

ÁROP – 2.2.22. „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak”



Tréneri értékelő és összegző tanulmány

a Helyi Közösségi Akadémiák

ÁROP-2.2.22-2013-2013-001 azonosító számú „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projektről

Jenei Ágnes

Jóváhagyta Gáspár Mátyás HKA pillér szakmai vezető. NKE 2015

Jenei Ágnes

**Módszertani elemzés és tréneri beszámoló a „Közösségi bázisú
stratégiaalkotás kistélepülési önkormányzatokkal” című ÁROP 2.2.22. projekt
megvalósításáról Becsehely, Újszentiván, Gátér településeken**

2015

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
2. Összefoglaló áttekintés	5
2.1. Sikeresség települési szempontból	5
2.2. Sikeresség módszertani szempontból	8
2.3. Sikeresség részvételi szempontból.....	9
2.4. Sikeresség a bevonás szempontjából	9
2.5. A stratégiaalkotás újdonsága	10
2.6. Sikeresség a tapasztalatátadás szempontjából	10
2.7. Egyéb átfogó meglátások és javaslatok.....	11
3. Részletes értékelés	12
3.1. Lakosságszám és módszer	12
3.2. Konfliktusok jelenléte.....	13
3.3. A módszer egyes lépései	13
3.4. A helyi körülmények befolyásoló szerepe.....	19
3.5. A tanulási folyamat jelleg érvényesülése	19
3.6. A helyi kommunikáció szerepe.....	20
3.7. A szaktanácsadók szerepe	20
3.8. A szakértők szerepe.....	21
3.9. Váratlan körülmények	21
3.10. Javaslatok	22
Táblázatok	23
1. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a módszertan elvárásai szerint	23
2. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a közösségi részvétel megvalósulása szerint – Becsehely	24
2. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a közösségi részvétel megvalósulása szerint – Gátér	25
2. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a közösségi részvétel megvalósulása szerint – Újszentiván	27
3. sz. települési adatközlés: A bevonás eredményessége érintettek szerint	28

1. Bevezetés

A Helyi Közösségi Akadémiák (HKA), ÁROP-2.2.22-2013-2013-001 azonosító számú „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projektben, melynek előkészítése és bonyolítása 2013-2015 között zajlott a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen (a Belügyminisztériummal közösen), 2014-2015-ben három HKA-településen vettem részt trénerként (folyamatkoordinálóként és a workshopok facilitálójaként, moderátoraként, „trénerként”. Ezek az alábbiak voltak:

Becsehely (pilot település volt): Zala megye, 2200 fő

Gátér: Bács-Kiskun megye, 950 fő

Újszentiván: Csongrád megye, 1800 fő.

Három egészen eltérő földrajzi és infrastrukturális környezetben lévő település. Becsehely az ország délnyugati határán található. Nagykanizsa 16 kilométerre van tőle, míg Letenye mindössze 5 kilométerre található. A községhez alig néhány kilométerre található az M7-es autópálya. Ez egyrészt a községen áthaladó gépjárműforgalom szempontjából jelentős előny, hiszen azt jelentős mértékben csökkentette, másrészt lehetővé teszi, hogy Budapestre két óra alatt el lehessen jutni. Megjegyzendő, hogy a horvát tengerpartra Becsehelyről két és fél óra menetidő autóval.

Gátér Dél-Alföldön, a Kiskunságon található, konkrétan Kiskunfélegyháza és Csongrád között. Viszonylag könnyen megközelíthető az M5-ös autópályán, illetve onnan a 451-es úton.

Újszentiván szinte összenőtt Szegeddel, Szeged-Szőregtől 1 km-re, míg Szeged belvárosától is csak 10 km-re található délre. Szegedig kitűnő a megközelítési lehetőség az M5-ös autópályán. A szerb határ közelsége is néhány kilométerben mérhető.

2. Összefoglaló áttekintés

2.1. Sikeresség települési szempontból

Összességében mennyire tartja sikeresnek a programot a települések szempontjából a saját tapasztalatok, valamint a településtől kapott visszajelzések (elégedettség) alapján?

A program sikerét az egyes települések műhelymunkái során *kitűzött célok* mentén tartom szerencsésnek megvizsgálni. Ehhez járulnak még a stratégiaalkotási folyamatok során szerzett tapasztalatok, valamint az utánkövetés eredményei.

Stratégiaalkotás: az egyes településeket külön-külön részletezve a következők állapíthatók meg.

Becsehelyen sikerként könyvelhető el, hogy készült egy stratégiai záródokumentum. Felhasználhatóságát, hasznosságát tekintve a polgármester, az aljegyző, azaz a helyi kapcsolattartó, valamint a résztvevők is meglehetősen elégedettek. A dokumentumot a helyi önkormányzat megtárgyalja, ill. azt a gazdasági programban felhasználják, oda beépítik (a választások után fél éven belül kell elkészíteni).

Gátér esetében a polgármester asszony összeállította, egységes szerkezetbe foglalta a műhelynapok során előkészített stratégiai dokumentumot. Ez gyakorlatilag a polgármester által a nyilvános prezentáción (utolsó workshop) is bemutatott anyag szöveges változata. A stratégiai dokumentum a Faluházban, a település Könyvtárában lett nyilvánosan kifüggesztve. A gátéri polgármester számára a stratégiai dokumentum egyértelmű iránymutatóként szolgál a település fejlesztéséhez; hasznosságát, illetve felhasználhatóságát tekintve a siker maximális.

Újszentivánon a HKA csoport egy közösségfejlesztési részstratégián dolgozott, ennek a megvalósítása felé tett lépéseket a csoport néhány kiemelten aktív, munkájában az önkormányzathoz köthető tagjaként (alpolgármester, aki egyben a Civil Ház vezetője, jegyző, titkár). Az utánkövetés szakaszában végül elkészült az a dokumentum, amely a műhelynapok teljes anyagát egységes szerkezetben összefoglalja, ez az önkormányzat honlapján tekinthető meg jelenleg.

Készségfejlesztés: ez az a szempont, amelyből vizsgálva a program mindhárom településen egyértelműen sikeresnek mondható. A HKA csoporttagok minden esetben megfogalmazták, hogy műhelymunkák során alkalmazott tapasztalati tanulás nagyon eredményes volt, sokat tanultak az interperszonális, a csoportkommunikációs tudatosság terén, és moderációs, facilitációs, döntéshozatali, konfliktuskezelési technikákkal is gazdagodtak. Míg Becsehelyen erre külön beszélgetések keretében is reflektáltak a résztvevők, fontosnak tartották szabatosan megfogalmazni, verbalizálni, amit a készségfejlesztés terén tanultak, Gátér esetében leginkább a polgármester, valamint néhány csoporttag számolt be a készségek fejlődéséről a zárókonferencián. Újszentivánon a közelmúltban történt az esélyegyenlőségi stratégia kidolgozása, azok az önkormányzati vezetők, akik ezen részt vettek, megerősítést kaptak arról, hogy az egy gyakorlatok, moderációs technikák egy meghatározott módszertani keretbe illeszthetők, és ők maguk egyre inkább tisztában lettek csoportdinamikai folyamatok kezelésének hatékony eszközeivel, a vélemények feltárásának módszereivel, a csoportos döntéshozatali módszerek egyes lépéseivel.

