

KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002

„Önkormányzati Fejlesztések Figyelemmel Kísérése II.”

AJÁNLÁSOK

*Az inkluzív
településmenedzsment
megvalósításához*

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002

„Önkormányzati Fejlesztések Figyelemmel Kísérése II.”

AJÁNLÁSOK

Kutatás II.

*Helyi településfejlesztési fókuszú
közzolgáltatások inkluzív
faktorainak azonosítását célzó kutatás
eredményei alapján*

Budapest, 2018. június

Tartalom

1	Bevezető	5
2	A Kutatás előzményei	6
2.1	Az ÖFFK II. projekt célrendszere	6
2.2	Az önkormányzatok inkluzív működését vizsgáló kutatás	6
2.3	A kutatási megállapításokat és az ajánlásokat megalapozó adatforrások	6
3	A Kutatás II. főbb megállapításai	8
4	Ajánlások	10
4.1	Helyi közösségek	12
4.1.1	<i>Közösség és település jellege</i>	12
4.1.2	<i>Közösségi tudat</i>	13
4.1.3	<i>Bizalom</i>	14
4.1.4	<i>Dezintegráltság</i>	15
4.1.5	<i>Környék és szegregáció</i>	15
4.1.6	<i>Helyi értelmiség bevonása</i>	16
4.1.7	<i>Hátrányos helyzetű csoportok bevonása</i>	17
4.1.8	<i>Szociális gazdaság</i>	19
4.2	Identitás	22
4.2.1	<i>Globális és lokális identitás</i>	23
4.2.2	<i>Települési értékek</i>	23
4.2.3	<i>Közösségi helyek</i>	24
4.2.4	<i>Helyi szimbólumok</i>	25
4.2.5	<i>Településmarketing</i>	25

4.3	Szereplők és kulcsszereplők	26
4.3.1	A kapcsolattartás módozatai	27
4.3.2	Utcabizalmi rendszer	27
4.3.3	Fókuszcsoporthoz	28
4.3.4	Közösségi és szószólói tervezés	28
4.3.5	Bevonás nehézségei	29
4.4	Polgármester és helyi vezetés	30
4.4.1	Elfogadottság növelése	31
4.4.2	Formális és informális csatornák és eszközök	32
4.5	Lakossági kapcsolattartás	32
4.5.1	Vezetők érdekeltsége	32
4.5.2	Alacsony fokú inkluzív működés főbb okai	33
4.5.3	Településfajták különbözősége	34
4.5.4	Információáramlás	34
4.5.5	Célcsoport jellemzőinek figyelembevétele	35
4.5.6	Érthetőség és közérthetőség	36
4.5.7	Túlzott bevonás	37
4.5.8	Kíváncsiság	37
4.5.9	Helyszín jelentősége	37
4.5.10	Közmeghallgatás	38
4.5.11	Egyéb módszerek	38
4.5.12	Online eszközök és hagyományos média	39
4.5.13	Újszerű megközelítések és eszközök	40
4.5.14	Szemléletformálás és oktatás	40
5	Összegzés	42
6	Tárgymutató	44

1. BEVEZETŐ

Az Önkormányzati Fejlesztések Figyelemmel Kísérése II. (a továbbiakban: ÖFFK II.)¹ kiemelt projekt az önkormányzatok hatékony működéséhez és fejlesztései fenntarthatóságának növeléséhez, valamint a szolgáltató önkormányzati szemlélet kialakulásához kíván hozzájárulni.

A helyi közszolgáltatások hatékonyabb ellátásának, reformjának elősegítése érdekében három kutatási tématerületet határoztunk meg. A Kutatás I. a települési önkormányzatok egymással való együttműködését, valamint a megyei önkormányzat és a települési önkormányzatok kooperációjának jellemzőit vizsgálja. A Kutatás II. feltárja azt, hogy milyen hatással van a települések sikerességére a lakosság bevonása a települési fejlesztések tervezésébe, a projektek megvalósításába. A Kutatás III. az önkormányzat információgazdálkodását helyezi a fókuszba: az önkormányzatok információfeldolgozási szükségleteivel és képességével foglalkozik, azt tárgyalja, hogy a beérkezett információkat az önkormányzatok hogyan használják fel és miként közvetítik a lakosság felé.

A Kutatás II. Ajánlása az önkormányzatok és a központi közigazgatás számára készült, az optimálisabb működéshez ad inputokat a célcsoportok számára. A megfogalmazott javaslatok iránymutatást adhatnak a helyi közigazgatás hosszú távú munkájának minőségi fejlesztéséhez, különös tekintettel a helyi önkormányzatok szolgáltató szemléletének kialakításához, fejlesztéséhez, információ felhasználási lehetőségeik javításához és működésének hatékonyabbá tételéhez.

Az önkormányzati intézményrendszer hatékonyabb működéséhez – ezáltal a helyi társadalom jólétének (gazdasági) és jóllétének (társadalmi, szociális) növeléséhez – egyik eszköz a részvételiség növelése, a helyi lakosság döntéshozatalba való hatékonyabb bevonása, akár formális vagy informális módon, hagyományos vagy posztmodern részvételi módszerekkel. A lakosság bevonásából számos közvetlen és közvetett haszon származhat. Míg közvetlen előny, hogy a lakossági vélemények becsatornázásával jobb önkormányzati döntések születhetnek, addig közvetett előny lehet az önkormányzat számára, hogy növekszik népszerűsége, a helyi közösség összetartása és identitása pedig erősödik.

Az Ajánlás a kutatási jelentésben feltárt eredményeket szintetizálja, ezáltal jött létre az alábbiakban kifejtett, kutatási eredményeken alapuló, az önkormányzatok által a gyakorlatban is jól hasznosítható, hiteles írásos szakmai anyag.

¹ A projekt KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 azonosítószámon az Európai Szociális Alap támogatásával valósul meg.

2. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI

2.1 Az ÖFFK II. projekt célrendszere

A kutatás a helyi szintű közigazgatás szervezeti rendszereinek javításához, a szolgáltató önkormányzati szemlélet fejlesztéséhez, a közszolgáltatásokat érintő területi és központi döntéshozatalhoz szükséges kooperatív működés minőségének fejlesztéséhez kíván hozzájárulni. Céljai illeszkednek az Európa 2020 Stratégia, a Nemzeti Reformprogram, a Partnerségi Megállapodás célkitűzéseire, melyek része a közigazgatás, illetve a közszolgáltatások hatékonyságának fejlesztése, végül pedig egy modern ügyfélközpontú, szolgáltató állam kialakítása és működtetése. Előbbiekén túl a projekt hozzájárul a Jó Állam Mutatók pozitív irányú változásához a kiválasztott Jó Állam Projekt Mutatók által.

2.2 Az önkormányzatok inkluzív működését vizsgáló kutatás

A lakosság tapasztalatai, szakértelme és a tőlük származó visszajelzések figyelembevétele alapvető részét képezik a hosszútávon sikeres és fejlődő településfejlesztésnek. Az ÖFFK II. projekt keretében végzett kutatásunk annak vizsgálatát célozta, hogy milyen módon írhatók le a lakosság bevonásának gyakorlati mechanizmusai, ennek milyen főbb eszközei vannak és ezeknek milyen eredményessége tapasztalható, illetve milyen olyan gyakorlatokat találunk, amelyek ajánlhatók lennének más önkormányzatok és szervezetek számára. Az önkormányzat – mindennapi működése és fejlesztési tevékenysége során – számos különböző forrásból származó információra és jelzésre támaszkodik, a különböző adatbázisoktól a szakértőktől kapott javaslatokig. Vizsgáltuk azt is, hogy az önkormányzatok számára előírt módszerek és eszközök miképpen jelennek meg a mindennapi gyakorlatban. A kutatás annak feltérképezését is célozta, hogy milyen társadalmi, gazdasági, történelmi, regionális és egyéb tényezők állnak a különböző sikeres és kevésbé sikeres működési jellemzők és eredmények mögött.

2.3 A kutatási megállapításokat és az ajánlásokat megalapozó adatforrások

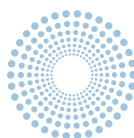
A vizsgált témakör szerteágazó jellege, illetve összetettsége többoldalú megközelítést igényelt, beleértve a társadalomtudományi kutatások változatos módszereinek alkalmazását is. Mind meglévő, mind a kutatás során előálló forrásokra támaszkodtunk, illetve jellegük szerint kvalitatív és kvantitatív adatokat is használtunk, ezzel igyekeztünk a lehető legmélyebben feltárni a vizsgált jelenségeket.

Az elemzés alapjául szolgáló kvalitatív források:

- a vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozására támaszkodó szövegelemzések
- interjúk (összesen 317 db)
 - | szakértői interjúk
 - | települési szereplőkkel készített interjúk (4–7 interjú településenként);
- fókuszcsoporthok (3 db)
- a futó programok és gyakorlatok mélyebb vizsgálata (6 településen)
- esettanulmányok (58 db)

A vizsgálatban használt kvantitatív források:

- részben a kutatási fázisok előkészítését, részben a kapott eredmények értékelését szolgáló KSH adatok
- egyéb, önkormányzatok által készített és központi közigazgatás által kezelt adatbázisok (IVS,² ITS³) egyes statisztikai adatai függő változóként (Azonosított alacsony státuszú szegregátumok száma, Azonosított alacsony státuszú szegregátum(ok) lakóinak száma, Azonosított alacsony státuszú szegregátum(ok) nagysága [km²]).
- teljes körű önkormányzati lekérdezés online kérdőívvel (2520 teljes körűen megválaszolt kérdőív)
- lakossági survey (1810 fős rétegzett országosan reprezentatív minta)



² Integrált Városfejlesztési Stratégia, a 2007–2013 programozási időszakra vonatkozó, a regionális operatív programok városrehabilitációs programjaihoz előírt dokumentum.

³ Az IVS-t a 314/2012 (XI.8) kormányrendelettel a 2014–2020-as programozási időszakra fölváltó Integrált Településfejlesztési Stratégia.

3. A KUTATÁS II. FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

Az önkormányzatok inkluzív működésének jellege változatos mintázatot mutat a lakosságot minimális szinten bevonó típustól a legkülönbözőbb módszereket gyakorlatban alkalmazó példákig. A típusokat kívülről az adottságokból kiindulva korlátosan lehet csupán előre jelezni. Számos különböző faktor határozza meg, hogy milyen jelleget mutat az adott település a lakosság bevonása tekintetében.

A lakosság bevonására központi elvárások léteznek: a legkövetkezetesebben működő ilyen mechanizmusok elsősorban saját iniciatívára, önként vállalt tevékenységek keretében találhatók. Az inkluzív működés sikeressége elsősorban azon múlik, hogy az érdekeltek valóban hasznosnak tartják-e ezen eszközöket és technikákat, és hosszú távon az érdekeltek legtöbbje számára pozitív eredménnyel jár-e használatuk.

A bevonás tekintetében mind az informális, mind a formális módozatok fontos szerepet játszanak. A kisebb közösségekben a személyes, mindennapi kapcsolattartás, a kapcsolatokon keresztül érkező visszacsatolás formális mechanizmusok hiányában is magas szintű inkluzív működést valósíthat meg, míg a nagyobb településeken a formális eljárások szerepe jóval meghatározóbb. Azonban itt is működhetnek informális csatornák, akár különböző lakossági és érdekcsoportok, akár véleményvezérek és helyi közösségek – szomszédságok – között.

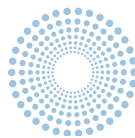
A kutatás egyik fő megállapítása szerint a település sikeressége, a helyiek magas szintű bevonása mögötti legfontosabb ok a helyi identitás erőssége. A helyi közösség adottságai, mind gazdasági, mind társadalmi kohézió, mind történelmi tényezők terén, valamint a vezetés, elsősorban a polgármester attitűdjei kulcsfontosságú szerepet játszanak az inkluzív működéshez való viszonyulásban. A magasabb bizalmi szint, a lakosok nagyobb kohéziója elősegíti a lakosság bevonását a döntéshozatalba és a helyi közszolgáltatások nyújtásába, formális vagy informális módon. A helyi szakértelem bevonása a döntéshozatalba pozitív összefüggésben van a település sikerességével.

A helyi vezetés, elsősorban a polgármester játszik fontos szerepet a település életében, ő az elfogadott ügyszöntő és kezdeményező, így személye megkerülhetetlen. A helyi képviselők már jóval kisebb szerepet játszanak, de így is fontos tevékenységük, még ha inkább az önkormányzatban belüli folyamatokban is.

A szakértelem bevonása részint a hivatalban belüli, részint a lakosságtól érkező javaslatok formájában, részint külső szakértőkkel valósul meg. A külső szakértőkre támaszkodó települések a mérések szerint kevésbé sikeresek. A helyi képzettek részvétele így meghatározó jelentőségű és az olyan települések, amelyek nem tudják őket bevonni, illetve már nem is rendelkeznek helyi értelmiséggel, jóval kevésbé sikeresek.

Az összetartó közösségek, lakossági csoportok nagyon jelentős befolyással bírhatnak a helyi ügyekre. Minél atomizáltabb egy település lakossága, annál kisebb csoportok képesek a döntéshozatal befolyásolására, dominálására. A kutatás alapján sokkal fontosabbnak bizonyult a lakosok közötti kohézió alacsony szintje, hiánya az inkluzivitásra, sokkal inkább vezetett a lakosság nagy részének be nem vonásához, mint a társadalmi különbségek, az alacsony státuszúak elkülönülése, szegregáltsága.

A lakosság minél szélesebb rétegei és a bevonás sikeressége közötti összefüggés a vártnál összetettebbnek bizonyult. A csupán magas státuszú rétegek magas szintű elkülönülésével jellemezhető településeken – tehát ahol a helyi elit mintegy kiválik a közösségből – jellemzően kevésbé sikeresen mennek a dolgok, a lakosság bevonása is alacsonyabb szintű. Azonban a sikeresebb és a legsikeresebb településeken az alacsony státuszú rétegek erős elkülönülése a jellemző a magas státuszúak elkülönülése nélkül. Azaz a kutatás adataiból úgy tűnik, a lakosság inkább középső és annál tehetősebb rétegeinek a közösségbe vonása számít elsősorban a sikerességben, míg az alacsonyabb státuszú rétegekre elsősorban támogatóként számít a vezetés, a település vezetésének sikerességétől függetlenül, vagy éppen annak ellenére.



4. AJÁNLÁSOK

Az alábbiakban bemutatandó javaslatok és megfontolásra érdemesnek gondolt szempontok az önkormányzatok munkájának javítását és hatékonyabbá tételét célozzák a lakosságnak a döntéseikbe, a szolgáltatások nyújtásába történő bevonása terén. Nem kívánunk általánosan működő eljárásokat és technikákat előírásra javasolni, hiszen nem létezik minden szituációban ugyanolyan jól működő rendszer. A cél inkább egy eszköztár bemutatása, amelyből szükség szerint kerül kiválasztásra az eszközök és eljárások egy kombinációja, amelyeket az adott helyzethez alkalmazva, rugalmasan használnak föl a szereplők.

Kulcsfontosságú a helyi szereplők, azaz elsősorban a legtöbb erőforrással rendelkező önkormányzat és a lakossági csoportok párhuzamos, stabil és szakadatlan érdekeltségének megteremtése és biztosítása a folyamatok beindításához, működtetéséhez és kiterjesztéséhez. Még a legjobban kidolgozott program esetében sem tudja az alulról jövő helyi kezdeményezéseket egy felső, központi akarat és szándék pótolni, azonban a központi szereplőknek nagy felelősségük és ezzel együtt lehetőségük van a helyi kezdeményezések előcsalogatására, támogatására és működésük segítésére.

A döntéshozatal és helyi társadalom egy rendkívül összetett rendszer, amelynek sajátosságait kutatásunk – az inkluzív településmenedzsment a település sikerességét befolyásoló jellemzőire és hatásaira vonatkoztatva – több rétegben tárta fel.

A település vezetése a hatalom gyakorlását jelenti egy összetett és folyamatosan változó erőterben. A lakosság csoportjainak bevonása a hatalom gyakorlásának és a döntéshozás folyamatába, valamint a döntések „sikerességének” ellenőrzésébe, a hatalomgyakorlás eszköze, a mindennapi döntési, irányítási folyamat része. Az inkluzív működés a településfejlesztés hatékony és megalapozott megvalósításához jelentősen hozzájárulhat. A jelen dokumentum ehhez kíván szempontokat nyújtani.

