

Ditzendy Károly Arisztid

PARTNERSÉGI EGYEZTETÉS, KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS

Kézikönyv települési, térségi stratégiák, programok,
beruházások tervezéséhez
partnerségi egyeztetés, közösségi tervezés,
szektorközi együttműködés keretében



városok falvak
• szövetsége •

HRÓD

Kecskemét
2016

Ditzendy Károly Arisztid

PARTNERSÉGI EGYEZTETÉS, KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS

Kézikönyv települési, térségi stratégiák, programok,
beruházások tervezéséhez
partnerségi egyeztetés, közösségi tervezés,
szektorközi együttműködés keretében

Ditzendy Károly Arisztid

**PARTNERSEGI EGYEZTETÉS,
KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS**

Kézikönyv

A kézikönyv a



védnökségével és ajánlásával jelent meg.

Lektorálta: Dr. Balázs Károly

Nyelvi lektor: Cs. Nagy Ágnes

Borítóterv: Horváth Veronika

Köszönet illeti a kutatási-fejlesztési, a terepi
és műhelymunkában közreműködőket, tanácsadókat:

Bágya János	Fabulya Edit	Körmendy Imre
Beke Márton	Füz Péterné	Petőné Vizi Valéria
Cs. Nagy Ágnes	Gélák Pál	Sifter Livia
Ditzendyné Frank Mariann	Herpainé Márkus Ágnes	Szebellédi Zoltán
Dráviczky Gyöngyi Dr.	Kondor Attila Csaba PhD	Szólláth Tibor

A kiadásért a HROD Kft. ügyvezető igazgatója felel

ISBN 978-963-12-5153-1

© HROD Kft. 2016

A módszertan, illetve a tervezési eljárás és az arra vonatkozó, hatósági engedéllyel rendelkező képzési program a HROD védett szellemi tulajdona. Alkalmazásuk a HROD Kft. engedélyéhez kötött. A személyes, fejlesztői engedélyt a HROD "Közösségi tervezés technikái" képzési programját teljesítők a képzési tanúsítvánnyal együtt megkapják.

© Ditzendy Károly Arisztid 2016



A "Partnerségi egyeztetés, közösségi tervezés" Kézikönyv a HROD védett szellemi terméke. Terjesztésére, felhasználására és megváltoztatására a Creative Commons 4.0 nemzetközi licenc rendelkezései irányadók:

A mű egyes részeinek felhasználásakor a szerző nevét és a mű címét hivatkozni kell.

A mű nem használható fel kereskedelmi célokra. A mű nem módosítható és nem készíthető belőle átdolgozás, származékos mű.

A kézikönyv megrendelhető
a HROD Közösségi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ honlapján:
<http://hrod.hu>

Visszajelzéseket, javaslatokat, tapasztalatokat szívesen fogadunk:
iroda@hrod.hu

Tartalom

ELŐSZÓ	7
1. BEVEZETÉS.....	11
MINDEN MÁSKÉPP VAN.....	12
2. A KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS IDŐSZERŰSÉGE	14
2.1. A KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS FOGALMI MEGKÖZELÍTÉSEI, CÉLRENDSZERE ÉS MÓDSZERTANI KERETEI	14
2.2. KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS A TELEPÜLÉSI STRATÉGIAI TERVEZÉSBEN: INTEGRÁLT TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK	21
2.3. KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS: KÖZÖSSÉGVEZÉRELT HELYI TERVEZÉSI PROGRAMOK (CLLD, LEADER).....	23
2.4. KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS ÉS KÖZÖSSÉGI MUNKA.....	28
3. TERVEZÉS ÉS PARTNERSÉG	30
4. CÉLOK	31
5. A PARTNERSÉGI EGYEZTETÉS FOLYAMATA.....	32
5.1. MEGHATALMAZÁS	34
5.2. FELKÉSZÜLÉS, ELŐZETES ELEMZÉS.....	36
5.3. AZ IRÁNYÍTÓ CSOPORT MEGALKOTÁSA	38
5.4. ÉRINTETTEK ELEMZÉSE	41
5.5. A PARTNERSÉGI KÖR KIALAKÍTÁSA: AZ ÉRINTETTEK MEGSZÓLÍTÁSA, BEVONÁSA	46
5.6. PROBLÉMÁK, ERŐFORRÁSOK ÉS KITÖRÉSI PONTOK, FÓKUSZOK AZONOSÍTÁSA	48
5.7. HELYZETELEMZÉS	51
5.8. A JÖVŐKÉP MEGFOGALMAZÁSA, HITELESÍTÉSE	54
5.9. OPERATÍV TERVEZÉS	58
5.10. A TERVEZÉSI EREDMÉNYEK LEJEGYZÉSE.....	62
5.11. A TERVEZÉS EREDMÉNYEINEK MEGOSZTÁSA	63
5.12. A FOLYTATÁS MEGTERVEZÉSE, KÖVETÉS	64
6. PÉLDATÁR	65
6.1. INTEGRÁLT VÁROSFEJLESZTÉSI STRATÉGIA MEGALKOTÁSA HAJDÚNÁNÁSON.....	66
6.2. KOMPLEX KÖZÖSSÉGI TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI PROGRAM ÚJKÍGYÓSON	77
7. IRODALOM	85
8. ÁBRAJEGYZÉK.....	88

Előszó

A szerző tanulmányait és szakmai tevékenységét közel három évtizede van szerencsém figyelemmel kísérni. Az újra mindig fogékony, innovatív és kitűnő csapatszervező képességekkel rendelkező fiatal szakembert mára a mértékadó közvélemény a szakma egyik megújítójaként, annak sikeres, mintaalkotó személyiségeként tartja számon.

A szerző ugyan *gyakorlati hasznosításra* szánt kézikönyvet készített, mégis – nagyon helyesen – *fogalmi behatárolásokkal* indít a későbbi félreértéseket elkerülendő. A *közösségi tervezés* definiálásával, célrendszerének és metodikájának rögzítésével, értelmezési kereteinek változataival azonban máris, óhatatlanul a szakmai viták pergőtüzébe keveredik. Hogyne, hiszen az angolszász világból és a nem kis mértékben Franciaországból importált *közösségfejlesztés* jó gyakorlata éppen csak meghonosodóban van Magyarországon, máris részfeladattá kell válnia a *közösségi tervezés* – nagyon eredményesen hasznosítható - alrendszereként.

Fontos, hogy megértsük ennek a szerves fejlődésnek, mondhatni evolúciós folyamatnak a belső logikáját. A *közösség fejlődése*, fejlesztése ugyan önmagában is *célérték*, s az erre való törekvés mindig is jellemzője volt a hazai progresszív gyakorlatnak, ám az erre irányuló erőfeszítések értelemszerűen mindig testet öltöttek valamilyen (többnyire kulturális) tevékenységben.

Ha komolyan gondoljuk, hogy a korábban technokraták (építészek, közgazdászok, urbanisták, mérnökök) által szinte kisajátított *településfejlesztési, térségfejlesztési* gyakorlatot a humán erőforrások és civil kezdeményezések széles összefogásával kell életszerűvé és vonzóvá tennünk, akkor már nagyon is indokoltnak és kívánatosnak tűnik a *közösségfejlesztők* bevonása a komplex, társadalmi szintű fejlesztések körültekintő

tervezési, kivitelezési, ellenőrzési munkálataiba. Ez korántsem jelent alárendelt statisztaszerepet szakmánk szűkebben értelmezett képviselői számára, sőt nagyon is kulcsfontosságú az a szoft feladatkör, amely rugalmasságánál, alkalmazkodóképességénél fogva előkészíti, kiegészíti, s részben ellensúlyozza azt a merevebb, s talán racionálisabb ökonómiai, építészeti, politikusi munkastílust, amely a standard társadalomfejlesztési munkálato-
kat jellemzi. Ekképpen, a könyv terminológiája szerint értelmezett *közösségi tervezést* szakmánk innovatív kiterjesztéseként kell értelmeznünk és közmegegyezés-szerűen magunkévá tennünk.

Más kérdés, hogy a *nemzetközi irodalom* mértékadó forrásait milyen szempontok alapján tekintjük elfogadhatónak, elfogadhatatlannak, illetve – ilyen, olyan kompromisszumokkal – adaptálhatónak. Értékválasztásainkat, döntéseinket nyilván befolyásolják azok a kényszerpályák, amelyekre a (hazai, illetve európai) politikai akarat mozgásirányai viszik terveinket (elérhető források után kutatva), illetve azok preferenciáit, fontossági sorrendjét. Másrészt itt van a *magyar szakmai gyakorlat*, amely bármilyen méretű heterogenitást mutat is, mégiscsak az elmúlt negyedszázad szülöttje (mint a messzi utakról váratlanul hazatért Valóság nevű nagybácsi). Szakmai tisztességünk megőrzése mellett, példának okáért nehezen fogadhatnánk el *Lauffer* dichotómiájának felülről jövő tervezési stratégiáját, vagy *Schon* szakértő tervezőjének attitűdjét, mint közösségi cselekvéseink főcsapását. Bizonyára nem véletlen, hogy a hazai tapasztalatokon alapuló VÁTI autentikus szószólójaként (*Sain Mátyás* által) körvonalazott *közösségi tervezési modell* áll legközelebb a honi szakmai progresszióhoz. Makovecz Imre is ebből a műhelyből jöve találta meg a Beke Pál neve által fémjelzett – ma már művelődéstörténeti jelentőségű – hagyományteremtő munkaközösséget.

Reális társadalomismeretre és egészséges ösztönöltre vall tehát a *Szerző értékválasztása*, amely e több évtizedes kísérletezés nyomán kimunkált magyar hagyományvonal mentén haladva építi fel saját szakmai stratégiáját. Vállalva egyben azokat a konfliktusokat is, amelyek a „steril

tudományosság” fensőbbsege, vagy a „merő praktikum” elvtelensége felől támadják szakmai gyakorlatát.

A *közösségi tervezés* és a *partnerség* fogalomkészlete, szóhasználata, illetve cselekvési stratégiája ugyan kvázi szinonimaként jelenik meg a szakirodalomban, mégis kell némi distanciát tennünk közöttük. A különbözőséget leginkább az eltérő nézőpontokban ragadhatjuk meg. Ugyanazon csoport mozgásának dinamikáját figyelhetjük, vezethetjük a *közösség* vagy a *szakember* oldaláról, elfoglalt nézőpontunknak megfelelően. Az előbbit *közösségvezérelt tervezésnek*, az utóbbit *partnerségnek* nevezzük. Számtalan érvet és ellenérvet sorakoztathatunk fel mindkét közelítésmóddal kapcsolatban, noha lényegében ugyanazt a célt kívánjuk elérni mindkét irányból. Végző soron a helyi adottságok, a kijelölt célok, s a kulcsszereplők alkata, stílusa tereli majd a résztvevőket a cselekvés helyes ösvényére.

A *Szerző* szemmel láthatóan hajlik az utóbbi változat felé, feltehetőleg felhalmozott tapasztalatai alapján. Ezért is fókuszál a kézikönyv a *partnerségi egyeztetés* folyamatára azzal a (barátságos) szándékkal hogy a „használati utasítás” hűségese követőit megóvja az esetleges meglepetésektől. Az életben persze ilyen nincs. A közösségben végzett hosszú és bonyolult munkafolyamat során, az adott, konkrét körülmények között soha sem történnek úgy a dolgok, ahogy azt előzetesen elterveztük.

A példatárban bemutatott hajdúnánási és újkígyósi településfejlesztési projektek kifejtése teszi igazán hitelessé a *Szerző* – folyamatosan fejlesztett - szakmai stratégiáját. Leginkább ezek a sikeres munkafolyamatok, amelyek olykor több száz munkatárs gördülékeny együttműködését demonstrálják, győzhetik meg a társadalmi megrendelőket szakmánk fontosságáról és nélkülözhetetlenségéről.

Talán triviális, de tény: a jó módszer arról ismerhető fel, hogy beválik, ez az egyetlen hitelt érdemlő indikátor. Személyes, helyszíni tapasztalat alap-

ján is hitelesíthetem, a Ditzendy Károly Arisztid vezetésével a HROD Községi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ által formált, segített, a helyi közösségek által megvalósított módszer beválik.

Bükkszenterzsébet, 2016. január 20.

Dr. Balázs Károly
település- és közösségfejlesztő
ny. tanszékvezető, főiskolai tanár

1. Bevezetés

Hosszú évek óta működöm közre olyan projektekben, programokban, amelyek települések közösségi fejlesztését, a közösségi tervezést, majd az elkészült portfóliók erőforrásokkal való ellátását és megvalósítását tűzik ki célul. A közösségi tervezést nemcsak, mint praktikus településfejlesztési eszközt, módszert használtuk, hanem szélesebb keretrendszerként is szolgálta a közösségek fejlesztését, egy-egy település, térség, közügy érdekelt fiataljainak, szakembereinek, mozgalmárainak, szervezeteinek és intézményeinek, illetve azok együttműködésének segítségét. Terveztünk településrészekben, falvakban, városokban, kisebb-nagyobb térségekben, s határokon átnyúló léptékben, közösségi, szervezeti háló keretében is. A munka szolgálta integrált térségi és települési stratégiák elkészítését, értékelését és továbbgondolását, ifjúsági és szakpolitikai stratégiák formálását, szervezeti-hálózati erőforrások feltárását és kiaknázásának tervezését, a közéleti-politikai jövőképalkotást, s az arra épülő célrendszer operacionalizálását is.

A kézikönyv célja, hogy összegyűjtse és rendszerezze a tervezési tapasztalatokat. Különösen azokra az elemekre igyekszem felhívni a figyelmet, amelyek a közeljövő települési és térségi fejlesztő munka során adaptálhatók, figyelemmel a közösségvezérelt helyi fejlesztési programokra (CLLD és LEADER intézkedésekre), a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program forrásainak tervezésére, a szociális városrehabilitációs kezdeményezések ESZA-típusú (az Európai Szociális Alapból finanszírozott, szociális, „soft” jellegű) elemeinek kialakítására stb.

A kézikönyv kereteit túlnövi több kapcsolódó helyi munka esettanulmány jellegű feldolgozása, így két példa tömör feldolgozásával mutatom be helyi fejlesztések expozícióján keresztül, miképp és milyen eredménnyel alkalmazták a közösségi tervezés módszerét a gyakorlatban.

Minden másképp van

De közben, míg ez, sikerül, aludni és álmodni kell, s ha másképp nem lehet, legalább kellemessé kell, hogy tegyük ezt az álmot. Így jött létre a Logika, a törvényszerűségben való hit, amiből nehéz és értelmetlen álmodók meggyőződéseket vonnak le maguknak; a Logika, ez a kedves és nemes játéka előkelő és tudatos álmodóknak, akik tudják, hogy csak játék ez, szép, érdekes, izgató játék, olyanfajta, mint a sakk. Szabályai vannak, amiket a korrekt és előkelő játékos betart, ragaszkodik hozzá, holott jól tudja, hogy e szabályokat ő maga állította fel, mégis úgy tekinti őket, mintha megmásíthatatlan törvények volnának, s ha a szabályok értelmében a király már nem mozdulhat, akkor azt mondja: matt vagyok, te nyertél, barátom, s feláll és fizet, holott felemelhetné a királyt, s kitehetné a tábláról, mert csak a sakkszabályok értelmében nem szabad annak mozdulnia.

Közben pedig minden másképpen van; másképpen van a Newton-féle törvény, és másképpen van a Darwin-féle elmélet.¹

Igen, Karinthy után szabadon a szerző is felhívja a nagybecsű szakmai és laikus Közönség figyelmét: Minden másképp van, s aláhúzza Balázsi tannár úr előszóban szereplő figyelmeztetését:

A közösségben végzett hosszú és bonyolult munkafolyamat során, az adott, konkrét körülmények között soha sem történnek úgy a dolgok, ahogy azt előzetesen elterveztük.

A helyi közösségek méltóságát, jogát a saját szabályaik, értékeik megfogalmazásához nem szabad feláldozni a célszerűség és a hatékonyság oltárán.

¹ KARINTHY Frigyes: Heuréka. Karcolatok, humoreszkek. (Karinthy Frigyes összegyűjtött művei. Szerk.: Ungvári Tamás) Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest, 1975. (180–182. o.)

A kézikönyvben szereplő algoritmusok sem kezelhetők változtathatatlan eljárási szabályként. Elágazhatnak, egyes lépések kimaradhatnak vagy egyszerűsödhetnek, új és újabb ötletek, gyakorlatok gazdagíthatják a közösségi tervezés, a partnerségi együttműködés itthoni és helyi tapasztalatait.

Fontos, hogy a szabályok, menetrendek, eljárások egy-egy tervezés, együttműködés során világosan és mindenkire kiterjedően váljanak megismerhetővé és betarthatóvá, tehát a tervezés legyen szabályozott. A szabályok megalkotásában azonban a lehető legnagyobb érvényesülést kell biztosítani a szubszidiaritásnak, a dolgok, jogok, felelősségek helyénvalóságának, a helyi közösségek méltóságának.

2. A közösségi tervezés időszerűsége

2.1. A közösségi tervezés fogalmi megközelítései, célrendszere és módszertani keretei

A közösségi tervezés pontos definíciójának meghatározását nehezíti, hogy napjainkban mind a lokális, illetve térségi tervezés – egyáltalán a lokalitás és a térség, mint a közösségek, lokalitások hálózatainak, dinamikájának, együttműködésének színtere –, mind a közösség koncepciója összetett változáson megy át, újraértelmeződik. Mindazonáltal a különböző megközelítések és gyakorlatok közös jellemzője, hogy a közösségi tervezést olyan tevékenységnek tekintik, amely valamilyen szociális változás elérését segíti. A változás célja, hogy segítsen megszületni, vagy megerősíteni egy közösséget, közösségi funkciót. A közösségi tervezés meghatározott és korlátozott környezetben működik. Olyan folyamat, melynek kulcseleme a közösség, a közösség tagjainak (az érintett személyeknek, csoportoknak, szervezeteknek) a részvétele, s amelyben a hangsúly és a figyelem a tervező és a közösség, illetve a közösség tagjai közötti kölcsönös kapcsolatokra kerül.²


A közösségi tervezés meghatározásai és módszertanai, stílusai rendkívül szerteágazók. E. Sadan a közösségi tervezést az empowerment, vagyis a közösség és tagjai meghatalmazottsága, felhatalmazottsága szempontjából elemző művében³ kétpólusú érvrendszerben mutatja be a módszertani megközelítéseket, amelyek a közösségi és a szakértői megközelítést is látványosan szembeállítják.

² SADAN, Elisheva: Községi tervezés és empowerment. ELTE TÁTK, Budapest, 2011. (116-120. o.)

³ SADAN 2011.


Alulról vagy felülről jövő tervezés

(Lauffer 1979)

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Hangsúly a jogaiktól megfosztott emberek képviseletén– A részvétel fontosabb, mint az előre kitűzött célok elérése– A lokális tervezési kezdeményezések szintjén érvényesül |  | <ul style="list-style-type: none">– A meghatározott célokat el kell érni– A központi tervezés az objektivitásánál fogva hatékonyabb– A helyi szintnél szélesebb, a közösségen kívüli kezdeményezések szintjén érvényesül |
|---|---|--|


Decentralizált szomszédsági vagy centralizált alregionális tervezés

(Checkoway 1984)

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">– A közösségi munkából ered– A szomszédsági tervezés felé orientálódik– Alulról irányítják: a szervezés szétagolódik, a tervező autoritása a közösség alá rendelt |  | <ul style="list-style-type: none">– A várostervezésből fejlődött ki– Az alregionális tervezést pártolja– Felülről irányítják: a szervezés központosított, a tervező autoritása erős |
|---|---|---|

Emberközpontú vagy projektközpontú tervezés

(Briscoe 1976)

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">– A figyelem középpontjában az emberek, kapcsolataik és közösségeik állnak– A mozgósítás célja, hogy az érintettek a saját projektjeiket vigyék véghez |  | <ul style="list-style-type: none">– A figyelem középpontjában a szolgáltatások és a projektek állnak– A mozgósítás célja, hogy az érintettek a meghatározott szolgáltatásokat működtessék, projektek megvalósításába kapcsolódjanak be |
|---|---|---|

Nondirektív vagy irányított szakmai intervenció

(York 1984)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">– A tervező mint tanácsadó és kísérő működik közre a tervezési folyamatban– A tervező feladata a résztvevők képessé tétele a döntésekre, tervezésre, projektek kivitelezésére– A közösség a tervezés alanya: tervező közösség– A közösség szempontjai érvényesülnek: a tervezés nem szakmai, technikai kérdés, hanem a bontakozó önrendelkezés eszköze. A kulcskérdések nem szakmai, hanem politikai jellegűek | <ul style="list-style-type: none">– A tervezés a tervező, a szakemberek kezében van az egész folyamat során– A tervező feladata a döntések előkészítése, a tervezési háttér szakértő működtetése, a projektportfólió elkészítése– A közösség a tervezés tárgya: tervezett közösség– A tervezői szempont érvényesül: a tervezés szakmai feladat, a minőséget a szakmaiság garantálja, a megbízható eredmény szakmai etikai követelmény |
|---|--|

Reflektív vagy szakértő tervező

(Schon 1983)

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">– A tervező a szakmai bizonytalanságot olyan tényezőnek tekinti, amelyből ő és mások is tanulhatnak– Az emberi kapcsolatok a munka keretét adják: emocionális és intellektuális kapcsolatokat keres, generál– A kienstől elvárja, hogy legyen aktív részese a folyamatnak | <ul style="list-style-type: none">– A tervező szakértőként tökéletes tudást és szakmai megoldásokat kínál– Megtartja a szükséges szakmai távolságot: az emberi kapcsolatok fontosak, de másodlagosak– A kienstől bizalmat és nagyfokú függést vár el |
|---|--|

1. ábra:

A helyi, közösségi tervezés dilemmái⁴

⁴ SADAN (2011.) összehasonlító elemzése alapján (117-119. o.)

