

A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás

*

Módszertani kézikönyv

2015. május



MAGYAR
PROGRAM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE

A módszertan kidolgozás résztvevői

Az itt összegzett módszertan kidolgozása a HKA program során készült számos előzetes alap- és részanyag, kutatási és elemző dokumentum felhasználásával készült. A végleges Módszertani kézikönyv megírása, összeállítása, alapanyagainak kidolgozása ezért sokak munkájának közvetlen és közvetett eredménye:

Szerzők

Csóka Gabriella, dr.
Göndör András

Gáspár Mátyás
Számadó Róza

Szerkesztő

Gáspár Mátyás

Lektorok

Fodor László, dr.

Vastag Gyula, dr.

Közreműködők

Trénerek

Belényesi Emese, dr., vezető tréner
Dicső László,
Dobos Ágota dr.
Dömötör Ildikó
Gere Zoltán
Göndör Nóra
Gyorgyevics Miklós
Horváthné Szirmai Szilvia
Jenei Ágnes, dr.
Jószai Attila
Kovács Gábor
Kriskó Edina, dr.
Maiyalehné dr. Gregóczki Etelka
Malomsoki István, dr.
Molnár Ildikó, dr.
Molnár Katalin, dr.
Papp Zsuzsanna
Pető Adrien
Ströcker Renáta, dr.
Szakács Gábor, dr.
Zsolt Péter, dr

Szakértők

Dudás Katalin, dr
Forman Balázs, dr.
Madarász Csaba
Tóth Anita
Reisinger Adrienn, dr.

Elemzők, szervezők, dokumentátorok

Berényiné Lévai Csilla
Brecsok Anna
Lántzky Zsuzsa
Streli Zita,

Film, videó dokumentátorok

Csernai Árpád
Hegedűs Anita
Soós Pálma

Tartalom

Előszó

1. Bevezetés - miről, kihez és miért szólunk?

2. „Értük és velük” – Közösségi és csoportmunka

2.1. Közösségi

2.2. Csoportmunka

3. Kritikus út – stratégiaalkotás menete

4. Mitől lesz valóban részvételi a tervezés? - a stratégiaalkotás közösségi jellege

5. Gondolkodjunk tehát közösen! – stratégiaalkotás egyes lépései

5.1. Előkészítés

5.1.1. Közreműködők, a szükséges kompetenciák

5.1.2. Érintettek elemzése (stakeholder analízis)

5.1.3. A helyszín és logisztikai feltételek

5.1.4. Háttérfeltételek, jó példák, jó gyakorlatok, on-line támogatás

5.1.5. Programozás

5.1.6. Csoportmunka kérdőív

5.2. Helyzetelemzés, adatforrások és adatgyűjtési módszerek

5.3. Bevonás

5.4. A csoportmunka beindítása, szabályalkotás

5.5. A jövőkép megalkotása – az elrugaszkodás

5.6. SWOT-elemzés és problématerkép készítés

5.6.1. SWOT-elemzés

5.6.2. A jelenlegi helyzet elemzése, problématerkép készítés

5.7. Értérend kidolgozás

5.8. Célrendszer kidolgozás

5.9. Akciók meghatározása

5.10. A várt eredmény – a stratégiai dokumentum

6. Másnap – a stratégiaalkotás utóélete

Mellékletek

1. Forgatókönyv

2. Műhelymunka előkészítő és záró kérdőívek

3. A HKA települések véleménye a programról

Előszó

Tisztelt Olvasó, tisztelt Köztisztviselő!

Ön a „Képzés a konvergencia régióban lévő önkormányzatoknak” ÁROP–2.2.22-2013. projekt eredményeként létrejövő módszertani dokumentumot olvassa, és reményeink szerint sikeresen alkalmazza a közösségi bázisú, helyi közösségi stratégiaalkotás megvalósítása során.

A települési önkormányzatok, nemzetiségi önkormányzatok, gazdasági, kulturális és civil szervezetek bevonásával valósult meg az ún. „Helyi Közösségi Akadémia” (HKA) hálózat kialakítása. A kísérleti program 77 pályázati úton kiválasztott helyszínen, 5000-nél kisebb lakosságú települési önkormányzat bevonásával zajlott. A konvergencia régiókban minden megyében létrejött Helyi Közösségi Akadémia. A program során megvalósult a közösségi bázisú helyi stratégiai tervezés – települési jövőalkotás az érintettek részvételével. Ez a munkafolyamat adta az alapot a módszertan véglegesítéséhez.

Tekintélyes kézikönyvárnyi szakanyag, papíralapú és elektronikus dokumentáció, kép- és videó anyag mutatja be, értékeli az eredményeket szakértők elemzéseitől a trénerek értékelésein, képes és filmes beszámolókon át egészen a gyermekrajzokig. Az eredetileg felépített Helyi Közösségi Akadémiák Hálózata keretmódszertan a trénerek és a műhelymunkák szereplőinek aktív közreműködésének köszönhetően a program során csiszolódott, reményeink szerint a végleges közösségi részvételen alapuló stratégiaalkotási módszertant a jövőben számos település alkalmazza majd. A projekt szakmai vezetése a megvalósítás során végig törekedett arra, hogy a tananyag- és módszertanfejlesztés a projekt résztvevőivel – köztisztviselőkkel, gazdasági élet és civil szervezetek szereplőivel együttműködve, a települések vezetői szakértő véleményének figyelembe vételével történjék.

A módszertan tréner, facilitátor szakértő munkáját igényli, ezért elkészítettük a stratégiaalkotási módszertant támogató tréneri kézikönyvet is. A módszertan függelékében összegyűjtöttük a pilot program résztvevőinek észrevételeit, tapasztalatait, amelyek szintén hasznos információkat tartalmaznak arról, hogy a munkában részt vevő önkormányzatok a módszertant hogyan értékelték és hasznosították, szem előtt tartva, hogy az utánkövetés legalább olyan lényeges eleme a projektnek és a stratégiaalkotásnak, mint a stratégiaalkotás előkészítése.

dr. Csóka Gabriella
a program szakmai vezetője

1. Bevezetés - miről, kihez és miért szólunk?

Az ÁROP 2.2.22. „Képzés a konvergencia régióban lévő önkormányzatoknak” projekt keretében 77 településen *közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiák* készültek egy erre a célra kidolgozott *kísérleti célú* módszertan keretében.¹ Ebben a dokumentumban a megszerzett tapasztalatokat felhasználva gyakorlatias *módszertani útmutatást adunk* ahhoz, hogy az érdeklődő települési közösségek, önkormányzatok szükség szerint az elérhető külső szakmai, tréneri és egyéb segítséggel önállóan végre tudják hajtani ezt a programot.

Módszertani kézikönyvünk mindenki – szakember és laikus – számára hasznos lehet, aki bármilyen szerepkörben (ezekről a továbbiakban részletesen szólunk) részt kíván venni a közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotásban. Fontos megjegyezni, hogy a módszertan ismerete nem helyettesíti a műhelymunkák levezetéséhez szükséges kifejezett tréneri ismereteket és készségeket, sem pedig azoknak a szakértőknek az esetleges igénybe vételét (alább részletezzük), akik különböző – pl. helyi gazdaságfejlesztés, településmarketing, településrendezés, közösségfejlesztés, egyes közszolgáltatási területek, roma felzárkóztatás, egyéb – szakterületi problémák megoldásához lehetnek szükségesek.

A helyi fejlesztési stratégiaalkotásnak ez a részvételi formája – a közösségi tervezés – kifejezetten az ún. laikus – tehát nem szakértő – érintettek közreműködésére épít, ami természetesen nem zárja ki, sőt feltételezi, hogy a résztvevők valamilyen területen, akár érintettségük révén is szakemberei bizonyos kérdéseknek (pl. helyi vállalkozó tájékozott a helyi gazdaságfejlesztés bizonyos kérdéseit, a pedagógus ért az oktatáshoz, stb.). Természetesen sajátos tudásukat a közös munkában hasznosítják is. Ezzel együtt a közösség tagjait nem szakértő szerepben kéri fel a részvételre, s civil valamint szakmai „szemüvegeiket” folyamatosan váltogathatják, amelyeken keresztül nézik a település dolgait a közös munka során.

A program céljait a következőkben határozhatjuk meg, a célok tartalmának részleteit a módszertan további részeiben bontjuk ki:

- STRATÉGIAALKOTÁS – az érintettek részvételével elkészül a helyi fejlesztés hosszabb távra szóló stratégiája, vagy azt megalapozó dokumentáció,

¹ A programról, annak eredményeiről, szervezéséről és metodikai támogatásáról további információk szerezhetők a HKA-ONLINE weboldalon.

- AKCIÓS TANULÁS – a résztvevők elsajátítják a közös munka során annak elvi, metodikai és technikai alapjait, a továbbiakban azokat máshol is használni tudják,
- KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS – az együttműködés létrehozhat új, megerősíthet meglévő közösséget arra, ill. abban, hogy a stratégia gondozását kövesse a továbbiakban,
- SZÉLESEBB EGYÜTTMŰKÖDÉS – mód nyílik a program során arra, hogy a közvetlen környezetben, vagy az egész országban tudásátadási kapcsolatok jöjjenek létre.

A célok megvalósítását négy, egymásra épülő metodikai anyag segíti elő, amelyek egyike ez a dokumentum:

- HKA MÓDSZERTAN – leírja kistélepülések helyi fejlesztését támogató szolgáltatási rendszer kibontakozását, amelyhez a stratégiaalkotás és remélhetően a továbbiakban a fejlesztések megvalósítása során szakmai segítségért lehet fordulni,
- MÓDSZERANI KÉZIKÖNYV – a jelen dokumentum, amely tartalmazza a közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás folyamatát, elvi, módszertani és technikai elemeit, feltételeit,
- TRÉNERI KÉZIKÖNYV – összefoglalja a trénerek és érdeklődők számára a stratégiaalkotás során alkalmazható helyzetgyakorlatokat, tréneri technikákat annak érdekében, hogy a műhelymunkák hatékonyak és élvezhetők legyenek.
- VIDEÓ DOKUMENTÁCIÓ – a HKA programról készült egy bemutató (7 perces) és egy részletes dokumentumfilm (50 perces), az utóbbi különösen közvetlen, élményszerű tapasztalatokat közvetít a tervezési folyamatról.²

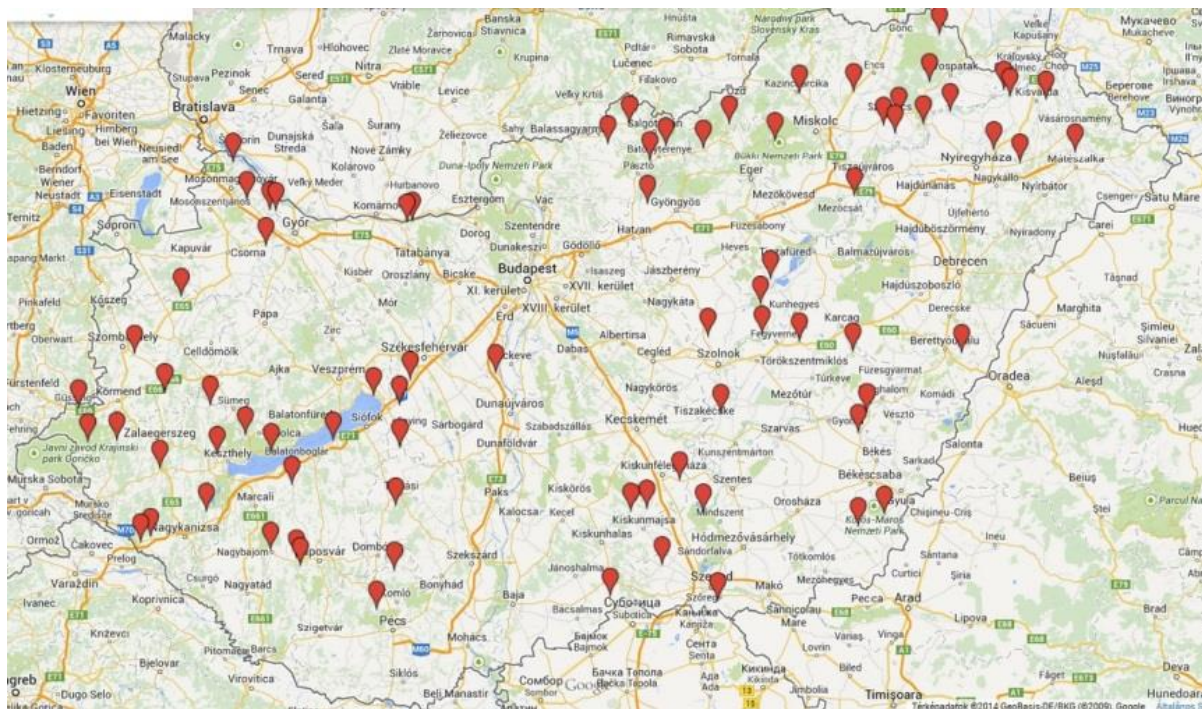
Ahhoz hogy e célok minél teljesebb mértékben megvalósuljanak a jelen *Módszertani kézikönyvben*, a kapcsolódó *HKA módszertanban*, *Tréneri kézikönyvben* leírt ismereteken, eljárásokon túl további külső segítségre, háttérszolgáltatásokra is szükségük (a továbbiakban, a módszertanban mindezt tovább részletezzük) lehet a felhasználóknak, amennyiben maguk nem rendelkeznek saját megoldásokkal:

- SZAKKÉPZETT TRÉNER – aki jól, készség szinten ismeri legalább a Tréneri kézikönyvben bemutatott helyzetgyakorlatokat, technikákat, vagy ezeken felül még továbbiakat is,

² A bemutató és a dokumentumfilm elérhető a HKA-ONLINE weboldalon.

- SZAKÉRTŐ – aki szükség esetén át tudja lendíteni a műhelymunkák résztvevőit felmerülő szakmai problémákon a stratégiaalkotás bármely fázisában,
- KÖZÖSSÉGFEJLESZTŐ – a program szempontjából kiemelt szakterület képviselője, amennyiben a programnak döntően közösségfejlesztési jellege is van,
- STRATÉGIAI ELEMZŐ – a csoportmunkák szakmai előkészítője, aki feldolgozza és bemutatja a korábbi stratégiák anyagait, adatait, valamint az ún. stratégiai környezetet (nemzeti, térségi stratégiák),
- STRATÉGIAI PARTNER – olyan külső – nem helyi közösségi – szereplő (pl. Leader térség, szomszéd település képviselője), akinek közreműködése fontos lehet a helyi fejlesztési stratégia megalkotásában,
- ONLINE ADATFORRÁSOK – a program során szükséges lehet a helyi fejlesztés tudástárához³ való folyamatos hozzáférés, hogy a stratégiaalkotók folyamatosan láthassák, mit tesznek mások hasonló helyzetekben.

HKA települések



A 77 településen megvalósult közösségi tervezés egyik legfontosabb tanulsága a módszertannal szembeni rugalmasság követelménye volt az egyedi programok végrehajtásában. Ez képezi a legjelentősebb különbséget a módszertan kezdeti

³ A HA program során kifejlesztett HKA-ONLINE adattár.

(kísérleti) és jelen (záró) állapota között. Véglegesről azért nem érdemes beszélni, mert minden bizonnyal – ahogy ez természetes – az eljárás folyamatosan fejlődni fog az újabb és újabb tapasztalatok megsztása révén, ahogyan ez eddig is történt.

Mint említettük a Módszertani kézikönyv elsősorban a felhasználóknak, ezen belül is a közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotási program szervezőinek kíván segítséget nyújtani. De van, lehet egy másik közönsége is. A programszervezésen túl van egy átfogóbb feladat is. Lényege egy tanulási folyamat, amelyben gyarapszik, elmélyül és tökéletesedik a helyi társadalom- és gazdaságfejlesztési tudás, tapasztalat és gyakorlat. A kiadványban szereplő számos utalás (különösen a lábjegyzetek), a megjelölt szakmai háttér információk és források ezt hivatottak elősegíteni.

Az érdeklődők, potenciális felhasználók joggal igényelhetik, hogy szeretnének betekintést kapni az eddig megvalósult közösségi stratégiaalkotási programokba, „beleszagolni” egy ilyen újszerű tervezés levegőjébe. Nos, erre több lehetőség is kínálkozik. Meglátogathatnak Helyi Közösségi Akadémiát (HKA) működtető településeket (lásd a fenti térképet).⁴ Elkérhetik, áttanulmányozhatják természetesen nyilvánosan is közzétett dokumentumaikat. De talán a HKA-programot dokumentáló – már korábban említett – videó megtekintése kínálja a témához legélményszerűbben és legközelebb vivő tapasztalatszerzést.

⁴ Elérhető a HKA-ONLINE tudástárban.

2. „Értük és velük” – Közösségi és csoportmunka

2.1. Közösségi

A *közösségi stratégiaalkotás* tartalma és jelentősége messze túlmutat egy jövőtervet tartalmazó dokumentum elkészítésén. A közösség részvétele a helyi tervezésben több ok miatt is rendkívüli jelentőséggel bír a település életében:

- a kistelepülések, sőt az egész társadalom fontos, megőrzendő értéke a *helyi, szomszédági közösség*, szűkebb társadalmi környezetünk, amelyben életünk jelentős része zajlik, ennek erősítését, megőrzését is szolgálja a program,
- a közösség tagjai és az Önkormányzat, a helyi intézmények, szervezetek közötti *együttműködés alapvető keretét* szolgálja a helyi konszenzussal kialakított települési stratégia, eredménye és egyben újabb kiinduló pontja fejlesztési programoknak és kooperációknak,
- a *hétköznapi részvételi demokráciájának* sarokköve a közös jövőkép és cselekvési terv, amelyben tükröződik az érintettek nézőpontja, érintettsége, szándéka és érdekeltsége, meghatározó helyi fórum ez a helyi közösség jövőjéről történő közös gondolkodásnak,
- a közösségi stratégia által megalapozott együttműködés és közös cselekvés a *helyi szükségletek kielégítésének, a közszolgáltatások megszervezésének közösségi lehetőségeit*, megoldásait hozhatja felszínre, ha megfelelő aktivitással és kreativitással párosul.
- a tervezésben való közösségi részvétel feltétele és egyben következménye is ugyanez a közreműködés a fejlesztési tervek, akciók *megvalósításában*, vagy akár *új, közösségi bázisú közszolgáltatások nyújtásában*.

Összességében tehát azt lehet mondani, hogy a helyi gazdaság- és társadalomszervezés közösségi kultúráját alapozza meg, erősíti az együttműködésre épülő stratégiaalkotás, amely természetesen illeszkedik a közszféra és közigazgatás átfogóbb fejlesztési rendszerébe.

A közösségi részvétel jellegéről, tartalmáról és mélységéről külön, részletesen és módszertani igényességgel szólunk a 4. fejezetben. Itt, a fontossághoz kapcsolódóan még szót kell ejtenünk a közösségi tervezés múltjáról, jelenlegi helyzetéről, gyakorlatáról és jogi háttéréről, hisz a „történelem nem velünk kezdődik”.

A közösségi tervezés jogi hátterét, támogatását az alábbi jogforrások teremtik meg:

- *Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény* első mondata szerint „Az Országgyűlés elismeri és védi a helyi választópolgárok közösségének önkormányzáshoz való jogát.” Az önkormányzás – öngazgatás, önfenntartás, öngondoskodás – tehát a helyi közösség joga. A stratégiaalkotás e jog gyakorlása, érvényre juttatása.
- A hétköznapi részvételi demokráciájának sarokköve a széles körű nyilvánosság mellett kialakuló közös jövőkép és cselekvési terv, mint a helyi közakarat kifejeződése (az Ötv. 2. § és 6. § is utal erre), amelyben tükröződik az érdekeltek nézőpontja, érintettsége, szándéka és érdekelttsége, meghatározó helyi fórum ez a helyi közösség jövőjéről történő közös gondolkodásnak.⁵
- A közösség tagjai és az Önkormányzat, a helyi intézmények, szervezetek közötti alkotó együttműködés alapvető keretét szolgál (az Ötv. 2., 6. és 9. § is hangsúlyozza ezt) a helyi konszenzussal kialakított települési stratégia, eredménye és egyben újabb kiinduló pontja fejlesztési programoknak és kooperációknak.
- A közösségi stratégia által megalapozott együttműködés és közös cselekvés a helyi közügyek megoldásának, a szükségletek kielégítésének, a közszolgáltatások megszervezésének közösségi lehetőségeit, megoldásait hozhatja felszínre, ha megfelelő aktivitással és kreativitással párosul (az Ötv. 4. § is hangsúlyozza az öngazgatás, s ezen keresztül a stratégiaalkotás alapvető célját).
- Az Önkormányzati törvény (8. §) szerint a helyi közösség tagjai, mint a helyi önkormányzás alanyai kötelesek „képességeik és lehetőségeik szerint hozzájárulni a közösségi feladatok ellátásához”, aminek tartalmát a képviselő-testület meghatározhatja (2. § 1. bek, 9. § 2. bek.). A közösségi stratégiaalkotásban – mint sajátos közösségi feladat végrehajtásában – való részvétel tehát nem csak magától értetődő érdeke és lehetősége, de kötelességévé is válhat a közösség tagjainak, ha azt helyi rendelet így szabályozza. Ez a körülmény lényegessé válhat, ha a helyi önkormányzat intézményesíteni kívánja a jövőtervezésnek ezt a módját.

⁵ A Nemzeti Vidékstratégia egyik alapelve, amelyet önálló fejezet részben tárgyal: *6.1.5 Helyi közösségi részvétel, együttműködés*. Hasonló szellemben foglal állást a közösségi részvételről a Magyar Program, elérése: <http://magaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyar%20koz%20fejleszt%20program%202012%20A4.pdf>

- Az együttműködésen alapuló tervezés olyan feladat- és probléma-megoldási módszereket és technikákat alkalmaz, amelyek a résztvevők bizonyos – a közösségi életben fontos – képességeket, készségeket igényelnek, erősítenek, ha szükséges megtanítanak. Ezek a tapasztalatok, túl a feladat megoldásához szükséges együttműködésen, a közreműködők által sokkal szélesebb körben is alkalmazhatók lesznek. Az Ötv. érinti ezt az összefüggést, amikor (2. § 1. bek.) azt mondja, hogy az öngazgatásban „*kibontakozik az alkotó együttműködés a helyi közösségen belül*” (Kiemelés: G. M.). Ez a képesség nem mindenki számára adott, sokaknak tanulniuk kell. A tervezés tanulásának szükségességét az Országos Területfejlesztési Konceptió (lásd a továbbiakban részletesebben), valamint a Nemzeti Vidékstratégia is hangsúlyozza.⁶
- Az *Országos Területfejlesztési Konceptió* „Tudatos, közösségi alapon szerveződő Magyarország”-ról beszél, részletesen foglalkozik a helyi fejlesztés céljaival, amely *meghatározó a jövőtervezéshez*, de nem helyettesíti a helyi stratégia megalkotását, prioritásai fontosak a forrásokhoz való hozzáférés szempontjából.⁷ Ez szűkebb társadalmi környezetünk, amelyben életünk jelentős része zajlik, ennek erősítését, megőrzését is szolgálja a program, ill. a közösségi bázisú stratégiaalkotás.
- A *Nemzeti Vidékstratégia* – az OTK-hoz⁸ hasonlóan – *fontos, meghatározó kiindulási, igazodási alap, környezeti feltétel* a helyi stratégia megalkotásához,

⁶ A Nemzeti Vidékstratégia külön fejezetében foglalkozik ezzel a témával (7.7. Vidéki szellemi és fizikai infrastruktúra, egészségfejlesztés, életképes vidéki települések, helyi közösségek), a következő stratégiai célokat fogalmazza meg: 1) *A vidékfejlesztés szellemi, szemléleti megalapozása, tudásátadás.* 2) *A vidékfejlesztés képzési és szakmai bázisainak kialakítása, megerősítése.*

⁷ Lásd: Az Országgyűlés 1/2014. (I. 3.) OGY határozata a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról,

<http://www.kozlonyok.hu/nkonline/MKPDF/hiteles/MK14001.pdf> Az OTK alkalmazása többek között „... a helyi közösségek fejlesztését és társadalmi felzárkóztatását szolgálja ...” hangsúlyozza az OTK (5.9.1. fejezet rész). Ugyanezt, mint stratégiai célt tartalmazza a Nemzeti Vidékstratégia: a „5. vidéki közösségek megerősítése, a vidéki népesség életminőségének javítása” (a Nemzeti Vidékstratégia 6.1.2. és 6.2.3. fejezet részei). Lásd: <http://videkstrategia.kormany.hu/>. A Nemzeti Vidékstratégia jövőképe (5. fejezet) „a helyi közösségi értékeket”, a civil szférát és „a kis egységek hálózatát” nevesíti értékrendjében. A 4.3.6 *A hagyományos vidéki közösségek* c. fejezet része külön is foglalkozik a helyi kisközösségek fontosságával, fejlesztésének szükségességével, a stratégia teljes anyagának elérése:

<http://videkstrategia.kormany.hu/download/4/37/30000/Nemzeti%20Vid%C3%A9kstrat%C3%A9gia.pdf>

⁸ A Nemzeti Vidékstratégia erről ezt mondja: „*Üdvözöljük a hely-alapú stratégiákat, amelyeket helyi szinten, a helyi problémák megoldására dolgoznak ki.*” (2. oldal), a 7.7.6 Falufejlesztés, vidéki értéktár és örökség program c. fejezet részében a következő stratégiai fejlesztési irányt jelöli ki: 1) *Térségi, települési komplex falu- és vidékfejlesztési stratégiák kidolgozása.* 7.8.2 Aprófalvas térségek fejlesztési programja c. fejezet részében a következő stratégiai irányt jelöli ki: 6. *Helyi közösségek kialakulásának, fejlesztési programjaik közös kidolgozásának segítése.* A Nemzeti Vidékstratégia elérése:

<http://videkstrategia.kormany.hu/download/4/37/30000/Nemzeti%20Vid%C3%A9kstrat%C3%A9gia.pdf>

de nem helyettesíti azt, mert a helyi körülmények, sajátosságok szerves fejlődést, alulról történő építkezést igényelnek.

- A *Leader és a Leader+* keretében kidolgozásra kerülő *Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák* (HVS) – amelyek kidolgozása az EU által intézményesített módszertana szektorközi partnerségen, közösségi részvételen alapul (CLLD⁹) – egy átfogóbb, kisebb térségi jövőterv (legalább 10 000 fős térségek), amelyek *kifejezetten térségi prioritású programok*¹⁰ megalapozását szolgálják (96 helyi akciócsoport az országban), amelyet környezeti tényezőként kell figyelembe venni, a települési stratégiával össze kell hangolni.
- A *településfejlesztési koncepció*, integrált településfejlesztési stratégia (314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet) *önmagában még nem helyi fejlesztési stratégia* – a területhasználatot hivatott a teljes közigazgatási területre, ill. egyes területi egységekre megalapozni – de azzal összhangban kell, legyen.

Elmondhatjuk, hogy a *közösségi tervezés* – elvben – kellő jogi alapokkal rendelkezik. A helyi közszférában azonban csak a helyi önkormányzati testületeken és a velük partnerségben lévő helyi közösségeken, azok szervezetein, aktív tagjain, a helyi nyilvánosságon múlik, hogy ez a jog milyen mértékben, milyen módszerességgel és rendszerességgel valósul meg.

Részben korábban, de különösen a rendszerváltást követően több ilyen irányú kezdeményezés is volt, azonban – kétségtelen, máig tartó pozitív hatásaik mellett – azok egyike sem tudott – mint *integrált helyi közösségi tervezési rendszer* országos áttörést elérni és hosszabb távra ható módon intézményesedni. Tapasztalataik azonban jelentős mértékben járultak hozzá a közösségi tervezés igényének és gyakorlatának fenntartásához. Ilyen országos léptékű – részben ma is élő – programok voltak a következők:¹¹

- A közösségfejlesztésnek, a *közösség helyzete és igényei felmérések* már a rendszerváltást megelőzően – a 80-as évek elejétől¹² – igen jelentős

⁹ Community-led Local Development – közösségvezérelt helyi fejlesztés

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_hu.pdf

¹⁰ Jellemző, hogy a LEADER számára a programötletek benyújtóit, a támogatottakat a LEADER „ügyfeleknek” és nem partnereknek tekinti, amelyek körében a települések önmagukban meg sem jelennek. A Nemzeti Vidékstratégia bírálja a LEADER eddigi gyakorlatát, amelyben: „a komplex térségfejlesztési projektek bírálata esetében magas a normatív szempontok aránya, valamint ezzel párhuzamosan alacsonyak a helyismerettel rendelkező helyi akciócsoportok szempontjainak érvényesülési lehetőségei” (4.4.2. fejezet rész).

¹¹ Valamennyiről részletesebb információk találhatóak a HKA-ONLINE helyi fejlesztés tudástárában (eléréséről lásd az 1. fejezet hivatkozását.)

¹² A hazai közösségfejlesztés kezdeteiről és szakmává válásáról szól: Varga A. Tamás, Vercseg Ilona, Település, közösség, fejlesztés, Tapasztalataink a helyi társadalmi-kulturális fejlesztésről, Országos Közművelődési Központ, 1991.

előzményei, hagyományai voltak, kiemelkedő szakmai személyisége Vercseg Ilona.

- A rendszerváltással közel egyidejűleg – szintén a közösségfejlesztési kezdeményezések részeként – születtek meg az első komplex, a helyi életminőség fejlesztését célzó ún. *közösségi egészségtervek*.
- Nálunk is megindult, részvételen alapuló helyi jövőtervezés rendszer keretében *Helyi agenda 21 programok* kidolgozása számos településen, a fenntartható fejlődés nemzetközi mozgalom részeként.
- A *Helyi esélyegyenlőségi programok* (HEP) jelenleg is kötelező kidolgozása, mint ún. horizontális stratégiai dokumentum feltételezi az egyéb részstratégiákkal való összehangolást és az érintettek bevonását a tervezésbe.
- Legújabban a *nyitott kormányzás* világmozgalma, amelyhez Magyarországi is csatlakozott 2012-ben,¹³ fogalmaz meg a részvételi tervezéshez kapcsolódó nyilvánossági, bevonási követelményeket.

A *Módszertani kézikönyv* épít a fenti tervezési rendszerek és programok keretében, korábban megszerzett tapasztalatokra. Abban a reményben tesszük közzé a közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás metodikai segédletét, hogy a kistéleplési közösségi tervezés igénye és mozgalma újabb erőre kap, és ez a gyakorlat a korábbinál jelentősen szélesebb körben terjed el, s ez a világtendencia remélhetően, mielőbb áthatja egész helyi közigazgatásunkat.

A fejlett országok gyakorlata bizonyítja, hogy ez a fajta közösségi bázisú tervezés egy tágabb, demokratikus közigazgatási környezetben, kisebb települési, szomszédsági léptékben is megvalósulva lehet igazán hatékony. A kisebb – valós – helyi közösségek önálló akarat kifejezése, részvétele, kontrollja feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a magasabb szintű, nagyobb léptékű fejlesztési folyamatok közösségi jellege kiteljesedjen, valóságos tartalommal töltődjön fel.

¹³ Lásd: Nyitott kormányzás Magyarországon: <http://www.opengovpartnership.org/country/hungary>, <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/nyilt-kormanyzati-egyuttmukodes>

2.2. Csoportmunka

A csoport- vagy más kifejezéssel *műhelymunka* során a résztvevők egy intenzív problémamegoldó folyamat részesei lesznek. Legtöbbünknek vannak negatív tapasztalatai arról, hogy az emberek csoportban kevésbé hatékonyan működnek, mint önállóan. Sokan ezért nem is hisznek abban, hogy az ilyen feladatmegoldás hatékonyabb lehet, mint az egyéni. Az egyéni problémamegoldás (összevetését lásd az alábbi ábrán) annyiféle lehet, ahány ember megpróbálkozik vele. Nem kell alkalmazkodni a másikhoz, mindenki a saját tempójában oldhatja meg a problémát.

A csoportmunka, mint tanulási folyamat

A csoportos problémamegoldást tanulni kell. A három műhelymunka-nap lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők a stratégia kialakítása mellett, megtanulják, hogy miképpen kell közösen megoldani a problémákat. Tapasztalatot szereznek abban, hogy milyen előnyei vannak a közös munkának, s ők maguk milyen szerepek betöltésére a legalkalmasabbak a csoportmunka során.

Egyéni feladatmegoldás és döntés

Csoportos feladatmegoldás és döntés

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| A hatékonyság feltételei | <p>kiemelkedő személyes képességek, sokirányú tudás, többféle speciális szakértelem és tapasztalat</p> <p>magas intellektus</p> <p>kitartás</p> <p>motiváltság</p> <p>koncentrált figyelem a problémára</p> <p>egyéni kreativitás</p> | <p>átlagos képességek, a csoport együttes sokféle tudása, a csoporttagok együttes szakértelme és tapasztalata</p> <p>jó együttműködési készség, tolerancia</p> <p>kitartás</p> <p>motiváltság</p> <p>koncentrált figyelem egymásra és a problémára</p> <p>a csoport egymást erősítő kreativitása</p> |
| A megvalósulást befolyásoló tényezők | <p>A döntést befolyásoló tényezők ismeretének hiánya a megvalósítóknál</p> <p>A döntéshozóhoz való pozitív vagy negatív személyes viszonyulás</p> <p>A „nem mi találtuk ki” ellenállása</p> <p>Az „eltérő érdek” ellenállása</p> | <p>A döntést befolyásoló tényezők ismerete, a döntésre gyakorolt hatás a megvalósítóknál</p> <p>A csoportmunka során kialakult együttműködés, érzelmi kapcsolat</p> <p>A közös döntés támogatása</p> <p>Az integrált érdekek megvalósulása</p> |

Nem tagadjuk, az egyéniség, a kiemelkedő tudás, a nagy tapasztalat, a magas kreativitás, kiváló problémamegoldásokat képes létrehozni. Természetesen az érintett csoportok együttesen, nagy valószínűséggel tudnak jobb megoldást kidolgozni, mint a mégoly kiváló képességekkel rendelkező egyén.

A műhelymunka részletes megtervezését segítő „gondolattérkép” (angolul: mindmap) nyilvános, megtekinthető a <http://www.mindomo.com/mindmap/hka-workshop-ndszer-tan-832376ef8d374a12af0238e43b68eb8f> linken. A HKA-program keretében e logika szerint történt a három műhelyfoglalkozási nap megtervezése (lásd részletesebben a 3. fejezet részben, *Kritikus út – a stratégiaalkotás menete*). Az ütemezés – tapasztalatokból leszárt – rugalmassági követelménye alapján a lebonyolítás több napot is igénybe vehet. Így az alábbiakban vázlatosan bemutatott (lásd az ábrát) és ajánlott *műhelymunka tervezési segédletet*, annak az interneten kifejtett változatát az aktuális ütemezéshez igazodóan lehet alkalmazni.



Az érintettek bevonása a csoportmunkába – az érdekeltség érvényesülésén túl – azt is eredményezi, hogy létrejön közöttük egy sajátos „tudásmegosztás”, aminek eredményeképpen nő a résztvevők –és általuk a kapcsolati körükbe tartozó emberek – tájékozottsága a helyi ügyekről. A korszerű informatikai eszközök segítségével napi gyakorlattá válhat a „helyi közösségi tudásmenedzsment”, ami részben pozitív tartalommal intézményesítheti a korábbi informális tudásmegosztást, a pletykát, részben kiegészítheti azt, fenntartva a helyi informális hálózatok jelentőségét. A tudásmegosztás része a változással szembeni ellenállás csökkentésének is: az ellenállás gyakran a nem megfelelő informáltságból illetve az információk eltérő értelmezéséből származik.

A részvétel lényege – befolyásolás, azaz hatalomgyakorlás, legalábbis annak esélye

A csoportmunka során biztosítani kell, hogy mindenki joggal érezhesse: befolyásolhatta a csoport döntését, azzal, hogy kifejtette a véleményét, s azt mindenki megértette.

A gondok általában akkor keletkeznek, amikor egy megoldást meg kell valósítani. Ilyenkor találkozunk azok ellenállásával, akik valamilyen módon érintettek a

megoldásban és másfajta megoldást képzeltek el, mást diktál az érdekük, nem ismerik a döntést befolyásoló tényezőket vagy egyszerűen nem kedvelik a döntéshozót. A csoportos, együttes problémamegoldás éppen a megvalósítás terén jelenti a legnagyobb előnyt. Mindenki szívesebben támogat olyan megoldásokat, amiknek kialakítását maga is befolyásolni tudta, amikben érvényesíthette érdekeit, amikben megjelennek saját elgondolásai, s amiknek kialakítása során hozzájutott a megfelelő információkhoz.

Ahhoz azonban, hogy egy csoport hatékonyan tudjon működni a problémamegoldás folyamatában, teljesítenie kell bizonyos feltételeket. A tapasztalatok szerint akkor dolgozik hatékonyan a csoport, ha mindenki meghallgatja a másikat és mindenki számíthat arra, hogy őt is meghallgatják és megpróbálják pontosan értelmezni az általa elmondottakat. Néha a legfurább ötletekből alakulnak ki a legjobb megoldások. Ehhez azonban az szükséges, hogy mindenki aktívan vegyen részt a csoport munkájában, elmondja ötleteit-gondolatait, s közben mindenki számíthasson arra, hogy téves vagy hibás ötletét nem személyes támadás, negatív minősítés fogadja, hanem elismerés azért, hogy aktívan fáradozik a probléma megoldásán. A csoportmunkában szükség van olyan szabályokra, amiket mindenki betart, s amiknek betartására mindenki számíthat, olyan módszerekre, amik segítik egymás minél pontosabb megértését és olyan személyes beállítódásra, ami segít abban, hogy a csoport minden tagja mindent megtegyen a közös eredményért. A csoportmunka során a teljes folyamatot dokumentáljuk, ami több szempontból is fontos: egyrészt utólag követhetővé teszi a történéseket és így mindenki számára tanulási lehetőséget biztosít, másrészt a döntések és megállapodások nem függnék az egyéni emlékezet pontosságától. A dokumentálás sajátos módja az ún. „közös emlékezet” létrehozása és folyamatos frissítése, ami azt jelenti, hogy a csoportmunka során egy minden résztvevő számára látható helyen nyilvános jegyzetelés zajlik. Ez a mindenki számára folyamatosan ellenőrizhető dokumentálás garantálja a dokumentáció teljességét és pontosságát.