A település különböző képzettségű, vagyoni helyzetű, lehetőségű, foglalkozású és életmóddal, attitűdökkel rendelkező csoportok és egyének halmaza. A csoportoknak és egyéneknek egymással ellentétes, folyton változó érdekeik és szándékaik vannak, melyeket egyéni, illetve csoportosan valamilyen szinten koordináltan igyekeznek megvalósítani. A település élete e csoportok és egyének folyton változó, felbomló és átrendeződő koalícióinak elegye. E folyton átalakuló koordinátarendszer egy kitüntetett szereplője a helyi vezetés, amely szintén a település részeként leírható a fenti jellemzőkkel. A helyi vezetésnek ebben a koordinátarendszerben kell megtalálnia céljai meghatározásához, ezen alapuló programjai megtervezéséhez és végrehajtásához a jól megalapozott és időtálló támogatást, illetve reflektálnia kell a különböző felmerülő igényekre és problémákra.

A különböző csoportoknak eltérő, általában jelentős részben egymásnak ellentmondó és a források szűkössége miatt egyszerre meg nem valósítható elképzeléseik és igényeik vannak. A helyi társadalom és döntéshozatal alapvető, meg nem szüntethető eleme a konfliktus, nincsen optimális helyzet és választás, nem képzelhető el olyan racionális eljárás, amely „ob-

jektívan” és optimálisan alokálja a forrásokat és határozza meg az elérendő célokat. Továbbá a szereplők jelentős mérvű és szintén meg nem szüntethető információhiányos állapotban vannak, ahol általában csak utólag lesz nyilvánvaló, hogy milyen adatra, jellemzőre lett volna (még) szükség a jobb döntéshez.

A vezetésnek különböző érdekek és szándékok között kell, a konfliktusokat fölállalva választania és tevékenységét végrehajtania a közösség minél több tagja számára kívánatos és elfogadott jövő érdekében. Ezen ajánlást megalapozó kutatás azt jellemezte és elemezte, hogy ezen szükségszerűen konfliktusos helyi erőterek miképpen működnek és milyen gyakorlatban is igazolt eljárások és módszerek vannak, amelyek jobb, megalapozottabb döntések és működés felé viszik a rendszert.

Ajánlásaink elsősorban a központi közigazgatás és helyi önkormányzat számára készültek azzal a céllal, hogy bemutassák a főbb csomópontokat, és segítséget nyújtsanak a lakosság az önkormányzati szolgáltatás-nyújtásába és fejlesztés-előkészítésbe való bevonásának fejlesztéséhez. Célunk a helyi gyakorlat alapos vizsgálatával és elemzésével, illetve a „lentről jövő” kezdeményezések és sikeres megoldások bemutatásával egyfajta visszajelzést adni a felsőbb szint számára.

Célunk továbbá olyan megközelítés meggyökereztetése, amelyben a szereplők számára a különböző javasolt eljárások elsősorban nem központi elvárásként, felülről a szereplőkre előírva kötelezettséggént jelennek meg, hanem főként a helyi önkormányzati szereplők kezdeményezésére épülnek be a gyakorlatba. Ezért elsősorban e kezdeményezések számára kedvező környezet erősítése – lehetővé tétele – a cél.

Ennek részeként célunk az is, hogy jó példákkal, a bevonási mechanizmusok előnyeinek ismertetésével az önkormányzatok igényét erősítsük és támogassuk erőfeszítéseiket. Előírások megfogalmazására nem törekedtünk.

Ennek keretében célszerű a pozitív kezdeményezések elismerése és példaként állítása a hasonló környékbeli települések számára.

Jelen ajánlás számos anyagi vonzattal is járó beavatkozást, mechanizmust is javasol, amelyre a települések többségének nincsen forrása. A központi közigazgatás által fenti javaslat értelmében rendszerszerűen biztosított (vagy továbbiakban biztosítandó) eszközök mellett egyebek között célszerű lehet az önkormányzatok önkéntes költségmegosztó társulását az ilyen programokra, mechanizmusokra is kiterjeszteni, elsősorban olyan esetekben, amelyek nem igényelnek teljes munkakörben dolgozó munkatársakat és a feladat vagy szakértelem tekintetében, vagy a szerep megkövetelte pozíció⁴ miatt nem illeszthetők be a helyi apparátus tevékenységébe.

⁴ Például a később kifejtendő mediátori feladatok ilyen, a helyi vezetéstől való függetlenséget követelnek meg.

4.1 Helyi közösségek

A kutatás szerint a helyi közösség erőssége, beleértve a kapcsolati hálót és a tagok közti bizalmi szintet, erősen befolyásolja az önkormányzat működési lehetőségeit és elfogadottságát.

Az önkormányzati intézményrendszer hatékonyabb működéséhez egyik eszköz a helyi lakosság döntéshozatalba való hatékonyabb bevonása, formális vagy informális módon, hagyományos vagy újabb módszerekkel. E folyamatok eredményeképpen a helyi társadalom jóléte és gazdasági teljesítménye növekszik, működése kevésbé konfliktusossá válik. A lakosság bevonásának közvetlen előnye, hogy a lakossági vélemények becsatornázásával megalapozottabb és a helyiek által elfogadottabb önkormányzati döntések születhetnek, közvetett előnye pedig az lehet az önkormányzat számára, hogy növekedik népszerűsége, ugyanakkor erősödik a helyi közösség összetartása és identitása is.

A helyi közösségek fejlesztése számos, akár jelenleg is futó kiemelt projekt⁵ célpontjában volt, amelyeknek tanulságait jelen ajánlás témakörében is hasznosítani szükséges. Kutatásunk eredményei arra mutattak rá, hogy a jól működő, erős helyi közösség lényeges erőforrást biztosít a település vezetése számára céljai elérésében. Ugyanakkor a jól működő helyi közösség részint a vezetői kiválasztásával, részint azok folyamatos ellenőrzésével és visszacsatolási mechanizmusok működtetésével hatékonyan járul hozzá a település érdekében tevékenykedő önkormányzati működéshez. A kutatás során a település sikeressége és a helyi közösség állapota között erős és komplex összefüggéseket találtunk: ezek összegzéseként megállapíthatjuk, hogy nem található olyan jó közösséggel rendelkező település, amely ne lenne hasonló településekhez viszonyítva sikeresebb.

A helyi közösségek településhez való viszonya igen összetett, ennek megfelelően az ajánlások is több csoportban kerülnek bemutatásra.

4.1.1 A közösség és a település jellege

A közösségek jellege függ a település nagyságától és tagjai életmódjától. Hagyományos, kisebb közösségeket az erős elsődleges kötések, azaz rokoni-baráti szálak dominanciája és az erős összetartás jellemzik. E közösségek társadalmilag homogének, és jellemző módon egy kívülállónak nehéz a közösség teljes jogú tagjává válni, ha egyáltalán ez lehetséges. Ilyen jellegű közösségek megmaradhatnak akkor is, amikor egy települést jelentősebb beáramlás ér, elszigetelődve az újonnan érkezettekől. Nagyobb településeken, nem-tradicionális életmód esetében jellemzőbbek a nagyobb társadalmi státuszbeli távolságokat átívelő, kiterjedtebb, de sokkal gyengébb kapcsolatok, a másodlagos kötések, azaz az ismerősi viszonyok. Ezek sokkal kisebb biztonságot nyújtanak tagjai számára bármilyen gond esetében, azonban valamely cél eléréséhez erőforrásként az egyén számára kiemelkedő erőforrást nyújthatnak.

Nagyobb település esetében a helyi közösség számos kisebb csoport/közösség halmazaként épül föl, ahol a települési szintű közösség erősítéséhez a kisebb részközösségeken keresztül vezet út (lásd részletesebben 4.1.5 fejezet).

⁵ Lásd pl. Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás, EFOP-1.3.1-15-2016-00001 projektet.

A települések jelentős részét számottevő betelepülés érintette az elmúlt időszakban, amely a korábbihoz képest eltérő társadalmi státus, más attitűdökkel és igényekkel rendelkező lakosság megjelenésével járt, gyakran feszültségekhez vezetve az új és a régebbi lakók között. A dinamikus átalakulások okozta feszültségek kezelése, a korábbiakhoz képest **beáramlott új rétegek integrálása a helyi vezetés feladata**, amelyre ajánlott különböző eszközöket, módszereket kidolgozni és működtetni.

A közösség tagjai között kialakult hálózatok mindezen túl a helyi vezetés számára is jelentős erőforrást képviselnek mind a településen belül, mind azon kívül. A településhez kötődők, az onnan elszármazottak jó alanyai információk, kapcsolatok és lehetőségek megszerzésének, így bevonásuk és a kötődést ápoló és erősítő alkalmak és eszközök előnyös hatásúak a település működésére és fejlődésére. **Ajánlott tehát olyan mechanizmusok kidolgozása, amelyek az elszármazottakat számontartják,⁶ velük a település kapcsolatát felelevenítik és ápolják.**

4.1.2 Közösségi tudat

Egy település közösséggé válva több lesz, mint lakói összessége. A helyi közösség egy adott elkülönülő földrajzi területen kialakult társadalmi kapcsolatok halmaza, amelyben a tagok közötti kapcsolati háló a különböző szükségletek kielégítésének, kölcsönös támogatásoknak és alkuknak, az információáramlásnak eszköze és terepe. A közösség erőforrást nyújt tagjai számára, a csoporthoz tartozás érzését és biztonságát adja. A közösség tagjai között kiépült különböző erősségű és jellegű kapcsolatok⁷ változatos módon jelenthetnek támaszt a tagok számára problémák, helyzetek megoldása és számos törekvés megvalósítása esetén. Bajba kerültek számára a formális intézményeken kívüli biztonsági hálót nyújtanak. A közösségbe való beágyazottság így biztonságot és segítséget kínál, míg a dezintegráltság az egyén és család sokkal instabilabb és veszélyeztetettebb helyzetével jár.

A közösség a fenti kapcsolati és kölcsönös szívességi hálózaton túl egyfajta önálló életet él, az adott közösség tagjainak a „mi-tudat” által nyújt közös identitást, amelyet valamilyen ismert szimbólumok és közös élmények, történet jellemez és tart össze. Ezek fejlesztése a közösségépítés fontos eleme (lásd 4.2. fejezet).⁸ A közösség tagjainak a fentiekkel való megismertetése a közösség erősítéséhez vezet. A közösségi tudat erősítésére célszerű már az iskolás korosztály körében programokat kidolgozni, hiszen ők a legfogékonyabbak. Ebbe azonban más-más módon az idősebbeket is be kell vonni. **Javasolható tehát megvizsgálni, hogy a köznevelés rendszerébe milyen módon illeszthetők be a közösségfejlesztő, helyi identitást erősítő programok a megfelelő szemlélet kialakítása érdekében. Továbbá érdemes olyan eseményeket megszervezni, amelyek a helyi közösség tagjai közötti**

⁶ A GDPR adatvédelmi szabályainak betartásával, ennek pontos lehetőségeiről szükséges adatszolgáltatással való konzultáció.

⁷ Az elsődleges, másodlagos és kvázi-elsődleges kötések.

⁸ A helyi közösségek erősítését szolgálják a TOP-5.3.1 A helyi identitás és kohézió erősítése, a TOP-5.3.2 A közösségi, térségi identitás és kohézió erősítése és a TOP-6.9.2 A helyi identitás és kohézió erősítése című felhívások.

kohéziót erősítik, változatos interakciókat tesznek lehetővé a különböző kor- és társadalmi csoportok között.

4.1.3 Bizalom

A bizalom az utóbbi évtizedek egyik leggyakrabban előkerülő, számos kutatásban vizsgált fogalma mind a magyar társadalmat és közösségeket tekintve, mind nemzetközi szinten. A bizalomhiányos állapot a közösség működését akadályozza és a település vezetése az intézmények működését gátolja.

Bizalom tekintetében három szintet különböztethetünk meg. A település egyes részeire, vagy egészére kiterjedő maximális egyéni szintű bizalomvesztés a helyi társadalom atomizálását, szétesését okozza, ahol már a szűk családon túlmutató rokoni-baráti kapcsolatok sem működnek. A kutatás során talált ilyen jellegű települések esetében semmilyen bevonási mechanizmus nem működik érdemben, és a helyi vezetés légüres állapotban tevékenykedik, gyakorlatilag tucatnyinál nem több főre támaszkodva.

A megköthető jellegű bizalom⁹ a tágabb értelmű családon, a rokonságon, esetleg rokonivá lényegített szoros baráti kapcsolatokon alapul, erős csoportkohézióhoz vezet az átlátható számú résztvevő között. Azonban az így létrejövő csoportok élesen elkülönülnek más hasonló csoportoktól, azokra és a kívüllagra erős gyanakvással tekintenek, és nem bíznak a tágabb közösség, a település intézményeiben és képviselőiben.

Az áthidaló jellegű bizalom¹⁰ esetén a tagok között gyengébb kötődés van, inkább hálózati jellegű. Sikeres kialakulása esetén tágabb közösségeket is sűrű szövessel összefoghat. Erős háló esetében a helyi intézmények és a helyi vezetés is nagyobb elfogadottságban tevékenykedik, és a helyi társadalom nagyobb részét éri el. Az ilyen jellegű bizalom központi jelentőségű az információk eredményes áramlásában, a különböző részcsoporthoz, környékek összekötésében. A helyi társadalom és a település sikeressége, alkalmazkodóképessége, integráltsága és gazdasági növekedési képessége tekintetében tehát ezen utóbbi jellegű bizalmat erősítő programok és mechanizmusok alkalmazására van szükség.

A kölcsönös bizalom az alapja az interaktivitásnak. A bizalmat a visszacsatolások számos körén keresztül egy időben hosszú lefolyású és számos buktatóval terhelt folyamat révén lehet elérni. Míg a bizalom kiépítése hosszú és jelentős erőfeszítéseket igénylő folyamat, elvesztése – akár egy-egy elrontott tett következtében – gyorsan megtörténhet. A bizalomépítésnél a folyamatosság elengedhetetlen, egy-egy sporadikus akció és megszakadt kezdeményezés kontraproduktív eredménnyel zárulhat. A bizalomépítést a nagyobb erőforrásokkal, hatalommal bíró szereplő, azaz egy településen az önkormányzat kezdeményezheti, és feladata is kezdeményezni. A helyi civil szervezetek¹¹ és szükség esetén a központi közigazgatás szakértelem biztosításával segítheti a helyieket. Egy-egy szélsőségesen bizalomhiányos, atomizált

⁹ Tóth István György: *Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében*. Budapest: Társi, 2009.

¹⁰ Tóth (2009)

¹¹ A Civil Információs Centrumok (www.civil.info.hu) megyei szinten elérhető adatbázisa erről nyújt tájékoztatást.

település esetében a központi közigazgatás is kezdeményező lehet, olyan esetekben, ahol a vezetés erre nem képes.

Javasolt tehát olyan programokat elindítani, ahol a hosszú távú kapcsolatépítés és visszacsatolások beépítése biztosított. Ajánlatos ugyanakkor elkerülni az akciószerű, a lakossági reakciókkal érdemben nem törődő interakciókat. Az önkormányzatok bizalomépítő tevékenységét a központi közigazgatás szakértők igénybevételének lehetőségével támogathatja.

4.1.4 Dezintegráltság

A helyi közösség rossz állapota, a dezintegrált lakosság általánosságban a helyieknek a településük iránti érdektelenségéhez, be nem vonhatóságukhoz vezet. A közösséghez tartozás mintázata és a társadalmi státusz összefüggést mutat. E szerint az alacsonyabb rétegekbe tartozók körében erős a lokalitáshoz kötődés, kapcsolati hálójukban a közelben lakók játszanak meghatározó szerepet; míg a magasabb státuszúak között gyakori, hogy térben szétosztott közösség tagjai, akik kevéssé, vagy sok esetben egyáltalán nem kötődnek az adott környékhez, településhez. A helyi közösségépítés így elsősorban a kevésbé tehetősek számára lényegbevágó, a magasabb státuszúak esetében az identitás kiépítése, a lakóhelyhez való kötődés kiépítése lehet hangsúlyos elem.

A dezintegráltság, ha egy település lakosságának többségére kiterjed, a helyi társadalom szétesésével és súlyos következményekkel jár magasabb szinten is.¹² A tömeges bevándorlás, elszegényedés okozta társadalomdezintegráció kérdésköre több száz éve áll a településekkel foglalkozó szakmai diskurzus homlokterében, ahol változatos eljárások és megközelítések alakultak ki. A közösségépítésnek jó eszköze a tagok egymás megismerését, együttműködését kialakító alkalmainak szervezése, a szabadidő tartalmas eltöltését elősegítő lehetőségek biztosítása különböző közös tevékenységek, benne egyesületi rendezvények, közös szabadidős események, a helyieket megmozgató sportesemények által.