Disszemináció: **Becsehely** esetében rendkívül sikeres, interaktív zárókonferencia zárta a stratégiaalkotó folyamatot. Maga a polgármester mutatta be a kitűzött flipchartokon az elért eredményeket, utalva a kezdeti szkepticizmusára, a kihívásokra, a számára legfontosabb tanulságokra is. Minden meghívott településvezető eljött, még Nagykanizsa polgármestere is, aki akkor még országgyűlési képviselőként kettős szerepben jelent meg. Mindegyikük fontosnak tartotta méltatni az eredményeket, és utalni arra, hogy az ő településük milyen módon tud tematikai vagy módszertani szempontból kapcsolódni a programhoz. A HKA csoporttagok számára fontos visszajelzés volt látni, hogy a környező települések vezetői is értékelik az általuk végzett munkát. Mivel megjelentek a település lakói is, a disszeminációs tevékenység sikeresnek bizonyult, az utánkövetésből kiderült, hogy a HKA beszédtemává vált a községben. **Új nyilvános honlapot**, felületet nem nyitottak meg, de Facebookon és szórólapokon keresztül tájékoztatták a lakosokat a stratégiáról és magáról a HKA programról, annak eredményeiről.

Gátér esetében szintén roppant sikeres volt a zárókonferencia, a polgármestert követően minden egyes HKA csoporttag kiállt, és lelkesen beszélt az őt ért élményekről. A csoporttagok beszámolóját a meghívott településvezetők sora zárta, ők – Becse helyhez hasonlóan – mind szót kértek, és saját maguk is értékelték a látottakat, hallottakat, és magát a stratégiát is. A polgármester asszony elszántságának köszönhetően a disszeminációs tevékenység azóta is folytatódik. A HKA zárókonferencia nem lezárt, hanem valójában elindította a települést a kitűzött fejlődés útján. Erre a polgármester minden olyan nyilvános szereplése alkalmával visszautal, beépíti a köztudatba annak nyelvezetét, amely szintén intenzív disszeminációs tevékenységként értékelhető.

Újszentiván esetében a zárókonferencia helyett egy olyan záróeseményt szerveztünk, amely megerősítette, tudatosította a HKA csoporttagokat abban, hogy

van értelme az együtt gondolkodásnak. Disszeminációs tevékenység tehát a harmadik műhely alkalmával nem történt, azonban a honlapra kitett tartalmas beszámoló a „HKA rovatban” mindenképp értékelhető így is.

Közösségfejlesztés: ebből a szempontból egyértelmű a siker mindhárom településen. Mindenhol kialakult a résztvevők közötti közösségi élmény. **Becsehelyen** a csoport fennmaradt, közösséggé szerveződött, így teljesült a kezdetekben szkeptikus polgármester által legfontosabb lehetséges célja, illetve *hozadéka* magának a HKA programnak: „feltámasztotta” a kilencvenes években megszűnt „Közéleti Klub”-ot. 2014. szeptember óta (utolsó workshop időpontja) havi rendszerességgel találkozik az akkor kb. 30 főből álló HKA csoport, újabb tagokat vontak be, a teljes képviselőtestület részt vesz benne. Tematikus megbeszéléseket tartanak egy épp aktuális közüggyel kapcsolatban. A HKA csoport egy nyilvános fórummá vált, amely a köz ügyeit érintő információk és gondolatok szabad interakciójának kitüntetett terepe. A polgármester és a képviselőtestület is rendkívül hasznosnak tartja az információáramlást, ők maguk is úgy érzik, hogy a település lakóitól sok értékes ötletet, hírt kapnak.

Gátéren a stratégiakövető csoport fennmaradása, közösséggé szerveződése szempontjából egyértelműen kijelenthető, hogy kialakult egy közösségi bázis, egyfajta támasz a polgármester számára (a képviselői testület mellett). A polgármester kezdeményezésére a HKA csoport rendszeresen találkozik, összeállította a településfelmérő kérdőívet (értékleltárt), a HKA csoporttagok elkezdték lekérdezni a település lakóit; a fiatalok számára pedig egy külön kérdőívet is készítenek.

Újszentivánon egy közösségfejlesztési részstratégián dolgozott a csoport, ennek a megvalósítása felé tesz lépéseket a csoport néhány kiemelten aktív, munkájában az önkormányzathoz köthető tagja (alpolgármester, aki egyben a Civil Ház vezetője, jegyző, titkár). Elhatározás született arról, hogy a közösségfejlesztési stratégia elemeit az alpolgármester vezette Civil Házban megvalósítják, oda beépítik (ezek részben önkormányzati döntést igénylő programok); érzelmi elköteleződés volt érzékelhető a közösségfejlesztés iránt a HKA csoporttagokban, a részvétel elhatározása, amely konkrét programokhoz kötődően indulhat meg. Mindenki pozitívan értékelte az inspiráló információcserét. A csoportot élénken foglalkoztatta egy települési rádió indítása. Amennyiben megvalósul, nagyon tudatos és konkrét fejlesztés a település belső információáramlásának élénkítésére, a belső kommunikáció fellendítésére. Ha nem valósul meg, akkor is történt el felismerés a belső kommunikáció fejlesztésének szükségességére vonatkozóan, amely kitűnő alap a továbblépéshez.

2.2. Sikeresség módszertani szempontból

Összességében mennyire tartja sikeresnek a programot az alkalmazott módszertan működése szempontjából? Tapasztalatai szerint mennyire érzékeny, ill. eredményes a módszertan a településnagyság, egyéb településjellemzők szempontjából? A válasz során felhasználhatók az 1. sz. adatközlés eredményei.

A módszertan sikere nagymértékben függ az adott település diszpozíciójától, elvárásaitól, és a polgármester, illetve az önkormányzati vezetés szándékától, hogy a maximumot hozza ki egy csoportos együttgondolkodásból. Az önkormányzati vezetés szkepticizmusa elbizonytalanítja a csoportot, a polgármester jelenlétének a hiánya pedig a program súlyából, fontosságából vesz el.

A település nagysága a saját tapasztalataim alapján nem befolyásolja a módszertan sikerét, de fontos hangsúlyozni, hogy ez azt jelenti, hogy a 950-2200 fő közötti települések esetében nem mutatható ki eltérés.