A térségi tervezés egykori kiváló műhelyében, a VÁTI-ban Sain Mátyás és munkatársai szintén két pólus, a „külső” szakértői tervezés és a közösségi tervezés szempontjait állították szembe egymással a fogalmi tisztázás segítése érdekében.⁵

	„Külső” szakértői tervezés esetén	Közösségi tervezés esetén
A helyi érintettek szerepe	Reagáló, válaszoló	Analizáló, kreatív
A helyi érintettek hozzáállása	Közömbös, elfogadó vagy elutasító	Együttműködő, „tulajdonosi”
A tervező célja	Információ kinyerése, a terv elfogadtatása	Helyi elemzés generálása, mindenki számára megfelelő megoldások azonosítása
A tervező szerepe a helyzetfeltárásban	Vizsgál, kutat	Facilitál, katalizál, összehozza az érintetteket, párbeszédet generál
A tervező szerepe a stratégiai tervezésben	A megrendelőnek és a szakmai követelményeknek megfelelő terv elkészítése	A helyi érintettek közötti kompromisszumok, legjobb megoldások, innovatív ötletek megtalálása, ezek dokumentálása, szakmai kritériumoknak való megfeleltetése
Az információáramlás	Szakaszos, nem összefüggő	Halmazódó, összegződő
A tervezési eszközöket	A tervező választja és ismeri	A helyi érintettek is választhatják, illetve megtanulják
Az információ hozzáférhetősége az érintettek számára	A tervező és a döntéshozó kezében van, majd a dokumentációt a döntéshozók megkapják	Közös, a helyi közösség tagjai számára is rendelkezésre áll további felhasználásra

2. ábra:
A szakértői és a közösségi tervezés szempontjai⁶

⁵ Sain Mátyás: Segédlet a közösségi tervezéshez. NFGM, VÁTI, Budapest, 2010. (14. o.)

⁶ Az ábra eredetije: Sain Mátyás uo. (14. o.)

A fent bemutatott ábrákban szereplő ellentétpárokat nem egymást kizáró lehetőségeknek tekintjük, hanem a tervező munka különböző dimenzióit kijelölő skáláknak, melyek segítségével a szakértői és közösségi munka világának elvárásait egyaránt igyekszünk felismerni és teljesíteni.

A hivatalos fejlesztéspolitika világában például tényként kell elfogadni, hogy a helyi valóságok szempontjából a stratégiai kezdeményezések kívülről érkeznek. A közösségi munka feladata ugyanakkor a helyi közösséget segíteni abban, hogy a feltáruló lehetőségeket megismerje, és helyi igényeinek, szükségleteinek megfelelő megfogalmazása után saját kezdeményezéseinek javára használja ki. A várostervezők és közösségi fejlesztők munkája összehangolható: a „központosított” szakértői munka előkészítéssel, majd az eredmények összegzésével, „fejlesztéspolitikai nyelvre fordításával” tudja segíteni, s az egész folyamat során kiegészíteni a közösség hálózatos, alulról szerveződő munkáját.

A tervezés középpontjában az ember, a helyi közösség kell, hogy álljon. Az erőforrások megszerzésének elemi feltétele ugyanakkor, hogy az elképzelések olyan projekttervek, szolgáltatási koncepciók formáját öltsek, amelyek a támogató szervezetek számára megfelelően értelmezhetők, indikálhatók, megfeleltethetők a szélesebb körű fejlesztési tervek rendszerének.

Az általunk vizsgált eljárások és helyi programok jogszabályokban, fejlesztéspolitikai tervekben meghatározott, előírt, illetve elvárt stratégiai dokumentáció elkészítését célozzák. Nem lehet kérdés tehát a szakértői szempontok betartása, akár a tervező munka formai, akár szerkezeti, tartalmi elemeit, minőségi követelményeit tekintjük. Vizsgálatunk arra vonatkozik tehát, hogy a tervezés társadalmiasítását, az építési törvény végrehajtási rendeletében és a kapcsolódó tervezési dokumentumokban előírt partnerségi egyeztetést, az uniós (ERFA, EMVA stb.) programok keretében zajló térségi, települési tervezés egyeztetését a szakmai elvárások messzemenő

figyelembevétele mellett milyen módon tudjuk a legközelebb hozni a közösségi tervezés világához. Azt vizsgáljuk, hogyan tudjuk gazdagítani a „hivatalos” munkát a közösségi tervezés eszközrendszerével, illetve hogyan tudjuk segíteni, hogy az érintettek tevékeny résztvevőivé váljanak a folyamatnak, elkötelezettjeivé a születő jövőképeknek és tulajdonosaivá a létrejövő stratégiai portfóliókba foglalt projekteknek.

A kézikönyvben a közösségi fejlesztő munkában használt „közösségi tervezés”, illetve a település és térségfejlesztési szakpolitikában alkalmazott „partnerségi egyeztetés” kifejezéseket ezért közel azonos értelemben használjuk. A lejjebb vázolt definíciónak megfelelően a „közösségi tervezés” terminus használatakor a tervező munka közösségi jellegét szeretnénk inkább kiemelni, míg a „partnerségi egyeztetés” inkább a szakértői szempontokra helyezi a hangsúlyt.

Közösségi tervezésnek tehát azokat a helyi, települési, illetve térségi fejlesztéseket célzó tervezési folyamatokat nevezzük, amelyek során az érintetteket, érdekelteket a tervezés korai szakaszától érdemben bevonják a munkába.⁷

Az érdemi bevonás akkor történhet meg, ha a tervezési folyamatot megelőzően vagy annak kezdeti részeként megtörténik az érintettek teljeskörűsége törekvő azonosítása és elemzése, a mozgósítás és bevonás, valamint az együttműködés módjának, módszertanának, területeinek, felelősségének tervezése. Az együttműködés során az érdekeltek mindvégig konszenzuális megoldásokra törekednek. A konszenzusra való törekvés nem jelenti az érdekellentétek, valós vagy lehetséges konfliktusok szőnyeg alá seprését, hanem azok feltárására, okainak megismerésére, mindenki számára előnyös, vagy legalább a legkisebb, vállalható hátránnyal járó megoldásra kell törekedni.

⁷ Sain Mátyás uo. (13. o.)

A közösségi tervezés része az érintettek részvételével zajló helyzetelemzés, amely feltárja a tervezés tárgyát képező fejlesztés (település, településrész megújítása, ügy, projekt stb.) értelmezési tartományának és környezetének helyzetét. A folyamat kulcseleme olyan jövőkép megalkotása, amely mellett valamennyi érintett, illetve érintett csoport el tud köteleződni, amelynek megvalósulása érdekében együttműködést vállal, és feladatokat határoz meg a felelősök számára, továbbá saját felelősségi körén és lehetőségein belül feladatokat vállalhat.

A fejlesztés stratégiája a közös jövőkép elérését célzó, az együttműködés keretében kialakított célterületeken meghatározott célokból és feladatokból szerveződik, melyek az érintettek feltárt igényeire, szükségleteire adnak választ, illetve megfelelnek az általuk támasztott szempontoknak.

2.2. Községi tervezés a települési stratégiai tervezésben: integrált településfejlesztési stratégiák

Az integrált településfejlesztési stratégia szabályozását a 2009-ben módosított és kiegészített 1997. évi LVII., az épített környezet alakításáról és védelméről szóló törvény (Étv.) alapozza meg.⁸ A 2009-es módosítás során a törvényalkotó minden város kötelező feladatává tette integrált településfejlesztési stratégia elkészítését. A kiegészítés értelmében az integrált településfejlesztési stratégia városok és több település közös tervezése esetén a településfejlesztési koncepció kötelező önálló munkarésze. Integrált településfejlesztési stratégiát község is készíthet a településfejlesztési koncepció önálló munkarészeként.

Az integrált településfejlesztési stratégia meghatározza a települések középtávú településfejlesztési tevékenységét, összehangolja a különböző szakpolitikai megközelítéseket, összefogja és ütközteti az érintett partnerek (üzleti szektor, civil szektor, közszféra szereplői, lakosság) céljait, elvárásait, meghatározza a fejlesztési célokat, azok finanszírozási módját, továbbá a megvalósítás és fenntartás módját is összefüggéseiben kezeli.⁹

A településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet 29. § értelmében a tervezés előtt a nagyvárosokat követően – ahol a tervezési folyamat jobbra már lezajlott – a kis- és középvárosok önkormányzatainak is dönteniük kell a partnerségi egyeztetés szabályairól. A rendelkezések szerint meg kell határozni az egyeztetésben részt vevők (a partnerek) körét, azok tájékoztatásának módját és eszközeit. A szabályozásnak ki kell térnie

⁸ 1997. évi LXXVIII. törvény 8-14. §

⁹ 2009. évi LVII. törvény 5. §

a javaslatok, vélemények dokumentálásának, nyilvántartásának módjára is. Dönteni kell arról, miképp rendezi az önkormányzat az el nem fogadott javaslatok, vélemények indoklását, azok dokumentálását és nyilvántartásának rendjét. Rögzíteni kell, milyen intézkedéseket tesznek az elfogadott koncepció, a stratégia, településrendezési eszközök nyilvánosságának biztosítása érdekében.

A tervezés során megvalósítandó partnerség nem csupán egy adminisztratív módon igazolandó tevékenység, hanem a teljes tervezési folyamat kulcselemeként tekintendő: a partnerségi alapú tervezésen múlik, hogy a kijelölt célrendszer kellő támogatottsággal, legitimitással bír-e, és így közép-távon megvalósítható-e.

2.3. Községi tervezés: közösségvezérelt helyi tervezési programok (CLLD, LEADER)

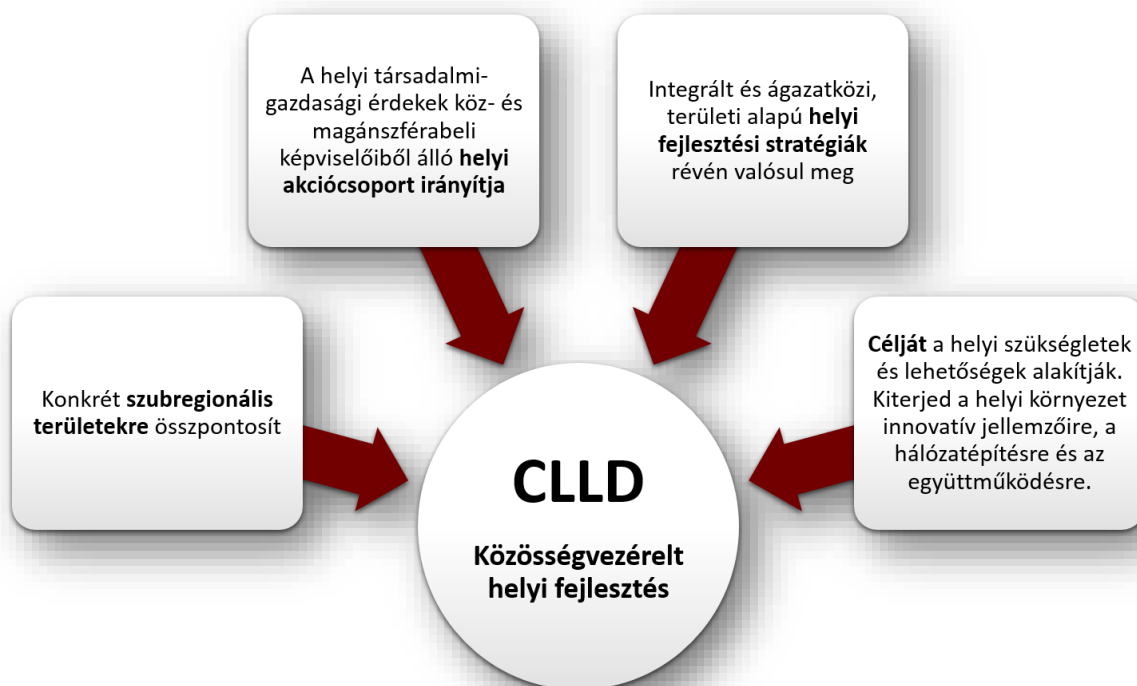
A LEADER megközelítés az elmúlt húsz évben az Európai Unió számos országában bebizonyította életképességét, s hazánkban is több mint egy évtizede működik eredményesen. A program sikeresen segítette a vidéki szereplőket a térségük hosszú távú lehetőségeinek felmérésében és kihasználásában, s hatékony eszköznek bizonyult a fejlesztési politikák végrehajtásában is.¹⁰ A tapasztalatok hatására került kidolgozásra a közösségek szintjén irányított helyi fejlesztés (az angol Community-Led Local Development kifejezésből rövidített betűszóval CLLD), amely a LEADER megközelítés frissített, kiterjesztett változatának tekinthető.

A CLLD térségi szinten alkalmazandó sajátos közösségi fejlesztő eszköz, amely helyi szinten egészíti ki a szélesebb európai uniós fejlesztési támogatásokat. Feladata, hogy mozgósítsa és bevonja a helyi közösségeket és szervezeteket az értelmes, fenntartható és befogadó módon formált társadalom- és gazdaságfejlesztésbe.

A CLLD a közösségvezérelt helyi fejlesztés kiterjesztésének eredményeként, mint sajátos közösségi fejlesztéspolitikai eszköz új lehetőséget jelent a városok számára is. A CLLD rendszer városi alkalmazásának alapja az Európai Unió rendelete, melyben közösen rendelkezik az úgynevezett strukturális és beruházási alapokra (ESB-alapokra) vonatkozó szabályokról.¹¹

¹⁰ Európai Gazdasági és Szociális Bizottság: A közösségek szintjén irányított helyi fejlesztés, mint helyi, vidékfejlesztési, városi és városkörnyéki fejlesztést célzó 2014-2020 közötti kohéziós politika egyik eszköze (Feltáró vélemény az EU Tanácsának görög elnöksége felkérésére) ECO/366 – EESC-2014-03156-00-00-AC-TRA (CS) 1/14. Brüsszel, 2014. december 11.

¹¹ Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU rendelete (32-35. cikk)



3. ábra:

A közösségvezérelt helyi fejlesztés ismérvei az uniós szabályozásban

Az ESB-alapokra vonatkozó összehangolás célszerűen azt jelenti, hogy a CLLD közösségek a helyi fejlesztési stratégiájuk tervezéséhez és megvalósításához a szociális (ESZA¹²), és a fejlesztési-beruházási (ERFA¹³) jellegű támogatási eszközöket összehangoltan alkalmazhatják. Az ESB-alapok kombinálható alkalmazásának szabályozása tagállami hatáskör. Hazánkban a teljes körű összehangolásra vonatkozó törekvés még nem járt sikerrel: az ESZA és ERFA eszközök, illetve a vidékfejlesztési (EMVA¹⁴) eszközök kombinált felhasználása a 2014-2020 közötti tervezési időszakban még nem valósul meg, így két elkülönülő CLLD folyamatról beszélhetünk, melyek egyrészt a Vidékfejlesztési Program (VP), másrészt a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP) keretében zajlanak.

¹² Európai Szociális Alap

¹³ Európai Regionális Fejlesztési Alap

¹⁴ Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap

A TOP utolsó, ám tárgyunk szempontjából legfontosabb 7. prioritási tengelyének címe: Közösségi szinten irányított városi helyi fejlesztések.¹⁵ A prioritás keretében megfogalmazott fő cél a társadalom összetartozásának erősítése és helyi gazdasági fellendülés elősegítése. A fent leírtak értelmében a fejlesztési program az ERFA beruházási és az ESZA társadalomfejlesztési, „szoft” forrásait ötvözi, a helyi akciócsoportoknak tehát mindkét alap forrásaival, összehangoltan kell tervezniük (azaz nem lehet csak beruházási, vagy csak közösségi, humán jellegű programelemeket tervezni).

A CLLD prioritás két tematikus intézkedése ennek megfelelően:

- A) Kulturális és közösségi terek infrastrukturális fejlesztése (ERFA-jellegű intézkedés)
- B) Helyi közösségszervezés a városi helyi fejlesztési stratégiához kapcsolódva (ESZA-jellegű intézkedés)

A célra a tervezési időszakban 45,64 milliárd forint fordítható. Támogatást azok a települések kaphatnak, amelyeknek a stratégiáját az illetékes irányító hatóság megvalósításra kiválasztja. A szerencsés városok településméret-től függően az alábbi legmagasabb támogatást érhetik el:

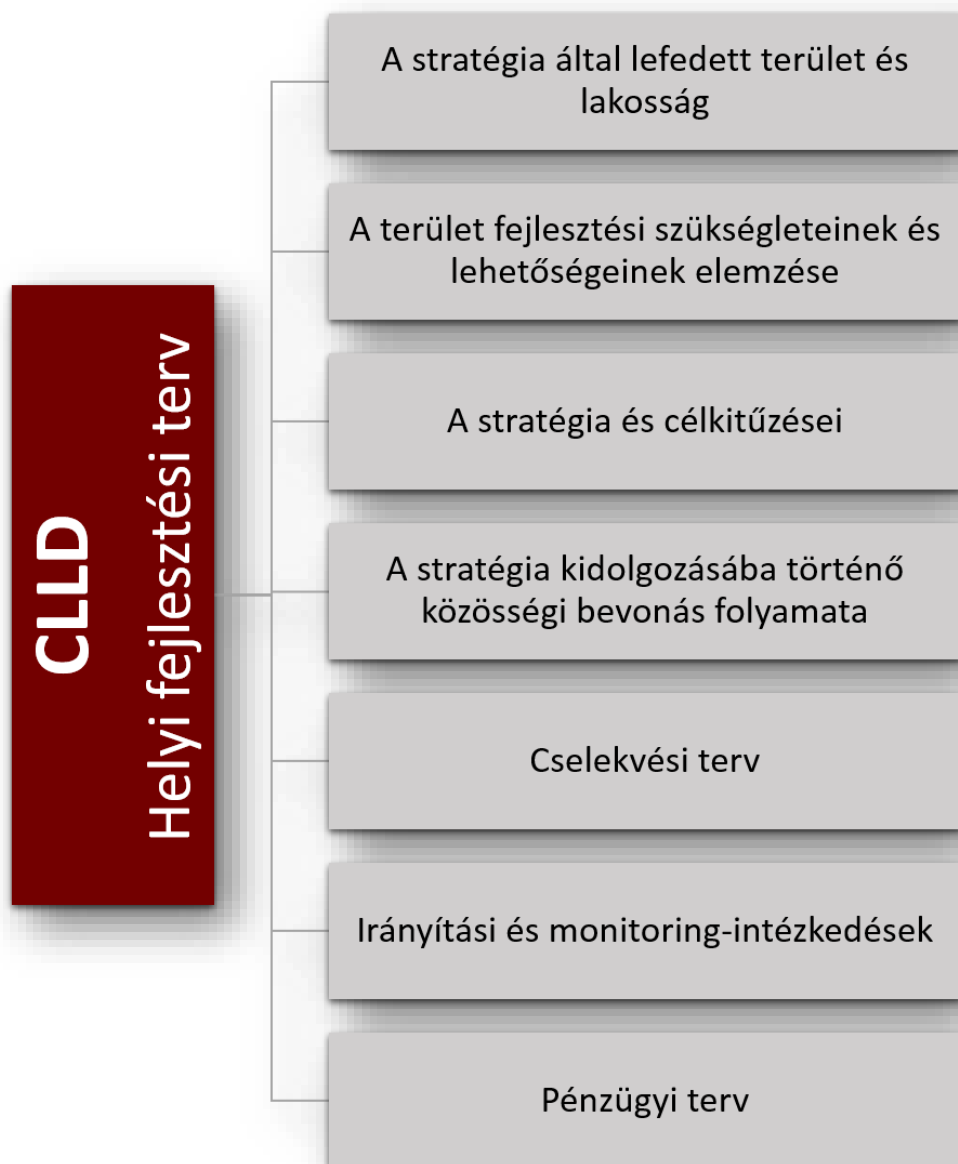
- 10-18 ezer fő lakónépességű akcióterület: 500 millió Ft
- 18-60 ezer fő lakónépességű akcióterület: 800 millió Ft
- 60-150 ezer fő lakónépességű akcióterület: 1.500 millió Ft

A CLLD közösségek regisztrációja, a helyi akciócsoportok megalakítása a kézirat lezárásának idején zajlik, 2016 márciusától. A helyi fejlesztési stratégiák elkészítését olyan városi közösségek vállalhatják, ahol a tervezés által lefedett terület lakossága legalább 10 ezer, de legfeljebb 150 ezer fő.¹⁶ A

¹⁵ Terület- és Településfejlesztési Operatív Program. Az Európai Bizottsághoz jóváhagyásra benyújtott változat. 2014. november 17.