A tömeges dezintegráció elkerülése, illetve az ilyen jellegű folyamatok visszafordítása és a közösség építése fontos elemét képezi a települések fejlesztésének, ami ennek értelmében a helyi önkormányzat számára kulcsfontosságú feladat. **Javasolt tehát a közösségfejlesztést célzó programok tervezése, lefuttatása, mely a helyi szint feladata lehet. Végsőként leromlott esetben, a kezdeményezés, tapasztalat és kellő tudás híján a központi közigazgatás programok külső támogatásával, szükség esetén külső szakértők bevonásának biztosításával tud hozzájárulni a dezintegráció elkerüléséhez.**

4.1.5 Környék és szegregáció

Nagyobb településeken a teljes településre kiterjedő közösség inkább elvont egységként jelenik meg, mintsem a napi élet részeként. A jól integrált településeken az átfogható nagyságú,

¹² Erre használt még az anómia szó is, mind egyéni, mind közösségi szinten.

pár ezres lakosságú környék vagy „szomszédság”¹³ válik a mindennapi közösség terepévé a nemzetközi és hazai kutatások szerint is. E közösségekben kialakuló kapcsolatok gyengébbek, mint a hagyományos kisközösségekben, de erősebbek a hálózat adta gyenge kötéseknél.¹⁴ A szomszédságokat a társadalmi státusz értelmében vett nagyfokú homogenitás jellemzi még a nagymértékben heterogén nagyvárosokban is. Nagyobb településeken a lakosság bevonásakor célszerű a teljes település helyett a szomszédságokra, környékekre alapozni a programok és mechanizmusok kialakításakor – akár például utcafórumra, akár valamilyen formálisan létrehozott lakókból álló állandó jellegű tanácsra.¹⁵

Javasolt a társadalmi rétegek nagyfokú térbeli elkülönültsége esetén várostervezési eszközökkel is megteremteni azokat a tereket, amelyek a találkozás, a közösség egymásra találásnak helyszínei lehetnek. A szegregáció esetében a tágabb közösséghez kötő kapcsolatok felélesztése és az elkülönülés közösségi programokkal oldása, a különböző környékek közötti negatív érzések csökkentése szükséges. E felé akár helyi lakossági kezdeményezések felkarolásával, akár saját indítványra az önkormányzat tehet lépéseket. A közösségépítés forrását gyakran nem az önkormányzat tudja biztosítani, hanem (közoktatási, szociális, kulturális és egészségügyi) intézmények, civil szervezetek. Szélsőségesen szegregált helyzetben, ahol a település nem foglalkozik a problémával, a központi közigazgatás kezdeményezhet ezt orvosló beavatkozásokat a már futó programok tapasztalataira építve.

4.1.6 Helyi értelmiség bevonása

A települések intellektuális belső erőforrásaira való építkezés pozitív hatását a kutatás igazolta. Az olyan települések, amelyek elsősorban a helyiek ismeretére, szakértelmére támaszkodnak, kimutathatóan sikeresebbek azoknál, ahol ezt külső szakértőkre bízják. Továbbá azok a települések statisztikailag igazolhatóan kevésbé sikeresek, ahol a magasabb státuszú, tehát képzettebb rétegek a közösségtől térben szegregálódva, így abba kevésbé integrálva helyezkednek el.

A helyi képzett rétegek bevonásának pozitív hatásai abban is megnyilvánulnak, hogy részükről más rétegektől nem várható kezdeményezések érkezhetnek, illetve kapcsolati hálózatauk kiterjedtsége is nagyobb, amellyel a helyi vezetés céljai eléréséhez léphet közelebb. Továbbá a 4.5.5 pontban megfogalmazott státuszkülönbségek okozta megértési és kommunikációs nehézségek nem jelentkeznek, így olyan jellegű információ és visszacsatolás megszerzésre ad módot bevonásuk, amely másképp nehezen, vagy alig lehetséges. Emellett képzettebb szereplők képezhetik a gerincét a helyi civil szervezeteknek.

Bevonásukra éppen a helyzetük különbözősége miatt más megfontolások vonatkoznak, mint más társadalmi rétegek esetében (lásd 4.5.5). Számukra a közvetlen, személyes és ke-

¹³ Angol neighbourhood egyre gyakoribb átvételéből.

¹⁴ Úgynevezett kvázi-elsődleges kapcsolatok.

¹⁵ Angolszász országokban neighbourhood council-ként vagy community league-ként ismert és alkalmazott lakosságbevonási mechanizmus.

vés szereplőt fölvonultató mechanizmusok a hatékonyabbak. Itt is kijelenthető, hogy az önkormányzat felelőssége a kezdeményezés, de e csoport esetében gyakoribb az alulról jövő kezdeményezés. Továbbá **a magasabban képzettek bevonása a településfejlesztésbe, a helyi problémák megoldásába, elősegíti a településen maradást, csökkenti az elvándorlást.**

Számos olyan helyen, ahol a helyi közösség dezintegrált, hiányzik a képzettebbek bevonása. Az értelmiség távollétével fejezi ki véleményét a vezetésről és nagymérvű elvándorlással a településről, még akkor is, ha azt amúgy a kereseti lehetőségek, életminőség önmagában nem indokolná. **A közösség fejlesztése tehát a helyi értelmiség megtartásának fontos eleme.**

A rossz életkörülmények és a szolgáltatások hiánya másik oldalról a jobban működő közösségek elhagyására is készíthetik e rétegbe tartozókat, elsősorban a kisebb, perifériális elhelyezkedésű településeken. **Javasolt a magasan kvalifikált lakosok elvándorlásának mérséklése érdekében a szolgáltatások lehetséges fejlesztése mellett az őket alkalmazó és helyben lakóként megtartó intézmények, elsősorban az oktatási létesítmények megtartása. Nagyobb településeken a helyi vezetés eszköze a képzett fiatalok megtartásához és visszacsábításához a változatos és jó fizetést biztosító munkahelyek és a jó élet- és lakáskörülmények megteremtésének elősegítése.**¹⁶

4.1.7 Hátrányos helyzetű csoportok bevonása

A bevonás helye, módja, eszköze mindig a bevonni kívánt célcsoport jellemzőitől, szokásaitól függ. A különböző lakossági csoportok bevonásakor a bevonás célja is meghatározhatja az eszközök megválasztását. Más eszközöket használunk a fiatalok és más eszközöket, elérési utakat az idősebb lakosok bevonásához.¹⁷

Az a nemzedéket, amelyet számos néven illet a szakirodalom – pl. millenáris nemzedék, „Facebook generáció”, „digitális bennszülött”, „dotcom” generáció, R generáció – már gyermekkorában megismeri a digitális világot, természetesnek tekinti, ismeri a modern technológia által nyújtott előnyöket, és tudja használni az eszközeit is. A gyűjtőnéven „Y” és „Z” generációként¹⁸ említett lakossági csoport többnyire már érzékeny a környezetvédelmi kérdésekkel kapcsolatban is, választásaiban egyre inkább tudatossá válik, „zöld gondolkodással” szemléli az életet. Jellemzően jól alkalmazkodik a változó környezethez, gyakorta multitasking tulajdonságokkal bír.¹⁹ A korábbi nemzedékektől eltérően körükben nagyobb igény van a városias jellegű szolgáltatásokra és életmódra, illetve gyakrabban, merészebben váltanak munka- és lakóhelyet.

¹⁶ Számos ilyen jellegű kezdeményezés közül lásd például a „Szolnok Hazavár” programot (<http://info.szolnok.hu/altalanos-tajekoztato-m197>).

¹⁷ Lásd Nádas N. et al. (2017): Új generációs kutatónemzedék és a felelősségteljes innováció. In: Farka-Pelle (szerk.) Várakozások és gazdasági interakciók. Szeged: JATEPress, 283-296.

¹⁸ 1980–1999 között születettek, illetve a 2000-ben és utána születettek.

¹⁹ Egyszerre több dologgal is képes foglalkozni.

Az elérhető hatalmas információmennyiség segíti a társadalmi viszonyokban, így a települési ügyekben való eligazodást is. Esetükben főként azokon az eszközökön történő kapcsolatfelvétel és bevonás lehet sikeres, amely az általuk igénybe vett technológiát, nyelvezetet stb. használja. Fontos alapelv, hogy a bevonás során az információknak hitelesnek, transzparensnek kell lennie. A bizalom itt is elengedhetetlen, hiszen az információk sokféle forrásból elérhetők, a kapcsolat minőségét rontja, vagy a kapcsolatot ellehetetleníti a nem valós információk közlése, így a bevonás is megghiúsul(hat). Számos esetben segíti a bevonást olyan formabontó ütemezés/időpontválasztás, amely alkalmazkodik a bevonni kívánt célcsoporthoz.

Megfontolás tárgya lehet nemcsak az eszköz és a nyelvezet, hanem a bevonni kívánt csoportok feltalálási helye is. Általánosságban az mondható el, hogy minden célcsoport bevonása azokon az intézményeken keresztül a legkönnyebb, amelyek őket valamilyen céllal „gyűjtik”, befogadják (pl. óvoda, iskola, Idősek Napközi Otthona, Munkaügyi Kirendeltségek stb.). **További „megközelíthetőségi lehetőség” azoknak a helyeknek a felkeresése, ahol a szabadidős tevékenységeiket végzik.**

A nehezen megszólítható célcsoportok bevonása esetében elsődleges kérdés, hogy mibe akarja bevonni a településvezetés a hátrányos helyzetű csoportokat.

A bevonáshoz a hátrányos helyzetű csoportok esetében bizalom kell. Nem lehet sikeres egy bevonási mechanizmus akkor, ha a bevonni kívánt célcsoportban nincs bizalom azok iránt, akik a kapcsolatot kezdeményezik. Segítheti a folyamatot a kulcsszereplők, közösségi véleményformálók azonosítása és a velük való kapcsolatfelvétel. Módot adnak a kapcsolat megteremtésére és a tájékoztatásra az intézményeken belüli programok. Itt a bizalmi személy az adott intézmény dolgozója: pl. az óvónő, a pedagógus, a védőnő, a hivatali dolgozó, a családsegítő, a Községi Ház munkatársa stb. **Növelik a bizalmat és segítik a bevonást az igény szerint kialakított programok. Amennyiben ezeket a valós szükségletek felmérése és közösségi tervezés előzi meg,** már a folyamat közben megtörténik a résztvevők involválódása, könnyebben bevonhatók a projektekbe.

Támogatja a hátrányos helyzetű csoportok bevonását a települési szintű rendezvényeken való minél szélesebb körű részvétel. Ezen alkalmakon széles körben nyílik lehetőség változatos interakcióra különböző szereplőkkel, és az ilyen alkalmakon készülő jelenléti ívek (amennyiben készülnek) a személyes megkeresést is könnyítik. Szintén egy lehetséges módja a hátrányos helyzetű lakossággal való kapcsolatfelvételnek a célzott közösségfejlesztési programok szervezése egy, a hátrányos helyzetű célcsoporton belüli kisebb közösség számára. Tájékoztatásuk ilyen alkalmakon is lehetséges, bevonásuk nagyobb eséllyel történik. A településen élők közösségi személyekké formálása – a közösséggé válás támogatása – történhet például önkéntesek bevonásával a programokba, akik ezáltal nagyobb ismertséget, tekintélyt szerezhetnek a közösség előtt, és nem utolsósorban tapasztalatokat is, amelyek változatos készségfejlesztő erőként hatnak, és segítik integrálásukat a település jobb élethelyzetben lévő lakosaival való kapcsolatteremtést. Fontos, hogy a **településvezetés** ne csak a feltételek biztosításával, a megvalósulás segítségével, hanem **az önkéntes tevékenység elismerésével is támogassa a településért való önkéntességet.**

Az OpenSpace²⁰ jellegű alkalom szervezésének akkor lehet haszna, ha a hátrányos helyzetű csoport képviselői/tagjai nem először találkoznak a többi résztvevővel, hanem már működő és/vagy egymással kommunikáló csoportok vesznek részt az eseményen.

A vegyes célcsoportú rendezvények, közösségi alkalomok – minden olyan esemény, amelyben egyenlő esélye van részt venni, jól szerepelni, kitűnni minden résztvevő csoportnak – az előítélet nélküli együttélést támogatják, lehetőséget adva a megismerésre, az együttműködésre is. Ezáltal közvetve a bevonást támogatják. Amennyiben a településen van olyan szervezet, közösség, amelynek már van bizalmi kapcsolata a hátrányos helyzetű lakossággal, akkor a bevonás rajtuk keresztül, a velük való összefogással lehet sikeres. Ebben az esetben minden olyan tanács, intelm, javaslat, előírás, amely a célcsoporttal bizalmi kapcsolatban lévő szervezettől érkezik, nem a mérlegelhető feltételek közé tartozik, nem választható, hanem a célcsoport elérésének megkérdőjelezhetetlen eszköze.

A bevonás tekintetében nem cél, hanem eszköz a motiváció. Történhet a szükségletek, az érdekek mentén, vagy egy, a közösen kialakított jövőkép kapcsán felvázolt egyéni út megvalósításával. Fontos, hogy a cél hiteles legyen, a hátrányos helyzetű célcsoport számára belátható időn belül valósuljon meg és érthetők, világosak legyenek az eszközök, amelyek révén a elérhető. A célok megfelelő minőségű megfogalmazása erősíti a motivációt és jelentősen segíti a bevonást/fenntartást is.

A hátrányos helyzetű lakossági csoport számára ösztönzőleg hat az is, ha a disszemináció érthető, látja, érti a részvétele helyét, célját, hasznát, és a bevonódás a folyamatba számára bizonyíthatóan jövőbemutató (megtalálja benne saját személye, gyermekei, családja, közössége hasznát). Egy jobb jövő, könnyebb élet reménye – akár, ha csak a gyermekek számára is – erős motiváló és a bevonást segítő tényező.

4.1.8 Szociális gazdaság

Napjainkban egyetértés van a tekintetben, hogy a szociális gazdaság a XXI. század fejlődési útjainak egyike. A munkahelyteremtésre ösztönző foglalkoztatási politikák középpontjában már nem elsősorban a munkanélküliek különböző csoportjai állnak, hanem azok a tevékenységek, melyekkel a legkevesebb helyettesítő hatás mellett történhet a foglalkoztatottság bővítése. A szociális gazdaság növekedése megnöveli a képzetlen munkaerőre irányuló keresletet, így képes lehet felszívni a tartós – gyakorta képzetlen, vagy valamely egészségügyi, életkori, élethelyzeti hátránnyal küzdő – munkanélküliek tömegét.

Az uniós normáknak megfelelően az állami szerepvállalás egyre szűkül, a közszféra szerepének csökkentése irányába mozdulnak el a folyamatok.

A közösségi alapú gazdálkodás jellemzője, hogy helyi csoportokkal és egyénekkal dolgozik gazdasági, szociális és a közérdekű célok megvalósulásáért, olyan kielégítetlen szükségletre reagál, amelyre sem az állami, sem pedig a magánszektor nem biztosít megoldást. A helyi

²⁰ Az Open Space egy workshop technika, amely csoportos, kreatív alkotómunkát tesz lehetővé. A módszer minimális struktúra felállításával dolgozik, segítségével nagy létszámú résztvevőt lehet – akár párhuzamos csoportokban – közös gondolkodásra, ennek mentén pedig közös eredmények megfogalmazására bevonni.

szociális gazdaság ugyanakkor hozzájárul a településen lévő egyenlőtlenségek csökkenéséhez azzal, hogy segíti az elérhető szolgáltatások színvonalának kiegyenlítődsét, és támogatja a szolgáltatásokhoz való hozzáférést a szegényebb rétegek számára is.

A szociális gazdaság mint helyi gazdaságfejlesztési kezdeményezés többféle szervezeti formában is megjelenhet: lehet szövetkezet, önszerveződő társaság, szövetség, szociális vállalkozás vagy akár alapítvány is. Alapvető területei közé tartozhat többek között a helyi termékek előállítása és értékesítése, a helyi pénz működtetése, a megújuló energiaforrások felhasználása, illetve mindazok a tevékenységek, melyek által csökkenhet a település külső körülményektől való függősége, és hozzájárulhat a helyi munkanélküliség csökkentéséhez, valamint az elvándorlás mérséklődéséhez.