A település egyéb jellemzőit illetően: ahol a település hátrányosabb helyzetben van, a polgármester és az önkormányzati vezetése is sokat vár a folyamattól, a műhelymunkák során megjelennek a településnek olyan lakosai, akik szakértelmükkel, kreativitásukkal, innovatív látásmódjukkal, vállalkozó szellemükkel előre tudják vinni a folyamatokat, ott jól működik a módszertan. Becsehely nem hátrányos település, nem is érzékelte úgy, hogy nagyon nagy szüksége lett volna erre a projektre, mégis – a jelenlévőknek köszönhetően – a közösségi munkából újabb és újabb inspiráló utak, csapások nyíltak meg.

Ahol a helyi szakértelem, innovatív hozzáállás hiányzik, ott hiába van látványosan szükség segítségre, és hiába magasak az elvárások, minden jóval nehezebb, és kevésbé látványos a folyamat eredménye. Ilyen esetekben nagyon fontos a szakértői segítség, amely kimozdítja a holtpontról a csoporttagokat, és újabb lehetőségek horizontját vázolja fel. **Gátér** erre példa.

Újszentiván arra példa, hogy a módszertan a közösségi részvételen alapuló tervezés módszertanának megtapasztalására és értékelésére akkor is kitűnő lehetőség, ha a polgármester nem vesz részt rajta, de hiányzik az ő legitimációs ereje.

Véleményem szerint a település mérete 950-2200 lakosú településeken nem befolyásolja döntően a módszertan sikerét, sokkal inkább jelentős tényező az, hogy a település vezetése érzi-e a stratégiaalakításnak vagy a módszertan elsajátításának szükségességét, illetve felismeri-e hogy a stratégiára, vagy a módszertan elsajátítására szükség van.

2.3. Sikeresség részvételi szempontból

Összességében mennyire tartja sikeresnek a stratégiák megalkotását, a módszer működését a közösségi részvétel megvalósulása szempontjából? A válasz során felhasználhatók az 2. sz. adatközlés eredményei

A stratégiaalkotási folyamatot, azon belül a műhelymunkákat mindhárom településen sikeresen lebonyolítottuk. **Becsehelyen** rendkívül sokan, átlagban huszonhatan vettek részt a műhelymunkákon. **Gátéren** – a település méretéhez képest ugyanilyen sikerként könyvelhető el a részvétel. **Újszentivánon** egyre növekvő létszámban jelent meg a csoport. A részvétel tehát, mennyiségi szempontból kifogástalan volt. A minőséget illetően, **Becsehelyen** kezdeményező, aktív volt a társaság, **Gátéren** szintén aktív, de félénkebb, de a csoportmunka eredményére hálásan reagáló csoporttagok gyűltek össze, míg **Újszentivánon** leginkább az önkormányzat egyes képviselői részéről voltak fenntartások, a csoport aktív volt, miután magától elment az, aki előzetes elképzelései alapján másra számított.

A három település esetében teljesen eltérő motivációs készletet működtetnek. **Becsehelyen** az inspiráló közösségi élmény, az együttgondolkodásból egyértelműen kimutatható többlet tűnt dominánsnak. **Gátér** esetében a kiúttalanság készítette a polgármestert a lehetőségek megragadására, a csoporttagok érte voltak jelen és hagyták magukat bevonni. **Újszentivánon** a csoport egyre inkább fejlődött, leginkább a kíváncsiság hajtotta, mi az, amit ki tud magából hozni a folyamat végére.

2.4. Sikeresség a bevonás szempontjából

Összességében mennyire tartja sikeresnek valamennyi érintett bevonását a stratégiaalkotás folyamatába? A válasz során felhasználhatók az 3. sz. adatközlés eredményei.

Bár az érintettek bevonását és annak módját már az előkészítő napon megbeszéltük mindhárom településen, nem valósult meg maradéktalanul a kitűzött cél, célirányosabban, határozottabban kellett volna talán ragaszkodni, hogy minden érintettet nevezünk meg. **Becsehelyen** a csoport összetétele ideálisnak mondható, egyedül a pap hiányzott, erre a pilot egyeztetésen nem gondoltunk. **Gátér** és **Újszentiván** esetében a csoport összetétele a kort illetően nem volt ideális, erre nem gondoltunk az egyeztetésen, tanulság maradt a jövőre nézve. Menet közben a kitűzött időpontokat nehezen tudtuk megváltoztatni, így ez az összetételbeli hiányosság végig megmaradt.

2.5. A stratégiaalkotás újdonsága

Összességében hogy látja, mennyire lehetett támaszkodni a műhelymunkák során a korábbi stratégiaalkotási gyakorlatra (dokumentumok eredmények, tapasztalatok, önkormányzati stratégiai menedzsment állapota)? Mennyiben volt ez új a települések számára?

Mindhárom település esetében elmondható, hogy önálló stratégiaalkotási gyakorlata volt, de csak részben, a helyzet felméréséhez és helyzetelemzéshez szükséges dokumentumokban szereplő adatok nem voltak naprakészek.

Leginkább Becsehely esetében volt teljes a már meglévő stratégiai dokumentum, de frissített adatok nélkül, Újszentiván esetében kiemelendő az esélyegyenlőségi stratégia alapossága, frissessége, egy évvel korábban készült. Gátér esetében kimutatható leginkább a stratégiaalkotás haszna.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a HKA csoportok tagjainak túlnyomó többsége számára teljesen új volt a stratégiai gondolkodás, a stratégiaalkotás folyamata, elemei, maguk a fogalmak is.

2.6. Sikeresség a tapasztalatátadás szempontjából

Összességében mennyire tartja sikeresnek a stratégiaalkotás tapasztalatainak megosztását a záróesemény során, az ott kapott visszajelzések alapján?

Ahogy az előzőekben is kifejtettem **Becsehely** esetében nagyszabású, sikeres zárókonferencia zárta a stratégiaalkotó folyamatot. A tapasztalatátadás már ott működött, hiszen a megjelent településvezetők is mind hozzászóltak a prezentációhoz, és kifejtették, hogy szívesen veszik a polgármester és Becsehely aktivitását, húzóerejét az innovatív kezdeményezések terén. Felmerült annak a lehetősége is, hogy a jövőben a környező településeken vagy közösen szervezzenek hasonló, közösségi részvételen alapuló tervezéseket, fejlesztéseket.

Gátér esetében szintén sikeres volt a zárókonferencia, ott is minden meghívott településvezető méltatta és elemezte a polgármester prezentációját, nagyon

érdekelte őket a folyamat és az eredmény is. Szó esett az együttműködés lehetőségeiről, közös rendezvények tartásáról is.

Újszentiván esetében mi nem tartottunk klasszikus zárókonferenciát, ezért a harmadik műhely tapasztalatátadásnak nem nevezhető. A tapasztalatátadás nyomon követhetően mediatizált formában történik, a honlapra kitett tartalmú HKA beszámoló keresztül. Mivel az ott leírtak is megerősítik a harmadik találkozás során a csoporttagok által említett pozitív élményeket, feltételezhető, hogy a híre szájról szájra terjed.