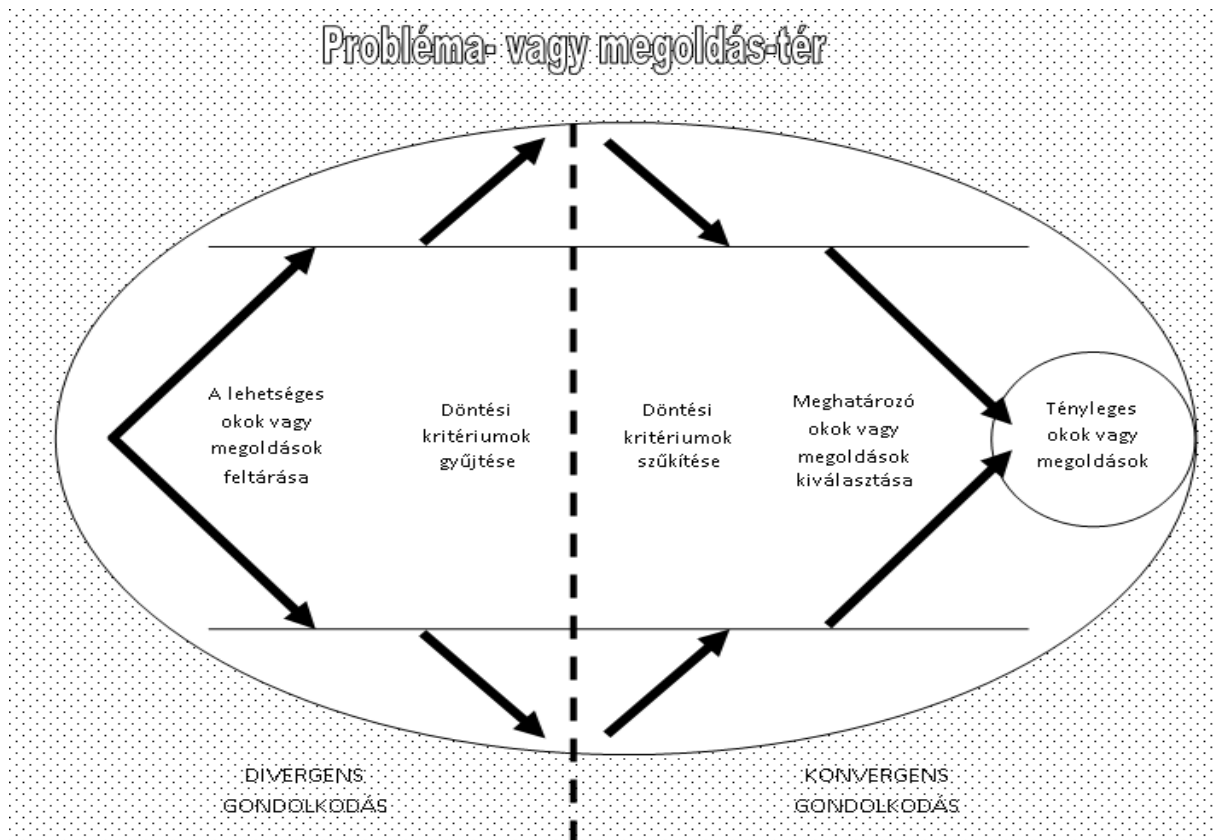
Megállapodás a csoportmunka szabályairól

A tréner és segítői gondoskodnak arról, hogy a csoportmunka során megállapodás jöjjön létre a szabályokat illetően, illetve, hogy ezeket a szabályokat mindenki be is tartsa. Olyan helyzetet kell teremteni, hogy az alkotás folyamatában minden csoport és minden résztvevő személy szerint is egyenrangúnak és fontosnak érezhesse magát.

Divergens és konvergens gondolkodás

A lehetséges alternatívák feltárásához szükséges un. széttartó (divergens) gondolkodáshoz a felszabadult, jó hangulat, a szorongásmentes légkör, s ezzel a kreativitás teljes felszabadítása illik. A döntések meghozatalát, az egy irányba ható (konvergens) gondolkodást, a döntés felelősségét viszont már kísérheti némi szorongás és feszültség.

A műhelymunka során tekintettel kell lennünk arra, hogy a csoportmunkában a közös döntéshozatal előkészítése és maga a döntés eltérő gondolkodásmódot igényel. Míg a döntéshozatal előkészítése során olyan gondolkodásmódra van szükség, ami kialakítja, illetve feltárja a lehetséges alternatívákat, vagyis párhuzamosan több irányban gondolkodik, addig maga a döntés éppen ellenkezőleg működik, megfelelő kritériumok alapján szűkíti a lehetőségek körét és így egyetlen kiválasztott irányban hat. A kétféle gondolkodásmód megjelenítésére alkalmas az probléma-feltárási és megoldási alábbi modell (az ábra D. Strauss nyomán készült).



A műhelymunka vezetését a kijelölt tréner végzi lehetőség szerint szaktanácsadó asszisztensek segítségével. Joggal merülhet fel a kérdés, mennyiben azonos és mennyiben eltérő a tréneri és facilitátori munka. A facilitáció jelen esetben a konkrét folyamat támogatását jelenti, a tréner azonban nem csak a stratégia-alkotás folyamatára figyelnek, hanem a csoport tanulási folyamatára is. Tevékenységük tehát részben a jelenre irányul (facilitálják, támogatják a hatékony stratégia-alkotási folyamatot), részben a jövőre (trénerként segítik a hatékony tanulási folyamatot). A kétféle tevékenység a csoport számára nem feltétlenül választható el, de a műhelymunkák végén felmérhető, hogy milyen eredménnyel zárult a kétféle folyamat.

3. Kritikus út – stratégiaalkotás menete

A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás lépéseit a nyilvánosan közzétett, mindenki számára hozzáférhető, PREZI-ben készült áttekintő ábra¹⁴ segítségével tekintjük át. A bemutató anyag jól alkalmazható a program ismertetéséhez, a résztvevők bevezető, áttekintő tájékoztatásához.

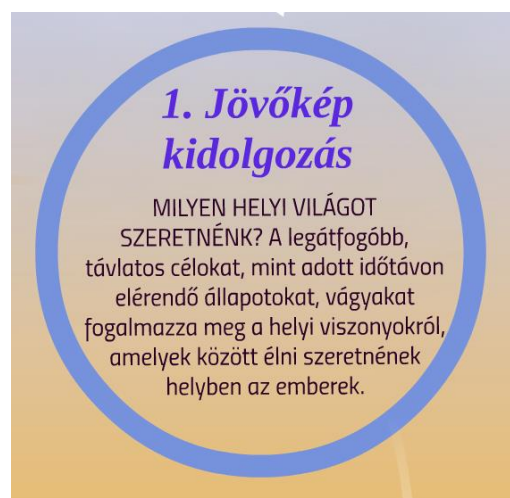
A HKA-program keretében 1 + 3 nap keretében zajlott a program (az első napon a program előkészítése történik meg, tartalmáról a továbbiakban részletesen szólunk), amely időzítés az esetek döntő többségében elegendőnek bizonyult. Felmerült azonban, számos helyen, hogy a csoportmunkák hatékonysága és egyéb körülmények miatt ennél egy, esetleg két nappal többre is szükség lehet.



A munka a műhelymunka napokat megelőzően megkezdődik a *Küldetés és helyzetelemzés* logikai lépéssel. Ennek keretében az előzményeket kell összegyűjteni, amelyekből feltételezhetően (de nem szükségképpen) kirajzolódik az, hogy a települési önkormányzatnak a korábbi stratégiai dokumentumokban van-e kinyilvánított küldetés megfogalmazása, amelyre a jövőalakítás további folyamatában építeni lehet. Ezen túl, helyzetelemzés összefoglal

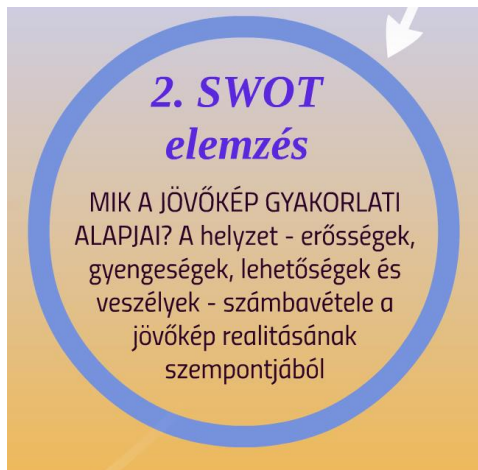
minden fontos adatot és információt, ami a közösségi tervezéshez szükséges.

Az átfogó helyzetelemzés megalapoz egy reális elképzelést a jövőről, korlátozza a vágyakat. A részvételen alapuló csoportmunka folyamat a *jövőkép megalkotásával* kezdődik. A jövőkép fókuszálja a helyzetelemzést a legátfogóbb fejlesztési irányokra és célkitűzésekre. A következő kérdés az lesz, hogy vajon az adott helyzet, a kialakult körülmények mennyiben segítik, vagy akadályozzák a jövőkép



¹⁴ Online elérése: <https://prezi.com/zmjhwttrig7w/kozossegi-bazisu-strategiaalkotas/>

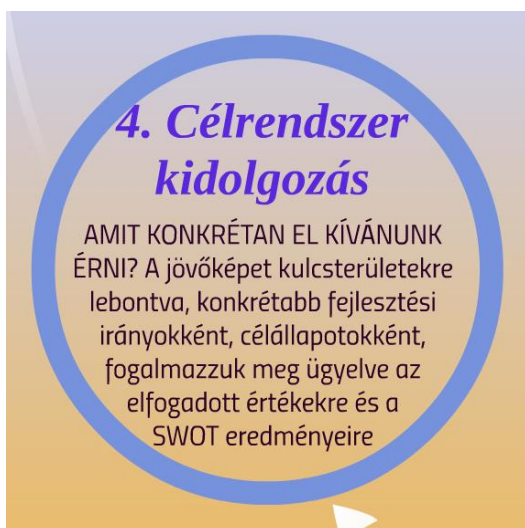
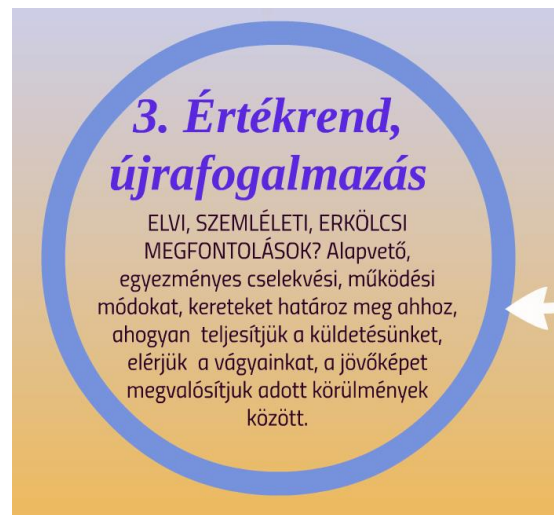
megvalósulását, megvalósíthatóságát.



A következő lépésben a csoport ezt a kérdést igyekszik megválaszolni az ún. *SWOT-elemzés* segítségével. A résztvevők módszeresen áttekintik, hogy az erősségek, gyengeségek (mint belső körülmények) és a lehetőségek, valamint a veszélyek (mint külső körülmények) melyek és mennyiben lehetnek problémák forrásai, vagy a jövő építőkövei. A közös munkának ebben a szakaszában készülhet ún. *értéktérkép*¹⁵ vagy *problématérkép* is, amelyek tovább konkretizálják, pontosítják a jövőtervezést megalapozó

körülményeket.

A jövőkép adott körülmények, gyakorlati feltételek között történő megvalósításának elvi alapokon, meghatározott *alapértékek* mentén következetesen kell történnie. Ezért szükség van, az új stratégia megalkotásának vagy a már meglévő megújításának részeként az értékrend újra fogalmazására az előző lépések során kialakított jövőkép függvényében. Ha létezik már korábban értékrend, akkor pedig felül



kell vizsgálni azt, összhangba kell hozni a település, az önkormányzat, a helyi közösség küldetésével¹⁶ és új jövőképpel.

A jövőkép, adott feltételek és körülmények mellett, valamint elvi alapokon meghatározott, konkrét célok elérésével valósul meg. Ezek közös kitűzését szolgálja a *célrendszer kidolgozás*. A reális célok pontos és összhangolt megfogalmazása, rendszerezése a stratégia megalkotásának kritikus eleme, mert ezek hívják majd életre a

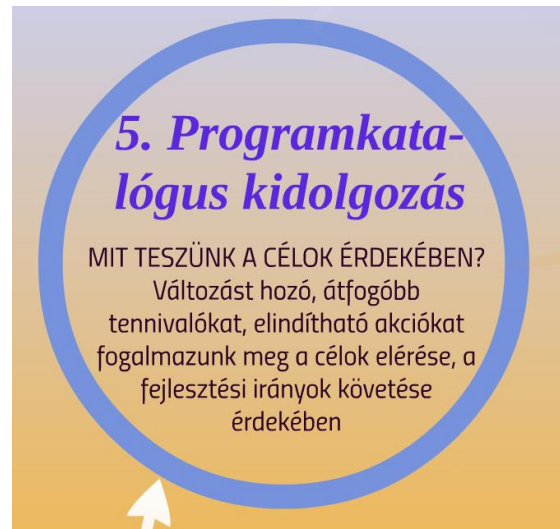
¹⁵ Az „értéktérképezés” fokozatosan kezd elterjedni a hazai stratégiai tervezésben, amiről a stratégiaalkotást támogató online tudásbázisban számos forrás található. Figyeljük majd meg, hogy itt, az értéktérkép elkészítésében és majd a 3. lépésben, az értékrend kidolgozása során az „érték” fogalom eltérő jelentéseivel van dolgunk. A stratégiaalkotási folyamatban ennek tisztázása az „akciós tanulás” feladata.

¹⁶ A küldetés meghatározása is lehet része a stratégiaalkotásnak, amennyiben az hiányzik, vagy kiforratlan. Végiggondolása arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi a legátfogóbb szerepe, rendeltetése, megbízatása a stratégiaalkotónak a helyi viszonyok alakításában (miért van, kit, miben szolgál).

következő lépésben a jövőkép megvalósítását szolgáló akciókat, ezek terelik megfelelő irányokba a stratégia megvalósításában résztvevő szervezeteket, közösségeket.

A fejlesztési irányokat, ill. célokat és akciókat (programok) gyakran együtt nevezik szűkebb értelemben, leegyszerűsítve stratégiának. A célok adnak tartalmat a megvalósítás lehetséges módjainak, akcióinak az elfogadott alapelvekre (értékrend) figyelemmel. A stratégia megalapozza, de nem helyettesíti a programok megtervezését, ami további elemzéseket, szakmai tervező munkát igényel. A stratégiában, ebben a fázisban a

célok eléréséhez szükséges akciók összhangját lehet megteremteni. Ennél a lépésnél figyelemmel kell lenni a már folyamatban lévő fejlesztési akciókra is.



Kiegészítő lépésként szükség lehet arra, hogy ellenőrizzük, vajon minden célhoz ténylegesen kapcsolódik-e megvalósítást szolgáló akció. S fordítva, minden akció kapcsolódik valamilyen célhoz. Egy célt több program szolgálhat, s egy program több célhoz is kapcsolódhat. A kapcsolódások erősségének értékelése (pl. erős, közepes, gyenge, vagy még finomabb skálát használva) megmutathatja a célok, a programok egymáshoz viszonyított súlyát a kidolgozott stratégiában. Az esetleges „cél nélküli programok” vagy „programokkal nem támogatott célok” előfordulását értékelni kell,

mert ilyen esetben a tervezésben valamilyen hiba történt. A programok megvalósítása, a célok teljesülése új helyzetet eredményez, egy újabb stratégiai ciklust hív életre.

A stratégiaalkotás fenti lépései során a résztvevőkből létrehozott kisebb *szerkesztő munkacsoport* folyamatosan rögzíti a közös alkotás eredményeit. Majd a kidolgozási műhelymunka program záró aktusaként kidolgozza a *stratégiai dokumentumot*. Ezzel a folyamat még nem fejeződik be, mert a



stratégia csak az intézményesülés, a közösségi, önkormányzati elfogadás révén nyeri el hivatalos státuszát. A közösségi tervezés akkor lesz teljes, ha ezt a helyi társadalom kontrollja követi, amelynek lényege a megvalósulás követése, s különösen az abban az érintettek aktív részvétele.

Ahhoz, hogy a *ne csak a stratégia kidolgozása, hanem megvalósítása is közösségivé* váljon, további feltételek megvalósulása szükséges, amelyekre a már a kidolgozási program kezdetétől fogva gondolni kell. Ezekkel a körülményekkel és a hozzájuk kapcsolódó feladatokkal a Módszertani kézikönyv a továbbiakban – különösen a következő fejezet részben – részletesen foglalkozik.

A HKA-program keretében bevált az a megoldás, hogy a stratégiaalkotó csoportmunka részeként, az utolsó műhelynapon *bemutató* rendezvényre, ill. foglalkozásra került sor. Ennek során a kidolgozó munkacsoport bemutatta a közös munka eredményeképpen kidolgozásra került stratégiát, valamint az odavezető folyamatot a helyben lakó és a szomszédos településekről, vagy távolabbról érkező érdeklődőknek. Jó megoldásnak bizonyult az is, amikor az utolsó munkafázisok egyikébe (pl. a cél-program mátrix összeállításába, vagy a projektek értékelésébe) bevonták a bemutatón résztvevő közönséget is. Érdekes volt az a megoldás, amikor a bemutatás részeként, az ismertetés után a meghívott gyerekek adtak címet a stratégiának.

4. Mitől lesz valóban részvételi a tervezés? - a stratégiaalkotás közösségi jellege

Az előző fejezet rész azzal a gondolattal fejeződött be, hogy a közösségi tervezés értéke nem csak a kidolgozás részvételi jellegében, hanem a közösségnek a megvalósításba történő bevonását is jelenti. Erre csak akkor van esély, ha a tervezés valóban – nem csak névleg – részvételvé válik. Fontos kérdés ezért, hogy *mitől lesz valóban részvételi a helyi fejlesztés tervezése*, s hogyan valósítható ez meg a gyakorlatban, milyen módszertani követelményeket támaszt ez az elvárás a stratégiaalkotás folyamatában?



A közösségi jövőtervezésnek nagy nemzetközi múltja, hagyománya van. A demokrácia fogalmából, a nép (a választók) hatalmából magától értetődik az érdekeltek, érintettek beavatottsága, részvétele a közügyek intézésébe. A modern időkben, mint állam- és közigazgatási gyakorlatot, technikát elvileg alapozza meg Abraham Lincoln 1863-ban elhangzott híres mondata az emberek kormányzása általuk és értük.¹⁷ A demokratikus észak-amerikai, kanadai és nyugat-európai közigazgatás fokozatosan valósítja meg, teljesíti *ki a részvételi kormányzást*,

¹⁷ „Government of the people, by the people, for the people, shall not perish from the Earth” Abraham Lincoln, Gettysburg, November 19, 1863. Lásd: <http://www.abrahamlincolnonline.org/lincoln/speeches/gettysburg.htm>

amelynek lépcsőfokait Sherry R. Arnstein klasszikussá vált „létra modelljében” mutatja be (lásd a fenti ábrát¹⁸).

A helyi lakosok bevonásának szintje – a társadalmi részvétel, a participáció szintjei - a puszta tájékoztatás szintjétől (amely még nem kölcsönös, de az összes következő szint alapján tekinthető) a konzultáción át egészen a lakosok és az önkormányzat tényleges együttműködéséig, vagy akár az eseti felelősség delegálásáig terjedhet¹⁹.

Arnstein szerint (lásd a az ábrát, a társadalmi részvétel 8 foka különböztethető meg, amiket három kategóriába sorolhatunk:

- azok a fokok (alsó kettő), amelyeken még semmilyen részvétel nem jön létre, és amelyeket a valódi részvétel helyettesítésére találtak ki (manipuláció és terápia, ami nem teszi lehetővé a valódi részvételt, viszont lehetőséget ad a hatalom gyakorlóinak hogy a „résztevőket” kioktassák vagy problémáikat helyettük és nélkülük megoldják),
- azok a fokok (középső három), amelyek a valódi részvétel helyett látszólagos részvételt kínálnak, hiszen a döntések megmaradnak a hatalom gyakorló kezében, miközben a hatalommal nem rendelkezőknek látszólag lehetővé teszik, hogy hangjukat hallassák illetve bizonyos hangokat ezek közül meg is hallgatnak (tájékoztatják és felvilágosítják a résztvevőket, kikérik a véleményüket és bizonyos dolgokban kedvezményeket biztosítanak, engedményeket tesznek),
- végül azok a fokok (felső kettő), amik már valóságos részvételt biztosítanak a résztvevők döntésekben megjelenő egyre nagyobb hatalma révén. (a partnerség lehetővé teszi, hogy tárgyaljanak és kompromisszumot kössenek a hatalom hagyományos birtokosaival, a delegálás és az állampolgári kontroll részben vagy teljesen átadja a döntési jogosultságot a hatalommal eredetileg nem rendelkező résztvevők számára).²⁰

Míg Magyarországon a 70-es, 80-as évekig a részvételi tervezés fogalma szinte ismeretlen volt; az embereket egyirányú, felülről jövő közlemények keretén belül tájékoztatták, és csak ritkán kérték ki a véleményüket. Ma a részvételi tervezés fogalma egyre ismertebbé válik; aktualitását az Európai Unió 2014-2020-as fejlesztési - programozási ciklusa által elvárt integrált megközelítés nyújtja a közösségvezérelt helyi fejlesztések, települési, térségi munkákban. Cél a felelős, öngondoskodó és a helyi erőforrásokkal fenntartható, helyi közösségre építő önkormányzati működés

¹⁸A kép forrása: <https://www.planning.org/pas/memo/2007/mar/pdf/JAPA35No4.pdf>,
http://www.kcsfoundation.org/repository/docs/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf

¹⁹ Dr. Pallai Katalin Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára. Polgármester Akadémia sorozat, Önkormányzati vezetők képzése, Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, 2010

²⁰ Arnstein Sherry R ("A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224. Letöltve: <http://liithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>, 2014. 06.20.

kereteinek megteremtése, amely hosszú távon elképzelhetetlen szemlélet-, sőt bizonyos mértékig politikai kultúraváltás nélkül. Komplex településfejlesztési feladatok megtervezéséhez részvételen alapuló, integrált megközelítés, együttműködési készség, nyitott gondolkodásmód, alapos elemzési készség, a projekt megfelelő koordinációja és átgondolt, folyamatos kommunikáció szükséges.

Részvételi tervezés esetén a legfontosabb a szerepek (önkormányzat és lakosok, ill. érdekcsoportok képviselői), valamint a felelősségek és a lehetőségek tisztázása. A lakosokkal pontosan, még a közösségi részvételen alapuló tervezés, fejlesztés elején pontosan tudatni kell, milyen szintű részvételt tesz lehetővé számukra (konzultáció, együttműködés, döntés átruházása bizonyos kérdésekben), azaz, hogy pontosan mekkora a mozgásterük, mely kérdésekben dönthetnek, milyen költségvetési határokat kell betartani, és milyen ütemezéssel kell eljutni a folyamat végére. A későbbi félreértések elkerülése végett, ezt mind írásban is célszerű rögzíteni.

A település vezetőségének szerepfelfogása a lakossággal történő rendszeres egyeztetés folyamatában szükségszerűen megváltozik, meg kell, hogy változzon; kapcsolatukra egyre inkább egyenrangú felek együttműködése lesz jellemző. Ennek eredményeként a településen majd egyre kevésbé a lakosok feje fölött, egyre inkább a lakosok bevonásával születnek a döntések. Ez valóságos szemléletváltást jelent. Ebben a megváltozott helyzetben az önkormányzat vezetésének újra kell magát „pozícionálnia” a lakosokhoz képest, újra kell definiálnia saját szerepét és el kell sajátítania a sikeres szerepmegvalósításhoz szükséges kommunikációs készségeket, kompetenciákat (csoportvezetés, moderációs technikák, értekezletmenedzsment, konfliktuskezelés, tárgyalástechnika, stb.), hogy képes legyen megtervezni, koordinálni, facilitálni közösségi részvételen alapuló fejlesztéseket.

A megvalósítás gyakorlata szempontjából a legizgalmasabb kérdés az, hogy milyen konkrét technikák alkalmazásával lehet megvalósítani, kiteljesíteni a részvételi kormányzást, s annak egyik legfontosabb elemét, a közösségi tervezést. A helyi fejlesztési stratégiaalkotás *valódi közösségi bázisra helyezéséhez* a fenti elvi-módszertani keretből kell kiindulnunk. A fenti ábrán bemutatunk egy – az Arnstein modellel összhangban lévő, s a HKA program során is alkalmazott – értékelési technikát. Segítségével meghatározható a részvétel elmélyítését célzó gyakorlati eljárások köre, s egyben értékelhető a közösségi jelleg mélysége is, amennyiben azok nem kerülnek alkalmazásra, vagy nem működnek kellőképpen.

Az értékelés lényege az, hogy *a közösségi részvétel öt szintje* (A-E, az egyes oszlopok betűkkel jelölve a tájékoztatástól a döntésig) *a stratégiaalkotási folyamat valamennyi lépésére vonatkozhat* (1-7, az egyes sorok számokkal jelölve a helyzetelemzéstől a stratégia megfogalmazásáig). Az egyes cellákban lévő követelmények érvényesülését, az ehhez szükséges módszerek jelenlétét és működését be lehet azonosítani (van-e bármi, ami azt elősegíti, ténylegesen meg is valósul, ha igen, akkor milyen mértékben), lehet értékelni.

A HELYI FEJLESZTÉSI STRATÉGIAALKOTÁS KÖZÖSSÉGI JELLEGÉNEK ÉRVÉNYESÍTÉSE

| | A. A közösség tájékoztatása, nyilvánosság | B. Közösségi tudás, vélemények felhasználása | C. Az érintettek konkrét javaslatainak beépítése | D. Az érintettek aktív részvétele a stratégiaalkotás folyamatában | E. Döntés, közreműködés a döntéshozatali folyamatban |
|--------------------------------------|---|---|--|--|---|
| 1. Küldetés és helyzetelemzés | A közösség, az érdekeltek tudnak az elemzésről és a bekapcsolódás valós lehetőségeiről | A helyzetelemzéshez felhasználják a közösség, az érdekeltek tudását, tapasztalatait (pl. közvéleménykutatás) | A közösségtől, érintettektől javaslatokat kérnek és azok beépülnek a helyzetelemzésbe | A helyzetelemzésben aktív módon részt vesznek a közösség tagjai, az érintettek (tervezés, megvalósítás, értékelés) | A közösség tagjainak, az érintetteknek lehetőségük van dönteni helyzetelemzés elfogadásáról vagy elutasításáról |
| 2. Jövőkép | A kialakuló, kialakított jövőképet a közösség és az érdekeltek megismerhetik | A jövőkép kialakításába beépülnek a közösség tagjainak hosszabb távú elvárásai, igényei, szükségletei | A jövőkép kialakításában felhasználásra kerülnek a közösség, az érintettek javaslatai | A jövőkép kialakítása a közösség, az érintettek közös, a nyilvánosság által kísért munkájának eredménye | A jövőkép kialakítása, elfogadása a közösség, az érintettek kellően széles köre által meghozott döntés eredménye |
| 3. SWOT | A SWOT elemzés tartalma, forrásanyagai nyilvánosan elérhetők, a széles közönség és az érintettek által megismerhetők | A SWOT elemekben tükröződik a közösség véleménye a vizsgált kérdésekről, léteznek ehhez felhasználható információforrások | A SWOT elemzés egyes elemeinek meghatározásában a közösség, az érintettek javaslatait felhasználják | A SWOT elemzésben közösség, az érintettek közvetlenül, aktív módon, nyilvános kontroll mellett vesznek részt | A SWOT elemzés elfogadása a közösség, az érintettek kellően széles köre által meghozott döntés eredménye |
| 4. Értékkend | A mindenkori értékek, értékkend kutatások és deklarációk nyilvánosak a közönség által megismerhetők, értékelhetők | Közösségi, intézményi, érintett körökre vonatkozó értékutatások támogatják a stratégiai értékkend kialakítását | Az értékkend kidolgozásához a közösség tagjai, az érintettek javaslatakat fogalmaznak meg | Az értékkend kialakítása a nyilvánosság által kísért közös munkája az érintetteknek, a közösségnek | Az értékkend konszenzusos közösségi állásfoglalást, az érintettek általi döntést, elfogadást fejez ki |
| 5. Célszisztem | A stratégiai célok jól kommunikáltak, azokat az érdekeltek és a nagyközönség megismerheti | A stratégiai célmeghatározásokban, a célok értékelésében tükröződik a közösség, az érintettek véleménye | A célszisztemben megjelennek a közösség tagjainak, az érintettek javaslatai, észrevételei | A célokat a közösség, az érintettek aktív részvételével, a nyilvánosság bevonásával határozzák | A célszisztemben, prioritásokban a területenként érintett csoportok egyetértő, jóváhagyó döntései tükröződnek |
| 6. Programkatalógus | A programokról, azok alakulásáról, eredményeiről kellően részletes és időszerű, aktuális információ áll rendelkezésre | A programok kidolgozásában, megvalósításukban, értékelésükben felhasználják az érintettek tudását, tapasztalatait | A programok kidolgozása értékelése a közösség, az érintettek javaslatainak figyelembevételével történik | A programok a közösség, az érintettek aktív részvételével születnek a mindenkori részletek kellő ismeretében | A programok meghatározásában a területenként érintett csoportok egyetértő, jóváhagyó döntései tükröződnek |
| 7. Stratégia | A stratégiai dokumentumok különböző célközönségek számára érthető formában nyilvánosak | A stratégiát a közösség, az érintettek nyilvános módon véleményezik, az észrevételeket figyelembe veszik | A stratégia kidolgozásához nyilvános lehetőség van javaslatok megfogalmazására, azok sorsának követésére | A stratégiaalkotás egészében, a végső megformálásban is lehetőség van a közösség, az érintettek aktív részvételére | A stratégia egészéről a közösségnek, az érintetteknek módjuk van támogató vagy elutasító álláspontot kifejezni, döntést hozni |

Ha az eredményt – a követelmény érvényesülését – egy alkalmas (pl. 1-5, 1-7, 1-10-es vagy %-os) skálán értékeljük, akkor adott program keretében, annak eredményeképpen a stratégiaalkotás közösségi jellegének érvényesülésének mélységét számszerűen is ki lehet mutatni. Az összegyűjtött adatok további, részletesebb elemzésre is lehetőséget kínálnak, s az érdeklődő kutatók, elemzők rendelkezésére állnak.

Összességében megállapítható, hogy egy ilyenfajta, tényekkel alátámasztható és számszerűsíthető értékelés működőképes és hasznos a helyi közösség számára egyedileg és összesítések, összevetések formájában több települést, stratégiaalkotási programot érintően is. Különösen úgy értékes, ha az egyes követelmények szerinti értékelések mögött megnevezésre kerülnek a megvalósítás tényei, módszerei és tényleges eredményei (pl. a bevonásról, a hozzájárulásokról, a részvétel különböző formáiról, annak eredményeiről).

A HKA-program keretében is végeztünk ilyen értékeléseket az egyes településekre, s összesítettük a kapott eredményeket. E szerint a bevont településeken a stratégiaalkotás közösségi jellegéről az alábbi táblázatban és grafikonokon bemutatott képet kaptuk.

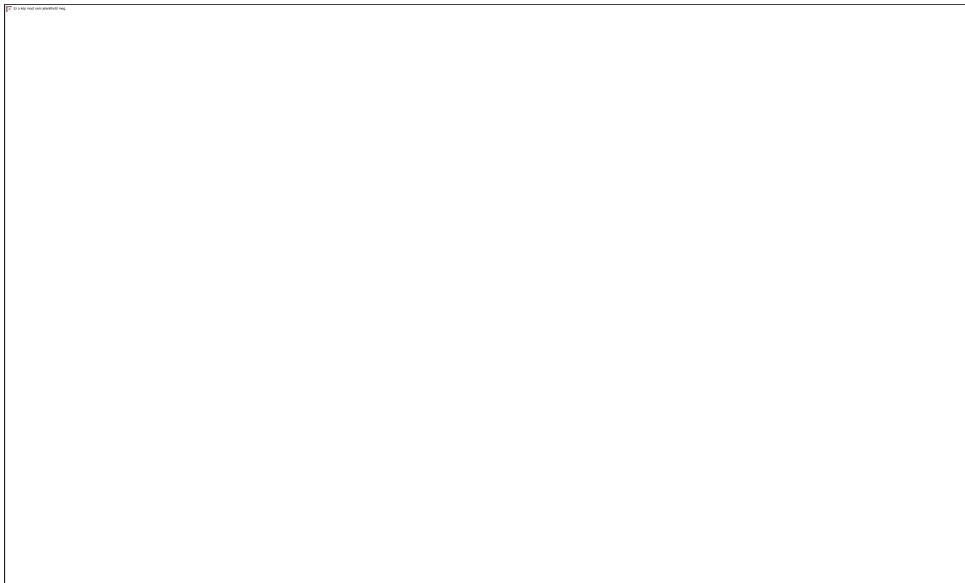
A 77 HKA-tag településen végzett helyi fejlesztési stratégiaalkotás közösségi jellege

*

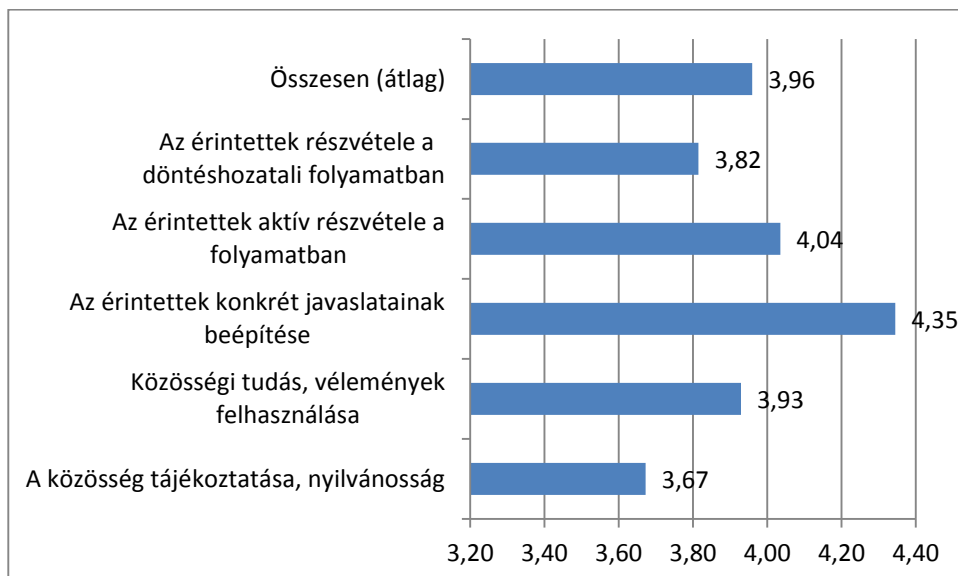
Összegző táblázat a stratégiaalkotás fázisai és a részvétel szintje szerint

| | A közösség tájékoztatása, nyilvánosság | Közösségi tudás, vélemények felhasználása | Az érintettek konkrét javaslatainak beépítése | Az érintettek aktív részvétele a folyamatban | Az érintettek részvétele a döntéshozatali folyamatban | Összesen (átlag) |
|---------------------|--|--|--|---|--|---------------------|
| Helyzetelemzés | 3,3 | 3,7 | 3,9 | 3,7 | 3,5 | 3,60 |
| Jövőkép | 3,8 | 4,1 | 4,5 | 4,2 | 3,9 | 4,10 |
| SWOT-elemzés | 3,8 | 4,1 | 4,5 | 4,2 | 3,9 | 4,11 |
| Értékrend | 3,6 | 3,7 | 4,5 | 4,2 | 4,0 | 4,01 |
| Célrendszer | 3,8 | 4,1 | 4,4 | 4,3 | 4,0 | 4,10 |
| Akciók | 3,7 | 4,0 | 4,4 | 4,1 | 3,9 | 4,05 |
| Stratégia | 3,6 | 3,8 | 4,2 | 3,6 | 3,4 | 3,74 |
| Összesen (átlag) | 3,7 | 3,9 | 4,3 | 4,0 | 3,8 | 3,96 |

A stratégiaalkotás egyes fázisainak közösségi jellege



A közösségi részvétel egyes szintjei a stratégiaalkotás egészében



5. Gondolkodjunk tehát közösen! – stratégiaalkotás egyes lépései

A továbbiakban végigkövetjük a stratégiaalkotás menetét. Az alábbi 10 tételben összefoglaljuk a folyamat egészére vonatkozó, általános szabályokat, amelyeket – a tapasztalatokból leszűrve fontosnak tartunk, s a módszertanban igyekszünk és a megvalósításban javasolunk érvényesíteni:

1. A közös munkában résztvevők egy része alkosson olyan törzscsoportot, amelynek állandósága garantálja a munka folyamatosságát, azt, hogy a problémák megoldásához szükséges tudást nem kell minden alkalommal előlről felépíteni.
2. A törzscsoport legyen reprezentatív, vagyis tagjai képviseljék a helyi érintettek teljes körét, ha ez nem sikerül, akkor fontoljuk meg, hogy a stratégiaalkotás valóban közösségi bázisú lesz-e.
3. Hozzunk létre egy szűkebb „szerkesztő bizottságot”, akik a műhelymunkák közötti időben megfelelő formába öntik és egy-egy elemében – a csoport felhatalmazása alapján – kibővítik a műhelymunka során dokumentált anyagokat.
4. A csoportmunkára szóló meghívás és részvétel legyen személyes: akit személy szerint hívunk meg, azt személy szerint várjuk. (Ne a helyettesét küldje maga helyett!)
5. A meghívott csoportok szintén tegyék személyessé a részvételt, biztosítsák, hogy lehetőleg minden alkalommal ugyanaz a képviselőjük legyen jelen, vagy ha ez nem lehetséges, biztosítsák az információk átadását a résztvevők között.
6. Biztosítsuk a helyszín állandóságát és alkalmasságát, legyen biztosítva internet és annak a lehetősége, hogy egyes felmerülő kérdésekre külső tudás bevonásával válaszolni lehessen (HKA-ONLINE).
7. Hozzunk létre előzetes, lehetőség szerint egyeztetett ütemezést, és tartsuk be a megállapodás szerinti időpontokat és a napi időbeosztást, amely lehetőség szerint alkalmazkodják a résztvevők igényeihez.
8. Hozzunk létre kölcsönösen elfogadott együttműködési szabályrendszert, és azt tartsuk is be, ha szükséges menet közben is módosítsuk közösen, ha a csoportmunka azt megkívánja.

9. Mindenki érezze feladatának a helyi közönség előzetes, folyamatos és utólagos tájékoztatását, szükség szerint menet közben is vonjunk be további érintetteket a felmerülő kérdések, lehetőségek, javaslatok alapján.
10. Tegyük hatékonyá a közös munkát azzal is, hogy elfogadással fordulunk az eltérő véleményt nyilvánítók felé, ne az csoportot. a közösséget megosztó jelenségekre, hanem az embereket összekötő érdekekre koncentráljunk.