Hazánkban a szociális gazdaság legjellemzőbb megjelenési formája a szociális szövetkezet. Ennek megfelelően a kutatásunkban lefolytatott interjúk és rendezvények során is a szociális gazdaság lehetséges szervezetei közül elsősorban szociális szövetkezetekkel kerültünk kapcsolatba. Kutatási hipotéziseink szerint a bizalom és a társadalmi tőke egyaránt fontos szerepet játszanak egy település sikerességében. Egy település hosszú távú sikeressége nem biztosítható jól működő helyi közösség nélkül, és a bizalomhiány még a jó adottságú települések sikerességét is nagyban csökkentheti. Előbbiekre tekintettel nem vitatható, hogy a szociális gazdaság szervezetei – elsősorban közösségfejlesztő funkciójukkal – hozzájárulhatnak a települések sikerességéhez.

A szociális gazdaság a fentiek értelmében jelentős szerepet játszik a helyi társadalmi tőke és bizalom fejlesztésében.²¹

Mindamellett, hogy a szociális gazdaság sikeres működtetéséhez szükség van jól működő helyi közösségre és bizalomra, van néhány olyan szervezési és lebonyolítási alapfeltétel is az ilyen irányú programok tervezése és megvalósítása során, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. A közösségi vállalkozások létrehozásának alapfeltételei:

- azonosítható a településen valamilyen termék vagy szolgáltatás iránti kielégítetlen szükséglet, amelyet sem a vállalkozói, sem az önkormányzati, illetve állami szektor nem tud hatékonyan biztosítani, vagy teljes mértékben hiányzik;
- a lakosság különböző rétegei között nincsenek éles társadalmi ellentétek (vagy ezek kezelhetők), létezik a lakosokban az egymás iránti szolidaritás, a bizalom, vannak a lakosságon belül pozitív kapcsolatok (van mozgósítható társadalmi tőke);
- van kialakítható széles együttműködési és partnerbázis (együttműködés hazai vagy nemzetközi partnerszervezetekkel és piaci szereplőkkel);
- a település rendelkezik olyan szakemberekkel, akik menedzsmenttudással (a választott szakirány szerinti szakképzettséggel és gyakorlattal), készségekkel és képességekkel bírnak (vagy ezeket a szakembereket be tudja hívni a folyamatba, meg tudja fizetni);
- kiépíthető a településen egy mentori háttér, amely a folyamat támogatásában részt vesz (van elegendő és motivált önkéntes vagy foglalkoztatott);

²¹ Kutatási Jelentés 8.2 fejezet. A szociális gazdaság mint a lakosság bevonásának egyik eszköze.

- tervezhetők a versenytársakkal szemben az ár/minőség/választék-előnyök (adott a bővülő piacok kiépítésének lehetősége);
- rendelkezésre áll a településen kellő számú munkavégzésre motivált, foglalkoztatható munkaerő (képzettségől függetlenül);
- diverzifikált tevékenységek valósulnak meg (több lábon állás);
- profi terméktervezés, termék- és szolgáltatásmarketing, kampányok valósulnak meg;
- a szociális vállalkozás önkormányzati közfeladatot vesz át (nem minden esetben alapfeltétele a sikerességnek).

Amennyiben az alapfeltételként felsorakoztatott tényezők közül valamelyik hiányzik, akkor annak megteremtése/biztosítása egy, a helyi szociális gazdaság kiépítését megelőző lépés. A hosszú távú tervek megvalósításának számos olyan részlete lehet, amely egy másik, nem foglalkoztatási vagy gazdaságfejlesztési program részeként (nem az adott projekt közvetlen tevékenységeként) jelenik meg, hanem közvetett hatásként áll elő. Például, amikor egy felzárkózási/integrációs programban olyan képzéseket valósít meg a település, amely majd a később létrehozni kívánt szociális szövetkezet számára szükséges ismereteket adja a potenciális munkavállalóknak, és a képzési paletta összeállítása előtt már gondoskodik arról, hogy a beiskolázni kívánt munkanélküliek írás- olvasáskészségét fejlesztő, a képzésben való bennmaradásukat elősegítő programelemek előzzék meg a képzéseket. Az ilyen komplex hatásmechanizmusok elérésében a hatástöbbszörözés elvén tervezett programok szolgálják legjobban a településeket.

A települési problémák egy része a közösség együttélésével, a helyi partnerek mindenki számára előnyös együttműködésével, a demokratikus döntéshozatal megvalósításával kapcsolatosak (jó kormányzás, közösségi ügyek). Más részük a kirekesztettség csökkentésének helyi lehetőségeiről ad számot (humán, műszaki, lakhatási infrastruktúra elérése, közlekedés). A problémaforrások harmadik csoportja a foglalkoztatás és jövedelemszerzés helyi lehetőségeit gyűjti össze (közfoglalkoztatás, helyi vállalkozások és önfoglalkoztatás, szociális gazdaság, önkéntesség).²²

Az utóbbi évek tanúsága alapján komplex problémák többsége csak komplex, minden (vagy minél több) területre kiterjedő, azokat átfogó, esetenként összekapcsoló problémakezelés révén válhat kezelhetővé.

Amennyiben az összetett problémák komplex, közösségi szintű megoldásaként értelmezzük a szociális gazdaság kialakítását egy településen, akkor első lépésként egy olyan hosszú távú stratégia megteremtése vár a településvezetésre, amelyben a hátrányos helyzet minden számottevő összefüggését szükséges számba venni. A Helyi Esélyegyenlőségi Programok elkészítésekor erre az áttekintésre két évente kötelezettsége is van az önkormányzatoknak,

²² Polyák Teréz (lekt.) (2015): *A szociális agrárgazdálkodás lehetőségei Bakson. A TIOP -3.2.3.A -13/1-2014-0001 „Esélytöbblet a baksiaknak” projekt jelentése.* <http://www.baks.hu/eselytobbletabaksiaknak/wp-content/uploads/2016/03/A-szocialis-agrargazdalkodas-lehetosegei-Bakson.pdf>

hiszen ilyenkor az öt évre készített terveik előrehaladását felülvizsgálják és a további szükséges intézkedéseiket rögzítik a dokumentumban.²³

Szükség lehet egyes problémák tekintetében paradigmaváltásra (pl. a hátrányos helyzetű lakosság, közöttük a romák integrációját nem teherként, hanem lehetőségként kezelő tervezési metódusok), vagy **olyan, a komplex megközelítésekre**, mint a „Gyerekesély Program” vagy a komplex telepprogramok tervezési módszertanai.²⁴

Mivel a komplexitás nemcsak a tervezéskor szükséges elv, hanem a szükséges források biztosításánál is megjelenő fontos szempont, egy olyan forrástérkép összeállítása előzi meg (és követi) a folyamatot, amely a különböző (helyi költségvetési, pályázati, civil, vállalkozói stb.) **források összekapcsolásának lehetőségét** tárja fel. Ahhoz, hogy ezt sikerrel tehesse egy település, elengedhetetlen ismernie a különböző társadalmi szereplők számára elérhető forrásokat, és ezekkel a szereplőkkel olyan partneri kapcsolatban kell lennie a településvezetésnek, amely a hosszú távú együttműködésnek kedvez.

4.2 Identitás

A helyi közösség erősségének és tartásának alapja a településhez, annak valamely részéhez – környékhez vagy szomszédsághoz való kötődés. A kutatás egyik fő tanulsága, hogy a helyi identitás erőssége és jellege kulcsszerepet játszik a helyi társadalom közösségi jellegében. A közösség tagjainak egymás közötti és az önkormányzati munkatársak, választott képviselők iránti bizalomban, alapvető fontosságú a lakosság bevonhatóságát illetően is. Az erős identitással rendelkező helyi közösség nagyobb érdeklődést mutat és felügyeletet gyakorol a helyi programok, a források felhasználása tekintetében is, miközben a vezetés tevékenységét is jobban figyeli.

A kutatás megkülönböztetett alacsony, közepes és magas identitásfokú településeket és ezek számos alfaját. Megállapítható, hogy az alacsony identitású települések sokkal kevésbé hatékonyan működnek, jövőképük kiforratlan és társadalmuk kohéziója is alacsony szintű. Mindez önmagában is indokolná az identitás erősítését célzó helyi programok megalkotását és működtetését.

Az identitás nagyobb, vagy történelmileg különböző települések összevonásából kialakult helységekben alig, vagy csak részben kötődik a teljes településhez, inkább a szűkebb környékhez (lásd 4.1.5) vagy az előzmény-településhez kötődik. Ebben a helyzetben célszerű mind a teljes település, mind az azt alkotó részekre alapuló identitás párhuzamos kezelése és erősítése; valamely részidentitás kiemelése szükségszerűen magával vonzza a többi rész ellenállását.

²³ Egyenlő Bánásmódról és az Esélyegyenlőség Előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény, a helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról szóló 321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet és a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól szóló 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelet

²⁴ EFOP-1.4.2-16 Integrált térségi gyermekprogramok és EFOP-2.1.2-16 Gyerekesély programok infrastrukturális háttere illetve EFOP-1.6.2-16 Szegregált élethelyzetek felszámolása komplex programokkal (ESZA) és EFOP-2.4.1 Szegregált élethelyzetek felszámolása komplex programokkal (ERFA)

4.2.1 Globális és lokális identitás

A lokális identitás az utóbbi harminc évben a globalizációs folyamatok előre törésével párhuzamosan új jelentőséget nyert. Részint a települések között a beruházásokért, a tanult koponyákért fokozódó versenyben a valamilyen jól azonosítható jellegzetességgel, helyi speciális közösségi tudattal rendelkező települések jobb eséllyel vesznek részt. Ennek érdekében az utóbbi időben világszerte a helyi specialitások újrafelfedezése, a lokális termékek és eljárások felfejlesztése és külvilággal való megismertetése fontos tevékenységgé vált. A jól működő identitás továbbá a meglévő lakosok kötődését is megerősíti és az elvándorlás esélyét csökkenti. Továbbá a már elszármazottak a településhez való kapcsolatának fenntartásában is fontos szerepet játszik, ha az illető büszke tud lenni rá.

A település sajátosságainak, hagyományainak felkutatása, gondos és odafigyelő ápolása tehát mind a külvilág felé alapvető szerepet játszik a település vonzerejének alkotórészeként, és a helyi lakosság identitásának részét képezi.

A település vezetésének feladata a környékbeli településekkel összevetve, adott esetben velük együttműködve feltárni a helység adottságait és lehetőségeit ilyen megkülönböztető egyéni jellegzetességek feltárása és ápolása terén, és ezt a lakosai és a külvilág számára is bemutatni. Fontos, hogy a külvilág felé olyan vonásokat, termékeket állítsanak homloktérbe, ami az avatatlan szemlélő számára is értelmezhető, legyenek azok termelési, főzési eljárások, termékek vagy termények. E tevékenységben változatos eszköztárat üzemeltethet a település vagy térség, mint például kiadványok, honlapok, védett helyi termékek, termelői piac, civil összefogás támogatása és rendezvények. Az ehhez szükséges szakembert biztosíthatja a megye, vagy igény esetén a központi közigazgatási is.

4.2.2 Települési értékek

A helyiek számára fontos a helyi értékek ismertté tétele, hiszen legtöbbjük elég felszínes ismeretekkel rendelkezik e tekintetben lakóhelyéről. Lényeges, hogy ez is az érdeklődés fenntartásával, vonzó és közérthető módon történjen, lehetőleg minél nagyobb lakossági bevonás mellett.

A települési arculati kézikönyv elkészítése is az épített örökség és értékek feltárásának eszköze volt. Az épített környezet mellett a természeti jellegzetességek is fontos részei az értékeknek, amelynek összegyűjtésére számos település értékkatasztert alkotott meg. A teljes értékkataszter felvétele hosszadalmas és jelentős anyagi forrásokat, szakértelmet igénylő folyamat, amely teljes egészében csupán csak a tehetős településeknek ajánlható, azonban a lakosság közreműködésével a helyi vezetés számára ajánlott egy ehhez hasonló leltár elkészítése és karbantartása.

A fizikai értékek mellett hasonlóan fontos szerepet töltenek be a helyi társadalom értékei is. Az értékes és érdekes helyi szereplők (akár élők, akár elhunytak) hasonlóan számontartásra érdemesek, és hasznos a különböző érdekes helyi történetek és események dokumentálása. Nem csupán a történész, helytörténész számára érdekes események és személyek jönnek ekkor szóba, hanem a település „szellemét” meghatározóké, bemutatóké is.

Ide tartoznak még a fent említett helyi termelési eljárások mellett a szokások, népszokások és hagyományok, helyi tájszólás és tájszavak, a különböző földrajzi helyek elnevezése is.

A fenti jellegzetességek gyűjtésébe és rendezésébe a lakókat is ajánlott különböző programokkal bevonni, alapozva a helyi civil szervezetekre, egyházakra, kulturális és oktatási intézményekre.

Az eredmények bemutatásánál törekedni kell a lakosság számára vonzó tálalásra, érthetőségre és elérhetőségre. **A helyi gyűjtemények, múzeumok, helytörténeti munkák anyagának élő és átélhető bemutatása különböző, az egyedi programokon túlmenve akár összetett, hosszabb ideig eltartó, a lakókat aktívan bevonó rendezvények keretében ajánlható a helyi vezetés számára. Továbbá célszerű az eredményeknek honlapokon, applikációkon keresztüli bemutatása.**²⁵

4.2.3 Közösségi helyek

A helyi társadalom identitással bíró közösségként működéséhez szükségesek azok a helyek, ahol a tagok gyakori, tervezett vagy spontán érintkezésbe kerülhetnek, és ahol a találkozásokra, közös időtöltésre megfelelő környezet áll rendelkezésre. A nagyobb településeken a városi életmód népszerűségének növekedésével fokozott igény jelentkezik ilyen jellegű helyszínek kialakítására, legyenek azok akár terek, utcák, parkok, piacok, közösségi intézmények és más jelentősebb, mindenki számára nyitott egyéb intézmények. Továbbá kisebb léptékben, de lényeges szerepet töltenek be a játszóterek, üzletek, boltok környékei.

Kisebb településeken is szükséges ezen funkció kielégítése, még ha fizikai kialakítást tekintve más módon is jön létre, amelyre számos jó példa található. Itt a napi rutin részét képező helyszíneknek mint a bevásárlás, tömegközlekedés, szórakozás tereinek, a közművelődési közönségtereknek, illetve a jelentős intézmények mint a hivatalok, templomok, környezetének lehet ilyen funkciója.

A jól működő közösségi tereknek számos nehéz követelménynek kell megfelelniük, amit gyakorlatban kizárólag a helyi önkormányzat képes megkövetelni és előírni. Ezen szempontok közül kiemelkedő a könnyű azonosíthatóság (lásd 4.2.4), az átláthatóság és befogható méret, gyalogolhatóság,²⁶ a spontán leülési lehetőségek megléte (ami nem feltétlen ülőbútort jelent, kellő módon kialakítva egy párkányzat is alkalmas erre²⁷), árnyék, változatos használati lehetőségek és a szubjektív biztonságérzet.²⁸ Fontos, hogy ne legyen ez a hely elhanyagolt,²⁹ ne legyen félelmet keltő és elidegenítő. Továbbá ilyen helyszínből egy-egy kisebb vagy közepes település egyet-egyet bír el, de még nagyobb településeken is erősen korlátos a számuk.

²⁵ Például helyi értékeket bemutató túra összeállítása, ahol az épített és társadalmi értékek mellett a helyi társadalom érdekesebb személyei, eseményei is megjelennek. Lásd még a Cselekvő Közösségek programot is.

²⁶ Ebbe bele tartozik a széles járdák megléte, a járdaszegély megfelelő kialakítása, a fizikai biztonságérzet éppúgy, mint a fontosabb intézmények és funkciók gyalogtávolságon belüli megléte és könnyű, kényelmes elérhetősége.

²⁷ Viszont fontos, hogy elrendezésében lehetőséget adjon a beszélgetésre.

²⁸ Lásd még: Kocsis J. B. (szerk.): Főutcák, üzletutcák. Budapest: L'Harmattan, 2016.

²⁹ Kutatások szerint ez jóval fontosabb, mint a magas esztétikai minőség.

A jó közösségi hely szimbolizálja a közösséget, ahol a közösség tagjai megélhetik és megjeleníthetik közösségi mivoltukat. Ez a hely, ahol a közösség tagjai közötti kötések, kapcsolati hálózat kiépül és fennmarad (lásd 4.1.1). A jól működő közösségi tér, különösen, ha valamilyen helyi szimbólumnak (4.2.4) is helyet ad, a helyi identitásban sarkalatos szerepet tölt be.