Az említett sikerek ellenére, fontos hangsúlyozni a kontinuitás fenntartásának szükségességét: ha a HKA csoportok nem maradnak együtt, nem válnak rendszeressé a találkozások, hamar a feledésbe merülnek az eredmények. Becsehelyen a HKA él, Gátéren szintén, de a polgármesternek külső segítségre van szüksége. Újszentivánon szintén fontos lenne külső segítség, elsősorban a civil kezdeményezések megerősítésére.

2.7. Egyéb átfogó meglátások és javaslatok

Összességében, átfogó módon milyen irányban, módon fejlesztené tovább a helyi stratégiaalkotásnak ezt a módszerét, programját?

Néhány összegző javaslat a HKA program fenntarthatósága és fejlesztése érdekében:

- A pályázatiíráskorán célszerűnek tűnik a lehető legegyszerűbb – a lehető legkevésbé jogi, bürokratikus nyelvet használni, hogy a jelentkezők minél nagyobb valószínűséggel érték meg, milyen pályázatra jelentkeznek.
- A pályázatiíráskoránál továbbá, célszerűnek tűnik a települések differenciálása földrajzi, infrastrukturális és gazdasági szempontból.
- A pályázatiíráskoránál a közösségfejlesztési stratégia kidolgozásának vállalása – jelentsen plusz pontot.
- A pályázatiíráskoránál szintén célszerűnek tűnik a polgármester és a képviselőtestület együttműködését és aktív részvételét kérni a folyamatban.
- Az első egyeztetés a tréner és a polgármester között jöjjön létre.
- A környező települések vezetőivel való partnerségi kapcsolat kialakításának fontosságát a kezdetektől fogva hangsúlyozni kell, a stake-holder analízis a környező települések vezetőire is terjedjen ki.

- A települések egymás közötti rivalizálása érdekében megfontolására javasolt a feladatfinanszírozásra és helyi adók beszedésére épülő finanszírozás rendszerének revideálása.
- A tréner (folyamatkoordinátor, moderátor, facilitátor) vonhassa be a szakértőket már a folyamat elején, a településekkel egyeztetve.
- A folyamat szempontjából indokolt a 4-5 műhely megtartása. A tartalom szempontjából a célja és a problémakatalógus is jelenjen meg kritikus elemként.
- A trénernek számára a folyamatos konzultáció, szupervízió biztosítása tűnik elengedhetetlennek.

3. Részletes értékelés

3.1. Lakosságszám és módszer

Mennyire játszik közre a település lakosságszáma, a módszer, annak egyes elemei mennyire érzékeny a településméretre? Helyes-e az 5000-es felső határ?

Ahogy korábban említettem, a módszertan sikere nagymértékben függ az adott település sajátosságaitól, előzetes elvárásaitól, és a polgármester, illetve az önkormányzati vezetés elkötelezettségétől a program mellett.

A település nagyságának relevanciáját csak a saját tapasztalataim alapján tudom megítélni, e szerint a 950-2200 fő közötti települések esetében a település lakosságszáma nem befolyásolja a módszer sikerességét.

Ahol a helyi szakértelem, innovatív hozzáállás hiányzik, ott a közösségi tervezés nem lesz magas színvonalú, ezért fontosnak tűnik a szakértők bevonása.

Véleményem szerint a módszertan sikerét alapvetően az határozza meg, hogy a település vezetése érzi-e a stratégiaalakításnak vagy a módszertan elsajátításának szükségességét, illetve felismeri-e hogy a stratégiára, vagy a módszertan elsajátítására szükség van. Még így is a siker útjába állhatnak olyan tényezők, mint a település sajátos problémái, a helyi érdekviszonyok, személyes összefonódások, a település belső kommunikációjának szervezetlensége, illetve gátak, blokkok, diszfunkciók az információ szabad áramlásában. A közösségi bázisú stratégiaalkotáshoz együttműködő hozzáállás szükséges.

3.2. Konfliktusok jelenléte

Mennyire játszik közre, jelent akadályt a helyi társadalom konfliktusainak jelenléte, lehet-e ilyen helyzetben stratégiát alkotni, ha igen, s szükséges, milyen korrekciókkal?

A helyi konfliktusok megléte, törésvonalak, kibékíthetetlen ellentétek alááshatják a módszertan sikerességét.

A három településből Becsehely volt az, ahol a legkevesebb konfliktussal találkoztam, talán kijelenthető, hogy nagyon mély gyökerekkel rendelkező konfliktusok nincsenek is. A gátéri polgármesternek személyes konfliktusai vannak az egyház helyi képviselőivel és az iskola igazgatójával, melyek miatt a legfontosabb potenciális szövetségeseket kénytelen hiányolni. Ezt a helyzetet négy műhely során nem lehetett feloldani, de hasonló helyzetben, ha a projekt hosszabb ideig tart és több lehetőség van szakértők, akár mediátorok bevonására, lehetségesnek tűnt volna a kezelése. Újszentiván esetében explicit konfliktus nem jelent meg a csoportban, utalások történtek arra, hogy különféle érdekek és értékek mentén ezek jelen vannak a faluban. Ez a tény alapvetően nem befolyásolta a módszertan sikerét.

A közösségi bázisú fejlesztés folyamatában hangsúlyosabban kellene megjeleníteni a közös érdek, a kölcsönös egymásrataltság elemét. Általában az érdekkonfliktusok (pénz, hatalom) a dominánsak, ezeket egy közös jövőkép megvalósítása érdekében lehet oldani, amennyiben minden résztvevő világosan látja, neki milyen előnye származik a részvételből. A bevonásnál erre a helyzetre is külön figyelmet lenne célszerű fordítani, és a stake-holder analízis során, a kapcsolati háló mellett a látens vagy explicit konfliktusokról is érdemes lenne térképet készíteni.

3.3. A módszer egyes lépései

Az alkalmazott módszer mely helyszíni eseményei, lépései, elemei (végigtekintve mind a 4 napot) működtek jól, vagy kevésbé jól, milyen változtatások lennének kívánatosak?

A módszer kitűnő, ugyanakkor már két település esetében is nagyon eltérő lehet az alkalmazása, minden esetben a tréner helyzetfelismerő képességén, tapasztalatán,

rutinján, nyitottságán, rugalmasságán múlik, hogyan tudja a feltételeknek megfelelően „testre szabni”.

A projekt kapcsán a folyamat eredményeként egy települési stratégiát vagy részstratégiát kellett kidolgozni, és ez a rész cél újra és újra elvonta a csoporttagok figyelmét a módszerről, a tapasztalati tanulás során elsajátítható technikákról. A hangsúlyeltolódásokat trénerként is meglehetősen problematikus volt kezelni, hiszen a rendhagyó képzés végén nem kértük számon, hogy a csoportban milyen mértékben tudatosultak a javasolt módszerek, eszközök, technikák előnyei.