¹⁶ 1303/2013/EU rendelet 33. cikk (6)

közösségvezérelt helyi fejlesztés (CLLD) folyamat szabályozásáról a 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet rendelkezik részletesen.¹⁷



4. ábra:
*Egy közösségvezérelt helyi fejlesztési stratégia elemei*¹⁸

¹⁷ 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet a 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről, XIII. fejezet

¹⁸ 1303/2013/EU rendelet 33. cikk (1)

A regisztrált közösségek által készített, illetve az általuk alakított CLLD akciócsoportok vezetésével tervezett helyi fejlesztési stratégiák értékelése alapján kerülnek kiválasztásra azok a városi portfóliók, amelyek megvalósulását a TOP finanszírozza majd a tervezési időszakban.

A kézikönyvben vázolt módszerek és példák jó része olyan módon formálható, hogy azok hatékonyan legyenek alkalmazhatók a CLLD közösségek, úgy a „városi”, TOP-CLLD, mint a „vidéki”, VP LEADER-CLLD folyamatok elindításakor, helyi akciócsoportok megalakításakor, illetve a helyi fejlesztési stratégiák készítése és társadalmiasítása során is.

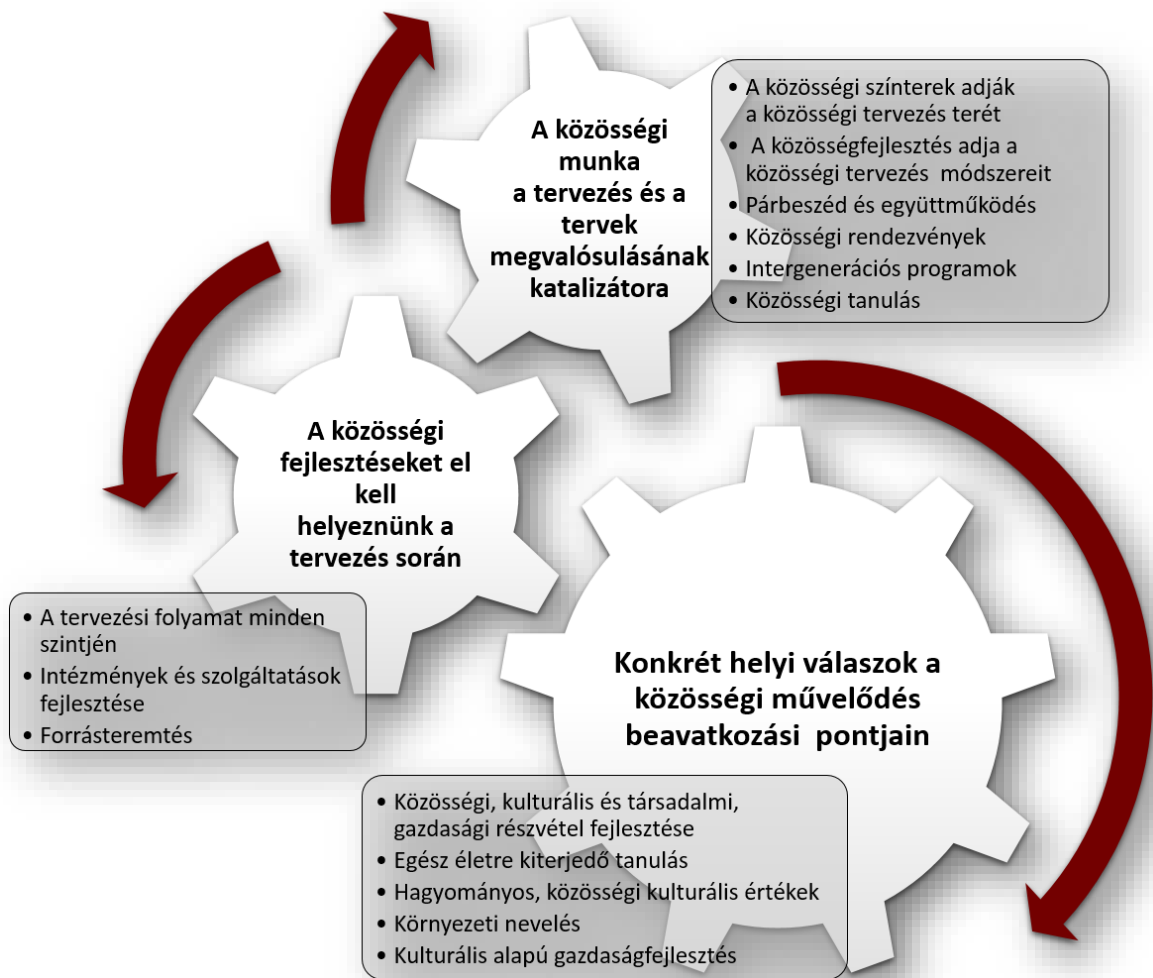
2.4. Községi tervezés és községi munka

Valószínűleg minden szakpolitikára jellemző, de a szociális és a kulturális területekre különösen igaz, hogy a költségvetés szakmai előirányzatai csak a működtetésre, a fenntartásra elegendőek, vagy azokra sem.

A községi munka területe ugyanakkor hatalmas kihívás előtt áll, hiszen intézményrendszere, és módszertani eszközrendszere nem csak a „klasszikus” szociális és közművelődési feladatokat kell, hogy ellássa, de országos, térségi és helyi szinteken is ki kell szolgálnia azokat a községi jellegű fejlesztéseket, amelyek egyre nagyobb hangsúlyt kapnak, s karakteresen jelennek meg a hasonló motívumokat fókuszba állító európai tervezéshez kapcsolódó országos és a szubszidiáris szintű stratégiákban.¹⁹ Ide értjük különösen a kistéleplések vidékfejlesztéshez kapcsolódó községi fejlesztéseit, a térségi és határon átnyúló regionális programok szociális, kulturális, gazdasági és társadalmi elemeinek községi vonatkozásait, tevékenységeit, az ESZA-típusú programokat stb.

A helyi községi fejlesztést meghatározó szereplők, kulturális, közművelődési intézmények, szervezetek, a községi művelődés rendszerének céljelölését a teleplési tervezés kapcsán az következő ábrán vázoljuk.

¹⁹ BEKE M. – DITZENDY K. A. (szerk.): Közös jövőnk – Vitairat a községi művelődés megújításának stratégiájáról. Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtár és Művelődési Központ, Debrecen, 2011.



5. ábra:

A közösségi munka, a kulturális, közművelődési, közösségi, társadalomfejlesztő szervezetek szerepe a tervezés során

3. Tervezés és partnerség

A kézikönyvben tárgyalt metodika szerint, illetve az ismertetett példákban a közösségi tervezés, vagy az építési törvény végrehajtási szabályozásának szóhasználatában²⁰ „partnerségi egyeztetés”, együttműködés nem csak része, hanem kerete a tervező munkának. Az előkészítés és a teljes tervezési munka, majd a követés során biztosított a tervezés, majd a megvalósítás folyamatának, tartalmának nyilvánossága, a helyi társadalom és gazdaság szereplőinek partnerként történő bevonása. A partnerség, mint horizontális alapelv érvényesítése elengedhetetlen

- a települések jövőbeni társadalmi, gazdasági, kulturális fejlesztéseit, térszerkezetük alakulását, a tervezett fejlesztési programok irányait, a projektszintű forrásbevonást, a pályázatok tárgyát, volumenét és szinergiáját meghatározó, megalapozó stratégia, a tervezési dokumentumok tervezési folyamatában,
- a megvalósítása folyamán,
- majd a felülvizsgálat és értékelés, a szükséges korrekciók meghatározása folyamán.

A partnerségi egyeztetési módszerek, eszközök és célcsoportok kiválasztása során a lehető legszélesebb körű partnerség kialakítására kell törekedni, szem előtt tartva azt, hogy a társadalom- és gazdaságfejlesztés hatékony és fenntartható módon való formálása csak a helyi közösség bevonásával, széles körű elköteleződésével, helyi értékek és problémák feltárására alapozottan képzelhető el.

²⁰ 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről 28-42. §

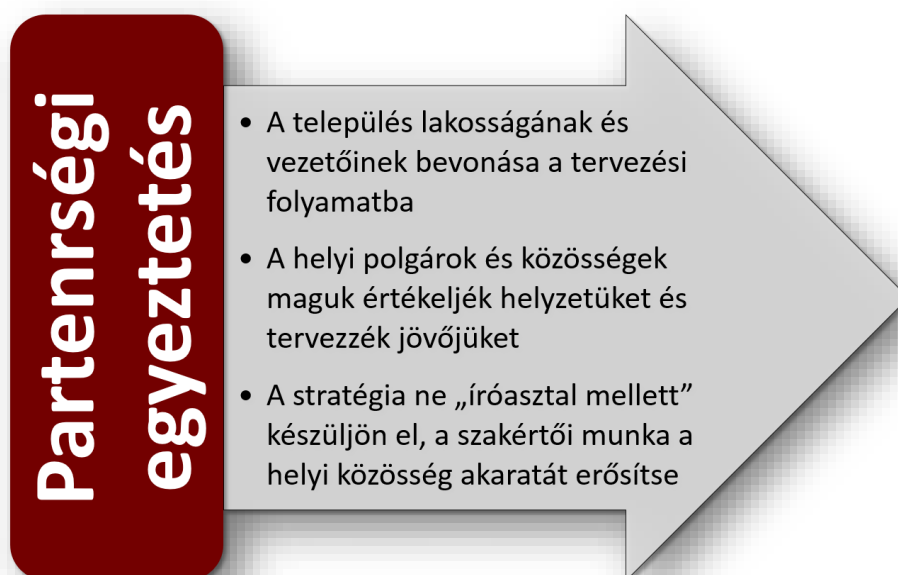
4. Célok

A partnerség egyeztetés céljai:

- A települési közösség, illetve a település közösségi hálózatának személyes és szervezeti szereplőinek bevonása, közösségi tervezés működtetése és részvétel biztosítása a tervezés, a megvalósítás, illetve az értékelés szakaszaiban.
- A folyamat részeként az érintettek
 - = részvételének biztosítása és ösztönzése;
 - = igényeinek, szükségleteinek azonosítása;
 - = elképzeléseinek, javaslatainak megismerése és strukturálása;
 - = sajátos fejlesztési céljainak, érdekeinek megismerése és összehangolása;
 - = elkötelezése a stratégiai jövőkép iránt, megnyerése, hogy saját tevékenységükkel és fejlesztéseikkel, erőforrásaikkal segítsék annak elérését, a stratégia célok megvalósulását;
 - = együttműködésének segítése, tájékozódásának és tájékoztatásának biztosítása a stratégiai folyamat minden szakaszában.
- A partnerségi egyeztetés eredményeinek beépítése a stratégiai dokumentációba.

5. A partnerségi egyeztetés folyamata

A települési, térségi stratégiák, programok, beruházások tervezését célzó partnerségi egyeztetések kézikönyvünkben tárgyalt eljárása a közösségi társadalom- és gazdaságfejlesztés, illetve a települési közösségfejlesztés módszereinek, tapasztalatainak alkalmazásával, a település közösségeinek bevonásával készülő helyzetelemzésre támaszkodva jelöli ki a város jövőképét és kitorési pontjait, továbbá meghatározza a fejlesztés célterületeit, céljait, feladatait.



6. ábra:

Egy településfejlesztési stratégiához kapcsolódó partnerségi egyeztetés célkijelölése

A tervezés társadalmiasítása, a partnerségi egyeztetés arra a tapasztalatra épül, hogy a fejlesztési irányok meghatározása nem lehetséges a helyben élők legszélesebb körének bevonása, gondolataik, szándékaik, terveik ismerete nélkül. A települési társadalom belső helyzetét, szükségleteit ugyanis senki nem ismeri náluk jobban. A „megismerés” mellett fontos az is, hogy a lakosok és közösségeik a tervezési folyamat egészének tevékeny részesei legyenek. A célok ugyanis így lesznek közösek, és remélhető, hogy

megvalósításukért a képviselőtestület és a helyi állami, önkormányzati intézmények mellett az egyes emberek, a civil közösségek és a vállalkozások is felelősséget éreznek majd.

A településfejlesztési stratégiák tervezésekor a közösségi szemlélet, fejlesztési cél- és eszközrendszer értékeinek megtartása mellett kell teljesülnie a szakigazgatási projekt elvárt eredményeinek, határidőinek. A partnerségi egyeztetés keretében a közösségi tervező munka egy közigazgatási tervezési folyamat részeként kell, hogy megvalósuljon.

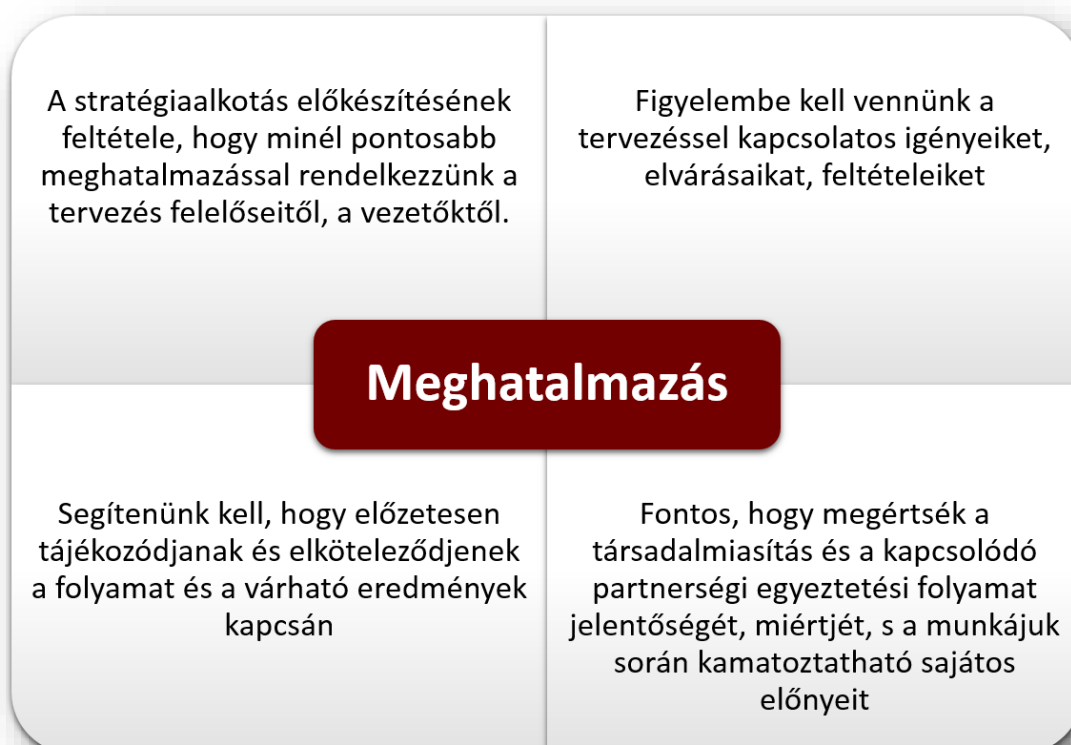


7. ábra:

A településfejlesztési, illetve helyi fejlesztési stratégiához kapcsolódó partnerségi egyeztetés folyamata

5.1. Meghatalmazás

A bevezetőben és a közösségi tervezés aktualitásának vázolásakor bemutatottakat az igazgatási, fejlesztéspolitikai követelményeket, amelyek a partnerségi egyeztetést a tervezés megkerülhetetlen elemévé, néhol keretévé teszik. Ugyanakkor a közösségi tervezés előkészítésének feltétele, hogy minél pontosabb meghatalmazással rendelkezünk a helyi tervezés felelőseitől, a helyi vezetőktől is. Figyelembe kell vennünk a tervezéssel kapcsolatos igényeiket, elvárásaikat, feltételeiket, ugyanakkor segítenünk kell, hogy előzetesen tájékozódjanak és elköteleződjenek a folyamat és a várható eredmények kapcsán, megértésük a társadalmiasítás és a kapcsolódó partnerségi egyeztetési folyamat jelentőségét, miértjét, s a munkájuk során kamatoztatható sajátos előnyeit.

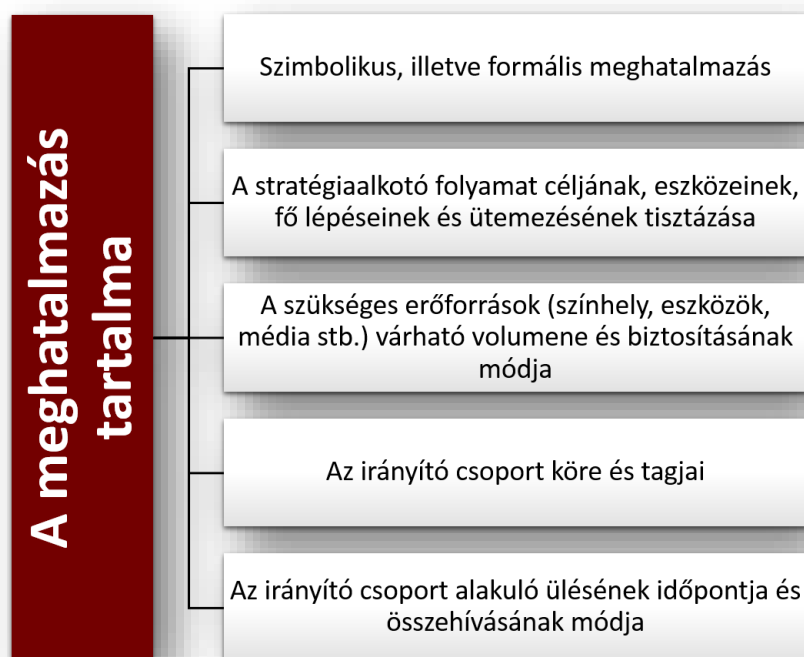


8. ábra:
A meghatalmazás vezetői funkciói

A szimbolikus meghatalmazás, vagy formális megbízás kereteinek tisztázása vezetői interjú keretében történik, melyen egyik oldalról a település polgármestere, illetve az általa megbízott vagy bevont kompetens vezetők, másfelől a széles szakigazgatási tervezési folyamat és a partnerségi egyeztetés, a partnerségi műhelyek szakértő vezetői vesznek részt.

A találkozó kimenete

- a szimbolikus, illetve formális meghatalmazás,
- a partnerségi egyeztetési folyamat céljának, eszközeinek, fő lépéseinek és ütemezésének tisztázása,
- a szükséges erőforrások (színhely, eszközök, média stb.) várható volumene és biztosításának módja,
- az irányító csoport várható köre és tagjai,
- az irányító csoport alakuló ülésének időpontja és összehívásának módja.



9. ábra:
Az irányító csoport meghatalmazásának tartalma

5.2. Felkészülés, előzetes elemzés

A felkészülés, a tervezési munka az „íróasztalnál” végzett előkészítő, előzetes kutató-elemző munkára (desk research) épül.