A közösségi helyek megfelelő, e funkció betöltését biztosító és a helyi identitást erősítő kialakítása és a helyszín fenntartása az önkormányzat kötelező feladata, szükség szerint együttműködésben az ebben érdekelt helyi vállalkozókkal, civil szervezetekkel.³⁰ **Az önkormányzatok számára ajánlott a közösségi helyszíneik számba vétele, a meglévők alapos vizsgálata és jó kialakításának biztosítása,** bevonva a helyi gazdasági és civil élet minél több szereplőjét. **A központi közigazgatás feladata a kulturális normatíva biztosítása, és emellett szükség esetén a szükséges szakértelem biztosításában való segítség, segédletek és példatárak biztosítása.**

4.2.4 Helyi szimbólumok

A település arcát valamilyen jellegzetes, jól megragadható és könnyen azonosítható jelkép adja meg, ami egyben a helyi identitás szimbóluma is. Ez néha valamilyen természeti jellegzetesség, de általában a közösség által nagyra tartott épített környezeti elem, azaz épület (például templom, színház, irodaház, híd) vagy épületegyüttes (például tér, szobor, emlékmű). Számos település nélkülöz ilyen elemeket, más településeken sok szimbolikusnak szánt, de ezen funkcióját betölteni nem képes található. A hely szellemét, a helyiek identitását kifejező és megjelenítő szimbolikus építmények vagy helyszínek mindazonáltal nélkülözhetetlen feladatot töltenek be a helyi közösség tudatában és életében, így azok hiánya, vagy rossz, elhanyagolt állapota kiküszöbölése érdekében **az önkormányzatnak a helyiekkel összefogva körütekintően eljárva ajánlott tevékenykednie és erre programot alkotnia.**

4.2.5 Településmarketing

A településmarketing a meglévő értékekre és identitáselemekre tud építeni, fontos célközönsége a kívülág mellett a helyi lakosok és vállalkozók is. A marketing arra tud építeni, ami rendelkezésre áll helyi értéként (lásd 4.2.2), illetve a település imázsára. De kiterjed a helyi élet számos más aspektusára is, ami vonzóvá, vagy éppen taszítóvá tehetik a települést, mint például az ügyintézés minősége, az oktatás, a közüzemi szolgáltatások színvonala, a helyi gazdaság és elérhető szolgáltatások milyensége, különböző fejlesztések összehangoltsága, együttműködés jellege más környékbeli településekkel és a település jövőképe.

Jelen ajánlásnak nem fókuszja a településmarketing, de fontos aláhúzni, hogy **a jól működő településmarketing hatékony eszköze a helyi gazdaságfejlesztésnek, és ebben elengedhetetlen a helyi identitást képző elemekre támaszkodni. A jó településmarketing**

³⁰ A számos településen helyi civil szervezetek bevonásával véghezvitt sikeres közösségi tér fejlesztési akciói tanulságait érdemes szélesebb körben megismertetni.

visszahat és erősíti a helyi identitást, ilyen értelemben pozitív hatása van a lakosság bevonhatóságára is. Az ezt működtető településeken a településmarketingben tehát a településeknek ajánlott bevenni a fenti pontokban jelzett helyi értékeket.

4.3 Szereplők és kulcsszereplők

Helyi közösség egyes tagjai kitüntetett szerepet játszanak a település életében. A polgármester és a képviselők még ezen belül is prominens szerepet töltenek be, mely külön tárgyalást tesz szükségessé (lásd e dokumentum 4.4. fejezetét). Mindemellett számos más résztvevő léte meghatározó a településen, akár tevékenységével, akár véleményével vagy vélemények továbbításával és formálásával. A helyi társadalom hálózatos felépítésű, amelyben bizonyos csomópontok és kapcsolatok kiemelt szerepet töltenek be.³¹ A hálózat elhanyagolása erősen negatív következményekkel bír a település vezetése tevékenységének hatékonyságára.³²

A helyi társadalom kulcsszereplőinek köre függ az adott közösség nagyságától, jellegétől, összetételétől és történeti kialakulásától. Jellemző szereplők a vállalkozók, intézmények vezetői, egyházak képviselői, meghatározó helyi értelmiségiek, civil szervezetek fontosabb szereplői és vezetői, jelentősebb informális csoportok képviselői; de ugyanígy beletartoznak a sok lakóval folyamatos kapcsolatot ápoló szereplők, akik vagy valamilyen gazdasági tevékenység kapcsán válnak információs csomóponttá,³³ vagy a helyi társadalomban betöltött szerepük teszi őket kulcsszereplővé.

A helyi társadalom kulcsszereplőinek, véleményvezéreinek azonosítása, a velük való kapcsolati csatornák kiépítése, rajtuk keresztül visszacsatolás és információ megosztása első sorban a polgármester kezdeményezésére jön létre.

A kulcsszereplők bevonására az önkormányzatnak szükséges lépéseket tennie. A helyi társadalom kapcsolati hálózata csomópontjainak, kulcsszereplőinek és kommunikációs csatornáinak azonosítása és ezen résztvevőkkel való rendszeres kapcsolattartás, az ő és az általuk becsatornázott vélemények megismerése, meghallgatásuk a visszacsatolásnak fontos eszköze; és ezzel párhuzamosan, bevonásuk a település ügyeibe a tágabb közösség informálásának megfelelő eszköze.

A helyi közösség kulcsszereplőinek kiléte jobbra tudottnak tekintett az adott településen, azonban számos esetben megfigyelhető, hogy sok valódi kulcsszereplő, főleg azok, akik kerülnek a nyilvánosságot, de szűkebb környezetükben véleményvezérnek számítanak, kimarad

³¹ A helyi közösségi hálózat kiterjedtsége, ereje, azaz a társadalmi tőke állapota meghatározza, hogy az adott helyszínen mennyire alkalmazható ez a megközelítés. Szélsőségesen dezintegrált településeken ilyen hálózat nem, vagy nagyon korlátozottan létezik, illetve rejtett. Azonban ilyen települések az alacsony integráltságból fakadóan erős kihívásokkal küszködnek (lásd 4.1 fejezet).

³² Erről részletesebben lásd például Barabási Albert-László: *Behálózva – A hálózatok új tudománya*. Budapest: Helikon, 2013.

³³ Például fodrász, zöldséges, boltos, kocsmáros, postás stb.

az ekként számon tartott körből. Kihagyásuk jelentős gondok okozója lehet, a vezetés viszont hiába keresi a félreértés forrását³⁴. **A kulcsszereplők és véleményvezérek aktív keresése, a vezetés által nem ismert csoportok és környékek tudatos megismerése segíti az ilyen csomópontok és viszonyok meglelését.**

4.3.1 A kapcsolattartás módozatai

A kapcsolattartás történhet formalizált módon, vagy informális eszközökkel. Másrészt kiterjedhet egyénekre, vagy valamilyen meghatározott jellemzők alapján kialakított csoportokra (részletesebben lásd 4.2.4).

Az informális eszközök alatt valamilyen szokásos, de hivatalossá nem tett kötetlen személyes találkozás értendő, amely elsősorban az egyéni kulcsszereplők, véleményvezérek számára alkalmas megoldás. A helyszín kiválasztását és a megszólítás módozatait illetően itt fokozottan érvényesek a 4.5.5 pontban leírtak. Jelentősebb csoportok képviselői számára formalizáltabb mechanizmusok javasolhatók: a jelentősebb vállalkozókkal, intézményvezetőkkel, civil szervezetek képviselőivel meghatározott rendszerességgel tartott kisebb csoportos megbeszélések számos önkormányzat esetében hasznos gyakorlatok, amely során az igények felmérése, az önkormányzat elképzeléseinek ismertetése és véleményezése a visszajelzések megadásának célszerű eszköze. Ennek ellenére számos önkormányzat nem él ezen lehetőségekkel. **Javasolt tehát, hogy az önkormányzatok építsenek ki rendszeres kapcsolattartási alkalmakat a fenti szereplőkkel való találkozásra, a vélemények megosztására és a problémák megbeszélésére.**

4.3.2 Utcabizalmi rendszer

A fontosabb egyéni szereplők formális bevonásának eszköze lehet például a számos kisebb településen már alkalmazott utcabizalmi rendszer. Ebben a lakossági bevonást célzó módszerben egy adott kisebb települési terület egységben (akár utcaszinten) kerülnek kiválasztásra azok a lakosok, akik kulcsszereplők, véleményformálók a településen, akik a környékük „szócsöveként” csatornázzák be a véleményeket az önkormányzathoz. Ezeket a véleményeket az önkormányzat megkaphatja tőlük formalizált módon is. Az így beérkezett lakossági jelzések számos esetben jól használhatók a döntések előkészítése, képviselő-testületi előterjesztések készítése, javaslatok megtétele során. E módszer a települések egy bizonyos nagyságáig alkalmazható. Ha az utcabizalmi hálózat létszáma meghaladná a száz fős nagyságrendet, az már áttekinthetetlenül sok személy és vélemény anyagának feldolgozását jelentené az apparátus számára. A módszer vitathatatlan előnyei mellett azonban veszélyeket is hordoz, mivel e szereplőket a település vezetése formálisan nevezi ki, ami visszássághoz vezethet, elsősorban akkor, ha az illető a közösség szemében nem minősül elfogadott, bizalommal illetett

³⁴ Gazdasági szervezetek kapcsán Barabási (2013) említ hasonló példákat, amelyeket csupán jelentős erőforrások bevonásával és kutatók segítségével tudott az adott cég orvosolni.

kulcsszereplőnek, így a település vezetésének egyfajta „besúgójaként” értelmezik szerepét. Kellő óvatossággal, megfelelő kiválasztási rendszerrel, körültekintéssel alkalmazva azonban növekszik a párbeszéd a polgármester és a lakosság között, a megoldandó ügyek gyorsulnak, megalapozottabb döntések születnek, illetve a település vezetésébe vetett bizalom is növekszik. Kellő óvatossággal alkalmazva **javasolható az utcabizalmi vagy hasonló rendszer bevezetésének megfontolása, elsősorban olyan helyeken, ahol a visszacsatolási mechanizmusok javításához szükség lehet a kulcsszereplők egy részének formális bevonására is.**

4.3.3 Fókuszcsoporthok

A jól megszervezett és időtakarékosan felépített egyéni konzultációk mellett a jól létrehozott fókuszcsoporthok alkalmasak az aktív, magasabb státuszú lakók, illetve kulcsszereplők bevonására, véleményük megismertetésére. A fókuszcsoporth alkalmas emberek egy csoportjának véleménye, benyomásai, attitűdjei megismerésére, ahol a csoporttagok egymás közötti interakciója is meghatározó a fókuszcsoporth eredményessége szempontjából. A különböző helyzetű és megközelítésű kulcsszereplőkből létrehozott fókuszcsoporth részint a résztvevőknek is adalékkal szolgál egymás, illetve az önkormányzat megközelítéseiről és törekvéseiről, részint lehetőséget ad szempontok egybevetésére és kompromisszumos javaslatok előkészítésére. Hátránya, hogy jelentős a költségigénye és képzett szakértőket kíván. Amely önkormányzat megengedheti, **javasolt, hogy fontosabb kérdések előkészítésénél éljen a fókuszcsoporthforma adta lehetőségekkel.**

4.3.4 Közösségi és szószólói tervezés

Bármilyen beavatkozásnak és programnak vannak vesztesei, akik negatívan élik meg az adott helyzetet. Mindezen túl sem várható el teljes egyetértés az egyes programok és az önkormányzat működésének megítélésben. **A közösségi tervezés azt jelenti, hogy bizonyos döntéseket meghatározott keretek tisztázásával a közvetlen érdekeltekre bízunk.** Ilyenkor fontos a döntésre érett kérdés pontos meghatározása, és az is, hogy az adott társadalmi csoport ténylegesen érintettnek tekintse magát a kérdésben. Ugyanakkor nyilván a megfelelő források, és a döntések végrehajtásának ellenőrzése is hozzátartozik a közösségi tervezés (döntés) folyamatához.

A beavatkozások negatív hatásainak minimalizálására, a vesztesek kompenzálására és kiengesztelésére különböző eljárások dolgoztattak ki. Köztük a közösségi tervezés³⁵ és a szószólói³⁶ tervezés a legjelentősebb és technikáit illetően hazánkban is jelentős szakirodalommal bíró módszer. Amikor a célok között szerepel olyan helyzetű társadalmi csoportok dön-

³⁵ Lásd még: Sain Mátyás (szerk.): *Segédlet a közösségi tervezéshez*. Budapest: Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium – VÁTI, 2010.

³⁶ „Advocacy planning”.

tésekbe való bevonása, amelyek nem rendelkeznek a szükséges ismeretekkel ahhoz, hogy céljaikat, érdekeiket megfelelő szintű szakszerűséggel képviselni tudják, intézményesen is biztosítani lehet azt, hogy megfelelő szakember álljon rendelkezésükre e negatívum áthidalása érdekében.

A közösségi tervezés során a már tervezés korai szakaszába bevonják az érintetteket, akár bizonyos feladatokat is az érintettekre bízva. Ebben a módszerben az érintettek a tervezés kezdetén megismerik egymás szempontjait és törekvéseit, és maga a végeredmény közös tevékenység, együttes gondolkodás eredményeképpen jön létre. A folyamat hasonlít a fókusz-csoporthoz, de annál intenzívebb részvételt követel meg. Továbbá a különböző rétegekbe tartozó bevontak közötti kommunikációra érvényes a 4.5 pontban részletezett nehézségek.

A pluralisztikus és inkluzív módszer, **a szószólói tervezés során a tervezők a különböző társadalmi csoportok érdekeit igyekeznek megjeleníteni**, különösen az alacsonyabb státuszú rétegekre fókuszálva abból a megfontolásból, hogy ők lehetnek azok, akik saját belső erőforrásaikból legkevésbé képesek kifejezni, képviselni azokat. A „szokásos” tágan értelmezett tervezési folyamatban, alkukban és egyeztetésekben a szegényebb réteghez tartozók érdekei kevésbé, illetve alig jelennek meg. Itt viszont erre vállalkozó tervezők éppen arra töreksenek, hogy saját tapasztalataikra és tudásukra támaszkodva, illetve az érintettekkel való folyamatos és élő együttműködésre alapozva csökkentsék az ismeretszintekből adódó hátrányokat. A gyakorlati eljárások során a különböző hátrányos csoportot reprezentáló tervezők külön-külön terveket készítenek, melyeket egybevetve alakul ki a végső javaslat.

4.3.5 Bevonás nehézségei

A bevonási mechanizmusok jelentős időt követelnek meg a lakossági résztvevőktől is, így a munkaerőpiacon aktívak, még inkább a gyerekesek nehezen tudnak rá időt szakítani. Az idősebb lakók magasabb fokú aktivitása a bevonási mechanizmusok mindegyikére jellemző, de a gyakori tevékenységet megkövetelő formális megoldásokra még inkább jellemző az aktív középkorúak távolmaradása, beleértve a kulcsszereplőket is. Az ő bevonásuk elősegítésére szükséges megfelelő technikák kidolgozása.

Minden erőfeszítés dacára megjelennek a folyamatban a közösséget és az együttműködést romboló szereplők, a „trollelok”. E jelenség korábban is jelen volt, azonban az internet adta lehetőségek, elsősorban a közösségi oldalak, nagyobb hatású elterjedését teszik lehetővé, olyannyira, hogy számos önkormányzat megszüntette az online fórumokat, a visszajelzéseket. A negatív hatások csökkentésére léteznek erőforrásokat igénylő megoldások, például a fórumok moderálása, azonban az ilyen személyek energiáinak gyakorlatilag erőforrást nem igénylő pozitív irányba terelésére is találhatók jó példák az önkormányzati gyakorlatban, mint például a kritizált tevékenységbe való bevonás. A megbízható, alapos és érthető információközlés (lásd 4.5 és a Kutatás III. eredményei) és a gyors, higgadt és szakértői reagálás a „trollkodást” hatékonyan kezelni tudja. **Ajánlott az önkormányzat vezetőinek, illetve az online közösségi kapcsolatért felelős munkatársaknak az ehhez kötődő konfliktuskezelési ismeretek és technikák gyakorlati példákkal történő bemutatása, segédletek és szükség esetén oktatás formájában.**

4.4 Polgármester és helyi vezetés

A polgármester az a szereplő, aki leginkább látszik a lakosság számára, a legelfogadottabb szereplő, viszont éppen ezért szinte csak tőle fogadnak el bármilyen véleményt. Kulcsszereplő az önkormányzatnál, sokkal inkább, mint a képviselők és az apparátus. Az előbbiek személye az átlagos polgár számára alig ismert, az utóbbiakat egyértelműen a polgármester alá tartozónak tartják.