5.1. Előkészítés

Az előkészítés egy alapos önvizsgálattal kell, hogy kezdődjön. Legelőször a közösség vezetőinek meg kell vizsgálniuk, hogy az érintett közösségnek a tématerületen és a közösségi tervezés módszeriben milyen kompetenciatartalékaik vannak. Fel kell tenni a kérdést, hogy rendelkeznek-e mindazon készségekkel, képességekkel, melyek a fenntartható és eredményes közösségi tervezéshez elengedhetetlenek. Ha erre már rendelkezésre áll a válasz, ezek után vizsgálható, hogy szükséges-e külső segítő, szakértőt bevonni, vagy sem, illetve mely területről kerüljenek ki a műhelymunka - minimálisan bevonandó - „törzsgárdájának” tagjai.

Az előkészítés során kell sort keríteni az érintettek elemzésének elkészítésére (stakeholder elemzés), a műhelymunka előkészítésére, a helyzetelemzéshez szükséges anyagok áttekintésére és az esetleges kiegészítések megtételére. Szükséges a feltételek pontosítása a háttér, a helyszín és a program megvalósítása kapcsán.

5.1.1. Közreműködők, a szükséges kompetenciák

Tréner, facilitátor

E program szempontjából kiemelt fontossága van a folyamatot vezető, irányító trénernek²¹, facilitátornak²². A programban a vezetés, irányítás és a facilitáció között érzékeny kapcsolat állt fenn.

A facilitátornak képesnek kell lennie a megteremtési a konstruktív konfliktuskezelés szemléletét, tudnia kell figyelmesen hallgatni és megfelelően kommunikálni, mindig úgy és akkor amikor ezt a folyamat megkívánja. Mindez azonban még nem elég. A jó facilitátornak alaposan ismernie kell a részvételen alapuló fejlesztés elmélet, módszertani szempontjait is. Egy fenntartható közösségi tervezési munka facilitációja több mint csupán a találkozók és műhelymunkák levezetése: magában foglalja egy olyan részvételen alapuló folyamat tervezését és vezetését is, amely akár éveken át folytatódhat.

²¹ A trénernek a célja a tudás átadása, melyet a program során különböző módszerek és eszközök alkalmazásával valósít meg. A folyamat során - az egyes program elemek megvalósításakor – más – más szerepkörben lehet, úgymint facilitátor, de akár frontális előadó is. Jelen módszertan keretei között a két fogalmat lényegében azonosként használjuk.

²² A facilitátor jelentése nem teljesen körülhatárolt: egyes esetekben segítő, támogató tevékenységet folytat az ezzel a szóval megnevezett személy (például a település- és közösségfejlesztési terminológiában, illetve személyiségfejlesztésben); más helyütt viszont e szót „megbeszélés-vezető”, „foglalkozásvezető” vagy „játékvezető” értelemben használják.

A közösségi tervezési folyamatokban kiemelten fontos, hogy a programban olyan trénernek vegyenek részt, akik tisztában vannak a facilitáció szabályaival. Különböző csoportok – a kormánytól kezdve a vállalkozásokon keresztül a helyi közösségekig – képesek együtt dolgozni és komplex társadalmi, gazdasági problémákat megoldani, ha a facilitátor birtokában van mindazon készségeknek és technikáknak, amelyek az eredményességet garantálják.

Jelen esetben a facilitátor a közösség érdekében végzett együttműködést fejleszti, miközben végigvezeti a csoportot a közösségi stratégia alkotás lépésein. Rendelkeznie kell a már felsoroltakon túl a csoportvezetéshez szükséges kompetenciákkal, ismernie kell a csoportszerepeket, a csoportdinamika alakulását, a társas befolyásolásnak a szabályszerűségeit és tudnia kell, hogy az egyes helyzetekben hogyan kezelje ezeket. Tudással és tapasztalattal kell rendelkeznie különféle interaktív gyakorlatokat, melyekkel a műhelymunkákat strukturálja, képesnek kell lennie – szükség esetén - katalizátorként működni, támpontot adni az egyes témák feldolgozásához, úgy hogy közben a mederben és kézben tartja az időt, a vitákat és a beszélgetéseket és szükség esetén, kezeli a kialakuló konfliktusokat.

Elkötelezett vezető, elkötelezett polgármester

A sikeres és eredményes programhoz feltétlenül szükséges, hogy a résztvevők érzékeljék a vezetői elkötelezettséget és támogatást. Az elkötelezett vezető szükséges ahhoz, hogy a tervezési, változási folyamat legitimizációja megtörténjen, nekik van meg a hatalmuk a jóváhagyására, szankcionálására (jutalmazására, büntetésére). Ők döntenek el, hogy elindítják a szervezetet ezen az úton, amit a közösségi tervezés jelent. Jelentős befolyással bírnak a tekintetben, hogy milyen változtatások kerülnek magasabb szintű jóváhagyásra, és ők azok, akik megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez.

Helyi segítők

A helyi segítők azok a személyek vagy csoportok, akik a folyamat gyakorlati kivitelezéséért felelősek. A helyi szakértőknek is kiemelt figyelmet kell szentelni a vezetői elkötelezettségre. Azok az ügyek, amelyeknél a polgármester (vagy meghatalmazottja) nem tud, vagy nem akar kellő támogatást nyújtani azok kudarcba fulladnak. Az ilyen esetekben nem az a kérdés, hogy az erőfeszítéseket nem koronázza siker, csak az, hogy mikor fulladnak kudarcba.

Szakértők

Helyi vagy külső szakértők, akik a felmerülés függvényében, adott szakterület vagy feladat megoldására, időszakosan bevonásra kerülnek.

A megcélzott népesség

Ők állnak az erőfeszítések fókuszában, és kulcsszerepük van a rövid és hosszú távú sikerben. Ők azok, akiket igényeik, elvárásaik és érdekeik mentén, a siker érdekében informálni kell, be kell vonni a megvalósítás folyamatába.

5.1.2. Érintettek elemzése (stakeholder analízis)

Ahhoz, hogy egy település tervezett jövője, stratégiája, fejlesztése elfogadott és nem utolsó sorban esélye legyen a sikerre kulcslépés, hogy feltérképezésre kerüljenek mindazon szervezetek, személyek, intézmények, állami, magán- és civil szektorbeli szereplők, akikkel a folyamat során interakció jöhet létre, oda vagy vissza hatás alakulhat ki. Az érdekcsoportok meghatározása és elemzése azért kiemelkedően fontos, mert e csoportok elvárásai, célkitűzései támogatóak és akadályozóak is lehetnek. Ha nem történik meg az érdekcsoportok törekvéseinek vizsgálata és megfelelő „kezelése” (bekapcsolása a saját fejlesztési tevékenységünkbe, vagy az akadályozó tényezők mérséklése, elhárítása), akkor könnyen megghiúsulhatnak a legnemesebb törekvések is.

Az érintettek elemzése során ezeket a szervezeteket és személyeket tekintjük „érintetteknek” (stakeholder). Az érintettek tehát azonosítható befolyással (hatalommal) rendelkeznek, sajátos érdekeik és céljaik vannak, amiket a változások során megpróbálnak érvényesíteni. A változások e célok elérését támogathatják, gyengíthetik, vagy közömbösek lehetnek ebből a szempontból.

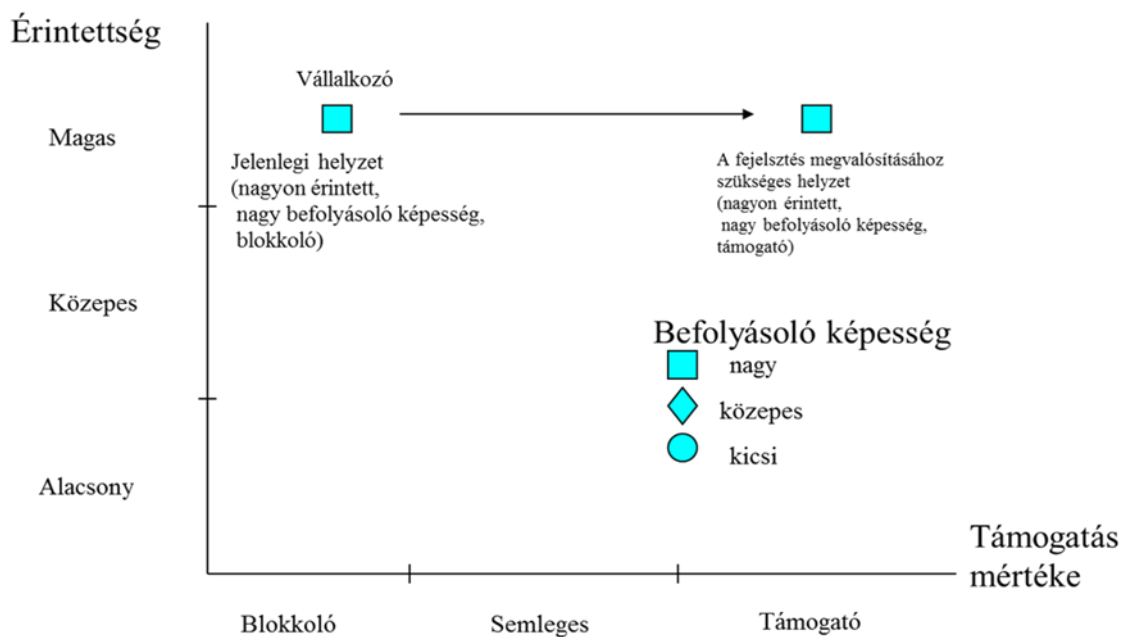
Az „érintettek elemzése” egy gondolkodási modell, amely segít feltérképezni azt, hogy egy adott szituációban, vagy probléma kapcsán vagy egy változás valamelyik szakaszában:

- kik az érintettek;
- milyen hatással van az adott szituáció/probléma/változás a személyükre (sorsukra, egzisztenciájukra stb.) – általában három kategóriát tüntetünk fel: kicsit, közepesen, nagyon;
- milyen a hozzáállásuk az adott szituációhoz/problémához/változáshoz – szintén három kategóriát különböztetünk meg: blokkolók, semlegesek és támogatók;
- milyen befolyással vagy ráhatással rendelkeznek az illető szituációra/problémára/változásra – a szokásos három kategóriával: kicsi, közepes, nagy;
- mi magunk milyen mértékben vagyunk/hogyan vagyunk képesek hatni az illető(k)re.

Az érintettség lehet:

- közvetlen ↔ indirekt
- pozitív ↔ negatív
- befolyásoló ↔ befolyásolt

Az érintettek elemzésének alapvető célja egy olyan szervezeti és személyi stratégiai viszonyrendszer-térkép (lásd az alábbi ábrát) kidolgozása, amelyben megjelenik az érintettek és az általuk leginkább befolyásolható ügyek közötti kapcsolatrendszer.



Az érintettség és támogatás mértéke, a befolyásolási képesség és az adott változáshoz való jelenlegi és szükséges viszony ábrázolása²³

A stakeholder analízis célja/miben segít az elemzés eredménye:

- az érintettek teljes körű azonosításában;
- a bevonandók összetételének (adott esetben személyének) meghatározásában;
- a bevonás módjának, szintjének meghatározásában;
- az érintettek igényeinek, céljainak, elvárásainak figyelembe vételében;
- az érintettek elérésének / velük való kommunikáció megtervezésében;
- ellenállás-, konfliktuskezelésben.

²³ Számadó Róza: Inkluzív önkormányzat jegyzet 2014 Nemzeti Közszolgálati Egyetem (ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak")

5.1.3. A helyszín és logisztikai feltételek

A helyszín kiválasztása

Az előkészítés során az egyes tevékenységek végrehajtásához szükséges helyszín kiválasztása is igen fontos feladat.

A műhelymunka helyszínének kiválasztásakor több szempontot is figyelembe kell venni:

- lehetőleg ugyanazt a helyszínt használjuk mindhárom műhelymunka során;
- ha több helyszín is szóba jöhet, vegyük figyelembe, hogy helyszín kiválasztásának üzenet-értéke van (pl. ki lesz „ott-hon” az adott helyszínen);
- alkalmas kell, legyen az első két műhelymunka során a kiscsoportos elhelyezés megvalósítására ;
- alkalmas kell, legyen a 3. műhelymunka során, a mini konferencián várhatóan megnövekedő létszám kulturált befogadására;
- a résztvevők kisebb csoportokat alkotva is kényelmesen elférjenek;
- a csoport munkáját a külső körülmények a lehető legkevésbé zavarják;
- a munka befejezésének időpontja rugalmasan változtatható, kitolható legyen;
- előnyös a helyszín kiválasztásánál, ha egy nagy termen kívül akár több, egymáshoz közeli kisebb helyiség is rendelkezésre áll a csoportmunka során.

A helyszín berendezése

A helyszín elrendezése mindig a tervezett program, az elvégzendő feladatok és a tervezett tréning gyakorlatoktól függ. Így ennek meghatározása a műhelymunkát facilitáló tréner feladata. Kezdetként általában a székek egy képzeletbeli kör mentén való elhelyezése a legjobb megoldás (asztalok nélkül), úgy, hogy mindenki lásson mindenkit. A csoportmunka során az egyik legfontosabb tapasztalat, hogy a kommunikációban nem csak az számít, amit mondunk, hanem az is, ahogyan mondjuk. Ezt a tapasztalatot erősíti, ha a résztvevők nem csak hallják, amit a másik mond, de látják is ahogyan mondja.

A helyszín elrendezésének kiemelkedően fontos eleme, az a hely, ahol a csoport „közös emlékezete” található, egy tábla, flipchart, vagy egy olyan felület (pl. fal), ahová a feljegyzett információk min-den résztvevő számára egyformán látható módon felkerülnek.

A szükséges eszközök

A műhelymunkák lebonyolításához szükséges eszközök meghatározása szintén a tréner feladata. Amire a tervezés során már az elején lehet készülni, hogy szükség lehet különböző színű és formájú öntapadós papírokra az információk gyűjtéséhez; a szavazásokhoz, a nap végi visszajelzésekhez.

Flipchart táblákra (és/vagy más táblákra) és papírokra papír az információk gyűjtéséhez, a közös memóriához. Gyurmaragasztóra, színes vastag filctollak, white-board tollakra flipcharthoz és tollakra, jegyzetfüzetekre a résztvevőknek.

5.1.4. Háttérfeltételek, jó példák, jó gyakorlatok, on-line támogatás

A közösségi tervezés során – többségében – végbemegy egy közösségfejlesztési folyamat is, ami önmagában egy informális tanulási folyamat. Ennek során óhatatlanul változnak és fejlődnek a közösségi és az egyéni kompetenciák (tudás, ismeret, attitűd, képesség), változnak, növekednek, fejlődnek. Amikor egy közösség elindul ezen az úton akkor szüksége lesz még több tudásra azon a területen. A csoport tagjai kíváncsivá, fogékonnyá válnak a jó példák megismerésére, motiválttá válnak új kapcsolatok kiépítésére, esettanulmányok feldolgozására vagy lehetőség esetén vállalkoznak tanulmányutakra. Nyitottá válnak új kapcsolatok kiépítésére, informális és formális képzésekre, tanácsadásra akár a területen tapasztalatot szerzett emberektől, akár szakértőktől.

Az innovációval foglalkozó kutatások rendre arra a megállapításra jutnak, hogy a jelenlegi, gyorsan változó és hatékonysági kihívásokkal növelt körülmények között a szervezetek sikeressége nagyban függ a tanulási képességüktől, a nem technológiai szempontú innovációtól, mint tudástranszfer, folyamat- és szervezeti innovációs elemek elsajátítási képességétől, az innovációs együttműködés képességétől.

A Helyi Közösségi Akadémiák hálózatában részt vevő és HKA folyamatot megvalósított települések részesei egy tanuló és fejlesztő közösségnek. A pilot programok lebonyolítása során létrejött HKA-ONLINE rendszer a jelenleg általánosan elérhető teljes szolgáltatási kínálatot biztosítja a HKA tagok közössége számára, hogy tagjai tájékozódjanak, tájékoztassanak, közös dolgaikról információkat cseréljenek, egyes témákat felvessenek, megvitassanak, azokhoz – regisztrációt követően - véleményt fűzhessenek. Mindezt az információk teljes formavilágát alkalmazva szövegben, képből, táblázatokban, grafikonokban, hangban, videóban, linkhivatkozásokban „elbeszélve”. A rendszer lehetővé teszi a folyamatos, élő kapcsolatot, mert elektronikus levélben értesíti az érdeklődőket, ha a kiválasztott témákhoz új információk érkeznek. Az alkalmazás rendkívül rugalmas, a felhasználók igényei és javaslatai alapján menet közben is továbbfejleszhető tartalmilag és szakmai szolgáltatások tekintetében (pl. tanácsadások különböző területeken) is. Új részfelületek, listák nyithatók, ha új részközösségek, tematikus csoportok születnek, új témák merülnek fel, s kerülhetnek megjelenítésre a rendszerben.

Természetesen a jó példák gyűjtése bemutatása nem csak ezen a felületen, hanem más tematikus kiadványokon és portálokon keresztül is elérhetőek.

5.1.5. Programozás

A program végrehajtására az előkészítéssel és a testületi elfogadást követő kommunikációval együtt minimum 4 hónapot szükséges tervezni. A program lebonyolításának a stratégia minta forgatókönyvét az *1. melléklet* tartalmazza.

A forgatókönyv tartalmazza a tréningeket közvetlenül megelőző, a tréning napok közötti és a harmadik napot követő tevékenységeket. A forgatókönyv tartalmazza a megszervezést támogató, a konkrét lebonyolításhoz szükséges információkat.

5.1.6. Csoportmunka kérdőív

Ajánlásként javasolhatjuk a stratégiaalkotást megelőzően majd annak befejezésekor előzetes és utólagos kérdőív kitöltését (lásd 2. sz. melléklet). Segítségével képet kaphatunk és adhatunk a résztvevők, érdekeltek számára a csoportközi viszonyokban és a csoportmunkával kapcsolatos felfogás tekintetében bekövetkezett változásokról.

Ez a téma különösen fontos a közösségi bázisú stratégiaalkotásban, ahol az együttműködés, a közös felfogás, konszenzus, az alkotás együttes megélése, élménye különösen fontos. Amennyiben sikerül a folyamat során erősíteni ezeket, úgy az biztatást és egyben bizonyítékot jelent a jövőre nézve a közösségfejlesztés fontosságát illetően.

A vélhetően – a HKA programban bizonyítottan – a programnak jelentős közösség építő, csoportmunka fejlesztő hatása van. A települési önkormányzati és civil vezetők, aktivisták, szervezők számára fontos tudni, megtapasztalni és bizonyítani (ilyen jellegű projekteknél különösen), hogy ez a módszer sikeres, érdemes alkalmazni. A kérdőív a résztvevők és a szélesebb közönség, ill. közösség számára is pozitív visszajelzés forrása lehet.

5.2. Helyzetelemzés, adatforrások és adatgyűjtési módszerek

Miért szükséges és miért jó, ha rendelkezésre áll a tervezési munkához egy jó helyzetelemzés?

A helyzetelemzés annak a meggyőződésnek a gyakorlati kifejeződése, hogy a települések távlatos gondolkodása nem ezzel a programmal kezdődik, annak előzményei vannak, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni. A program tervezésekor ki kell választani azokat a szakértőket (ha lehetséges helyieket) akiknek a feladata lesz a stratégia megalapozásához szükséges települési, önkormányzati előzmények, ezeket tartalmazó dokumentumok áttekintése, összefoglaló bemutatása és értékelése a stratégiaalkotás szempontjából (korábbi helyzet, elfogadott értékek, célok, fejlesztési irányok, programok, eredmények).

A helyzetelemzést a stratégiaalkotásban résztvevők előzetesen megismerik, hogy e tekintetben közös nevezőre hozza a résztvevők ismereteit, mindenki számára ismertek legyenek az előzmények. Az előzmények összegyűjtése arra készíti az önkormányzatot, hogy áttekintsen minden meglévő, addig készült dokumentumot, hogy azokat elfogulatlan, objektív elemzésnek vessék alá. Lehetővé válik a korábban felmutatott értékek, jó megoldások továbbvitele, s a kudarcok megismétlésének elkerülése.

Statisztikai adatvizsgálat

A településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI. 8.) kormányrendelet a helyzetfeltáró munkarészben egzakt statisztikai vizsgálatot is előír, amely a település társadalmi-gazdasági-infrastrukturális adatainak elemzését takarja. A statisztikai adatok vizsgálatát a KSH honlapján megtalálható „Tájékoztatósi adatbázis” településstatisztikai adatállománya, valamint a „T-Star” rendszer adatainak segítségével érhetjük el. A KSH minden évben kiadja a Magyar statisztikai évkönyvet, továbbá a különböző ágazati, illetve megyei statisztikai évkönyveket. Ma már ezek elektronikusan is elérhetők, ami jóval könnyebbé teszi az adatok felhasználását. Használható ezek mellett a TEIR – Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer - rendszere is (regisztrációt követően), amely komplex adatrendszere hatékony és sokrétű adatállományt biztosít a vizsgálatainkhoz. A statisztikai vizsgálat célja, hogy bemutassa a településünkről gyűjtött társadalmi és infrastrukturális adatok alapján a jelenlegi helyzetet. Ez azonban önmagában nem elég, tekintettel arra, hogy sokkal több információhoz jutunk akkor, ha ezt a vizsgálatot idősoros módszerrel (5-10, egyes esetekben akár 15 éves időtávlatban) készítjük el.

A helyzetfeltáráshoz szükséges statisztikai alapadatok összegyűjtéséhez az elmúlt évek tervezési dokumentumai is nagy segítséget nyújthatnak (például az adott térség területfejlesztési koncepciója és programjai, helyi vidékfejlesztési stratégia, LEADER-tervdokumentumok, LHH- dokumentumok).

A területi elemzések az általános statisztikából ismert módszereket alkalmazva az adott terület teljesítményét objektív mérőszámokkal minősítik. Az adott terület mindenkori állapotának vizsgálatához, a gazdasági és egyéb folyamatok nyomon követéséhez, területek közötti összehasonlításokhoz adnak eszközöket. Módszerei: helyzetelemzések, térbeli összehasonlítások, időbeli összehasonlítások.

A helytörténeti monográfiák alapvetően leíró jellegű munkák. Valamely térség, település társadalmi, gazdasági helyzetének feltárását, tüzetes statisztikai vizsgálatát tartalmazzák. A vizsgálat általában az előnyök és hátrányok bemutatására törekszik a múltbeli folyamatok elemzése kapcsán. A vizsgált adatok körét településfejlesztési koncepció készítése esetén a már idézett kormányrendelet melléklete határozza meg.

Helyi adatok összegyűjtése

Attól függően, hogy milyen területre kívánjuk lefolytatni a közösségi stratégia alkotási folyamatot, meg kell határoznunk, hogy a statisztikai adatokon túl milyen helyi adatokat kívánunk begyűjteni vagy a közösségi tervezés során azonosítani. Ha a hivatalos adatok nem eléggé részletesek, vagy sok számunkra fontos részletre nem térnek ki, akkor lefolytathatunk saját gyűjtést. A helyi intézmények vezetői, falugazdászok, helyi hatóságok, körzeti orvosok megkérdezésével egyes témákban kvalitatív, azaz minőségi adatokat is gyűjthetünk.

A szóbeli megkérdezések módjai

- Célcsoportos beszélgetések/ műhelymunkák

Akkor használjuk ezt a módszert, ha csak kevés számú, határozottan megfogalmazható kérdésre keressük a választ. Ez esetben a kérdések felvetése szempontjából adekvát összetételű (például fiatalok, vagy nyugdíjasok, vagy mezőgazdasági vállalkozók stb.), 10-15 fős, feltételezeten elég kreatív emberekből álló csoportokat hívunk össze.

- Interjúk (lehetnek személyes és telefonos)

Ha egy területről mélyebb, de kevesebb embertől megszerezhető információra van szükségünk, az interjúkészítés módszeréhez folyamodhatunk. Fontos a megfelelő interjúalany kiválasztása és egy átgondolt interjúvázlat készítése. Az interjúzás a kérdezőtől nagyfokú céltudatosságot, rugalmasságot, határozottságot kíván.

A telefoninterjúnál nem jön létre olyan direkt kontaktus, azonban nem igényel személyes találkozást, ami gyorsabbá teszi. A módszer akkor használható, ha csak egy, legfeljebb két témát akarunk feltárni, és azokra várhatóan rövid válasz adható.

- Kérdőíves lekérdezés

A kérdőíves lekérdezés alkalmas nagyobb sokaság véleményének megismerésére. Téma területtől, anyagi lehetőségektől, idő rendelkezésre állásától függ, hogy milyen nagyságú és módszerű kérdőívvezésre van lehetőség, szükség. Manapság nagyon népszerű és gyorsan lebonyolítható az internetes lekérdezés, aminek további előnye az olcsóság és a gyors feldolgozhatóság. Jó lehetőség és adott esetben már felhasználhatjuk a közösségi stratégia alkotási folyamat előkészítésére a nyilvános helyeken kiosztott, illetve felvehető kérdőíveket. Egy települési rendezvényen a helyiek könnyen megszólíthatóak és a tapasztalat alapján egy rövid, könnyen megválaszolható kérdőív kitöltését nem utasítják vissza. E közben lehetőség nyílik az érdeklődőket tájékoztatni a tervezett programról. Kérdőbiztos által végzett kérdőíves felmérés a kérdezés legbiztosabb, ám legdrágább módja.

Az információgyűjtés formáját mindig az adott témának és anyagi lehetőségeinknek megfelelően válasszuk meg. Igyekezzünk önmérsékletet tanúsítani, és csak annyit kérdezni, amennyit fel tudunk dolgozni, és amennyire a stratégia kidolgozásához szükségünk van.

Helyi stratégiai dokumentumok értékelési módja és szempontjai

Kiemelt jelentőségűek és kiemelt adatforrások a helyi dokumentumok körében a különböző típusú stratégiai dokumentumok. Természetesen az értékelési szempontokat azok relevanciájának, értékelt stratégiai dokumentum típusának megfelelően kell alkalmazni. A stratégiai dokumentumok értékelési szempontjai lehetnek a következők, amelyek segítik az aktuálisan tervezett stratégiaalkotási folyamat megalapozását:

1. A stratégia információs alapja

- A stratégia a működési környezetben bekövetkezett, várható változások rendszeres elemzésén alapult?
- Az információ különféle forrásait (statisztikákat, dokumentumokat, felméréseket, tanulmányokat, interjúkat stb.) felhasználták?
- Hasznosították a korábbi értékelések és vizsgálatok eredményeit?

2. A dokumentum technikai minősége, hozzáférhetősége

- A dokumentum műfajilag, tartalmilag egyértelmű (a dokumentum kategóriai besorolása, a tervezés egészére, vagy egy részére vonatkozik, annak megfelelő a tartalma)?
- Érthető, jól olvasható, jól van megfogalmazva a dokumentum (szövegezés, tagolás, összefoglaló, ábrák és táblázatok, források és jegyzetek segítségével)?
- Egyértelmű helyzetelemzés, jövőkép, fejlesztési irányok, célrendszer, cselekvési tervek és programok megfogalmazása?
- Rendelkezik a dokumentum külső és belső koherenciával, összehangoltsággal?
- A nyilvánosság számára elérhető/elérhető volt az interneten keresztül vagy más elektronikus, ill. hagyományos formátumban?

3. Az elvárt eredmények

- Egyértelmű a célok és célkitűzések megfogalmazása?
- Összhangban vannak-e az intézkedések a célkitűzésekkel?
- Egyértelmű és következetes a stratégia beavatkozással kapcsolatos logikája?
- Elegendő számú érvényes mutató van-e?
- Megfogalmazták-e az elvárt célértékeket?

4. Megvalósíthatóság

- Reálisak a kitűzött célok? Reális a stratégia?
- A célok, fejlesztések eléggé távlatosak, vonzóak, nagyratörők?
- Ismertek, elérhetők és elegendők az erőforrások (a költségvetési és a humán erőforrások)?
- Tartalmaz-e reális kockázatelemzést? Kiterjed a kockázatok valamennyi lényeges (kedvező és kedvezőtlen hatású) területére, és egyértelműek az enyhítő intézkedések?
- Tartalmaz-e alternatív fejlesztési irányokat, megoldási lehetőségeket, megalapozott mérlegelést a választáshoz?

5. A tervezési folyamat

- intézményes volt, a dokumentumot a képviselő-testület értékelte, elfogadta?
- nyitott és átlátható volt?
- hatékony volt?
- lebonyolításában valamennyi érdekelt fél részt vett?
- során kialakult-e közmegegyezés a stratégiai prioritásokkal kapcsolatban, illetve bemutatásra került-e az egyeztetési folyamat?
- során elegendő és reprezentatív számú nyilvános találkozóra, rendezvényre és promócióra került sor?
- eredménye hasznosult, alkalmazzák a gyakorlatban döntések alapjául?

6. Jó megoldások, jó gyakorlatok

- Tartalmaz-e a dokumentum valamilyen érdekes megoldást, követendő gyakorlatot bármely részében a dokumentumnak?
- Ha igen, akkor azonosítsa és mutassa be.
- Hol, hogyan, milyen körben javasolja még hasznosítani ezt a megoldást?

7. Az értékelés dokumentálása

- Értékelési adatok (értékelő, település) és az értékelt dokumentumok jegyzéke (papír és elektronikus)
- Az értékelés összefoglaló táblázata (megnevezés, összefoglaló helyi hasznossági értékelés, jó gyakorlatként való hasznossági értékelés). (papír és elektronikus)
- Az egyes dokumentumok értékelései (elektronikus)
- Dokumentumtár (elektronikus)

5.3. Bevonás

A bevonás, a bevonás megvalósításának sikeressége kulcselem a közösségi tervezés megvalósításában. A közösségek aktivizálása lehetővé teszi, hogy egy olyan közös jövőkép és stratégia kerüljön kialakításra, amely valóban tükrözi a közösség szükségleteit, igényeit és szempontjait.

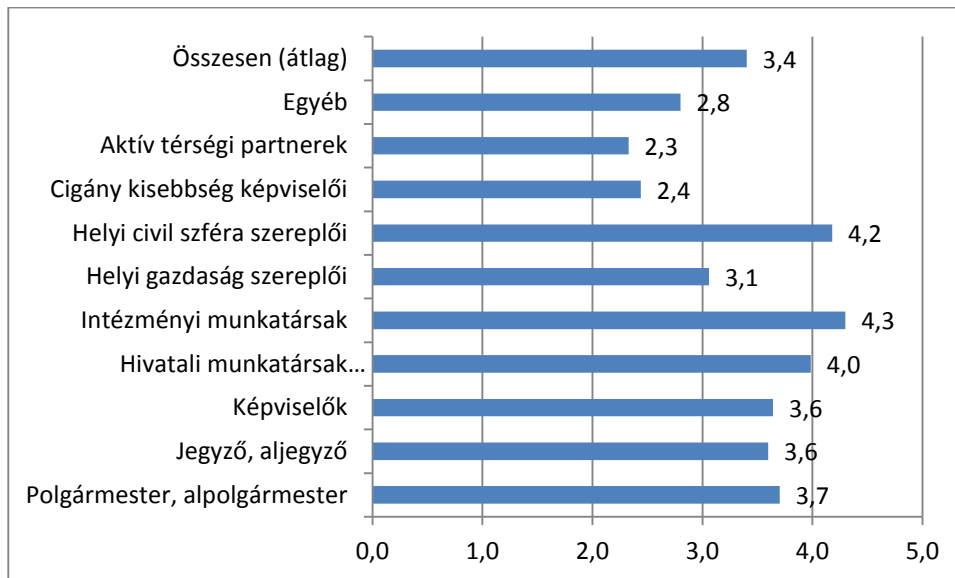
Az adott terület, település szempontjából hosszú távú stratégiai döntés kell legyen, ha rálép arra az útra, hogy partnerséget épít, és a nemzetközi példák alapján vagy azokra alapozottan új módon, de a lakosságot, vállalkozókat (érintetteket) bevonja, nemcsak a jogszabályi kötelezés mértékéig, nemcsak akció jelleggel szán szerepet a helyi civileknek, vállalkozóknak és a lakosságnak. A bevonásnak még abban a szakaszban kell megtörténnie, amikor az érintettek még érdemben tudják kifejezni véleményüket, és adott esetben még van lehetőség a beavatkozásra, konszenzusos döntésre. Nem elég a tervezési szakaszban kikérni a véleményüket, hanem fontos a megvalósítás folyamatában is informálni, tájékoztatni az érintetteket, illetve megteremteni a lehetőségét a helyi társadalom által delegáltak számára, hogy észrevételeket tehessenek, adott esetben a folyamatot részben vagy egészben ellenőrizhessék. Az önkormányzatok vagy közintézmények számára ma már szinte elengedhetetlen a részvétel elve mellett való elköteleződés, a folyamatok véghezvitelére elegendő idő biztosítása.

Bevonás lehetőségei és kockázata

Szükség van motivációra. A részvételi elvek mentén való elköteleződés valamennyi érintett fél részéről nagy erőfeszítést igénylő (idő és energia) folyamat, pszichés nyomással, ami az emberi gyengeségekkel, konfliktusokkal való szembenézéskor keletkezik. Mindez olyan nehézségeket jelent, amelynek leküzdéséhez minimum az egyik félnek erősen motiválnak kell lennie.

Szükség van erőforrásokra, ami nem csak pénz, de elegendő idő is. A helyi érintett csoportok azonosítása, megszólítása, a konfliktus kezelése, a konszenzus kialakítása a szokásosnál nagyobb időráfordítást igényel. A tervezésre fordított, gyakran előre nem is pontosan kalkulálható, kellő mennyiségű idő azonban alapfeltétele a sikernek. A „tényleges” bevonás feltétele az érintettek körének alapos feltárása és annak elemzése, majd gyakorlattá tétele, hogy az egyes érintetteket milyen módon, milyen tervezési technikákkal vonjuk be.

A helyi közösségi akadémiák programjában a 77 településen végrehajtott közösségi bázisú stratégiaalkotási folyamatban az alábbi ábra szerint sikerült *az érintettek bevonása* (az adatok a trénerek 1-5-ig adott „osztályzatai” az érintettek bevonásának, közreműködésének sikerességére):



Bevonás a stratégiaalkotás egyes szakaszaiban

○ **A folyamat elején**

A lakosok bevonásának szintje – a társadalmi részvétel, a participáció szintjei - a puszta tájékoztatás szintjétől (amely még nem kölcsönös, de az összes következő szint alapjának tekinthető) a konzultáción át egészen a lakosok és az önkormányzat tényleges együttműködéséig, vagy akár az eseti felelősség delegálásáig terjedhet.

Részvételi tervezés esetén a legfontosabb a szerepek (önkormányzat és lakosok), valamint a felelősségek tisztázása. Az önkormányzat vezetése csak akkor tud igazán megfelelni a lakosok által támasztott elvárásoknak, ha előre közli velük a mozgásterüket, tehát azt, hogy milyen szintű részvételt enged meg a projekt (konzultáció, együttműködés, döntés átruházás bizonyos kérdésekben); valamint akkor, ha a projektben végül valóban megjelenik az ő nézőpontjuk is.

Az egész projektről folyamatosan tájékoztatni kell a lakosokat. A hangsúly a folyamatoson van; nem elég a tévéhíradók gyakorlatát követni, és csak az eredményekről, a fontos állomásokról beszámolni. A folyamatban résztvevők információs igénye akkor is fennáll, ha még nincs eredmény egy bizonyos projektszakaszban. Ha ilyenkor nem kommunikál az önkormányzat, ha nem kellőképp elérhető, a projekt résztvevőit bizonytalanság fogja el, amely bizalomvesztéssel párosulhat.

Alapvető lépések lehetnek a következők:

- a helybéliek körében nyilvános szöbeszéd és gondolkodás tárgyává tenni a jelenlegi helyzetet, problémákat;
- egyidejűleg elbizonytalanítani azokat, akik a helybéli viszonyokat megváltoztathatatlanak ítélik/sugallják;
- megerősíteni a változtatást akarókat;
- közösen meghatározni a cselekvések irányát;
- megtalálni mindazokat, akik hasonló irányú változtatást/fejlesztést szeretnének, és szívesen cselekednének is.

o **A kidolgozás fázisaiban**

A részvételre ösztönző kommunikáció tudatos tervezést igényel. A kommunikáció sikeréhez elengedhetetlen a település lakosságának célcsoportokká szegmentálása. A kulcsüzenetek kidolgozása, célba juttatása célcsoport specifikus. Az önkormányzatnak két-irányú, interaktív kommunikációra kell törekednie. Ahhoz, hogy a kommunikáció eredményességéről meggyőződjön, nem elég az üzenetek célba érését felmérni; visszajelzést kell kérni arról, hogy a célcsoport értette-e, és ha értette, úgy értette-e az üzenetet, ahogy az üzenet közlője, az önkormányzat szerette volna.

A kölcsönös bizalmon nyugvó kapcsolat kialakítása érdekében az önkormányzatoknak képesnek kell lenniük arra, hogy beszélgetőpartnerükre, a lakosokra egyenrangú félként tekintsenek. Mindenki a szimmetrikus, partneri kapcsolatban érzi magát komfortosan, abban képes a gondolatait szabadon kifejezni, a kreativitását felszabadítani, verbálisan a lehető legárnyaltabban fogalmazni; ezzel szemben, a hatalom, a státusz hangsúlyozása „falakat” emel, lebénítja a beszélgetőpartnert.

Támogató feltételek:

- a törzscsoport állandósága, a meghívás és részvétel személyessége;
- a törzscsoport reprezentativitása;
- előzetes ütemezés, az időpontok tartása;
- a foglalkozások dokumentálása, a helyi közönség előzetes, folyamatos és utólagos tájékoztatása;
- szerkesztőbizottság létrehozása és tényleges működése (a módszertan támogatásával).

Azokon a területeken érdemes először elkezdni munkálkodni, ahol a probléma megoldása jelentős anyagi források hozzárendelése nélkül, például összefogással vagy közösségi munkával is megoldható, hiszen az ilyen esetek feltétlenül erősítik a közösségi összetartozást, sikerélményt jelentenek, és ösztönöznek a további együttműködésre. Fontos, hogy a megvalósítás során biztosítsunk sikerélményt, ami energiát ad a további munkához.

Egy megerősödött közösség könnyen adaptál hazai és nemzetközi példákat, amelyekkel felismerhet új lehetőségeket, találkozhat új módszerekkel, a közösségi aktivitás fenntartható, a közösség életminősége növelhető a külső gazdasági körülményektől függetlenül. Csak néhány eszközt említve: közösségi honlap, újság, helyi kalendárium készítése, önkéntes szolgálatok, tanulókörök, egyesületek alapítása, ifjúsági önkormányzat szervezése, vagy akár közösségi pénzrendszer kialakítása.

Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni arról, hogy milyen feladathoz milyen mélységű bevonás tervezése szükséges, hogy mi a közösségi tervezés ára. Az érintettek bevonásával folytatott tervezéshez mindenekelőtt megfelelő mennyiségű idő kell, hiszen az érintett személyek és csoportok azonosítása, mozgósítása, a közösségi találkozó megszervezése mind-mind időigényes. Minderre sok-sok energiát, vagy ha úgy tetszik, pénzt kell áldozni. Egyáltalán nem könnyű, sőt sokszor meglehetősen kényelmetlen a valós helyzettel, az igazsággal való szembenézés: feltárni a problémák belső okait, akár személyi okokat is, feltárni és kezelni a személyes vagy érdek-konfliktusokat, megbontani a megszokott kommunikációt.

Német önkormányzatok úgy találták, a részvételre nemcsak kommunikációval lehet ösztönözni a lakosokat. A lakosok igényeinek felmérésével kialakították a kölcsönös elismerés kultúráját. Olyan materiális és nem materiális, de innovatív eszközöknek a kidolgozása történ, amellyel a település vezetése az önkéntes munkáját honorálja: segíti elhelyezkedését, beiskolázását, kulturális- vagy sportolási lehetőségekhez juttatja, közös vacsorára invitálja, vagy lehetővé teszi, hogy megjelenjen a nyilvános szférába, interjút készítenek vele tévében, rádióban).

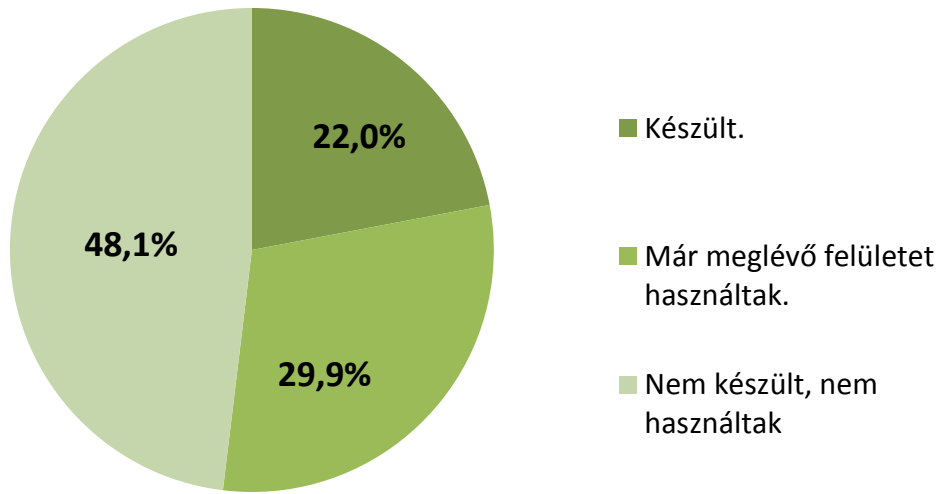
o **Az utókövetésben**

Ahhoz, hogy a stratégia folyamatosan élő, aktuális maradjon, szükség van egy sajátos, ezeket a folyamatokat szemléletben és szervezetileg is támogatni képes intézményrendszer kialakítására, aminek elemei lehetnek például:

- online felület a stratégia követésére,
- civil szervezet a stratégia karbantartására és megvalósulásának figyelésére,
- egyes stratégiai területek, programok megállapodásos civil „felügyelete”,
- egyes programok megvalósítása az érintettek által,
- időszakos tájékoztatók, fórumok a stratégia megvalósulásáról.

A 77 településre kiterjedő HKA közösségi bázisú stratégiaalkotási program keretében egye esetekben már a folyamat kezdetén, másutt annak menetében létrehoztak nyilvános felületet a stratégiával kapcsolatos helyi közösségi kommunikáció és ezen keresztül a bevonás támogatása érdekében. Erről ad részletesebb, számszerű információt az alábbi grafikon:

Nyilvános felület



5.4. A csoportmunka beindítása, szabályalkotás

A közösen dolgozó csoportok résztvevői a munka során sokféle ismeretet szereznek egymásról. Ahhoz, hogy véleményüket, gondolataikat őszintén elmondják a csoportnak, meg kell teremteni a bizalom légkörét. A csoport akkor tud hatékonyan dolgozni, ha minden résztvevő

- tudja, hogy kik a csoport tagjai (beleértve a tréner és a szaktanácsadókat, szakértőket is), miért vannak jelen és mit gondolnak a csoport más tagjaihoz való viszonyukról,
- számíthat arra, hogy véleménye – gondolatai meghallgatásra és megértésre²⁴ talál, függetlenül attól, hogy azzal mások egyetértenek-e vagy sem,
- bízhat abban, hogy senki nem fogja őt személyében támadni vagy sérteni,
- bízhat abban, hogy az általa elmondottakat senki nem fogja felhasználni ellene,
- tudja, hogy mi fog történni a műhelymunka során, milyen időrendben és milyen egyéb feltételek mellett fog dolgozni,
- bízhat abban, hogy a közös munka eredménye, amit a folyamatban a „közös memória” dokumentál, közkinccsé válik, amelynek szerzője a csoport, s azt senki nem fogja semmilyen módon, önös célra felhasználni.

A modul célja, a csoportmunka érzelmi megalapozása, a bizalom légkörének kialakítása, az esetleges korábbi konfliktusok feldolgozása. A csoportmunka beindítása során a résztvevők bevezető képet kapnak a közösségi bázisú stratégiai tervezésről, a műhelymunka folyamatáról, megértik a csoportmunka jelentőségét és természetét, tudatosan bennük a közösségi stratégia jelentősége és annak települési helyzete, potenciális hatása a jelen munkára.

A modulban felhasználjuk a résztvevők által előzetesen kitöltött kérdőívet (lásd 2. melléklet), a tréner prezentációját, a helyzetelemzési dokumentációt, korábbi stratégiai dokumentumokat.

A modul eredményeképpen

- megismerik egymást a résztvevők, információt kapnak a képviselt csoportok általános céljairól, elvárásairól, legfontosabbnak tartott problémáiról,
- megalapozódik a kölcsönös bizalom,
- a feladat megértése és érzelmi ráhangolódás,

„Közös memória”

Fontos felhívni a csoport figyelmét arra, hogy a „közös memória” közös felelősséget is jelent: mindenkinek jogában áll figyelmeztetést adni, ha valami nem került rögzítésre vagy valamit tévesen rögzítettünk.

²⁴ A megértést a „pontos értelmezés” értelemben használjuk!

- a stratégiai háttér megismerése (amennyiben vannak előzmények),
- elkezd kialakulni egy közös nyelv, a stratégiához kötődő fogalomértelmezés,
- elfogadásra kerülnek a csoportmunka során alkalmazandó szabályok.

Kockázatok

A csoportmunka beindításának kockázatai körében a következőkre érdemes odafigyelni, felkészülni:

- a résztvevők nem motiváltak kellőképpen a stratégiaalkotásra,
- a résztvevők nem látják át a teljes műhelymunka folyamatot, mi miért történik,
- a csoportban jelenlévő feszültségek nehezítik, megakadályozzák a közös munkát,
- egyes személyek magukhoz ragadják a kezdeményezést,
- a közösen meghatározott szabályokat nem tartják be,
- egyes résztvevők inaktívak a csoportmunkában.

1. lépés: a tréner és szaktanácsadók bemutatkozása, a műhelymunka folyamat rövid ismertetése

A bemutatkozás során a tréner és a szaktanácsadók mondanak magukról néhány szót, majd a három napos munkát ismertetik röviden. Kitérnek a közös munka

- céljára és jellegére (személyes, csoportos, közösségi tanulási folyamat),
- létrehozandó eredményeire (stratégia, stratégiai alapanyag),
- a résztvevő személyekre (utalva arra, hogy ők szintén bemutatják majd magukat),
- a folyamatra (külön megemlítve a folyamat integráns részét képező „közös memóriát” és a tanulási mozzanatokat),
- a csapdákra, vagyis azokra a nehézségekre, amikkel előre láthatóan számolni kell (utalva arra, hogy a csapdák egy része elkerülhető, ha megfelelő szabályokat hozunk létre),
- a műhelymunkák közötti feladatokra.

A bemutatkozás kapcsán a tréner meghatározást ad a műhelymunka szerepeiről:

- a facilitátori szerepet, mint az egész stratégiaalkotási folyamatért, a csoportmunka folyamatokért felelős szerepet,
- a résztvevők szerepét, pedig mint az eredményekért felelős szerepet határozza meg.

2. lépés: a szabályok elfogadtatása

Visszautalva az előző lépésre a tréner irányításával a csoport megalkotja saját „működési szabályzatát”. (Ha az előzetes felmérések alapján sok konfliktusra lehet számítani, akkor ezt akár írásban rögzítheti a csoport. Ellenkező esetben elegendő a szabályok szóban történő összefoglalása.) Ebben rögzítik, hogy a közös munka során

milyen szabályokat fog betartani a csoport minden tagja a hatékony működés érdekében. Néhány javasolt szabály, amelyeket és a továbbiakat elegendő egy-egy szóval, rövid szókapcsolattal rögzíteni :

1. Mindenkinek jogában áll elmondani a véleményét, és elvárhatja, hogy azt mindenki megértse (akkor is, ha nem ért vele egyet).
2. Mindenkinek jogában áll kifejezésre juttatni érzéseit, és elvárhatja ezek tiszteletben tartását.
3. Senki nem támadhatja, minősítheti a másikat személyében (tulajdonságaiban, képességeiben, jellemzőiben, stb.).
4. A csoportmunka során elhangzottakat senki ellen nem lehet felhasználni.
5. A hozzászólások időbeni korlátozása: a csoport bizonyos feladatok előtt időben és darabszámban korlátozhatja a csoport tagjait a hozzászólások tekintetében.
6. A csoportmunka során tematikailag korlátozhatja önmagát a csoport és ezt az elfogadástól kezdve szabályként kell kezelni.
7. A műhelymunka során alkalmazott módszereket illetően a csoport közösen állapodik meg.

A szabályok hatóköre

A szabályok betartására adott felhatalmazás részben a résztvevők közötti kommunikációra illetve kapcsolatra, részben a tematikai kötöttségekre, illetve az időbeli korlátozásokra terjedhet ki.

A közös memória „kiplakátózása”

A csoport által megalkotott szabályrendszert elhelyezhetjük a csoport „közös memóriájában”, így állandóan szem előtt van, mindenki hivatkozhat rá és mindenkit a szabályok betartására készítenek.

A csoport tagjai a fentiekén kívül más javaslatokat is tehetnek a szabályokra.

A csoport a szabályok megbeszélése és elfogadása után felhatalmazza a tréneret, hogy a szabályokat a műhelymunka során mindenki betartassa, vagyis minden alkalommal figyelmeztesse azokat, akik valamilyen szabályt megszegnek.

3. lépés: a csoporttagok bemutatkozása²⁵

A csoport tagjainak bemutatkozása előtt a facilitátor röviden beszámol a *Műhelymunka előkészítő kérdőív* összesített eredményéről.

A csoport tagjainak bemutatkozása egyrészt arra irányuljon, hogy mi az érintettségük abban, hogy itt jelen vannak, másrészt, hogy privát énjükből is bemutassanak valamit, s ezzel „személyesebbé” tegyék jelenlétüket. Ez utóbbi akkor is adekvát lehet, ha a résztvevők egyébként ismerik egymást. Játékossá és egyúttal még személyesebbé teheti a bemutatkozást, ha az valamilyen „bemutakozó gyakorlat” keretében történik. Lényeges, hogy a bemutatkozás ne a jelenlévő kisebb csoportok sorrendjében történjen, hanem véletlenszerű sorrendben, hol egyik, hol másik csoportból!

Tegyük kellemessé a csoportmunkát!

A bemutatkozás akkor lesz igazán oldott és kellemes élmény, ha az előző lépésben elfogadott szabályok betartásában bíznak a résztvevők. Így a bemutatkozás egy pillanatkép arról, hogy mennyire bíznak egymásban a csoport tagjai, mennyire hisznek abban, hogy a szabályokat mindenki be fogja tartani.

4. lépés: kommunikációs szabályok a műhelymunka során (az erőszakmentes kommunikáció szabályai)

Annak érdekében, hogy a 2. lépésben létrehozott szabályokat könnyebb legyen betartani, a csoport kommunikációjában érdemes követni az „erőszakmentes kommunikáció” alapelveit. Az erőszakmentes kommunikáció folyamata:

- pontosan és értékelés nélkül meghallgatni, megfigyelni, visszatükrözéssel aktívan ellenőrizni a megértést (vagyis azt, hogy jól értettem-e a másik fél által mondottakat),
- őszintén, a másik értékelése nélkül kifejezni a saját érzelmeket,
- pontosan és őszintén kifejezni a saját igényeket, érdekeket,
- pontos, esetleg alternatív kéréseket előterjeszteni, amelyek a megteendő dolgokra vonatkoznak, nem pedig a "nem teendőkre"

²⁵ Figyelemmel kell lenni arra, hogy bizonyos esetekben – kisebb településeken – a résztvevők jól ismerhetik egymást.

Az első pont teljesítése már önmagában is javítja a kommunikáció hatékonyságát, mert lehetővé teszi a félreértésekből származó viták elkerülését. A módszer illetve ennek közös elfogadása lehetővé teszi, hogy a tréner – viták kialakulásának veszélye esetén – a szabályra hivatkozva kérje, hogy az érdekeltek adjanak egymásnak visszajelzést arról, hogyan értik a másik által mondottakat, illetve fogalmazzák meg, mit szeretnének, hogy tegyen a másik.

Példa az erőszakmentes kommunikációra

Tételezzük fel, hogy vita alakul ki a csoport két része között azon, hogy a térfigyelő rendszer bővítése során hova kerüljön a következő kamera. Az egyik csoport szóvivője a következő mondatot mondja: „Az általatok javasolt pontra nem érdemes kamerát helyezni, mert arrafelé sokkal értéktelenebb házak vannak.” Könnyen alakulhat ki éles hangnemű vita, ha az érintett területen lakók így reagálnak: „Ti mindig lenézitek ezt a településrészt!” Helyette hatékonyabb lenne ez a mondat: „Ha jól értem, ti úgy gondoljátok, hogy a ... irányába kellene fejleszteni a rendszert.” Ha a válasz igenlő, így folytatható: „Mi itt állandó bizonytalanságban érezzük magunkat, ezért azt kérem, együtt határozzuk meg azokat a szempontokat, aminek alapján később együtt tudunk dönteni!”



Szabadhidvégen (HKA-tag) a stratégia közösségi bemutatóján (gyerekek részvételével) a „közös memória” szolgált háttérinformációként

5.5. A jövőkép megalkotása – az elrugaszkodás

A közös vízió, az együtt elképzelt jövő érzelmi indíttatású, de racionálisan megfogalmazott váz, amire a stratégiát felépíthetjük. Annak a hajósnak, aki nem tudja hova akar eljutni, egyik szél sem jó – mondták a rómaiak, s ez igaz a stratégia vázára is. Ahhoz, hogy megfelelő stratégiát tudjunk alkotni, el kell képzelnünk azt a jövőt (közelit vagy távolit, mindegy), amit még egyikünk

Hittek az álmaikban

„A jövő azoké, akik hisznek álmaik szépségében.” Eleanor Roosevel

Egy példa: a 3500 lakosú Bólyban 2007 óta üvegszálás internet-hálózat működik, geotermikus fűtés van a közintézményekben. Mert hittek álmaik szépségében ...

sem látott. Ezt a vázlatos jövőképet kell a későbbiekben részletesen elemezni és összevetni a jelennel. Ebben a modulban azonban arra kérjük a résztvevőket, hogy ne állítsanak maguk elé korlátokat, ne foglalkozzanak azzal, hogy az elképzelt jövő reális-e! A kreativitás akkor működik hatékonyan, ha lerázza a korlátokat.

A kisebb csoportok által alkotott jövőképeket persze össze kell illeszteni, ahhoz hogy láthatóvá váljon a közös jövő. Olyan ez, mintha egy olyan puzzle-t raknánk össze, aminek darabkái némiképpen módosíthatók. A nyitottság, az aktív figyelem, a kompromisszumkészség azért fontos jellemzői a modulban elvárt résztvevői magatartásnak, mert a kisebb csoportok várhatóan nem egyformán látják a jövőt. Egymás jövőképeinek megértése nélkül azonban nincs közös jövő sem. Ebben a modulban is többféle gyakorlat segítheti a csoport kreativitásának kibontakozását, ezek alkalmazásáról a tréner a szaktanácsadók segítségével előzetesen dönt.

A jövőkép megfogalmazásai logikailag arra a kérdésre válaszolnak, hogy: „Mi fogja jellemezni településünket, helyi viszonyainkat, lehetőségeinket az elképzelt időpontban?” A jövőkép fogalmának tisztázását, egyeztetését, megragadását illetően szükség szerint a következő rávezető mondatok, kérdések ajánlhatók (ezeket a résztvevők számára közzé lehet tenni akár kivetítve, akár papíron):

A település, a helyi közösség

- milyen eredményeket (pl. igénybe vehető szolgáltatások, megváltozott helyi viszonyok, életfeltételek, stb.) kívánnak elérni?
- milyen jövőbeni szerepet, aktivitást kívánnak vállalni a fenti eredmények elérésében, az ezekhez szükséges változásokban?
- sikeres működését mi fogja jellemezni az elképzelt jövőben, ami feltételül szolgál az eredmények eléréséhez?
- milyen egyéb jövőbeni feltételek mellett lesz, lehet képes a várt eredmények teljesítésére, az álmok megvalósulására?

A jövőkép tehát elérendő, kívánt, általánosan megfogalmazott célállapotokat, ezen belül is minőségeket (nem mennyiségeket, nem tevékenységeket, nem objektumokat) ír le, s logikailag szorosan kapcsolódik az emberi, közösségi szükségletekhez, azok kielégítésének színvonalához, módjához. Ez azért fontos, mert a szükségletek magas színvonalú kielégítéséhez több út is vezethet, amelyeket ezen a szinten nem szabad „bekorlátozni” a helyi közvéleményben már kialakult, esetleg tárgyiasult elképzelésekkel (pl. sportolási lehetőségek – épüljön sportkomplexum, a fiatalok megtartása, munkalehetőségek helyben – közösségi biokert létesítése).

A modul célja, egy közös jövőkép, egy minden részletében még nem kifejtett, de már nagy vonalakban érthető és „látható” közös álm felvázolása, illetve annak bemutatása, hogy miképpen lehet az eltérő elvárásokat közös képpé formálni, az eltéréseket toleránsan és előnyként kezelni.

A modulban felhasználjuk a helyzetelemzést, korábbi stratégiai dokumentumok kapcsolódó elemeit, a résztvevők és a kiscsoportok kreativitását, nyitottságát és a műhelymunkára való felkészülés során érdekcsoportjuk tagjaitól szerzett ismereteit.

A modul eredményeképpen létrejönnek a jövő „képes” forgatókönyvei, az a közösen elfogadott vízió és jövőkép elemek, amire a továbbiakban a stratégiát építjük, a jövőkép szöveges megfogalmazása.

Kockázatok

A jövőkép megalkotásának kockázataiként kell számolnunk a következőkkel:

- a jövőkép jelentőségének és tartalmának nem kellő megértése,
- a jövőelemek keverednek a konkrét célokkal, programokkal,
- a jövőkép nem kellően strukturált, eltérő absztrakciós szintű elemeket tartalmaz,
- a jövőkép nem konszenzusos,
- a jövőkép nem válik a további munka fókuszává, vonatkoztatási rendszerének egyfajta origójává.

1. lépés: az időhorizont behatárolása

A jövőkép egy várt, kívánt célállapot leírása, ahogyan elképzeljük, szinte „lelki szemünkkel” látjuk esetünkben azokat a települési, helyi közösségi viszonyokat, körülményeket, amelyekben élni szeretnénk egy meghatározott időpontban vagy idő múlva. Az első kérdés tehát, hogy a „képalkotás” konkrét lehessen az *időhorizont meghatározása*, megállapodás az időtávról, amelyben közösen gondolkodunk.

A csoport döntse el, hogy milyen időtávban kíván gondolkodni, milyen időszakra készít stratégiát. E kérdés eldöntésében lehetnek belső vagy külső körülmények, amelyekkel számolni kell:

- magasabb szintű stratégiákhoz való alkalmazkodás (pl. EU-s tervezési időszak 2020-ig),
- már meglévő stratégiai tervezési gyakorlat, megelőző stratégiák, amelyeket figyelembe kell venni,
- párhuzamosan zajló stratégiai tervezések (pl. kistérségi),
- stratégiai partnerekkel (pl. helyi gazdaságban, szomszéd települések) való együttműködés,
- folyamatban lévő fejlesztési projektek időzítése.

A döntést befolyásolja az is, hogy a résztvevők mennyire kívánnak ragaszkodni a „realitásokhoz”, vagy képesek, akarják szabadjára engedni a fantáziájukat. A kérdést befolyásolhatja egyfajta – előre elkészített – beszámoló, pl. felkért közreműködő, akár a fiatalok részéről, hogy merre tart a világ, mi várható mondjuk 10-15 éven belül különböző dolgok (társadalom, gazdaság, technika, környezet, egyéb)²⁶ tekintetben.

Az is lehetséges, hogy a csoport úgy dönt, hogy – a kérdést rugalmasan kezeli – bizonyos kérdésekben közelebb, más kérdésekben távolabbi időhorizontot is tükrözhet a stratégia, s ezt adott témánál majd jelezni kívánja. A „reálisan figyelembe vehetőnél” távolabbi jövőre vonatkozó elképzelések esetében azok iránya, motivációs alapjai lesznek igazán érdekesek, s az a kérdés, hogy vajon az ilyen távoli célokból mi az, ami közelebb hozható.

2. lépés: A jövő „képes” forgatókönyve, jövőelemek generálása

A jövő előrevetítése kreativitást, nyitottságot és bátorságot igényel. El kell szakadni a pillanatnyi valóságtól, vágyakat és elvárásokat kell megfogalmazni. A jövőképben minden kiscsoport megjelenítheti saját eltérő érdekeit, vágyait. Széttartó, divergens

gondolkodásra (lásd a 2.2. Csoportmunka c. részben) van szükség a munka ezen fázisában, minél több ötlet illetve a korábban már megfogalmazott igény jelenik meg a

A jövő képekben

A képekben – legyenek azok bármilyen egyszerűek – megjelennek az érzelmek is. Készülhetnek színes rajzok, akár régi magazinokból kivágott montázsokkal díszítve, de lehetnek egyszínűek, jól kidolgozottak vagy vázlatosak (pl. pálcika emberekkel) nem a művészi kivitel a fontos. A rajzok a jobb agyfélteke termékei, a részleteket szavakban megfogalmazó lapok pedig a jobb féltekéé.

²⁶ Ezt szolgáltatja az ún. PEST-analízis módszere, amelyet a stratégiaalkotást megelőzően célszerű – amennyiben ez lehetséges – elvégezni, elvégeztetni, vagy átvenni külső forrásból (részletesebben a Tréneri kézikönyv írja le a technikát).

jövő képes forgatókönyvében, annál színesebb és árnyaltabb lesz a végeredményként megjelenő vízió. Szűkíteni és a realitásokat figyelembe venni, prioritásokat felállítani ráérünk a következő lépésben.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a jövőkép megalkotásának első fázisában nem érdemes önkorlátozást alkalmazni, mert az gátat vet a jelentől való elszakadásnak. Minél erősebben korlátozzuk magunkat az álmok megjelenítésében, annál inkább hasonlítani fognak az álmok a jelen valóságához. A jövőképben az álmoknak, akár lehetetlennek tűnő álmoknak kell megjeleníteni ahhoz, hogy a stratégia valóban a jövőről szóljon majd. A kisebb csoportok egy-egy képes forgatókönyv (vagyis képsorozat) formájában alkotják meg és mutatják be jövőképüket, de a nagyvonalú képeket néven nevezhető (vagyis szavakban megfogalmazott) kisebb részletekre is felbontják.

Gyerekek a jövőről

A HKA programban mintegy másfél tucat településen szerveztek sikeres gyermekrajz versenyt „Milyen településen szeretnék élni?” címmel. A gyerekek elképzelései is inspirálhatják a stratégiaalkotókat a jövő közös elképzelésére. Egy ilyen akció is beilleszthető a jövőképalakításba, ami egyben jó helyi figyelemkeltés is a közösségi bázisú stratégiaalkotásra



A stratégiaalkotási program keretében a helyi közösségekben készült legjobb gyerekrajzok bemutatása a HKA regionális konferencián, Székesfehérváron

A jövő „képes” forgatókönyve jövőbeni állapotokat, viszonyokat, tényeket megjelenítő ábrázolásokat, szövegeket, ún. *jövőelemeket* tartalmaz. Kapcsolódhatnak például a település vázlatos térképéhez, egy szimbólumhoz (fa: gyökerek, törzs, lomb), egyéb

fantáziaképekhez. Mind a kiscsoportok, mind pedig a közös jövőkép, akár képi, akár szöveges formában strukturálhatja (lásd a rendszerezést a következő lépésben), a jobb áttekinthetőség érdekében egymáshoz kapcsolhatja az összefüggő jövőelemeket. Érdeemes erre törekedni a szemléletességen túl azért is, mert megkönnyíti a jövőkép szöveges megformálását, abban tematikus részek megjelenítését.

3. lépés: A jövőképek bemutatása és összeillesztése

Az elkészült forgatókönyveket az alkotócsoport tagjai – választásuk szerint – együtt vagy egy prezentáló személy útján mutatják be a nagycsoportnak. A prezentációval párhuzamosan a közös emlékezetbe felkerülnek a jövőkép részleteit néven nevező lapok és kibontakozik a *közös jövőkép*.



Az egyik munkacsoport bemutatja rajzos jövőképét Becsehelyen (HKA-tag)

A bemutatás alkalmas az elképzelések közös értelmezésére, megbeszélésére és ennek eredményeképpen történhet meg egyfajta közössé tett elgondolás rögzítése a „közös memóriában”. A hasonló, vagy azonos jövőkép elemek összekapcsolódnak, egymást kiegészítik, kiteljesítik.

A közös emlékezetben megjelent részletező lapokat a csoport tagjai rendezik a közösen meghatározott kategóriákba akár a rögzítés folyamatában, vagy külön egy következő lépésben. A rendezés a „kapcsolat-térkép” módszer segítségével történhet, melynek során oszlopokba vagy „kupacokba” csoportosítjuk a jövőkép részleteit leíró lapokat.

Felmerülhet az igény a csoportban arra is, hogy kerüljenek értékelésre a jövőelemek és váljon láthatóvá azok fontossága. Ezt valamilyen megfelelően megválasztott pontozásos, rangsorolásos módszerrel lehet megoldani. Az eredményt érdemes közösen értékelni, abban kívánatos konszenzusra jutni. A súlyozás egyben egyfajta útmutatóként is szolgálja jövőkép szövegezéséhez, a hangsúlyosabb témák megfelelő kiemeléséhez.

4. lépés: A jövőkép első megfogalmazása, a kiindulópont

A képileg megalkotott jövő szöveges megfogalmazása nem szükségképpen csoportmunka, de lehet az is. A feladat a kép „szavakba öntése”. Ha nem a „csoport fogalmaz”, akkor megteheti ezt a szerkesztő munkacsoport is és a következő műhelymunka során beszéli meg, hagyja jóvá a csoport.

A közös szövegezés azért jobb, mert a kép tovább gazdagodhat, az álom – a közös átgondolás által – közelebb kerülhet a valósághoz, az azonosulás esélye így sokkal nagyobb. A megszóvegezett jövőkép arra a kérdésre válaszol, hogy milyen helyen és milyen körülmények között szeretnénk élni. Olyan helyen, ahol ...

A szöveges jövőkép az elkészítendő stratégiai dokumentum szerves, nagyon fontos része. Az ebben a fázisban létrejövő szöveg a továbbiakban még közösen újragondolható, alakítható, csiszolható. Különösen a később megalkotandó célrendszer befolyásolhatja „visszamenőleg”.

Répceszemere község jövőképe*

Répceszemere község váljék a lakosság és a befektetők számára vonzó, együttműködésre nyitott, természeti és kulturális értékeit megőrző, felelevenítő és használó településsé. Az állami támogatásoktól függetlenül tudja fenntartani az intézményeket, és a község működtetését, fejlesztését. Olyan színvonalú épített és kulturális környezetet akarunk kialakítani (a lakosság és a civil szervezetek segítségével), amely a települést vonzóvá teszi az itt élők és környékbeliek számára. Ezzel kívánjuk növelni a község népesség megtartó és vonzó erejét.

**Répceszemere stratégiája a HKA program keretében készült. Forrás, a teljes stratégia elérése:*

<http://www.repceszemere.hu/index.php/rolunk/helyi-gazdasag/fejlesztési-celkituzesek-jovokep>

Ez csak az egyik eleme stratégiaalkotási folyamat *iterativitás* szakszóval jelezhető metodikai jellemzőjének, hogy egyes kérdésekhez (pl. mint már korábban említettük, a műhelymunka szabályaihoz) vissza lehet térni (a „közös memória” végig ki van

plakátózva a műhelymunka során), s közösen korigálni lehet egyes elemeket, megállapításokat, ha azt a csoport szükségesnek tartja.

A jövőkép megfogalmazása tartalmában lehet általános vagy tematikus.

- Az *általános* jövőkép megfogalmazás egy olyan elképzelés a jövő településéről, közösségéről, amelyben a legátfogóbb és legfontosabb elképzelések fogalmazódnak meg tematikai rendszerezés nélkül.
- A *tematikus jövőkép megfogalmazásban* legátfogóbb helyi életviszonyok (pl. közösség, helyi gazdaság, kultúra, infrastruktúra, környezet, egyéb) szerint fogalmazódnak meg jövőre vonatkozó elképzelések.

Az utóbbi megoldás azon alapulhat, hogy közös jövőképben az elképzelések strukturáltan jelennek meg és az összefüggő jövőkép elemek az adott életviszonyokra vonatkozóan összegző, átfogó fejlődési iránymeghatározást (pl. jelentős mértékű önellátás a helyi gazdaságban) tesznek lehetővé.

A jövőkép a stratégia kiindulópontja. Nagyon fontos, hogy jól legyen megragadva a település, a helyi közösség jövőjéről, jövőbeni körülményeiről alkotott elképzelés, mert a folyamat a továbbiakban erre épül, ezen a „szemüvegen” keresztül történik majd

- a jelenlegi helyzet újraértelmezése (SWOT),
- megoldandó problémák megfogalmazása,
- a legfontosabb fejlesztési elvek (alapértékek) meghatározása,
- stratégiai célok megfogalmazása,
- akciók eltervezése.

Érdemes ezért kellő időt szánni a „távlatokra”, hogy a jövőkép valóban iránytűként szolgáljon a további közös gondolkodáshoz és majdan a szintén közös cselekvéshez.

5.6. SWOT-elemzés és problématerkép készítés²⁷

5.6.1. SWOT-elemzés

A helyzeteírás megállapításai, valamint a célok meghatározása közé „segít” hidat verni a helyzetelemzés. Azért, hogy e kapcsolat mindig meglegyen, gyakran szokás használni egy egyszerű helyzetelemző eszközt, ami önmagában összeköti felméréseinket és a kitűzött irányokat. Ez az eszköz a SWOT-elemzés Nevét a módszer négy angol szó kezdőbetűjéből kapta. Próbálkozások voltak a magyarításra (GYELV), de nem honosodott meg a szóhasználatban. A helyzetelemzés elvégzése kötelező, hogy meglegyen a kapcsolat az adottságok, a fejlesztési igények, valamint a stratégia között.

A jövő előrevetített képe és a jelen közti kapcsolatot a jelenlegi helyzet elemzése teremti meg. Ennek keretében a csoport közösen készíti el az ún. SWOT (ERŐSSÉGEK, GYENGESÉGEK, LEHETŐSÉGEK, VESZÉLYEK, lásd alább) elemzést, vagyis a települést, régiót, önkormányzatot, stb. jellemző (és ezáltal közvetlenül befolyásolható) belső tulajdonságokat (erősségek és gyenge pontok) és a külső, természeti, társadalmi, gazdasági stb. környezetet jellemző tulajdonságokat.

A jövőkép megvalósítása gyakorlati feltételeinek, körülményeinek, lehetőségeinek meghatározása a helyzetelemzésre, korábbi stratégiai dokumentumokra, beazonosított problémákra támaszkodva. Fontos, hogy a település és a közösség jövője reális alapokra épüljön, ezt hivatott teljesíteni a SWOT elemzés. Opcionális cél a SWOT fényében felvetődő problémák és érintetteinek feltárása, ami konkrétabb tartalmi háttérrel ad a célok és programakciók későbbi meghatározásához. A SWOT-elemzés²⁸ keretében módszeresen, a résztvevők saját tapasztalataival kiegészítve dolgozzák fel a helyzetelemzés eredményeit, aminek megállapításai képezik a helyzetértékelés tartalmát.

A SWOT a következőket írja le strukturált módon:

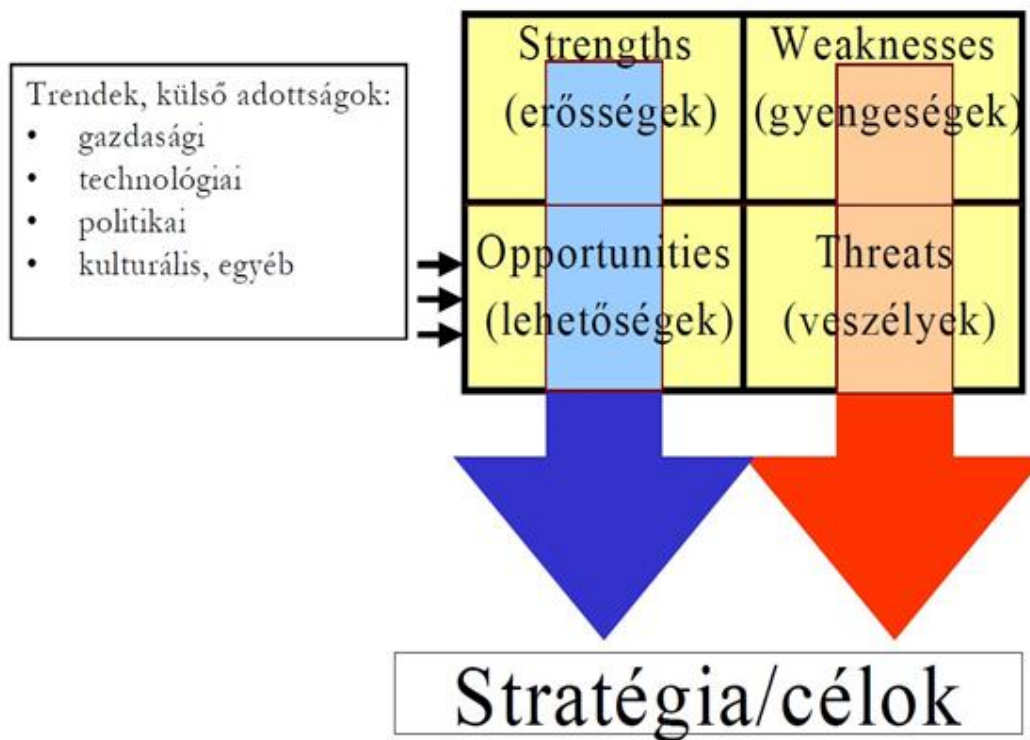
- *Erősségek* – A közösség pozitív belső adottságai, lehetőségei, amelyek megalapozzák, segítik a pozitív változásokat, fejlődést. Kihasználhatók a stratégiai célok megvalósítása érdekében.

²⁷ Keretmódszertan és Számadó Róza: Inkluzív önkormányzat jegyzet 2014 Nemzeti Községi Egységterem (ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak") alapján

²⁸ Az eredeti angol terminológia szerint (SWOT) S – strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats, magyar terminológia szerint (GYELV) Gy – Gyengeségek, E – Erősségek, L – Lehetőségek, V – Veszélyek.

- *Gyengeségek* – A közösség negatív belső adottságai, amelyek önmagukban is problémák lehetnek, akadályozzák a változásokat, fejlődést. A stratégiai célok tárgya lehet ezek leküzdése, mint kockázatokkal is számolni kell velük.
- *Lehetőségek* – A közösség számára külső adottságok, amelyek kihasználhatók a pozitív változások, a fejlődés érdekében. A stratégiai célok érdekében mozgósítható körülmények.
- *Veszélyek* – A közösség számára külső adottságok, amelyek fenyegetést jelentenek, elkerülésükre, kivédésükre fel kell készülni. A stratégiai célok megvalósítása során ezek kockázatokat jelentenek.

A SWOT elemzés logikai rendszere



| SWOT- elemzés | SEGÍTIK a célok elérését | GÁTOLJÁK a célok elérését |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| BELŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők) | ERŐSSÉGEK (strengths) | GYENGESÉGEK (weaknesses) |
| KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők) | LEHETŐSÉGEK (opportunities) | FENYEGETETTSÉGEK (threats) |

A SWOT-elemzés bemutatott eredményei értékelik a feltárt helyzetet oly módon, hogy egyrészt ráirányítják a figyelmet a közösség problémáira, a fejlődést veszélyeztető körülményekre, kockázatokra (gyengeségek és veszélyek), másrészt pedig körvonalazzák a mozgásteret célok, fejlesztési irányok kijelöléséhez, belső és külső lehetőségek felhasználásához.

A modul célja, a terület (település, régió, önkormányzat) jellemzőinek strukturált feldolgozása.

A modulban felhasználjuk a résztvevők személyes és kiscsoportokban szerzett tapasztalatait, a helyzetelemzést, a kidolgozott jövőképet és annak háttéranyagait.

A modul eredményeképpen áttekinthetővé válnak a jelenlegi jellemzők, a jelen oldaláról megalapozódik a stratégiai terv.

Kockázatok

A SWOT elemzés során az alábbi kockázatok merülhetnek fel, amelyekre figyelni kell menet közben:

- az elemzés nem a jövőképre fókuszál, hanem általánossá, a jövőkép szempontjából parttalanná, kezelhetetlenné válik,
- az egyes negyedeknek nem megfelelő elemek megjelenése, felírása, ha a tréner nem következetesen értékeli a felvetéseket,
- a lényeges és lényegtelen elemek keveredése miatt az egyes negyedek nem hozzák ki a lényegét,
- információhiány különösen a külső körülmények (lehetőségek, fenyegetések) témakörében.