10. ábra:
Az előkészítő elemzés forrásának elemei

Az elemzés köre:

- a települési tervezés korábbi, illetve meglévő dokumentációi;
- a társadalmi és gazdasági folyamatok központi és helyi statisztikai adatokra épülő vizsgálata, fő trendjeinek felvázolása;
- az előző stratégiai tervek keretében megvalósult tervek, projektek tapasztalatai, illetve a meg nem valósult elképzelései, a kudarc, vagy elmaradás okai;
- a településen korábban készült jelentősebb szakpolitikai, közpolitikai stratégiák, tervek, koncepciók tartalma és megvalósulása (vagyongazdálkodási, településrendezési, szakképzési fejlesztési, esélyegyenlőségi, városfejlesztési, hulladékgazdálkodási, egyéb szabályozási tervek, gazdasági fejlesztési, energetikai, civil, ifjúsági, idősügyi stratégiák, sport-, közoktatási, jelentősebb intézményfejlesztési koncepciók, szociális térkép stb.)
- a térségi (regionális, megyei, kistérségi, illetve járási) tervezés hasonló tárgyú terveinek, dokumentációjának a településre vonatkozó aktuális, illetve a jövő szempontjából meghatározó megállapításai, programjai, indikátorai stb.
- kapcsolódó előkészítő és értékelő tanulmányok, szakmai anyagok.

A felkészülés, előzetes elemzés célja, hogy az irányító csoport, majd a tervező műhelyek nyilvánossága számára átfogó szakértői elemzés álljon rendelkezésre a település helyzetéről és lehetőségeiről.

Fontos alapvetés és szempont a munkához, hogy a partnerségi egyeztetés keretében zajló munka nem helyettesíti, hanem kiegészíti a szakértői, szakigazgatási tervező munkát.

5.3. Az irányító csoport megalakítása

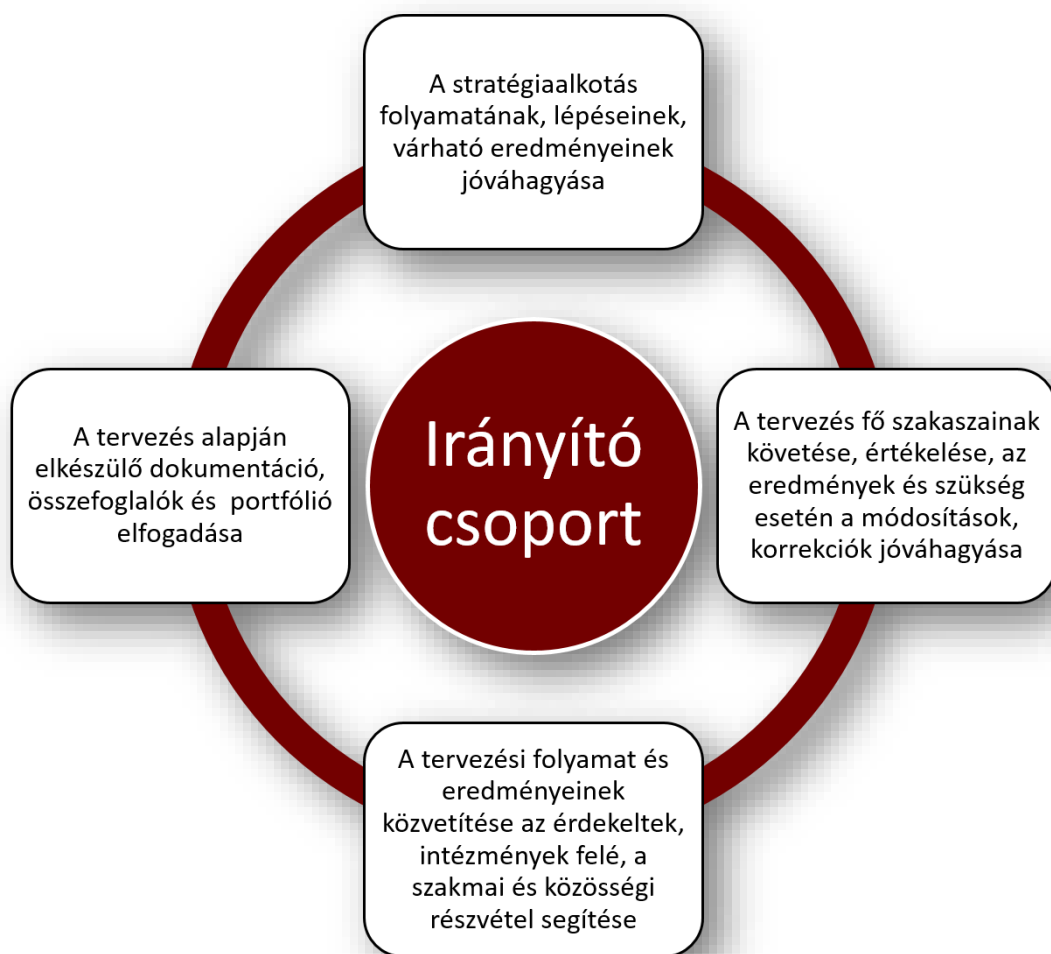
Az irányító csoportot a stratégia tervezésért, a kapcsolódó döntéselőkészítésért, majd a végrehajtásért felelős önkormányzati vezetők, képviselők, a hivatal felelős vezetői, a településfejlesztési stratégia és az akcióterületi tervek, valamint az azokra várhatóan ráépülő projektek tervezéséért és végrehajtásáért felelős intézmények felelős képviselői, a meghatározó civil, egyházi, gazdasági partnerek vezetői, esetleg más helyi, közösségi véleményformálók és szakértők alkotják.

Az irányító csoport kijelölése és megbízása a település politikai vezetésének feladata. A résztvevők körének első meghatározása a meghatalmazás egyeztetése során (5.1. fejezet) vagy közvetlenül az után történik.

A csoport létszámának és összetételének kialakítása kapcsán figyelembe kell venni, hogy a testületnek a tervezés során operatív döntéselőkészítő munkát kell folytatnia. Fontos tehát a kezelhető méret, az elérhetőség, az összeférhetőség és az alapvető tájékozottság a feladatot és a település, illetve a térség helyzetét illetően.

Az irányító csoport feladata:

- a partnerségi egyeztetés folyamatának, lépéseinek, várható eredményeinek jóváhagyása;
- a tervezés fő szakaszainak követése, értékelése, az eredmények és szükség esetén a módosítások, korrekciók jóváhagyása;
- a tervezési folyamat és eredményeinek közvetítése a résztvevők ható-, illetve szervezeti körében, a széles szakmai és közösségi részvétel segítése;
- a partnerségi egyeztetés alapján elkészülő dokumentáció, összefoglalók és a települési stratégia tervezéséhez készített „közösségi portfólió” (zárótanulmány) elfogadása (a portfólió a stratégia szakértői tervezésének alapanyaga).



11. ábra:
Az irányító csoport fő feladatai

Az irányító csoport alakuló ülésén a partnerségi egyeztetés szakértői vezetésével megbízott csoport tájékoztatja a testületet

- a meghatalmazásban szereplő feladat, a partnerségi egyeztetés tartalmáról, módszereiről, szakaszairól, ütemezéséről, tervezett kimeneteléről;
- az irányító csoport feladatairól és azok ütemezéséről;
- az előzetes szakértői elemzés megállapításairól.

A csoport az elhangzottakat megvitatja, konszenzussal dönt a feladat elfogadásáról, megvitatja és elfogadja saját munkarendjét, majd a partnerségi

egyeztetés munkatervét, tudomásul veszi a szakértői elemzés eredményeit, illetve szükség esetén kéri azok pontosítását, kiegészítését.

Az irányító csoport üléseiről jegyzőkönyv, illetve emlékeztető készül, amely a partnerségi egyeztetés dokumentációjának része.

5.4. Érintettek elemzése

*Valóban elérkezik majd az az idő, amikor az érintettek döntenek a dolgokról, akikről feltételezhető, hogy értenek hozzá. Akik személyes tapasztalattal rendelkeznek. A helyi művelődésben, a szabadidő-szervezésben, a köz érdekében kifejtett tevékenységekben nyilván az azt végző kertbarátok, nagycsaládosok, város-és faluvédők, ifjúságsegítők stb. a tájékozottak, ki más tehát, mint ők lehetnének az őket érintő ügyek, mint például az infrastruktúrafejlesztés, a pénzügyi támogatás és egyebek logikus és természetes eldöntői?*²¹

Az idézet Beke Páltól, hajdani mesterünktől és kollégánktól származik. Pali számos alkalommal tette fel a kérdést különböző települési találkozók, műhelymunkák kapcsán a jelenlévőknek: Mit is, kiket is értsünk „önkormányzat” alatt? A válaszok aztán rendre hasonlóak voltak: a polgármestert, a jegyzőt, a hivatalt, a képviselőket, esetleg az intézmények vezetőit sorolták a jelenlévők. A dolgok „helyre tétele” után alapjaiban változtatta meg a további gondolkodást. „Mi” vagyunk az önkormányzat, „mi”, a település lakói mindannyian. A képviselőtestület dolga, hogy bennünket képviseljen. A polgármesteré, hogy a közös akaratot, összetartozást megjelenítse, a hivatalé és hivatalnokoké pedig az, hogy az önkormányzat, vagyis a település akaratát és feladatait a törvényes keretek biztosításával a legjobban segítsék megvalósulni. A hivatali, hatósági szerep ugyanakkor kettős, hiszen a jegyző és munkatársai feladata a törvényesség, az állami akarat megjelenítése és érvényesítése is a település életében. Lehet, hogy a szemlélet nagyon leegyszerűsített és naiv (ahogy arra Beke maga is rámutatott²²), de igaz és biztos alapvetése a közösségi tervező munkának.

²¹ BEKE Pál: Méltóságkereső – Önéletrajz és szakmatörténet. EPL Editio Plurilingua, Budapest, 2001. (70. o.)

²² Uo.

Az érintettek elemzése (stakeholder analízis) az így értelmezett önkormányzatot feltárja és a társadalom szélesebb kontextusába helyezi a stratégiai tervezés kapcsán. A tervezés társadalmiasítása szükségessé teszi az érintettek feltérképezését, amely segíti az elvárások felismerését, a megfelelő kommunikáció kialakítását és az esetlegesen egymással konfliktusban lévő érintettek azonosítását, a konfliktusok konszolidációját is.

A közösségi tervezés során érintettnek (stakeholdernek) kell tekinteni minden olyan szervezetet vagy személyt, személyekből álló csoportot, intézményt, az állami, a magán- és a civil szektor szereplőit, melyek

- valamilyen módon kapcsolatba kerülhetnek a településfejlesztési stratégiával, illetve az abban foglalt célokkal, feladatokkal
- döntéshozóként, partnerként, partnerintézményként, célcsoportként, véleményformálóként, aktív közreműködőként, a finanszírozás résztvevőjeként, vagy más emberi, technológiai, technikai erőforrások birtokosaként segíthetik az önkormányzatot, a polgármesteri hivatalt és intézményeit a tervezésben,
- valamilyen módon befolyásolják, befolyásolhatják a stratégiában foglalt célkitűzések megvalósítását.

Az érintettek alapvető csoportosítása során belső érintettnek a tervek kialakításáért és megvalósításáért közvetlenül felelős szereplőket tekintjük, míg a külső érintettek körét azok alkotják, akik a megvalósításban a hivatali szerepkörön kívül, közvetve vesznek részt.



12. ábra:
Az érintettek elemzésének köre

- Belső érintettek:
 - = a képviselőtestület tagjai, bizottságainak vezetői, tagjai;
 - = önkormányzati, területi és országgyűlési képviselők;
 - = tisztviselők, a hivatali egységek vezetői, a fontosabb témákban felelős köztisztviselők;
 - = az előzetes tervek során felvázolt projektek kedvezményezettjei, azok képviselői;
 - = a közsférában dolgozó érintett vezetők, felelős végrehajtók stb.
- Külső érintettek:
 - = a stratégiai tervezés során, illetve annak eredményei által érintett társadalmi és gazdasági csoportok testületeinek, szervezeteinek képviselői (vállalkozók, vállalatok, fiatalok, idősök, jelentősebb nemzetiségi csoportok stb.)
 - = civil szervezetek képviselői;
 - = egyházi szervezetek és intézmények képviselői;

- = helyi, térségi közösségek, csoportok;
- = fontos véleményformáló, közvélemény-formáló, köztisztelőben álló személyek, „notabilitások”;
- = végső soron a helyi lakosság minden tagja és csoportjainak minden képviselője.

Az érintettek elemzésének köre kiterjeszthető a tervezés közvetlen (mikro-) környezetén túl működő, de stratégiai jelentőségű szereplőkre is. Az úgynevezett „makrokörnyezetben” értelmezzük a tervezés tárgya szempontjából fontos, arra közvetlenül ható szakpolitikai szervezeteket, intézményeket (minisztériumok, háttérintézmények, szakpolitikai döntéshozó testületek), az országos hatókörű, de az elképzeléseink pozicionálása, megvalósíthatósága szempontjából komoly helyi befolyással bíró szervezeteket (kamarák, érdekképviselők, nagyvállalatok, ernyőszervezetek stb.), illetve azokat a határon átnyúló vagy nemzetközi vonatkozásban működő szereplőket, akik a térségünkre közvetlen befolyással bírnak.

Az irányító csoport körében végzett műhelymunka folyamán rögzítjük az érintettek legfontosabb külső és belső köreit, illetve azonosítjuk az egyes körök, csoportok azon tagjait, akiket a partnerségi egyeztető munkába be kívánunk vonni.

A munka során a résztvevők szembesülnek azzal, hogy az érintettek egyes csoportjai, képviselői a tervezési folyamat, illetve a tervezés alapvető céljai szempontjából lehetnek²³

- támogatók,
- közömbösök,
- illetve elutasítók vagy akadályozók.

²³ SALAMONNÉ HUSZTY Anna: Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest, 2000. (191-200 o.)

Az elemző műhelymunka része, célja lehet az is, hogy az irányító csoport tagjaival átgondoljuk a következő kérdéseket:

- Miként biztosítható a támogatók részvétele, erőforrásainak kamatoztatása a tervezés, majd a megvalósítás során?
- Hogyan aktivizálhatók, tehetők érdekeltté, győzhetőek meg a közösségi részvételre a közömbös városlakók, csoportok?
- Feloldhatóak-e, milyen módon közömbösíthetők azok a konfliktusok, amelyek az elutasítók, akadályozók szembenállását, ellenérdekeltségét okozzák?



13. ábra:
Az érintettek attitűdjeinek vizsgálata

5.5. A partnerségi kör kialakítása: az érintettek megszólítása, bevonása

A külső és belső érintettek körének, csoportjainak meghatározása során, illetve azt követően azonosítjuk azokat a konkrét személyeket, akiket az irányító csoport, illetve a hivatal külön is felkér a partneri egyeztető műhelyeken való részvételre. Az érintettek elemzését végző műhely tagjai ajánlásokat tesznek a bevonandók személyére.

A partneri egyeztetés folyamatában **partner** alatt azokat az érintetteket értjük, akik az egyeztetés folyamatába bekapcsolódnak, részvételükkel vagy nyilatkozatukkal jelezték az érdeklődésüket, érdekeltségüket a tervezés és a megvalósítás folyamatában. Példaként mutatjuk be egy integrált településfejlesztési stratégia partnerségi egyeztetéséhez kapcsolódó, az érintettek azonosítását segítő ajánló kártya tartalmát:

A résztvevő neve	<ul style="list-style-type: none">• Van, hogy nem tudják a nevét. Ilyenkor elég a ráutalás (SZMK vezetője, cserkészvezető stb.) Az azonosítás ráér később.
Miért fontos a bevonása?	<ul style="list-style-type: none">• Címszavas indoklás, ha egyáltalán szükséges, ha várhatóan nem egyértelmű a műhely többi résztvevője számára.
Szervezete, beosztása	<ul style="list-style-type: none">• Intézményi, szervezeti résztvevők esetén• Fontos lehet a későbbi áttekintéshez: bevontunk-e minden szervezetet
Melyik tervezési területhez?	<ul style="list-style-type: none">• Fontos, hogy minden tervezési területhez találjunk résztvevőket• Legyünk figyelemmel a későbbi műhelyek csoportarányaira is
Melyik városrészből?	<ul style="list-style-type: none">• A későbbi áttekintést szolgálja: minden városrészből, legyenek résztvevők• Ha nem egyértelmű, megelőzően ismertetni kell a városrészeket is
Elérhetősége	<ul style="list-style-type: none">• Optimális esetben pontos adatok (cím, telefon, email)• Pontos adatok hiányában utalás: kin keresztül, hogyan érhető el a résztvevő
Ajánló, meghívó személye	<ul style="list-style-type: none">• Az elérés szempontjából lehet fontos• Az ajánlót kérjük, hogy a meghívást személyesen is erősítsék meg
Megjegyzés	<ul style="list-style-type: none">• Egyéb említésre érdemes szempontok

14. ábra:

Ajánló kártya az érintettek azonosításához és eléréséhez

Az elemzés eredményeként születik meg a műhelymunkákba külön, személyes meghívással bevonandó résztvevők listája, melyet a hivatal felelőse pontosít szükség szerint, az irányító csoport tagjainak segítségével.

A meghívás a helyi „protokoll” szerint történik. Az ügy és a részvétel fontosságának érzékeltetése érdekében célszerű a polgármestertől érkező, személyes megszólítást tartalmazó levélben meghívni az érintetteket. A várható megjelenést, azt érdeklődést és előzetes elköteleződést, de a közbeszédet is jelentősen befolyásolhatja jó irányba, ha az irányító csoport egyes tagjai a formalitáson túllépő telefonos, személyes megkereséssel is megerősítik a meghívást.

A partnerségi egyeztetés nyilvános, ezért a helyi médián és közösségi, szervezeti csatornákon is tájékoztatjuk a település lakosságát a tervezési folyamat indulásáról.

5.6. Problémák, erőforrások és kitörési pontok, fókuszok azonosítása

A partnerségi egyeztetés első műhelytalálkozóján a résztvevők bemutatkozását követően ismertetésre kerül az egyeztetés programja és várt kimenetei, az irányító csoport eddigi munkája. A partnerek felhatalmazást kaphatnak arra, hogy további érintetteket hívjanak meg a munkába.

Tájékoztatás keretében kerülnek bemutatásra az előzetes szakértői elemzés eredményei, az irányító csoport megállapításai, javaslatai.

A „ráhangolódás”, a fókuszálás csoportmunkában folytatódik. A csoportokat városrészek, életkor, foglalkozási, ágazati, szektorális területek szerint képezhetjük homogén módon, amikor egy-egy sajátosság alapján szervezzük a csoportokat, vagy kiegészítő formában, amikor arra figyelünk, hogy minden, illetve a lehető legtöbb szempont jelenjen meg egy-egy csoportban. Célszerű, ha a párhuzamosan zajló csoportmunkákat a partnerségi egyeztetést irányító szakértő csapat, vagy az irányító csoport egy-egy tagja segíti facilitátorként, előzetes szakmai egyeztetés alapján. A csoportmunkához jól kidolgozott és dokumentált módszertani keretet adhat a World Café²⁴ módszere, de alkalmazhatók más, strukturált csoportmunka eszközök is.