A lakossági szereplők számára nem válik ketté a választott polgármester által irányított képviselő-testület és a jegyző által vezetett hivatal mint igazgatási szerv. Ez néha még a hivatalban dolgozó tisztségviselők esetében is elmondható. Gyakorlatban a szereplők úgy tekintik, hogy a polgármester irányítja a teljes hivatali apparátust és annak tevékenységét. Mind a közvetlen választás által nyert legitimitás, mind az irányítás vélt kizárólagossága kiemelt szereplővé teszik a polgármestert.

A polgármester minél jobb felkészítése feladatának ellátására, az ebben nyújtott asszisztencia ajánlott, különböző gyakorlati ismereteket adó formában.

4.4.1 Elfogadottság növelése

A fejlesztések hatékony és a közösség érdekében tett kivitelezése a helyi vezetés elfogadottságának fontos eleme. A közösséget bevonó tervezési mechanizmusok ismerete, kellő szintű és állandó működtetése a közösség számára elfogadottabb és hosszabb távon megalapozottabb programok kidolgozását teszi lehetővé. A közösségi tervezés, a szószólói tervezés szakirodalma, módszertana és példatára örvendetes módon egyre szélesebb Magyarországon, az így kidolgozott javaslatok elterjesztése azonban még kevésbé valósult meg, ezért a településvezetőkkel való megismertetésük a polgármesterek és választott képviselők számára jelentős haszonnal járhat, sikeresebbé téve a közjóért, településük sikerességéért folytatott tevékenységüket. A központi közigazgatásnak ajánlott e területen az ismeretek elterjesztéséről módszertani segítségnyújtás, képzések formájában gondoskodni, és igény esetében képzéseket is nyújtani.

A vezetés helyiek általi elfogadottsága szintén a hatékonyabb működés irányába hat. A közösségépítés, a helyi társadalom magasabb fokú integráltsága és a vezetésnek e közösség részeként működése ezért alapvető fontosságú (lásd jelen dokumentum 4.1 és 4.2 fejezetét). A közösség hátrányos helyzetű tagjainak bevonása és a hatékony integrációs mechanizmusok működtetése szintén a közösség által jobban megalapozott és elfogadott programok és szolgáltatások kidolgozására és nyújtására ad lehetőséget. E tekintetben is vannak olyan jó gyakorlatok, amelyek jelenleg a pályázati elszámolások dokumentumainak feldolgozását követően közreadhatók, megismertethetők és a települési viszonyokra optimalizálva alkalmazhatók (pl. projektbeszámolók, fenntartási tervek, tanulmányok, programok, tervezési módszerek stb.). Érvényesíthetők a közösségi tervezést fókuszba helyező elvárások már a pályázati felhívások megfogalmazásakor, akár a pályázati felhívás mellékleteként közzétett módszertani útmutatókon, akár egy, a tervezést segítő tanácsadói/szakértői rendszeren keresztül. **Megoldást jelenthet – vagy az előrelépés részeszköze lehet – az is, ha a komplex integrációs programok tervezésével kapcsolatos, a paradigmaváltást fókuszba helyező, új technikákat megismertető készségfejlesztő, ismeretátadó, gyakorlatorientált képzése-**

ket választhatnak az integráció területével is foglalkozó hivatali dolgozók, a kötelező közszolgálati továbbképzési rendszerből. Ezt megelőzően a vonatkozó tartalmakat átadó képzések fejlesztése szükséges (akár nemzetközi példák – sikeres képzési tematikák, hatékony ismeretátadási metódusok – átvételével, adaptálásával). A hasonló célú programokat megvalósítók tudáshálózatokba szerveződésének segítése, a horizontális tudásátadás ösztönzése, szakmai kapcsolatépítés kereteinek megteremtése szintén előrevivő eleme lehet a jövő integrációs programjai sikeressége érdekében javasolt kormányzati intézkedéseknek.

A jól kommunikáló polgármester törekszik a személyes kapcsolatok megalapozására és fenntartására, a szükséges mértékben gyakori és megfelelő mélységű tájékoztatásra, a lakossággal való párbeszéd fenntartására és a visszajelzési csatornák hatékony működtetésére. Ritkán már maga a kommunikáció látszata is elegendő a nagyfokú elfogadottság megszerzéséhez, azonban a lakosság véleményének figyelembevétele, a tényleges kíváncsiság, a megállapodások betartása és a visszajelzések adása szükséges a hosszabb távon sikeres polgármesteri tevékenységhez. **Ajánlott tehát a lakossággal való kapcsolattartás minél változatosabb eszköztárának alkalmazása, amelyben a beérkező véleményekre minél kiterjedtebb válaszokat kap a helyi közösség.**

4.4.2 Formális és informális csatornák és eszközök

Kisebb településeken inkább informális kommunikációs csatornák fordulnak elő, így a hivatalos módszerek alacsony szintűnek detektált megjelenése nem feltétlenül jelenti a lakosság felé irányuló kommunikáció meg nem létét. Továbbá a formális kommunikációs eszköztár működtetése nagy háttértudást, emberi és anyagi erőforrást igényel, amely a kisebb települések többsége számára kevéssé áll rendelkezésre. Emellett előfordulhat, hogy tapasztalattal, ez irányú képzettséggel nem rendelkező választott tisztségviselők sem feltétlenül vannak birtokában a szükséges készségeknek. A formális eszköztár működtetésének előírása, erőltetése kontraproduktív is válhat, amennyiben ennek nem érzik hasznát. Éppen ezért érdemes olyan mélységben megfogalmazni az elvárásokat, amelyek a napi gyakorlattal is igazolva kézzelfogható funkciót töltenek be a településeken.

Nagyobb településeken a nagyobb lakosságszámból következően a személyes kapcsolattartás sokkal kisebb körre terjedhet ki, így a formális kommunikációs mechanizmusok veszik át a döntő szerepet. Ezek működtetéséhez a szándékon kívül szaktudás, eszközök ismerete, nagy emberi és jelentős anyagi erőforrások is szükségesek. A célhoz szükséges kommunikációs módszer kiválasztásához a helyi közösség beható ismerete is nélkülözhetetlen. A különböző típusú helyi társadalmak, a domináns gazdasági tevékenység, a szegregációs mintázatok mind-mind meghatározzák, mely eszközök milyen kombinációja képes sikeresen működni.

A célhoz illő kommunikációs eszközök ismerete, a kellően, de nem tolakodóan sűrű tájékoztatás, az érthető és nyitott nyelvezet, a bevonni kívánt szereplők számára el nem idegenítő környezet megteremtése, a kulcsszereplők azonosítása és bevonása, a személyes kapcsolatok fenntartásának képessége éppoly fontos, mint a legkorszerűbb infokommunikációs eszközök és csatornák használata. A polgármesteren kívül a választott önkormányzati képviselők, az apparátus – a lakossággal gyakran kommunikáló szereplői – számára is fontosak e készségek és tudások.

A polgármesterek és egyéb vezető önkormányzati szereplők jó kommunikációs készségeikkel, az eszközök, prezentációs technikák és eljárások ismeretével való felvértezése tehát nagyban elősegítheti a lakosság és a vezetés közötti jobb kapcsolatot, az előbbiek bevonását. Mindezen túl, a polgármester és a választott települési képviselők legitimitását is megerősítheti a lakossággal való interaktív kommunikáció, növelve újraválasztásuk esélyét.

Képzés által a kommunikációs készségek javítása az erre fogékonyak körében tehát növelheti az önkormányzat és vezetése tevékenységének elfogadottságát, és javíthatja a lakossági visszajelzésekre való fogékonyságot.

Elégtelen, vagy nehezen zajló kommunikációt javítandó bevezethető a lakosság és az önkormányzat közötti szakadékot áthidaló ideiglenes külső szereplő bevonása is, aki egyfajta mediátorként a konfliktusban érdekelt felektől függetlenül tudja a feszültség enyhítése, a megoldás irányába hatékonyan elmozdítani a folyamatot. Ezen önkormányzattól független, illetve az adott szituációban érdekeltséggel nem bíró szakértő biztosításával a központi közigazgatás is segítheti a helyi szintet.

Az önkormányzatok rendelkezésére álló szakmai erőforrásokat sajnálatos módon behatárolja az apparátus alacsony anyagi megbecsültsége, amely nem kínál perspektívát a naprakész, magas szintű és így piacképes tudással rendelkezők számára. Az ilyen jellegű szakértelem magas piaci elismertsége és ritkasága miatt az alacsony elérhető díjazások gyakran erősen behatárolják emellett az igénybe vehető külső szakértők körét. Az alacsony kivitelezési minőség, akár az apparátus, akár külső szakértők részéről, riasztóan hat mind a helyi vezetésre, mind a lakosságra. E téren rendelkezésre álló **nagyobb források, átfogóbb bérrendezés** és ebben a keresetek teljesítményhez való erősebb kötése hiányában jelentősebb előrelépés nem várható.

4.5 Lakossági kapcsolattartás

A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a lakosság széles körű bevonása az önkormányzat működésébe, a szolgáltatások nyújtásába és a fejlesztések előkészítésébe, illetve ellenőrzésébe – a felmerülő gondok azonosításába, megelőzési és kezelési módjának kidolgozásába –, javítja az önkormányzat működését: elősegíti hatékonyságát és megalapozottabbá teszi döntés-előkészítő és végrehajtási tevékenységét. Hosszabb távon sikeresebb lesz a település a hasonló adottságú, de kevésbé inkluzív módon működőkhöz képest.

4.5.1 Vezetők érdekeltisége

A helyi vezetés jellemzően akkor szeretné megismerni a lakosság véleményét és visszajelzéseit, akkor kéri rendszeres támogatását és visszajelzéseit, ha fejlesztési forrásai, fejlesztéseinek sikeressége a helyi lakosságon, illetve azok bizonyos csoportjain múlik. A hosszú távon sikeres és megalapozott inkluzív működés meghatározó feltétele, hogy mind a helyi vezetés, mind a lakosság érdekelt legyen ebben, lássa és tapasztalja ennek előnyeit. Az alulról jövő

igényt nem pótolhatják, csak kiegészíthetik és segíthetik a felülről jövő kezdeményezések és előírások. A túlzottan erőltetett és előírt, mégoly jó szándékkal is kezdeményezett és megfogalmazott kötelező előírások leginkább a szándékolttal ellentétesen hatnak, helyi szinten külső, letudandó elvárásként értelmezik. **A központi közigazgatás feladata annak elősegítése, hogy a helyi közösség szereplői, elsősorban a polgármester és a kulcsszereplők megismerjék ezen eszközök és eljárások előnyeit és használatuk módszereit.**

4.5.2 Alacsony fokú inkluzív működés főbb okai

A települések azon része, amely valamilyen, a lakosságtól nem függő forrásból biztosítja fejlesztési és működési forrásainak túlnyomó többségét, elenyésző esetben nyit a lakosság felé, és a lakosság bevonásának törvény által előírt módozatait, azok jelentését kiüresítve valósítja meg. Az állami újraelosztásból valamilyen módon kiemelten részesülő települések, legyenek azok hosszú távon megkapott célzott támogatások vagy más források, illetve azon települések, ahol egy-egy külső központú meghatározó gazdasági szereplő (legyen az valamely magyar cég telephelye vagy multinacionális vállalat termelési egysége) legritkább esetben működtetnek a lakosság valódi bevonását megvalósító mechanizmusokat. E települések esetében a pénzforrások fölött diszponálónál zajló lobbizás, illetve az ő igényeiknek való megfelelés a meghatározó mechanizmus, mintsem a lakossági legitimitás megszerzése és fenntartása, illetve a lakosságtól megszerezhető erőforrások megszerzése – legyenek azok akár tudásbeliek, akár kapcsolatokat vagy tapasztalatokat illetőek vagy anyagi jellegűek. A túlzottan külső állami forrásokra számító önkormányzatok esetében felléphet a segélyfüggőség, ami az önálló tevékenység és tervezés megszűnéséhez vezet. Hasonlóan, az egy-egy nagy iparüzési adót befizetőtől függő települések fejlesztési céljaiban a befizető vállalkozás/cég szempontjai dominánssá válhatnak, illetve a megszerzett források felhasználása nélkülözheti a célszerűséget, takarékoságot. A rövid távú érdekek és esetlegességek felülírják és megnehezítik, sokszor megakadályozzák a hosszabb távú komplex fejlesztési koncepció kidolgozását és megvalósítását.

Az önkormányzat számára rendelkezésre álló, elsősorban fejlesztési célú források esetében tehát célszerű olyan módon támogatásokat nyújtani, ami nem hat ellen a lakosságra való támaszkodásnak, véleményük bevonásának.

Egy-két, helyben domináns nagyvállalattól érkező jelentős mérvű forrás (elsősorban iparüzési adó) esetében szükséges lehet kidolgozni a lakosság bevonásának más mechanizmusait, amelyekben a lakosság közvetlenebb módon vonódik be a források elosztásába. A lakosság bevonása a fejlesztésekbe gazdasági előnnyel is járhat, hiszen csökkenti a befektető/megvalósító kockázatait, és minimalizálhatja a fejlesztés kapcsán kialakuló konfliktusokat. Bizonyos ügyekben a források elosztásáról, vagy bizonyos döntéshozatal lakossági képviselőire való delegálása (közösségi költségvetés, illetve közösségi tervezés) csökkenti a konfliktusok lehetőségét és elősegíti a lakosság informálódását, bevonását a helyi ügyek kapcsán. **Az önkormányzatok számára ajánlott ezen eszközök felhasználhatóságának megvizsgálása. A központi közigazgatásnak pedig feladata az ilyen jellegű kezdeményezések előnyeinek tágabb szakmai közönséggel való megismertetése.** Előnyeinek és korlátjainak, illetve kockázatainak esetek alapján történő bemutatása előnyös lehet további elterjesztésük érdekében.

4.5.3 Településfajták különbözősége

A települések nagymértékben különböznek a lakossággal való kapcsolatok erősségét és minőségét tekintve. Kidolgozhatók e tekintetben a településtípusokat figyelembe vevő olyan megoldási rendszerek, amelyek a települési önkormányzatok aktív részvételével széles körben bevezethetők. **A különböző szabályozásokat és ajánlásokat célszerű rugalmasan, az adott helyzethez illeszkedően megfogalmazni. Az inkluzív működést elősegítő esetleges központi szabályalkotás előtt szükséges modellprogramokat kidolgozni és megvalósítani a különböző önkormányzat-típusokra**³⁷ az adott típust reprezentáló településen és annak vezetésével együttműködésben, illetve a társadalomtudományi eszközök kellő mélységű felhasználásával. A kidolgozás és modellezés során elsősorban a különböző csoportos alkotótechnikák, például ötletbörzék, fókuszcsoporthok, World Café³⁸ használata ajánlott, illetve interjúk, felmérések is indokoltak. A modellprogramokat központilag finanszírozva, valamilyen erre szakosodott szervezet keretében lehet kidolgozni és végrehajtani.

Fontos ugyanakkor **a központi közigazgatás munkatársait is megismertetni a részvételi tervezés változatos módszereivel** és a különböző településfajtákon lehetséges alkalmazhatóságukkal, alapozva mindeközben számos, már kidolgozott, elkészült szakmai anyagra.³⁹

4.5.4 Információáramlás

A fentiek értelmében a kapcsolattartás, az információ továbbítása kulcstényező a különböző szereplők között. Ennek minősége, a csatornák kiépültségének szintje, a csatornák meg nem léte, bedugulása vagy rossz működése, a félreértések mind meghatározzák a kommunikáció sikerességét.

Konfliktus és torz információáramlás alakulhat ki az önkormányzat különböző részei között lezajló kommunikációs folyamatokban is. Ez elsősorban a hivatal működésére hat negatívan, azonban a hivatal dolgozói mindennapi érintkezésben lévén a lakossággal nem megfelelő információ birtokában jelentős félreértésekhez vezető tájékoztatást adhatnak, pletykákat indíthatnak el (minden rosszindulat nélkül is). A hivatal dolgozóinak megfelelő tájékoztatása tehát áttételesen az önkormányzat vezetése, a polgármester és a lakosság közötti kommunikációs csatornának része. Hasonlóképpen, a különböző hivatalos lakossági fórumokon és találkozókön résztvevő önkormányzati képviselők és alkalmazottak jártassága és naprakész ismeretei tudják csak az önkormányzat iránti bizalmat fenntartani és a lakosságban azt az érzést kelteni, hogy a település vezetése valóban kíváncsi a véleményükre, visszajelzéseikre.