3.3.1. Helyzetelemzés, küldetés

A háromból egy településen állt rendelkezésre szaktanácsadói (Becsehelyen). Gátérre – a jegyzőn kívül, aki maga is szaktanácsadó - egy alkalommal jött más hallgató, Újszentivánra egyáltalán nem. A helyzetelemzés elkészítésekor problémát jelentett a helyzetértékeléshez szükséges adatok hozzáférhetősége. Újszentivánon a jegyző erre egy frappáns megoldást javasolt: interjúkészítést az önkormányzat vezetőivel, és a választási programokat, visszamenőleg, hiszen leginkább azokból szűrhető le, hogy az egyes ciklusokban milyen fejlesztések valósultak meg. Sajnos a szaktanácsadó hallgatók nem keresték fel újra a jegyzőt, az eredeti helyzetelemzésük így nem volt sem teljes, sem naprakész.

Mindhárom település esetében rendkívül nagy időnyomás alatt dolgoztunk, ezért az első nap – a bemutatkozás és célok, eszközök ismertetését, valamint a ráhangoló gyakorlatot követően - mind a három esetben a jövőkép kialakításával kezdtük a műhelymunkát.

3.3.2. Jövőkép kialakítása

Mind a három településen a jövőképpalkotás volt a legtöbb kreatív energiát felszabadító, divergens gondolkodásra készítő, jobb agyféltekét megmozgató gyakorlat. Egyúttal ennek az elemnek volt a legtöbb együttműködés-fejlesztő hatása is, hiszen senki sem érezte, érezhette magát a csoportban inkompetensnek, senkit sem frusztrált az intellektuális vagy szakértői teljesítménykényszer. További hozadéka volt a gyakorlatnak az érzelmi bevonódás, a közös munka örömeinek

megtapasztalása, a közös elképzelések, illetve az inspiráló egyeztetések. Minden esetben színes, rajzos formában készültek a jövőképek, mindegyiket ellátták a csoporttagok egy-egy frappáns mottóval vagy szlogennel. Izgalmas volt az egyes jövőképek egymásra csúsztatása, az integrált jövőkép létrehozása, amelyen már megjelentek a fejlesztendő területek és a prioritások is. A folyamat fénypontja, amelyhez képest az összes többi elem jóval kevesebb lehetőséget enged a fantázia szárnyalásának, ugyanakkor itt, a folyamat elején nagyon magasra emeli a csoport várakozási szintjét.

3.3.3. SWOT-elemzés

Mindhárom településen komoly erőfeszítések történtek a feladat megfelelő értelmezése érdekében. Számos esetben maga a szabatos megfogalmazás is problémát jelentett, ezeket a trénernek kellett figyelni, korrigálni. A SWOT kitűnő elemző eszköz, amelyről azonban most is bebizonyosodott, hogy akkor hasznos, ha a csoporttagok, a tréner rendelkezik némi tapasztalattal és ismerettel az önkormányzati szférában, a regionális fejlesztések területén, a pályázatok sűrű erdejében, valamint a projektmenedzsment terén.

Az erősségek és gyengeségek megfogalmazása viszonylag egyszerűen ment mindenhol, azonban az egyes csoportok számára kihívás lett volna egyedül rájönni a lehetőségekre, illetve veszélyekre. Ha a csoport tisztában lett volna a lehetőségeivel, képes lett volna felismerni ezeket, nem lenne évek óta szorult gazdasági helyzetben (Gátér). Ezen a ponton már kifejezetten érződött a külsős szakértő hozzászólásának inspiráló hatása, nagyon fontosnak tartom a bevonását. További kérdések merülnek fel ilyenkor a lehetőségek körüljárásával kapcsolatban, amely esetenként időigényes, így nem fér bele a szűk időkeretbe.

3.3.4. Értékrend kialakítása

Mindhárom település esetében szükség volt némi külső segítségre, és a csoportok összetételének, előzetes tudásának, felkészültségének megfelelően alakultak az értékek. A hozott listát Becsehelyen remekül kiegészítették a saját értékek, amelyek alapján egy tradicionális, környezetbarát, a fenntartható fejlődést és a jövő generációjának boldogulását szem előtt tartó, vállalkozásbarát értékrend alakult ki.

Gátéren ezen a ponton kapcsolódott be a gazdasági szakértő, akinek jelenlétében a kezdetekben érződött némi visszafogott zavar, teljesítménykényszer, végül – többek között az ő közreműködésének is köszönhetően – a csoport feloldódott és sikerült a hosszas fejtörést okozó feladatot megoldani. Újszentivánon az értékek megfogalmazásának pillanatában nem, vagy alig érzékelhető volt a fűtés, kint mínusz tíz fok volt, kabátban dideregtek a résztvevők. Áthidaló megoldásként az „Igazmondó”-val (székfoglalás) kötöttem össze az értékek összeállítását és rangsorolását. Akkor ezért mindenki meglehetősen hálás volt, azonban lehet, hogy egy nyugodtabb helyzetben más lett volna a volna a végső lista eredménye, bár így is elégedettek voltak vele. Az értékek megfogalmazása minden településen érzelmi felindulásokat váltott ki, a becsehelyi polgármester ennek a programelemnek, illetve az eredményének örült a leginkább. Ettől függetlenül, és a másik két esetben is elmondható, hogy a folyamat további szakaszaiban – annak ellenére, hogy választottunk értékefelelőst, és vissza-visszatértünk rá – kevesebb jelentősége volt, mint azt eredetileg terveztük.

3.3.5. Célrendszer kialakítása

A célrendszer felállításánál **az egyes kiscsoportok a következő eredményre jutottak. Becsehelyen:** nőjön a sokgyerekes családok száma, az új munkahelyek száma 100-kal nőjön, a 15-25 éves fiatalok alkossanak működő közösséget, legyen kialakítva Tájház, az óvodai csoportok, iskolai osztályok száma 2-2-vel nőjön, új utcák kerüljenek nyitásra, legyenek hetente kulturális programok, létesüljön helyi piac. Népeségmegtartás, fiatalítás: bölcsőde létesüljön, ökoenergia kerüljön hasznosításra: biomassa, geotermikus energia, a közintézmények 100%-a alternatív fogyasztó. Turizmus fejlesztése történjen, kerékpárút, Tájház, falusi vendéglátás, szálláshelyek kialakításával, nemzetközi borturizmusba kapcsolódott a község, a helyi termelők rendelkezzenek markáns „brand”-el. Az óvodában legyen „minicsoport”, a faluban kerékpárút, szabadidőpark (uszoda, teniszpálya, állatsimogató, kávézó, ifjúsági ...) létesüljön. Munkahelyteremtés: helyi termékek előállítása és feldolgozása helyben legyen (élelmiszer-feldolgozó, gabona, gyümölcs, zöldség). Jövő generációja: egészségcentrum, szabadidőközpont (park, tó, fitneszterem). Idősek gondozóháza: a házi segítségnyújtás területén jelentős előrelépés történjen. Népfőiskola működjön. Népi hagyományokon alapuló közösségek működjenek. Fontos az alpinfrastruktúra fenntartása, fejlesztése: kerékpárút, sportcentrum, járdák felújítása. A szülőföldhöz való kötődés erősödjön.