²⁴ A World Café egyszerű módszer a résztvevők számára fontos kérdések közösségi, hálózatos megbeszélésére. A kisebb csoportokban, párhuzamosan, esetleg változó összetételben zajló beszélgetések célja lehet a résztvevők kreativitásának felélesztése, fókuszálása, ötleteinek, tudásának feltárása és megosztása, stratégiai tervezés, helyzetelemzés stb. A módszer égisze alatt végzett csoportmunkát hasonló irányelvek, formavilág és csoportdinamikai eszközkészlet jellemzi, melyeket nyitott nemzetközi, közösségi hálózatos formában fejlesztenek és publikálnak a felhasználók és elméleti szakemberek. A módszertani leírás és részletes útmutató megtalálható a The World Café honlapján magyarul is: <http://www.theworldcafe.com/translations/hungariancafetogo.pdf>



15. ábra:

A csoportmunka funkciói a helyzetelemzésre való "ráhangolódás" során

A csoportok feladata:

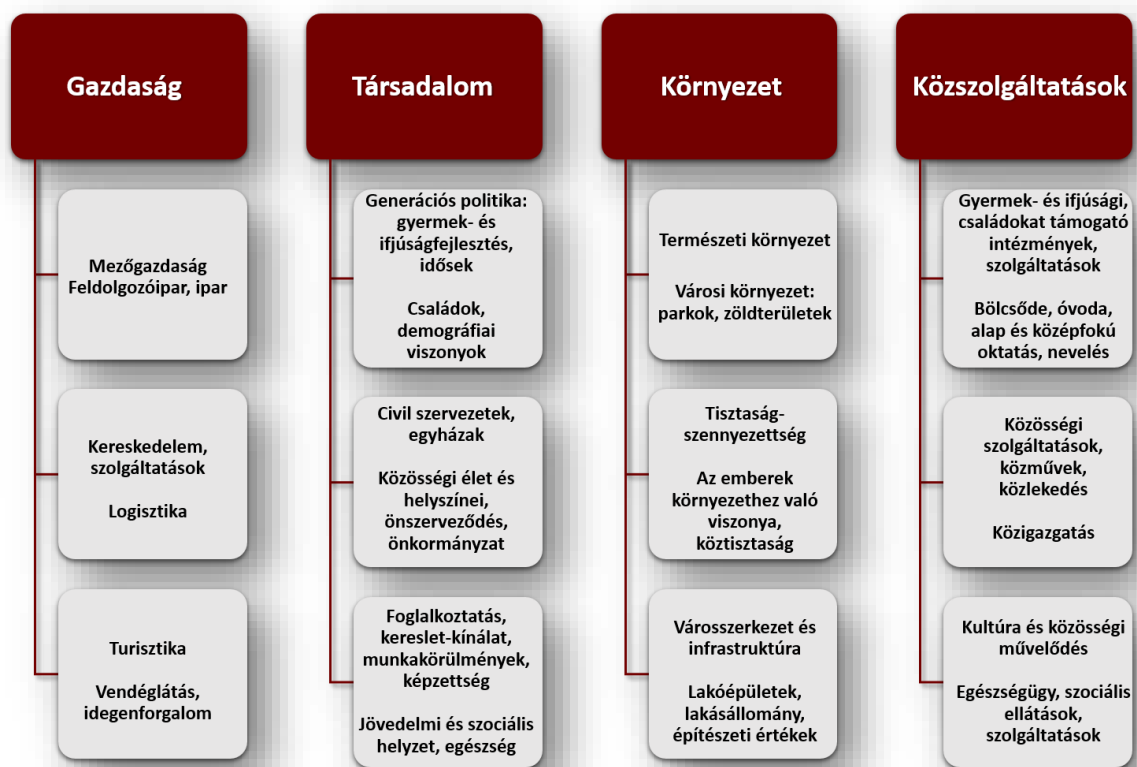
- készítsenek „értékleltárt” a résztvevők a város kincseiről, kiválóságairól, különös tekintettel a tervezés területeire: a gazdaságra, a társadalmi, közösségi területre, az épített és természeti környezetre, valamint a közösségi és közszolgáltatásokra vonatkozóan
- jelöljék meg, rangsorolják az említett területen jelentkező problémákat, hiányosságokat

A csoportmunka értékelésére plenáris ülés keretében kell lehetőséget biztosítani, melynek keretében a csoport által választott egy vagy több szóvivő mutatja be az eredményeket. Az egyes bemutatókat kérdések, vélemények egészíthetik ki.

A közös műhelymunka első szakaszának második feladata, hogy a résztvevők (azonos vagy változó szempontok alapján összeállított) csoportmunka keretében azonosítsák és rangsorolják a tervezési területeken

azokat a legfontosabb kitörési pontokat, fókuszokat, amelyekre a későbbi közösségi helyzetelemző, tervező munka összpontosít.

A munka eredményét csoportonként mutatják be, majd a partnerségi egyeztetést segítő fejlesztő szakemberek segítségével vitatják meg és integrálják a közreműködők. A cél, hogy tervezési területenként 2-4 tervezési fókusz kerüljön azonosításra.

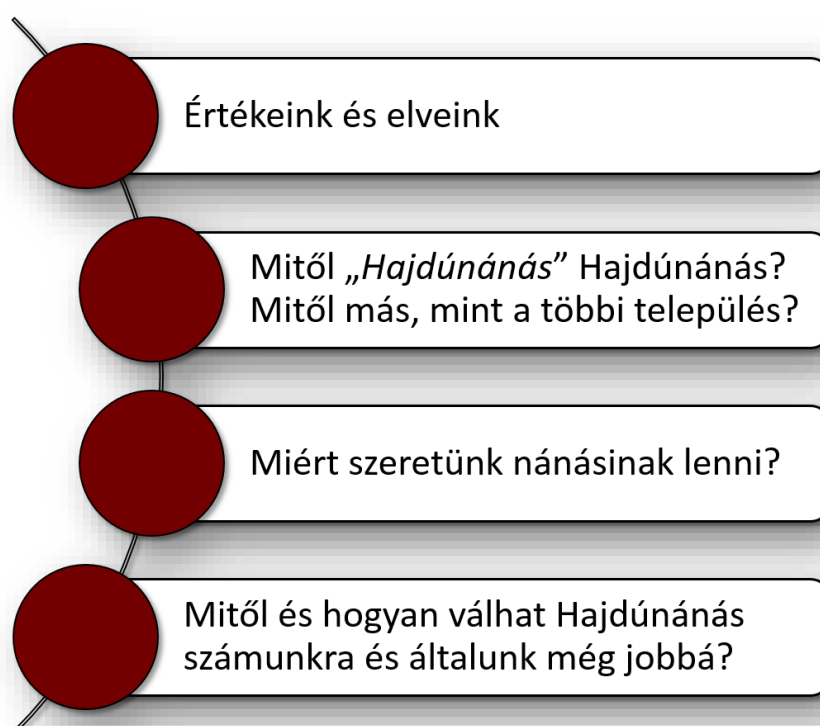


16. ábra:

Példa a települési tervezéshez kapcsolódó partnerségi egyeztetés keretében kialakított tervezési fókuszokra (Hajdúnánás 2012)

5.7. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés bevezetéseként érdemes csoportmunkában körüljárni, aztán szélesebb körben felvázolni a település közösségi tudatának, tudatosságának pilléreit, s erről a „magaslatról” letekinteni, majd nekiindulni, hogy részleteiben elemezzük a település életét és környezetét.



17. ábra:

Példa: a hajdúnánási IVS közösségi helyzetelemző műhelyének bevezető kérdései

A helyzetelemző műhely keretében a csoportmunka az egyes tervezési területeken meghatározott fókuszokra vonatkozóan zajlik. A csoportok a fókuszok témái alapján szerveződnek. A munka kezdetekor a résztvevők maguk választanak témát, illetve csoportot, várhatóan szakmai területük, érdeklődésük alapján, illetve az általuk képviselt ügghöz, szervezethez, közösséghez kapcsolódóan.

A helyzetelemzés célszerűen a Várostervezési kézikönyvben, s számos más tervezési módszertanban ismertetett SWOT módszerrel zajlik, melynek megértése és alkalmazása a partnerségi egyeztetés során sem szokott nehézséget okozni. A SWOT elemzés szempontjai a település, a vizsgált térség belső tulajdonságaira: erősségeire és gyengeségeire (fejlesztendő területeire) vonatkoznak, másrészt külső adottságait: a lehetőségeket és a veszélyeket világítják meg.

A SWOT dimenzió szempontjai	
ERŐSSÉGEK (STRENGTHS)	GYENGESÉGEK (WEAKNESSES)
LEHETŐSÉGEK (OPPORTUNITIES)	VESZÉLYEK (THREATS)

A PEST dimenzió szempontjai	
POLITIKAI KÖRNYEZET (POLITICAL)	GAZDASÁGI KÖRNYEZET (ECONOMICAL)
TÁRSADALMI KÖRNYEZET (SOCIAL)	TECHNIKAI-TECHNOLÓGIAI KÖRNYEZET (TECHNOLOGICAL)

Az ESEC dimenzió szempontjai	
GAZDASÁGI HELYZET (ECONOMICAL)	TÁRSADALMI HELYZET (SOCIAL)
KÖRNYEZET HELYZETE (ENVIRONMENTAL)	KÖZSZOLGÁLTATÁSOK HELYZETE (COMMUNAL)

18. ábra:
A helyzetelemzés vizsgálati eszközei

A SWOT analízis további elemző eszközökkel egészíthetjük ki, tehetjük teljesebbé. A PEST elemzés a vállalati stratégiaalkotás világából érkezett, a makrokörnyezet vizsgálatát és elemzését segítő eszköz, mely a politikai, gazdasági, társadalmi és műszaki környezetre fókuszál. Az ESEC vizsgálat szempontjai a településfejlesztés uniós stratégiai tervezési gyakorlatához igazodnak, a térség gazdasági, társadalmi-jóléti, környezeti helyzetét és közszolgáltatási vonatkozásait vonják a vizsgálat fókuszába.

Ha a közös munka keretei megengedik, célszerű a csoportmunkát „forgó rendszerben” végezni, hogy a különböző nézőpontok, csoportképző sajátosságok valamennyi téma elemzésénél érvényesülhessenek.

A partnerségi műhelyekben kapott eredmények figyelembe vételével, részben azokra támaszkodva, de azokat kiegészítően, a településfejlesztési, fejlesztéspolitikai tervezés eszközrendszerének és szabályainak megfelelő tartalmi és formai teljességre törekedve zajlik a szakértői elemző-tervező munka második szakasza.

A helyzetelemzés partnerségi és szakértői munkára alapozott eredményeit összefoglalóan kell visszacsatolni az egyeztetésben részt vevők számára. A jövőképalkotás felé való továbblépés erről az alapról indulhat majd.

5.8. A jövőkép megfogalmazása, hitelesítése

A jövőkép a város – funkcionális kapcsolatban lévő környezetével együtt értelmezett – hosszú távon (15-20 év alatt) elérendő célállapotát határozza meg.²⁵

A partneri egyeztetés feladata, hogy a jövőkép a város társadalmi és gazdasági szereplőinek aktív közreműködésével, széles körű bevonásával készüljön el, a tervezés során az általuk képviselt értékek, érdekeik, szándékaik egymással harmonizálva kerüljenek figyelembe vételre. A jövőképalkotás akkor éri el a célját, ha az eredmény a megfelelő szakmai szempontok teljesülése és a legfontosabb érdekelttek egyetértése mellett a település legszélesebb közössége számára jelentéssel, motiváló, konszenzuális tartalommal bír, amely az érintettek számára vonzó, és amely mellett a szereplők örömmel köteleződhetnek el.

A jövőképalkotás során a munkában részt vevők olyan célállapotot vázolnak fel, mely összefoglalja a településfejlesztés koncepciójának a közösség által kijelölt legfontosabb elemeit, kívánatos jövőbeni állapotát:

- a település jövőbeni térségi szerepe, pozíció a településhierarchiában;
- a település arculata, a településarculat fő elemei;
- a népesség alakulása, demográfiai jellemzői;
- a települési élet minősége: a település infrastrukturális és szolgáltatási ellátásának, a közszolgáltatások, a rekreáció, a kultúra kulcselemei;
- a környezet, a környezeti fenntarthatóság, a környezeti magatartás állapota;

²⁵ Városfejlesztési Kézikönyv, NFGM, Budapest, 2009 (40. o.)

- a település gazdasága és pénzügyi helyzete: domináns gazdasági tevékenységek, ágazatok, gazdasági magatartás;
- a társadalmi folyamatok kezelését, a közösségi magatartást, a társadalmi kohéziót illető elképzelések;
- az egyes településrészeket érintő, a funkciómegosztásra vagy az ellátottságra vonatkozó markáns változások²⁶



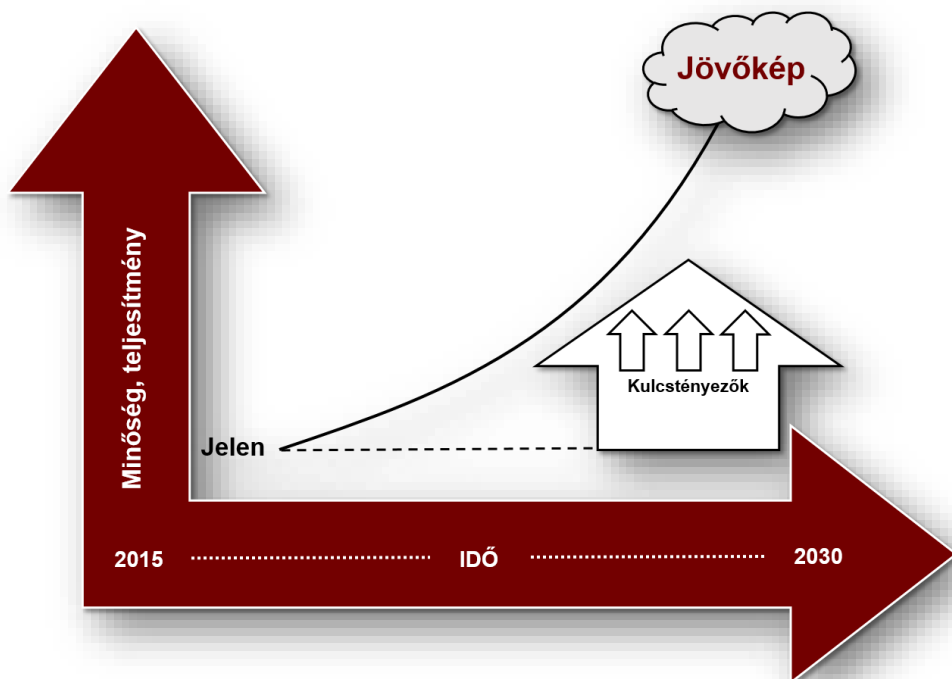
19. ábra:
A jövőképalkotásra ható koncepcionális kulcstényezők

A jövőképtervezést a folyamatban részt vevők számától és összetételétől függően településrészenként, korosztályonként, ágazati, foglalkozási csoportok szerint osztott 3-6 fős kiscsoportokban érdemes elkezdni, majd az

²⁶ KÖKÉNYESI J.-MADARAS A. (szerk.): Útmutató a településfejlesztési koncepció készítéséhez. BM Településfejlesztési Iroda, MKI, Budapest, 2009 (18. o.)

eredményeket folyamatosan, a csoportokat 3-4 lépésben összevonva integrálni.

A műhelymunka során gyakran jelentkező probléma, hogy számos abban részt vevő ekkor akarja „kőbe vésni” azokat az elképzeléseit, amelyeknek a munka későbbi szakaszában, a célmeghatározáskor, az operatív tervezéskor, a feladatok meghatározásakor kell majd szerepet kapniuk. Nem könnyű szerep a feladat végrehajtását, az együttműködés, a konszenzusos magatartás megőrzésével úgy moderálni, hogy az eredmény a lényeges gondolatok, szándékok szintéziséhez és ne szétaprózódáshoz, vagy semmitmondó általánosításhoz vezessen. Segít a kihívást teljesíteni, ha a moderációt jól felkészített, a csoportok munkáját is segítő csapattal végezzük, amelyet az irányító csoport, illetve a résztvevők közösséget integráló, a folyamat iránt elkötelezett tagjai közül kérhetünk fel.



20. ábra:
A települési jövőképalkotás tényezői²⁷

²⁷ OKUBO, Derek: The Community Visioning and Strategic Planning Handbook, National Civic League Press, Denver, Colorado 2000 (8. o.) felhasználásával

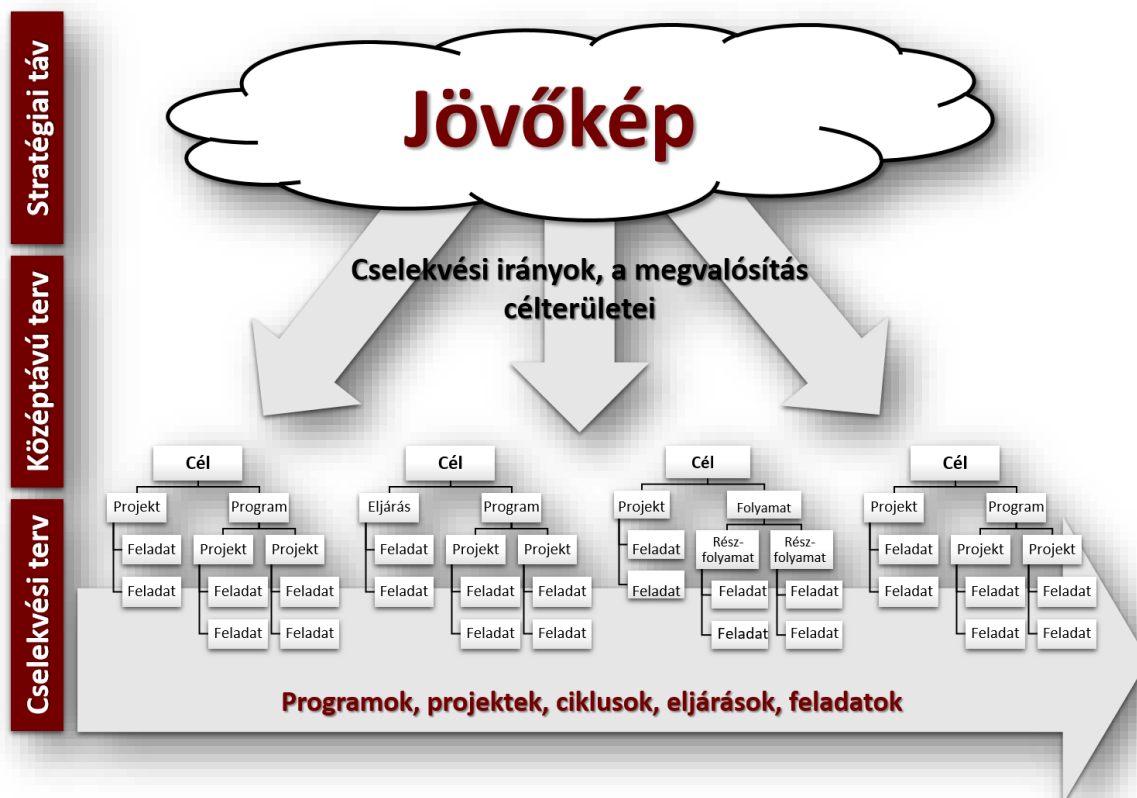
Fontos, hogy kellő rugalmasság mellett tartsuk a feladat tartalmi és időbeni kereteit. A konfliktusokat, a mellőzöttnek érzett gondolatok miatti lemorzsolódást megelőzhetjük, ha a feladat ismertetésekor garantáljuk, hogy – mivel minden gondolatot, ötletet értékesnek tartunk – az összes, a résztvevők által felvetett javaslatot rögzítjük, s az operatív tervezés során visszacsatornázzuk a folyamatba. Az ígéretet természetesen be is kell tartani, s az addig összegyűlt, tematizált ötleteket visszacsatolni a munka kellő szakaszában. A „befektetés” megéri: növeli a folyamat hitelét, mélyíti a résztvevők elköteleződését, a kellő időben bevetett strukturált ötletalmaz pedig inspirálja a munkát, lendületet adhat a közös gondolkodás elindításához.

A műhelymunka kimenete a jövőkép 5-10, a gondolatokat összegző, tematizáló, így minden bizonnyal összetett, de szükségszerűen érthető, a célok meghatározásakor kifejthető mondata. A szöveg a műhelymunkát követően, „íróasztal mellett” stilizálható, de a végeredményt az utómunkát követően a partneri egyeztetés résztvevőivel közösen kell megerősíteni. Szerencsés, ha a végeredményhez olyan tételmondat, címsor rendelhető, mely szellemiségével, dinamikájával összefoglalóan fejezi ki, „címkézi” a helyi közösség összefogását, a település jövőképét.

Néhány helyen szép hagyományt teremtett a közös munka eredményének hitelesítése a résztvevők aláírásával. A jövőkép így egyfajta társadalmi szerződésként került közszemlére és emlékezteti az érintetteket az összefogásra, összetartozásukra, az értékteremtő együttműködés céljaira.

5.9. Operatív tervezés

Az operatív tervezés során a jövőkép elérése érdekében követendő stratégiai fejlesztési irányok (célterületek), a megvalósításhoz szükséges célok és tevékenységek (projektek, feladatok) meghatározása zajlik. Az akcióterületi, városrészi és az átfogó helyzetelemzés, valamint a jövőképalakítás rendszerét követő tematikus célok meghatározása több módszer alkalmazásával történhet (logikai keretmátrix, problémafa → célfa, SWOT II. stb.)



21. ábra:
A stratégiai terv logikai szerkezete

Ritka, szinte példátlan az olyan helyzet, amelyben a partnerségi egyeztetés során széles körű részvétel mellett alkalmazhatnánk a professzionális tervezési módszerek széles tárházát a program operatív kifejtésére. A tervezés tartalmára vonatkozó ötleteket ezért leggyakrabban a jövőképalakítás

során vázolt hatásterületeken végzett csoportmunkák keretében ötletroham (brainstorming²⁸), vagy a szervezett áttekintést segítő ötletfúzió-jellegű nyitott módszerrel gyűjtjük össze (ekkor használva a korábban „félretett” javaslatokat is), s az eredményeket később szakértői műhely keretében értelmezzük, egészítjük ki, rendszerezzük, a tervezési szükségletek szerint. A tervezési módszerek, eszközök szélesebb tárházát többnyire csak szakértői körben lesz módunk alkalmazni. A végeredményt a később leírt módon természetesen visszacsatoljuk a partnerségi egyeztetésben részt vevők számára.

A széles körben végzett munka előkészítéséhez hozzátartozik a helyzet-elemzés és a jövőképzés eredményeinek áttekinthető, vázlatos összefoglalása, melyet a munkában részt vevő csoportok rendelkezésére bocsátunk. A vázlat a témavezetést, a strukturált gondolkodást az ötletek megszületését és tematikus elhelyezését egyaránt segíti.

A partnerségi műhely csoportjaiban a cél-, eszköz-, feladatjellegű gondolatok többé-kevésbé strukturálatlanul szoktak megjelenni. A moderáció és az összefoglalás során a módszertani tisztázás helyett sokkal inkább érdemes arra törekedni, hogy valamennyi témára megfelelő figyelem jusson, és minden fontos érintett véleménye rögzítésre kerüljön. A rendszerezés, a „dolgok helyretétele” a szakértői utómunka keretében történik.

Az operatív, szakértői tervezés a partnerségi egyeztetés eredményeinek felhasználásával, beépítésével zajlik. A munka során lejegyzésre kerülnek a fő cselekvési irányok, illetve a megvalósítás célterületei.

Integrált településfejlesztési stratégia esetén a cselekvési területek kijelölésére, a célok megfogalmazására, külső és belső összefüggéseinek kialakítására a Városfejlesztési kézikönyv ad iránymutatást.²⁹ Az egyes

²⁸ OSBORN, Alex F.: Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving. Charles Scribner's Sons, New York, 1963.

VIDA Csaba: Vállalatirányítás IV. Módszerek és eszközök. PTK PMMF, Pécs, 2000. (44-45. o.)

²⁹ Városfejlesztési kézikönyv. NFGM, Budapest, 2009. (40-48. o.)

akcióterületekre vonatkozó célokra és eszközökre nyilvánvaló hatása van a tervezési időszakban aktuális szociális és funkcióbővítő városrehabilitációs pályázatokban kijelölt prioritásoknak és feltételeknek.

A TOP-hoz kapcsolódó megyei, térségi, települési tervezés során figyelembe kell venni a Térség és Településfejlesztési Operatív Program keretében elfogadott, illetve megvalósítandó Integrált Területi Programoknak³⁰ az adott területre vonatkozó tartalmát, kereteit (TOP forráskeret), illetve azok ütemezését.

A LEADER tervezés Helyi Vidékfejlesztési Stratégiáinak tervezése során a Darányi Ignác Terv³¹, illetve a Vidékfejlesztési Program 6. prioritásának tartalmát és forrásait³² kell figyelembe venni.³³ A munkához gyakorlati segítséget nyújt a LEADER Kézikönyv is.³⁴

A közösségvezérelt helyi fejlesztés városi környezetben való alkalmazásáról a kézirat lezárásakor még nem jelent meg részletes jogi szabályozás, illetve fejlesztéspolitikai iránymutatás. 2016 márciusában jelent meg a Széchenyi 2020 program keretében a *Felhívás közösségi fejlesztések megvalósítására irányuló helyi akciócsoportok megalakítására és azok regisztrációjára (CLLD)*. A felhívás ad iránymutatást a CLLD program hazai céljaira, támogatási területeire és eljárásaira vonatkozóan. Az operatív tervezésre

³⁰ Útmutató a megyei integrált területi programok kidolgozásához és megvalósításához. NGM, Budapest, 2014.

³¹ Darányi Ignác Terv. A Nemzeti Vidékstratégia (NVS 2012-2020) végrehajtásának keretprogramja. Vidékfejlesztési Minisztérium, Budapest, 2012.

³² A Darányi Ignác Terv EMVA társfinanszírozású intézkedések Irányító Hatóságának 22/2015. (V. 18.) számú közleménye a 2014-2020 között a LEADER Programban a helyi akciócsoportok rendelkezésre álló fejlesztési forrásokról

³³ RESZKETŐ Tímea (szerk.): Vidékfejlesztési Program Kézikönyv. Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, Budapest, 2015. (71-74. o.)

Vidékfejlesztési Program 2014-2020. Vidékfejlesztési Minisztérium, Budapest, 2013 – 6. Prioritás: A társadalmi befogadás előmozdítása, a szegénység csökkentése és a gazdasági fejlődés támogatása a vidéki térségekben (156-162. o.)

³⁴ Nemzeti LEADER Kézikönyv – LEADER helyi fejlesztési stratégia útmutató 2014-2020. Lechner Nonprofit Kft., Budapest, 2015.

való felkészülés során a részletes útmutató megjelenéséig az EU-rendelet³⁵, illetve az Unió regionális politikáért felelős intézményeinek módszertani iránymutatásait³⁶ érdemes tanulmányozni.

³⁵ Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU rendelete (32-35. cikk)

³⁶ Iránymutatás a közösségvezérelt helyi fejlesztésről helyi szereplők számára, Európai Bizottság, Brüsszel, 2014

5.10. A tervezési eredmények lejegyzése

A partnerségi egyeztetés eredményeinek rendezése két szinten történik. Az első szint az eredményeknek az érintettek felé való közvetlen visszacsatolását szolgálja. A munka keretében a partnerségi egyeztetés eredményeit a műhelyek tematikájához igazodva foglaljuk össze röviden, bemutatva a munka folyamatát és eredményeit is. Az összefoglalót a település lapjában, esetleg annak mellékleteként, elektronikusan az érintettek célzott csoportjaihoz, illetve szabadon elérhetően érdemes publikálni.

A rendszerezés „hivatalos” tere a fejlesztési stratégia elkészítése, a közösségi tervezés eredményeinek felhasználásával. A stratégia összeállítása szakértői feladat, melynek elkészítésében széles szakértői hálózat áll a tervezésért helyben felelős szervezetek rendelkezésére, tematikáját, tartalmi kereteit a megfelelő tervezési módszertani útmutatók ismertetik.

A tervező munka dokumentációjának összeállítása a fejlesztési stratégia tervezésének módszertanát, elvárásait követi. Tartalmát össze kell hangolni a térségi és települési koncepciókkal, stratégiákkal és eszközökkel, illetve a településre és térségére vonatkozó területfejlesztési, szakpolitikai, ágazati stb. fejlesztési stratégiákkal, dokumentumokkal.

5.11. A tervezés eredményeinek megosztása

A partnerségi egyeztetés szabályainak meghatározásakor a tervezés felelőseinek dönteniük kell az elfogadott stratégia nyilvánosságának biztosításáról, annak általános módjáról és eszközeiről, valamint a megteendő intézkedésekről is.

A települési közösség bevonása, a partnerek megerősítése érdekében érdemes a partnerségi egyeztetés tartalmáról és folyamatáról közmeghallgatás, illetve az érintettek teljes köre és a média számára is nyilvános fórum keretében beszámolni. A nyilvánosság e keretében történhet az elkészült munka egyfajta „visszaolvasása”, visszacsatolása a partnerek számára, összefoglaló bemutató keretében. Fontos a nyilvánosság előtt a lehető legkonkrétabban bemutatni a partnerek körét, méltatni munkájukat. A kölcsönös, nyilvános elismerés, az eredmények közös megünneplése a hitelesség, az elköteleződés, s a tovább bővülő együttműködés erőforrása.

5.12. A folytatás megtervezése, követés

A stratégia összeállításának fontos eleme, de a szélesebb stratégiai, közösségi tervezési folyamatok sikerének záloga is, hogy terveinket összehangoljuk a vonatkozó települési, helyi szakpolitikai, szakági, szélesebbre tekintve a szűkebb és tágabb térségi stratégiákkal, kapcsolódó tervekkel. A megvalósítást és annak követését, értékelését, az erőforrások feltárását és tervezését ebben a társadalmi, gazdasági kontextusban érdemes szemlélni, és segíteni a helyi közösséget abban, hogy céljai megvalósítása érdekében megismerje, mozgósítani tudja, el tudja érni és fel tudja használni a térségi, nemzeti és európai környezet adta lehetőségeket.

A települési stratégiaalkotás tartalmi elemei között záró, de nagyon fontos elem a megvalósításra, a változások nyomon követésére, a felülvizsgálat rendjére vonatkozó tervezés. Fontos, hogy a partnerségi egyeztetés keretében rögzítésre kerüljön, milyen eszközökkel, milyen körökben, mely területeken, a munka mely szakaszaiban, milyen feltételek bekövetkeztekor, illetve milyen időzítéssel kerüljön sor az előrehaladás bemutatására és értékelésére, a partneri vélemények becsatornázására, az érintettek szélesebb körű tájékoztatására.

Fontos az is, hogy a követés és a tájékoztatás során ne csak az önkormányzat feladatai kerüljenek meghatározásra és rögzítésre, hanem a partnerek felé is legyen lehetőség, sőt elvárás, hogy kapcsolódó munkájukról, projektjeikről számot adjanak.

6. Példatár

A kézikönyvhöz készített példatárban a részletezett módszertan, illetve egyes elemeinek felhasználását mutatom be két helyi közösségi tervezés példáján. Az esettanulmányok a HROD Közösségi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ vonatkozó műhelyeinek dokumentációja alapján készültek, amelyeket a HROD munkatársai készítettek. A hajdúnánási térségi fejlesztést személyesen vezettem, az újkígyósi tervezés az Aquaprofit Műszaki, Tanácsadási és Befektetési Zrt. Területfejlesztési és Turisztikai Üzletágának tervezőivel közös munka volt, amelyben a közösségi-partnerségi tervezésért feleltem kollégáimmal. A két fejlesztésben munkatársaim Beke Márton közösségi fejlesztő, ifjúsági szakértő, közigazgatási szakember, Ditzendyné Frank Mariann HR és pályázati szakértő, Petőné Vizi Valéria pályázati szakértő, szociálpolitikus, Cs. Nagy Ágnes közösségi fejlesztő, Bágya János településfejlesztő és Herpainé Márkus Ágnes szociálpolitikus, közigazgatási szakértő voltak. A csapatot további gazdasági, pénzügyi, műszaki, beruházási és közigazgatási szakértők támogatták szükség szerint.

Az eredményeket a két fejlesztéshez tartozó stratégiai portfólióba, illetve tanulmányba foglaltuk össze, így készült el Hajdúnánás³⁷ és Újkígyós³⁸ integrált városfejlesztési stratégiája.

³⁷ Integrált Városfejlesztési Stratégia Hajdúnánás 2012-2020, Hajdúnánás Városi Önkormányzat, 2012. november

³⁸ Újkígyós Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája 2012-2020, Újkígyós Város Önkormányzata, 2012.

6.1. Integrált városfejlesztési stratégia megalkotása Hajdúnánáson

Hazánkban már több éve készülnek integrált városfejlesztési stratégiák. Többségük azonban – az eredeti célokkal ellentétben – egyrészt túlságosan formalizált, elavult adatokon és forrásokon nyugvó, szemléletében korszerűtlen, másrészt az érintettek, azaz a települések lakosainak aktív közreműködése nélkül – „íróasztal mellett” – elkészülő dokumentum. Alkalmatlanok így arra, hogy az elkészítésükért felelős települések valódi stratégiai terveiként működjenek az elkövetkező években.

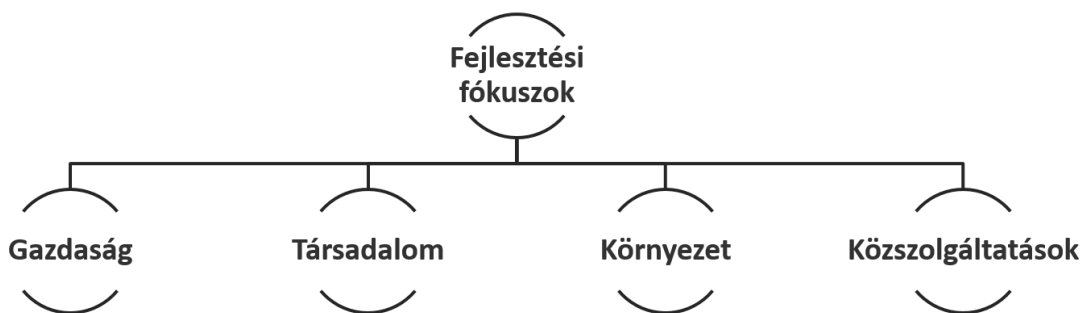
A Hajdúnánáson elkészülő IVS ezekkel szemben arra az állításra épült, hogy a fejlesztési irányok meghatározása nem lehetséges a helyben élők lehető legszélesebb köre gondolatainak, szándékainak, terveinek ismerete nélkül. A helyzetet, a szükségleteket ugyanis senki nem ismeri náluk jobban. A „megismerés” mellett fontos az is, hogy a lakosok és közösségeik tevékeny részesei legyenek a fejlesztési irányok megalkotása teljes folyamatának. A célok így lesznek közösek és remélhető az, hogy megvalósításukért a képviselőtestület és az önkormányzati intézmények mellett az egyes emberek, a civil közösségek és a vállalkozások is felelősséget éreznek majd.

Hajdúnánás Integrált Városfejlesztési Stratégiája 2012 őszén készült, Hajdúnánás Város Önkormányzata képviselő-testületének döntése értelmében. A stratégiát³⁹ a képviselő-testület megbízásából a HROD Községi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ készítette. Olyan módszert választottunk, amely túlmutat a megszokott stratégiakészítésen, és nem csupán statisztikákat és az eddigi dokumentumokat elemezték, hanem közösségi stratégiai tervezés zajlott. Ennek a folyamatnak a keretében a stratégiaalkotást megalapozó közösségi műhelyeken közel 150 ember vett

³⁹ Integrált Városfejlesztési Stratégia Hajdúnánás 2012-2020 1.2

részt. A közösségi tervezéssel párhuzamosan a város valamennyi, a közel-múltban készült stratégiája, fejlesztési koncepciója feldolgozásra került, és azok szakterületi, részterületi megközelítéseit integrált módon egymáshoz illesztette az elkészült stratégia. A város helyzete az ott élő aktív polgárok és helyben dolgozó szakemberek, az önkormányzat és intézményeinek munkatársai bevonásával került feltárásra, statisztikák és adatok alapján.

A tervezési folyamat során a módszertani részben már ismertetett főbb tématerületeket érintették. A tématerületeket az önkormányzat közszolgáltatás-szervezési, közigazgatási kötelezettségeit, feladatait figyelembe véve határozták meg.



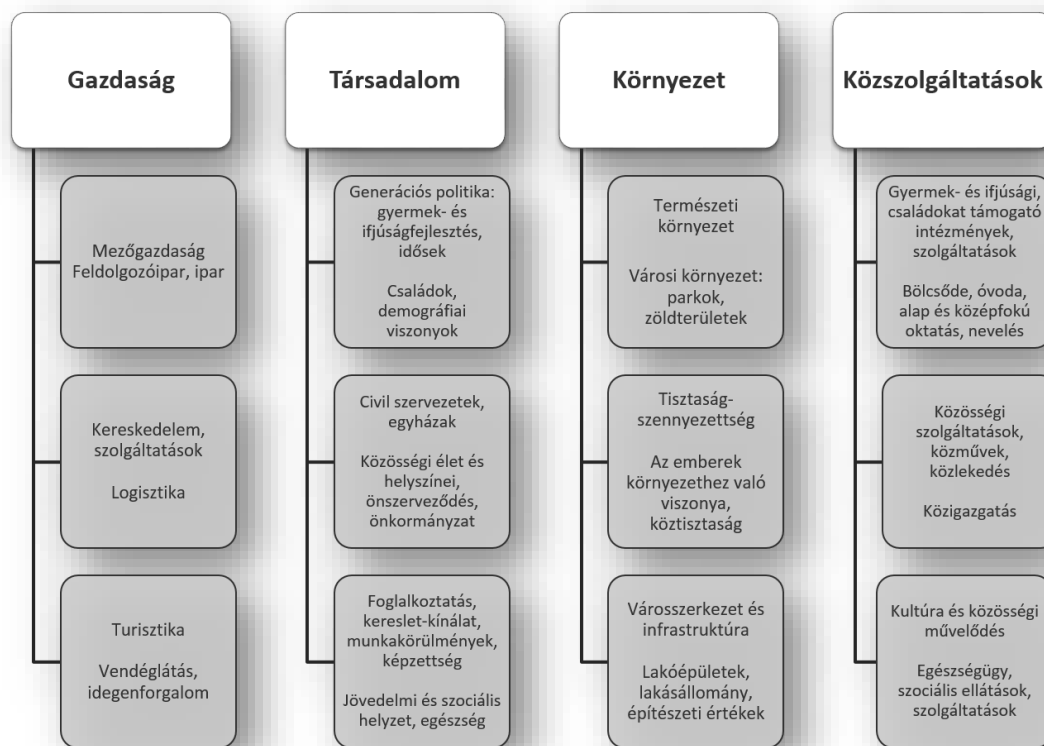
22. ábra:
Fejlesztési fókuszok Hajdúnánáson

A közösségi tervezésben részt vevők műhelybeszélgetések keretében találkoztak. A műhelyek célja négy fejlesztési fókusz helyzetének elemzése, jövőképeik, célterületeik kijelölése, majd a kapcsolódó konkrét feladatok meghatározása. Az egyes elvégzendő feladatok megvalósításának egy-egy műhelynap adott keretet.

A helyzetelemző műhelyre 2012. október 6-án került sor a Kéky Lajos Városi Művelődési Központban. A 90 megjelent helyi lakos számára az IVS céljainak és tartalmának ismertetésével indult az egész napos munka.

Az előkészítő háttérmunka során az IVS követelményeire alapozva a stratégiai programirányító csoport ülésén az alábbi 4 fókuszot állapították meg,

melyeket további 3-3 részterületre bontottak. A fókuszok és a részterületek a következőképpen viszonyulnak egymáshoz:



23. ábra:

A fejlesztési fókuszok tematikus alábontása Hajdúnánáson

A résztvevők a fenti fókuszoknak és részterületeknek megfelelően, 12 csoportban végezték a munkát. Az egyes csoportok érdeklődési kör, szak-tudás, vagy egyszerűen csak a személyes szimpátia alapján alakultak ki. A munka során a csoportok elkészítették az általuk kiválasztott részterület SWOT elemzését. Az elemzés célja kettős volt:

- egyrészt segítséget adott a szakmai háttérmunkához; az IVS hely-zetelemzése ugyanis a pontos statisztikai adatokon túl megkívánja azokat az árnyalásokat, amelyeket csak a helyiek tudnak,
- másrészt átlátható, végiggondolt képet adott a hajdúnánásiak szá-mára a saját településükről, mely tartalmazza a kincseiket (tudato-sítva, hogy van mire büszkének lenniük) és a fejlesztendő

területeket (rámutatva, hogy van mit tenni, lehet mit tenni azért, hogy még jobb legyen Hajdúnánáson élni).



24. ábra:

Fiatalok munkacsoportja a hajdúnánási közösségi tervező műhelyen

A helyzetelemzés legfőbb megállapításai:

- Hajdúnánás sajátos településszerkezete, természeti és épített környezete, hajdú hagyományai megőrzésre méltó értékek.
- A város életében alapvetően fontos a mezőgazdaság, a kapcsolódó feldolgozóipar és szolgáltatások.
- A termálvíz és többi természeti kincse védelmet érdemel, lakossági, turisztikai, energetikai felhasználásánál fontos szempont a környezet védelme is.
- A város társadalma biztosítja azokat a lehetőségeket, amelyek lehetővé teszik Hajdúnánást, az intézmények működését és fejlesztését.
- A Bocskai Korona és más, a város társadalmát és gazdaságát erősítő kezdeményezések valódi eredmények.

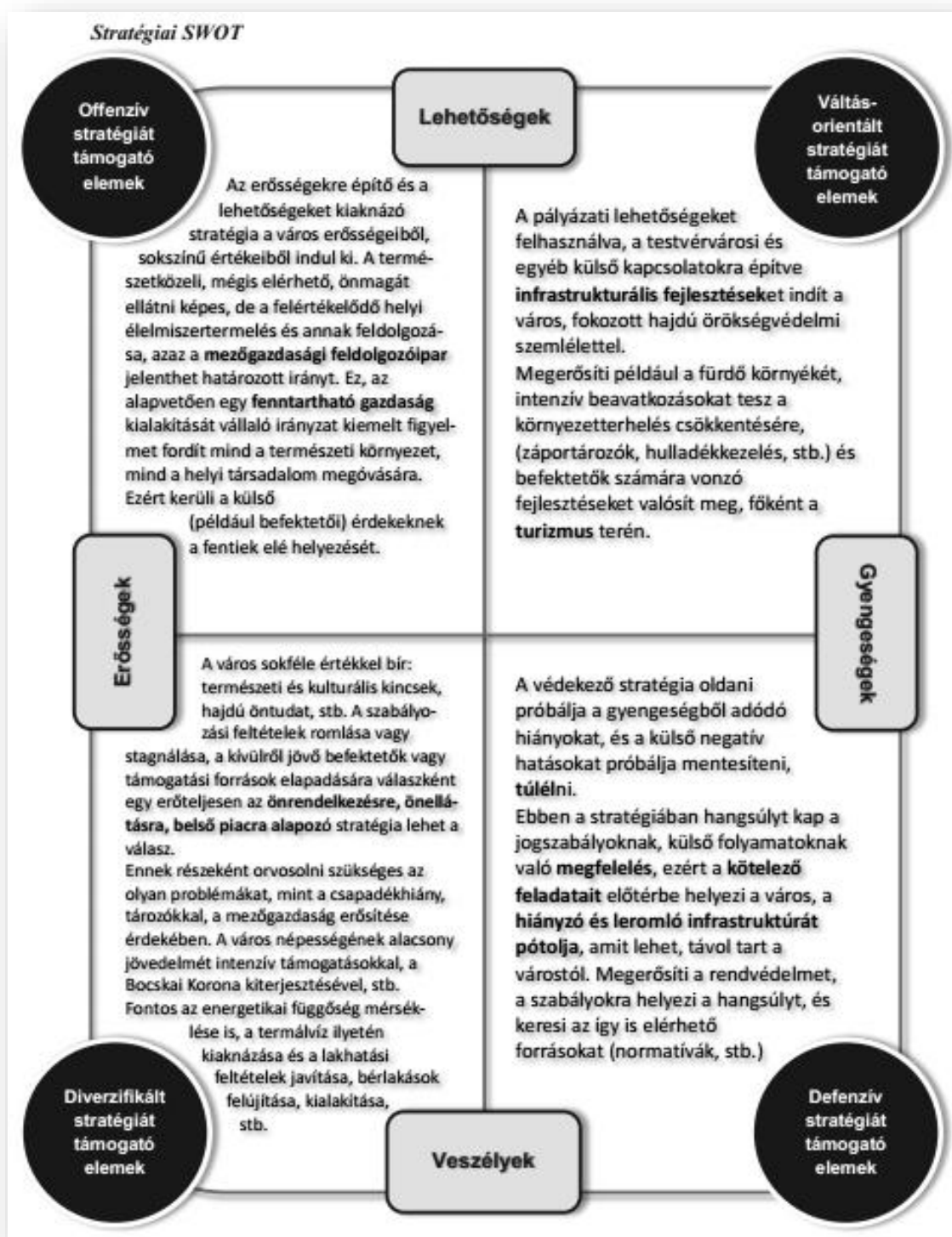
- Munkalehetőség kevesebb van, mint amire szükség lenne, ezek megteremtését részben a mezőgazdaság, annak feldolgozóipara, kisebb mértékben a gyógy- és egészségturizmus, valamint a kapcsolódó, még hiányzó szolgáltatások jelenthetik.
- A civil élet sokszínű, és minden réteg, csoport szempontjaira, egymásra kölcsönösen tekintettel vannak. A munkát nagyra becsüli a város társadalma, és minden tagjától elvárja.
- A város infrastruktúrájában vannak még hiányosságok:
 - = az intézményi infrastruktúra állapota nem kielégítő,
 - = hiányos a kerékpárutak, a vízelvezetők, Tedej ivóvíz- és csatornarendszerének, a közparkok és a közösségi terek hálózata,
 - = nagyon hiányzik egy új sportcsarnok stb.

A műhelymunka során külön-külön SWOT elemzések készültek a négy fókuszterületen. A megállapítások közül a közösségi tervezés résztvevői emelték ki a legfontosabbakat. Az összegzett SWOT elemzés a műhelyt követő szakértői, vezetői egyeztetés során állt össze.



25. ábra:
Összegzett SWOT elemzés Hajdúnánáson⁴⁰

⁴⁰ Integrált Városfejlesztési Stratégia, Hajdúnánás 2012-2020 (137. o.)



26. ábra:
Stratégiai SWOT Hajdúnánáson⁴¹

⁴¹ Integrált Városfejlesztési Stratégia, Hajdúnánás 2012-2020 (138. o.)

A SWOT elemzés megállapításait a stratégiai programirányító csoport „forgatta át” stratégiai SWOT formába, a tervezést segítő szakértők közreműködésével, ilyen módon is kirajzolva a jövőbeni irányokat.

A második közösségi tervező műhelyre (jövőtervezés) 2012. október 13-án került sor, melynek célja az volt, hogy a résztvevők saját maguk fogalmazzák meg, milyen az a Hajdúnánás, melyben 15-20 év múlva szívesen élnének. A város hosszú távú tervezésénél fontos, hogy legyen egy jövőkép, amelyhez folyamatosan viszonyítani lehet az elért eredményeket. A jövőkép megfogalmazásán közel 80 ember dolgozott. A tervezés a korábbi műhely munkájának és eredményeinek összefoglalásával kezdődött.

Hajdúnánás, az önrendelkező város

Hajdúnánás az Észak-Hajdúság oktatási, kulturális, technológiai, szabadidős, idegenforgalmi és gazdasági központja. Széles együttműködési rendszerrel bír a Kárpát-medencében, európai és nemzetközi szinten is.

Gazdasága, piaca és energiaellátása nem kiszolgáltatott. A helyben megtermelt áru magas hozzáadott értékkel és széles felvevő piaccal bír. A település minden lakójának a megélhetése biztosított. A magas foglalkoztatottság alapja az erős, helyi gazdaság.

A település vagyona kulturális, gazdasági és környezeti téren is növekvő. Megtartó képessége, vonzása és visszavonzása erős. Erős középréteggel rendelkezik. Tudásbázisa egyre szélesedik, és a gazdaságot szolgálja. Biztonságos város, megtartja békés, kisvárosias jellegét.

27. ábra:

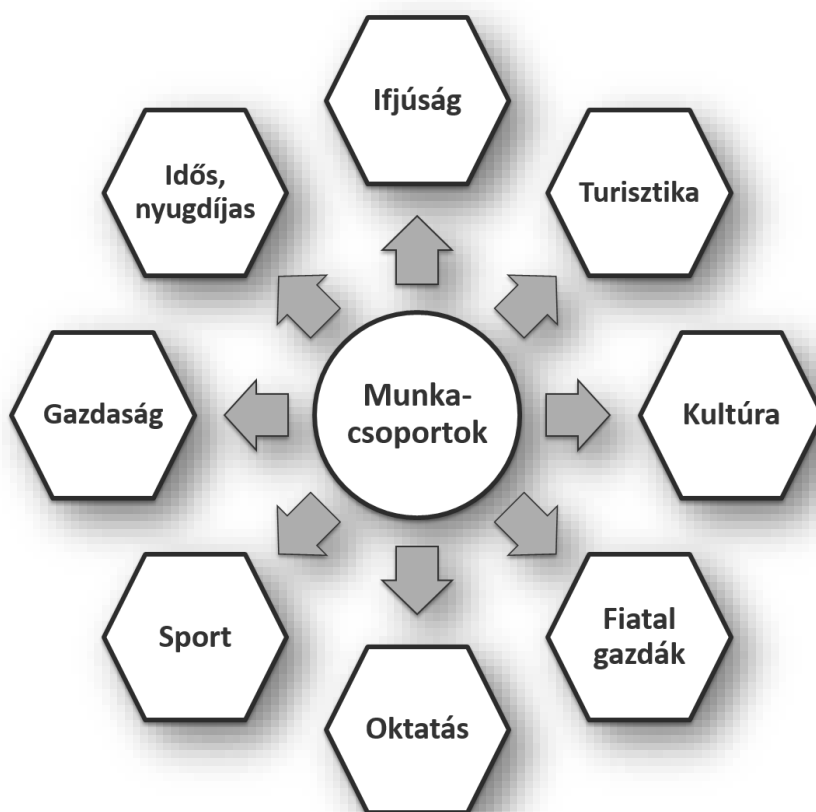
Hajdúnánás, az önrendelkező város - A település jövőképe⁴²

A közösségi, társadalmi tervezési folyamat során különböző összetételű és érdekeltségű lakossági csoportok által megfogalmazottakból állt össze az a jövőkép, ami a város egy későbbi, vágyott és lehetséges képét festi meg.

⁴² Integrált Városfejlesztési Stratégia, Hajdúnánás 2012-2020 (147. o.)

A jövőkép hosszabb távon, 20 éves távlat nagyságrendjében elképzelt és elérhető lehetőséget fogalmaz meg, a lehetőségekből kiindulva, a város lakóinak igényeit összefogva.

A jövőtervező műhelynapon megalakultak azok a munkacsoportok, melyek a következő műhelyig önállóan dolgoztak, választ keresve a kérdésre: „Mit kell tennünk az egyes területeken ahhoz, hogy a város jövőképe valósággá váljon?”



28. ábra:
Programalkotó munkacsoportok Hajdúnánáson

Az utolsó műhely során a résztvevők kijelölték azokat a célterületeket, irányokat, amelyek mentén a stratégia megvalósítása folyik majd. Meghatározták azokat a célokat, amelyek Hajdúnánás jövőképeinek elérését célozzák, illetve lehetővé teszik annak megvalósulását.

A célterületek a helyzetelemzés és a jövőképalakítás során használt fókuszok, illetve irányok alapján kerültek meghatározásra. A helyzetelemzéskor

kijelölt 4 fő területet határozták meg célterületként, majd a célokat és a hozzájuk kapcsolódó konkrét feladatokat a munkacsoportok munkái, valamint az előző műhelyek eredményei alapján állapították meg.

Jövőkép	Hajdúnánás az Észak- Hajdúság technológiai, szabadidős, idegenforgalmi és gazdasági központja. Gazdasága, piaca és energiaellátása nem kiszolgáltatott. A helyben megtermelt áru magas hozzáadott értékkel és széles felvevő piaccal bír.			Széles együttműködési rendszerrel bír a Kárpát-medencében, európai és nemzetközi szinten is. Megtartó képessége, vonzása és visszavonzása erős. Erős középíráttal rendelkezik.			A település vagyona környezeti téren is növekvő. Biztonságos város, megtartja békés, kisvárosias jellegét.			Hajdúnánás az Észak- Hajdúság oktatási, kulturális központja. A település vagyona kulturális téren is növekvő.		
Célterü- letek	Gazdaságfejlesztés			Társadalomfejlesztés			Épített és természeti környezet fejlesztése			Közszolgáltatások fejlesztése		
Célok	A helyi mezőgazdaságra épülő feldolgozóipar fejlesztése			Energetikai fejlesztések			Turizmus fejlesztése			A város megtartó erejének növelése		
Feladatok				Együttműködések fejlesztése			A közösségi, kulturális élet és a hagyományörzés erősítése			Természeti környezet védelme		
										Épített környezet fejlesztése		
										Közközeledés fejlesztése		
										Intézmények felújítása, szolgáltatásaik, együttműködések javítása		
										Oktatási központi szerep elérése		
Mit? Miért?												
Ki? Kivel?												
Miből? Hol?												

29. ábra:

A helyzetelemzésből és a jövőképéből levezetett célterületek és célok Hajdúnánáson

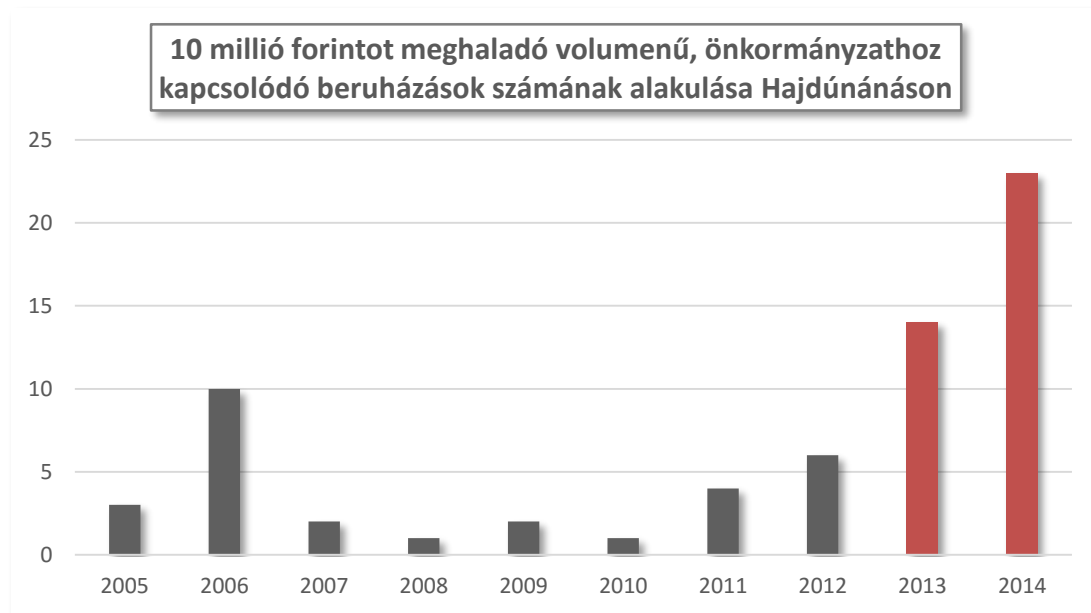
A közösségi tervezés műhelysorozata a feladatok meghatározásával zárult, melyeket a résztvevők egyrészt a város, másrészt saját szervezeteik, intézményeik, érdekcsoportjaik és közösségeik számára határoztak meg.

Az eredményeket szakértői munka keretében foglalták össze Hajdúnánás Integrált Városfejlesztési Stratégiájában. A stratégiai programirányító csoport megerősítése után az önkormányzat nagy érdeklődés által kísért közmeghallgatáson tárta a lakosság elé az eredményeket, melyeket végül a város képviselőtestülete fogadott el.

A tervezés egyik nagyon fontos érdeme a közösségi folyamat, amelynek keretében megvalósult. Ennek hatásai nehezen ábrázolhatóak egyértelmű indikátorokkal, de egyértelmű inspirációt jelentettek a város vezetése és la-

kossága számára a következő években kibontakozó közösségi kezdeményezésekhez, melyek a helyi gazdaságfejlesztés, a közösségi művelődés, a képzés és a turisztika területén indultak el.

A településfejlesztési stratégiák értékét gyakran mérik a forrásbevonás mértékével, amely a portfólió megvalósításához érkezik a városba. Az IVS elfogadását követően Hajdúnánás megkapta a kapcsolódó funkcióbővítő városrehabilitációs program megvalósításához szükséges támogatást, majd elnyert számos pályázati támogatást, melyeket a stratégiai elképzelések szolgálatába tudott állítani. Az eltelt három év alatt az önkormányzat és intézményei mintegy 4,5 milliárd forintot tudtak bevonni a település fejlesztésébe az európai uniós és hazai forrásokból. Az időszakai értékelés nem érintette azokat a további forrásokat, amelyeket a tervezés más érdekeltjei, vállalkozások és civil szervezetek vontak be saját fejlesztéseikbe, s azokon keresztül a helyi gazdaság, társadalom, kultúra építésébe.



30. ábra:
Az önkormányzathoz kötődő beruházások számának alakulása Hajdúnánáson
2005-2014

6.2. Komplex közösségi településfejlesztési program Újkígyóson

A települési stratégia összeállítása, és a közösségi tervezés gondolata – azaz, hogy Újkígyós fejlesztési terve ne csupán mérnöki, szakértői asztalon, számítógépeken, hanem a helyben lakók bevonásával, az ő és közösségeik részvételével valósuljon meg – első alkalommal 2009-ben merült fel Újkígyóson. A szándékot a nagyközség vezetőinek és lakosságának az a vágya is tüzelte, hogy a „nagy falu” a városi fejlődés útjára léphessen. Újkígyós önkormányzata azokban és a megelőző években már kétszer kezdeményezte a városi rangra emelkedést, de kérésük nem talált meghallgatásra az országos politika felelősei előtt.

A HROD Községi Gazdaság- és Társadalomfejlesztési Központ ekkor állította össze a Komplex Községi Településfejlesztési Program (KKVP) megalkotásának folyamatát, és tett javaslatot annak megvalósítására. A tervezési folyamat azonban ekkor még nem valósult meg.

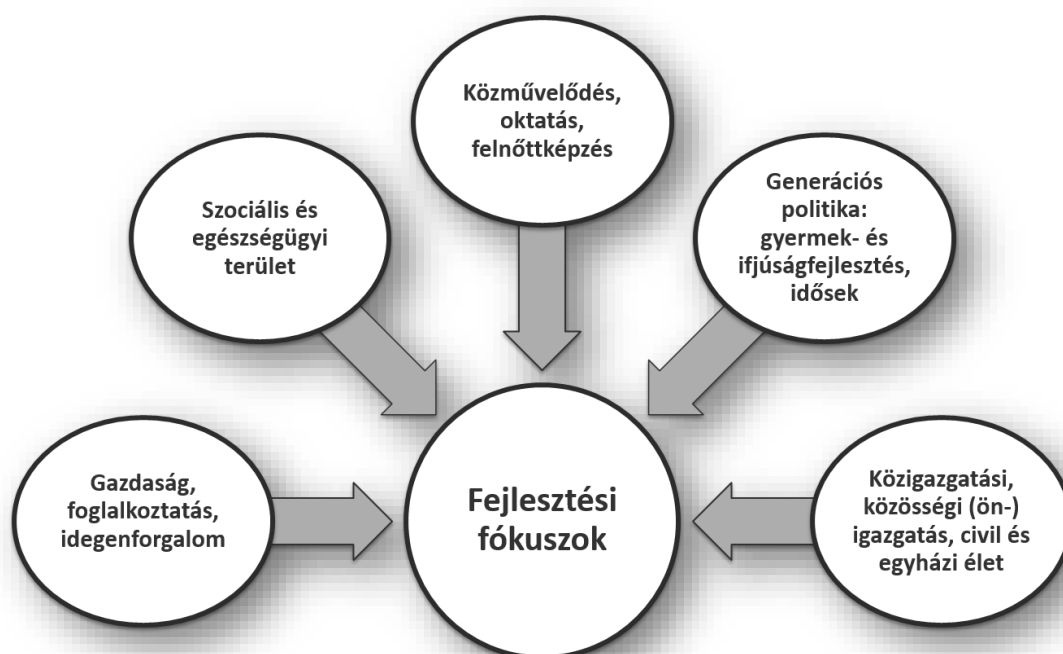
A program megvalósítása végül 2011 áprilisában indult el, egy évvel azután, hogy Újkígyós városi rangra emelkedett. Az önkormányzat ekkor kötelezte el magát végérvényesen az integrált városfejlesztési stratégia (IVS) megalkotása mellett.

A közös gondolkodás keretét a közösségi tervező műhelyek adták, amelyek során a résztvevők kisebb-nagyobb csoportokban tekintették át Újkígyós helyzetét, vázolták fel a fejlesztés lehetséges irányait, szükséges lépéseit és vitatták meg, hogy kinek, mit kell tennie annak érdekében, hogy a tervekben valóság legyen.

Az első, helyzetelemző műhely 2011. július 25-én került megrendezésre. A műhelyekre mintegy 80 helyi szakember, közösségi- és intézményvezető, gazdálkodó, véleményformáló kapott meghívást. A részvételi arány – külö-

nös tekintettel a nyár közepén összehívott alkalomra – már az első találkón rendkívül magas volt. A meghívottak több mint fele bekapcsolódott a munkába.

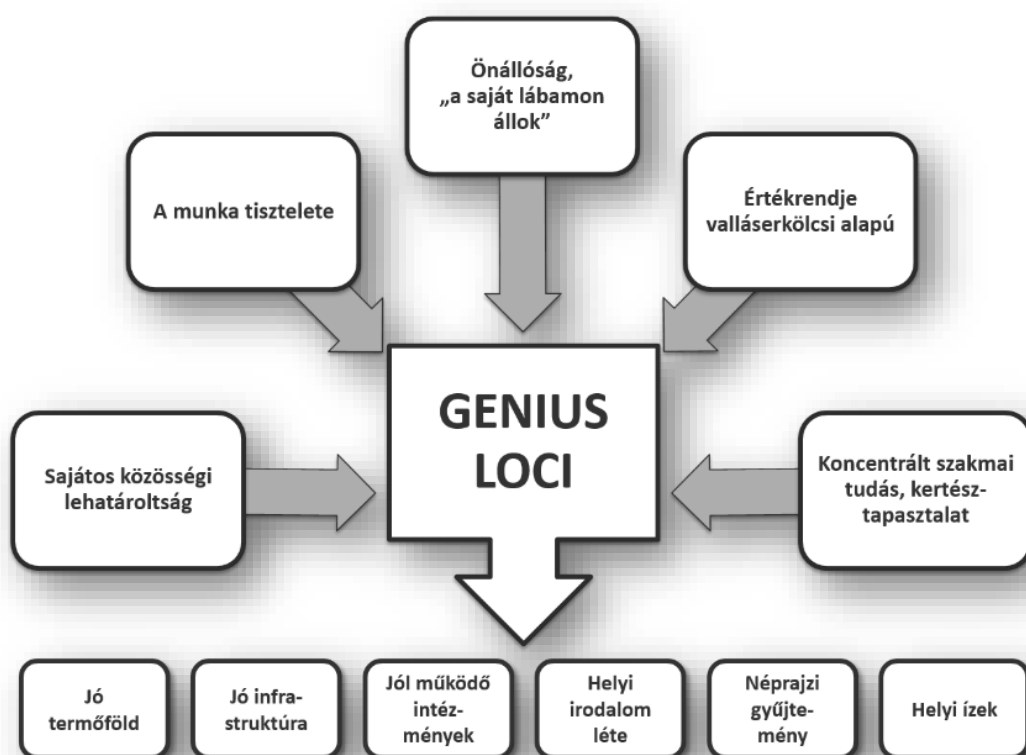
A következő – a fókuszokat és a kitörési pontokat meghatározó – műhely 2011. szeptember 10-én zajlott. A tervezési fókuszokat az önkormányzat közszolgáltatás-szervezési, közigazgatási kötelezettségeit, feladatait kiindulópontként használva, a közösségi igények figyelembevételével határozták meg, a Stratégiai Programirányító Csoport keretében. A fókuszált területeken zajló munka gondozására a közösségi tervezésben részt vevők munkacsoportokat hoztak létre. A tervezési folyamat során az alábbi fókuszokra, főbb tématerületekre összpontosítottak az együttműködők.



31. ábra:
Az újkígyósi tervezés fókuszai⁴³

⁴³ Az újkígyósi IVS dokumentációja alapján

A jövőképalkotó műhelyt 2011. október 8-án tartották mintegy 30 helyi lakos, köztük először számos fiatal részvételével. A műhelymunka során a résztvevők mikrocsoportokban azokat az értékeket, szempontokat gyűjtötték össze, amelyek hatással kell, hogy legyenek a település fejlesztési folyamatára. Másként fogalmazva: Újkígyós azon „lelki, szellemi tulajdonságait” szedték csokorba, amelyektől sajátos, egyedi lesz Újkígyós fejlesztési stratégiája.



32. ábra:
Újkígyós értékei - Az egyik mikrocsoport eredményeinek vázlata⁴⁴

⁴⁴ Az újkígyósi IVS közösségi tervezése során született illusztráció alapján

A jövőkép meghatározása három lépcsőben történt. Az egyes állomások az alábbiak voltak.

1. Az előzőekkel megegyező felállású mikrocsoportok címszavakban vagy rövid mondatokban gyűjtötték össze azokat az értékeket, elemeket, amelyeket a jövőképalakítás során fontosnak tartanak szerepeltetni, érvényesíteni. Munkájuk hívókérdése: „Milyen Újkígyóst szeretnének látni 15 év múlva?”
2. A négy mikrocsoport két-két nagyobb körben ült össze és címszavaikat összesítették, egyeztették majd közösen mondatokká formálták azokat.
3. A két csoport mondatait a műhely összes tagja közösen, „plenáris” munka keretében dolgozta össze egy, mindenki számára megfelelő és elfogadott jövőképpé.

A jövőkép a város – funkcionális kapcsolatban lévő környezetével együtt értelmezett – hosszú távon elérendő célállapotát határozza meg. A helyzetértékelésben feltárt sajátosságok alapján a közösségi tervező műhely keretében a fenti módon fogalmazódott meg a település jövőképe. Az irányító csoport és a szakértők közötti egyeztetés eredményeként ez a „kiterjesztett” jövőkép egy mondatban koncentrált, de az integrált városfejlesztési stratégia mindkét változatot szerepeltette.⁴⁵

⁴⁵ Újkígyós Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája 2012-2020 (67. o.)

Biztonság, munka, műveltség, összetartás

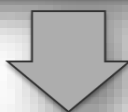
Településünk megtartó ereje helyi vállalkozásokra épül, amely biztos, gazdasági és környezeti értelemben is fenntartható megélhetést tesz lehetővé az újkígyósiak számára. A munkaszervezés támogatja a családi és közösségi élet természetes ritmusát.

Településünk alkotó részese egy élő térségi, társadalmi együttműködésnek. Ennek feltételeként megépül a Medgyesegyházát Békéscsabával összekötő, illetve az Újkígyóst elkerülő aszfaltút.

Megfelelő infrastruktúra és helyi tudás, szakértelem áll rendelkezésre, amely lehetővé teszi a helyi vízkincs kiaknázását és a mezőgazdasági termékek magas szintű feldolgozását.

Magas szintű helyi szolgáltatások, kulturális és természeti értékek révén jelentős az érdeklődés a település iránt.

Újkígyós jó gazda módjára gondolkodó, felelős, magas erkölcsiségű, együttműködő polgárok közössége.



Újkígyós erős térségi és társadalmi együttműködés révén karakterét, hagyományait megtartva fejlődik, a helyi adottságokra épülve gazdasági és környezeti értelemben is fenntartható lakó- és munkahelyet nyújt a helyi (és térségi) lakosság számára, emellett a településre látogatókat is magas szinten ki tudja szolgálni.

33. ábra:

A közösségi tervezés során kialakult és az IVS-ben véglegesített jövőkép Újkígyóson⁴⁶

A célterületek a helyzetelemzés eredményei és a jövőkép alapján kerültek meghatározásra. A kérdés, amelyre a műhely résztvevői válaszoltak: „Figyelembe véve a helyzetelemzés eredményeit, miképpen érhető el, miképpen valósítható meg a jövőkép?”

A válaszokat nem általános jelleggel, hanem a korábban már kijelölt és alkalmazott fejlesztési fókuszok mentén határozták meg a műhely résztvevői. A számos választ plenáris megbeszélés keretében, közösen összegezték, majd öt célterületen tíz fejlesztési célt határoztak meg.

⁴⁶ Uo. (67. o.)

Az egyes célok megvalósításához szükséges teendőket a negyedik műhelyen jelölték ki. Az egyes teendőket a projektszintű tervezés klasszikus kérdései mentén vázolták fel:

- Mit?
- Mikor?
- Meddig?
- Milyen erőforrásokból? (Ki? Miből?)

Jövőkép	Biztonság, munka, műveltség, összetartás							
Célterületek	Gazdaságfejlesztés		Városmarketing		Energia		Humán fejlesztés	
Célok	Vállalkozások közötti, vállalkozói, termelői együttműködések, közösségek erősítése, vállalkozásfejlesztés	Elérhetőség növelése, logisztika, közlekedés fejlesztése	Az értékek és termékek ismertségének növelése (promóció)	A térségi turisztikai és idegenforgalmi vérkeringésben való részvétel fejlesztése	Új energetikai megoldások keresése	Energiafelhasználás hatékonyságának növelése	Családbarát település, növekvő lélekszámmal	Közüktatás és felnőttképzés fejlesztése
Feladatok	Mit? Mikor? Meddig? Milyen erőforrásokból? (ki? Miből?)							
	Településen belüli kommunikáció, tájékoztató tanácsadó szolgáltatások erősítése		Közösségi, közületi részvétel és felelősségvállalás, a civil szervezetek erősítése, élénk kulturális élet					

34. ábra:

A jövőképből levezetett célterületek és célok Újkígyóson⁴⁷

⁴⁷ Uo. Újkígyósi Komplex Közösségi Városfejlesztési Program (8. o.)

A cselekvési terv szerkezete:

- Gazdaságfejlesztés
 - = Vállalkozások közötti, vállalkozói, termelői együttműködések, közösségek erősítése, vállalkozásfejlesztés
 - = Újkígyós elérhetőségének növelése, logisztika, közlekedés fejlesztése
- Városmarketing
 - = A település értékei és termékei ismertségének növelése (promóció)
 - = Újkígyós részese a térség turisztikai és idegenforgalmi vérkeringésének
- Energia
 - = Új energetikai megoldások keresése
 - = Energiafelhasználás hatékonyságának növelése
- Részvétel
 - = Közösségi, közeleti részvétel és felelősségvállalás, a civil szervezetek erősítése, élénk kulturális élet
 - = Településen belüli kommunikáció, tájékoztató, tanácsadó szolgáltatások erősítése
- Humánfejlesztés
 - = Családbarát település, növekvő lélekszámmal
 - = Közoktatás és felnőttképzés fejlesztése

A cselekvési tervhez és a stratégiához végül részletes időterv készült, mely az azonnal, a rövidtávon (2013-2015 között), illetve középtávon (2016-2020 között) elindítandó, megvalósítandó programokat, projekteket rendezte idősorba. Az időtervet részletes forrástérképpel hangolták össze,

amely elsősorban azokat uniós forrásokat jelölte meg, amelyek a kezdeményezések megvalósítását tehetik lehetővé, vagy járulhatnak hozzá azok megvalósításához.

A közösségi tervezés Újkígyóson is hozzájárult a helyi kezdeményezések összehangolásához, a társadalmi és gazdasági innovációhoz. Ugyanakkor a tervezési kimenetek közös megvalósítására, a feltárt erőforrások kiaknázására nem indult olyan intenzív partneri fejlesztő munka, mint Hajdúnánáson, így az eredmények sem olyan látványosak, mint az Észak-Alföldön. A közösségi és szakértői tervek megvalósulását a közeljövőben közösségi fejlesztő kezdeményezésekkel, közösségfejlesztő munkával katalizálhatják az érintettek, hogy az új tervezési időszak eszközeit az elképzeléseik szolgálatába állíthassák.

7. Irodalom

- 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről
- 2009. évi LVII. törvény az építési beruházások megvalósításának elősegítése érdekében egyes törvények módosításáról
- 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről
- Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU rendelete
- BEKE M. – DITZENDY K. A. (szerk.): Közös jövőnk – Vitairat a közösségi művelődés megújításának stratégiájáról. Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtár és Művelődési Központ, Debrecen, 2011.
- BEKE Pál: Méltóságkereső – Önéletrajz és szakmatörténet. EPL Editio Plurilingua, Budapest, 2001.
- BRISCOE, Catherine: Community Work is a Social Service Department. In: Social Work Today. 8. évf. április, 1976. (171-175. o.)
- CHECKOWAY, Barry: Two Types of Planning in Neighborhoods. In: Journal of Planning Education and Research, 1984. 3/1. (102-109. o.)
- Darányi Ignác Terv. A Nemzeti Vidékstratégia (NVS 2012-2020) végrehajtásának keretprogramja. Vidékfejlesztési Minisztérium, Budapest, 2012.
- DEMETER Anna (szerk.): SURE Közösségi tervezési eszköztár, SURE, Budapest, 2012.
- Európai Gazdasági és Szociális Bizottság: A közösségek szintjén irányított helyi fejlesztés, mint helyi, vidékfejlesztési, városi és városkörnyéki

fejlesztést célzó 2014-2020 közötti kohéziós politika egyik eszköze (Feltáró vélemény az EU Tanácsának görög elnöksége felkérésére) ECO/366 – EESC-2014-03156-00-00-AC-TRA (CS) 1/14. Brüsszel, 2014. december 11.

- FARAGÓ László: A jövőalkotás társadalomtechnikája. Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 2005.
- G. FURULYÁS Katalin: A tardosi munka. Községi alapú tervezés Tardoson. In: TÓTH Zs. – ÚJFALUSI G. (szerk.): A Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátus Évkönyve, 2009. MMIKL, Budapest, 2009. (172-178. o.)
- Integrált Városfejlesztési Stratégia Hajdúnánás 2012-2020, Hajdúnánás Városi Önkormányzat, 2012. november
- Iránymutatás a közösségvezérelt helyi fejlesztésről helyi szereplők számára, Európai Bizottság, Brüsszel, 2014.
- KÖKÉNYESI J. – MADARAS A. (szerk.): Útmutató a településfejlesztési koncepció készítéséhez. BM Településfejlesztési Iroda, MKI, Budapest, 2009.
- LAUFFER, Armand: Social planning in the United States: An Overview and Some Predictions. In: COX, F. M. – ERLICH, J. L. – ROTHMAN, J. – TROPMAN, J. E. (szerk.): Strategies of Community Organization. Peacock Publishers, Itasca IL, 1979. (292-305. o.)
- OKUBO, Derek: The Community Visioning and Strategic Planning Handbook, National Civic League Press, Denver, Colorado 2000.
- OSBORN, Alex F.: Applied imagination: Principles and procedures of creative problem solving. Charles Scribner's Sons, New York, 1963.
- RESZKETŐ Tímea (szerk.): Vidékfejlesztési Program Kézikönyv. Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, Budapest, 2015.

- SADAN, Elisheva: Közösségi tervezés és empowerment. ELTE TÁTK, Budapest, 2011.
- SALAMONNÉ HUSZTY Anna: Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest, 2000.
- SCHON, Donald A.: The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Basic Books, New York, 1983.
- Terület- és Településfejlesztési Operatív Program. Az Európai Bizottsághoz jóváhagyásra benyújtott változat. 2014. november 17.
- Újkígyós Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája 2012-2020, Újkígyós Város Önkormányzata, 2012.
- Útmutató a megyei integrált területi programok kidolgozásához és megvalósításához. NGM, Budapest, 2014.
- Városfejlesztési Kézikönyv, NFGM, Budapest, 2009.
- VIDA Csaba: Vállalatirányítás IV. Módszerek és eszközök. PTK PMMF, Pécs, 2000.
- Vidékfejlesztési Program 2014-2020. Vidékfejlesztési Minisztérium, Budapest, 2013.
- YORK, Alan S.: Towards a Conceptual Model of Community Social Work. In: British Journal of Social Work 14/3. 1984. (241-255. o.)

8. Ábrajegyzék

1. ÁBRA: A HELYI, KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS DILEMMÁI	16
2. ÁBRA: A SZAKÉRTŐI ÉS A KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS SZEMPONTJAI.....	17
3. ÁBRA: A KÖZÖSSÉGVEZÉRELT HELYI FEJLESZTÉS ISMÉRVEI AZ UNIÓS SZABÁLYOZÁSBAN	24
4. ÁBRA: EGY KÖZÖSSÉGVEZÉRELT HELYI FEJLESZTÉSI STRATÉGIA ELEMEI	26
5. ÁBRA: A KÖZÖSSÉGI MUNKA, A KULTURÁLIS, KÖZMŰVELŐDÉSI, KÖZÖSSÉGI, TÁRSADALOMFEJLESZTŐ SZERVEZETEK SZEREPE A TERVEZÉS SORÁN	29
6. ÁBRA: EGY TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PARTNERSÉGI EGYEZTETÉS CÉLKIJELÖLÉSE	32
7. ÁBRA: A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI, ILLETVE HELYI FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁHOZ KAPCSOLÓDÓ PARTNERSÉGI EGYEZTETÉS FOLYAMATA.....	33
8. ÁBRA: A MEGHATALMAZÁS VEZETŐI FUNKCIÓI.....	34
9. ÁBRA: AZ IRÁNYÍTÓ CSOPORT MEGHATALMAZÁSÁNAK TARTALMA	35
10. ÁBRA: AZ ELŐKÉSZÍTŐ ELEMZÉS FORRÁSÁNAK ELEMEI.....	36
11. ÁBRA: AZ IRÁNYÍTÓ CSOPORT FŐ FELADATAI.....	39
12. ÁBRA: AZ ÉRINTETTEK ELEMZÉSÉNEK KÖRE.....	43
13. ÁBRA: AZ ÉRINTETTEK ATTITÜDJEINEK VIZSGÁLATA	45
14. ÁBRA: AJÁNLÓ KÁRTYA AZ ÉRINTETTEK AZONOSÍTÁSÁHOZ ÉS ELÉRÉSÉHEZ.....	46
15. ÁBRA: A CSOPORTMUNKA FUNKCIÓI A HELYZETELEMZÉSRE VALÓ "RÁHANGOLÓDÁS" SORÁN.....	49
16. ÁBRA: PÉLDA A TELEPÜLÉSI TERVEZÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ PARTNERSÉGI EGYEZTETÉS KERETÉBEN KIALAKÍTOTT TERVEZÉSI FÓKUSZOKRA (HAJDÚNÁNÁS 2012)	50
17. ÁBRA: PÉLDA: A HAJDÚNÁNÁSI IVS KÖZÖSSÉGI HELYZETELEMZŐ MŰHELYÉNEK BEVEZETŐ KÉRDÉSEI	51
18. ÁBRA: A HELYZETELEMZÉS VIZSGÁLATI ESZKÖZEI.....	52
19. ÁBRA: A JÖVŐKÉPALKOTÁSRA HATÓ KONCEPCIONÁLIS KULCSTÉNYEZŐK	55
20. ÁBRA: A TELEPÜLÉSI JÖVŐKÉPALKOTÁS TÉNYEZŐI	56
21. ÁBRA: A STRATÉGIAI TERV LOGIKAI SZERKEZETE.....	58
22. ÁBRA: FEJLESZTÉSI FÓKUSZOK HAJDÚNÁNÁSON	67
23. ÁBRA: A FEJLESZTÉSI FÓKUSZOK TEMATIKUS ALÁBONTÁSA HAJDÚNÁNÁSON	68
24. ÁBRA: FIATALOK MUNKACSOORTJA A HAJDÚNÁNÁSI KÖZÖSSÉGI TERVEZŐ MŰHELYEN	69
25. ÁBRA: ÖSSZEGZETT SWOT ELEMZÉS HAJDÚNÁNÁSON	71
26. ÁBRA: STRATÉGIAI SWOT HAJDÚNÁNÁSON	72
27. ÁBRA: HAJDÚNÁNÁS, AZ ÖNRENDELKEZŐ VÁROS - A TELEPÜLÉS JÖVŐKÉPE.....	73
28. ÁBRA: PROGRAMALKOTÓ MUNKACSOORTOK HAJDÚNÁNÁSON	74
29. ÁBRA: A HELYZETELEMZÉSBŐL ÉS A JÖVŐKÉPBŐL LEVEZETETT CÉLTERÜLETEK ÉS CÉLOK HAJDÚNÁNÁSON.....	75
30. ÁBRA: AZ ÖNKORMÁNYZATHOZ KÖTÖDŐ BERUHÁZÁSOK SZÁMÁNAK ALAKULÁSA HAJDÚNÁNÁSON 2005-2014	76
30. ÁBRA: AZ ÚJKÍGYÓSI TERVEZÉS FÓKUSZAI.....	78
31. ÁBRA: ÚJKÍGYÓS ÉRTÉKEI - AZ EGYIK MIKROCISOPT EREDMÉNYEINEK VÁZLATA	79
32. ÁBRA: A KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS SORÁN KIALAKULT ÉS AZ IVS-BEN VÉGLEGESÍTETT JÖVŐKÉP ÚJKÍGYÓSON	81
33. ÁBRA: A JÖVŐKÉPBŐL LEVEZETETT CÉLTERÜLETEK ÉS CÉLOK ÚJKÍGYÓSON	82



E-mail: info@hrod.hu

Fax: +36 1 700 18 68

Székhely: 6000 Kecskemét, Énekes utca 110.

Levelezési cím: 6010 Kecskemét, Pf.: 40.

Központi iroda: 6000 Kecskemét, Árpád körút 4.

Fővárosi képviselő: Budapest VIII. Rákóczi út 29. 1/5. (Új Város)

www.hrod.hu