³⁷ A Kutatási Jelentés tartalmaz fontos dimenziók mentén kidolgozott ide vonatkozó tipológiákat.

³⁸ Sok szereplő aktív bevonását és véleményük közösségi kifejtését biztosító módszer, ahol a résztvevők kisebb csoportokra osztva beszélnek meg a főbb témákat, majd e csoportok újjá- és újjáalakulnak. Lásd <http://theworldcafe.com/wj>

³⁹ Lásd pl. <http://lechnerkozpont.hu/doc/okos-varos/reszveteli-tervezes-a-telepulesfejlesztesben-es-telepules-tervezesben-20180412.pdf>

A hivatali információs csatornák megvizsgálása torz működés esetén a település vezetésének ajánlott eszköz, míg a lakossággal való információcsere módozatait mindenkor érdemes figyelemmel kísérni, időnként meg- és felülvizsgálni.

4.5.5 Célcsoport jellemzőinek figyelembevétele

A hivatal képviselői és az átlagos polgárok egyenlőtlen szituációban vannak kapcsolataikban. Ez következik egyrészt az eltérő hatalmi viszonyokból, másrészt kommunikációs szakadék-ként jelenik meg a lakók alacsonyabb státuszú része és a képzettebb önkormányzati munkatársak közötti pozíciós egyenlőtlenség is. Ezt az egyenlőtlen helyzetet a lakók nagy része számára felerősíti az idegen terepként észlelt hivatali helyszín, a más nyelvezet és eltérő nyelvi kód, az öltözködés mássága, a nem verbális kommunikáció jelzései. Ennek következtében a megnyilvánulások a két oldal között nehézkessé, egyoldalúvá válnak. Minél nagyobb a szakadék, annál inkább megjelenik ez, amely egészen extrém esetben a kommunikáció megszűnéséig vezethet. Ez a különbség bizalmatlansághoz, erősen korlátozott és negatív üzeneteket előtérbe helyező kommunikációhoz vezethet a lakosság alacsonyabb státuszú részeitől, illetve kölcsönös félreértéseket idézhet elő; míg a magasabb státuszúak számára ilyen gondok nem, vagy jóval kevésbé jelentkeznek.

Más-más társadalmi csoportoknál nem ugyanazon sémák működőképesek. A rugalmas megközelítés és eszköztár, a helyzethez és a célcsoport-hoz való alkalmazkodás alapvető jelentőségű. **Célszerű a különböző státuszú társadalmi csoportok számára eltérő eljárásokat és mechanizmusokat kidolgozni és működtetni a társadalmi bevonás és a visszajelzések terén**, legyen az tájékoztatás vagy különböző találkozási alkalmak, fórumok megszervezése, amelyhez **módszertani segédletek kidolgozása lehet szükséges. Továbbá jelentősebb problémák a lakosság bevonásával történő megoldása esetén javasolható megfelelően képzett, mindkét oldaltól független, a fenti szakadékot áthidalni képes szakértő részvétele a folyamatban**, akár az üzenetek megfogalmazása, akár a különböző gyűlések, találkozások facilitálása miatt. **Javasolt, hogy ezt a szakértőt a magasabb szintű közigazgatás ilyen feltételek mellett igény szerint biztosítsa.**

A fent vázolt kommunikációs távolság fennáll a polgármester és az önkormányzat, illetve az államigazgatás különböző szintjei között, elsősorban azokban az esetekben, ahol a polgármester – illetve az önkormányzati dolgozók – maguk is nagynak érzik a társadalmi távolságot és így ők is félreérthetik, nehezen értelmezhetik a különböző fentről érkező jelzéseket. Ezt a lakosság felé torzítva közvetítik, így áttételesen megnehezítik a lakosság bevonását. **Az államigazgatás szintjei között a fentiekkel megegyezően a problémához kidolgozott megfelelő kommunikációs technikák és helyzetek, hatékonyan működő folyamatok kialakítása tudja áthidalni ezeket a gondokat.**⁴⁰

A hivatal dolgozóihoz képest alacsonyabb státuszúak számára a nagyobb létszámú fórumok bizonyulnak inkább megfelelő alkalomnak, míg a magasabb státuszúak számára a ki-

⁴⁰ Lásd még a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 dokumentumot.

sebb csoportos vagy személyes találkozások alkalmasak. A változatos és célcsoporthoz igazított technikák és mechanizmusok egy folyamatként kezelt, változatos és kellő gyakorisággal alkalmazott egyvelege képes a lakosság széles csoportjainak megszólítására. **A változatos formák egymást kiegészítő és a helyi viszonyokhoz és társadalmi csoportokhoz igazított alkalmazása (különböző lakossági fórumok, ötletbörzék, fókuszcsoportok, kiscsoportos és egyéni megbeszélések és találkozások)** adnak alkalmat a lakosság magasabb szintű bevonásának elérésére.

4.5.6 Érthetőség és közérthetőség

A lakosság és a különböző hivatali szereplők, a különböző helyi fórumokon megjelenő és felszólaló tervezők között a társadalmi státusz okozta kommunikációs szakadék mellett a hivatali nyelvezet bonyolultsága, nehezen érthetősége és a jogilag precíz megfogalmazás igénye miatt e komplex, laikusok számára könnyen félreérthető szövegek okoznak jelentős gondokat, magukban hordozzák a konfliktus kialakulásának veszélyét. A szakmai zsargon használata elidegenítő és a részvétel ellen hat bármely közigazgatási, tervezési participációs folyamatban. Tehát nagy fontosságú a lakossággal való kommunikációban (a lakosságot érintő dokumentumokban, tervekben és tájékoztatókban) **a precizitás mellett az egyszerű, közérthető megfogalmazásra való törekvés**, amelynek azonban nehéz jól megfelelni. A különböző önkormányzati és más igazgatási hivatalokban dolgozó szakemberek számára a napi munkanyelv a természetes, amely azonban a laikusok számára idegen. Sok esetben viszont a szakértők számára az „egyszerű” nyelvezet túl pongyola, szakmaiatlan és kerülendő. A közérthetőségre való törekvés állami és igazgatási célként megfogalmazott követelmény. A szakmai és jogi precizitás és közérthetőség azonban egyszerre elérhető megfelelő eszközök és ebben való jártasság, szakértelem használatával. **A különböző hivataloknak a lakosság felé zajló közérthető kommunikációját célszerű olyan külső eszközökkel is elősegíteni – akár jó példák bemutatásával, akár valamilyen ösztönzés, elismerés, visszacsatolás bevezetésével –, amely előnyben részesíti a közérthető kommunikációt. Emellett fontos a köz- és kormánytisztviselőket erre felkészíteni és képezni.**

A jelenlegi tervezési és szabályozási rendszer nagyon összetett és a hivatalos szereplők számára is nehezen áttekinthető. A lakosok nem, vagy alig látják át a folyamatokat és a szereplőket. A meghívott szakértők gyakran még a képzett lakosok számára is érthetetlen szakmai zsargont használnak és megközelíthetetlenséget, szakmai arroganciát sugároznak. **A szakértőknek az apparátus munkatársaihoz hasonlóan fokozott figyelmet kell fordítaniuk a tömör, rövid, lényeges elemeket kiemelő, közérthető megfogalmazásra akár a különböző fórumokon való megjelenésükkor, akár a válaszaikban.**

A határidők is sokszor a folyamatokba való valódi bevonás ellen hatnak, néha túl gyorsan folynak le lakosság bevonását igénylő események és programok, máskor meg a túl távoli határidők hatnak a részvétel folyamatossága ellen, teszik esetenként kezelhetetlenné az esetleges változások következtében szükséges (terv)módosításokat. **Javasolt tehát, hogy az eljárásokra a központi közigazgatás kellően hosszú időt biztosítson.**

4.5.7 Túlzott bevonás

A túl gyakori bevonási alkalmakat sok esetben zaklatásnak, a hozzá nem értés, a kapkodás jelének vélhetik a lakók. Az egyszerűsített folyamatok, az átgondolt és jól kialakított határidők és időtávok tehát elősegítik a lakosság bevonását. **A szervezeti változások fenntarthatóságát segítő képzések, a változásmenedzsment eszközök megismerését támogató készségfejlesztő tréningek, workshopok** éppúgy lehetnek a kötelező továbbképzési rendszer részei, mint pályázati támogatások elnyerésével megvalósítható szervezetfejlesztési alkalmak, amelyekre az egyes önkormányzatok nyújthatnak be forrásigénylést.

4.5.8 Kíváncsiság

Gyakorlatban sokszor előfordul, hogy a bevonási mechanizmusokat kötelezően teljesítendő feladatnak fogják föl az önkormányzati szereplők és a tervezők, amelynek minél kisebb ellenállással és erőfeszítéssel való gyors, hatékony letudása a cél, mintsem a kérdezettek, a közösség valódi bevonása és véleményének megismerése. Az ilyen jellegű attitűd hamar átüt a szereplőkön akár a hivatali nyelvezet elidegenítő használatával, akár a bevonási mechanizmusoknak az előírásoknak formálisan megfelelő, azonban annak gyakorlati megvalósulását ellehetetlenítő megvalósításával. Ez a lakosság hasonló válaszához, azaz a részvétel elmaradásához és érdektelenséghez vezet. Az ilyen jellegű gyakorlat hosszú távon rombolja a bizalmat és a lakosság bevonásra való hajlamát, ezért **célszerű, ha ilyen események, programok megszervezését az évi rendszeres tájékoztatáson túl csak akkor kezdeményezi a hivatal, ha valóban kíváncsi a vezetés a lakosság véleményére**; illetve, ha lakossági kezdeményezésre jön létre egy ilyen alkalom vagy fórum, annak sikerességéhez tevékenyen hozzájárul.

4.5.9 Helyszín jelentősége

A különböző találkozások, fórumok helyszínének kellő megválasztása jelentősen javít a kapcsolat hatékonyságán. A különböző társadalmi csoportok eltérő helyszíneket preferálnak, illetve tartanak kevésbé zavarónak. A magasabb státuszúak számára a hivatal ismerős terep, amelyben hamar otthonosan tudnak mozogni. Számukra nem, vagy kevésbé okoz gondot a hivatal képviselőinek, a polgármesternek megszólítása az utóbbiak környezetében. A hivatali dolgozók, a képviselők és a polgármester pozíciójához képest alacsonyabb (élet)helyzetűek számára mindez blokkolóan hathat, eltérítve, akár megakadályozva a megszólalást. **A számukra ismerős közegbe kivitt események és találkozások** azonban hatékonyan oldhatják ezt a feszültséget és hatékonyabb bevonást tehetnek lehetővé, legyen az formális alkalom, például utcafórum vagy környéki fórum, vagy félig formális, például falunap vagy valamilyen hasonló szervezett esemény, vagy teljesen informális, például spontán jellegű találkozások a képviselőkkel, a polgármesterrel az utcán, vásárlás közben, iskolában, vagy más, a lakosság számára megszokott és meghitt közösségi helyszínen.

4.5.10 Közmeghallgatás

A közmeghallgatás kétségtelen előnyei és pozitív hozadécai mellett a kutatás jelentős problémákra világított rá e módszer jelenlegi rendszerét tekintve. A közmeghallgatást és a lakosság valamilyen hasonló bevonását nagyon sok jogszabály írja elő, ami – elsősorban a kisebb településeken – nehezen áttekinthető az önkormányzatok számára. Sok előírás olyan esetekben rendeli el bevonási mechanizmusok megvalósítását, amelyeket a lakosok nem, vagy alig látnak át, nem érznek saját problémájuknak. Másrészt a túl sok hasonló aktus kiüresíti a meghallgatást mint formát és eszközt, és az önkormányzatok egy jelentős részét annak minél kreatívabb módon történő „letudására” készteti. A jelenlegi szabályozás nem tesz különbséget különböző települések között, miközben a település társadalmi, gazdasági adottságai és hagyományai más-más módszert tehetnek eredményessé. **A megfelelő előkészítettség, a célcsoport számára alkalmas időpont választása, a lakosságot közvetlenebbül érdeklő témák kijelölése, fokozottabb bevonásukat lehetővé tevő eszközök, jó szervezés és lényegre törő, feszes lebonyolítás, a helyszín jó megválasztása** és berendezése javíthat a közmeghallgatás hatékonyságán. Az alkalmas helyszín kiválasztása mellett **szükséges a megszólalást elősegítő elrendezése**, azaz a hatalmi helyzetet sugárzó frontális elrendezés oldása, mely szintén elősegítheti a magasabb szintű véleménynyilvánítást. Mint más esetekben, itt is **érdeemes lehet semleges szerepű moderátor bevonása**, akinek fontos szerepe lehet a vita mederben tartásában, a rendelkezésre álló idő megfelelő beosztásában.

A közmeghallgatáson elhangzott kérdésekre, javaslatokra adott reakciót illetően fontos a törvény által is meghatározott tizenöt napos határidő betartása, és a közérthető, szabatos és pontos válasz megfogalmazása.

A közmeghallgatás jelenlegi előírások szerinti összekötése képviselő-testületi üléssel a fent vázolt célok ellen hat. Célszerű lenne e szabály átgondolása és a közmeghallgatás önálló, feszes időrendben végrehajtott eseményként való megrendezése.

4.5.11 Egyéb módszerek

A közmeghallgatás mellett számos szóba jöhető és ajánlható módszer található a lakosság bevonására és véleményük megismerésére, a visszacsatolási technikák működtetésére⁴¹ különböző, a közmeghallgatásnál gyakran magasabb inkluzivitási szinten. Ilyenek például a korábban említett utcafórumok és mechanizmusként működtetett informális vagy félig formális alkalmak mint találkozási lehetőségek teremtése a hivatalon kívül, vagy éppen a fórumládák, a fókuszcsoportos vagy kiscsoportos megbeszélések, a társadalmi egyeztetés, az utcabizalmi és hasonló struktúrák. De akár az alaposan előkészített helyi népszavazás és részvételi költségvetési eljárások működtetése is hasznos módszer lehet az adott közösséghez rugalmasan adaptált formában és összetételben.⁴² **Az önkormányzat számára ajánlott annak**

⁴¹ Ezek részletes leírását a Kutatási Jelentés tartalmazza.

⁴² Lásd erről még a jelen kutatás másik két alkutatását, illetve a KÖFOP-2.3.3-VEKOP-16-2016-00001 „Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program” (HVK) projekt, illetve a KÖFOP-2.3.1-VEKOP-16-2016-00001 „Helyi közszolgáltatás információs rendszer fejlesztése és bevezetése” (IKIR) projekt eredményeit.

megvizsgálása, milyen eszközökkel tudja kiegészíteni a meglévő bevonási technikáit, amelyekkel javítható a lakosság elérhetősége.

4.5.12 Online eszközök és hagyományos média

A kommunikációs és bevonási technikák ismerete számos helyen alacsony szintű. Megismertetésük a különböző szereplőkkel előmozdítja a lakossággal való kapcsolatot. Az újabb, innovatív, online eszközöket is felhasználó technikák megismertetése hozzájárulhat az eredményesebb folyamatokhoz. Fontos azonban, hogy **a módszereket adott helyzethez, településtípushoz adaptált formában használják, és a helyi adottságokhoz és kihívásokhoz legyenek igazítva. Célszerű ebben az esetben is külső szereplő bevonása, illetve több település összefogása társulás jelleggel, főképpen az erőforrásokkal nagyon korlátoosan rendelkező kisebb önkormányzatok esetében.**

A formális csatornák fontossága elsősorban a nagyobb településeken jellemző, ahol a személyes ismeretségi hálózat és informális kapcsolatok már nem terjednek ki közvetlenül a település egészére, ezért valamilyen formális közegre van szükség. A kisebb településeken ezzel párhuzamosan gyakran az erőforrások sem elegendőek hatékony online jelenlételre, sokszor még a törvények által megkövetelt mértékben sem.

A „hagyományos média” – elsősorban a helyi újság, emellett a hirdetőtábla, nagyobb településeken a helyi televízió – a lakosság tájékoztatásának hagyományos eszköze. E módszerekre mind igaz, hogy nem ad kézenfekvő lehetőséget a visszacsatolásra, célja elsősorban a tájékoztatás és informálás. A kutatások szerint ezen eszközök messze leghatékonyabbika a helyi újság, amit a lakosság jelentős része figyelemmel követ, míg a „hagyományos” televízió, legyen az antennán vagy csupán kábelén elérhető, jóval kisebb, a költségekkel nem arányos nagyságú közönséget ér el.

A helyi újságok többségét egy szűk kör készíti, van, ahol nagy részét maga a polgármester írja. Informatívabb, lakosok számára közérthetőbb megfogalmazású kiadványok készítésére általában a nagyobb településeken áll rendelkezésre megfelelő emberi és anyagi erőforrások, illetve szándék.

Az online eszközök, illetve közösségi média használata a Kutatás III. fókuszában van, részletesebb ajánlások és megfontolások ott kereshetők. A modern infokommunikációs eszközök jelentős mértékben más típusú kommunikációt valósítanak meg, mint a hagyományos formák, mind a gyorsaságukat, mind az elérhető kör nagyságát, mind pedig a visszajelzés lehetőségeit tekintve. A digitális kommunikációnak – mindamellett, hogy lehetőséget nyújt az inkluzív működés kiterjesztésére – akadályai, veszélyei is vannak. Nehézségeket okozhat az újdonságtól való ódzkodás, az eszközök nem kellő ismerete. Az emberi és anyagi erőforrások hiánya elégtelenné teszi a működést és az esetenként tapasztalható negatív jelenségek (durva hangnem, félinformációk terjedése, viták eszkalálódása) nagymérvű távolságtartást vált ki sok önkormányzat részéről. Az alkalmazás során tapasztalt problémák miatt sok önkormányzat inkább távol marad a modern digitális eszközök használatától, vagy elérhetetlenné teszik az interakciós lehetőségeket, amely egyirányúvá teszi a kommunikációt. Más oldalról viszont a digitális közlési és visszacsatolási eszközökre való kizárólagos hagyatkozás az e készségekben kevésbé jártas társadalmi csoportokkal való kapcsolattartást akadályozza. Az

információ torzulását, a távolság növekedését okozhatja az is, hogy az online kommunikáció valójában egy gátolt kommunikáció, hiszen a valós párbeszédet a kommunikáló felek írásban folytatják, elveszítve ezzel a gesztusok, hanghordozás, egyéb metakommunikációs jelek árnyalási lehetőségét. Az írásbeliség stílusából, a szóhasználatból adódó közléssorompók nehezíthetik a megértést és akár konfliktusokat is generálhatnak. Az online kommunikációra való felkészítés ezért szintén javasolható és egyben elengedhetetlen a választott és foglalkoztatott tisztségviselők képzéseiben (a szakmai alapképzés és a továbbképzések tekintetében egyaránt).

A felmérésekben az online lekérdezésekre adott visszajelzések reprezentativitása számos kérdést vet föl mind az adatok kezelése, mind a vélemények figyelembevétele terén. A névtelen reakciókat lehetővé tévő eszközök sok esetben őszintébb vélemények kifejtésére adnak alkalmat a webes kommunikációban, ugyanakkor megfelelő moderálás hiányában könnyű teherrepet adnak a „trolloknak” is. Az online szavazásokkal, aláírásgyűjtésekkel kapcsolatban is jelentős jogos kifogások hozhatók föl az aláírók azonítása terén, főképpen valamely lakossági körből indított akció kapcsán, vagy valamely önkormányzati kezdeményezés megszavaztatása esetében.

4.5.13 Újszerű megközelítések és eszközök

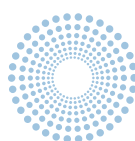
Sok önkormányzat innovatív eszközökkel él, a hagyományos csatornák nagyobb hatásfokú működtetése céljából. Az online fogadóóra, a közösségi médiában zajló önkormányzati fórumok kellő szakértelem, az apparátus naprakész szakmai ismeretei és a szükséges nagymérvű erőforrás-ráfordítás eredményeképpen jelentős sikereket érnek el, ezek elterjesztése javasolható tágabb körben is, a korábbiakhoz hasonlóan esetenként több település összefogásával, a költségek megosztásával és a megfelelő külső szakértők közös alkalmazásával. Megfelelő erőforrás hiányában azonban az innovatív eszközök bevezetése nehézségeket okozhat és konfliktusokat termelhet az érintett hivatali dolgozók körében, ezért a célok és alkalmazás részleteinek megismertetése minden új vagy újszerű megoldás esetében fontos lépés. A szervezeti tanulási folyamatok ösztönzése, a szükséges finanszírozás aligha oldható meg települési forrásokból – tekintve főleg a jellemzően forráshiányos települések költségvetését –, ezért a központi forráselosztás/költségvetés és programtervezés során szükséges a megfelelő források allokálása ezen célokra.

4.5.14 Szemléletformálás és oktatás

Mint a fentiekből részletesen kiderül, szükséges a szereplők ismereteinek kiterjesztése és a megszokott módszerektől, eljárásoktól különböző technikák megismertetése. A száraz, elméleti jellegű képzések azonban inkább terhelik a képezni kívántakat, újabb nem kívánt feladatként jelentkezve számukra. **Az önkormányzati szereplők, választott tisztségviselők és településvezetők, köztisztviselők szemléletformálását és a kellő tudásanyag átadását a tréning alapú kommunikációs képzések, a tapasztalati/élmény alapú tanulás segítheti a legnagyobb hatékonysággal.** Pusztán elméleti képzések, vagy akár e-learning

tananyagokban való elmélyülés nem hozza a várt és egyben elengedhetetlenül szükséges eredményt, a szemlélet- és viselkedésváltozást, képesség- és készségfejlődést. A konfliktuskezelés elsajátítása a különböző lakossággal kapcsolatot tartó szereplők számára a jobb kapcsolattartást segíti elő, ezért a konfliktuskezeléssel, stresszkezeléssel összefüggő, vagy akár Burn Out-prevenációs tréningek is jól szolgálhatják a kitűzött célokat.

Javasolt a szolgáltató önkormányzati szemlélet meghonosodását és sikeres településfejlesztést a humán erőforrás fejlesztése által támogató képzéseket/felkészítést integrálni a közszolgálati továbbképzési programok közé.



5. ÖSSZEGZÉS

A fent megfogalmazott ajánlások mind az önkormányzatok, mind a központi közigazgatás számára fogódzókat jelentenek. Talán legfontosabb mindezek közül, hogy a kívánt folyamatok és mechanizmusok akkor működnek, ha a helyi szereplőknek erre igényük van, és a vezetők helyi támogatással együtt, kiforrott jövőképpel rendelkezve tevékenykednek. A központilag kötelezően előírt feladatokkal e téren csupán a szükséges mértékben célszerű élni, addig, amíg ezzel a jogalkotó, illetve a központi közigazgatás a helyiekben a bevonás iránti igény kialakulását elősegíti, a helyi kezdeményezéseket támogatja és inkább segítséget nyújt, mintsem számonkér.

A helyi közösség és a településhez való kötődés, azaz az identitás erősítése elősegíti a lakosok bevonását, erősíti a bizalmat a közösség tagjai között és növeli kezdeményező-készségüket a vezetés irányában. A közösségépítés és az identitás erősítésének hagyományos eszközei mellett érdemes a várostervezési eszköztárat is igénybe venni és a településmarketinget felhasználva tovább fejleszteni az eredményeket és a település sikerét elősegíteni.

A helyi vezetés számára a helyi közösség tudatos vizsgálatát tanácsolja az anyag számos különböző részterületre kidolgozva. A különböző kulcsszereplőkkel, véleményvezérekkel, képzett lakókkal való kapcsolatfelvétel és -tartás jelentős fáradozást kíván meg, és tudatos hozzáállást igényel. A különböző célcsoportok más-más jellegű viszonyulást igényelnek, ami a velük való kommunikációban, találkozási helyszínekben is megnyilvánul.

A lakosság bevonására sokszínű eszközkészlet alakult ki az utóbbi évtizedekben, amelyek célszerű a helyzethez és a célcsoportokhoz alkalmazkodva, rugalmasan és a szükséges mértékben alkalmazni, nem ragaszkodva egy-egy eljáráshoz.

A részvételt nem érdemes erőltetni, illetve valamely vélt vagy valós előírás miatt gyorsan letudni. Figyelembe kell venni, hogy a lakóknak is korlátos az idejük, illetve szeretnék, hogy ha részt vesznek a folyamatokban, azt a döntéshozók ténylegesen is vegyék figyelembe, az elért megállapodásokat a felek tartsák be. A rossz és érdektelen bevonás hosszú távon el tudja venni az emberek kedvét a részvételtől.

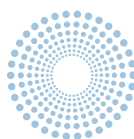
Számos különböző jellegű tevékenységet indítványoz az anyag, ahol részben a holisztikus szemlélet alkalmazása kíván tapasztalatot és erőfeszítéseket a résztvevőktől a szerteágazó és összetett módszerek kialakítása és működtetése érdekében.

A javaslatok egy része jelentős anyagi terhet ró az önkormányzatokra. Megfelelő esetben célszerű a szakértelmet és a költségeket megosztani valamely társulás keretében több település között. Amikor független szereplő bevonása szükséges a folyamatokba, ezt nem kívánatos akár az érintett felekkel összeköttetésben lévő megbízó bevonásával végrehajtani, itt érdemes a felsőbb államigazgatási szintnek szakértők biztosításával belépni a folyamatba.

A központi közigazgatás alapvető feladata tehát a bevonási folyamatban való asszisztencia szakértőkkel, szakmai anyagokkal és segédletekkel, illetve a megfelelő információk és szempontok megismertetése a helyi szereplőkkel, akár oktatás vagy más módszer keretében.

Továbbá számos esetben él jelen anyag azzal a javaslattal, hogy konfliktusos szituációba független szereplőt, moderátort érdemes bevonni, amelynek biztosítását érdemes a központi közigazgatásra bízni.

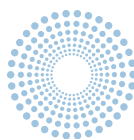
A fenti szolgáltató szerep mellett mindazonáltal javasolt, hogy hasonlóan a már futó ilyen jellegű programokhoz, a nagyon alacsony hatékonysággal, diszfunkcionálisan működő települések esetében a központi közigazgatás kezdeményezőként lépjen föl célzott támogatások nyújtásával, programok kiírásával, különböző ösztönzők bevezetésével.



6. TÁRGYMUTATÓ

- alacsony státuszú, 5, 7
 alapítvány, 17
 államigazgatás, 33
 bérrendezés, 29
 bevonás, 2, 6, 7, 15, 16, 21, 27, 32, 34, 39
 formális, 2, 6, 9, 11, 24, 25, 26, 28, 29, 35, 36
 informális, 2, 6, 10, 23, 24, 28, 35, 36
 bizalom, 2, 11, 12, 15, 17, 18, 25
 bizalomhiány, 17
 civil szervezet, 14, 23, 24
 dezintegráltság, 11, 13
 döntéshozatal, 6, 8, 19, 31
 elit, 7
 elvándorlás, 17, 20
 értelmiség, 2, 14
 Facebook, 15
 felmérés, 31
 fókuszcsoport, 2, 5, 25, 31, 33
 fórumláda, 36
 hálózat, 13, 22, 23, 25, 36
 hátrányos helyzetű célcsoport, 16
 hátrányos helyzetű csoportok, 15, 16
 helyi apparátus, 9
 helyi gazdaság, 23
 helyi intézmény, 12
 helyi népszavazás, 36
 helyi pénz, 17
 helyi társadalom, 8, 10, 11, 12, 13, 20, 21, 23, 24, 27
 helyi vezetés, 2, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 21, 27, 30, 39
 helyszín, 2, 22, 24, 32, 35
 identitás, 2, 6, 11, 13, 19, 20, 22, 23, 39
 inkluzív működés, 2, 6, 8, 30, 37
 integrációs mechanizmus, 28
 interjú, 4, 17, 31
 internet, 26
 intézmény, 11, 14, 21, 22, 23
 iskola, 15
 Jó Állam Mutató, 4
 Jó Állam Projekt Mutató, 4
 képviselő, 6, 20, 23, 27, 29, 32, 35
 kohézió, 6, 11
 kommunikáció, 28, 29, 32, 37
 hivatali nyelvezet, 33, 34
 információ, 11, 14, 24, 32, 37
 információs csatorna, 32
 kommunikációs eszköz, 29
 kommunikációs készség, 29
 közérthetőség, 2, 33
 szakmai zsargon, 33
 kommunikációs képzés, 38
 környék, 2, 13
 szomszédság, 13
 környéki fórum, 35
 közmeghallgatás, 2, 35, 36
 közösség, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 34, 39
 közösségi tudat, 11
 közösségépítés, 11, 12, 13, 27, 39
 közösségfejlesztési program, 16
 közösségi alapú gazdálkodás, 17
 közösségi tervezés, 16, 25, 26, 27, 31
 központi közigazgatás, 5, 9, 12, 13, 14, 22, 29, 30, 31, 34, 39, 40
 kulcsszereplő, 2, 15, 23, 24, 25, 29, 30
 külső szakértő, 13, 29, 38
 magas státuszú réteg, 7
 marketing, 18, 23
 média, 2, 36, 37
 hirdetőtábla, 36
 online, 5, 27, 36, 37
 televízió, 36
 újság, 36
 megszólítás, 24

- megújuló energiaforrás, 17
moderátor, 35
motiváció, 16
munkanélküliség, 17
nyelvezet, 15
oktatás, 2, 23, 27, 38, 39
oktatási létesítmény, 14
online fogadóóra, 37
óvoda, 15
önkéntes tevékenység, 16
önkormányzat, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 22, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37
önsegélyező társaság, 17
polgármester, 2, 6, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 37
pozíciós egyenlőtlenség, 32
 kommunikációs távolság, 33
 közléssorompók, 37
részvételi tervezés, 31
rossz életkörülmény, 14
segélyfüggőség, 30
státusz, 12, 13, 33
státuszkülönbség, 14
szakember, 26
szakértelem, 6, 9, 12, 22, 29, 33, 37
szegregáció, 2, 13
szegregátum, 5
személyes kapcsolattartás, 29
szociális gazdaság, 2, 17, 18, 19
szociális vállalkozás, 17, 18
szószólói tervezés, 2, 25, 26, 27
szövetkezet, 17, 18
szövetség, 17
támogatás, 30, 34, 40
társadalmi tőke, 17, 18, 23
településfejlesztés, 8
településmarketing, 23
településmenedzsment, 8
településvezetés, 15, 16
tréning, 34, 38
troll, 26
utcabizalmi rendszer, 2, 24, 25
utcaforum, 35
vállalkozó, 23
véleményformáló, 15, 25
véleményvezér, 6, 24
workshop, 34
World Café, 31



Jegyzet

Jegyzet



A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page. The background features a pattern of light blue circles of varying sizes, concentrated on the right side, and a solid dark blue vertical bar along the far right edge.

Készítette:

Dr. Kocsis János Balázs kutatásvezető
Dr. Csanádi Gábor kutatási elnök
Polyák Teréz operatív szakmai vezető
Mező József kutatási koordinátor
Nothart Péter kutatási koordinátor
Simon Martin kutatási titkár
Szapu Julianna Szulamit szakmai asszisztens

A dokumentum véleményezésében részt vett:

Eszenyi Miklós

Emberi Erőforrások Minisztériuma Kulturális Kapacitások Osztálya

Farkasné dr. Gasparics Emese

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Önkormányzati Kutatóintézet

Gyurcsina Attila

Belügyminisztérium Önkormányzati Gazdasági Főosztály

Husztí Levente

Climate-Kic Klímainnovációs Közösség

Kerpely Klára

WWF Világ Természeti Alap Magyarország Alapítvány

Kovács Árpádné

Emberi Erőforrások Minisztériuma Szociális ügyekért és
Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárság

Lehel András Tiborné

Belügyminisztérium Szociális Szövetkezeti Koordinációs Osztály

Lente Zsuzsanna

Belügyminisztérium Önkormányzati Gazdasági Főosztály

Dr. Németh Ilona

Megyei Jogú Városok Szövetsége

Szirmai István

Emberi Erőforrások Minisztériuma Területi Felzárkózási Ügyek Osztálya

Tóth József

Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége

Tóth Zoltán Balázs

Miniszterelnökség Civil Kapcsolatok Osztálya

dr. Virányiné dr. Reichenbach Mónika

Pázmánd Község Önkormányzata

Minősegbiztosításért felelős:

Ács Anna Fruzsina szakmai minősegbiztosító

A dokumentum elkészítéséért felelős szervezeti egység vezetői:

Számadó Róza főosztályvezető

Bába Karola főosztályvezető-helyettes

Sebánné Joó Tünde főosztályvezető-helyettes