Gátéren az Infrastrukturális fejlesztés terén a LED-es világítás megvalósítása, a közvilágítás megújuló energiával, napkollektor felszerelése az energiaellátáshoz, önkormányzati utak újrabetonozása, külterületi utak rekonstrukciója, kerékpárút, külterületi vízellátás, belvíz elvezetés megoldása, csatornázás, és wifi infrastruktúra

kiépítése tűnt fontosnak. A humán közszolgáltatás fejlesztése terén a népességnövekedés elérése, a 8. osztályos iskola újraindítása, az óvodahasználók növekedése, a mindennapos egészségügyi ellátás kialakítása,

idősellátó központ kialakítása, az idősgondozás napi szintű megvalósítása, az egészségügyi ellátás egy épületben történő koncentrálása, az egészségügy informatikai fejlesztése, a gyermekorvosi ellátás, a só szoba kihasználása, kulturális szolgáltatások fejlesztése (Gátér tábor, citera, néptánc) és szemléletváltás a közfeladatok ellátásában: alternatív, közösségi bázisú feladatellátás kialakítása tűnt célszerűnek. A közösségfejlesztés terén az önfenntartó civil közösségek működtetése, a fiatalok aktív bevonása, a civil szervezetek feladatellátása, sportegyesületek fejlesztése, sokoldalú közösségi élet, ifjúsági civil szervezetek létrehozása, újabb közösségi terek megjelenése tűnt prioritásnak. A helyi gazdaság fejlesztése terén a

piac szervezése, helyi termékek piaca juttatása, a sertéstartás fellendítése, szántóföldi kultúrnövények felvásárlása, helyi húszem létesítése, Mercedesz beszállítóvá válás, a Humán kft újraindítása, távmunka meghonosítása, a benzinkút újraüzemeltetése, az átmenő forgalmának megállítása, a csárda újraindítása, a termál víz kiaknázása, az ásványvíz felhasználása, a turisztika fellendítése, a kastély (kúria) kihasználása merült fel. Végül, a helyi vezetésnél a civil önkormányzati modell fejlesztése, a belső kommunikáció fejlesztése, helyi értéktérkép, a település hatékony reklámozása, szakértők foglalkoztatás (NKE), projektmenedzsment erősítése, a vezetők együttműködésfejlesztése, és a helyi átláthatóság maximalizálása fogalmazódott meg.

Újszentivánon a **közösségfejlesztés** tűnt a legfontosabbnak, biztonságos játszótér kialakítása, zeneiskola létesítése, hagyományőrző fórum indítása az iskola vonzóbbá tétele, fiatalok számára vállalkozóbarát környezet kialakítása, az idősek számára idősek otthonának létrehozása, települési rádió üzemeltetése, gyerekprogramok szélesítése fogalmazódott meg. Bár a közösségfejlesztés stratégiára fókuszáltunk, infrastrukturális beruházások is megjelentek a célok között, a bicikli utak szolgáltatásokkal történő ellátása, fürdő létesítése, belvív elvezetésének megoldása belterületi kisterekben, alternatív energiatermelési lehetőségek kihasználása, szélérőmű; napelem; napkollektor, a sportcsarnok felújítása (pályázat és társadalmi munka szükséges).

Mindhárom településen kihívást jelentett a feladat, főképp azért, mert nem tűnt egyszerűnek a jövőkép és a célok differenciált megfogalmazása. Bizonyos esetekben további bonyodalom származott abból, hogy a célok mellett már a konkrét programok, akciótervek is megjelentek. Összességében véve, mind a három település esetében voltak aha-élmények, és hasznosnak tartotta a célok megfogalmazását, hierarchikus elrendezését a csoport.

3.3.7. Stratégia elkészítése

A folyamat eredményének lenyomata, a végleges stratégiai dokumentum eltérő módon készült a három település esetében. Becsehelyen a kapcsolattartó jegyzőnek köszönhetően, aki maga is tréner, nagyon hatékony volt a szerkesztőbizottság munkája. Gátéren és Újszentivánon a trénerasszisztenseknek köszönhetően összeállt a flip-chartokra támaszkodó műhelymunkák dokumentációja, ezeket szerkesztettem össze és láttam el tréneri megjegyzésekkel, és küldtem vissza az egyes településekre. A végső stratégiai dokumentumok a műhelynapokról készült beszámolók összefésüléséből állt össze.

3.3.8. Az előkészítő nap jelentősége és az érintettek elemzése

A három település esetében eltérően alakultak az egyeztetések. Becsehely esetében, amely pilot volt, komoly szkepticizmust kellett áttörni, mivel az önkormányzat vezetése nem egészen értette még, mire lesz jó az a pályázat, amelyre ők jelentkeztek. Az alapvető félreértés az volt, hogy a NKE-től majd megy valaki – a tréner - , aki elmondja, hogy mi hiányzik még nekik a településen, esetleg stratégiát is gyárt hozzá. Végül a polgármester megértette, mi lenne számára a legnagyobb hozadéka a folyamatnak (a kilencvenes években megszűnt közéleti klub „újraélesztése”), és kételyekkel teli, de csatlakozott a folyamathoz (elértük a célt). Ez esetben sikerült az előzetes negatív érzéseket legalább semlegesíteni, sőt, némi várakozást is kelteni.

Gátéren vártak bennünket, nem annyira a projekt miatt, hanem a várt szakértői segítség miatt. Gazdaságilag és lélektanilag is nehéz pillanatban ez a projekt jókor érkezett, és sokat segített kimozdítani a holtpontról az önkormányzat vezetését. Az egyeztetés döntő jelentőségű volt a tekintetben, hogy megerősítette, lesz lehetőség a fejlesztésre, fejlődésre.

Újszentivánon nem volt ott a polgármester, végig hiányzott. A laptop, melyet vissza kellett adni a projekt végén, olyan averziót keltett az egész projekttel szemben, amelyet csak ritkán tudunk elfelejteni. végéig kísérő, nehezen feldolgozható emlék maradt. A negatív hozzáállást részben sikerült semlegesíteni, de végig érzékelhető volt a kezdeti ellenérzés nyoma.