1. lépés: nyílt tér – információgyűjtés másképpen

A SWOT analízis lényege, hogy a vizsgált egység (település, régió, településrész, stb.) jellemzőit egy meghatározott szerkezetben gyűjtjük össze. A szerkezet adott, a tartalommal való megtöltés a csoport feladata.

Az információk összegyűjtésének

Az ERŐSSÉGEKET a Miben vagyunk igazán erősek, eredményesek, hatékonyak, élenjárók, stb., ami segíti a jövőképből meghatározottak elérését? - kérdésekre adott válaszokban találhatjuk meg.

módja hatékony segítség lehet egy csoport számára. A műhelymunka lényege éppen az, hogy olyan módszereket kínál a résztvevők számára, amelyek felszabadítják a kötöttségeket és szinergikus, egymást erősítő hatásokat hoznak létre. Az egyik résztvevő által megnevezett információ egy másik résztvevőből előhívhat egy olyan információt, ami enélkül nem jutott volna eszébe, vagyis egyik gondolat generálja a

másikat. Ez a hatás annál erősebb, minél erősebb a csoporton belül az elfogadás, a tolerancia, a megértés egymás, és ezzel egymás problémái iránt.

Minden csoportos munka esetén felmerül az a kérdés, hogy a csoport hatékonysága mitől függ. Ezt a képességeken túl alapvetően két tényező befolyásolja: a csoport motiváltsága és a munka koordináltsága. A csoportra tehát két veszély leselkedik: a nem megfelelően

A LEHETŐSÉGEKET úgy találjuk meg legkönnyebben, ha a Milyen gazdasági, társadalmi, természeti adottságok és hatások, változások vannak vagy lesznek várhatóan, amik segítséget adnak a jövőképpen meghatározottak eléréséhez? - kérdéseket tesszük fel magunknak.

koordinált csoportmunka és a résztvevők nem megfelelő motiváltsága. A koordináltság jelen esetben azt jelenti, hogy a gondolatok, ötletek, javaslatok gyors egymásutánban hangzanak el vagy a csoport tagjai egymás szavába vágva próbálják véleményüket közölni. A fegyelmezett, sorban zajló (szekvenciális) információgyűjtés azonban sok résztvevőnek okoz gondot, hiszen vannak gyorsabb észjárású emberek, akik nem ritkán (éppen e tulajdonságukból adódóan) türelmetlenebbek is. Ők abból adódóan, hogy várakozásra kényszerülnek, motiválatlanná válhatnak. Ráadásul minden csoportban megjelenhet az a jelenség, amit a hétköznapiakban „potyautas”-nak nevezünk, amikor egy csoporton belül valaki úgy gondolja, hogy a többiek ügyis elvégzik a munkát, neki nem kell teljes erőbedobással dolgozni (jelen esetben: gondolkodni), háttérbe vonulhat, az eredményből ügyis részesülni fog. Ez a példa ragadóssá válhat, s ilyenkor tovább növeli a motiválatlanságot.

E hatások kiküszöbölésére született az ún. Open Space- módszer, amelynek során a résztvevők párhuzamosan, egy előre meghatározott rendszerben gyűjtik össze az információkat, és más módszerektől eltérően, senki nem kényszerül arra, hogy csak egyetlen témával foglalkozzon. (Az Open Space módszer a képzett trénerek számára jól ismert technika, vázlatos leírását lásd a jelen Műhelymunka módszertant kiegészítő *Tréneri kézikönyvben*.)

A VESZÉLYEK megtalálásában a Milyen gazdasági, társadalmi, természeti adottságok és hatások, változások vannak vagy lesznek várhatóan, amik gátolhatják a jövőképpen meghatározottak elérését?

A teremben elhelyezett négy lapon, külön-külön, az ERŐSSÉGEKET, a GYENGESÉGEKET, a LEHETŐSÉGEKET és VESZÉLYEKET gyűjtjük össze, miközben a résztvevők tetszésük szerint bármelyik laphoz odamehetnek és adhatnak gondolatokat egyetlen meghatározott időkeretben. A négy „témának” egy-egy felelőse van, aki a későbbiekben bemutatja majd a létrejött anyagot. A szaktanácsadók közvetlen segítséget adhatnak egy-egy téma felelősének.

A SWOT elemek összegyűjtésének a feltárást segítő „hívókérdései” lehetnek a következők, amelyeket a résztvevők számára közzé lehet tenni (kivetítve, papíron), valamennyi kérdést a jövőkép szempontjából kell megválaszolni:

ERŐSSÉGEK

- Miben vagyunk igazán jók?
- Mire építhetjük a fejlődést (mik az értékeink, értéktérkép²⁹)?
- Milyen helyi (kihasználatlan) tartalékaink vannak?
- Mit szeretnek a településben az itt élők, ide költözők, ide látogatók?
- Mit irigyelnek bennünk a rivális települések, közösségek?

GYENGESÉGEK

- Miben vagyunk gyengék?
- Miben szenvedünk hiányt?
- Milyen veszteségeink vannak?
- Milyen kockázatok között élünk?
- Milyen helyi (kihasználatlan) tartalékaink vannak?

LEHETŐSÉGEK

- Milyen külső lehetőségek nyílnak meg a számunkra?
- Mik a segítő külső, kihasználható környezeti adottságok?
- Melyek a segítő külső körülmények (pl. szervezeti, intézményi)?
- Vannak-e mozgósítható, pozitív környezeti kötődések?
- Lehet-e építeni a település, közösség külső megítélésére, ismertségére?

FENYEGETÉSEK

- Milyen külső veszélyekkel szükséges számolni a jövőkép szempontjából?
- Milyen kockázatok rejlenek a külső körülményekből eredően?
- Milyen külső tényezők jelentenek akadályt a jövő építésében?
- Milyen ellenható külső erőkkel szükséges megküzdeni?
- Milyen versenytársakkal, konkurensokkal kell számolni, milyen téren?

A SWOT elemek súlyozására azok tematikus rendszerezése, a hasonló tartalmak egyesítése célszerű sort keríteni, s amennyiben ez megvalósul érdemes fontossági sorrendben felvinni a SWOT táblázatba a letisztult elemeket.

²⁹ Itt emlékeztetni lehet az értéktérkép, értéktérképezés fogalmára, lehetőségére, s ha van érdeklődés, idő, internet, akkor bemutatható egy on-line értéktérkép, amely a helyi értékek telességre törekvő rendszerét példázza: <http://www.mindomo.com/hu/mindmap/pzmnd-kzsg-rtktrkpe-6ad9c803e8d048ba8e912d7a9f5a0a78>
A HKA-ONLINE-ban, Pázmánd, értéktérkép sablon címszó alatt érhető el.

2. lépés: feldolgozás, döntés: a SWOT elemzés összegzése

A négy helyen összegyűjtött információk együttesen alkotják a SWOT mátrixot. Az egyes témák felelősei szóvivőként mutatják be a kialakult jegyzéket. A csoport végül közös döntést hoz az elemzés elfogadásáról, szükség szerinti kiegészítéséről. Ha van rá idő, minden téma esetében valamilyen NCM (Névleges Csoport Módszerek) módszerrel (Az NCM módszer a képzett trénerek számára jól ismert, vázlatos leírását lásd a *Tréneri kézikönyvben*) egészítheti ki szükség esetén a listákat és dönthet a csoport a jegyzék fontossági sorrendbe rendezéséről is. Kizárólag

Az NCM elvei szerinti döntések egyik módja például, hogy minden résztvevő az általa legfontosabbnak vélt tételleket rangszámmal látja el (pl. 1-10 rangszámokkal). Miután mindenki megadta saját döntéseit, kiszámítjuk a tételek rangszámát és az első tíz tételt (a tíz legalacsonyabb rangszámú tételt) a kialakult sorrendben tekintjük a legfontosabbnak. Pontozás esetén pl. minden résztvevő minden tételnek adhat 1-10 pontokat (akár többnek is adható ugyanolyan pontszám) és a pontokat tételenként összegezzük, majd a pontok sorrendjében fogadjuk el a legfontosabb tételleket.

konfliktuskerülő megoldások alkalmazhatók, vita nem alakulhat ki a sorrendet illetően és minden tételnek rajta kell maradni listán. A módszer fontos eleme, hogy a csoport előre megállapodik abban, hogy a végére kialakuló sorrendet mindenki elfogadja.

A konfliktuskerülő döntések gyorsan lebonyolíthatók. Minden résztvevő minden tételhez megírja saját döntését és ezt az adott tétel mellé ragasztja. Alkalmazhatunk előre elkészített „szavazókártyákat” is. A névleges csoport módszerek közös jellemzője, hogy mindenki a nélkül szavaz, hogy ismerné a többiek szavazatát.

5.6.2. A jelenlegi helyzet elemzése, problématerkép készítés

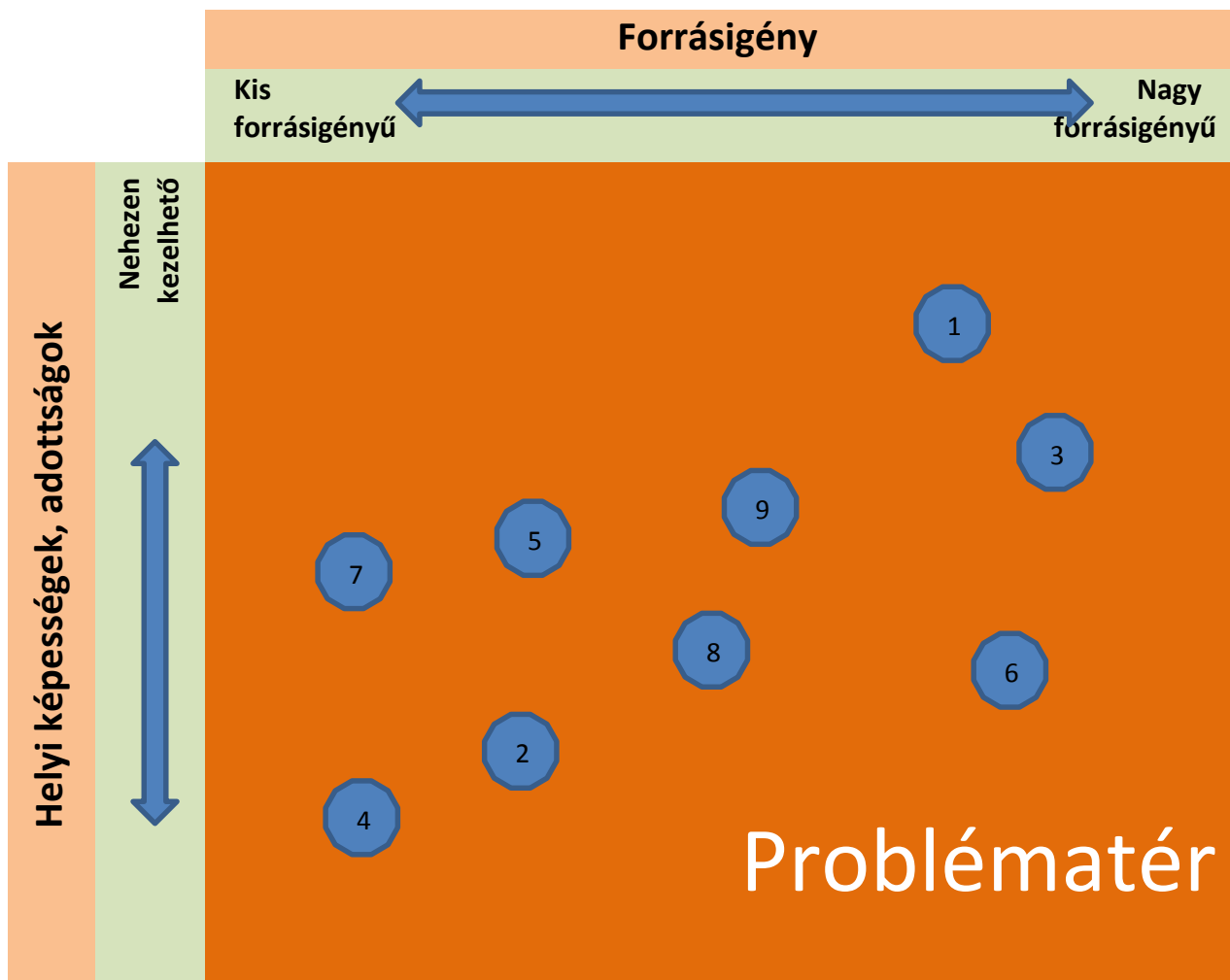
A problématerképet (elkészítése opcionális) a SWOT elemzés eredményéből kiindulva célszerű elkészíteni abból a megfontolásból, hogy az ott feltüntetett elemekkel kapcsolatos problémák megfogalmazása további segítség lehet a célok kitűzése, programakciók megfogalmazása során. A gyakorlatias kérdés itt az, hogy „Milyen megoldandó problémákat vetnek fel a SWOT mátrix egyes elemei?”

Ahhoz, hogy a problémákat tisztán tudják a résztvevők megragadni, érdemes a fogalmat megmagyarázni. Ennek során el kell távolodni a probléma egyértelműen negatív (baj, hiány, veszteség, stb.) értelmezésétől, s azt egyfajta semleges értelmezési mezőbe teszi át: „a kívánt állapottól való eltérés, amely aktivitásra, beavatkozásra készítet, s egyben ennek lehetőségét is magában hordozza”. Ilyen formában a problémára, mint cselekvésre ösztönző energiaforrásra is tekinthetünk.

A problémák súlyozása, esetleg néhány szempont szerinti értékelése (opcionális elem) hasznos és a résztvevők számára érdekes elem. Az értékelés lehet kétdimenziós (pl. súlyosság és időszerűség, ezek páronként akár kombinálhatók is a vélelmezett erőforrás-igényességgel is), megoldásának lehetősége függ a rendelkezésre álló időtől. Amennyiben ilyen elemzés készül, így annak eredménye ún. problématerképben tehető szemléletessé (lásd alább).

A SWOT-elemzés kibontásaként és azt követő összefoglalásaként összeállítható egy ún. *problématerkép* grafikusán (lásd az alábbi ábrát, a problémákat a karikák jelzik) és/vagy szövegszerűen, amelyben az egyes problémákat értékelik a helyi *megoldási képesség* valamint a feltételezett *erőforrás igény* szerint. A problématerkép hasznossága – többek között - abban van, hogy erősebben összpontosítja a figyelmet a kitűzendő célokra, fejlesztési irányokra, s gyakorlatias, mert differenciál a beavatkozás potenciális lehetőségei szerint.

Helyi közösségi problématerkép



A problématerkép lehetővé teszi, hogy a jövőkép elérésében akadályt jelentő működési, szerkezeti, stb. problémákat a szerint csoportosítsuk és elemezzük, hogy megoldásuk a helyben meglévő „képességek”-kel (anyag és szellemi) mennyire ütközik nehézségekbe illetve várhatóan milyen forrásigénnyel járnak. A problématerkép végső célja, hogy segítse a megvalósítás feltételeinek meghatározását, az operatív teendők kijelölését és a felelősök kiválasztását.

A modul célja, hogy a SWOT elemzésből kiindulva meghatározza azokat a tényezőket, problémákat, amelyek veszélyeztetik a jövőkép megvalósulását, s melyeknek megoldásával érdemi lépéseket tehetünk a jövőkép megvalósulása érdekében.

A modulban felhasználjuk az előző modulban készült SWOT analízis eredményét és a kisebb csoportok korábban szerzett tapasztalatait.

A modul eredményeképpen elkészítjük a problématerképet, és meghatározzuk és értékeljük a megálmodott jövő elérését akadályozó legfontosabb problémákat.

1. lépés: a problémák összegyűjtése

A problémák gyűjtéséhez ismét a „nyílt tér” módszert alkalmazzuk. A SWOT elemzés végeredményéből kiindulva azt keressük, hogy mely problémák lehetnek a jövőkép elérésének akadályai. A résztvevők saját tapasztalataik alapján és az általuk képviselt csoport álláspontjának ismeretében együttesen hozzák létre azokat a listákat, amelyek a tükrözik a problémákat. A résztvevők gondolataikat illetve probléma-megnevezésüket öntapadós lapokra írják, hogy a következő lépésben egyszerűen át lehessen csoportosítani a problémákat. Ismét négy „témafelelős” működhet, akik a gyűjtés állomásait „felügyelik”. Elsősorban arra kell figyeljenek, hogy az adott probléma valóban oda tartozik-e, ahova kerül.

A problématerkép (lásd a fenti ábrát) alapját képező problémajegyzék négy alapkérdésre adott válaszként hozható létre:

Milyen meglévő vagy várható problémák gátolhatják, hogy az ERŐSSÉGEK-re építve közelebb kerüljünk a jövőképhez?

Milyen problémák miatt válhatnak valóságos akadályokká a VESZÉLYEK?

Milyen problémák akadályozhatják, hogy leküzdjük a GYENGESÉGEKET?

Milyen problémák gátolhatják, hogy élni tudjunk a LEHETŐSÉGEKKEL?

2. lépés: problématerkép megalkotása

A problématerkép megalkotásához az összegyűjtött problémákat egy kétdimenziós térképen próbáljuk elhelyezni. Egyik dimenziójában azt ábrázoljuk, hogy mennyire könnyen vagy nehezen kezelhető a probléma, másikon pedig a forrásigényt (lásd a

fenti ábrát). A térkép előre elkészíthető, a problémák megfelelő helyre történő illesztésében pedig a csoportnak kell egyetértésre jutni. Az egyes problémák elhelyezésében a csoport vagy teljes egyetértésben dönt (konszenzus), vagy a csoport tagjai az adott probléma megítélését mindkét dimenzióban egy tízfokú skálán jelzik. A problémák sorrendje a helyben könnyen kezelhető és alacsony forrásigényű problémáktól a helyben nehezen kezelhető nagy forrásigényű problémákig vezet, vagyis ez a sorrend a problémák megoldhatóságát mutatja..

Ha sok probléma került meghatározásra, indokolt a problémák fontossági sorrendjének más megállapítása is (lásd a következő, 3. Lépést, aminek módszere megegyezik a 3. Modul 2. lépésében leírtakkal), bár ezt részben a térkép maga is kínálja. Ebben az esetben külön elkészítjük a problémaeltárt.

3. lépés (alternatív): a problémák fontossági sorrendbe rendezése

Az egyes témák felelősei szóvivőként mutatják be a kialakult jegyzéket. A csoport végül közös döntést hoz az elemzés elfogadásáról. A négy lista tételeiből együttes fontossági sorrend alakítható ki valamelyik NCM (Névleges Csoport Módszerek) módszerrel. Kizárólag konfliktuskerülő megoldások alkalmazhatók, vita nem megengedett a

A **PROBLÉMAELTÁR** táblázatos formában, fontossági rangsorban tartalmazza a probléma rövid kifejtését, a megoldásért felelős személy(ek) nevét, a problémában érintett személyeket vagy csoportokat, a megoldás várható időtávját és a belátható forrásigényeket.

sorrendet illetően és minden tételnek rajta kell maradni listán. Ne felejtsük meg arról, hogy a csoport előre megállapodjon abban, hogy a végére kialakuló sorrendet mindenki elfogadja. x

Minden résztvevő minden tételhez megírja saját döntését és ezt az adott tétel mellé ragasztja. Alkalmazhatunk előre elkészített „szavazókártyákat” is. A névleges csoport módszerek közös jellemzője, hogy mindenki a nélkül szavaz, hogy ismerné a többiek szavazatát. A szavazás eredményeként kialakul a problémaeltár, tartalmát lásd a keretes részben.

A **PROBLÉMAELTÁR** alapján a csoport közösen dönt arról, hogy a következő műhely munkájába indokolt-e bevonni további érintett csoportokat vagy személyeket. Meghatározza az ehhez kapcsolódó feladatokat és a felelősöket is, akik a következő műhely munkájába meghívják az érintetteket és tájékoztatják őket az első nap munkájáról. Amennyiben nem kerül sor a speciális elemzésre, úgy a résztvevők az addig készült anyagok (helyzetelemzés, jövőkép, SWOT, problématerkép) alapján valószínűsítik az érintettségeket és nevezik meg a jövőalkotás további menetébe bevonni kívánt, fontos érintetteket.

5.7. Értékrend kidolgozás

„Az értékek sajátos eszmei, szavakban testet öltő tárgyak, objektivációk, amelyekben a dolgoknak az emberi létben betöltött szerepére és jelentőségére vonatkozó emberi tapasztalatok és ismeretek, vágyak és érzelmek sűrűsödtek be valamiféle közmegegyezés eredményeként, közös tudás kikristályosodásaként. Sajátos vonás az is, hogy az értékek érzelmileg hangsúlyosak, szemben a racionális gondolkodás vagy a tudományos igényű megismerés tárgyiasult formáival, amelyeket döntően a logikus gondolkodás alakított ki.

Továbbá sajátos vonása az értékeknek, hogy az életfeltételek és -lehetőségek érzelmi-értelmi feldolgozásának különbözősége következtében jobban függnek az adott társadalom, kultúra domináns ideológiájától és általában az ideologikus mozzanatoktól. Ezért is tekinthetők társadalom-, illetve kultúrspecifikus eszmei objektivációknak...”³⁰

Az értékek mindennapi életünk, az egyes emberek és az emberek alkotta csoportok alapelvei, jó esetben vezérlő motívumai. Csoportok, pl. egy helyi közösség esetében, az értékek lehetnek a közös cselekvés alapjai, amennyiben ezek az értékek közösen elfogadottak.

Az értékek kinyilvánítása (értékdeklaráció) szervezetek, közösségek esetében sokféle formában jöhet létre, de lényege mindig az, hogy mások számára is megmutatja a cselekvésünket vezérlő elveket. Fontos tapasztalat, hogy ha a deklarált értékek és a ténylegesen követett értékek nem azonosak, a mindennapokban tapasztalt értékeket tekintjük valónak. A *hitelesség*: a mindennapi értékek egybeesése a kinyilvánított értékekkel. Ha például az önkormányzat kinyilvánítja, hogy kiemelkedő fontosságú érték az egészséges környezet, de megakadályozza az ilyen irányú fejlesztéseket, akkor a lakosság nem ad hitelt, nem hisz ennek az értéknek, illetve annak a testületnek, amely így járt el. Ez a „vizet prédikál és bort iszik” jól ismert esete. Néhány példa az általános közösségi értékekre: szabadság, alapvető emberi jogok,

Három értékfogalom

A csoport tagjai számára az érték fogalma új, zavarba ejtő lehet. A szociológiai fogalom lehet a legtávolabbi, a legkevésbé kézenfekvő. Erről ezért beszélni kell, s ezt a résztvevők – a tapasztalatok szerint igen jól fogadják. Három értékfogalom ismeretes:

- 1) Pénzben kifejezhető érték (mennyit ér ez vagy az?).
- 2) A település értékei (vagyon, fizikai, környezeti, szellemi), amire építeni lehet.*
- 3) A szociológiai értékfogalom, amiről itt és most beszélünk.

³⁰ Forrás: Lengyel Zsuzsa, Kísérlet az értékek fogalmának behatárolására, Osiris Kiadó, elérés: <http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/szociopszichologia/ch05s04.html> (Kiemelés - Gáspár Mátyás)

* Az értéktérképek készítése során, aminek egy részét jogszabály is előírja (hungarikum, országos jelentőségű értékek) ezzel az értékfogalommal dolgozunk.

fenntartható fejlődés, környezettudatosság. Mint a példákban látszik, bizonyos értékek jogszabályokban kerülnek megfogalmazásra, míg más értékek melletti elköteleződést más formákban szoktunk megfogalmazni és közzétenni.

A jövőkép alapú helyi fejlesztési stratégia megtervezése sem nélkülözheti az alapvetően követendő értékek meghatározását. Az értékek deklarációja számos formában jelenhet meg egy szervezet életében. Alkalmas lehet erre egy „küldetés nyilatkozat”, s ezen belüli, vagy egy önálló „értéknyilatkozat” akár egy alapító okirat részeként is.

Amennyiben a település (térség, régió, stb.) rendelkezik ilyen értékdeklarációval, akkor ezen a ponton ezt a deklarációt közzé kell tenni, meg kell ismerni és valamilyen módon megjeleníteni a közös emlékezetben. Ha lehetséges, érdemes mindenkinek a kezébe is adni, hiszen ezeket az értékeket a munka további részében mindenképpen figyelembe kell venni. Lehet azonban, hogy egy ilyen – már meglévő – értékdeklaráció a jövőképpünkkel összevetve nem elegendő, vagy nem is megfelelő.

Amennyiben nem áll rendelkezésre ilyen írott értékdeklaráció, vagy az nem látszik megfelelőnek, ill. elegendőnek, akkor az alapvetően figyelembe veendő értékeket most, közösen kell meghatározni.

A modul célja, hogy meghatározzuk a stratégiaalkotás során figyelembe veendő alapvető értékeket és a résztvevők megértsék az érték szociológiai fogalmát, annak jelentőségét.

A modulban felhasználjuk a település (közösség, térség, régió, stb.), esetleg meglévő, hatályos külső, belső stratégiák értékdeklarációit, ill. értéktételezéseit (lásd a keretes részben), valamint a „közösségi memória” anyagát, különösen az elkészült jövőképet, a SWOT elemzés eredményeit.

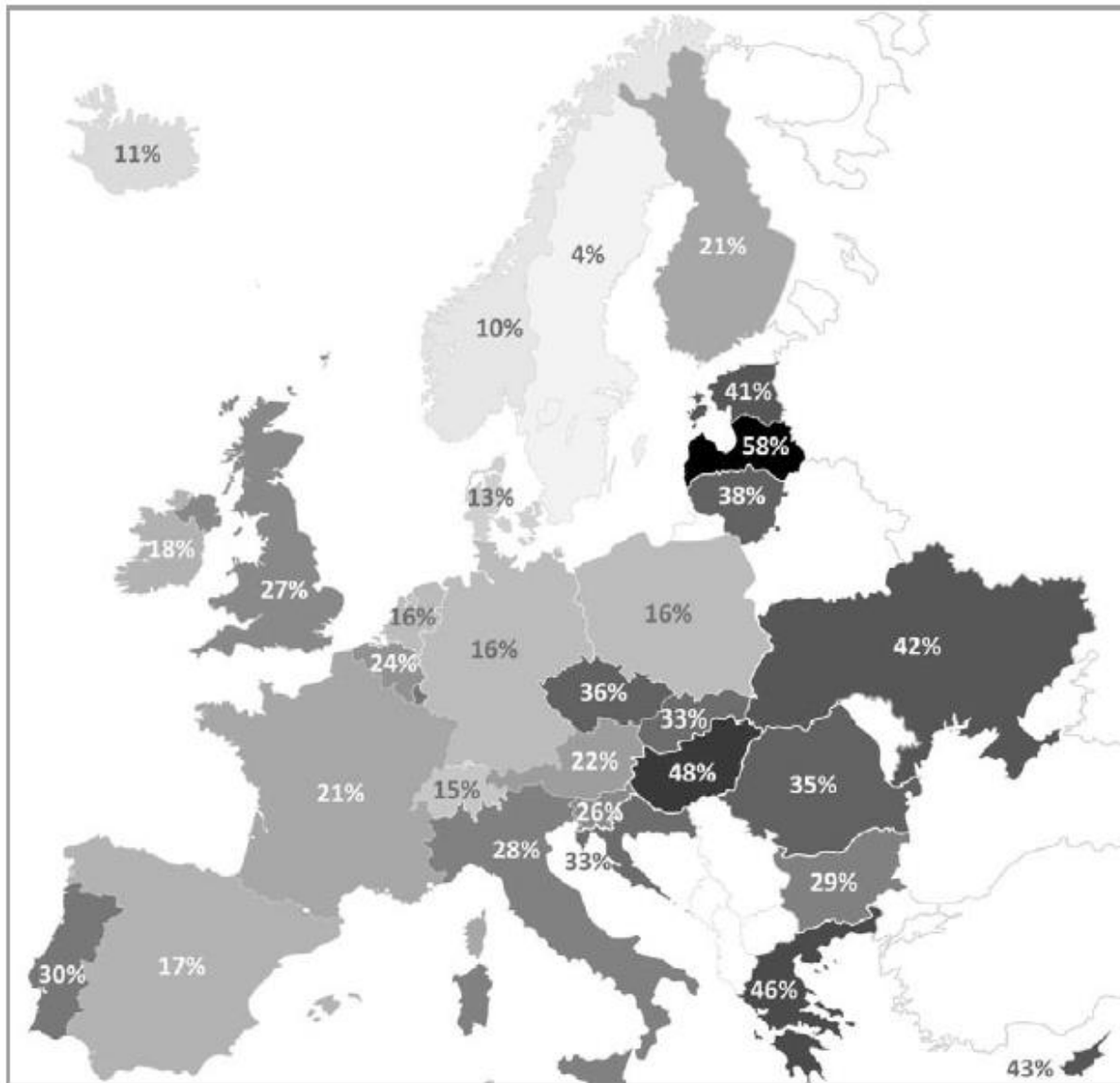
A modul eredményeképpen a résztvevők számára elérhetővé válik a továbbiakban figyelembe veendő, közösen kialakított, értelmezett és

elfogadott, a jövőképpel összhangban lévő értékek listája. A résztvevők elfogadják és megélik a tudatos értékvezéreltség (önmagában is alapérték) megkerülhetetlenségét a helyi közigazgatásban, az önkormányzat működésében.

Értéktételezés

A korábbi stratégiákban, ilyen jellegű dokumentumokban, szabályozásokban (pl. gazdasági program, koncepciók, programok, helyi rendeletek) lehetnek olyan általános megfogalmazások, fejlesztési irányok, célok, amelyek mögött indirekt értékválasztások húzódnak meg. Pl. helyi védettségéről szóló rendeletben a környezetvédelem, az esélyegyenlőségi stratégiában (HEP) a szolidaritás, mint alapérték.

Előítéletesség és jóléti sovinizmus (az Európai Értékvizsgálat legfrissebb adatai szerint)



Kockázatok

Az értéktérképezés során is lehet számolni kockázatokkal:

- a fogalom nem kellő megértése, a nem tudás elhallgatása,
- az értékek helyett célok, feladatok megfogalmazása,
- az értéktételezések nem a jövőképre irányulnak, hanem általánosabbak,
- a gyakorlatban érvényesülő valós, tényleges értékek elhallgatása³¹,
- a deklarált értékek valóséként történő feltüntetése,
- ismerethiány, előítéletek, feltételezések az értékekkel kapcsolatosan.³²

³¹ Mindig értékek mentén cselekszünk (személy, szervezet, közösség, társadalom), de a valóban követett (akár nem is tudatosodó, hanem szociálisan örökölt) értékek nem mindig egyeznek meg a deklarált értékekkel („bort iszik és vizet prédikál”).

1. lépés: A nyers értéklista összeállítása

Az induló lista összeállítását megelőzően a tréner egyszerű szavakkal magyarázza el az érték fogalmát, mutasson rá a szó egyéb jelentéseire, s hangsúlyozza, hogy itt és most a harmadikat (lásd a „Három értékfogalom” boxban) alkalmazzuk. Jó, ha bemutatja a fogalomértelmezések közötti tartalmi kapcsolatokat is (pl. a település egyes értékei forinosisíthatók, vagy azért képeznek értéket – pl. a környezet – mert az életünk szempontjából fontosnak tartjuk, azaz a környezet védelme alapérték). Ezért egyáltalán nem meglepő, ha a szó használatában, ezek fogalmak értelmezések keverednek.

Alakítsunk ki kisebb csoportokat akár a stratégiaalkotásban érintett, azonos körbe tartozó személyekből. A csoportok brainstorming módszerrel vagy egyéb csoportos alkotási technikával készítsenek listát a számukra fontos értékekről. Csoporton belül meghatározhatják az értékek fontossági sorrendjét is, de erre sor kerülhet a közös lista megalkotása után is.

Miután a szociológiai értékfogalom a legkevésbé köznapi, nehézséget okozhat a nyers értéklista összeállítása. Mindenképpen utalni kell a „közös memóriában” már ott lévő jövőképre, mint kiindulópontokra. A kérdés az, hogy *milyen alapelvek, alapeszmék egyezményes elfogadása szükséges a jövőkép teljesüléséhez*. A gondolkodás egy-egy példával is elindítható. Segíthet egy előre összeállított értéklista is, ha a gondolkodás egyáltalán nem akar beindulni (lásd az alábbi keretes részben). Azt azonban jelezzük, hogy ez általános, átfogó, s csupán egyfajta „műfaji” mintaként szolgál.

Az alapértékek gyűjtésének hatékony hívókérdései lehetnek a következők:

- Milyen alapelvek, szemléletbeli megfontolások húzó(d)hat)nak meg a jövőkép mögött?
- Milyen alapelvekre, szemléletbeli megfontolásokra lehet szükség a jövőkép megvalósításához adott helyi körülmények között?
- Milyen alapelvek szerint határozzuk meg a jövőkép megvalósítását szolgáló célokat és akciókat?
- Hogyan gondolkodunk, gondolkodjunk a jövőkép által érintett szereplőkről, erőforrásokról, működési módokról?

³² Teljesen természetes állapot, ha nem ismerjük mások értékeit (azok általában rejtettek), ha fontos annak megismerése, megértése, akkor ahhoz megfelelő szociológiai elemzésekre lehet szükség, ami része lehet közösségfejlesztési programoknak. Ilyen esetben érdemes az ismert értékvizsgálatokat példaként említeni. A legátfogóbb a World Value Survey (WVS - <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>), valamint az European Value Survey (EVS - http://europa.eu/youth/evs_database). Egy érdekes, térképes példa az európai előítéletességről (a tolerancia alapértéke), amely helyi viszonylatban is releváns lehet: http://epa.oszk.hu/02000/02051/00027/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_27_2012_aprilis_073-084.pdf (lásd ezzel kapcsolatosan a fenti ábrát, forrás: lásd az előző linkben).

Helyi közigazgatási, önkormányzati, közszolgáltatási alapértékek*

Milyen alapelvek szerint, milyen szemlélettel és követelmények alapján gondolkodunk a település jövőjéről, a célokról és a programokról? Az érték mindig viszonyulást, attitűdöt fejez ki valamivel kapcsolatban (értékdimenziók).

- **Átláthatóság** (nyilvánosság, nyitott kommunikáció)
- **Bizalom** (közbizalom, társadalmi kohézió)
- **Befogadás** (társadalmi nyitottság)
- **Demokrácia** (részvétel, társadalmi kontroll)
- **Előrettekintés** (stratégiavezéreltség)
- **Eredményközpontúság**
- **Értékteremtés** (hozzáadott érték)
- **Értéktörzés** (hagyománytisztelet, értékvédelem)
- **Értékvezéreltség** (közös értékek, alapelvek)
- **Esélyegyenlőség**
- **Etikusság** (tisztesség, becsületesség)
- **Felelősség** (társadalmi, közfelelősség, személyes elszámoltathatóság)
- **Forrásteremtés** (vállalkozó szellem)
- **Hatékonyág**
- **Gazdaságosság** (pénzért érték)
- **Igény-, akcióorientáltság** (gyors válaszképesség)
- **Jövő generációk** (gyermek)
- **Képessé tétel** (önállóság, cselekvőképesség)
- **Közjó**
- **Kreativitás** (újítás)
- **Közösség**
- **Minőségközpontúság**
- **Modernizáció** (új technológiák alkalmazása)
- **Önállóság** (autonómia, függetlenség)
- **Partnerség** (összefogás, együttműködés)
- **Polgárközpontúság**
- **Szolgáltató szellem**
- **Szolidaritás**
- **Természeti környezet**
- **Tolerancia**
- **Verseny**

**Készítette: Gáspár Máttyás*

Arra nagyon kell törekedni, hogy már ebben a fázisban koncentráljanak a jövőképhez jól kapcsolódó alapértékekre, amelyekre az álmok teljesüléséhez feltétlenül szükség van. Jó példa lehet a szolidaritás alapértéke, amennyiben a jövőképben megjelenik az esélyteremtés, az esélyek egyenlősége, bizonyos hátrányok leküzdése a közösség életében. De eléggé nyilvánvaló a gyerekekről, mint a közösség életének nagyon fontos részéről alapértékként gondolkodni, stb. Fontos, hogy ne „ragadjanak le” a csoporttagok az általánosságok szintjén, keressék az *adott jövőkép-specifikus* alapértékeket.

2. lépés: Közös értékdeklaráció kidolgozása

A csoport meghatározza közös értékeit az első lépésben elkészített nyers listák alapján. Ez a „kigyújtás” többféle módon történhet. Ha egyenként veszik végig az értékeket (a csoportok egymás után megneveznek egy-egy új, a listájukon szereplő értéket, ha sorba rendezték azokat, akkor akár erősség szerinti súlypontokkal ellátva).

Az értékek a „közös memória” elemeiként kerülnek rögzítésre (adott esetben, azonos értékek említésekor a súlypontok összegződhetnek). Felkerüléskor lehetőség van az érték értelmezésére, a jövőképpel való összefüggés ellenőrzésére, esetleg ennek hiányában elvetésére. Ez természetesen nem jelentheti azt, hogy az adott érték valamilyen más összefüggésben nem fontos.

Az is lehet, hogy a felvetett értékfogalmak egymásba épülnek (lásd fent a boxban a szinonimákat, értelmező kifejezéseket). Ilyenkor a a rögzítésre kerülő átfogóbb fogalomhoz kapcsolhatjuk zárójelben az értelmező, kiegészítő kapcsolódó fogalmat. Ez egyben – az értelmezésen túl – megerősítés is a felvető számára, hogy gondolata nem vész el, fontos volt.

Azért is szükségesek a magyarázó kiegészítések, mert egy teljes értékű értékdeklaráció az alapértékek megnevezésén túl tartalmaz egy magyarázó definíciót, ahogyan és amiért a csoport az adott értéket értelmezi és fontosnak tartja. Ez a szöveg is – akár később a szerkesztő munkacsoport tagjai által szövegezve – a kidolgozandó stratégia részeként jelenik majd meg.

Amennyiben a nyers listák kidolgozása során nem történt rangsorolás, fontossági súlyok meghatározása, úgy azt a közös lista elemeivel érdemes elvégezni erre alkalmas – a tréner által megfelelőnek tartott – pontozásos, rangsorolós módszerrel. A rangsorolásnak szerepe lehet az értékdeklaráció szövegezésében, mint például a felsorolás sorrendiségének meghatározásában, egyes alapértékek hangsúlyozásában.

3. lépés: „Értékfelelősök” választása és további működése

A további közös munka folyamatában, a stratégiai terv elkészítésekor mindenkinek figyelemmel kell lenni a közösen kialakított értékekre. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy javítja a csoport hatékonyságát, ha egy-egy érték megvalósulásának ellenőrzésével egy-egy személyt bízunk meg. Ebben a lépésben a csoport egyes értéket tehát „rábízhat” egy-egy résztvevőre, akinek a közös munka további részében az adott érték „felelőseként”, módja van vitatni a stratégia bármely elemét, a felvetéseket. A döntés természetesen mindig a csoport kezében van.

Az értékfelelős azonban, mintegy az adott érték érvényesülésének „két lábon járó lelkiismereteként” – egyéb minden csoporttag számára meghatározott feladatok mellett – figyeli, hogy „működik-e” az adott érték a stratégiaalkotás folyamatában, tükröződik-e a helyzet elemzésében, a problémák felvetésében, célokban, akciókban.

Itt is alkalom nyílik a korábban említett iterációra, azaz esetlegesen visszatérésre korábbi kérdésekhez, elemekhez, amennyiben az értékelelős úgy látja, hogy ez szükséges (pl. ha valamit alapértéknek nyilvánítottunk, akkor az a módosíthatja helyzetértékelésünket vagy problémaérzékenységünket.

5.8. Célrendszer kidolgozás

A jövőkép időhorizontjához igazodó stratégiai célrendszer összeállításának célja magától értetődő, ez a stratégia legmarkánsabb eleme, amelyet gyakran magával a stratégiával (haladási irány!) azonosítanak. Optimális esetben kell állnia egy célstruktúrának (célfa), amely az elérendő állapotokat, a jelenlegi helyzethez viszonyított változásokat bemutatja, azok mértékét érzékeltetve.

A jövőkép megvalósításához, mint átfogó jövőbeni állapotok, helyzetek, körülmények, viszonyok alkotta elképzelés teljesüléséhez szükséges cselekvéseket (tennivalók, akciók, programok) akkor fogjuk sikeresnek tartani, ha a jövőképnek megfelelő *eredményeket* produkálják. Ehhez a jövőképet elérendő, teljesítendő eredmények formájában kell megfogalmazni. A *stratégiai célrendszer* lényege éppen ez, a jövőképet eredménykategóriákban fogalmazza meg oly módon, hogy abból konkrét cselekvések (mit kell tenni a célok megvalósulása érdekében) legyenek levezethetők.

A stratégiaalkotásnak ez a szakasza azért kritikus, mert míg a jövőkép egy elképzelés a fejlődés, változás irányairól, a megközelítendő állapotokról, addig a cél *egy tényszerűen vagy számszerűen igazolható, konkrét cselekvések eredményeként, hatásaként értékelhető elvárás*, a stratégiába foglalt cselekvések előzetesen meghatározott *sikerkritériuma*. Nagyon fontos ezért megkülönböztetni a siker – eredmény, változás, hatás – érdekében végzett *tevékenységeket* (akció, program) és az általuk elérendő *célokat*.

A modul célja, hogy kellő tartalmi és időbeli konkrétsággal meghatározzuk a helyi fejlesztési stratégia célrendszerét, az egyes célokat és összefüggéseiket.

A modulban felhasználjuk a korábbi stratégiai jellegű anyagok aktuális céltételezéseit, fejlesztés legátfogóbb irányait leíró jövőképet, a helyzetelemzést, a SWOT-elemzést, a problématerképet, mint kiinduló állapotot, az értékrendet, mint a célok közötti rangsorolás eszközét, s korábbi felvetéseket, amelyeket célként azonosítottunk és „félretettünk”.

A modul eredményeképpen a résztvevők megértik a célok meghatározásának fontosságát, természetét, alkalmazásának szükségességét, előáll a stratégiai egyes célokat összefüggéseiben tartalmazó, szemléletesen megjelenítő célrendszer (célfa, céltérkép, a célok rangsora), a célokhoz lehetőség szerint (opcionálisan) társított célértékek, tények, hatások, eredmények, teljesítmények, változási, elmozdulási mértékek, minőségek hozzárendelése. Mindez beépül a készítendő stratégiai dokumentumba.

Kockázatok

A célrendszer kidolgozása során leginkább annak a kockázatnak a felmerülésével kell számolni, hogy a célok helyett a csoport tagjai megoldásokat sorolnak (programok, feladatok, akciók). Ez azzal a veszéllyel fenyeget, hogy a valós célok megfogalmazásának hiánya jelentős mértékben leszűkíti a fejlesztések mozgásterét már kialakult tennivalókra, s ez elfedi, hogy miért akarjuk megtenni a javasolt dolgokat. Márpedig lehet, hogy azok már nem aktuálisak, vagy a tényleges célhoz más utak, megoldások is vezetnek, de ezeket nem fogjuk végiggondolni. Így a cselekvések indítékait nem helyezük bele a valós, aktuális „stratégiai térbe”, gondolkodásba, nem vetjük össze egymással versengő célokkal, nem viszonyítjuk a körülményekhez (lásd SWOT). Ezt a kockázatot mindenképp meg kell szüntetni, ill. a lehető legnagyobb mértékben le kell csökkenteni.

1. lépés: A célok gyűjtése

Első mozzanatként – szükség szerint, opcionálisan – tisztázzuk, ill. elérjük, hogy a cél fogalmát (egy jövőben elérendő állapot, egy elérendő változás, hatás, eredmény, teljesítmény) a csoport minél pontosabban használja. A lényeg az, hogy semmiképpen se keveredjen a stratégiaalkotás más kategóriáival, különösen ne a célokhoz vezető kész megoldásokkal, elfedve a lehetséges alternatív utakat.

A célrendszer közös kidolgozása logikai folyamatának, a célok gyűjtésének következő mozzanata az előzmények áttekintése a fentebb felsorolt inputok alapján, ha léteznek ilyenek. Ennek során megtörténhet a „kulcsfontosságú célterületek” beazonosítása, mint olyanok, amelyekkel kapcsolatban mindenképp fontos valamiféle változásokat elérni, elmozdulásokat tenni, az eredményeket fokozni, a helyzetet javítani.

A célok gyűjtése – az érdekelték kibővített körének közreműködésével – rendkívül fontos része a stratégiaalkotásnak, amelyre kellő időt és figyelmet kell fordítani. Itt is fontos, hogy megfelelő módszerrel kerülni kell az „ötletgyilkos” helyzeteket. Az értékelést, minősítést, pontos kategorizálást célszerű elhatárolni az ötletelésétől. Fontos azonban, hogy a már korábban megfogalmazott és jelenleg is élő stratégiai célkitűzések is bekerüljenek a javaslatok közé³³.

Mér ebben a gyűjtési fázisban nagyon fontos hangsúlyozni, hogy

- a célok elérendő állapotok (hatások, változások), ezért nem a célokat megvalósító tevékenységeket keressük (pl. épüljön uszoda),
- a céloknak egyértelműnek, konkrétak, tényszerűnek, reálisnak, lehetőség szerint időhöz kötöttnek kell lenniük.

³³ Erre a szaktanácsadók figyelhetnek.

A gyakran problémát okozó tevékenység és cél közötti különbségtételi problémát a „miért?” kérdés módszeres felvetésével lehet feloldani. Ez rávilágít arra, hogy egy célt (ki nem elégített szükségletet, problémát, változást, elérendő hatást) többféle módon is el lehet érni. Ezért nagyon fontos, hogy ebben a fázisban ne a „mit?”, hanem a „miért?” kérdésekre keressük a választ, s adjuk meg célok formájában.

A célok gyűjtése hatékonyan végezhető kulcsfontosságú célterületeken (ezek következhetnek pl. a jövőképből), ún. *tematikus* kiscsoportokban, forgószínpad módszerrel (word cafe, piactér), amelyben mindenki megfordul egy-egy tematikus asztalnál, amelynek témafelelőse biztosítja a rögzítés egységességét és a célok megfelelő megfogalmazását. Ez a módszer már önmagában egyfajta előrendezettséget ad a célrendszernek. A kulcsfontosságú célterületekben előzetesen közösen meg kell egyezni, azok tartalmát meg kell érteni. Ilyenek lehetnek például:

- a helyi gazdaság fejlesztése,
- a helyi társadalom, közösség fejlesztése,
- a humán közszolgáltatások fejlesztése (kultúra, közművelődés, egészségügy),
- az infrastruktúra és a közlekedés fejlesztése
- a környezet fejlesztése,
- a településirányítás fejlesztése.

A „kulcsfontosságú célterületek” a különböző településeken egy igen hasonló „készletből” kerülnek ki, ezért fel lehet rájuk készülni, s ezzel segíteni a csoportot, amely nem szükségképpen ismeri fel könnyen az általánosabb kategóriákat.

A célok valamely alkalmas csoportos alkotási technikával történő összegyűjtésének és értékelésének, strukturálásának biztosítania kell a sokoldalú megközelítést, a legfontosabb célok meghatározását, s a lehetséges legnagyobb mértékű konszenzust. A rendszerezés, különösen a célok közötti összefüggések megtalálása – esetleg időhiány esetében – lehet egyéni szakértői, szerkesztői feladat is (lásd alább).

A célok generálásának is vannak a gondolkodás hatékonyságát, célirányosságát fokozó hívókérdései, ilyenek lehetnek a következők:

- Milyen kulcsterületeken valósul meg a jövőkép?
- Mit akarunk elérni a jövőkép megvalósulása érdekében?
- A jövőkép legátfogóbb céljaihoz milyen részcélok kapcsolódnak?
- Hol, miben, milyen mértékű változást kellene elérni?
- Honnan, hová akarunk eljutni, milyen időtávon?
- „Előtte” – „utána” (mi van most és minek kellene lennie?) viszonyok, helyzetek szembeállítása.

A célok generálásának egyik logikai technikája az, hogy a magasabb célokhoz ún. eszközcélokat rendelünk, amelyek megvalósulásában a magasabb cél realizálódik. Módszeresen rákérdezzük: „és mi, milyen változás, feltétel kell ahhoz, hogy az adott cél megvalósuljon?” Ha a megfogalmazott feltétel (eszköz, forrás) hiányzik, akkor annak megteremtése egy ún. eszközcél tárgya lehet, s így tovább.

2. lépés: A célok értékelése és rangsorolása

A kiscsoportokban gyűjtött célokat a közösség témánként értékeli, ha szükséges megvitatja, a különböző témák közötti kapcsolatokat, átfedéseket megkeresi, rögzíti (nyilak, utalások, egységes rajz, pl. célfa, céltérkép, lásd a következő lépésben). Fontos, hogy a közös értékelés során, mintegy sajátos szűrőn menjenek át a célok, aminek módszere lehet a SMART, vagy ezzel analóg technika.

A jó célmeghatározást például kritériumrendszerek írják le. A SMART (Specific = konkrét, Measurable = mérhető, Attainable = elérhető, Realistic = reális, Time based = időzített) az egyik legegyszerűbb, a lényegi követelményeket jól foglalja össze, de léteznek ennél aprólékosabbak is. A célmeghatározás helyessége a kritériumokkal való szembesítés alapján dönthető el.

A célok nyers – kulcsterületek szerint összegyűjtött, de ezekre nem szükségképpen korlátozott – listáinak, elemeinek értelmezése, értékelése, kritikája (itt szerepet kaphatnak „az ördög ügyvédei”), egységes strukturálása, a feleslegesnek tűnő elemek kiszűrése meghatározóan fontos logikai eleme a folyamatnak.

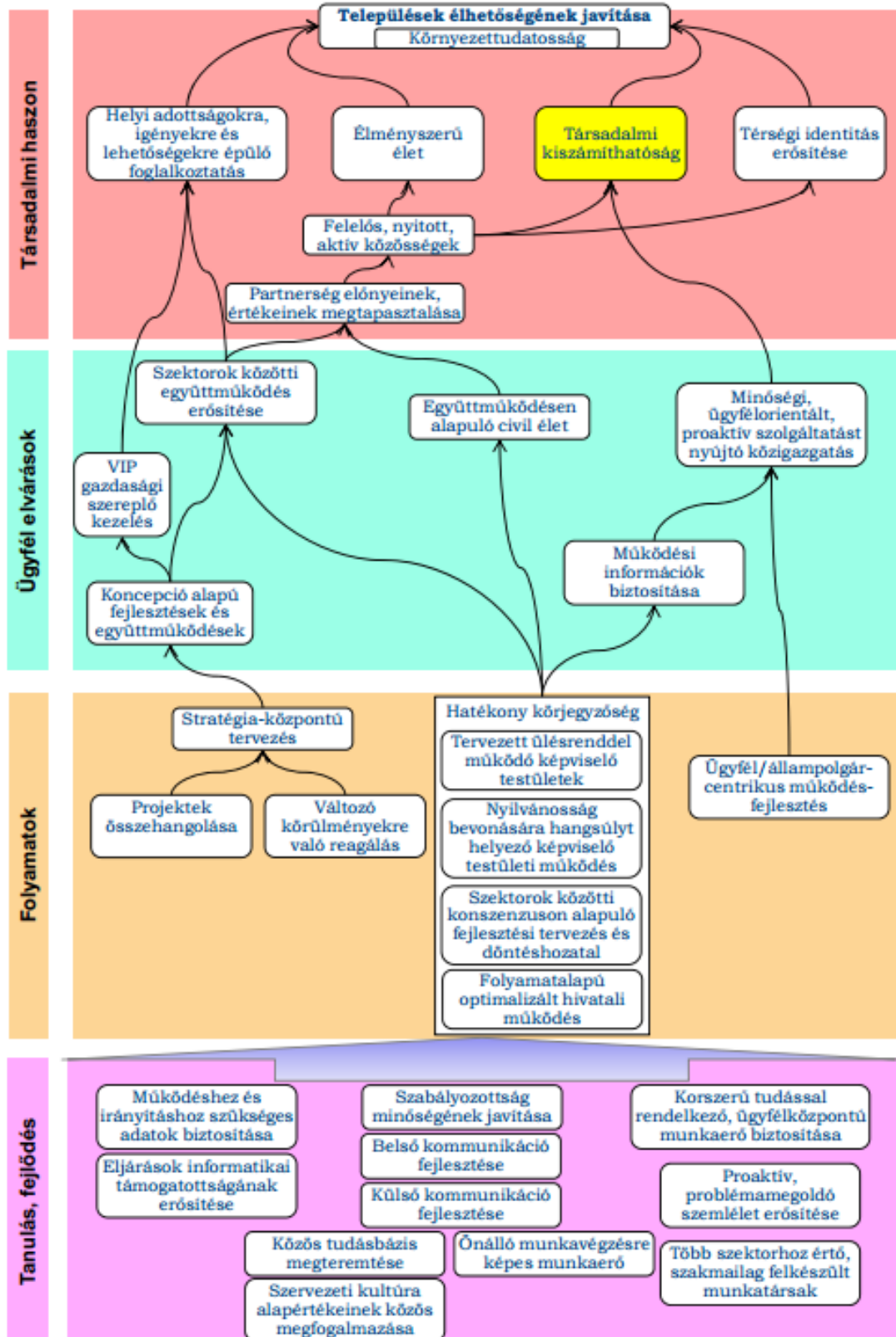
3. lépés: A célok rendszerének ábrázolása

A célok valamely alkalmas csoportos alkotási technikával történő összegyűjtésének és értékelésének, strukturálásának biztosítania kell a sokoldalú megközelítést, a legfontosabb célok meghatározását, s a lehetséges legnagyobb mértékű konszenzust. A rendszerezés, különösen a célok közötti összefüggések megtalálása – esetleg időhiány esetében – lehet egyéni szakértői, szerkesztői feladat is (lásd alább).

A célok rendszerének ábrázolása többféle módszerrel lehetséges:

- listázás: a legegyszerűbb a célhierarchia többszintű (főcél, alcél), felsorolása kulcsterületek szerint,
- célfa: ez a fajta a grafikus ábrázolás a célhierarchiát követi a főcélok elágaznak lefelé alcélok szerint, majd ezek tovább ágaznak rész-, eszközcélok szerint,
- célháló: amely alapvetően hierarchikus, de a célok közötti további kapcsolatokat is megjelöli,

Stratégiai céltérkép



- stratégiai térkép: a célháló sajátos fajtája, amelyben a célelemek vízszintesen („nézetek” szerint), esetenként függőlegesen („kulcsterülete” szerint) sávokban kerülnek kategorizálásra (lásd a fenti ábrát³⁴)

Az „ördög ügyvédje” és hasonló kritikai módszerek alkalmazása a célok realitását hivatott megőrizni. A kételkedés, különböző szempontok szerinti, módszeres rákérdezés újabb célok kitűzésének szükségességét vetheti fel, amennyiben fény derít hiányzó feltételekre, eszközökre adott, magasabb cél eléréséhez.

³⁴ Az ábra Alsómocsolád (HKA-tag) szervezetfejlesztési programja keretében készült, elérhetősége: http://www.alsomocsolad.hu/dokumentumok/Alsomocsolad_szervezetfejlesztese_2_fazis_1_kotet.pdf ill. a HKA-ONLINE felületen.

5.9. Akciók meghatározása

A felvázolt jövőkép, a meghatározott célok elérését lehetővé tevő konkrét kezdeményezéseket és programokat szükséges ebben a lépésben definiálni, gyakran ezt a fázist szokták szűkebben értelmezve stratégia kidolgozásnak tekinteni. A stratégia döntően a mit és mikor kérdésekre próbál választ adni, de nem részletezi a hogyan-t. A projekttervek a hogyan kérdésre szinte teljes körű választ adnak: meghatározzák a szükséges erőforrásokat, útmutatást adnak arra, hogy miként mérjük az eredményeket, és logikailag összekapcsolják azokat a tevékenységeket, amiket végre kell hajtani. Az akció- vagy cselekvési tervek inkább a teendőkre koncentrálnak, és nem foglalkoznak az erőforrások kérdésével.

Ebben a lépésben töltődik meg tartalommal a megvalósítás módja és akciói. Itt fogalmazódik meg a résztvevők által, hogy mit tesznek a célok elérése érdekében. Kidolgozásra, lehatárolásra kerülnek a fejlesztési irányok követése, a célok elérése érdekében szükséges átfogó tennivalók, változást hozó, elindítható akciók és beillesztésbe kerülnek a programok sorába a már folyamatban lévő tevékenységek, programok.

Az ebben a szakaszban nélkülözhetetlen *kreativitás* kibontakozásához jó hangulat és együttműködés kell. A csoporton belül megjelenő konfliktusok hatékony megoldásához ütköztetni kell az eltérő véleményeket, de mindenképpen meg kell próbálni konszenzusra jutni. A stratégia kialakításának legfőbb nehézsége, hogy egyidejűleg sok szempontot kell figyelembe venni. Ezt a problémát úgy oldjuk meg, hogy a feladatot részekre bontjuk, és a különböző szempontok figyelembe vételével mást és mást bízunk meg, megadva számukra azt a lehetőséget, hogy adott pontokon megállítsák a folyamatot és kérdéseket tegyenek fel illetve vitassák a kialakult megoldásokat. Mondhatnánk, hogy ők alakítják az „ördög ügyvédjét”. Ezt a szerepet egyrészt az esetleg már korábban már megválasztott értékefelelősök töltik be, másrészt az ebben a modulban kialakításra kerülő „Murphy csoport” (Murphy alaptörvénye, hogy ami elromolhat, az el is romlik). Az ő feladatuk lesz, hogy folytonosan próbára tegyék az elkészült anyagokat és így vigyék előre az alkotás folyamatát.

Tapasztalatból tudjuk, hogy a célhoz általában nem egyetlen út vezet, de tapasztalatból azt is tudjuk, hogy hajlamosak vagyunk egyetlen, jól bevált úton járni. A csoportok a munka során folyamatosan fel kell, tegyenek maguknak néhány kérdést, mint pl.:

- Ez az út biztosan a célhoz vezet?
- A cél eléréséhez biztosan csak ez az út vezet?
- Minek kell megváltozni ahhoz, hogy elérjük a célt?
- Hányféleképpen hozhatjuk létre a változást?
- Milyen mértékű változással lennénk elégedettek?
- stb.

A kérdésekre adott válaszok gyakran alternatív stratégiákhoz vezetnek, amiket a csoportok, ha idejük ezt lehetővé teszi, szintén kidolgozhatnak. Munka közben az „értékfelelősök” és a „Murphy-csoport” tagjai folyamatosan figyelik a kialakuló megoldásokat és szükség esetén jelzik a problémákat.

A modul célja, hogy megalkossuk a stratégia „cselekvési” fejezetét, a stratégiai célok megvalósítását szolgáló akciók – bármi néven nevezendő cselekvés: feladat, projekt, tevékenységek, fejlesztési programok – katalógusának összeállítását, bele értve az adott időszakban már folyamatban lévőket is.

A modulban felhasználjuk a közösen kialakított jövőképet, az elfogadott értékeket, a korábban készült és erre alkalmas dokumentumokat illetve döntéseket, célrendszert, s a résztvevők valamennyi korábbi tapasztalatát.

A modul eredményeképpen létrejön egy írott formájú stratégia cselekvési része, annak vázlatos változata, amit egy szerkesztőbizottság fog pontosan megfogalmazni. A kimenet lényegét a programkatalógus – a stratégiai fejlesztési akciók jegyzéke képezi – amely opcionálisan tartalmazhat különböző mélységű, részletezettségű ismert, vagy becsült értékekkel programjellemzőket (megvalósítási időtartam, költség, teljesítmény érték, felelős szervezet).

Kockázatok

A programakciók meghatározása során a következő kockázatok merülhetnek fel:

- a programok a céloktól függetlenül kerülnek meghatározásra,
- a csoport nem talál jó megoldásokat, programokat,
- nincs kellő differenciálás a programok között,
- nem jelenik meg a kreativitás a programgenerálásban,
- a javasolt programok nem fejlesztési jellegűek,³⁵
- a jelenlegi működés (folyamatok) és feltételek nem támogatják a tervezett akciókat (hiányos programkatalógus, irreális programok).

1. lépés: futó programjaink – A futó programok kigyűjtése (ez lehet előzetesen, vagy párhuzamosan végzendő, egyéni szakmai tevékenység), amelyek között lehet már megvalósítás alatt lévő, eldöntött, eltervezett, de még nem megkezdett, forrás hiányában függőben lévő akció is, amelyeket érdemes újra „behozni a képbe”.

2. lépés: új programok – A programok „generálása” klasszikus ötletgyűjtés, ahol (opcionálisan sajátos módszerekkel) teret lehet adni a kreativitásnak, eddig nem ismert – akár máshol bevált – megoldások felszínre hozásának. A megoldáskeresést

³⁵ A résztvevők a normál működés (nem a stratégiai fejlesztés!) keretébe tartozó tevékenységeket (pl. kulturális rendezvények) sorolnak.

hatékonyan tudja támogatni a HKA-ONLIE rendszer párhuzamos használata pl. a szaktanácsadók által.

3. lépés: programértékelés, programkontroll

A lehetséges programok értékelése (szelektálása, besorolása különböző értékelő kategóriákba, ún. alacsony-közepes-magas költségű, időigényű, fontos, sürgős 1-5-ös skálán, stb.) különösen akkor lehet fontos, ha az ötletelés (kívánatosan) teljesen kritikátlanul zajlik, s nincs semmilyen kontroll, mód az akciók realitása ellenérzésének. Az értékelés egy minimális szintje (a javasolt programakciók szűrése, a valóban fontosak, reálisak kiemelése) mindenképpen szükséges. Az értékelés

egyik szempontja lehet a programok és stratégiai célok összevetése (lásd az alábbi ábrát és a cél-program mátrix ismertetését), amely alapján kiderülhet, hogy minden célhoz kapcsolódik-e akció, vagy megfordítva, minden akció támogat-e valamilyen stratégiai célt. A célokhoz való kapcsolódás mértéke egyben az akció súlyaként is értelmezhető.

Miért próbáljuk elkerülni a szavazást a konszenzus teremtés folyamatában?

A szavazás mindig győztes-vesztes helyzetet hoz létre, ahol a kisebbségben maradók a vesztesek. A vesztesek általában szeretnének visszavágni és ezt többnyire meg is teszik a következő szavazáskor. Így vég nélküli adok-kapok, állandó győztes-vesztes játszma alakul ki, amely nehezíti, végső soron lehetetlenné teszi az együttműködést, a közös cselekvést.

Hogyan érjük el a konszenzust?

A konszenzus egyik lehetséges módja az álláspont „közfelkiáltással” történő közlése. Ha ez nem sikerül, megvizsgáljuk, hogy mit kellene korrigálni ahhoz, hogy sikerüljön. Az időkorlát miatt szavazással is lehet dönteni, amiben először magas (pl. 4/5-ös) többséget érdemes kitűzni célként. Ha ez nem sikerül, megvizsgáljuk, hogy mit kellene korrigálni ahhoz, hogy sikerüljön, újabb kísérlet csökkentett többséggel, stb.

4. lépés: „hézagolás”

A programszelektálás, rendszerezés egyik eleme, szempontja lehet a „hézagolás”, amikor esetlegesen hiányzó programelemeket (pl. valamely célhoz nem kapcsolódik akció) keresünk a kialakult összkép alapján, olyan fejlesztési akciókat, amelyek nem jöttek szóba, de a struktúra alapján láthatóan hiányoznának a cselekvés rendszeréből (bizonyos feltételi elemek a célok megvalósításához).

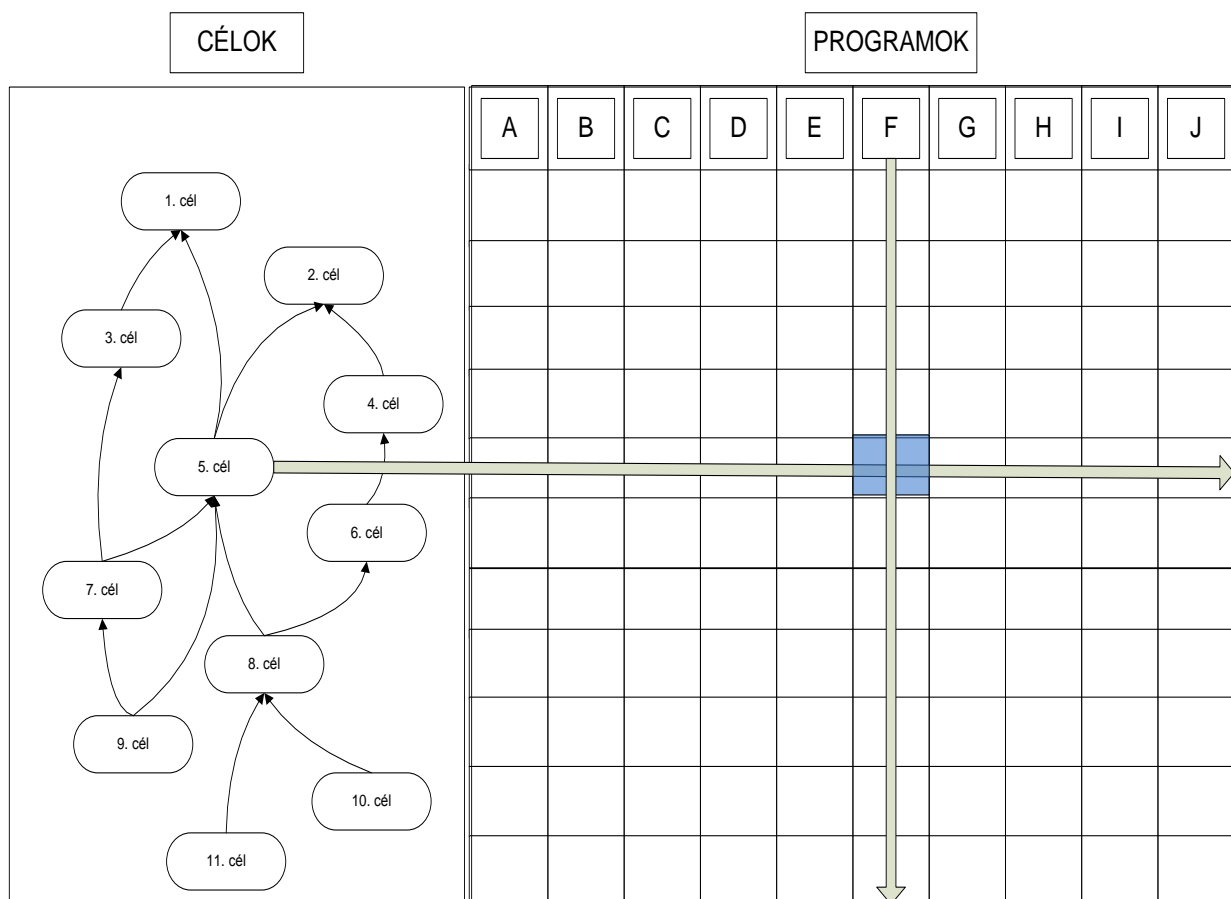
5. lépés: az akciók részletesebb leírása

A programok minimális, vagy részletesebb leírása lehet, amiben a projektmenedzsment ismeretanyaga lehet irányadó, ahol a program meghatározásának minden lényeges „kelléke” szükségszerűen megjelenik. Itt – amennyiben az idő engedi csak a legfontosabbnak tartott paraméterek meghatározása (jellemzően becslése) jöhet szóba. A programok részletesebb leírása,

kifejtése nem szükségképpen csoportmunka, hanem – akár későbbi, kiegészítő jellegű – egyéni, szakértői munka keretében is történhet az érintettek részéről.

6. lépés: programkatalógus összeállítás – A programok megjelenítése (programkatalógus) alapesetben egy strukturált felsorolás, kiegészülhet a jellemzők (leírás) táblázatos, összehasonlítható bemutatásával, amelynek tartalma szemléletesen, grafikusan is megjeleníthető, elemezhető, értékelhető. A programkatalógus része lehet a végleges programlista alapján elkészített az ún. cél-program mátrix (lásd a fenti ábrát), amely a programok összhangjának vizsgálatát támogatja. Segítségével megvizsgálhatjuk, hogy minden célhoz rendeltünk-e programot és az elégséges-e ahhoz, hogy a célt elérjük vagy további beavatkozások szükségesek. Kiválóan alkalmas arra is, hogy láthatóvá tegye, hogy mely akciók, mely célokat támogatnak és azt milyen mértékben.

A HELYI FEJLESZTÉS STRATÉGIAI CÉLJAINAK ÉS PROGRAMJAINAK MÁTRIXA



7. lépés: Akciótervezés – A egyes és elfogadott programok alapján kerülhet kidolgozásra az akcióterv, ami már tartalmazza a részletes projektterveket. Ezek jelentik azt a vezérfonalat, amely mentén a fejlesztés operatív szinten irányítható és

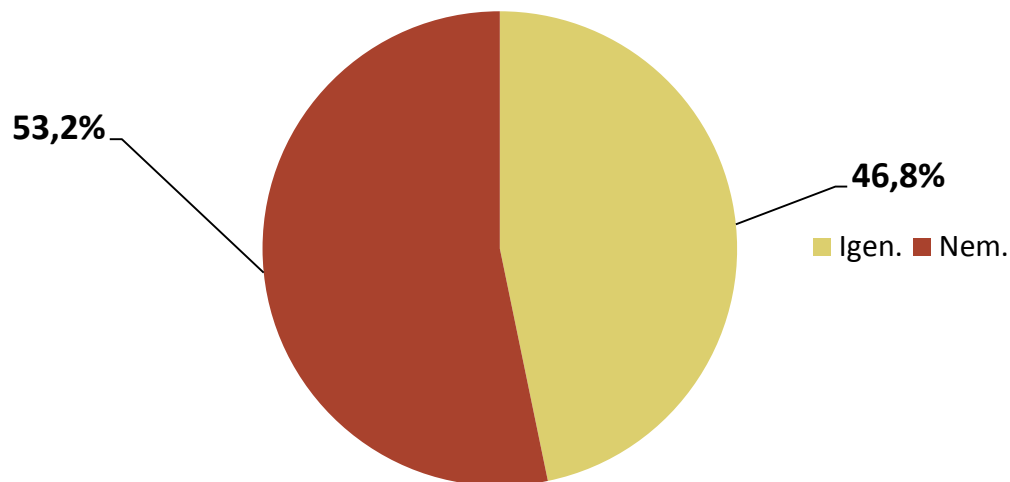
nyomon követhető. Az akció tervezés során a programok akcióra bontását követően el kell készíteni az akciók specifikációját, mely tartalmazza az akció

- megnevezését,
- megvalósításáért felelős személy nevét és beosztását,
- célját, termékeit, várható eredményeit, mérési módszerét,
- kezdési és befejezési időpontját, mérföldköveit,
- erőforrás igényét, ütemezését,
- más akciókkal való input-output kapcsolatait,
- azonosított kockázatait és kockázatkezelési tervét.

Fontos megvizsgálni a már futó akciók illeszkedését az új programhoz.

A 77 településre kiterjedő HKA közösségi bázisú stratégiaalkotási program keretében, már annak folyamatában elindultak programakciók, bár ez nem volt közvetlen célja a programnak. Az alábbi grafikon erről ad részletesebb információt:

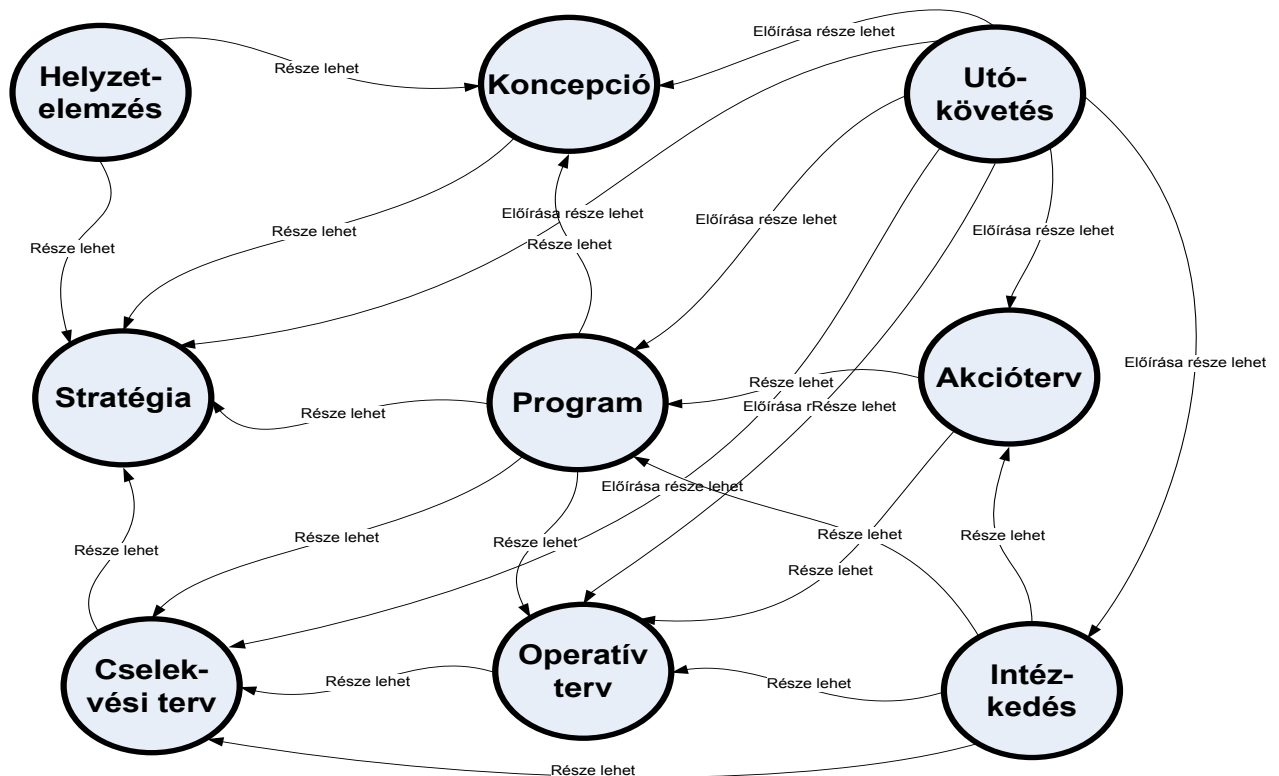
Elindult-e valamiféle közösségi, fejlesztési akció?



5.10. A várt eredmény – a stratégiai dokumentum

A helyi fejlesztési stratégia, mint dokumentum, az önkormányzat, a település, a közösség távlati terveinek rendszerébe illeszkedik. A jelenlegi gyakorlatban többféle elnevezéssel és nem pontosan körülhatárolt tartalmú dokumentummal találkozhatunk ebben a körben. Az alábbi ábra a stratégiai tervezés általános logikai rendszerébe helyezve mutatja be az ismert dokumentum típusokat.

Önkormányzati stratégiai dokumentumok és összefüggéseik a gyakorlatban



Az ábrából az derül ki, hogy bizonyos tartalmak önállóan is megjelenhetnek egyes dokumentumokban, de részei is lehetnek összevontabb anyagoknak. A lényeg inkább az, hogy egymásra épülve kidolgozásra kerüljenek a tervezés logikájának megfelelő elemek, s az azokat leíró dokumentumok egymással összhangban legyenek.

A közösségi bázisú komplex – az életviszonyok teljességét átfogó – helyi fejlesztési stratégiának tartalmára, szerkezetére vonatkozóan nincs jogszabályi előírás, az teljes mértékben a helyi közösség, az önkormányzat döntésén múlik. Van azonban egyfajta általános szakmai elképzelés a közmenedzsmentben a helyi fejlesztési stratégiai dokumentum műfajáról, amely szerint felépült a jelen módszertan is. Ezt tükrözi a közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégia ajánlott alábbi (lásd az ábrát) tartalmi felépítése és hozzávetőleges terjedelmi meghatározása.

A helyi közösségi komplex alapstratégia³⁶ tematikai és terjedelmi ajánlása

Az alapszöveg terjedelme (mellékletek nélkül) 15-25 A4-es oldal

Cím

Bevezetés – 1-2 oldal

Küldetés és helyzetelemzés – 2-3 oldal

Jövőkép – 1-2 oldal

Helyzetértékelés (SWOT-elemzés, problématerkép) – 4-5 oldal

Alapértékek – 1-2 oldal

Fejlesztési irányok, stratégiai célrendszer – 3-4 oldal

Megvalósítási programok, eszközök és erőforrások – 2-5 oldal

A stratégia gondozása és kontrollja – 1-2 oldal

Mellékletek (szükség szerint)

A jó áttekinthetőség és kezelhetőség érdekében azt javasoljuk, hogy az alapszöveg legyen rövid, lényegre törekvő és a részletesebb magyarázatok, az alátámasztó részek mellékletekbe kerüljenek. Így azok nem törik meg a stratégia „áramvonalasságát”, de rendelkezésre állnak azok számára, akiket az adott részek érdeklí. Az egyes tematikai elemeinek jellegét, tartalmát a továbbiakban mutatjuk be részletesebben. Ajánlásaink a legkevésbé sem kívánják korlátozni a kidolgozók kreativitását. Ellenkezőleg, bátorítást és segítséget kívánnak adni annak erősítéséhez, kibontakoztatásához.

Módszertanunk szerint a dokumentumot a stratégiaalkotó törzscsoportból kialakított szerkesztő munkacsoport készíti el. Ha a kidolgozási program a fentiek szerint zajlott le és a csoportmunkák menet közben a metodika szerint kerültek rögzítésre, akkor a stratégia összeállításához a nyersanyag rendelkezésre áll. A feladat a részek összeillesztése, kiegészítése háttér anyagok (pl. adatok) felhasználásával, egyes részek (pl. programok) továbbgondolásával, szükség szerint szakértőkkel, érdekeltekkel történő konzultációkkal.

A stratégia címe

A dokumentum címe ajánlásunk szerint két részből áll (lásd az alábbiakban Magyarkanizsa példáját³⁷). A főcímnak – amit a stratégiaalkotás vége felé célszerű kitalálni – érdemes egy rövid, képszerű,

Vonzó és marasztaló község – ahol a fiataloknak is biztosított a jövő

Magyarkanizsa község fejlesztési stratégiája

2011-2020

³⁶ Azért beszélünk alapstratégiáról, mert egyes részterületekre vonatkozóan (pl. helyi gazdaságfejlesztés, településmarketing, közösségfejlesztés, kultúra, egészség, sport, egyéb) készülhetnek az alapstratégiára épülő részstratégiák is. Ezek tematikája is hasonló lehet.

³⁷ A példaképp hivatkozott dokumentum kategóriája eltér attól, amivel itt foglalkozunk, az alap- és részstratégiákat is megában foglalja, elérése:

http://www.kanjiza.rs/dokumentumok/2012/strategia_magyarkanizsa2020.pdf

jelmondat jellegű szöveget választani, amely legjobban kifejezi a stratégia alapcélját és/vagy alapértékeit. Az *alcím* a dokumentum tárgyát, műfaját határozza meg, s stratégiáról lévén szó, utalhat annak legjellemzőbb időhorizontjára.

Bevezetés³⁸

A főcímhez hasonlóan a dokumentumnak ezt a részét is a stratégiaalkotás befejező szakaszában célszerű elkészíteni. Ekkor látjuk valójában meg a létrejött eredményt, a résztvevők körét és hozzájárulását. A helyi közösség tagjaihoz szólva, egyszerű és közérthető formában a következő kérdésekre kell válaszolni, természetesen attól függően, arra tekintettel, hogy volt-e valamilyen előzménye ennek a munkának:

- mi a helyi közösségi (részvételi, települési) stratégia,
- miért tekintendő közügynek a stratégiaalkotás,
- kihez szól, miért és hogyan készült a dokumentum,
- mit tartalmaz, mi a lényegi mondanivalója, mire szolgál a továbbiakban,
- kik, milyen módon járultak hozzá az elkészítéshez,³⁹
- mi a dokumentum státusza az adott helyzetben,⁴⁰
- mik lesznek a közvetlen további lépések a felhasználás során?

Bevált, helyes megoldás, ha a stratégiaalkotók, a közreműködők, a szűkebb szerkesztő munkacsoport nevében, annak vezetője megszólítja a helyi közösséget, annak tagjait, mint érdekelteket („akikért a harang szól”). Ezzel nem csak felkelti a személyes érdeklődést, de ösztönzi a további bevonódást, érzékelteti a további feladatok, a megvalósítás közös felelősségét. A személyesség követelményének megfelelően helyesnek tartjuk, ha a stratégiaalkotás helyi vezetője nevével jegyzi a bevezetőt.

³⁸ A stratégiák szoktak tartalmazni ún. vezetői összefoglalót. A kistelepülési közösségi stratégiák műfajában azonban ezt nem javasoljuk tekintettel a dokumentum (alapstratégia) rövidegére, jól átlátható szerkezetére, valamint a befogadó közeg (közösség, helyi önkormányzat) jellegére, amelynek elvárása az egyszerűség, közvetlenség, természetesség. A „vezetői összefoglalóban” ebben a helyzetben nem egyértelmű minden címzett számára, hogy ki a „vezető”. A bevezetés alkalmas arra, hogy összegezze a dokumentum lényegét.

³⁹ A részvételnek különböző kategóriái lehetnek: 1) a legszélesebb az a kör, amelynek tagjai, ill. munkái forrásként szolgálnak a helyzetelemzéshez, 2) partnerségi kör, mindazok a szervezetek és tagjaik, amelyek közreműködnek a programban, 3) közvetlen, személyes helyi, területi közreműködők, tanácsadók, trénerok, további segítők az országos program részéről, 4) a dokumentum közvetlen készítői, szerkesztők. Itt érdemes deklarálni, hogy a helyi közösség minden tagja érintett és rész vehetett a stratégiaalkotásban (pl. véleményezés, jelenlét a nyilvános rendezvényeken), amennyiben ez megvalósult.

⁴⁰ Pl. sor kerül a megtárgyalásra, elfogadásra az önkormányzati képviselő-testület által, előtte az érintett helyi szervezetek véleményezik.

Küldetés és helyzetelemzés

A küldetést és a helyzetelemzést összekapcsolja az elvárás, hogy a település, a közösség, az önkormányzat a közszolgáltatások rendszere (a közszféra) megfeleljen a vele szemben támasztott igényeknek, teljesítse küldetését. A helyzetelemzés kérdése az, hogy ez megvalósul-e vagy sem, ill. milyen mértékben, összevetve más településekkel, s miképpen alakul ez a megfelelés az időben.

A települési közösség, ill. az önkormányzat⁴¹ *küldetésének* tömör, maximum néhány mondatos megfogalmazása egyfajta irányítóként szolgál a fejlődés és fejlesztés eredményességének megítéléséhez (lásd Magyarszék példáját⁴²). Ha korábban nem volt jellemző a módszeres stratégiaalkotás, akkor nagy valószínűséggel nem áll rendelkezésre küldetés megfogalmazás. Ilyenkor az érintett szervezetek (pl. az önkormányzat) működését illetően magától értetődőnek veszik a szereplők rendeltetését (feladatait, szerepét). A stratégiaalkotás során azért kívánatos a küldetés (azért vagyunk, hogy ...) újrafogalmazása, mert hangsúlyozza, tudatosítja az érintettek eleve adott, annak vélt elkötelezettségét abban a tekintetben, hogy kit, mit szolgálnak, kiért, miért vannak.

Magyarszék település küldetése

A település társadalmi kohéziójának, jólétének és gazdasági potenciáljának jelentős fejlesztése a természeti és épített környezettel, mint a falu legfőbb értékeivel összeegyeztetett módon

A helyzetelemzés (állapotleírás) célja az, hogy minél szélesebb körben feltárja a jelen helyzetre vonatkozó adatokat, tényeket, megállapításokat és a jövőre vonatkozó elképzeléseket tartalmazó korábbi dokumentumokat. Ezekből ebben a fejezetben egy rövid, tartalomelemzésre épülő összefoglalást – *a továbbfejlődés irányainak meghatározását segítő, problémaorientált, célirányos települési helyzetleírást* – célszerű összeállítani a forrásokra hivatkozással, s jelentőségük és hozzáférhetőségük függvényében a dokumentumokat mellékletként javasoljuk csatolni.⁴³

A helyzetelemzés célja továbbá a folytonosság biztosítása a közösségről való közös gondolkodásban. Másrészt pedig mindazon információk összegyűjtése, amelyek megalapozottá teszik a továbbiakban a helyzetértékelést. Az elemzésnek gyakorlatiasnak kell lennie, összpontosítania kell arra, hogy a továbbgondolkodást

⁴¹ A részvételi, közösségi stratégiaalkotás során elvben olyan dokumentum készül, amelyet a település közössége, ezen belül az önkormányzat is magának elfogad. Ez nem zárja ki, hogy az Önkormányzatnak saját (rész)stratégiai is legyenek, amelyek szorosan kapcsolódnak a feladataihoz, az általa viselt konkrét felelősséghez.

⁴² Forrás: Magyarszék rendezési terve <http://www.magyarszek.hu/sites/default/files/field/file/rendezesi-tervek/szab-terv-szoveges.pdf>

⁴³ Mérlegelni kell, hogy a dokumentumok mennyire lehetnek fontosak a stratégia megértéséhez, s az itteni közzététel nélkül hozzáférhetők-e a felhasználók számára.

szolgálja. Ezért a rendelkezésre álló dokumentumokból ki kell emelnie azokat a részeket, amelyek nagy valószínűséggel fejlesztési igényeket alapoznak meg.

A helyzetelemzés – amely része volt a stratégiaalkotási folyamatnak – az érintett szervezetek küldetésének fényében válik igazán értelmezhetővé. Célszerű azokat helyzetleíró adatokat, tényeket, összefüggéseket hangsúlyozni, amelyek az adott, áttekintett időszakban fontosak, aktuálisnak tartottak. Nagyon hasznosak a hasonló környéki településekkel történő, valamint az országos, esetenként nemzetközi (pl. a digitális írástudás tekintetében) összehasonlítások. Különösen a jelentős – akár pozitív vagy negatív – eltérések az érdekesek, mert a továbbiakban részletezett erősségekre vagy gyengeségekre (lásd SWOT-elemzés), valamint célokra és feladatokra utalhatnak.

Jövőkép

A helyzetelemzés tudatában kialakított jövőkép – elvileg – már a műhelymunka folyamat során elkészült, tartalmilag meghatározásra került. A teljes stratégiai alapanyag – a további logikai lépések eredményeinek – ismeretében azonban szükség lehet a szöveges változat újbóli áttekintésére. A jövőkép kifejtése lehet

- *rövid és tömör*, a leglényegesebb és legátfogóbb fejlesztési irányt megfogalmazás, amely vonzóvá teszi a település jövőjéről alkotott elképzelést, felkelti az érdeklődést a stratégia iránt,
- *kifejtett, magyarázó*, a rövid és tömör megfogalmazást szükség szerint értelmező kifejtés, amely előrevetíti a helyi fejlesztés kívánatos irányait, legátfogóbb céljait.

A jövőkép érdekességét, vonzerejét, a stratégia „szerethetőségét”, emberközelbe hozását fokozhatja, ha azt a közös munka, vagy akár a gyerekek bevonásának eredményeképpen elkészült különösen sikeres kép – gyerekrajz, közösen készített grafikus ábrázolás – illusztrálja.

Helyzetértékelés (SWOT-elemzés, problématérkép)

A helyzetelemzés és a helyzetértékelés között az a különbség, hogy míg az első *általában* mutatja meg azt, hogy hol tartunk, milyen körülmények között élünk az adott időpontban másokhoz, korábbi önmagunkhoz viszonyítva, addig a második a jövőkép szempontjából értékeli ezt a helyzetet. A helyzetértékelés tehát a helyzetelemzés minősítése.

A SWOT-elemzés keretében módszeresen, a résztvevők saját tapasztalataival kiegészítve dolgozták fel a helyzetelemzés eredményeit, aminek megállapításai

képezik a helyzetértékelés tartalmát. A fejezetrész tartalmában követheti a SWOT logikáját, strukturált és értékelt⁴⁴ módon. Tartalmát lásd az 5.6. fejezetrészben.

A SWOT-elemzés bemutatott eredményei értékelik a feltárt helyzetet oly módon, hogy egyrészt ráirányítják a figyelmet a közösség problémáira, a fejlődést veszélyeztető körülményekre, kockázatokra (gyengeségek és veszélyek), másrészt pedig körvonalazzák a mozgásteret célok, fejlesztési irányok kijelöléséhez, belső és külső lehetőségek felhasználásához.

Ha a stratégiaalkotási program, ill. a szerkesztés adottságai és lehetőségei engedik, akkor a SWOT-elemzés összefoglalásaként összeállítható és ebben a fejezetrészben megjeleníthető az ún. *problématérkép* grafikusán és/vagy szövegszerűen, amelyben az egyes problémákat értékelik a helyi *megoldási képesség* valamint a feltételezett *erőforrás igény* szerint. A problématérkép hasznossága abban van, hogy erősebben összpontosítja a figyelmet a kitűzendő célokra, fejlesztési irányokra, s gyakorlatias, mert differenciál a beavatkozás potenciális lehetőségei szerint.

Alapértékek

A küldetés teljesítését is, de különösen a jövőkép megvalósítását a helyzet és annak értékelése tudatában elvi alapokra helyező *értékek*, ill. értékrend⁴⁵ megfogalmazása (egyszerű, egyszavas felsorolása, amit a helyi közösség életében fontosnak tartanak, esetleg tömörebb, egy-két mondatos magyarázatokkal) a stratégiaalkotásban rendkívül fontos.

A helyi közösségi stratégiát megalapozó, a közösség tagjainak gondolkodását, viselkedését, cselekvését meghatározó, irányító közös alapelvek elfogadásának jelentősége abban áll, hogy társadalmilag számon kérhető erkölcsi csoportnormaként működnek a megvalósításban. Az értékek a helyi közösség

Az alapértékek fontossága

A magyar falusi társadalom legjelentősebb modernkori kihívása az elöregedés és az értékrend tradicionális közösségektől való elmozdulása. Ezen folyamatok negatívan befolyásoló hatással vannak egy falu életének minden aspektusára. A gazdaságra, a piacra, a társadalmi közösségekre, a helyi politikára.

kultúrájának döntő elemei (lásd a keretes szöveget⁴⁶) Az értékeknek a stratégia keretei között egyeztetett „közös része” az erkölcsi garancia arra, hogy nem kerül

⁴⁴ A strukturálás a műhelymunka során felmerült, egymást kiegészítő SWOT elemek tematikai egységesítését (összefoglalását) jelenti. Az értékelés pedig az egyes elemek közösségi értéke, jelentősége szerinti sorrendet takarja, amit a közreműködők által adott fontossági minősítés alapján lehet felállítani.

⁴⁵ Az értékrend az értékek összessége. Önálló megfogalmazása az értékrend nyilatkozat.

⁴⁶ Forrás: Civil szervezetek és ifjúsági közösségek vidéken – kutatási összefoglaló, elérése http://www.agrya.hu/sites/default/files/downloads/ery_2013_1_flp_web.pdf

ellentmondásba a közösségben teljesen természetes módon jelen lévő szubkultúrákkal⁴⁷.

Fejlesztési stratégiai célrendszer

A stratégiai célok és fejlesztési irányok azonos tartalomra vonatkoznak. A cél fogalma az elérendő állapotra, a stratégiai irány pedig a jelen állapottól a jövőbeni állapot felé történő elmozdulásra utal. A lényeg mindkét esetben az, hogy a *változás* szükségességéről van szó lehetőség szerint meghatározott mértékben⁴⁸, ill. egy új helyzet eléréséről, amely valamely probléma megoldását, feszültség, esetleg konfliktus feloldását jelenti. Ez utóbbi esetben a cél teljesülésének mértékét a változásban érdekelték elégedettségi szintje fejezi ki.

A stratégiai célmeghatározás általában két- esetenként több szintű is lehet. Az általános célmeghatározás akkor alkalmazható, ha azt részcélok bontják le, értelmezik. Ebben az esetben az alacsonyabb, második szinten kell a célt megfelelő konkrétsággal kifejteni. Nagyon fontos, gyakorlatias stratégiai cél-meghatározási szempont, hogy arra a helyzetértékelésből levezetett *fejlesztési prioritások* mentén kerüljön sor. Kiindulva abból a követelményből, hogy a stratégiai cél változásorientált, a normális működés, a rendben lévő területek változással nem járó működési céljait nem kell beemlíteni a stratégiába. A tény, hogy egy közszolgáltatási terület nincs megjelenítve a stratégiában, nem jelentheti annak leértékelését, háttérbe szorítását. A folyamatos, normális működés feltételeit az operatív tervezés keretei között lehet és kell biztosítani.

Amennyiben a célrendszer több szinten fejti ki a stratégiai célokat, fejlesztési irányokat, úgy a pontosabb, szám-, ténytyszerű leírás követelményeinek a legalacsonyabb, legkonkrétabb szinten mindenképpen meg kell felelni. Nem zárható azonban ki, s ez lehetőség szerint kívánatos a magasabb szinteken is a célok tartalmához igazodó módon. Amennyiben a stratégia az egyes célokhoz, fejlesztési irányokhoz kapcsolódóan feladatként részstratégia, ill. megvalósítási program kidolgozását kapcsolja (lásd a következő fejezetrészben), úgy elképzelhető, hogy a kapcsolódó célrendszer további részletei ezek keretében kerülnek konkretizálásra. Ez esetben kerülhető azonban ki a vonatkozó stratégiai cél kellően konkrét meghatározása, mintegy „megrendelésként”.

⁴⁷ Ilyen szubkultúrák lehetnek, például a magától értetődő etnikai jellegűeken túl kapcsolódhatnak korosztályokhoz (pl. idősek, fiatalok), foglalkozásokhoz (pl. földművesek, alkalmazottak, vállalkozók, értelmiség), területi elkülönüléshez (felvég, alvég), jövedelmi különbségekhez (tehetősek, szegények), a közösséghez tartozás szerint (őslakosok, „gyűttmentek”).

⁴⁸ Céлиндikátornak (mutatószám) nevezik azt az értéket, amelyet a változás eredményeképpen el kívánnak érni. A stratégiában a jó célmeghatározás érdekében törekedni kell a célok mérhető meghatározására.

A célok leírása során figyelemfelkeltő az a gyakorlat, hogy az egy- vagy néhány szavas „*célcímet*” egy néhány soros bekezdéssel magyarázzuk meg lehetőség szerint akcióorientált módon⁴⁹ a SMART-metodika⁵⁰ követelményei szerint (egy általános célleírási példát mutatunk be a keretes részben). Amennyiben a stratégiaalkotás során a célrendszer egyes elemit fontosság szerint értékelték, úgy célszerű ezeket a mutatókat feltüntetni a célok leírásában.

Utolsó kilométerek

Ellentmondásos, hogy viszonylag jó területi elhelyezkedésünk ellenére nem jók a helyi tömegközlekedési lehetőségek, nem felelnek meg az itt élők igényeinek. Elsősorban a helyi közösség érdeke az, hogy könnyen elérhetővé váljanak térségünk fontos közlekedési csomópontjai, az oda- és visszautazásra saját megoldást kell találni saját közösségi erőforrásaink mozgósításával, a lehető legrövidebb időn belül.

Megvalósítási programok, eszközök és erőforrások

A helyi közösségi alapstratégia e fejezetében a *megvalósítás biztosítékait* kell a lehető – akkor és ott belátható – módon és mértékig rögzíteni. A stratégiai célok, fejlesztési irányok további lebontásának két útját lehet kijelölni. Mindkettőt azonos módon akcióként, egységes tartalmi elemekkel *program*⁵¹ formájában javasoljuk leírni:

- *részstratégia* kidolgozási program,
- *projekt*, a megvalósítás programja.

Az alapstratégia feladata a beavatkozási akciók programjainak beazonosítása és legalapvetőbb jellemzőinek (paramétereinek, erőforrásainak) meghatározása. Az egyes *programok leírásának* tartalmi elemei a következők (a legalapvetőbbek *-gal jelölve):

- rövid, figyelemfelkeltő cím,
- a program tömör tartalmi meghatározása, amely utal a várt eredményre (*),
- a megvalósítás időhorizontja (*),⁵²
- a megvalósítók (közreműködő, felelős) köre (*),

⁴⁹ Ez azt jelenti, hogy a megfogalmazásból érzékelhető legyen, mit kell/lehet tenni, milyen irányban, módon kell cselekedni a cél teljesítése érdekében.

⁵⁰ Részletesebben lásd az 5.8. Célrendszer c. fejezetrészben.

⁵¹ A gyakorlatban erre számos más fogalmat is alkalmaznak: beavatkozás, intézkedés, cselekvés, program, célprogram, projekt, ill. ezek tervei. Azért javasoljuk a program (projekt) fogalmak alkalmazását, mert ezekhez többé-kevésbé egységes (pl. EU-konform) meghatározási elemek és ismeretek (projekt-, ill. program menedzsment, ilyen pl. a LOGFRAME – logikai keretmátrix technika, amely a program kidolgozását támogató módszertan, lásd: http://www.hidegyesulet.hu/nonprofit/2006_2_15-16o.php) kapcsolódnak. Ha a stratégiai cél, fejlesztési irány ismert, de az odavezető út (a megoldás, annak feltételei) a stratégiaalkotás időpontjában még nem, akkor a program tartalmazhatja a megoldási lehetőségek felkutatását is. Erre példa a korábban említett „*Utolsó kilométerek*” célkitűzés példa.

⁵² Rövid (2-3 év), közép (4-5 év), hosszú (5 év felett) táv.

- a szükséges anyagi források nagyságrendje és biztosításának belátható módja,
- egyéb garanciális feltételek⁵³.

Az alapstratégia programtárába (lásd a továbbiakban részletesebben a programkatalógusról) felkerülhetnek a stratégiai célok megvalósítását szolgáló, már folyamatban lévő programok is. Az egyes programok kifejtésének mélysége ebben a részben függhet attól, hogy rendelkezésre állnak-e az adott időpontban részletes programtervek, amelyeket mellékletként lehet csatolni az alapstratégiához.

A programok szükségességét jól szemléltetheti ebben a fejezet részben egy táblázatos ún. *programkatalógus*, ill. cél-program mátrix, amely időhorizont szerint rendezve listába foglalja a programokat és bemutatja a stratégiai célokhoz (a táblázat fejlécében) való kapcsolódásukat (pl. erős, közepes, gyenge, nincs kapcsolódás jelekkel). A táblázatból jól leolvasható, hogy a stratégiai célokat milyen számszámokban és erősséggel fedik le a megvalósítást szolgáló beavatkozások.⁵⁴

A stratégia gondozása és kontrollja

A tervek halálát korábban az jelentette, ha „asztalfiókban maradtak”, manapság inkább egy gondozatlan honlapon, vagy átvételekben céltalanul keringve halnak meg az interneten, a készítőik számára vállalhatatlanul. A stratégiát nem csak megvalósítani, de gondozni és ellenőrizni (modern kifejezéssel monitorozni) is kell. Ezt szolgálja egy külön fejezet rész, amelyben leírjuk, hogyan valósul meg mindez, hogy stratégiánk ne jusson a bevezető mondatban említett sorsra.

A stratégia megvalósításának és gondozásának magában a dokumentumban rögzíthető garanciális elemei – a helyi viszonyoknak megfelelő módon rendezve – lehetnek a következők:

- a stratégia és a kapcsolódó részstratégiák nyilvánossága⁵⁵,
- a programkatalógus karbantartása és nyilvánossága,
- intézkedés a kétévenkénti áttekintésről a stratégiaalkotói körben,
- a stratégia megvalósulásának követéséért felelős munkacsoport⁵⁶ létrehozása,
- stratégiai tanácsadó testület létrehozása,⁵⁷

⁵³ Pl. helyi önkormányzati rendelet, megállapodások, szervezeti keretek, egyéb intézkedések, szervezeti, együttműködési feltételek.

⁵⁴ A programok stratégiai célirányosságához a kapcsolódás mértékei alapján akár mutató is rendelhető. Ha a kapcsolódási intenzitás jelei helyett számértékeket (pl. 5 erős, 3 közepes, 1 – gyenge, 0 – nincs kapcsolat) alkalmazunk és ezeket célonként (függőlegesen) és/vagy programonként (vízszintesen) összeadjuk.

⁵⁵ Már a kidolgozás folyamatában is létrehozhattunk olyan webes felületet, amely a stratégiaalkotást követi és ez később is alkalmas a megvalósulás közösségi kontrolljára.

⁵⁶ Ez akár civil szervezetként is kialakulhatott a stratégiaalkotás folyamatában is, intézményesíthető hosszabb távra, vagy létrehozható újonnan. Szerepe lehet a stratégia megvalósulásának operatív követése, a nyilvánosság biztosítása, a változások vezetése. Lásd erről még a 6. fejezetet, ahol bemutatjuk milyen eredménnyel jöttek létre ilyen – civil – munkacsoportok a HKA közösségi bázisú stratégiaalkotási program keretében.

- települési, közösségi, intézményi, forrásteremtő és pályázóképesség megléte,⁵⁸
- forrásteremtő és projektmenedzselő szervezet létrehozása,⁵⁹
- a stratégiaalkotás utókövetése.⁶⁰

A helyi közösségi részvétellel készülő és megvalósuló települési stratégia *helyi közügy*. Ilyenként kell megalkotni és gondozni, kommunikálni, folyamatosan figyelni és kezelni minden körülményt, amely azt érintheti.

Mellékletek

A stratégia szövegének „könnyítése”, a dokumentum áttekinthetőségének biztosítását szolgálja az a megoldás, hogy minden szükséges, a tartalmat alátámasztó, magyarázó, részleteket kibontó tartalmat mellékletként csatoljuk az alapszöveghez. Ezzel elérjük, hogy ezek a részek rendelkezésre állnak, de csak azok mélyednek el bennük, akiket a részletek érdekelnek. A mellékletekként szerepeltethető tartalmi elemek (amennyiben azokat a főszövegben nem részletezzük) lehetnek – többek között – az alábbiak:

- a közreműködők teljes névsora,
- a véleménynyilvánítók névsora,
- a felhasznált források teljes jegyzéke (jelölve a mellékletben csatoltakat),
- a helyzetelemzés dokumentumai,
- hatályos részstratégiák,
- folyamatban lévő programok leírásai, tervei,
- egyéb dokumentumok.

A HKA közösségi bázisú stratégiaalkotási programnak nem volt közvetlen célja, hogy végleges stratégiai dokumentumok készüljenek. Feltételeztük, hogy bizonyos esetekben az önkormányzat igényt tarthat arra, hogy a testület gondoskodjon a részletes és végleges kidolgozásról. Ezért jelentős eredménynek tartjuk, hogy a 77 település mintegy 64 %-ában (49 helyen) teljes értékű stratégiai dokumentum készült a program keretében.

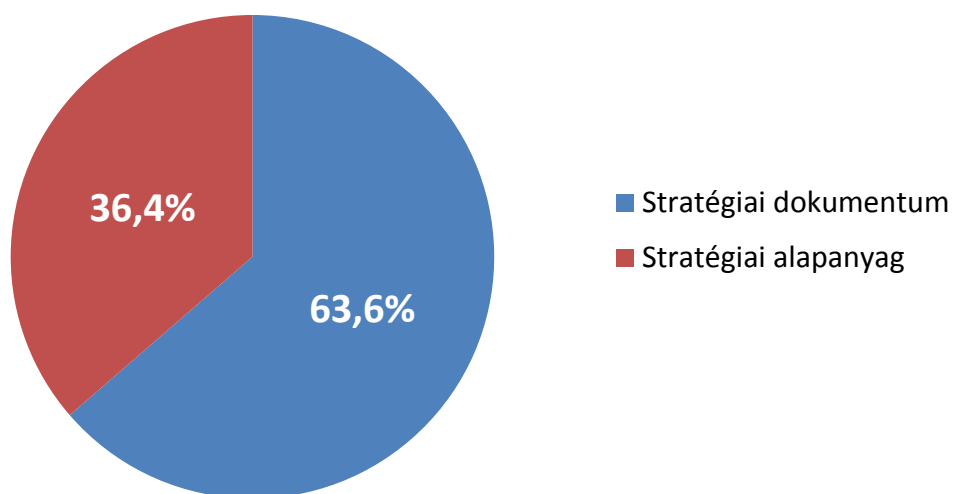
⁵⁷ Ez is kialakulhatott a stratégiaalkotás során, s intézményesíthető a továbbiakra vonatkozóan. Szerepe lehet a stratégia felügyelete, évenkénti értékelés, ellenőrzési jelentések, módosítások elfogadása, nagyobb projektek, pályázatok értékelése véleményezése.

⁵⁸ Ez a képesség több mint az ezzel foglalkozó személyek, szervezet (lásd a következő elemet) ilyen képessége. Magában foglalja többek között a szükséges tudást, információt, kapcsolatrendszert, együttműködést, önrész képző képességet, szervezethez, gyors reagáló képességet, adminisztratív fegyelmet az együttműködők körében.

⁵⁹ A fejlett országokban létezik ez a szervezeti megoldás (pl. Community Development Corporation, lásd http://en.wikipedia.org/wiki/Community_development_corporation - helyi fejlesztési ügynökség), amely többszektörű, foglalkozik a helyi közösségi stratégiával, programokkal, települési marketinggel, pályázatokkal.

⁶⁰ A HKA program sajátos igénye a stratégia utóéletének követése, visszatérő konzultáció a pályázati teljesítési követelmények szerint.

Elkészült dokumentumok

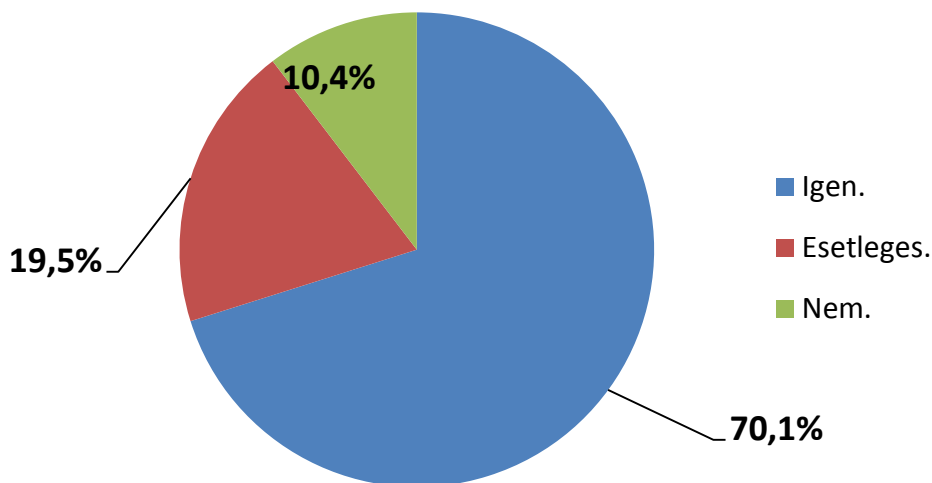


6. Másnap – a stratégiaalkotás utóélete

A program sikerét alapvetően az alapján ítélnénk meg, hogy a település magáévá teszi-e a programot. Amennyiben igen, akkor a stratégiát felhasználják-e, továbbkövetik-e, a benne foglalt akciókat megvalósítják-e, a program során létrejött stratégiaalkotó közösség fennmarad-e. Sikertelen abban az esetben, ha a stratégia a „fiókba kerül”.

A 77 településre kiterjedő közösségi bázisú stratégiaalkotási program keretében az önkormányzatok 90 %-a tartott igényt valamilyen formában az elkészült stratégiák, ill. stratégiai alapanyagok felhasználására. Erről ad részletesebb tájékoztatást az alábbi grafikon:

A helyi önkormányzat felhasználja-e a stratégiai dokumentumot?



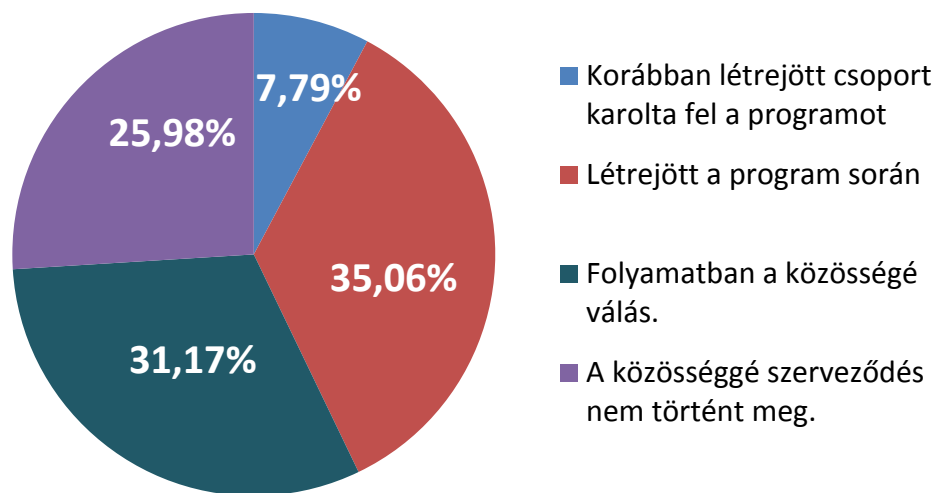
A program közvetlen „másnapja”, ha a képviselő testület megtárgyalja, elfogadja és az abban foglaltak beépülnek a településfejlesztés mindennapjaiba. Közvetett, de igazán nagy jelentőségű siker, ha e részvételen alapuló, közösségi tervezés és megvalósítás a településirányítás, menedzsment működési módjává válik. Az önkormányzatok működési keretei, finanszírozása nemcsak a vonatkozó hazai jogszabályi változások és az EU elvárások következtében, hanem a környezet változásai és az ezzel kapcsolatos külső és belső elvárásoknak való megfelelés miatt is átalakultak. Mindezek megkívánják szemléletváltást a településvezetésben is, azt, hogy a településmenedzsment is folyamatosan (át)alakítsa, korszerűsítse tevékenységét.

Egy ilyen irány és működési mód lehet az önkormányzatok, a településmenedzsment részére az inkluzív működés, összhangban a szabályozással és a külső-belső

környezetből érkező elvárásokkal és az eredményesség érdekében, a részvételi kormányzásra alapozó, közösségi tervezés eszközrendszerét és szellemiségét alkalmazó *inkluzív önkormányzat* megvalósítása. „Inkluzív önkormányzat, az az önkormányzat, amely az innovatív és fenntartható működés és fejlesztések érdekében, a demokratikus alapelvek mentén megvalósítja a helyi hatóságok, a helyi szervezetek, vállalkozások és lakosság közötti párbeszéd mechanizmusát, az érintettek minél szélesebb körben történő bevonásával, elvárásaik figyelembevételével és figyelemmel a marginalizálódott csoportok helyzetbe hozására. Kompetensen gazdálkodik a közösség erőforrásaival és partnerségben alakítja ki, valósítja meg a helyi stratégiákat, szolgáltatások szervezését, az inkluzív fejlődés és a szegénység mérséklése mellett. A társadalmi tőke mozgósítása érdekében támogatja a közösségek fejlődését és bevonását ezzel is hozzájárulva a helyi irányítás és területi kohézió javításához.”⁶¹

A HKA közösségi bázisú stratégiaalkotási program keretében már annak folyamatában létrejöttek ú.n. stratégiagondozó civil csoportok hozzájárulva helyi közösség építéséhez. Erről ad részletesebb információt az alábbi grafikon:

Közösség építés



A települési stratégia helyi közügy és ez az érintettekben is egyre inkább tudatosul. Tudatosul, hogy beleszólhat és az lassan tudatosuk, hogy felelős is egyben. A részvételi elv alkalmazása esetén a kidolgozásban, megvalósításban, folyamatos nyomon követésben, karbantartásban részt vesz a település lakossága, civil és önkormányzati intézményrendszere, gazdasági szervezetei érdekeltjei.

Ahhoz, hogy e megközelítésben rejlő erő kiaknázható legyen és egy sikeres folyamat esetén kialakított együttműködési mechanizmus működjön, szükség van a minden

⁶¹ Számadó Róza: Inkluzív önkormányzat jegyzet 2014 Nemzeti Közszolgálati Egyetem (ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak")

jelentősebb program mérföldkő eseményei alkalmával a bevonásra, a terv újragondolására, módosítására.

Dunaalmáson a létrejött civil szervezet Facebook oldalt nyitott (lásd alább az oldal fejlécét), s itt folytatja nyilvánosan tovább a stratégia megvalósításának követését, a civil részvétel szervezését.



FORGATÓKÖNYV

A HKA stratégiaalkotási program keretében alkalmazott minta

Időpont: (a pilot tréningek facilitátorai töltik ki)

Helyszín: (a műhelymunka helyszíne)

Résztevők: (összesen a műhelymunkák valamennyi részén résztvevők várható száma és összetétele)

| Konkrét időpont | Viszonyított (és javasolt) időpont | Téma/Feladat/Esemény/ | Felelős | Tervezett résztvevők közreműködők |
|-----------------|---|---|--|--|
| | A tervezés előkészítő megbeszélés előtt legalább 1 héttel | Helyzet elemzések végrehajtása | Polgármester (vagy az általa kijelölt személy) | Szakértők Helyi segítők |
| | | Tervezés-előkészítő megbeszélés (megállapodás a meghívottak személyében, a „törzstagok” személyében, az időpontban, a helyszínen, a további esetlegesen szükséges elemzésekben) | Tréner | Polgármester, szakértők, segítők, tréner |
| | Legkésőbb a tervezés előkészítő megbeszélés után 2 nappal | Széleskörű tájékoztatás a stratégiai tervezés programról | Polgármester | önkormányzat, Polgármesteri Hivatal, műhelymunka törzstagjai |
| | A helyi adottságoktól függően | A helyszín biztosítása (időpont-egyeztetés, megrendelés, étkezés megszervezése) | Helyi segítők | |
| | Legalább két héttel az 1. műhelymunka előtt. | A teljes programra szóló meghívások lebonyolítása | Polgármester (vagy az általa kijelölt személy) | önkormányzat, Polgármesteri Hivatal, műhelymunka törzstagjai |
| | egy nappal a | A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.) | Helyi segítő | Tréner |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | műhelymunka előtt | | | |
| | | 1. műhelymunka lebonyolítása (benne: a szerkesztőbizottság kiválasztása, a 2. műhelymunka további érintettjeinek meghatározása) | Tréner | helyi segítő, meghívott érintettek, tréner |
| | Legkésőbb az 1. műhelymunka után egy héttel | Az 1. műhelymunka részletes dokumentálása | Tréner | helyi segítő |
| | Legkésőbb az 1. műhelymunka után egy héttel | Az 1. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztő bizottság vezetőjének | Tréner | |
| | Legkésőbb az 1. műhelymunka után 2 nappal | Széleskörű tájékoztatás az 1. műhelymunka napról | Polgármester (vagy az általa kijelölt személy) | |
| | Legkésőbb a 2. műhelymunkát megelőző 3. napig | A jövőkép és problématerkép pontos megszövegezése | Szerkesztő-bizottság vezetője | Szerkesztő-bizottság |
| | Legkésőbb a 2. műhelymunka előtt 1 héttel | További érintettek meghívása és tájékoztatása | Polgármester (vagy az általa kijelölt személy) | Önkormányzat, Polgármesteri Hivatal, műhelymunka törzstagjai |
| | Egy nappal a műhelymunka előtt | A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.) | Helyi segítő | |
| | | 2. műhelymunka lebonyolítása (benne: a 3. műhelymunka további érintettjeinek meghatározása) | Tréner | helyi segítő, meghívott érintettek, tréner |
| | Legkésőbb a 2. műhelymunka után egy héttel | Az 2. műhelymunka részletes dokumentálása | Tréner | helyi segítők |
| | legkésőbb a 2. műhelymunka után egy héttel | Az 2. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztő bizottság vezetőjének | Tréner | |
| | Legkésőbb az 2. mű-helymunka | Széleskörű tájékoztatás a 2. műhelymunka napról | | |

| | | | | |
|--|--|--|-------------------------------|---|
| | után 2 nappal | | | |
| | | A 2.műhelymunka során megalkotott stratégia vázának pontos megszövegezése | Szerkesztő-bizottság vezetője | Szerkesztő-bizottság |
| | Egy nappal a műhelymunka előtt | A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.) | Helyi segítők | |
| | | 3. műhelymunka | Tréner | Helyi segítők, meghívott érintettek, tréner |
| | 3. műhelymunkát követően | Mini - konferencia | Polgármester | Helyi segítők, meghívott érintettek, szakértők |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | Az 3. műhelymunka részletes dokumentálása | Tréner | Helyi segítők |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | Az 3. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztő bizottság vezetőjének | Tréner | |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | A programkatalógus pontos megszövegezése, végső formába öntése | Szerkesztő-bizottság vezetője | szerkesztő-bizottság |
| | Legkésőbb a 3. műhelymunka után egy héttel | A teljes dokumentum átadása a képviselőtestületnek | Polgármester | Helyi segítők |
| | Lehetőség szerint legkésőbb a 3. műhelymunka után 6 héttel | A képviselőtestület és a stratégiaalkotó csoport közös tanácskozása (lehetőség szerint határozattal lezárva) | Polgármester | képviselő-testület, stratégiaalkotó csoport HKA partner |
| | Legkésőbb a tanácskozást követő 2. napon | Széleskörű tájékoztatás közös tanácskozásról | Polgármester | Képviselő-testület, stratégiaalkotó csoport |

A. Műhelymunka előkészítő kérdőív

Ez a kérdőív kizárólag azt a célt szolgálja, hogy a műhelymunka során ne töltsünk felesleges időt bizonyos kérdések feldolgozásával. Az ön személyes véleményére vagyunk kíváncsiak, de kérjük, semmiképpen ne írjon nevet a kérdőívre, mert a véleményeket csak összesítve dolgozzuk fel.

Csoportközi viszonyok

Jelölje meg a két legfontosabb a csoportot, akiket a környezetében ismer, és karikázással válassza ki minden oszlopból a megfelelő kijelentést velük kapcsolatban, az alábbi táblázatban! (Csoportok lehetnek: pl. foglalkozási, kulturális, lakóhely alapján elkülönülő, nemzetiségi, vallási, stb.)

| | FONTOSSÁG | KOMMUNIKÁCIÓ | SZEMÉLYES KAPCSOLATOK | KONFLIKTUSOK | ŐSZINTESÉG | BIZALOM |
|--------------------------|---|--|---|--|---|------------------------------------|
| Ide írja a csoport nevét | kölcsönösen egyenrangú partnernek tekintjük egymást | gyakori és szívélyes köztünk a kommunikáció | személyes, már-már baráti kapcsolatok is működnek, jól ismerjük egymást | kevés konfliktus van velük, és azok általában könnyen feloldódnak | teljes mértékben őszinték vagyunk egymással | maximálisan megbízom bennük |
| | nem mindenben tekintjük egymást egyenrangúnak | gyakori de barátságatlan köztünk a kommunikáció | sajnos nem jellemzőek a személyes kapcsolatok, alig ismerjük egymást | többször fordul elő konfliktus velük és/vagy azok nehezen oldódnak fel | többszörre őszinték vagyunk egymással | néha gyanakszom velük kapcsolatban |
| | nem tartják/tartjuk fontosnak a másik a véleményét | néha inkább elkerüljük a velük való kommunikációt | nem is szeretnék velük személyes kapcsolatot tartani | gyakori a velük való konfliktus és szinte feloldhatatlannak tűnik | elképzelhetetlen, hogy őszinték legyünk egymással | soha nem bíznék meg bennük |
| | FONTOSSÁG | KOMMUNIKÁCIÓ | SZEMÉLYES KAPCSOLATOK | KONFLIKTUSOK | ŐSZINTESÉG | BIZALOM |
| Ide írja a csoport nevét | kölcsönösen egyenrangú partnernek tekintjük egymást | gyakori és szívélyes köztünk a kommunikáció | személyes, már-már baráti kapcsolatok is működnek, jól ismerjük egymást | kevés konfliktus van velük, és azok általában könnyen feloldódnak | teljes mértékben őszinték vagyunk egymással | maximálisan megbízom bennük |
| | nem mindenben tekintjük egymást egyenrangúnak | gyakori, de barátságatlan köztünk a kommunikáció | sajnos nem jellemzőek a személyes kapcsolatok, alig ismerjük egymást | többször fordul elő konfliktus velük és/vagy azok nehezen oldódnak fel | többszörre őszinték vagyunk egymással | néha gyanakszom velük kapcsolatban |
| | nem tartják/tartjuk fontosnak a másik a véleményét | sokszor inkább elkerüljük a velük való kommunikációt | nem is szeretnék velük személyes kapcsolatot tartani | gyakori a velük való konfliktus és szinte feloldhatatlannak tűnik | elképzelhetetlen, hogy őszinték legyünk egymással | soha nem bíznék meg bennük |

Kérem, jelölje meg, hogy mennyire ért egyet a következő kijelentésekkel (egyáltalán nem ért egyet X-szel áthúzva a sorszámot, teljes mértékben egyetért, bekarikázva a sorszámot):

Csoportmunka tapasztalatok

1. Van gyakorlatom abban, hogy egy csoport miként old meg közösen feladatokat.
2. Ismerem a csoportmunka legfontosabb módszereit.
3. Vettem már részt brainstormingon.
4. Biztos vagyok benne, hogy egy jó képességű személy eredményesebben tud megoldani feladatokat, mint egy csoport.
5. Emberek egy csoportja soha nem lehet olyan hatékony, mint egyetlen jó képességű ember, mert sok felesleges vitával megy el az idő.
6. Egy csoport hatékonysága döntően attól függ, hogy milyen képességekkel rendelkező emberek alkotják.
7. Egy csoport hatékonysága döntően attól függ, hogy milyen módszerekkel dolgozik.
8. A közösen hozott döntés legfőbb előnye, hogy a végrehajtást nagyobb eséllyel támogatják, mint az egyéni döntések esetében.
9. A döntéseket egy jó képességű embernek kell meghozni és a végrehajtást keményen ellenőrizni kell.
10. Egy csoport együttes tudása többet ér, mint az egyén kiemelkedő képessége.

Helyi közügyek ismerete

11. A mi településünkön mindenki tudja, mit tervez az önkormányzat.
12. Folyamatosan kapunk tájékoztatást a település stratégiájáról, hosszabb távra szóló döntéseiről és lépéseiről.
13. A településen élő különböző csoportok közvetlenül vettek részt a stratégia megalkotásában.
14. A településen élő különböző csoportok az önkormányzati képviselő útján vettek részt a stratégia megalkotásában.
15. Rendszeresen kikérik a településen élők véleményét.
16. Többnyire egyetértek a fejlesztési döntésekkel.
17. Kellő figyelmet fordítunk a fejlesztésre.
18. A lezajlott fejlesztéseket a település lakói általában támogatják.
19. A helyi fejlesztések egy átlátható rendszert alkotnak.
20. Vannak ötleteim a helyi fejlesztésekkel kapcsolatban.

B. Műhelymunka záró kérdőív

Kérem, jelölje meg, hogy mennyire ért egyet a következő kijelentésekkel (egyáltalán nem ért egyet X-szel áthúzva a sorszámot, teljes mértékben egyetért, bekarikázva a sorszámot):

Megítélésem szerint a csoportmunka során ...

1. a résztvevők egymás közötti személyes kapcsolata nem változott.
2. a stratégiaalkotásban érintett minden csoport bevonásra került.
3. a résztvevő csoportok kapcsolata jelentősen javult.
4. a résztvevőknek sikerült új csoportmunka módszereket elsajátítani.
5. a résztvevők együttműködési készségei nem változtak.
6. a résztvevők mélyebb betekintést kaptak a stratégiai tervezés módszertanába.
7. a résztvevők település iránti elkötelezettsége nem változott.
8. a résztvevők jobban megértették a stratégia jelentőségét.
9. a résztvevők felismerték a közösségi stratégiaalkotás fontosságát.
10. a résztvevők számára sok újdonság merült fel.
11. a résztvevők meggyőződtek a csoportos döntéshozatal hasznosságáról.
12. jobban megismertük egymást
13. javult egymás megértése.
14. végzett munkát jól kommunikáltuk a helyi közönség felé.

Megítélésem szerint a műhelymunka ...

15. jól szervezett és hatékony volt.
16. vezetését jól oldotta meg a facilitátor.
17. során sokat segítettek a tanácsadók.
18. során fontos volt a dokumentálás.
19. hatékonyságát jól segítették az eszközök.
20. eredményét hasznosítani fogja a képviselőtestület.
21. indokolatlanul hosszú volt.
22. valódi közös élmény volt.

Kérjük írja le néhány szóval, mit tart a legfontosabb tapasztalatnak:

.....
.....
.....

Ha más településeknek is ajánlaná ezt a módszert, kérjük írja le néhány szóval az indoklását:

.....
.....
.....

Köszönjük segítségét!

A műhelymunka szervezői

A HKA települések véleménye a programról

A műhelymunkákon résztvevők egy újfajta szemlélettel találkoztak, közös gondolkodások során felfedezték a településünkben rejlő értékeket és adottságokat, közösen dolgoztunk ki stratégiát a lehetőségek legmagasabb szintű kihasználására, melyhez az alábbi jelszavunkat fogadtuk el: „Valósítsuk meg az Ön elképzelését is Együtt!”

Adony Város Önkormányzata nevében: Ronyecz Péter polgármester, Földi Ilona jegyző, Dombiné Szűcs Ágnes és Vágó Eszter a szerkesztőbizottság tagjai

A jövőkép erősíti a település lakosságának összetartozás és identitástudatát, kijelöli a fejlesztési irányvonalakat, melytől az adott település életképes, élhető, vonzó maradhat, és még inkább azzá válhat. Településünk vezetése nagy gondot fordít ezen jövőkép kialakításának, a küldetés, a stratégiai terv megfogalmazásának, folyamatos karbantartásának, aktualizálásának biztosítására, melyhez a Helyi Közösségi Akadémia programban való részvétel új lendületet és új, változatos módszertant biztosított, jelentősen fejlesztve a résztvevők személyes kompetenciáit is.

Dicső László polgármester, Alsómocsolád

Aktivitás, innováció, kreativitás, pezsgő és vidám műhelymunkák, az alkotás öröme jellemezték Baks település HKA workshopjait. A műhelymunkák során elkészült stratégia pedig egy olyan alapot jelent számunkra a későbbiekben, amelyre építkezve egy koherens rendszerben tudjuk majd fejlesztéseinket tervezni és irányítani. Pozitív tapasztalatokkal, új ismeretekkel és módszerekkel gazdagodva zárhattuk részvételünk a programban.

Búza Zsolt polgármester és Harangozóné Pálnok Orsolya szerkesztőbizottsági tag, Baks

Mint a programhoz kapcsolódó pillérében is részt vevő hallgató, láttam a lehetőséget a program alkotó jellegében. A katalizátor szerepet Balatonföldváron a Balatonföldvári Kistérségi Turisztikai Egyesület munkaszervezete, elnökségének egy része jelentette, akik szintén meghatározó szerepet töltenek be a város és kistérség életében. A megalkotott stratégia kézzelfogható eredményeket tudna produkálni, tényleges végrehajtásához meg kell találni a megfelelő partnereket.

Ernyes Ervin szerkesztőbizottsági tag, Balatonföldvár

Borsodnádásd városban a HKA projekt kapcsán erősödött az összefogás, az összetartozás, a város jövőjéről történő gondolkodás szemlélete. A bevont szereplők az eltelt időszakban erősebb kötődést tanúsítanak a város fejlesztéseivel. A HKA

projekt Borsodnádásdot részesévé tette annak a megújulási folyamatnak, mely úton Magyarország halad.

Kormos Krisztián polgármester, Borsodnádásd

A HKA program Cibakháza település részére olyan kitörési lehetőséget nyújtott, amelyre az elmúlt 20 évben nem volt példa. A kistérség településeinek vezetői, gazdasági képviselői, szakemberei között olyan közös célok fogalmazódtak meg, amely az együttműködés alapjainak letételét eredményezte gazdasági, szociális, közbiztonsági és turisztikai kérdésekben egyaránt. Hatékony közösségi műhelymunka, település szintű stratégiai alapok előkészítése, kellemes környezet, közvetlen, képzett tréner.

Cibakháza Nagyközség Önkormányzata

Örülünk neki, hogy mélyebb betekintést kaphattunk a stratégiai tervezés módszertanába. Úgy gondoljuk, hogy a programban résztvevő csoportok kapcsolata jelentősen javult. Megítélésünk szerint a műhelymunka jól szervezett és hatékony volt, melynek eredményét a település életének mindennapjaiban is hasznosítani fogjuk.

Kozmáné Kasza Veronika polgármester, Dombrád

A személyre szabott feladatvállalások teljesítésének sorozata kezdődött el egy olyan faluban, ahol eddig nem sok minden történt. Új, hagyományteremtő rendezvények születtek. Beindult a Szívesség Szolgálat, a „fogadj örökbe egy gyümölcsfát” akció, a faluszépítés, elkezdődött a tenni akarók hálózatának építése. Mindezekhez aktív partnerként a helyi képviselőtestület, a falu közéletének, gazdaságának meghatározó személyiségei is mellénk álltak. Valami új elkezdődött Dunaalmáson, ami iszonyatos energia befektetésével járt és jár, de az eddigiek alapján örömmel tapasztaljuk, hogy az eredmények egyre több dunaalmási emberben szabadítanak fel energiát a közös céljaink megvalósítása érdekében.

Rátvai Miklós a Mindenki Dunaalmásért közösségfejlesztési munkacsoport koordinátora, Dunaalmás

E program közösséggé kovácsolta a résztvevőket. Közös gondolkodásra készítette a település civil szervezeteinek vezetőit, a település elöljáróit és minden lakost, aki bekapcsolódott a programba. Megfogalmazódott egy olyan cél, amivel azonosulni tud valamennyi Dunakilitiért dolgozni, küzdeni akaró személy az ott megfogalmazott jelmondat kapcsán: KÖZÖS KINCSÜNK: DUNAKILITI!

Kovács Andor Tamásné polgármester, Dunakiliti

Az egész egy közösségteremtő, új ismereteket is közlő vidám közösségi élmény volt, ahol a sok jó ötlet, információ jelentősen segíti a falu fejlődését, szebbé tételét, átfogó

képet ad a falu életéről és további fejlődését szolgálja. Ennek a vidám, de nagyon hasznos és előremutató munkának köszönhetően közösen alakítottuk ki Dunaszeg jövőképét, mely így szól: „Dunaszeg legyen egy közösségi értékeken alapuló fejlett európai falu, a nyugalom zöld szigete az itt élőknek és az idelátogatóknak.”

Dunaszeg

Olyan szakmai (közösségfejlesztő, gazdaságfejlesztő) segítséget kaptunk, amelynek a hiányát évek óta érezzük, de anyagi helyzetünk nem adott rá lehetőséget. Új, szervezettebb alapokra helyeztük a helyi közösségépítés eddigi folyamatát. Lehetőséget kaptunk betekinteni más települések jó gyakorlataiba, azokat a saját körülményeink, adottságaink szerint igyekszünk a jövőben hasznosítani.

Gátér

A HKA program tréningjei rávilágítottak arra, hogy a közös gondolkodás nagy segítséget nyújt korábban nehezen kezelhető problémák megoldásában. Nagyon hasznos az, hogy a település különböző irányú és szintű érdekeltjei együtt keresik a válaszokat a település jövőjét illető kérdésekre. Szakemberek segítségével a stratégiai tervezéshez elengedhetetlen technikákat sajátíthattunk el, amellyel kikristályosodott, egységes keretbe foglalt települési jövőépítő fejlesztési stratégia dolgozható ki.

Gávavencsellő

Dr. Molnár Ildikó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szakértője vezette a műhelymunkákat, akinek pozitív személyisége és szaktudása is hozzájárult a workshopok sikeréhez, amelyekre egyaránt jellemző volt a hatékony, kreatív és interaktív munka. A programban résztvevők megtapasztalhatták, hogy miként lehetséges az egyén tetteire készségének, kreativitásának és elkötelezettségének összehangolásával kiemelkedő eredmények megvalósítása. A Helyi Közösségi Akadémia egyik fontos üzenete: "Az együttműködés és szolidaritás képessége a legnagyobb értékek az életben."

Tóth József polgármester, Halmaj

A HKA program lehetőséget biztosít a kisebb községek számára, hogy a jövőbeni fejlesztési stratégiájukkal foglalkozzanak, melynek kialakításába be tudják vonni a település lakosságát széles körben. Lehetőséget biztosít arra, hogy a település életében érdekeltek, és ne pedig egy külső gazdasági cég készítse el a programot, saját maguk állíthatják fel értékeiket, határozhatják meg jövőbeni elképzeléseiket.

Jászszentlászló

Jó tagja lenni egy közösségnek, főként, ha lokálpatriotizmusból adódóan az a település/települések fejlődését szolgálja. Kétségtelen, hogy az itt élők tisztában vannak a mindennapi gondokkal, hiányosságokkal, ám a "friss szem" – esetükben a

Nemzeti Közszolgálati Egyetem adjunktusa – láthat újdonságot a megoldásokat illetően. Ahány egyéniség, annyi aspektus. Kenderes lakossága értesült a 3 napos tréningről, melynek összefoglalóját – fehér asztal mellett – meghallgathatták, majd az ebből születendő kiadványt kézhez is kapják a későbbiekben. A tréning haszna kétségbevonhatatlan!

Terebesi Éva szerkesztőbizottság elnöke, Kenderes

Településünk számára a HKA program egy innovatív lehetőség. Mivel ismételten rávilágított arra, hogy mennyire fontos a csapatmunka és annak eredményeképpen a megszületett célkitűzés. Nagy felelősség is egyben a távoli elképzelések megfogalmazásában és tervezésében együtt dolgozni. Kiváló szakemberek segítették a gondolkodásunkat – iránymutatást adtak arra, hogyan kell a település fejlesztését a közösségek bevonásával tervezni. Nekünk jelenlétüknek megtiszteltetés volt részt venni egy ilyen mozgalmas, innovatív stratégiaalkotásban.

Kalcsó Istvánné polgármester, Kétegyháza

Az, hogy Helyi Közösségi Akadémia tagok lettünk, számunkra azt jelenti, hogy már nem vagyunk egyedül a megoldandó problémáinkkal, megvalósításra váró elképzeléseinkkel. Mögöttünk áll a saját településünk és még 76 másik település tudása és tapasztalata: profitálhatunk mások sikereiből és okulhatunk mások esetleges sikertelenségéből.

Kimle

A HKA olyan fórumot teremtett, ahol a résztvevők szabadon elmondhatták gondolataikat. Ennek eredményeként elindult egy szabad, közös gondolkodás, mely összehozott fiatal és időset a jövő tervezésében, teret adva olyan lakosoknak is, akiknek más fórumokon nincs alkalmuk elmondani véleményüket.

Kisköre

Köröstarcsa életében és az önkormányzat szempontjából meghatározó szerepet betöltő gazdasági, kulturális és civil szervezetekkel való együttműködést, együttgondolkodást segítette elő a program. Köröstarcsa közösségével meghatározhattuk a település fejlődési és fejlesztési tendenciáját.

Köröstarcsa

A HKA program módszertanát pozitívan fogadták a helyi közösségek képviselői, ami megalapozhatja a közösségi szintű tervezést, és a célok, tervek, eredmények társadalmi elfogadását, támogatását. Mindez a társadalmi együttműködés és felelősségvállalás erősítésén keresztül a sikeres településfejlesztés egyik

elengedhetetlen feltétele. A HKA Hálózat a tudás és tapasztalat megosztás egy olyan lehetősége, amely megtöbbszörözheti az eredményeket.

Borján Péter polgármester, Kőszárhegy

Az összesen négy alkalommal megszervezett egész napos közös gondolkodás, tervezgetés az összes résztvevőt a továbbiakban is szoros együttműködésre inspirálta és ez egy olyan értéke ennek a kezdeményezésnek, ami a város építőköveként működhet, ennek köszönhetően Lengyeltóti a következő 20 évben fejlett, funkciókban gazdag, jó életminőséget biztosító, gyarapodó, vonzó kisvárossá válhat. A bevont személyek mindannyian elégedettségüknek adtak hangot és biztosították egymást arról, hogy ehhez hasonló fórumokat a jövőben is éltre kell hívni.

Szerkesztőbizottság, Lengyeltóti

Minden műhelymunka során a jelenlévők kifejezetten jól érezték magukat, mondhatni kellemesen csalódtak. Fontosnak tartják ezeket az összejöveleteket, közös építkezéseket, célkitűzéseket; a programok, elképzelések megvannak és bízunk abban, hogy a továbbiakban meg is valósulnak, hiszen legtöbbször Lesenceistvándért a Lesenceistvándiak tehetnek!

Lesenceistvánd

Ha HKA-n szerzett tapasztalatokat a jövőben hatékonyan tudjuk alkalmazni, akkor meggyőződésem, hogy nemcsak a változásokat sikerül túlélünk, de - egy másik közhellyel élve – megtapasztalhatjuk a változásban rejlő jót: a FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGET. A HKA arra nyitotta fel szemünket, hogy együtt többek vagyunk, egymást meghallgatva előbbre jutunk és a közös stratégiákat jobban magunknak érezve tovább is jutunk.

Dr. Keresztesi Tímea jegyző, Letenye

Levelek Nagyközség számára a HKA program egy segítséget jelent, amivel könnyebben bevonhatóbbak voltak a lakosság minden területéről az érdek-képviselői képviselői. Egy újfajta módszer megtanulása és gyakorlatban való alkalmazásának a támasztéka. A HKA projekt lefolytatásáért köszönet a programgazdának, mivel a települési stratégia tervezése nyugodtabb és vidámabb környezetben folyt le, mint az eddigiekben.

Sabján Alex szerkesztőbizottsági tag, Levelek

A program a közösségi tervezés fontosságára hívta fel a figyelmet, és az együtt gondolkodás fontosságára. Nagyon jónak ítéltük meg a fenntartott párbeszéd sokszínűségét, és az elkészült feladatlistát, melyre alapozva az önkormányzat a további tervezései kapcsán építeni tud.

Mátraverebély

Medgyesegyháza város számára nagyon sokat jelentett a HKA programban való részvétel. A település jövőképét sikerült így összeállítanunk, melynek köszönhetően egy sokkal komfortosabb, vonzóbb, a XXI. század elvárásainak megfelelő még élhetőbb település jövőkép rajzolódott ki előttünk. A település adottságaira, lehetőségeinket kihasználva az erősségeinkre építve dolgoztuk ki programunkat, melyhez nagy segítség volt számunkra az, hogy a HKA tagjai vagyunk.

Farkas Gyula HKA szerkesztőbizottsági tag, Medgyesegyháza

Településünk nincs híján a jó gondolatoknak, és a megvalósítás sem maradt el az elmúlt években, azonban a HKA projekt egy olyan módszertant, eszközt adott a kezünkbe, amellyel egy átfogó, és jól tervezhető stratégiát tudtunk összeállítani, olyat, amire tovább lehet építeni. A műhelymunka bizonyított számunkra: közösen, összefogva bármit elérhetünk! Hiszünk közösségünk építő erejében, és most már azt is tudjuk, hogy mi az, amit fel akarunk építeni.

Berta József polgármester, Mezőszentgyörgy

A HKA-s találkozók nagyon jó alkalmak voltak arra, hogy a település életében aktívan részt vevő személyek találkozzanak, együtt legyenek, egy ügyért tegyenek és közösen tekintsenek a jövőbe. Jó volt, hogy nem a mindennapi problémákról szóltak a találkozók, hanem jövőbe mutató, pozitív dolgokról, álmokról. Reméljük, hogy ezek az álmok, valóra válnak, vagy legalábbis kijelöltek egy utat, amin el tudunk indulni.

Rázsits Veronika, Nagybajom

A helybeliek bevonásával megjelenítettük a falu fejlesztéséért viselt közös felelősséget, feltártuk a lehetőségeket, a mozgósítható erőforrásokat. Az intenzív műhelymunkát jól segítette az interaktív program. Reméljük, hogy segíthetünk az önkormányzat stratégiai tervezésén, a széthúzás helyett erősítettük a helyi együttműködést. A létrehozott tervek, elképzelések jobbra tehetik a helyiek életét.

Nagykörű

Neszmély községben a programban való részvétel közösség formálás szempontjából több ok miatt is kiemelkedő fontosságú volt. Egyrészt azért mert olyan emberek vehettek részt és dolgozhattak együtt, akiknek céljaik a község fejlődése és megismertetése szempontjából egyező, mivel azonban az élet különböző területein tevékenykednek, ezért olyanok is akadtak, akik nem ismerték egymást. Fontos, hogy ők ezentúl a közös célok mentén továbbhaladva egymást segítve dolgozhassanak tovább. Másrészt nagyon fontos volt számunkra, hogy a község területén működő civil szervezetek képviselőit is összehozzuk, és megismertessük velük egymás gondolatait.

Az eltelt időszakban a HKA képzés következményeként történt meg, hogy két civil szervezet összeolvadt és közösen dolgoznak tovább. Ez számomra nagy öröm. Munkájukhoz további sok sikert kívánok.

Janovics István polgármester, Neszmély

Mit jelent nekünk a HKA program? Lehetőséget, segítséget, megerősítést. A HKA program felnyitotta a szemünket, rávilágított a településünkben, a helyi lakóközösségben rejlő potenciálra. Megerősítést kaptunk arra nézve, hogy Nyírtura jó úton indult el, folytatnunk kell a megkezdett munkát.

Nyírtura

Felemelő érzés volt a HKA tagjának lenni és együtt dolgozni a trénerrel. A programban való részvétel hatására kialakult egy rendszerszemlélet, ami hozzásegíti a települést új fejlesztési források bevonásához. A legtöbbször elszigetelten működő szervezetek közelebb kerültek egymáshoz, megismerték egymás fejlesztési elképzeléseit.

Erdélyi Iлона, Havasi Gusztáv, Mészáros Anita, Papp Mihályné, Pusztai Balázné, Ópályi

A programnak köszönhetően lehetőség nyílt egy olyan eszmecsere elindítására, amely a helyiek céljait, álmait, ötleteit összegyűjtve, alulról építkezve készíthetett elő egy stratégiát. A program eredményeként feltárásra kerültek a helyiek gondolatai, a közös munka elmélyítette a szakmai és emberi kapcsolatokat, valamint olyan jövőkép került kialakításra, amelynek rendkívül magas a társadalmi elfogadottsága, hiszen a kezdetektől konszenzusra épül.

Orfű

Büszkék vagyunk rá, hogy részesei lehetünk ennek a csoportnak, munkánkkal hozzájárulhatunk ehhez az országos szinten is úttörő jellegű kezdeményezéshez. Bízunk benne, hogy a befektetett munka meg hozza gyümölcsét, és a program sok településen – köztük természetesen nálunk is – konkrét eredményeket hoz majd.

Molnár Tibor, IKSZT munkatárs, Oszkó

A HKA programnak köszönhetően a résztvevő partnereink viszonyulása átlényegült, magasabb szintre emelkedett a közös ügyek irányában, amelynek köszönhetően új közösségformáló – jövőépítő erők és gondolatok ébredtek. A remek koordinációnak köszönhetően sikerült ezen erők összefogása, egyesítése és a közösségépítő gondolatok becsatornázása, amivel megteremtődtek a helyi jövőépítő munka legfontosabb fundamentumai.

Őr Zoltán polgármester, Óriszentpéter

A HKA Program számunkra egy olyan nagy értékű szakmai munka elvégzésének lehetőségét adta, melyet egy jól képzett koordinátor irányításával, hosszú idő után megfelelő szinten tudtunk elvégezni. A településstratégia kidolgozás több éve tervezett feladat volt községünkben. A helyi közösség tagjait büszkeség tölti el, hogy részesei lehettek ennek a település fejlődését meghatározó hosszú távú terv kidolgozásának. Feltöltődést és önbizalmat adott az elvégzett munka a résztvevőknek.

Maximovits György, Pap

HKA a jövő közössége. Ebben a csapatban mi tudást kapunk és tudást adunk. Így segítve mindannyiunk fejlődését.

Pári

Településünk, tágabb összefüggésben térségünk aktivizálása, leszakadásának megakadályozása azon múlik, hogy együtt meghatározott terveink, céljaink elérése érdekében természeti és humán erőforrásainkat miképpen tudjuk kiaknázni, mozgósítani. Minél többen kapcsolódunk be ebbe, annál biztosabbak lehetünk a sikerben, főként akkor, ha azt az optimista, felszabadult, játékos és együttműködő szemléletet, ami a felkészítő foglalkozásokat uralta, tovább tudjuk vinni.

Prügy

A HKA összegezte mindazt, amellyel minden résztvevő tisztában volt, ahogy mi neveztük: a Helyi Közös Akaratot. A helyi társadalom egyéni akaratai közösségi akarattá formálódtak, amely megfelelő, helyes irányt mutat az önkormányzat vezetői, munkatársai számára. Az önkormányzat így közös önkormányzássá válik, demokratikusan, széles társadalmi körben elfogadottan és minden bizonnyal hatékonyan.

Rábapatona

A közösségi identitás megerősítésében, az alulról jövő, szűkebb lakóhelyéért tenni akaró cselekvő energiák összefogásában számunkra a Helyi Községi Akadémiák hálózatához való csatlakozás és a projektben való részvétel nagy lehetőséget jelent. A projektben való részvétel során újra összekovácsolódott a közösségünk, létrejött egy aktív civil csoport, amely az elkészült stratégia életre váltásán munkálkodik. Javult a közösség belső kommunikációja és rendszeressé váltak a projekt ösztönzésére a közösségi együtt-gondolkodó alkalmak.

Miakár Zsófia, Répáshuta

Számomra a HKA jelenti: Szakmai segítséggel a helyi lakosság bevonása a falu jövőképeinek kialakításába, mindez kötetlen beszélgetések keretében. HKA tagság

jelent: Egy olyan közösségnek a tagja lenni, akik hasonló célok elérése miatt fáradoznak, s tapasztalataikat megosztva segíthetik egymás munkáját.

Csider Csaba a szerkesztőbizottság vezetője, Répceszemere

A HKA program keretében megismertük a településen felmerülő, a fejlődést hátráltató problémákat. Sok hasznos ötletet adtak a település fejlődését segítő rövid és hosszú távú program kidolgozásához. Az elkészült program lépésenként történő megvalósításának célja, hogy Rimóc község népességmegtartó képessége erősödjön, és az élhetőbb település lakónépessége növekedjen. HKA tagként látjuk, hogy a programban résztvevőkkel való kapcsolattartás lehetőséget ad a jó tapasztalatok és az elért eredmények megosztására, azok hasznosítására saját településünk vonatkozásában is.

Rimóc

A módszer segítségével be tudtunk vonni a stratégiaalkotásba olyan személyeket is, akik korábban elképzeléseink fizikai megvalósításából tudták "csak" kivenni részüket. Biztosak vagyunk abban, hogy a workshopok alkalmával a tanult módszer segítségével letettük az alapjait a településünk további fejlődésének, fejlesztéseink megvalósításának és a további helyi közösségalkotásnak.

Révészné Németh Brigitta igazgatási főelőadó és Pékó Tamás Lajos polgármester, Rönök

Halmazottan hátrányos helyzetű település vagyunk Fejér megye határán, ahol sokáig elkerültek bennünket a lehetőségek és a pozitív változások. Az elmúlt 5 évben elindult egy folyamat, amely látványos és mintaszerű fejlődést indított be a településen, köszönhetően a sikeres pályázati lehetőségeknek és támogatásoknak. A HKA projekt segítségével a közösség erejét és ötleteit felhasználva menedzseljük tovább ezt a pozitív utat. A program üzenete számunkra: győzzük le az akadályokat és legyünk optimisták.

Pap László polgármester, Szabadhídvég

Településünk sem anyagi forrással, sem olyan szakképzett emberrel nem rendelkezik ami, aki által megvalósulhatott volna már egy hasonló jellegű munka. A résztvevők megállapításából levont konklúziók alapján mindenképpen a leghasznosabb előnye a közösségfejlesztés volt a programsorozatnak. A foglalkozások óta már megfigyelhető a helyiek együttműködése és reményeink szerint ez a jelenség a jövőben még csak fokozódni fog. Bízunk abban, hogy az elért eredményeket a jövőben alkalmazni tudjuk, ezáltal jó példát mutathatunk, segíthetünk más, hasonló helyzetben lévő településeknek.

Mike Tünde, Szalapa

Szank település a feltörekvő Dél-alföldi Régióban, a Kiskunmajsai Járás egyik olyan települése, amelyik az elmúlt évek pályázati lehetőségeit kihasználva jelentős mértékben fejlődött. Településünk minta kíván lenni a térségi fejlődésben, ezért csatlakozott a Helyi Közösségi Akadémia programsorozathoz. Nyitottak vagyunk a térség többi olyan települése előtt, ahol a közösségi és a közös gondolkodás elindult, vagy a jövőben elindulhat.

Patkós Zsolt polgármester, Szank

A stratégia iránymutatást jelent településünk fejlődéséhez, a felvázolt értékrend alapján körvonalazódik a jövőbeni hazai és EU támogatások forrásainak felkutatása, kihasználása. A műhelynapok eredményességét jelzi, hogy a heterogén összetétel ellenére sikerült közös célokat megfogalmazni. A rendezvények igazi közösség építő tréningnek bizonyultak.

Szúcsi

Táplánszentkereszt község Önkormányzata úttörő vállalkozásba kezdett, amikor benyújtotta pályázatát a Helyi Közösségi Akadémiák hálózatépítésére. A program egy régi, jól bevált alapelvekre épül: önmagadért te tehetsz a legtöbbet! Táplánszentkeresztért a helyi emberek tudnak tenni a legtöbbet. Programunk címe: "Szeretettel tegyünk együtt, legyünk együtt!" A program kapcsán országos ismertségre teszünk szert és saját példánkon keresztül szeretnénk jó gyakorlatként bemutatni, hogy településünk közössége maradandó értékek megjelenítésére képes és a közös munkánk kapcsán elkészülő stratégia éppúgy bírja a lakosság, mint a helyi önkormányzat támogatását.

Ifj. Perl János polgármester és Családi Anita jegyző, Táplánszentkereszt

Amikor a Helyi Közösségi Hálózathoz történő csatlakozásról döntöttünk, biztosak voltunk benne, hogy számunkra olyan lehetőséget jelent, melyet kihasználva pozitív változást hozhatunk Tiszaroff életébe. Reményeink valóra váltak, hiszen a hozzákapcsolódó műhelymunkák olyan ismeretet, tudást adtak számunkra, aminek segítségével képesek lettünk a meglévő helyi emberi erőforrások aktiválására. A megalakult szerkesztőbizottság szinte észrevétlenül bővült újabb és újabb tagokkal akik, nem csak ötleteiket, önkéntes munkájukat is felajánlották a megvalósításhoz.

Vankóné Jekli Anikó és Rézsó Mihályné, Tiszaroff

Tiszatarján a Helyi közösségi Akadémiai Hálózat tagjaként lehetőséget kapott arra, hogy a településen élők megfogalmazhassák jövőképüket, elmondhassák, hogy milyen Tiszatarjánban szeretnének élni. Az alaposan átgondolt és megfogalmazott fejlesztési igények jó alapot szolgáltattak a település gazdasági programjának,

fejlesztési stratégiájának kialakításhoz. Tiszatarjának van múltja-jelene- és jövője is biztosított egy széles körű, közösségi alapú stratégiai fejlesztés által.

Bögre Lajosné polgármester és Burainé Hajdu Éva jegyző, Tiszatarján

A HKA programon keresztül Tokaj számára egy olyan helyi alapokon nyugvó, a HKA csoport által létrehozott helyi közösségfejlesztési stratégia került létrehozása, melyben olyan vágyak és célok kerültek meghatározásra, melyek fontosak a település életében. A HKA tagság során lehetőségünk volt településünk jövőképeinek megálmodásában, melyeket lehetőségeinkhez mérten igyekszünk megvalósítani.

Tokaj

A program segítségével sikerült azokat az embereket megszólítani, akik "működtetik", mozgatják a település életét, legyen az gazdasági, kulturális, oktatási, közigazgatási vagy egyéb terület. A szakemberek által vezetett workshopok alkalmával a városunk jövőjével kapcsolatban rengeteg új ötlet, elképzelés fogalmazódott meg a résztvevők részéről, amelyek közül többet beépítettünk a fejlesztési programunkba.

Végh László polgármester, Tompa

Üllés Nagyközségi Önkormányzat részéről köszönjük, hogy részt vehettünk és tagja lehettünk a Helyi Közösségi Akadémia hálózatának. A település vezetése számára módszert mutatott arra, hogy hogyan lehet a helyi civil szervezeteket, a lakosságot, a fiatalokat bevonni a települést érintő kérdések, problémák, lehetőségek feltérképezésében. A módszert ma már önállóan is alkalmazzuk, és eredményeit felhasználjuk. Köszönjük!

Nagy Attila Gyula polgármester és Dr. Sugár Anita jegyző, Üllés

Számomra a HKA tagság egy megtiszteltetés, mint a közösség tagja számára leginkább az egymásra figyelést, a másik ember, vagy ember csoport segítségével való részvételt, a szeretetet, a csoport tiszteletteljes formálódását jelenti. Ha a közösségünk és kis falunk lakói többen együtt tudnak (és mernek) gondolkodni, majd bátorsággal cselekedni olyanokkal, akik a HKA program keretén belül nagyon jó mintát kaptak ehhez, a jövőkép sokkal színesebbé válhat a jelenleginél. A műhelynapok alatt nagyon kellemes órákat töltöttünk el, ahol rengeteg új ötlet, vágyak, álmok jelentek meg.

Daróczi Valéria, Váncsod

Köszönjük a Nemzeti Községi Szolgálat Egyetemnek hogy, lehetőséget biztosított Zagyvarékas Község számára a projektben való részvételre. A programból elsajátított képességekkel már szélesebb körben tudjuk bevonni a község lakosságát a

döntéshozatalba. Úgy véljük a megalkotott stratégiánk, egy alapidokumentum arról, hogy elkezdődött egy helyi közügy melynek van jövője.

Jánosi József polgármester, Rédei Róbert jegyző és Balázs Adrienn Ildikó helyi szakmai felelős, Zagyvarékas

Érdekes volt megtapasztalni, hogy a civilek hogyan látják a település helyzetét és milyennek szeretnék látni a települést a közeli és távoli jövőben. Fontos következtetése volt a programnak, hogy a civilek elképzelései nagyrészt egybevágóak a képviselőtestület elképzeléseivel, így mondható, hogy civil támogatás áll a településfejlesztési elképzelések mögött.

Zalakaros