Az egyeztetés az egyik legnagyobb kihívást jelentette a tréner számára, hiszen arra készült, ismerteti a HKA program célját, de ezt már a települések vezetői tulajdonképpen ismerik, ők pályáztak, tehát nem kell meggyőzni arról, hogy érdemes a folyamatban részt venni. A bizalmi légkör megteremtése hátréből két esetben értetlen negatív hozzáállásból indult, és megfelelő érveléstechnikára, nyitottságra,

rugalmasságra, és türelemre volt szükség ahhoz, hogy az önkormányzati vezetők és a jelenlévők hozzáállása megváltozzon. Az érintettek elemzése jóval kevésbé formálisan zajlott a tervezettnél. Kiderült, hogy alapvető kommunikációs kérdésekben is támogatást kell nyújtani (érintettek meghívása, meghívó írása, meggyőző, rábeszélő, mozgósító beszélgetések témája, kommunikációs és médiaterv készítése).

3.4. A helyi körülmények befolyásoló szerepe

Milyen helyi körülmények befolyásolták leginkább pozitív vagy negatív módon az eredményességet, hatékonyságot, amire jobban fel kell készülni?

3.4.1. A települések gondosabb, differenciáltabb kiválasztása

Ezt mindenképp fontolóra kell venni, érdemes lenne rajta változtatni. Eltérő adottságú településeknek eltérő vezetése eltérő motivációval, elvárásokkal pályázik és marad benne a projekt folyamatában. Mindenképp célszerűnek tűnik differenciálni a települések gazdaság fejlettségét, a közösség együttműködési hajlandóságát, az önkormányzat vezetésének motivációját előre feltérképezni.

3.4.2. A helyi politikai környezet

A három település esetében csak minimálisan volt ennek a dimenzióknak kézzel fogható hatása. Becsehelyen erős polgármester van, aki a legnagyobb vállalkozó, ezért tisztelik és becsülik. Gátéren a polgármester kiemelkedően aktív, aki a falu boldogulásáért él, ezért „ellenségei” is csak azt vetik a szemére, hogy „kívülről jött”. Újszentivánon a választások utáni időszakban érkeztünk, a polgármester nem volt jelen, a csoporttagok választásai, preferenciái pedig kevésbé tűntek politikai megfontolásból eredőnek.

3.5. A tanulási folyamat jelleg érvényesülése

Mennyire működött, érvényesült az, hogy ez egy tanulási folyamat, kell-e ezt tovább erősíteni, ha igen milyen módon, milyen technikákkal?

Időnként a hangsúly az eredmény megteremtésén volt (stratégiát kellett alkotni), a visszajelzések alapján tudatosult, hogy maga a folyamat egy komoly tapasztalati tanulásra nyújt lehetőséget, a résztvevőknek a procedurális tudásuk bővül. Volt, ahol ezt a megjelent csoporttagok nem értették, és elmentek, miután kifejtették, hogy ők előadást vártak a település jövőjéről. A meta szintű reflexiókra leginkább Újszentivánon volt szükség, és a folyamat végére érzékelhetővé vált a tudatos hozzáállás.

3.6. A helyi kommunikáció szerepe

Mennyiben játszott közre pozitív vagy negatív módon a helyi kommunikáció az adott szempont szerinti értékelés eredményeiben?

A helyi kommunikáció minden esetben fejlesztésre szorul. Volt, ahol ez a felismerés hiányzott, volt, ahol a szakértelem, és volt, ahol mindkettő, de a felismerés a szakértők bevonásának gondolatát is azonnal magával hozta. A projekten belül készített kommunikációs kutatás egyértelműen rávilágított arra, hogy a probléma diffúz, szinte minden kis településen jelen van, ezért kezelésére szintén célszerűnek tűnik a külső, pályázati forrásból történő szakértői támogatás.

3.7. A szaktanácsadók szerepe

Mennyiben játszott közre pozitív vagy negatív módon a szaktanácsadók szerepe, közreműködése?

Ott, ahol volt szaktanácsadó, hasznosak tudtak lenni a háttéranyagok, elemzések elkészítésében, amennyiben nem voltak adatgyűjtési nehézségeik, és ha ismerték a társadalomkutatás módszereit. A műhelyeken a szaktanácsadók szerepét számos esetben a trénerasszisztensek vették át, akik a bonyolításban segítettek.

A műhelymunkákat megalapozza a helyzetelemzés, ezért tisztázandó, ki vállalja, milyen díjazásért ezt a feladatot, a naprakész háttéranyag ugyanis nagymértékben segíti a tréner és a szakértő felkészülését és a csoport munkáját.

3.8. A szakértők szerepe

Mennyiben játszott közre pozitív vagy negatív módon a szakértők szerepe, közreműködése?

A szakértők bevonása alapvető fontosságú, kitűnő kiegészítése a folyamatkoordinátori és moderációs, facilitációs tevékenységet végző trénernek, akinek azonban fel kell tudni mérni, milyen típusú szakértőre van leginkább szükség az adott helyzetben. Becsehelyen Gáspár Mátyás szakértői támogatása, Gátéren a gazdasági szakértő, Újszentivánon a közösségfejlesztő szakértő emelte a műhelymunkák színvonalát és nyújtott konkrét segítséget a csoportnak.

3.9. Váratlan körülmények

Voltak-e olyan körülmények, jelenségek, amelyekkel a program, a módszertan egyáltalán nem számolt, s a jövőben arra is figyelni, ügyelni kell majd?

Minden egyes település esetében elmondható, hogy tele volt váratlan helyzetekkel, a települések helyzete, a csoportok összetétele, elvárásaik, motivációik mind különböző volt. Ezekben a pillanatokban a helyzetfelismerés, a nyitott gondolkodás, a rugalmasság, empátia bizonyulnak a legfontosabb tréneri kompetenciáknak.

3.9.1 Hátráltató hatások

Hátráltató hatások közül a helyi vezetés hozzáállását szeretném kiemelni, ahogy a korábbiakban is kifejtettem. Ha a polgármester és a helyei vezetés nem köteleződik el a projekt megvalósítása mellett, ha nem látja át az előnyeit, ha nem értékeli a közösségi munka, az együttgondolkodás hozadékát, a program végrehajtható, de kevesebb lesz a legitimitása, és nem marad tartós a hatása. Alapvető feltételként javaslom meghatározni az aktív – nem csak látszólagos - polgármesteri jelenlétet.

3.9.2. Előre vivő hatások

A polgármester jelenléte, aktív, pozitív, konstruktív részvétele a legnagyobb előrevivő hatást jelentő tényező. További ilyen tényező a csoporttagok szakértelme, illetve a szakértő jelenléte. A csoport számára előre vivő a tréner bevonó képessége, elérhetősége, rendelkezésre állása.

3.10. Javaslatok

Egyéb meglátások, javaslatok a program adott szempontú értékeléséhez, amelyek tovább javítanák a közösségi bázisú helyi stratégiaalkotás sikerességét?

A tréneri szerep átértelmezése, hiszen valójában egy hosszú folyamatot, és nem csak annak állomásait koordinálja. Az egyes műhelyeken moderál, facilitál, ugyanakkor ő tartja egy képből, menedzseli a folyamatot (folyamatmenedzser, folyamatkoordinátor, moderátor). A szerepátértelmezés a feladatok újragondását, a ráfordított idő mennyiségének újraszámolását is jelenti.

További javaslat a trénerok továbbképzése a szükséges kompetenciák irányába: stratégiai tervezés, projektmenedzsment, folyamatmenedzsment, kommunikációs és médiatervezés, egyéb.

Táblázatok

1. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a módszertan elvárásai szerint

Értékelje 1-5-ös skálán az alábbi táblázat szerint a stratégiaalkotási lépések (1-től 7-ig) eredményeit (különös tekintettel a létrejött produktumokra) a módszertan elvárásai szerinti megfelelés szempontjából. Értékelés: 5 – kitűnő, 4 – jó, megfelelő, 3 – közepes, 2 – elégséges, 1 – rossz, nem megfelelő.

Települések (település neve)	Stratégiaalkotási lépések							Összesen (átlag)
	1. Helyzetelemzés, küldetés*	2. Jövőkép kialakítása	3. SWOT elemzés	4. Értékrend kialakítás	5. Célszisztem kialakítás	6. Programkatalógus kidolgozás	7. Stratégia elkészítése	
Becsehely	4	5	5	5	5	5	5	4,8
Gátér	4	5	5	5	5	5	5	4,8
Újszentiván	3	5	5	5	5	5	5	4,7
Összesen (átlag)	3,6	5	5	5	5	5	5	4,7

2. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a közösségi részvétel megvalósulása szerint – Becsehely

Értékelje az egyes települések stratégiaalkotását annak közösségi jellege szerint a mellékelt értelmező táblázat szerint 1-5-ös skálán. Értékelés: 5 – kitűnő, 4 – jó, megfelelő, 3 – közepes, 2 – elégséges, 1 – rossz, nem megfelelő. Készítsen annyi táblázatot, amennyi településen helyszíni munkát végzett.

Becsehely település	A közösségi részvétel megvalósulása					
	A. A közösség tájékoztatása, nyilvánosság	B. Közösségi tudás, vélemények felhasználása	C. Az érintettek konkrét javaslatainak beépítése	D. Az érintettek aktív részvétele a folyamatban	E. Az érintettek részvétele a döntéshozatali folyamatban	Összesen (átlag)
1. Helyzetelemzés, küldetés	1	4	3	5	4	3,4
2. Jövőkép kialakítása	5	5	5	5	5	5
3. SWOT elemzés	5	5	5	5	5	5
4. Értékrend kialakítás	5	5	5	5	5	5
5. Célrendszer kialakítás	5	5	5	5	5	5
6. Programkatalógus kidolgozás	5	5	5	5	5	5
7. Stratégia elkészítése	5	5	5	5	5	5
Összesen (átlag)	4.2	4.8	4.7	5	4.8	4.7

2. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a közösségi részvétel megvalósulása szerint – Gátér

Értékelje az egyes települések stratégiaalkotását annak közösségi jellege szerint a mellékelt értelmező táblázat szerint 1-5-ös skálán. Értékelés: 5 – kitűnő, 4 – jó, megfelelő, 3 – közepes, 2 – elégséges, 1 – rossz, nem megfelelő. Készítsen annyi táblázatot, amennyi településen helyszíni munkát végzett.

Gátér település	A közösségi részvétel megvalósulása					
	A. A közösség tájékoztatása, nyilvánosság	B. Közösségi tudás, vélemények felhasználása	C. Az érintettek konkrét javaslatainak beépítése	D. Az érintettek aktív részvétele a folyamatban	E. Az érintettek részvétele a döntéshozatali folyamatban	Összesen (átlag)
1. Helyzetelemzés, küldetés	4	3	3	3	3	3,2
2. Jövőkép kialakítása	5	5	5	5	5	5
3. SWOT elemzés	5	5	5	5	5	5
4. Értékrend kialakítás	5	5	5	5	5	5
5. Célrendszer kialakítás	5	5	5	5	5	5
6. Programkatalógus kidolgozás	5	5	5	5	5	5
7. Stratégia elkészítése	5	5	5	5	3	4,6
Összesen (átlag)	4,8	4,7	4,7	4,7	4,7	4.7

2. sz. települési szintű adatközlés: A program sikeressége a közösségi részvétel megvalósulása szerint – Újszentiván

Értékelje az egyes települések stratégiaalkotását annak közösségi jellege szerint a mellékelt értelmező táblázat szerint 1-5-ös skálán. Értékelés: 5 – kitűnő, 4 – jó, megfelelő, 3 – közepes, 2 – elégséges, 1 – rossz, nem megfelelő. Készítsen annyi táblázatot, amennyi településen helyszíni munkát végzett.

Újszentiván település	A közösségi részvétel megvalósulása					
	A. A közösség tájékoztatása, nyilvánosság	B. Közösségi tudás, vélemények felhasználása	C. Az érintettek konkrét javaslatainak beépítése	D. Az érintettek aktív részvétele a folyamatban	E. Az érintettek részvétele a döntéshozatali folyamatban	Összesen (átlag)
1. Helyzetelemzés, küldetés	3	3	3	3	3	3
2. Jövőkép kialakítása	4	5	5	3	4	4,2
3. SWOT elemzés	4	5	5	3	4	4,2
4. Értékrend kialakítás	4	5	5	3	4	4,2
5. Célrendszer kialakítás	4	5	5	3	4	4,2
6. Programkatalógus kidolgozás	4	5	5	3	4	4,2
7. Stratégia elkészítése	4	4	5	3	3	3,8
Összesen (átlag)	3,8	4,6	4,7	3	3,7	4

3. sz. települési adatközlés: A bevonás eredményessége érintettek szerint

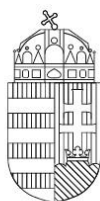
Értékelje 1-5-ös skálán az alábbi táblázat segítségével az érintettek bevonásának sikerességét a stratégiaalkotási programba. Értékelés: 5 – kitűnő, 4 – jó, megfelelő, 3 – közepes, 2 – elégséges, 1 – rossz, nem megfelelő.

Települések (település neve)	Stratégiaalkotás potenciális érintettjei*											
	Polgármester, alpolgármester	Polgármesteri bizottság, aljegyző	Építési bizottság	Önkormányzati tanács	Önkormányzati bizottságok	Önkormányzati bizottságok	Polgármesteri tanács	Polgármesteri tanács	Polgármesteri tanács	Polgármesteri tanács	Polgármesteri tanács	Összesen (átlag)
Becsehely	5	5	5	3	5	5	5	5	-	3	-	4,5
Gátér	5	5	5	3	5	5	5	5	-	3	-	4,5
Újszentiván	3	5	4	3	3	3	5	5	-	3	-	3,6
Összesen (átlag)	4,3	5	4,7	3	4,3	4,3	5	5	-	3	-	4.2



MAGYARY
PROGRAM

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE