



# KÉZIKÖNYV A RÉSZVÉTELI VÁROSMEGÚJÍTÁSRÓL

## GYAKORLATI ÚTMUTATÓ

Közösségfejlesztők Egyesülete Városmegújító Munkacsoport





# Kézikönyv a részvételi városmegújításról Gyakorlati útmutató

A kézikönyvet

**Péterfi Ferenc** közösségfejlesztő,  
**Portschy Szabolcs** építész,  
**Pörös Béla** szociológus és  
**Sain Mátyás** tájépítész

írásait és ajánlásait felhasználva írta és szerkesztette

**Bardóczy Sándor** tájépítész és  
**Giczey Péter** közösségfejlesztő

A Városmegújító Munkacsoport tagjai:

**Bardóczy Sándor** tájépítész □ **Giczey Péter** közösségfejlesztő □ **Kovács Edit** közösségfejlesztő □ **Lakatos Kinga** közösségfejlesztő □ **Peták Péter** közösségfejlesztő □ **Péterfi Ferenc** közösségfejlesztő □ **Polyák Levente** városkutató, urbanista □ **Portschy Szabolcs** építész □ **Pörös Béla** szociológus □ **Sain Mátyás** tájépítész □ **Szokolay Örs** építész, településtervező □ **Tarnai Mária** közösségfejlesztő □ **Tistyán László** szociológus □ **Varga Máté** közösségfejlesztő

Közösségfejlesztők Egyesülete Városmegújító Munkacsoport - 2010.

1011 Budapest, Corvin tér 8.

Tel/fax: +36-1-201-5728

[kofe@kkapcsolat.hu](mailto:kofe@kkapcsolat.hu)

[www.kozossegfejlesztes.hu](http://www.kozossegfejlesztes.hu)

A Városmegújító Munkacsoport és a szakmai program munkáját a Magyar Művelődési Intézet, valamint a SZÖVETSÉG a Közösségi Részvétel Fejlesztéséért Egyesület támogatta



# Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	4
<b>1. Fogalmak</b> .....	6
1.1. A város fogalma .....	6
1.2. A városmegújítás fogalma .....	6
1.3. Partecipációs tervezés, vagy részvételi tervezés .....	6
1.4. A városmegújítás szereplői .....	7
<b>2. Szokásjogi, jogi környezet</b> .....	9
2.1. A településfejlesztés társadalmasítására vonatkozó szabályok .....	9
2.2. Az Étv, az OTÉK és a társadalmasítás .....	10
2.3. Rendszerhibák a településtervezés részvételi gyakorlatában .....	11
<b>3. Helyzetértékelés (a jelenlegi rendszer kritikája)</b> .....	13
3.1. A településfejlesztési koncepciók hibái .....	13
3.2. Az IVS berobbanása a fejlesztéspolitikába.....	14
3.3. A városrehabilitáció két részre szakítása .....	14
3.4. Az Antiszegregációs Tervek (ASZT) készítésének eddigi tapasztalatai.....	17
<b>4. Szakpolitikai ajánlások</b> .....	20
4.1. A szakpolitikai ajánlások alapját képező megállapítások.....	20
4.2. A városmegújító munkacsoport ajánlásai.....	24
<b>5. A városmegújítás lépései</b> .....	26
5.1. Első lépés: a lakosság aktivizálása.....	29
5.2. Második lépés: a város fizikai és társadalmi jellemzőinek feltárása.....	31
5.3. Harmadik lépés: együttműködés a szereplőkkel .....	33
5.4. Negyedik lépés: a szerepek megosztása a résztvevők között.....	36
5.5. Ötödik lépés: problémák, akadályok, konfliktusok leküzdése .....	38
5.6. Hatodik lépés: flexibilitás megteremtése .....	38
5.7. Hetedik lépés: szervezeti keretek lefektetése .....	39
5.8. Nyolcadik lépés: Szakemberek és szakértők bevonása a rehabilitációba.....	41
5.9. Kilencedik lépés: Anyagi források felkutatása .....	41
5.10. Tizedik lépés: Folyamatosság biztosítása.....	42
<b>6. Külföldi jó gyakorlatok, esettanulmányok</b> .....	43
6.1. Union Point Park, Oakland Fruitvale.....	43
6.2. Egyetemi-közösségi együttműködésen alapuló tervezés az USA felsőoktatásában.....	48
6.3. Lakossági részvétel a városmegújításban Ausztráliában .....	54
6.4. A Big Cities Policy program Hollandiában.....	59
6.5. A „Soziale Stadt” Program Németországban .....	60
6.6. Az Európai Unió URBAN programja .....	61
6.7. Városrész-megújítási program Stockholm 10 külvárosában .....	62
6.8. A Bismarck és a Schalke–Nord negyedek megújítási programja Gelsenkirchenben .....	72
6.9. Szociális városrehabilitációs program Hamburg Lenzsiedlung-negyedében .....	74
6.10. Lyon Pentes Croix-Rousse kerületének szociális városrehabilitációs programja.....	76
<b>7. Hazai példák</b> .....	82
7.1. Esettanulmány a Nyírpalota Társaság közösségi kezdeményezéséről .....	82
7.2. Magdolna negyed szociális város-rehabilitációs program - részletek .....	91
7.3. Így készült a balatonboglári IVS - Esettanulmány .....	97
7.4. Telepfelújítási és foglalkoztatási program Pécs egyik külső kerületében.....	110
<b>Függelék</b> .....	114
Jogszabályok .....	114
További magyarországi esettanulmányok .....	114
Ajánlott on-line cikkek .....	114
Javasolt irodalom.....	115
Egyéb hasznos linkek .....	116

# Bevezetés



Úgy tapasztaljuk, hogy Magyarországon jelenleg a konkrét települési tervezési folyamatok gyakorlatában nincs érdemi és valóságos közösségi bevonás. Probléma, hogy *igazi városmegújítás* sem igen létezik; sőt, az ezt támogató pályázatok megjelenése ellenére valódi szociális városrehabilitációról sem beszélhetünk. Utóbbi ugyanis lehetetlen az érintettek megszólítása, megszólaltatása és valóságos aktivizálása nélkül. A városok megújításának tervezését legújabban meghatározó IVS (Integrált Városfejlesztési Stratégia) metodikájában az elvek szintjén kötelezően megjelenik a partnerségi elv és az érdekcsoportokkal való egyeztetés szükségessége, ám ezek – bár kötelező elemei – de nem kidolgozott részletei az erről szóló kézikönyvnek. Az illetékes minisztérium<sup>1</sup> által kiadott „*városrehabilitációs*” kézikönyv sem útmutatást, sem forgatókönyvet nem ad a bevonás lehetséges módjaira, **megelégszik a lakossági fórumokról származó jegyzőkönyvek szerepeltetésével; nem ad teret, s különösen nem kötelezettséget a korai bevonásnak.**

Nyilván nem véletlen, hogy több Uniós dokumentum is az erős helyi partnerséget, a lakosság – de valamennyi szereplő – számára az átláthatóság biztosítását szorgalmazza, így jó eséllyel csökkenthető a korrupció, amelynek gyanúja erőteljesen felmerült már a városrehabilitáció eddigi magyarországi gyakorlatában is.

Az EU pályázati források útján ránk „kényszerített” partnerségi elvek jó esélyt kínáltak arra (elvben), hogy a **városfejlesztést** felváltsa egy sokkal szofisztikáltabb **városmegújítás**. Az elvek ígérete, azonban ma még csak ígéret, amelyet nekünk, a tervezési módszertanokat használóknak, felügyelőknak, kidolgozóknak kell a gyakorlati szintre átültetni, általános felfogássá tenni, és meghonosítani.

Az IVS készítése – amely a városmegújítási folyamatokat szabályozó tervezési dokumentum – **stratégiai jellegű, elvben sok érdekcsoportot együttesen megmozgató települési szintű terv, amelynek sikere különösen függ a szereplők közötti párbeszéd és együttműködés minőségétől.** Hazánkban a települési tervezési folyamatokban, a városrehabilitációban a részvételi tervezést a közelmúltban számos közösség csak akkor tudta, és azt is többnyire csak utólag kikényszeríteni, ha már valamilyen konfliktus, érdeksérelem alakult ki egy fejlesztési elképzelés kapcsán. A különféle szintű döntéshozatali folyamatok tervezői nehezen hajlandók tudomásul venni, hogy a részvételi folyamatok a hagyományosnál sokkal több időt és energiát igényelnek, az érintett közösség bevonását pedig már a stratégiák, koncepcióalkotások fázisában érdemes megtenni. A hazai fejlesztési gyakorlatban a műszaki (jobb esetben ezek mellett a közgazdasági) szemlélet uralkodik, míg a társadalmi, környezeti érdekek és szempontok a fejlesztések előkészítése során rendszerint háttérbe szorulnak.

A konfliktusok természetszerű létezése miatt szükséges olyan, a döntéshozatalt segítő módszerek alkalmazása, amelyek segítenek integrálni a sokféle érintett nézőpontjait és szempontjait. A közösségi tervezés (részvétel) egy ilyen, a konfliktusok tisztázását, a párbeszédet erősítő módszer. A fejlesztések és a tervezés demokratizálása az, amely végül a jobb minőségű döntéseken keresztül a közösség javához vezethet.

---

1 ÖTM: 2007; NFGM: 2009

A városmegújítás során, a közösség bevonása és a folyamatban történő részvétele elősegíti az állampolgárok felelőssé válását, a közügyek iránti elkötelezettséget, a képességet azok befolyásolására – mindez a jól működő demokrácia egyik alapfeltétele.

Az elmúlt 20-25 évben Amerikában és Európában is kialakult a városrehabilitációnak, városmegújításnak egy valódi, élő gyakorlata, s ezekben a folyamatokban már általánossá és kikerülhetetlenné vált a helyi közösségek bevonása, a különböző szereplők (helyi és regionális hatóságok, üzleti szféra, civil szervezetek és mozgalmak) szoros együttműködése. Tisztában vagyunk azzal, hogy a Közép-Kelet-európai régióknak általában, de a városrehabilitáció területén is a Nyugat-európaiktól eltérő sajátosságai vannak; de ez nem zárja ki, hogy az ottani gyakorlatot és az itteni szükségleteket egymással kapcsolatba hozzuk.

A hazai helyzet tekintetében meggyőződésünk, hogy **a társadalmi szétesést előidéző folyamatok megállításával kapcsolatos cselekvéseknek, intézkedéseknek alapvetően a települések szintjén kell megtörténni. A jól végiggondolt és kivitelezett szociális célú városrehabilitációs programok fontos szerepet játszhatnak a különböző helyzetű társadalmi csoportok közötti közeledés elősegítésében, a városokon belül jelentkező társadalmi feszültségek mérséklésében, a társadalmi béke megőrzésében.** Külön is felhívjuk a figyelmet az érintett területeken a kisebbségi önkormányzatok és a helyi kisebbségi civil szerveződések nem formális, hanem tényleges bevonásának szükségességére.

A fenti helyzetértékelésben egyetértve, szakterülettől függetlenül hasonló következtetésekre jutva hoztuk létre a **Városmegújító Munkacsoportot** azzal a célzattal, hogy összegezzük a jelenlegi településfejlesztési gyakorlattal szembeni szakmai kritikákat, módszertant mutassunk a településfejlesztés közösségi bevonáson alapuló lehetőségeire és megfogalmazzuk szakmai ajánlásainkat annak érdekében, hogy a településfejlesztést új alapokra, a **városmegújítás** alapjaira helyezzük.

A munkacsoportban hasonló elveket valló közösségfejlesztők, szociológusok, építészek, tájépítészek, településtervezők tették össze tudásukat, gyakorlati szakmai tapasztalatukat, amelyet ebben a kézikönyvben tárunk a széles nyilvánosság (lakossági csoportok, civil erők), illetve a döntéshozók (önkormányzati testületek, polgármesteri hivatalok dolgozói, és az országos folyamatot felügyelő főhatóságok, minisztériumok szakemberei) elé. Abban a reményben, hogy azok a szakpolitikai anyagokat, jogszabályokat, eljárásrendeket, metodikákat jó irányba tudják befolyásolni.

# 1. Fogalmak



## 1.1. A város fogalma

A város olyan társadalmi és történelmi képződmény, emberi közösségek által létrehozott térbeli csomósodás, amely a szerves fejlődésű, a spontán és a tervezett beavatkozások keverékének eredményeként jött létre, és az egyéni (hatalmi) és közösségi potenciál, aktivitás következtében folyamatosan átalakul, mindez pedig az épített környezet mennyiségi és minőségi jellemzőiben manifesztálódik. A várost - lakói alkotják. Nélkülük beszélni, intézkedni, tervezni, beavatkozni a működésébe felelőtlen és szakszerűtlen dolog. A döntésekben nem a befektetőkkel, nem is a várospolitikusokkal, hanem első helyen velük kell kalkulálni, megkérdezni, abba bevonni őket. Tehát a városban élők a városhoz tartoznak - ők a város!

## 1.2. A városmegújítás fogalma

**A városmegújítás egy olyan folyamatos beavatkozási tevékenység, amely a városfejlődésben zajló spontán folyamatokon alapul, e folyamatok közül némelyekre ráerősít, másokat ellensúlyoz, vagy kitérít. A városmegújítás célja, hogy az érintett közösség bevonásával – amely egyszerre forrása és kedvezményezettje e tevékenységnek – úgy módosítsa a városfejlődési folyamatokat, hogy javuljon az érintettek társadalmi, pszichés és fizikai közérzete. A városmegújítás a nyilvánosságban zajló, a fenntarthatóságot (tartamosságot) célzó felelős folyamat.**

A városmegújítás mai releváns célja az embernek, mint szocio-pszichoszomatikus lénynek az érzetét javítani, a társadalmi integrációt, befogadást, elszigetelések feloldását erősíteni, az egymásért és a környezetükért is felelősséget érző és vállaló (széthullott) közösségeket újraépíteni, a hely identitását, a közösség helyhez köthető identitását megtalálni és kibontani. A városmegújításnak lakóik megkérdezésével kell kezdődnie, az ő részvételük megteremtésének kialakításával.

## 1.3. Participációs tervezés, vagy részvételi tervezés

**A részvételi tervezés a közösség részvételén és korai bevonásán alapuló munkafolyamat: a tervezés megtervezése, illetve előkészítése, illetve a tervezés részeredményeinek folyamatos visszacsatolása, alternatívák feltérképezése, döntések előkészítése, széles körű kommunikációja és vitája, amely a konkrét tervezési folyamattal együtt zajlik, azzal szétválaszthatatlanul összeforr.**

A 'közösségi részvétel' azon különböző eljárásokra vonatkozik, melyek lehetővé teszik a közösség különböző tagjainak, hogy aktív résztvevői lehessenek a kijelölendő politikai irányvonalakról szóló vitáknak vagy némely esetekben maguknak a döntéshozataloknak. Az eljárások megengedik a közösség tagjainak, hogy hallassák hangjukat, gyakorolják befolyásukat. (Webler-Tuler, 2001)

## 1.4. A városmegújítás szereplői

**A városmegújítás szereplői az adott város vagy városrész választott képviselői, valamint a lakosság, a gazdasági szereplők (tulajdonosok, bérlők, befektetők), a használók érintett képviselői, illetve a megegyezést segítő külső szereplők.** Mivel a megújítás egy összetett folyamat – hiszen a fizikai változások mellett többnyire az adott hely társadalmi szövetének az újjáélesztése, működőképességének fejlesztése is elengedhetetlen -, az egyik fontos külső szerep éppen ennek a társadalmi-közösségi folyamatnak a megtervezése, megerősítése, a helyiek kezdeményező- és cselekvőképességének a fejlesztése és bátorítása.

**A közösségfejlesztő olyan szakember, aki azokat a változásokat segíti, amelyeket a közösségek, az érintettek önmaguk határoznak el.** A közösségfejlesztési folyamat egy településen a lakosság aktivizálásával kezdődik, majd a problémák felismerésével és azok nyilvánossá tételével folytatódik, melynek során mind többen kapcsolódnak a folyamathoz, és eljutnak a közösségben megfogalmazódó feladatok felismeréséhez, tervezéséhez és közösségi megoldásához.

Az érintettség feltárása a városmegújítási folyamat első, egyben egyik legfontosabb induló lépése. **Az érintettek (stakeholders) – azon személyek, illetve csoportok, akik/amelyek életminősége, életkörülményei, lehetőségei a terv következtében érzékelhetően megváltoznak.** Érintett lehet egy döntéshozó is, így az átfedések miatt néha szerepzavarok léphetnek fel. Ilyenkor az egyénnek ajánlatos a legtöbb résztvevő által definiált, elfogadott szerepkört felvállalni. A *stakeholder* kifejezést néhol egy-egy érdekcsoport képviselőjeként is értelmezik. A participációs folyamatok teljessége, ugyanakkor hatékonysága érdekében ugyanis a különböző csoportok a tervezésben, egyeztetésben az általuk megbízott képviselőkön keresztül vesznek részt. Ebben az esetben talán zászlóvivőnek fordíthatnánk. (Dömötör, 2008)

A változási folyamat szervezetté tételében sokféle szerep megjelenik, amelyeket előfordul, hogy a közösségfejlesztő, vagy alkalmi, külső feladatként más szakember segít. Ilyenek például az érintettek megegyezését elősegítő ún. facilitatori és mediátor feladatok. **A facilitátor – tükörfordításban: „megkönnyítő”, aki a folyamatok elindítását és működését kezdeményező, segítő személy** (latin: *facilitas* – könnyűség, könnyedség). Feladatának lényege, hogy nem vezet, csak a háttérből koordinálja, megkönnyíti a célcsoportok tevékenységét. A facilitátor feladatai többek közt: világos, egyértelmű fogalmazás; kis- és nagycsoportos együttgondolkodás motiválása; vita kezdeményezése, levezetése (a beszélgetés mederben tartása, konfliktuskezelés), következtetések összefoglalása. **A mediátor – tükörfordításban: „közvetítő”. A felek közt kialakult konfliktushelyzetek felszámolásával, feloldásával foglalkozó szakember.** Leggyakrabban a bírósági esetek megelőzésére, elkerülésére alkalmazzák. (Dömötör, 2008) **A szakértők közé tartoznak a tervező mérnökök, gazdasági szakértők, társadalomkutatók is, akik meg tudják világítani egy-egy megoldási alternatíva térbeli, fizikai leképezésének különbségeit, gazdasági, társadalmi, környezeti hatásait a jó döntéshozatalhoz.**

A városmegújítás tehát sokszereplős folyamat, amely akkor éri el társadalmi hasznosságának legfelső fokát, ha a megújítás szereplői közötti viszony bizalmi marad, a kommunikáció folyamatos és őszinte, a kompetenciák előre rögzítettek, a folyamatokba beleszólást nyújt, és azokra rálátást enged. A városmegújítás feltételezi, hogy abban minden kisebbség és társadalmi csoport képviselve legyen, minden csoport érezze, hogy képes közreműködni a



projektben és profitálni fog belőle. A rehabilitációt tehát a “lakossággal együtt” és nem csak a “lakosságért” kell megvalósítani. A folyamat során a helyi közösséget - ami nem azonos a lakónegyeddel, hiszen koherens szociális kapcsolatok meglétét feltételezi - különféle szerepkörökben mindvégig vonjuk be a projektbe. A helyi közösség bevonását segítheti a “top-down” (felülről szervezett) és “bottom-up” (alulról szerveződő) kezdeményezések összekapcsolása, valamint a helyi aktivisták bevonása.

## 2. Szokásjogi, jogi környezet



A társadalmi részvétel számos alkotmányos jogon alapszik, mint például az információ terjesztésének és megismerésének szabadsága. Ehhez társul néhány nemzetközi egyezmény, pl. az Aarhus-i, amely rendelkezik a környezeti ügyekben az információhoz való hozzáféréséről, a nyilvánosságnak a döntéshozatalban történő részvételéről és az igazságszolgáltatáshoz való jog biztosításáról. A területfejlesztéssel, területi tervekkel kapcsolatos különféle hazai törvények és kormányrendeletek biztosította nyilvánossági szintek egyébként megfelelőek, csak azok időbeliségével és alkalmazásával, gyakorlati megvalósításával van baj. Ennek következtében hatékonytalanokká, súlytalanná válnak, így a társadalmi részvételi lehetőségeket a gyakorlatban a különböző szinteken döntéseket hozók, az önkormányzatok, a vállalatok, de maguk az állampolgárok is sokszor kiüresítik, formálissá teszik, vagy akár trükkökkel manipulálják. A jogszabályok meghatároznak bizonyos egyeztetési és tájékoztatási kötelezettségeket, a túlszabályozást elkerülendő általánosságuk miatt azonban a tervezés szereplőinek meglehetősen nagy mozgásteret hagynak. A nyilvánosság és a részvétel szintje így nagymértékben függ a tervezőtől, az előírt „helyben szokásos módon” lefolytatott társadalmisítás általában kevés érintettet ér el.

### 2.1. A településfejlesztés társadalmisítására vonatkozó szabályok

Ugyan a településfejlesztés alapvető dokumentumainak a rendezési típusú dokumentumoknál is képlékenyebbek a tartalmi követelményei és a jogszabályi rögzítettsége, ennél azonban sokkal erősebb szempontnak viszonyul a fejlesztési forrás természete, amely az elmúlt évtizedben (és várhatóan még sokáig) az Európai Unió fejlesztési forrásokról, és azok elosztásáról szól. Éppen ezért, a sokszor pusztán rendkívül túlbürokratizáltnak ható pályázati eljárások, amelyeknek egyik sarkallatos feltétele az uniós jogrendnek, direktíváknak, elveknek a betartása, egyfajta magasabb szintű bevonásra kényszerítette a források potenciális felhasználóit, így a települési önkormányzatokat is. Sokkal nagyobb szerepe lett a kommunikációnak, az információközlésnek és valamilyen mértékben a lakossági bevonást is elmozdította a korábbi holtpontról.

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia tematikájának megjelenése a városfejlesztés területén tovább cizellálta ezt, ami azonban nem jelenti a tényleges részvételi tervezés megvalósítását a legtöbb esetben. Mivel a városfejlesztési pályázatokban mára már kötelező elemnek számít az IVS megléte, amelynek viszont kötött tartalmi követelményei vannak, így a társadalmisításnak egy alapszintjét még azok az önkormányzatok is megcélozzák, akik eddig ezt soha, azaz a „helyben szokásos módon” tették meg. Az IVS e tekintetben összhangot kíván teremteni az Európai Unióban régóta létező alapelv, a partnerség megteremtésével, így az IVS külön fő fejezetet szentel a partnerség kérdésének, amelyben részletesen ki kell fejtenie egy településnek, hogy milyen módon kerülnek kielégítésre egyrészt a társadalmi részvétellel, másrészt a szakpolitikák összehangolásával kapcsolatos alábbi alapvető követelmények:

- Az IVS tartalmát képező különböző szakpolitikák tartalmának városi szintű kialakítása, azaz az ágazati vagy tematikus fejlesztési irányokkal kapcsolatos helyzet

- és célok egyeztetése az ágazat helyi szereplőivel, az ágazati vagy tematikus célokban közvetlenül érintett partnerekkel
- A tematikus célok területi alapú koordinációja, a területi célok kialakítása: a város egészére és a városrészekre vonatkoztatott problémák és célok valamint megoldási javaslatok egyeztetése az érintett lakossággal, vállalkozásokkal, civil szervezetekkel és egyéb meghatározó szereplőkkel
  - A stratégia végrehajtásába bevonható érdekelttek azonosítása, közreműködési, végrehajtási kapacitásaik, képességük felmérése, a végrehajtásba való bevonásuk előkészítése
  - A tervezett fejlesztések által érintettek véleményének megismerése, ötleteik, javaslataik beépítése a beavatkozások elfogadottságának és hatásának javítása érdekében
  - A partnerség építésének és a partnerekkel való párbeszéd színterül szolgáló intézményes keretek, alkalmazott eszközök.

Más kérdés, hogy a település mennyire törekszik ténylegesen megismerni az „érintettek” valós véleményét és milyen módszereket választ a bevonásra. Ezek a metodikák ugyanis nem részei az egyébként máshol sokkal részletesebb utasításokat, vagy alternatív megoldási lehetőségeket tartalmazó kézikönyvnek.

## 2.2. Az Étv, az OTÉK és a társadalmasítás

A többször módosított Étv<sup>2</sup>. kimondja, hogy "Az épített környezet alakítása és védelme során a közérdekű intézkedéseket és döntéseket megelőzően, illetőleg azok végrehajtása során biztosítani kell a nyilvánosságot és a közösségi ellenőrzés lehetőségét az e törvényben és más jogszabályokban meghatározott módon. Gondoskodni kell az érdekelt természetes személyek, jogi személyek és jogi személyiség nélküli szervezetek megfelelő tájékoztatásáról, és lehetőséget kell adni részükre véleménynyilvánításra és javaslattételre."

Az Országos Településrendezési és Építésügyi Követelményekről (OTÉK)<sup>3</sup> szóló kormányrendelet pedig mellékletében közli a településrendezési tervek és a helyi építési szabályzat véleményezési eljárásában érdekelt államigazgatási szervek listáját, viszont szót sem ejt az Étv-ben megemlített „egyéb érintettek” köréről, azaz érintett állampolgárokról, szervezetekről, érdekképviselői szervekről.

Éppen ezért a településrendezési tervegyeztetések a gyakorlatban nem feltétlenül vezetnek jó eredményre. Mindezt a főhatóság is érzékelte, és ennek hatására az akkor még létező OLÉH<sup>4</sup> kiadott egy útmutatót a *településrendezési tervek és a helyi építési szabályzat véleményezési eljárásához*. (Körmendy, 2007). Ebben az útmutatóban a főosztály elsősorban abban jelöli meg a problémák forrását, hogy a tervkészítésről szóló információk gyakran sablonosak, illetve nem teljesen letisztult, hogy mikor és milyen esetben mely szervezet, illetve szervezetet kell felkeresni az adott problémával. Körmendy Imre akkori főosztályvezető ezt írja az útmutató bevezetőjében:

---

2 Jelenleg: 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről

3 Jelenleg: 253/1997. (XII. 20.) kormányrendelet

4 Országos Lakás- és Építésügyi Hivatal Településrendezési Főosztály

*„A helyi önkormányzatok településrendezési tevékenységének vizsgálata során szerzett tapasztalatok azt mutatják, hogy a településrendezési eszközök érdekelt államigazgatási szervekkel történő véleményezési eljárása nem kellően eredményes. A kapott észrevételek gyakran semmitmondóak, nem nyújtanak megfelelő tájékoztatást a gondos, előrelátó tervezéshez. Ennek okát az érdekelt államigazgatási szervek képviselőivel tartott fórumokon szerzett tapasztalatok alapján többek között abban látjuk, hogy a polgármester sablonos, kevés információt tartalmazó levélben tájékoztatja az érdekelt államigazgatási szerveket arról, hogy milyen céllal és mely területre készül a rendezés. Gondot okozhat az is, hogy a tervek készítése különböző szakaszaiban, illetve a megállapítás előtt milyen formában és mely szervek bevonásával folyják a véleményezési eljárás.”*

Az útmutató mintalevelekkel, illetve az OTÉK mellékletében nevesített államigazgatási szervek aktualizált listájával kívánja a bajt orvosolni, ám a baj ettől jóval mélyebb gyökerű. Igaz ugyan, hogy nehéz kiigazodni az azóta is változó államigazgatási szervek között kiigazodni, ám a problémának ez csak az egyik gyökere. A másik gyökere ugyanis nem itt, hanem a bevonás „helyben szokásos” módjában keresendő, amelyet az Önkormányzati törvény és a Jogalkotásról szóló egyaránt kétharmados törvény kódol. A helyi önkormányzatokról szóló törvényben<sup>5</sup> és a jogalkotásról szóló törvényben<sup>6</sup> foglaltaknak megfelelően ugyanis az **önkormányzati SZMSZ-ben megállapított „helyben szokásos módon” történő kihirdetés illetve írásos értesítés útján történő módszer korlátlan, és egyben átláthatatlan manipulációs lehetőségre ad módot a települési önkormányzatok döntéshozóinak a kérdés kezelésében, valamint rendszerint nem valósítja meg a korai bevonás lehetőségét a hazai gyakorlatban.**

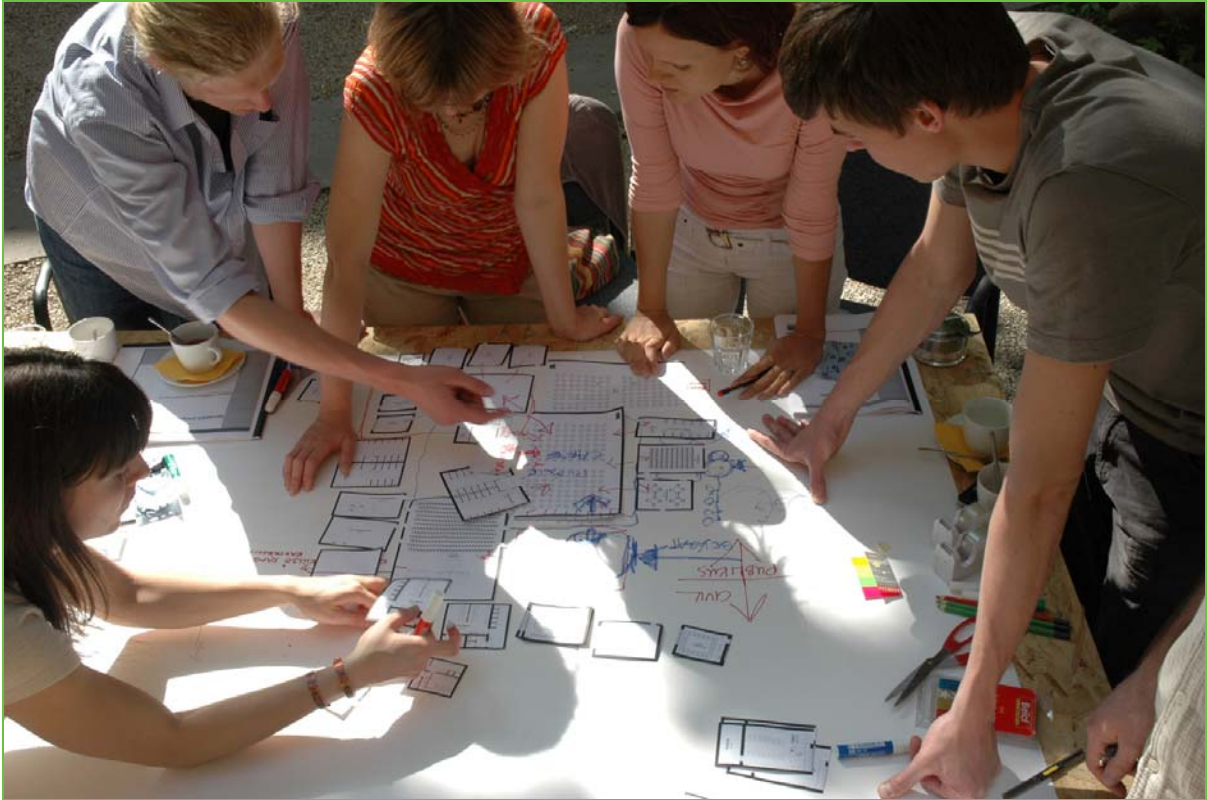
### 2.3. Rendszerhibák a településtervezés részvételi gyakorlatában

A településtervezés – és általában a tervezés – több, egymást követő, elvileg logikusan egymásra épülő szakaszból, lépésből áll. Az első szakasz a helyzet feltérképezése, a problémák elemzése, ezt követi egy hosszú távú koncepció kidolgozása, amelynek fókuszában áll a jövőkép, az elérni vágyott célállapot. Hogy ezt miként érhetjük el, arra különböző programok készülhetnek, s a programok végrehajtását lehet aztán tovább konkretizálni különböző szinteken. A tervezési folyamatnak csak a legvégén jelennek meg a mérnöki tervek, amelyek a település fizikai struktúrájának konkrét megvalósítását szolgálják. Alapvető hiba és már-már rosszhiszemű megoldás, ha a lakosságot ezen a legvégső ponton vonják be – **az érintetteknek éppen a helyzetfeltárásban és a hosszú távú koncepció, a jövőkép meghatározásában, a funkciók nevesítésében lehet kulcsszerepük**, hiszen ezek azok a területek, ahol a „laikusság” és a „szakértelem” a leginkább összemosódik. Természetesen a tervezés valamennyi szakaszában meg lehet találni azokat az elemeket, amelyeket az érintettekkel közösen lehet meghatározni. Sajnos a jelenlegi gyakorlat egyik sarkalatos hibája az is, hogy az egyébként egymásból logikusan következő tervezési szakaszok nem egymásra épülnek, vagyis ha például az átfogó koncepciótól függetlenül, esetleg azzal ellentétes módon valósulnak meg fejlesztések, készülnek el épületek, közterek, közterületi beruházások, akkor ennek nincs következménye. Maximum a korábbi koncepciót társadalmi kontrol nélkül igazítják hozzá egy-egy hirtelen, és ad-hoc módon végrehajtott

5 Jelenleg: a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 8. § (5) bek.

6 Jelenleg: a jogalkotásról szóló 1987. évi XI. törvény 42. §.

fejlesztéshez, „a papír elbír mindet” alapon. Éppen ezért a **településfejlesztési koncepcióknak, városfejlesztési stratégiáknak ma Magyarországon gyakorlatilag nincs súlya**, hiszen azt nem egy szilárd és széles körben szondázott, vitákon keresztül érlelt közmegegyezés, hanem egy szűk döntéshozói vagy tanácsadói csoport érlelte ki.



## 3. Helyzetértékelés (a jelenlegi rendszer kritikája)



A települések fejlesztésével és rendezésével kapcsolatos jogi környezet keretjelleggel - jogszabályi kötelezettség szintjén - biztosítja a lakosság és a civil szervezetek bevonási lehetőségét a döntési folyamatba. A probléma nem a megfogalmazott elvek hiányában, hanem annak gyakorlati alkalmazásában van. A korai bevonás a fejlesztési folyamatokba nem intézményesült, a lakosság és a civil szerveződések, különböző érdekcsoportok csak utólag, a koncepcionális döntések meghozatala után, vagy pedig már a konkrét kivitelezési fázisban értesülnek / szembesülnek egy-egy területi döntés eredményével, így pusztán egyetlen eszköz, a lakossági és civil tiltakozás áll rendelkezésükre véleményük érvényesítésére. Sok esetben az információ eltitkolását a közösségi érdek fölé helyezett egyéni gazdasági érdek, vagy pedig az a prekonceptcionált vagy jogos félelem váltja ki a döntéshozókból, ami az ún. NIMBY szindrómával<sup>7</sup> jellemezhető.

### 3.1. A településfejlesztési koncepciók hibái

A településfejlesztési elképzelések döntően a fizikai környezet megújítását célzó (általában túlzottan mérnökcentrikusan vagy gazdaságcentrikusan kidolgozott) beavatkozások, amelyeknek társadalmi, szociális, közösségi, környezeti hatásai előre nem felmértek, és csak nagyon ritkán szondáztak, monitoroztak. A településfejlesztési koncepcióknak máig nincs egységes tartalmi követelménye, metodikája: a készített ágazati szemléleteit tükröző, a lakossági bevonás lehetőségével nem, vagy csak nagyon korlátozott mértékben (kérdőívezés, közvélemény kutatás) élő anyagok születnek rendkívül nagy minőségi szórással, sok esetben elrugaszkodva a valós problémáktól és feladatoktól, pusztán építészeti, városépítészeti vagy közigazdasági elvek alapján megszerkesztve.

Alapproblémaként jelentkezett/jelentkezik még hogy – városi szinten szinte mindenütt – erősen jellemző a folyamatok és döntések teljes átpolitizáltsága. Ez nem a *policyt*, azaz a szakpolitikai szempontokat érinti, hanem az aktuál- és pártpolitika megjelenését (*politics*) is. Gyakorlatilag a különféle pártpolitikai érdekek (melyek sokszor valójában üzleti körök érdekei) helyi érdekérvényesítése torzítja így a közösségi érdekeket. Ebben a közegben a lakosság, a civil szervezetek saját elhatározásukból történő megjelenése és megszólalása többnyire zavaró tényező; a felülről – azaz hivatalosan – kezdeményezett helyzetekben pedig megelégednek a formális látszattervezéssel – látszatbevonással.

---

<sup>7</sup> Not In My Backyard, azaz „ne az én hátsóudvaromban”. Ennek a jelenségnek a leírására született mozaikszó, amely azt a gyakori esetet jellemzi ezzel, amikor a közösség egésze egy adott fejlesztést szükségesnek, társadalmilag hasznosnak tart, ám a helyszínt vitatja amikor az a saját tulajdonát, környezetét érinti, vagy negatív hatással van rá.

### 3.2. Az IVS berobbanása a fejlesztéspolitikába

A településfejlesztési koncepciókat kibontó (gyakorlatilag azokat részben felváltó) Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS) azzal a helyzeti előnnyel rendelkezett, hogy konkrét tartalmi követelményeket (azaz egységes szerkezetet) rendelt a városfejlesztési irányok megfogalmazásához, és a korábbiaknál jóval nagyobb mértékben integrálta az eltérő szemléletű mérnöki, gazdasági és társadalomtudományi szakmák ágazati szempontjait. A megszületett IVS-ek azonban a valós (optimális) kidolgozási idejükhöz képest elégtelenül biztosított időkeret híján újból átléptek a korai bevonásban és az alulról építkezésben rejlő lehetőségeken és pusztán a melléjük rendelt városrehabilitációs pályázatok szükséges, gyorsan előállítandó mellékleteivé degradálódtak.

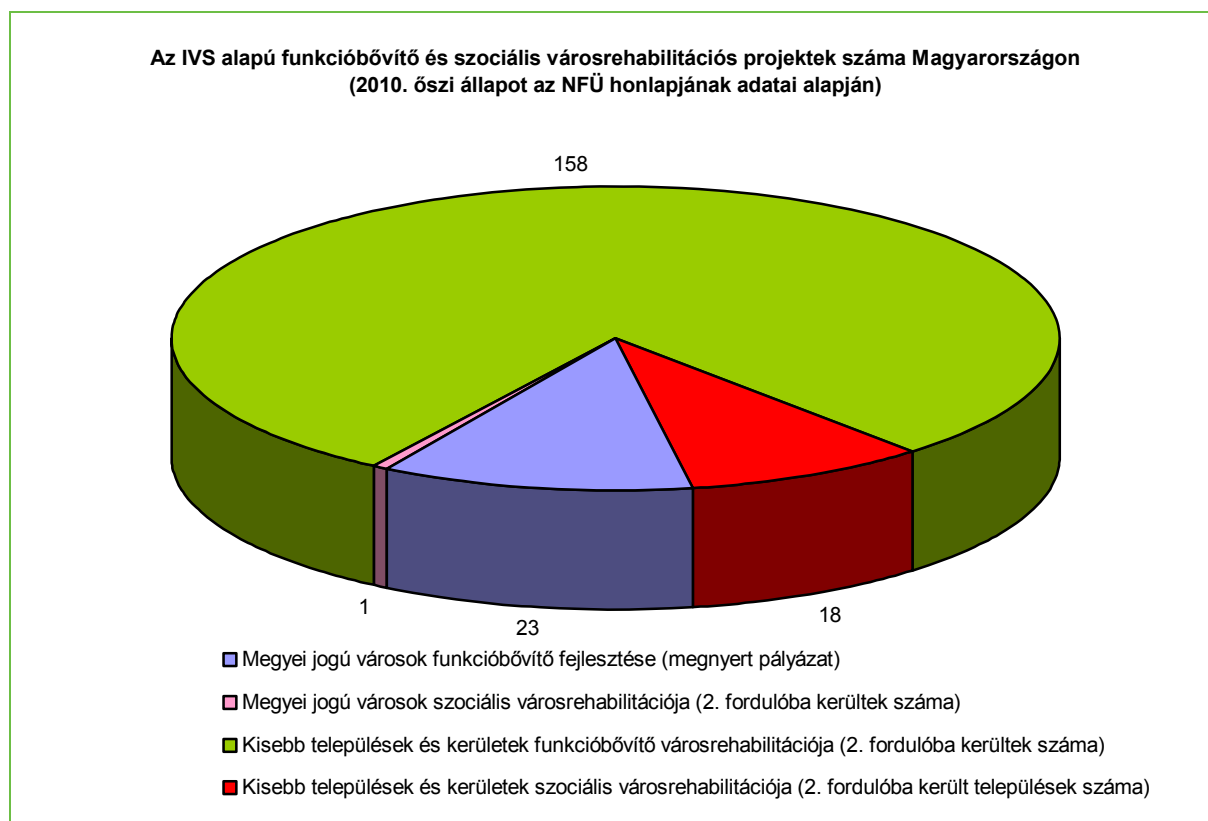
Kimondható, hogy a lefektetett tartalmi követelmények tiszta, pontos teljesítése miatt tisztességesen IVS fél évnél (inkább egy évnél) kisebb időszak alatt nem készíthető el még kisvárosok esetében sem. A hivatali leterheltség, lassúság és a települések adatellátottsága, adatbázisainak rendezetlensége ehhez éppúgy hozzájárult, mint ennek a nagyon bonyolult érdekmátrixnak az előkészítési és egyeztetési ideje. Viszont az az általános tapasztalat, hogy a legtöbb IVS 2-3 hónap alatt született meg. Az önkormányzatok az alul informáltság, az IVS által megkövetelt eljárásrendek és tartalmi követelmények ismerete nélkül rendre alulbecsülik a készítéshez szükséges időt, pályázati határidőkhöz képest „lövik be” a megbízásokat, így a rohammunka teljesen általános jelenséggé vált. Ennek pedig elsősorban a participatív megközelítésmód látja a kárát, hiszen a stratégiai elhatározások az időprés miatt nem egyeztetettek, ez pedig később számos helyi politikai, -civil, és személyes konfliktus forrásává lesz. Az eredeti és az azóta átdolgozott IVS kézikönyv sem útmutatást, se forгатókönyvet nem ad az IVS készítés optimális időkeretére, a bevonás lehetséges módjaira, **a bíráló szervezetek sok esetben megelégszenek a lakossági fórumokról származó jegyzőkönyvek szerepeltetésével, nem vizsgálva azok valós tartalmát és eredményeit.**

Az IVS készítés az átlagosan rendelkezésre álló 2-3 hónapos tervezési időkeretek közé szorítva így nem az integrációt, csak és kizárólag a pályázati forrás megszerzését szolgálják, a pályázati tartalom és célok pedig sok esetben nem szinkronizáltak a többségi igénnyel és elvárással, működőképességük megkérdőjelezhető. Hosszú távon mindez elmergesíti a helyi viszonyokat. Azok a települések, amelyek számára az IVS, vagy bármely más, a település jövőjét befolyásoló terv nem jelent mást, csak „kényszerűen kipipálandó” papírgyártást egy anyagi értelemben sikeres pályázathoz, ismét keservesen csatalkoznak saját önkormányzatiságukban, vezetőikben, eredményeikben a megvalósítás után. A fenti települési attitűd Magyarországon majdhogynem általánosnak mondható, egy végletesen rosszul felfogott gyakorlat része, amelyből nagyon nehéz kiutat találni.

### 3.3. A városrehabilitáció két részre szakítása

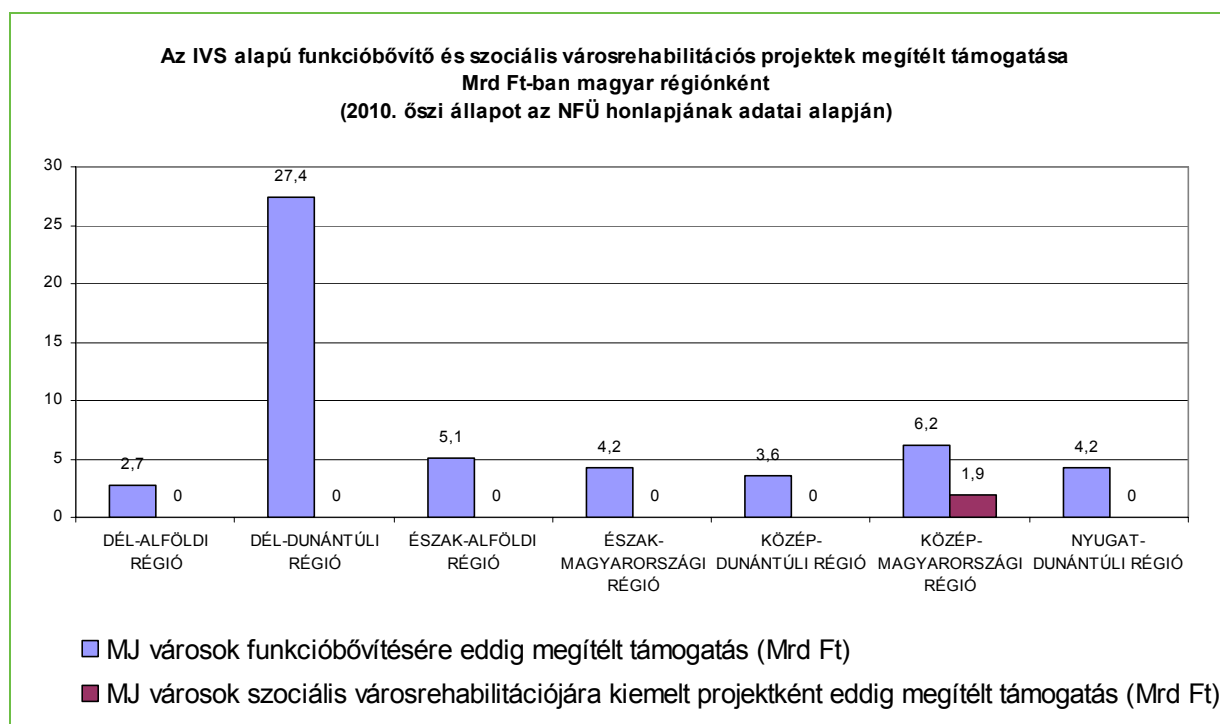
Az IVS-ek mögé rendelt Akcióterületi Tervek, illetve a városrehabilitáció pályázati kiírás útján történő "két részre szakítása" miatt élesen elkülönültek a városok körében óriási népszerűségnek örvendő (látványos fizikai beavatkozásokat hozó) ún. funkcióbővítő városrehabilitációs törekvések, és a népszerűtlen, akkut és neuralgikus problémákat magukban hordozó, sok évtizedes távlatban nem kezelt ún. szociális városrehabilitációk. Bár utóbbi pályázati formával az erre vonatkozó irányelvek szerint kötelező élniük azoknak a

megyei jogú városoknak és kerületeknek, amelyek funkcióbővítő városrehabilitációs pályázaton sikerrel vettek részt, az a szomorú tapasztalat, hogy alig van erre beadott pályázat a magyar rendszerben. Szociális városrehabilitációra ezen belül is olyan kisebb települések pályáztak (meglehetősen alacsony számban) amelyek kimaradtak a funkcionális városrehabilitációs pályázatokból, de ezek tartalma a legtöbb esetben nem haladta meg a szociális lakásépítést, vagy a lakosságcserével járó (a problémát exportáló) beavatkozásokat preferáló pályázati törekvéseket. Néhány szociális városrehabilitációs pályázatban szövegszerűen is tetten érhető, hogy tartalmában inkább funkcióbővítőnek tekinthető, csak más köntösbe bújtatva adták el azt. **A városrehabilitáció ily módon való két részre szakítása azért is károsnak bizonyult, mert a város megújításának csak együtt kezelhető és együtt is kezelendő funkcionális (fizikai) és szociális (társadalmi) aspektusait szétszakította.**



Az NFÜ honlapján megtalálható adatok alapján egyetlen megyei jogú város sem pályázott még szociális városrehabilitációra, a kicsik közül is kevesen. Az egyetlen nagyvárosi projekt jelenleg a rendszerben (amire már osztottak is pénzt) a Magdolna-negyed szociális városrehabilitáció a budapesti VIII. kerületben. Az is tanulságos, hogy gyakorlatilag a Pécsi Európa Kulturális Fővárosa projektek és a Budapest Szíve projektjei nyeltek el az eddig kiosztott **városrehabilitációs források 63%-át!** A városrehabilitáció ily módon való két részre szakítása, és ezen belül is a nagyoknak és erőseknek való kedvezés egyenesen károsnak bizonyult. Nem teljesíti azt az uniós alapelvet, amely a területi egyenlőtlenségek mérséklésére szánja a fejlesztési forrásokat, a közösségi pénz újraelosztását. Ezen túlmenően a szociális és a funkcióbővítő városrehabilitáció fogalmi bevezetése a város megújításának csak együtt kezelhető és együtt is kezelendő funkcionális (fizikai) és szociális (társadalmi) aspektusait a fejlesztéspolitikában szétszakította.





Mindezek mellett problémát jelent az Új Magyarország Fejlesztési Tervre és a regionális operatív programokra épülő magyar pályázati rendszerben összesen két pályázat-típus (a *funkcióbővítő városrehabilitáció* és a *szociális városrehabilitáció*) követelte meg az IVS-t és az erre épülő akcióterületi tervek meglétét, az összes többi nem. Így viszont az IVS-ek döntő többsége úgy készült, hogy a többi operatív programból levezetett pályázati lehetőségre nem fókuszált kellő mértékben, azaz nem lett valóban „integrált”. Bár kilátásba van helyezve, hogy az IVS-t a jövőben több pályázati forrás is kötelező anyagává teszik, az elkészült IVS-ek szempontjából ez már késő, így kizárólag a frissen elfogadott (elvből 7 éves tervezési ciklusra szóló) IVS toldoztatása kezdődhet meg. Mivel az IVS-t készítő szereplőket és a módosítás eljárásrendjeit országos jogszabály vagy NFÜ direktíva nem szabályozza, jóváhagyásához pedig csak képviselőtestületi határozat szükséges, így az IVS folyamatos, egyeztetés nélküli, szakmaiatlan módosításaihoz elvileg egy szűk döntéshozói rétegen kívül egyéb szereplő nem szükségeltetik.

Az IVS készítés mögül a források, azaz a korábbi stimuláló tényezők is kikopnak. 2012-re már nincsenek allokálva források a városközpont rehabilitációkra, azaz "aki bújt, bújt alapon", aki eddig nem készített IVS-t, és nem pályázta meg vele a maga városrehabilitációs projektjét, az belátható időn belül elesik ettől a lehetőségtől. Pedig a városrehabilitációs folyamatok, különösen a **szociális városrehabilitáció időben elhúzódó, nem egy éven belül kivitelezhető valami**. Nem csoda, ha ehhez, ilyen feltételek mellett, nem nyúlnak hozzá városok, vagy éppen ezért sok, minden előremutató eredményt nélkülöző férc-mű születik - bevonás nélkül - szociális rehabilitáció címén, ami éppen ellentétes hatást vált ki az elvárt helyett).

### 3.4. Az Antiszegregációs Tervek (ASZT) készítésének eddigi tapasztalatai

Magyarországon az IVS műfajának bevezetése előtti időkig nem készültek olyan komplex városfejlesztési stratégiák, amelyek magukban foglalták volna a leszakadó városi lakóterületek sajátos problémáit, az ott élők lakás-életkörülményeinek javítását célzó programokat és intézkedéseket. Itt is érvényes, hogy kevés ideje volt az önkormányzatoknak a felkészülésre és nem volt igazán lehetőség a felkészítésükre sem. Az eddig elkészített IVS-ek és ASZT-k azonban – minden hibájuk ellenére – már elégséges tapasztalatot adnak egy olyan hosszabb távra szóló kormányzati program előkészítéséhez, amely a városfejlesztés, városrehabilitáció vonatkozásában képes megalapozni a sajátos közép-kelet európai problémákra épülő (szociális) városrehabilitáció hazai gyakorlatát.

Az Európai Unió régebbi és új tagállamai között lényeges különbségek vannak a városi társadalmi problémák térbeli megjelenése között, eddig az EU nem tudott igazán mit kezdeni az elmúlt években csatlakozott országokban tapasztalható települési, térségi szegregációs folyamatokkal, a térbeli-társadalmi kirekesztés különböző megnyilvánulásaival. Az Európai Unió régebbi országainak fejlődésében egyre inkább a nagyvárosok és a köréjük szerveződő gazdasági térségek szerepe válik meghatározóvá, az EU városfejlesztési politikájában is kiemelt szerepet kap a nagyvárosok és a nagyvárosi agglomerációk gazdasági versenyképességének erősítése, az itt felhalmozódó szociális feszültségek mérséklése. Az európai városfejlesztési programokban a nagyvárosok és nagyvárosi agglomerációk dominanciája érvényesül és mintha háttérbe szorulnának a kis- és közepes városok és az azokat körülvevő térségek. Város-térség viszonyának kutatása is eddig többnyire a nagyvárosi térségek vonatkozásában történt, az új EU tagállamokban ugyanakkor a térségek helyzetének alakulásában a kis-és középvárosok szerepe is meghatározó, különösen azokon a területeken, ahol nincs a közelben nagyobb város. Az a munka, amelyet az IVS-eket készítő magyarországi városok végeztek, hasznos lehet a városfejlesztés és a szociális városrehabilitáció közép-kelet európai gyakorlatának a kialakításában, végső soron az Európai Uniónak a leszakadó lakóterületeken élők helyzetének javítását célzó politikáinak módosításában, átértékelésében.

Az elkészült tervek minőségét jelentős mértékben meghatározta az önkormányzatoknak a szegregációval kapcsolatos problémákhoz való hozzáállása, érzékenysége. Kevés olyan program készült, amelyekből kiderül az a felismerés, hogy a településeken belüli szegregáció megoldása, mérséklése szerves része a városfejlesztési programoknak, a leszakadó lakóterületek és az ott élő csoportok jelentős mértékben befolyásolhatják a települések fejlődését, versenyképességét. **Az önkormányzatok többsége az ASZT elkészítését olyan kötelező feladatnak tekintette, amely nélkül nem fogadható el az IVS, a tervekben jelzett problémákat, feladatokat igyekeztek általánosan és lehetőleg mindenféle elkötelezettség nélkül megfogalmazni.** A szegregációval kapcsolatos problémákat alapvetően romaügynek tekintették, feltételezve azt, hogy ha a településen nem élnének romák, akkor nem is lennének szegregált lakóterületek.

A szociális városrehabilitáció nyugat-európai gyakorlatában alapvetően fontos a helyi partnerség kialakítása, a különböző helyzetű csoportok közötti párbeszéd feltételeinek a megteremtése, az érintett lakóterületeken élők bevonása a programok kialakításába és megvalósításába. Az antiszegregációs terveket készítő hazai városok többsége erre kevés figyelmet fordított, a leírt programok és intézkedések megvalósítását kizárólag saját

intézményeinek és néhány, a helyi szociális, oktatási, vagy munkaerőpiaci szolgáltatásokban részt vevő civil szervezet bevonásával képzelik el. Az elkészült tervekben nem jelennek azok a konfliktusok, illetve a konfliktusok kezelésére vonatkozó javaslatok és intézkedések sem, amelyek a szegregátumokban és a szegregátumok közvetlen szomszédságában élők között alakultak ki több magyarországi városban. A szociális célú városrehabilitációs programok célterületeinek meghatározásánál kiemelt figyelmet kellene fordítani azokra a vegyes összetételű (szegények és jobb módban élők) lakóterületekre, ahol leginkább szükség lenne a különböző helyzetű csoportok közötti közeledés elősegítésére, a kialakuló konfliktusok kezelésére, a megelőzésére.

**Az elkészült tervek többségéből hiányoztak a szegregátumok kialakulására vonatkozó leírások, nem lehetett megtudni azt, hogy kik laknak ott, honnan kerültek oda, mióta élnek az adott területen, milyen átjárások vannak a helyi és városokon kívüli vidéki szegregátumok között. Ezek ismerete nélkül a szegregátumok felszámolását, az ott élők helyzetét javító cselekvési programok sem valósíthatók meg.**

Az ASZT-k többsége nem kapcsolódik a IVS-ekhez, így pl a munkahelyek számának növelését célzó városi programok nem jelennek meg a szegregátumokban élő munkanélküliek helyzetének javítását célzó elképzelések között, leginkább a közmunka programok jelentik a munkába állítás főbb eszközeit, ami hosszabb távon nyilván nem lehet megoldás. A városi szegregátumokban előket sok esetben jelentős környezeti és környezetegészségügyi problémák is sújtják. A környezet minősége, a környezeti problémák és kockázatok, illetve azok felszámolásának szükségessége nem jelenik meg sem az IVS-ekben, sem az anti-szegregációs tervekben, az elkészült anyagokban még utalás sincs arra, hogy a tervezett lakás felújítási, lakásépítési programoknál miként lehetne érvényesíteni egyidejűleg a szociális és a lakások üzemeltetésével kapcsolatos gazdaságossági, energiahatékonysági és környezetegészségügyi szempontokat (pedig ilyen indikátor szerepel az integrált városfejlesztési stratégiák elkészítéséhez kiadott kézikönyvben is).

**A szociálisan és fizikailag leépült városi területek problémáinak kezeléséhez mindenféleképpen szükség van arra, hogy az EU-s források mellett hazai források is rendelkezésre álljanak.** Számítani kell arra, hogy egy idő után az ilyen célra felhasználható európai támogatások csökkenni fognak, előbb-utóbb Magyarországon is ki kell alakítani a városrehabilitációs programok finanszírozásának új modelljét, a helyi, regionális, kormányzati és az uniós támogatások valamint a magántőke közötti hatékony koordinációt.

Az EU-s támogatásokkal kapcsolatban továbbra is probléma, hogy – az elmúlt időszakban megtett módosítások ellenére – az EU politikái és az alapvetően az EU 15 tagállamainak problémáinak kezelésére kialakított támogatási rendszerek Közép-Kelet Európa új tagállamaiban nem minden esetben alkalmasak az ottani gondok megoldására. Míg az EU fejlettebb országaiban a városokban a szegregáció folyamata összefügg a bevándorlással és a szuburbanizációval (és csak a városi agglomerációkat érinti), amely egyrészt kulturális sokkhoz, másrészt a hagyományos városközpontok hanyatlásához vezetett, addig **Közép-Kelet Európában a városi gettók mellett a társadalmi feszültségek sokkal koncentráltabban jelennek meg az elmaradott vidéki területeken is.** A vidéki lakosság helyzete rendkívül kedvezőtlen az új tagállamokban, ahol a gazdasági átmenet felerősítette a régiókon belüli egyenlőtlenségeket. Az új tagállamokban, ahol a városokba koncentrálódó bevándorlók miatti feszültségek kevésbé jellemzőek, a társadalmi szegregáció és az esélyegyenlőség

hiánya leginkább a vidéki területeken jelentkezik. Míg a szegénység alapvetően az elégtelen jövedelem eredménye, a területi kirekesztés ezen túlmutat, mivel a szegregált településeken és területeken élők sok további lehetőségtől is elesnek: tanulási lehetőségektől, az infrastruktúrához és szolgáltatásokhoz való hozzáféréstől. Az etnikai különbségek – a bevándorlók városi gettókba tömörülése és a roma népesség erőteljes szegregációja az új tagállamokban – az elmaradott területek problémáit tovább súlyosbítják, mivel integrációjuk sokkal nehezebb.



Képek a debreceni "Tervezz! Bátran!" közösségi tervezést népszerűsítő rendezvényről, 2010.

## 4. Szakpolitikai ajánlások



Hazánkban a települési tervezési folyamatokban, a városrehabilitációban a részvételi tervezést a közelmúltban számos közösség csak akkor tudta, és azt is többnyire csak utólag kikényszeríteni, ha már valamilyen konfliktus, érdeksérelem alakult ki egy fejlesztési elképzelés kapcsán. A különféle szintű döntéshozatali folyamatok tervezői nehezen hajlandók tudomásul venni, hogy a részvételi folyamatok a hagyományosnál sokkal több időt és energiát igényelnek.

A konfliktusok természetszerű létezése miatt szükséges olyan, a döntéshozatalt segítő módszerek alkalmazása, amelyek segítenek integrálni a sokféle érintett nézőpontjait és szempontjait. A közösségi tervezés egy ilyen, a konfliktusok tisztázását, a párbeszédet erősítő módszer. A fejlesztések és a tervezés demokratizálása az, amely végül a jobb minőségű döntéseken keresztül a közösség javához vezethet.

A várost - lakói alkotják. Nélkülük beszélni, intézkedni, tervezni, beavatkozni a működésébe felelőtlen és szakszerűtlen dolog. Tehát a városmegújításnak velük kell kezdődnie, az ő részvételük megteremtésének kialakításával. A döntésekben nem a befektetőkkel, nem is a várospolitikusokkal, hanem első helyen velük kell kalkulálni, megkérdezni, abba bevonni őket. Tehát a városban élők a városhoz tartoznak - **ők a város!**

***Felelősen végigvezetett városmegújítás, különösen szociális városrehabilitációs folyamat, nem jöhet létre valódi társadalmi bevonás nélkül.*** Ezt akkor is fontosnak tartjuk hangsúlyozni, ha a mai gyakorlat szerint a különféle pályázati kiírások szűk időkeretét kell kalkulálni; a szakmai anyagok ezért is nagyon sztereotipizáltak, a lényegi helyi adottságok és sajátosságok leegyszerűsítésére kényszeríti a tervezőket, azért hogy meg tudjanak felelni a pályázat ilyen szempontból mérhetetlenül irracionális feltételeinek.

A fentieket figyelembe véve az első és legfontosabb feladat mind döntéshozói, mind „felhasználói” szinten elsősorban a készség-fejlesztés, **a képessé tétel**, valamint **a közösségi tervezés sokszintű támogatása**. Azaz valamennyi szereplőnek szükséges ehhez egy tanulási folyamat részesévé válnia.

### 4.1. A szakpolitikai ajánlások alapját képező megállapítások

- Azok a kirekesztés-és diszkrimináció-ellenes programok a sikeresek (hoznak tartós eredményt), amelyek a helyi önkormányzatok, civil szervezetek és az érintett lakossági csoportok szoros együttműködésével valósulnak meg.
- A kirekesztéssel és diszkriminációval kapcsolatos problémák ott erősödnek fel leginkább, ahol a helyi és regionális hatóságok, intézmények – engedve a többségi társadalomból érkező nyomásnak – maguk is diszkriminálnak és kirekesztenek.

- Az igazán jól sikerült programoknál lényeges szempont, hogy nem a kirekesztett, diszkriminált csoportok asszimilációjára törekednek, hanem integrálásukra, de oly módon, hogy közben saját identitásukat is megőrzik. Ez nyilván feltételezi a többségi társadalom részéről a toleranciát, (ennek erősítésére pl. külön programok beiktatása szükséges) és az érintettek részéről a többségi társadalom szokásainak, kultúrájának, jogrendszerének megismerését és az ehhez való alkalmazkodást. (ld. például a Hamburg-Lenzsiedlung projektet a 6. fejezetben)
- Az önkormányzatok részéről fontos a helyi nyilvánosság különböző intézményeinek, fórumainak a folyamatos működtetése annak érdekében, hogy a problémák felszínre kerüljenek, beszéljenek róla, megismerjék a különböző véleményeket és együtt keressék a megoldás lehetőségeit. Erre maguk a helyi döntéshozó testületek is jó példát szolgáltatnának, ha időközönként tárgyalnának a diszkriminációval, kirekesztéssel kapcsolatos problémákról az iskolák működése, az önkormányzati szociálpolitika, lakáspolitiká, kisebbségpolitika kapcsán.
- A városmegújítás során, a közösség bevonása és a folyamatban történő részvétele elősegíti az állampolgárok felelőssé válását, a közügyek iránti elkötelezettséget, a képességet azok befolyásolására - mindez a jól működő demokrácia egyik alapfeltétele.
- Az elmúlt 20-25 évben Amerikában és Európában is kialakult a városrehabilitációnak, városmegújításnak egy valódi, élő gyakorlata, s ezekben a folyamatokban már általánossá és kikerülhetetlenné vált a helyi közösségek bevonása, a különböző szereplők (helyi és regionális hatóságok, üzleti szféra, civil szervezetek és mozgalmak) szoros együttműködése. Tisztában vagyunk azzal, hogy a közép-kelet európai régióknak általában, de a városrehabilitáció területén is a nyugat-európaiaktól eltérő sajátosságai vannak; de ez nem zárja ki, hogy az ottani gyakorlatot és az itteni szükségleteket egymással kapcsolatba hozzuk.
- A hazai helyzet tekintetében meggyőződésünk, hogy **a társadalmi szétesést előidéző folyamatok megállításával kapcsolatos cselekvéseknek, intézkedéseknek alapvetően a települések szintjén kell megtörténni. A jól végiggondolt és kivitelezett szociális célú városrehabilitációs programok fontos szerepet játszhatnak a különböző helyzetű társadalmi csoportok közötti közeledés elősegítésében, a városokon belül jelentkező társadalmi feszültségek mérséklésében, a társadalmi béke megőrzésében.** Külön is felhívjuk a figyelmet az érintett területeken a kisebbségi önkormányzatok és a helyi kisebbségi civil szerveződések nem formális, hanem tényleges bevonásának szükségességére.
- Az Európai Unió új tagállamaiban a kirekesztődéssel és a diszkriminációval kapcsolatos problémák leggyakrabban azokon a területeken jelentkeznek, ahol a helyi és regionális önkormányzatok általában nem rendelkeznek, vagy csak korlátozott mértékben rendelkeznek a nagyobb programokhoz szükséges önerővel. Megoldás lehetne olyan kormányzati alapok létrehozása, amelyek a helyi és regionális önkormányzatok európai uniós szociális rehabilitációs pályázataikhoz biztosítanák az önerőt.

- Közép-Kelet Európa leszakadó lakóterületein a szociális célú rehabilitációs programok hatékonyságát, eredményességét nagymértékben befolyásolja az, hogy mind vidéki, mind városi területeken a nagyon rossz műszaki állapotban levő lakások jelentősebb része magántulajdonban van. A magyar Európai Unió programok viszont nem támogatják a magántulajdonú lakások felújítását, illetve az adószabályok kikerülésre ösztönzik a bérbe adókat, ahelyett, hogy a szociális szolgáltatások integráns elemeivé tennék őket.
- Romániában, Bulgáriában, Magyarországon és Szlovákiában az oktatásban tapasztalható hátrányos megkülönböztetés – ld. iskolai szegregáció - kezdeményezői gyakran maguk a helyi hatóságok.
- A halmozottan hátrányos helyzetű csoportok térbeli koncentrációját gyakran a helyi hatóságok intézkedései erősítik fel. (Ld. például a helyi lakásügyi hatóságok erősen diszkrimináló gyakorlatát az ún. irányított lakáskiutalásban.)
- Fontos különbség van a szegények, kirekesztettek térbeli elkülönülésében az EU régi és új tagállamai között. Európa nyugati felében a kirekesztettség és szegénység, a térbeli társadalmi elkülönülés alapvetően városi probléma. Az Európai Unióban a városi problémák markánsan jelen vannak a területi politikákban és a különböző támogatási rendszerekben, amelyek komplex megoldásokat szorgalmaznak a problémák kezelésére. (Ld. például korábban URBAN programok, illetve most a Strukturális Alapok keretében megjelenő városfejlesztési programok). Európa keleti felében a városok mellett a leépülő vidéki területek a szegény és kirekesztett csoportok megjelenésének szinterei, eddig azonban a leépülő vidéki területek átfogó és komplex fejlesztésére, rehabilitációjára nem születtek európai programok.
- A diszkrimináció-ellenes, az EU és a nemzeti kormányok támogatásával megvalósított programok hatékonysága nagymértékben függ attól is, hogy a programok finanszírozásának lejártá után milyen figyelem kíséri a támogatott csoport helyzetének alakulását. Tapasztalat, hogy sok projekt esetében a finanszírozás megszűnése után a kedvezményezett csoport kikerül az érdeklődés középpontjából, és sok esetben a projekt keretében elvégzett munka is hiábavalónak tűnik.
- A nyugat-európai országokban az 1970-es, 80-as évek gazdasági változásai következtében feleslegessé váló és a megváltozott viszonyokhoz – az ipari termelés gyártó ágazatainak visszaesése és a szolgáltatói szektor erősödése – alkalmazkodni nem tudó csoportok (képzetlenek, bevándorlók és azok gyermekei, egyszülős családok, stb.) illetve a közép-kelet-európai társadalmakban a piacgazdasági átmenet vesztesei. (szakképzetlenek, cigányok, sokgyerekes családok, kedvezőtlen adottságú régiókban élők, stb.) Ezek így együtt alkotják az európai „underclass”, amelynek helyzete az egyik legnagyobb kihívást jelenti az Európai Unióban. Az európai „underclass” problémáit a gazdasági fejlődés önmagában nem tudja megoldani, olyan nagy a lemaradás, a társadalmi csoportok közötti szakadék. A hátrányos társadalmi helyzet – ahogy ezt a kutatások tapasztalatai is bizonyítják – generációról-generációra öröklődik, (ld. maghrebi-bevándorlók helyzete a francia

nagyvárosokban, vagy a cigányokét Közép-Kelet Európában) és ahogy a Nyugat-Európába az iszlám országokból érkezett bevándorlókkal szembeni diszkriminációs megnyilvánulások esetében is tapasztalható, gyakran a terrorizmussal és a radikális iszlám csoportokkal való azonosítást is jelenti. Persze a szélsőséges, radikális iszlám ideológiák is gyakran követőkre találnak a nagyvárosi gettók korábbi bevándorlóinak évek óta munka nélkül tengődő, szakképzetlen, mindenhol kirekesztett gyermekeinek körében.<sup>8</sup>

- Az Európai Unió 2004-es és 2007-es bővítése után a megszűnő határok és a nyugat-európai munkaerőpiacok megnyitása egyre láthatóbbá teszik az európai közvélemény előtt is az új tagállamok szegényeit. A bővítés előtti időszakban még elszigetelt jelenségnek tartották a szlovák, vagy magyar romák megjelenését a francia és a svéd bevándorlási hivatalok előtt. A romániai cigányok jelenléte a német, vagy osztrák városokban sem váltott ki különösebb társadalmi elégedetlenséget. Az elmúlt időszakban Olaszországba érkezett - nem hivatalos becslések szerint 1 millió román vendégmunkás – viszont már a nagyvárosok polgármestereit készítette arra az elhatározásra, hogy kezdeményezzék a bevándorlási törvény módosítását, egy tragikus eset kapcsán pedig az olasz kormány fordult az EU-hoz segítségért.<sup>9</sup> A Tevere partján létrejött „dobozváros”, vagy a nagyvárosokban megjelenő koldusok arra utalnak, hogy a szabad munkavállalás jegyében nem csak az orvosok, mérnökök és a jól képzett szakmunkások fognak megjelenni a nyugat-európai munkaerőpiacokon, hanem a közép-kelet-európai leszakadó térségek, a városi és vidéki gettók számkivetettjei is. Az új uniós országokból érkezett vendégmunkások különösen nagy aránya miatt aggódtak a brit önkormányzatok is, mondván, hogy ekkora tömeg fogadására nem készültek fel. Félő, hogy ezek a folyamatok a rasszista és a diszkriminatív megnyilvánulások újabb hullámát indítják el Európában.
- Ahogy a 6. fejezetben bemutatott esettanulmányokból is kitűnik, a különböző szegregáció-és diszkrimináció-ellenes programok megvalósításában a helyi civil szervezetek kulcsszerepet játszanak. A helyi, települési közösségek – amelyek maguk is tagoltak – csak szervezeti keretek között válhatnak a helyi és regionális önkormányzatok partnereivé. A helyi önkormányzatok aktív kapcsolatban állnak a település különböző gazdasági és társadalmi csoportjaival, a társadalom tagjaival. A különböző csoportoknak már jelentős szerepe van az önkormányzati döntéshozatali mechanizmus inputjára és outputjára is. Érdekérvényesítési törekvéseik természetesen befolyásolják a döntéseket és azok végrehajtását is.
- Közép-Kelet Európában a civil társadalom szerveződése erőtelenebbek és gyengébb érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, mint Nyugat Európában. A civil érdekek képviselőit gyakran pártokhoz kötődő, pártok által kezdeményezett

---

8 A 2001 szeptember 11-i merénylet után bin Ladent éltető grafittik jelentek meg a francia nagyvárosok külső kerületeiben, az ő képét hordozták néhányan a második iraki háború elleni tüntetéseken és arra is volt példa, hogy bevándorló fiatalok százai füttyültek futballmeccsen, mialatt a Marseillaise-t játszották

9 Barroso bizottsági elnök római látogatása előtt jelezte, a bevándorlással, a külföldi munkavállalókkal kapcsolatos problémákat nem az EU-nak, hanem a tagállamoknak, a tartományi és a helyi önkormányzatoknak kell megoldani, és egy eset kapcsán nem lehet egy nemzetet elítélni – utalva A. Mussolini EU Parlamenti képviselő dühös kirohanására a román nemzet ellen.



szerveződések lépnek fel. A kirekesztődés és a diszkrimináció által leginkább érintett csoportok esetében ez még inkább igaz, és a helyi önkormányzatokat alkotó politikai pártok számára sem jelentenek komoly támogatást a marginalizált csoportok kiszámíthatatlan és gyakran a választójogukkal sem élő tagjai. A helyzetük javítását célzó kezdeményezések csak akkor vezethetnek sikerre, ha abban érdekeltek más, erősebb érdekérvényesítő képességgel rendelkező helyi csoportok. Ez természetesen nem jó így. Ezért kellene kezdeményezni a leszakadó lakóterületeken élők érdekérvényesítő képességének fejlesztését célzó támogatások kialakítását (pl. képzések, a helyi nyilvánosságban való megjelenés támogatása stb.) .

## 4.2. A városmegújító munkacsoport ajánlásai

- **Pályázati rendszer átalakítása.** Első és legfontosabb változást követelő dolog a mai pályázattal rendszer átalakítása az előzőekben részletezett szükségletek megteremtésével!
- **Szubszidialitás a tettekben.** A társadalmi részvétel erősítése érdekében könnyíteni kell a döntéshozatali folyamatokhoz, így a közösségi tervezéshez való hozzáférést.
- **Az időkeret fontos tényező.** A szükséges erőforrások közül az első a megfelelő mennyiségű idő. Ez nem pusztán körültekintő szakértői munkát jelent, hanem az érintettek megtalálását, megszólítását; olyan helyzetek megteremtését, amelyekben a helyi közösség – de legalább annak minél szélesebb képviselői köre – aktivizálódik, elhiszi, hogy számít a részvétele; vállalja a ráfordított időkapacitást; türelmet – hozzáértést; egyeztetési technikák „bevetését”.
- **Pénzügyi alap.** Fel kell állítani egy központi - esetleg regionális- pénzügyi alapot a közösségi bevonást szolgáló folyamatok általános segítésére; de különösen az egyedi esetek, a nem programszerű tervezési tevékenységek számára, lehetőséget biztosítva a nagyobb munkával járó részvételi tervezés elvégzésére. Részben attól, hogy hosszabb, részben a bevonás széles köre miatt, részben új szakterületi szereplők kikerülhetetlen részvételéig – jóval költségesebb ez a folyamat egy „hagyományos” tervezésnél, projektnél.
- **Szakmai háttér.** Biztosítani kell a részvételi tervezés **szakmai háttérét** az ország teljes területén, ehhez **segítő hálózatot** kell létrehozni. Így érhető el, hogy ne aktuális projektekre szimplifikálják a tervezést és a bevonást, hanem **intézményes keretek** közötti dialógust jelentsen az: a megvitatás és a megállapodás kultúrájának tanulását valamennyi szereplő számára. Az **államigazgatásban** erősíteni kell a közösségi tervezés kultúráját – itt is felkészülést kell biztosítani az alkalmazottak számára és szükség esetén kényszerített szabályozást az ilyen eljárások számonkérhetőségére.
- **Hatalommegosztás.** Valódi folyamatot kell jelentsen a közösségi részvétellel történő városmegújítás, amelyben otthonosan mozognak a tervezők és az

érintettek is, tehát a sokféle szereplő összehangolását. Ugyanakkor a *döntéshozóktól* a valóságban *hatalommegosztást igényel ez a folyamat*.

- **Képzés.** Az **oktatási rendszer** minden szintjén és a **felnőttképzésben** egyidejűleg elő kell segíteni a közösségi tervezés szemléletének elterjesztését. Ez azt is jelenti, hogy valamennyi életkori csoportban - tehát a gyermekkortól kezdve az ezüstkorig - szükséges általában véve a részvételi tervezés élményének és tudásának a megszerzéséhez megfelelő feltételek és programok biztosítása. A városmegújítás folyamatában szereplők (szakértők, civilek, hivatalos apparátus, döntéshozók) tudása, felkészítése ezen a téren különösen nélkülözhetetlen. A városmegújításban tevékenykedő szakmák felsőfokú, posztgraduális, és szakmai továbbképzésébe **integrálni kell a részvételi tervezés oktatását**. Többféle szakismeretet szükséges megteremteni és összehangolni: város- épület- és tájtervezőkét; közösségfejlesztő szakembereket; közösségi munkásokét, szociológusokét, szociálpolitikusokét, művelődési szakembereket, jogászokét, államigazgatási és önkormányzati szakembereket; a nyilvánosság szakértőit, médiamunkásokét. A részvételi tervezési programokban a **készségek elsajátításának, a képzésnek** jelentős helyet kell kapnia.
- **Módszertan.** A képessé tételhez hozzájárul az adott tervezési feladathoz kidolgozott részletes és követhető **módszertani útmutatók** megjelenítése. E módszertani útmutatók integrálása az IVS kézikönyvbe, illetve a településfejlesztés, kistérségfejlesztés dokumentumainak tartalmi követelményeibe az érintetteket és a döntéshozást egyaránt ösztönözné a részvételi tervezés jó gyakorlatainak honi beágyazása felé.

## 5. A városmegújítás lépései



Közel egy évtizeddel *Douglas Adams: Galaxis utikalauz stopposoknak* c. rádiójátékának megszületése előtt (amely azóta a közösségi részvételen alapuló tervezés és döntéshozás transz-atlanti szószólójának egyik legtöbbet citált forrásává vált) **Sherry R. Arnstein** nagy hatású cikket jelentetett meg az Amerikai Tervezők Szövetségének (APA) újságjában. Talán nem véletlenül, a cikk 1969. július 4-én, az Amerikai Függetlenség Napján jelent meg egy oly korban, amikor az USA-ban a polgárjogi mozgalmak a csúcspontjukon voltak. Egy évvel vagyunk Martin Luther King tiszteletes, és Robert F. Kennedy meggyilkolása, valamint a párizsi diáklázadások után, egy erősen kritizált vietnámi háborúval és az űrversennyel (a Hidegháborúval) megterhelt világban (alig egy hónappal a Holdraszállás előtt), a Woodstock fesztivál évében. Érthető, hogy a nyugati kultúra szinte minden szintjét áthatotta a társadalmi megújulás igénye.

Ebben a közegben született tehát az az írás, amely később a részvételi tervezés módszereinek kidolgozásakor a legjelentősebb forrásmunkává vált. **Arnstein létrája (1969)** a helyi szereplők bevonásának mélysége alapján határozta meg a részvétel szintjeit. Minél nagyobb mértékű a lakosság szerepe a döntéshozatalban, annál magasabb lépcsőfokon állunk a képzeletbeli létrán.

A részvétel típusa	Részvételi modell (létrafok)	Példák
<b>Civil hatalom</b> Proaktív részvétel „bevonás”	Polgári ellenőrzés	Közösség által ellenőrzött szervezet
	Küldötti ellenőrzés	Elsődlegesen jogi alapú döntéshozatal (jogi személyek)
	Partnerség	Tárgyalásos döntéshozatal, a résztvevőket kompenzálják
<b>Tokenizmus</b> Reaktív részvétel „bemenet”	Kiengesztelés	Polgári tanácsadó testület – gyakran testület vagy hatalom (= döntési kompetencia) nélkül
	Párbeszéd	Lakossági fórumok alapján megjelenő ötletek– megvalósulási garancia nélkül
	Tájékoztatás	A jogok ismertetése – első, de gyakran felszínes lépés a részvételhez
<b>Nem-részvétel</b>	Terápia	Hatalomnélküliség – az együttműködés vagy illeszkedés hiánya, részvételnek álcázott csoportterápia
	Manipuláció	A rendszerhez gépiesen alkalmazkodó csapat (megbízó, tervező) és PR – a részvétel elkerülési lehetőségeinek keresése

*A részvétel tipológiája a bevonás mélysége alapján (Arnstein létrája)10*

Arnstein leírása szerint az első szinten (**manipuláció**) a cél „gyógyítani” (to cure) a résztvevőket. A tervező egy „receptet” ad a probléma megoldására. A szakemberek hagyományosan ezt a szintet alkalmazzák legszívesebben, hiszen itt a legnagyobb a tervezői szabadság. A hazai felülről irányított rendszer is ezt a hozzáállást erősítette a rendszerváltásig. A létra második fokán (**terápia**) a tervezőben megjelenik az igény, hogy valamilyen mértékben az érintettek kapcsolódjanak a tervhez. Ez a kapcsolat azonban kimerül abban, hogy a szakember a terv elkészülése után elmagyarázza annak jelentőségét, működőképességét, nagyszerűségét stb. Arnstein szerint itt a cél oktatni a résztvevőket. Sem az első, sem a második fok nem nevezhető participációs lépcsőnek.

A **tájékoztatás** a részvétel első, legfontosabb legitimációs lépcsője. A második foktól egy lényeges dologban különböznie kell ennek a szintnek: a tájékoztatást már meg kell kezdeni a szándék megjelenésétől fogva a végeredmény közlése nem nevezhető tájékoztatásnak.

A harmadik szinten még egyirányú az információ áramlása, ami nem tesz lehetővé visszacsatolást. Nagyobb léptékű tervek készítése esetén hazánkban jogszabályok írják elő a tájékoztatási kötelezettséget. Hogyan valósul meg ez a gyakorlatban? A tervet kifüggesztik az önkormányzati faliújságra, vagy megtekinthető egy irodában. Az érdeklődés rendszerint csekély. Máskor (vagy emellett) az önkormányzat által kiadott újságban tájékoztatnak a terv készüléséről. Utóbbi esetben az információ több emberhez jut el, és így a felelősség is jobban áterhelődik a lakosságra (veszi-e a fáradságot, hogy hozzászól?).

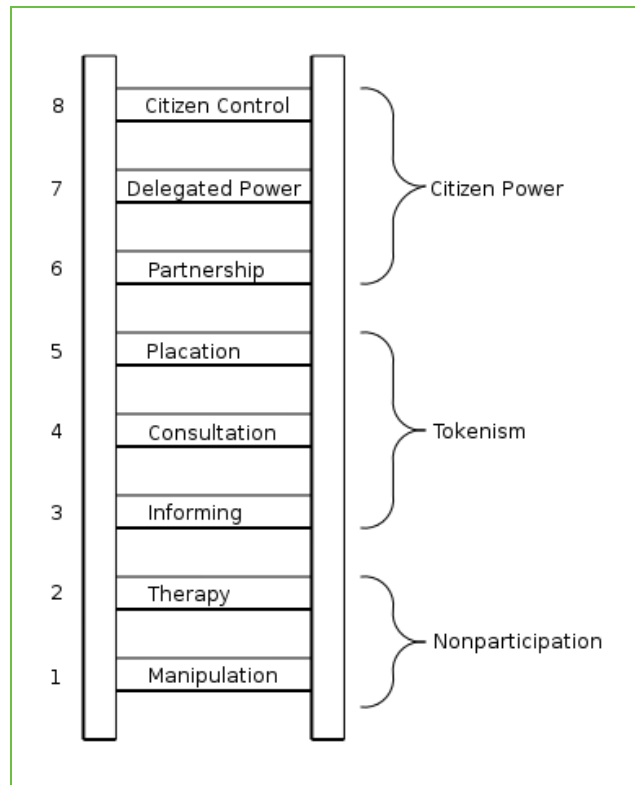
A negyedik szinten megindul a **párbeszéd** a helyi lakosság és a tervezők között. A részvétel eszköze itt a helyszínelés (amennyiben ez interjúkat, kérdőíveket vagy egyéb konzultációs eszközöket alkalmaz), a lakossági fórumok, illetve egyéb szervezett beszélgetések-interjúk. Arnstein szerint ez még mindig csak egy „ablaknyitási rituálé”. A magyar gyakorlat is ezt mutatja: a konzultáció gyakran kimerül egy-két lakossági fórumban, ahol a tájékoztatás és terápia eszközein túl legfeljebb néhány hozzászólás hangzik el.

Az ötödik lépcső (**kiengesztelés**) célja a bizalmatlanság és az ellenséges hozzáállás megszüntetése. Erre többféle módszert lehet alkalmazni, például az erősségek összegyűjtése gondosan kiválasztott emberekből álló csoportokban. Ez lehetőséget ad a polgároknak, hogy korlátok nélkül tegyenek javaslatokat, vagy tervezzenek, úgy hogy egyúttal meghagyják a jogot a hatalmon lévőknek a döntés legitimálására, illetve a lehetőséget a tanácsolt lépések megvalósítására.

Arnstein a 3-5. létrafokokat jelképes részvételnek (tokenism) nevezi: a beleszólás megengedett, de a folyamatok alakítására valójában kevés mód nyílik.

Arnstein szerint a legfelső három szint a polgárok hatalmának (citizen power) valós megjelenítését teszi lehetővé. A hatodik szinten a lakosság és a döntéshozók (= a hatalommal bírók) tárgyalásai során már ténylegesen megoszlik a hatalom, és ezzel együtt a döntéshozatal és a következmények vállalásának felelőssége is közös. A tervezés a **partnerség** esetében például közös bizottságok (joint committees) létrehozásával zajlik. A **küldötti ellenőrzés** során az érdekeltek képviselőket delegálnak a tervezés folyamán a döntéshozói körbe. A helyi közösségnek tehát itt már megvan a hatalma, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a program megfelelően alakul számukra. Megvan a lehetőség, hogy az adott feladathoz az ahhoz legjobban értőt, egyben az érdekeket legjobban képviselő

személyt küldjék. A **polgári ellenőrzés** egyfajta önszabályozás, ahol nincs közvetítő a forrás és az érintettek között. Ez a helyzet természetesen csak akkor állhat fenn, ha a helyi közösség rendelkezik a szükséges hatalmi jogokkal és szakmai kompetenciával. A tervezés, a jogszabályok megalkotása és a programok megvalósítása ebben az esetben például egy helyi közösségi szervezet irányításával történik.



Arnstein „létrája” az eredeti közlésben

Arnstein színre lépése után az euro-atlanti övezetben egyre inkább polgárjogot nyertek a közösségi tervezési technikák, amelyeknek mára már látszanak e nyugati társadalmakban a főbb előnyei. Ezek a következőképpen foglalhatók össze:

- **Célravezetőség:** a gyakran szétfolyó, irányíthatatlanná váló megbeszéléseket strukturálják; kijelölik az elvégzendő feladatokat, megadják az ehhez vezető lépéseket, időkorlátot; demokratikusak: biztosítják, hogy a csoport minden tagja pozíciótól, vérmérséklettől függetlenül egyenlő mértékben részt vegyen a megbeszélésben, és így minden vélemény, álláspont megjelenjen; hatékonyak: a megbeszéléseken, műhelymunkákon konkrét és gyors eredményekhez vezetnek, így a résztvevőket motiválja a sikerélmény.
- **Ciklikusság:** Komplex beavatkozások esetén a közösségi tervezés csak az első lépése egy ciklikus beavatkozási folyamatnak. A *tervezés* (1) során feltérképezzük a helyi erőforrásokat, problémákat, meghatározzuk a jövőképet, kidolgozzuk az eléréséhez szükséges akciókat. A *megvalósítási* (2) fázisban véghez visszük, megvalósítjuk a jövőkép elérését szolgáló akciókat. Végül az *értékelés* (3) során reflektálunk a tervezési folyamatra és az akciókra, számba vesszük az eredményeinket, és új tervezési ciklust kezdeményezünk, amennyiben a helyzet további változtatást

igényel. A fejlesztési tevékenység ilyen módon ciklusokban, folyamatos tervezési-megvalósítási-visszacsatolási körökben képzelhető el. A hagyományos tervezéshez képest a közösségi tervezés erőssége az, hogy a folyamatban végig fenntartott párbeszéd miatt az értékelés, a visszacsatolás folyamatos, ezért a ciklusok mintegy egymásba olvadnak.

- **Közösségé válás:** A közösségi tervezés egyik legnagyobb hozadéka, hogy fejlődnek az abban részt vevő személyek, csoportok kommunikációs, problémamegoldó, önszervező készségei. A folyamat elején azonban szükség lehet a tervezési munkában leginkább részt vevő szereplők készségeinek – pl. facilitációs, együttműködési készségeinek – tudatos és tervezett fejlesztésére. Ezt lehet indirekt módon, jó példák megismertetésével, adott technikák közös kipróbálásával is végezni, de akár pl. egy facilitációs tréning költségeit is beépíthetjük a tervezés költségébe, amennyiben van erre lehetőség.
- **Transzparencia:** A döntési folyamatokba magasabb szinten bevont állampolgárok jobban átlátják a döntési mechanizmusokat és a műszaki / gazdasági döntések súlyát. Nem kérnek lehetetlent, kevésbé fanatizálhatók, átlátnak a demagógián.
- **Hitelesség:** A bevont polgárok szavazataikkal honorálják a politikai korrektséget és hitelesen végigvitt folyamatokat. Értékelik a megegyezésre tett erőfeszítéseket, nem szalagok átvágásában, hanem a konstruktív viták számában mérik a politikailag is profitábilis eredményt.

### 5.1. Első lépés: a lakosság aktivizálása

Korábban már írtuk, hogy a városmegújítás egy összetett, több lépcsőben megvalósuló processzus, a hazai gyakorlattól eltérően abban elsősorban nem építész, s főként nem kizárólag mérnöki típusú szaktudásra van szükség. Mivel ez egy fejlesztői folyamat, egyszerre szükséges ebben a település fizikai és társadalmi adottságaival foglalkoznunk. Itt most főként a közösségi viszonyok jelentőségét emeljük ki, ezért a településen elhatározott változás megtervezésében – másokkal együtt - szükség van olyan szereplőre, aki képes áttekinteni az egész folyamatot, s aki ért ahhoz, hogyan teremthető meg a valódi részvétel, az együttműködés a különböző felek között: közösségfejlesztőnek nevezzük ezt a szereplőt. Munkájának jellemzője, hogy bár ért különféle csoport-technikákhoz, módszerekhez, amelyekkel közösségi együttműködések, akciók hatékonyabbá tehetők; de feladata ennél jóval szélesebb és összetettebb, komplexen a helyi társadalom átalakulásának egész folyamatában kell segítse a helyi közösség képessé válását.

A participatív megközelítés alapvető tézise, hogy a tervezési folyamatba már annak egészen korai szakaszában is ténylegesen bevonjuk az érintetteket. A bevonás első lépése az érintettek körének alapos feltárása és annak elemzése, hogy a beazonosított csoportokat vagy személyeket milyen módon, milyen tervezési technikákkal tudjuk a folyamat részesévé tenni. A bevonás során a kör természetesen tovább tágulhat.

Fontos mérlegelnünk a folyamat megtervezésekor, hogy a közösségi tervezés alapvető feltételei adottak-e. (1) Nem képzelhető el gyümölcsöző közösségi együttlét, ha a felek nem

kellően *motiváltak*. A közösségi tervezés valamennyi érintett fél részéről nagy erőfeszítést igénylő folyamat, s ehhez nemcsak a befektetett időt és energiát kell számításba venni, hanem azt a pszichés nyomást is, ami a problémákkal, az emberi gyengeségekkel és konfliktusokkal való őszinte szembenézéskor keletkezik. Épp ezért a kötelezően előírt közösségi tervezés általában csak a látszat (a dokumentáció) szintjén valósul meg. (2) A helyi érintett csoportok azonosítása, megszólítása, a konfliktusok kezelése, a konszenzus kialakítása nemcsak nagy erőfeszítést, de mindenekelőtt a szokásosnál nagyobb *időráfordítást* is igényel a tervezési folyamat gazdájától. A tervezésre fordított, gyakran előre nem is pontosan kalkulálható, kellő mennyiségű idő mindenképpen alapfeltétele a sikernek. (3) Elengedhetetlen, hogy a tervezési folyamatban közreműködjenek olyan személyek, akik rendelkeznek a közösségi tervezéshez, fejlesztéshez szükséges *készségekkel, kompetenciákkal*. Egy csoportos beszélgetés, vita vagy akár egy tervező műhelymunka levezetéséhez szaktudásra, speciális ismeretekre és készségekre van szükség. A nemzetközi szakirodalom bővelkedik azoknak az egyszerű közösségi tervezési technikák, animációs, facilitációs készségek leírásában, amelyek lehetővé teszik, hogy egy megbeszélés hatékonyan, az egybegyűltek előzetesen kinyilvánított elvárásainak megfelelően, demokratikusan, s az eltervezett időkereteken belül maradván folyjék.

A lakossági aktivitás megteremtésében a közösségfejlesztői folyamat-segítést különféle csoportvezetési technikákkal is hatékonyan támogathatjuk; a közösségi tervezésben ezt a technikát facilitálásnak, a közösségi-szociális szakmákban inkább animálásnak, moderálásnak nevezik. A facilitátor (animátor, moderátor) alapvető jellemzője, hogy ebben a szakaszban nem nyilvánít szakemberként véleményt egy adott témában, viszont mindent megtesz azért, hogy a folyamat szereplői, a fejlesztés érintettjei ki tudják fejezni véleményüket, s a közös tervezés az érintettek minél szélesebb körét elérje.

A facilitátor technika alkalmazása során különösen fontos a rátermettség, az ide vágó készségek birtoklása, mint a fejlesztéssel kapcsolatba hozható szaktudás. A facilitációs készségek és tudások idővel elsajátíthatók, így a tervező csapat tagjai közül, sőt később az érintettek közül is kikerülhetnek a tervezési folyamat segítői. A folyamat elején általában külső, elfogulatlan segítségre van szükség, hiszen itt kell a leghatározottabban belenyúlítani az érdekellentétek, konfliktusok hálójába.

A fejlesztő folyamatsegítő munkájának fontos része a felek közötti kommunikáció kiépítése és fenntartása a tervezési munka egészében. Ilyen módon kiemelkedő szerepük van, hiszen a probléma keretezése, a folyamat menete az ő segítségükkel szerveződik meg. Hangsúlyozzuk, hogy a fejlesztő azokat a változásokat segíti, amelyeket az érintettek önmaguk határoztak el. De meghatározó szerepük van az erőviszonyok kiegyensúlyozásában, a hatalmi viszonyok etikus kezelésében, a konfliktusok feloldásában is.

Elképzeltető, és egyre gyakoribb, hogy maga a szaktervező sajátítja el fejlesztői-facilitációs készségeket, és így egy személyben mobilizál, tárgyal, reflektál és szükség esetén szakmailag is beavatkozik. Fontos szerepe és felelőssége van abban is, hogy a szakértők döntés-előkészítő anyagait közérthető módon közvetítse a helyi érintettek felé. Mindez természetesen nagyon tudatosan előkészített és lefolytatott tervezési folyamatot igényel, amelyben a tervező mindig az adott tervezési feladat által megkívánt szerepet tudja betölteni.

A folyamat sikerét nagymértékben meghatározza, hogy a nemzetközi viszonylatban is bevált és a szakirodalomban megtalálható ún. közösségi tervezési technikákat jól tudjuk-e alkalmazni. E technikák, trükkök egyszerűek, ugyanakkor játékszabályaik nem véletlenül alaposan kidolgozottak – ahogy a kártyajátéknál, úgy itt is döntő, hogy valaki ismerje és betartassa ezeket, különben az adott módszer veszít hatékonyságából, vagy akár teljes kudarcot is vallhat. A jól alkalmazott technikával viszont biztosítani tudjuk, hogy rövid időn belül (akár fél óra alatt) az adott csoport valamennyi tagja megnyilatkozhatson egy témában, véleménye bekerüljön a közösbe, és az mindenki számára láthatóvá, értelmezhetővé váljon.

A közösségi tervezési módszerek egyik sajátossága, hogy ún. vizuális technikákat használnak, amelyek az eredményeket rögtön láthatóvá teszik (szemben a verbális interjúval, kérdőívvel, ahol a megszerzett tudást a tervező rakja össze utólag). A vizuális technikák használatával a közösen összehozott információk, felismerések közvetlenül a résztvevők fejében jönnek létre és azonnal közös kincsé, látható, lefotózható „termékké” válnak.

Próbáljunk meg mindenkit megnyerni a kezdeményezés támogatására. Amikor a helyi lakosságot megpróbáljuk a folyamat részeseivé tenni, feltétlenül el kell kerülnünk, hogy a szociálisan hátrányos csoportokat – pl. az alacsony keresetűeket, idegen nyelven beszélőket, etnikai kisebbségeket – kirekesszük a folyamatból. Amennyiben szükséges, az információkat idegen nyelven is juttassuk el a lakóknak. Ha lehetséges, minden kisebbség és társadalmi csoport képviselve legyen a kezdeményezésben. Minden csoport érezze, hogy képes közreműködni a projektben és profitálni fog belőle. A rehabilitációt tehát a „lakossággal együtt” és nem csak a „lakosságért” kell megvalósítani. A folyamat során a helyi közösséget - ami nem azonos a lakónegyeddel, hiszen koherens szociális kapcsolatok meglétét feltételezi - különféle szerepkörökben mindvégig vonjuk be a projektbe. A helyi közösség bevonását segítheti a „top-down” (felülről szervezett) és „bottom-up” (alulról szerveződő) kezdeményezések összekapcsolása, valamint a helyi aktivisták bevonása. A lakók által betöltött szerepek egyébként nagyon sokfélék lehetnek a kezdeményezésben és a lebonyolításban:

- Gyakorlati és elméleti ismeretek hordozója
- Minőségszakértő
- Kivitelező (a hivatalos kivitelező mellett)
- Tárgyalópartner
- A folyamat hasznélvezője, aki aktívan részt vett a projektben
- Felelős résztvevő a kezdeményezés hosszú távú fenntartásában

## 5.2. Második lépés: a város fizikai és társadalmi jellemzőinek feltárása

A város társadalmi jellemzőinek feltárása a bevonható, bevonandó érintettek elemzésével kezdődik. A közösségi tervezés módszertanában az egyik általánosan elterjedt elem az *érintettek elemzése* (stakeholder analysis). Ennek lényege, hogy – mivel a beazonosított helyi szereplők, érintettek különböző háttérrel rendelkeznek – nemcsak összeírjuk a beavatkozás érintettjeit, de elemezzük is a státuszukat: milyen közös érdekekkel, célokkal, motivációkkal rendelkeznek az adott projekt tekintetében, illetve milyen hozzáállásra, motivációra



számíthatunk részükről, vagyis a bevonással kapcsolatos szempontokat minden érintett személy vagy csoport szempontjából egyedien megvizsgáljuk.

A hátrányos helyzetű csoportok megkeresése külön figyelmet érdemel, mert túl azon, hogy gyakran ők a fejlesztésekre leginkább rászoruló érintettek, a hagyományos kommunikációs csatornák általában nem működnek az esetükben. Helyenként megfigyelhető, hogy még a hátrányos helyzetűeket segítő intézményeknek is előítéleteik vannak velük kapcsolatban, különösen a döntésekbe való bevonás, a partnerség kérdésében. A személyes megkeresés, az alternatív kommunikációs lehetőségek feltárásának jelentősége ezért a hátrányos helyzetű csoportoknál különösen nagy. Megjegyezzük, hogy erre a korai feltáró munkára is jellemző, hogy azt nem a szakértők önmagukban, hanem az érintett közösséggel együtt végzik.

Bár tudjuk, hogy a statisztikai adatokat fenntartásokkal kell kezelni, mivel az elérhető adatok egy részét (pl. népszámlálási adatok) csak bizonyos időközönként gyűjtik, illetve az adatgyűjtés technikai sajátosságaiból következően előfordul, hogy nem a kívánt részletességben állnak rendelkezésre az adatok, módszertanilag mégis megkerülhetetlen használatuk, hiszen ezen keresztül kaphatunk képet a városban és térségében bekövetkezett változásokról, így tudunk összehasonlító vizsgálatokat végezni. A teljességre való törekvés mellett figyeljünk arra is, hogy túl sok adat felsorolásával elveszíthetjük a lényegét. Ezért a tervezés fókuszának megfelelően igyekezzünk megtalálni a kulcsadatokat és helyezzük ezekre a hangsúlyt, ezek alapján készítsünk bővebb elemzést. A kulcsfontosságú adatokat érdemes leellenőriztetni a helyzetet jól ismerő helyekkel.

A hivatalos adatgyűjtés sok részletre nem terjed ki, ezért szükségünk lehet saját gyűjtésű adatok használatára. Adatnak tekinthetünk bizonyos minőségi (kvalitatív) jellemzőket is, amelyeket gyűjthetünk a tervezési feladat fókuszának megfelelően. Az adatgyűjtéshez jól használhatunk különféle elektronikus vagy nyomtatott kérdőíveket. Érdemes közösségi módszerekkel különféle helyi leltárokat készítenünk a város humán kapacitásairól (művészek, kézművesek, speciális tudással rendelkezők stb.) a látnivalók, táji, természeti értékek, műemlékek stb. összeírásával.

A helyi részvételen alapuló helyzetfeltárás kulcsa, hogy minél több, különböző háttérű érintett körében változatos eszközökkel tárjuk fel a helyi tudást. E tevékenység fő célja, hogy minél több információt szerezzünk az érintettek konkrét érdekeiről, igényeiről, kezdeményezéseiről, a problémákkal, trendekkel kapcsolatos benyomásaikról, amelynek során valószínűleg igen nagy mennyiségű „puha” adatot gyűjtünk össze. A részvételen alapuló helyzetfeltárás másik, nem kevésbé fontos célja, hogy a helyzettel kapcsolatban megértést generáljunk az érintettek körében, megteremtjük a változtatás igényét, illetve beindítsuk a kommunikációt.

Ezen a ponton meg kell terveznünk, hogy mikor, kikkel, milyen módszerekkel végzünk közösségi helyzetfeltárást. Ezért már a közösségi tervezési folyamat elindításánál meg kell terveznünk a meghívással kapcsolatos kommunikációs technikákat, az alkalmazandó módszereket. Ebben a szakaszban a legfontosabb eszközeink a fókuszcsoportos beszélgetés, az ötletbörze és az elmetérképezés, de kiegészítő információgyűjtésre vagy egyes kulcsszemélyek bevonására használhatunk hagyományosabb eszközöket is, mint az interjú és a kérdőív.

A problémák elemzése, a külső és a belső okok elválasztása, az alapokok azonosítása a stratégiaépítés nagyon fontos lépése. A SWOT-elemzés mellett, vagy akár helyett készíthetünk problémafát, amely a problémaelemzés egyik legjobb módszere. A problémafa segít abban, hogy megértsük problémáink ok-okozati összefüggéseit, és beazonosítsuk minden nehézségünk legalapvetőbb okait. A problémafáról a céljainkat is le tudjuk olvasni, ha átfordítjuk a megoldás irányába.

Nagyon fontos, hogy a fókuszcsoportos beszélgetések, műhelymunkák, interjúk során keletkezett információt – amelyek általában vizuális tervezési technikákkal jönnek létre, tehát eleve jól láthatóak – minden alkalom után azonnal dokumentáljuk, vigyük számítógépbe. A közzététel eszköze lehet a tervezési folyamat honlapja, illetve összefoglaló információkat hírlevélben is megoszthatunk. Ezzel nagymértékben növelhetjük a motivációt, elkötelezettséget, hiszen a műhelymunkákon résztvevők látják, hogy az általuk mondottak a tervező csoport, illetve a közösség közös tudásbázisába is bekerültek. A helyzetfeltárás eredményeinek visszacsatolása az érintettek számára nyithatja meg az utat a stratégiai tervezés felé.

A helyzetfeltárás tevékenységei nyomán kialakul a megoldandó negatív helyzetről egy közös tudás, az ok-okozati viszonyok közös megértése. A következő lépés az egyes érintettek által vágyott jövő azonosítása, illetve ezek eredőjeként konszenzussal, esetleg kompromisszumokkal egy közös jövőkép megfogalmazása, majd az ehhez vezető lépések meghatározása. A jövőkép megfogalmazása előtt hasznos gyakorlat lehet a jövőben legvalószínűbben bekövetkező trendek és tényezők következményeinek elemzése. A forgatókönyv-elemzés kreatív gyakorlatával egyrészt újra átgondoljuk a problémáinkra hatással lévő külső tényezőket, másrészt a gondolatban a szélsőségekig eljátszott forgatókönyvek tudatosíthatnak bennünk már most is jelenlévő tendenciákat.

A stratégiai tervezés legfontosabb feltétele (amellett, hogy ismerjük a problémáinkat), hogy legyen egy víziónk arról, mit szeretnénk elérni, hová akarunk eljutni, hogyan akarunk élni. A jövőképpalkotás egyben hozzásegíti az érintetteket és a tervezőket ahhoz, hogy elszakadjanak a jelenlegi égető problémáktól, és ne problémaalapú tervezésben merüljenek el, hanem szabadon, ténylegesen a vágyaiknak, szükségleteiknek megfelelő célt vetítsenek előre, és annak eléréséhez keressék a lehetőségeket.

### **5.3. Harmadik lépés: együttműködés elmélyítése a szereplőkkel, a szereplői kör kibővítése**

A közösségi tervezés során – komplex, integrált, sokszereplős fejlesztéseknél – szükségünk van egy támogató helyi intézményre, intézményrendszerre. Ez általában egy fejlesztési bizottságból, valamint különféle munkacsoportokból áll. A bizottság formálisabb és a közösségi tervezési folyamat döntő lépéseit hivatott felügyelni, illetve szükség esetén döntéseket hozni. A konkrét tervezési, szervezési feladatokat a folyamat során létrehozott, szakosodó munkacsoportok látják el. A bizottság(ok) és a munkacsoportok tagsága természetesen átfedésben lehet, és általában át is fed.

Fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hogy a tervezési folyamattal mit akarunk elérni, és mi az, aminek megoldása most nem lehet feladatunk. Ez természetesen közös(ségi) ügy, ezért a

tervezés fókuszálása, mandátumának kijelölése a közösségi tervezés egyik első fontos lépése. Emellett a folyamat vezetői már az érintettek elemzése során igyekeznek számba venni az érintettek feltételezhető elvárásait, ezek valódi felmérése és megbeszélése azonban csak közösen, az érintettek bevonásával történhet. A nem reális elvárásokat, a félreértéseket minél korábban tisztázni kell ahhoz, hogy ne csalódást, hanem konstruktív együttműködést generáljunk.

A folyamat megtervezése során meg kell határoznunk, hogy milyen kommunikációs eszközökkel (honlap, hírlevél, email-lista stb.) tudjuk a folyamat átláthatóságát biztosítani, illetve lehetőséget teremteni a csatlakozáshoz, a beleszólásra.

A stratégiai elemzés és tervezés során szembekerülhetünk olyan helyzetekkel, szakterületekkel, ahol a helyi tudás nem bizonyul elégségesnek, illetve alátámasztást kíván szakemberek részéről. Fontos azonban, hogy a szakértők, tervezők számára is világos legyen, hogy a közösség a „megrendelő”, az általuk óhajtott célokat, funkciókat kell a specifikus szaktudással alátámasztani, megvalósulásukat elősegíteni.

A stratégiai terv alapján világossá válik, hogy milyen beavatkozási logika szerint érhetjük el céljainkat. A stratégiában felvázolt tevékenységek gyakorlati megvalósítását *projektek* kidolgozásával tudjuk konkréttá tenni. A projekt egy olyan egyszeri tevékenységcsoport, amelynek van határozott kezdete és vége, és a projekt befejezésének idejére létrejön valamilyen konkrét eredmény. A projektek anyagi hátterét, menedzsmentjét, ütemezését az operatív tervezés során dolgozzuk ki. A széles körben, alaposan elvégzett részvételi tervezés eredményeként a tervezésben résztvevők felismerik, hol és milyen lehetőségeik vannak, így a projektek többsége valószínűleg spontán módon is formálódik. A projektek részletes, pályázati szintű kidolgozása a legtöbb esetben már nem részvételi tervezéssel valósul meg, de a nyilvánosság és az átláthatóság biztosítása továbbra is a siker záloga.

A megújítás sikeréhez nagyban hozzájárulhat, ha összeállítunk egy interdiszciplinális – a lakosság képviselőit is felölelő - rehabilitációs csapatot, amely tervezi, koordinálja és kivitelezzi a folyamatot. Első lépésben kidolgozandó a teammunka javítására irányuló stratégia. Ennek meghatározó részét képezi az eljárások és leírások kidolgozása a kezdeményezések akcióinak és szereplőinek együttműködése, valamint a folyamatos munka érdekében. Az eljárások és protokollok kidolgozása során a következő tényezőkre kell figyelmet fordítani:

- **Sokféleség és változatosság:** A célok és kezdeményezések sokszínűsége a felújítási folyamat során sokféle partner együttműködését követeli meg. Ebben a sokféleségben azonban a kezdeményezésnek mégis egyfajta önálló identitással kell rendelkeznie. Ennek az új, egyéni gyakorlatnak a kialakítása önmagában értékes lehet, ugyanakkor nem árnyékolhatja be a különböző résztvevők tevékenységét.
- **Vezető szerep:** A vezető szerep meghatározása fontos feladat. Mindegy, hogy milyen összetett a kezdeményezés, meg kell határozni a felelősségi köröket és a projekt egyes részeinek megvalósításáért felelős szereplőket.
- **Megállapodás:** A résztvevők széles köre és a megfogalmazott célok sokfélesége megköveteli a szereplők közötti konszenzus kialakítását a rehabilitáció során.

Megállapodásokra van szükség anélkül, hogy az átgondolt folyamat vég nélküli eszmecserék, kevésbé hatékony döntéshozatal és stratégia nélküli akciók sorozatává alakuljon át. A kapacitások a regenerációs munkával párhuzamosan növelendők.

- **Koordináció:** A stratégiai látásmód és a kidolgozott stratégia alapján működő munka megköveteli a döntéshozatal és a kivitelezés elválasztását, csakúgy, mint szoros együttműködésüket a bürokrácia okozta késlekedés elkerülésében és korlátozásában. Mindegyik résztvevőnek világos és meghatározott szerepet kell betöltenie a folyamatban és lehetőséget kell rá biztosítani, hogy azt a teljes program részeként teljesíteni tudja.
- **Adaptálhatóság:** Általában a lakónegyedek felújítása tárgyalásokat és lobbitevékenységet igényel a koordináció hagyományos gyakorlatának megváltoztatása, a felelősség megosztása és a finanszírozási kérdések megoldása érdekében. Az új típusú irányítás az intézmények közötti együttműködésen nyugszik. A "top-down" menedzsmentnek készen kell állnia arra, hogy a helyi lakosságot bevonja a folyamatokba és felelősséggel ruházza fel őket anyagi és erkölcsi értelemben is.<sup>11</sup>

A létező hálózatok, munkakapcsolatok és eddigi gyakorlati tapasztalatok feltérképezése, megismerése segítségünkre lehet a városmegújításban. Éppen ezért a folyamat minél korábbi szakaszában vegyük fel a kapcsolatot a helyi intézményekkel, csoportokkal/egyénnel és bátorításuk a kezdeményezésben való részvételre! Ez a kapcsolatkeresés is olyan, ami a teljes városmegújítási folyamatban állandóan kell, hogy jellemezze a fejlesztési programot.

Nem ritka jelenség, hogy a lakónegyed fejlesztése éppen a helyi szinten már régóta tevékeny társadalmi csoportoknak, intézményeknek vagy társaságoknak köszönhetően indul be. Helyismeretük és kiépített hálózatuk lehetővé teszi a problémák megfelelő elemzését és a lehetőségek feltárását, emellett elősegíti az anyagi forrásokért benyújtandó pályázatok elkészítését és ezen keresztül a fejlesztési programok elindítását is. Emellett a meglévő hálózatok elősegíthetik a lakónegyed menedzselésének hatékonyságát. A már létező kezdeményezések és hálózatok nemcsak magát a projekt megvalósulását támogathatják, hanem a projekt népszerűsítésében is szerepet kaphatnak, illetve elősegíthetik a lakónegyedről alkotott kép pozitív irányú megváltozását.

A helyi szociális intézmények és egyesületek vezető szerepet játszhatnak a projekt népszerűsítésében és az eredmények bemutatásában, hiszen a sokféle érdek képviselőjén keresztül maximalizálhatják a programok helyi támogatottságát. A rehabilitáció során kialakított hálózatok és munkakapcsolatok a későbbi projektek és a helyi irányítási gyakorlat innovatív bázisát képezhetik.

A már létező kezdeményezések segítségével elkerülhető és korlátozható az egyéni érdekek előtérbe kerülése, amennyiben lefektetjük a beavatkozás céljait és prioritásait. A tiszta és érthető szabályokat már a munka elején határozzuk meg és azokhoz mindvégig

---

11 Forrás: Egedy, 2005)

ragaszkodjunk. Amennyiben a területen nem léteznek korábbi projektek, helyi szervezetek és hálózatok, a megvalósításhoz a lakosság hajlandóságának felébresztése és kihasználása döntő tényező. A fenti esetben egy "bottom-up" jellegű kezdeményezés megvalósítása csak kevesebb sikerrel kecsegtet, s könnyen az egyéni stratégiák kerülhetnek túlsúlyba.

Fontos az olyan gyakorlatorientált vállalatok megközelítésének és mindennapi tevékenységének a tanulmányozása, amelyek rutinszerűen alkalmazzák az intézmények közötti együttműködésen alapuló munkát a felújítás hatékonyságának és az irányítás kapacitásainak növelésében. Nagy előny származhat – elsősorban a munkafolyamatot koordinálók számára - abból, ha a rehabilitáció során a projektkoordinációban és kivitelezésben járatos magán és szakmai vállalkozásokra támaszkodunk. Példaként szolgálhatnak a munkamorál javítására, a felelősség megosztására és vállalására, valamint a vállalt feladatok pontos és hatékony ellátására. Elősegíthetik a bürokratikus akadályok leküzdését, amennyiben rájuk bízunk a projekt egyes céljainak megvalósítását. Segítségükkel korábbi vagy más jellegű projektek tapasztalatait és ismereteit vehetjük át és gazdasági előnyökre is szert tehetünk. Végül, de nem utolsó sorban az állami beavatkozás paternalista formájától az irányítás új, aktív formája felé mozdulhatunk el.

Ne kezdeményezzünk olyan programokat, amelyek nem tartalmazzak "exit" stratégiát: győződjünk meg arról, hogy a kezdeményezés továbbra is hozzájárul a kommunikációs infrastruktúra javulásához és a látható eredmények megjelenéséhez. Erre legalább addig szükség van, míg a lakónegyedben meg nem indul a saját lakhatását és megélhetését finanszírozni képes lakosság számának a növekedése.

#### **5.4. Negyedik lépés: a szerepek megosztása a résztvevők között**

Egy-egy projekt tervezése és koordinációja megfelelő struktúrát, körültekintést és precizitást igényel, méghozzá úgy, hogy a hosszútávú célokra koncentrálunk és felosztjuk a feladatokat és szerepeket a partnerek között. Fontos, hogy a kezdeményezés menedzselésének és kivitelezésének egy részét egyes résztvevő szervezetek felelősségi körébe utalják. Ezt olyan formában érdemes megvalósítani, hogy ezek a szervezetek a leghatékonyabban ki tudják használni speciális képességeiket.

Gazdasági és gyakorlati okokból kifolyólag gyakran az a szituáció áll elő, hogy a helyi csoportok nem viseltetnek egységesen a projekttel kapcsolatban: nem mindenki képes és hajlandó azonos szinten támogatni a kezdeményezést és részt venni benne. A hangsúly ebben a tekintetben azon van, hogy mindegyik csoport kapjon egy részfeladatot, így inkább közreműködőként, mint haszonélvezőként jelennek meg a folyamatban.

A szerepek megosztása a résztvevők között a sikeres rehabilitáció egyik alapfeltétele. Egy lakónegyed fejlesztése a szereplők és beavatkozások széles körének integrálását teszi szükségessé. Egy többcélú stratégia esetén csak a résztvevők szoros együttműködésével lehetséges a potenciálokat maximálisan kihasználni. A különböző résztvevők közötti együttműködés különösen fontos olyan kezdeményezések esetében, ahol a projekt vegyes tulajdonú lakónegyedben kerül kivitelezésre. A rövid távú együttműködések és szövetségek egyébként – tiszta és világos keretek között – hasznosak, mivel gyakorlatiasságot és hatékonyságot kölcsönöznek a projektnek.

A partnerek alakítsanak ki speciális szabályokat a résztvevő szervezetek működéséről, a különböző közös testületekről és intézményekről (pl. irányító testületek lakossági képviselettel, fórumok, közösségi házak stb.), a projekttel kapcsolatos, vitára bocsátható kérdésekről, a kiválasztandó partnernekről (pl. reprezentatív egyesületek, a bevonni kívánt lakossági csoport jogi állása), a konfliktusok rendezésének mikéntjéről. Végül soron ezeket a szabályokat közösen kell megvitatni, kidolgozni és elfogadni, valamint az is fontos ismételni, hogy minden résztvevő ismerje ezeket az előírásokat. Tény, hogy a résztvevők sikeres együttműködése érdekében szükség van szabályokra, azonban ezek nem lehetnek túl szigorúak és nem jelenthetnek elviselhetetlen terhet a számukra, hiszen alapvetően egy nyitott folyamatról és önkéntes bekapcsolódásról van szó.

Tisztázzuk a partnerek szerepét és tegyük „teljesíthetővé” ezt a szerepet! Az integratív politikák gyakran nagyon sokféle intézmény és szakember komplex együttműködését eredményezik. Ezek gyakran különféle lakossági csoportokat is felölelnek (hivatalos szervezetek, mint bizottságok, egyének, informális csoportok). Ebben a kontextusban a projekt nyitottsága érdekében a lakókat is el kell látni alapvető információkkal: Ki kicsoda? Ki mit tesz? Ki miért felelős a projektben? Kik a kulcsszemélyek, vagy meghatározó csoportok és hol található az irodájuk?

A helyi hálózatok szerepéről elmondhatjuk, hogy általában egyértelmű, mit fognak tenni a projekt során az intézményes partnerek, ugyanez azonban nem mondható el a helyi – elsősorban önálló szerveződésű – civil egyesületekről. Melyik számukra a legjobb és leghatékonyabb szerepkör? Szükséges-e őket feladatokkal megbízni és képesek lesznek-e ezek teljesítésére? Kell-e stratégiai szerepkört biztosítani számukra? Képesek lesznek-e ellátni ezt a szerepkört? Nem szabad megfeledkeznünk az alulról szerveződő egyesületek részvételének biztosításáról a projektben. A társadalmi szervezetek például jól segíthetik a regenerációs program közösségi céljainak megvalósulását. Esetükben olyan speciális munkaegységek kialakítására van szükség, amelyek garantálják az általános célok megvalósulását anélkül, hogy figyelmen kívül hagynák a helyi célokat és kihagynák a helyi szereplőket a döntéshozatali folyamatból. Gyakori eset, hogy a lakónegyed felújítását a helyi, alulról szerveződő egyesületek kezdeményezik, de külső vállalkozások bonyolítják le magát a kivitelezést. Nagy hasznot hozhat a projekt számára, ha ezek a helyi szervezetek aktívan is kivehetik részüket a kivitelezésből, hiszen általuk sokkal inkább garantálható az akciók sikere és eredményessége. Ennek a megengedő magatartásnak több kézzelfogható előnye is van:

- Rugalmasságot biztosít a folyamat számára,
- Megteremti az egyensúlyt a lakónegyedben és részterületein végrehajtandó feladatok között,
- Biztosítja a kivitelezők feletti ellenőrzést, és segítségével nyomást gyakorolhatunk rájuk,
- Lehetőséget biztosít, hogy nyomást gyakoroló csoportként lépjünk fel a kivitelezők projekt iránti elkötelezettségére és az általuk kínált szolgáltatások minőségére,
- Általános rálátást biztosít a helyi szervezetekre, így információkkal rendelkezhetünk azok tényleges céljairól és megbízhatóságáról,
- Lehetőséget biztosít továbbá arra, hogy ellenőrizzük és menedzseljük a helyi szervezeteket és döntéshozó testületeket

Egyes esetekben ezek a szervezetek más tevékenységet is a vállukra vehetnek, mint például szociális és fejlesztési feladatok ellátása, ezáltal tovább javul hatékonyságuk a koordinációban és a közösségi szerep vállalásában.

## 5.5. Ötödik lépés: problémák, akadályok, konfliktusok leküzdése

A különböző szereplők közötti együttműködés számtalan problémát szülhet, ezért a résztvevőknek fel kell készülniük az ilyen akadályokkal való szembesülésre és leküzdésükre.

A leggyakoribb hátráltató tényezők a következők:

- Az eltérő foglalkozási és szakmai kultúrából eredő akadályok - A résztvevőknek – akik gyakran különböző gyakorlati ismeretekkel rendelkeznek és eltérő munkamódszereket alkalmaznak – fel kell készülniük arra, hogy elismerjék és tiszteljék a többi szakember tevékenységét. Ez lényegében egy tanulási folyamat, amelyben az érintettek megtanulnak alkalmazkodni a különböző nézetekhez, érdekekhez és prioritásokhoz.
- A menedzselésből eredő akadályok – A folyamatban résztvevő szakembereknek gyakran nem szakmájukba vágó területen is jártasnak kell lenni, például a szociális szektorban dolgozónak tisztában kell lenni a foglalkoztatással kapcsolatos törvényekkel, finanszírozással kapcsolatos előírásokkal stb. A kezdeményezésben résztvevők (különösen a lakosság köréből érkezők) számára lehetővé kell tenni a képzési programokban való részvételt, ami jelentősen hozzájárulhat a program sikeréhez.
- Kulturális és szociális akadályok

Az érdekegyeztetés és a tárgyalások szerepe a rehabilitáció sikeres végrehajtásában meghatározó. A folyamatos érdekegyeztetés és tárgyalás segítségünkre lehet abban, hogy a konfliktusokat az intézményi háttér javítását és a szociális problémák megoldását célzó lehetőségekké alakítsuk át. A konfliktusokat inkább erőforrásnak, mint akadálnak tekintsük, hiszen a konfrontáció során különböző vélemények és álláspontok ütköznek egymással, különböző érdekek, lehetőségek és képességek kerülnek előtérbe. Csak úgy hozhatjuk meg a projektet érintő helyes döntéseket, ha ismerjük és megvizsgáljuk a lehetséges alternatívákat és nem feltétlenül a legegyszerűbb és legkönnyebben kivitelezhető megoldást választjuk. Ebben a vitában és egyezkedésben kiindulási alapul szolgálhatnak a helyi kezdeményezések eddigi és várható eredményei. A konfliktusok feloldására általában jó módszer egy külső (érdekcsoportokon felül álló, mindenki számára elfogadható) **mediátor bevonása** a folyamatba.

## 5.6. Hatodik lépés: flexibilitás megteremtése

A résztvevők szerepét és a felelősség kérdését a lehető legrugalmasabban kell kezelni a rehabilitáció során. A résztvevők pontos szerepét tisztázni kell, de egyúttal biztosítani a lehetőséget számukra, hogy a hatékonyság és a kitűzött célok elérése érdekében szabad

kezet kapjanak és felelősségi területükön túl is mozoghassanak. A résztvevők rugalmassága az idő előrehaladtával sem csökkenhet. A rehabilitációs programok ugyanis a helyi szükségletek ellátására és a lakosság helyzetének javítására születnek. Az elvárások azonban idővel változhatnak és a folyamatos egyeztetések során megváltozhatnak a prioritások is, ami alkalmazkodást kíván a résztvevőktől. Érdemes tehát elkerülni a szigorúan rögzített szerepköröket, különösen azok esetében, akik közvetlenül a lakónegyedben dolgoznak és a fő kivitelezőkkel tartják a kapcsolatot. Rugalmasság és alkalmazkodóképesség a fő tulajdonságai a hátrányos helyzetű lakónegyedben dolgozó szakembereknek. Képzettségük, képességeik és tapasztalataik természetesen döntő jelentőségűek, de szerepkörük jelentősen megváltozhat a rehabilitáció során.

Egy olyan felújítási kezdeményezésnek, melynek célja a helyi körülmények javítása, nemcsak rugalmas menedzseléssel kell rendelkeznie, hanem a folyamat finanszírozásának és monitoringjának is rugalmasnak kell lennie. Különösen fontos, hogy a finanszírozó képes legyen felmérni a lakónegyed szervezeteinek azon képességét, hogy szükség esetén újradefiniálják a kezdeti célkitűzéseiket. A kezdeményezés kivitelezése során a projektért felelős személyeknek és szervezeteknek is fel kell készülnünk arra, hogy a lakónegyedben esetleg bekövetkező változásokhoz igazítsák a célokat. Ehhez a "gondolkodjunk hosszú távon és cselekedjünk rövid távon" elvet érdemes követni. A regenerációs kezdeményezések felújítási akciótervét ezért úgy alakítsuk ki, hogy alkalmazkodhassunk a lakónegyed változó szükségleteihez és elvárásaihoz. Mind a beavatkozásoknak, mind a kivitelezés módjának rugalmasnak kell lennie és meg kell felelnie a problémák sajátos természete által diktált követelményeknek. Ez három szinten érvényesülhet: a problémák felismerésében és körülírásában, ezek hatásainak feltárásában és értékelésében, valamint a hatások csökkentésére tett intézkedésekben.

Az új és rugalmas munkakapcsolatok hasonlóan rugalmas munkamódszerek és eljárások kidolgozását követelik meg. A sikeres kezdeményezés a közigazgatás helyi, települési és regionális szintjeinek együttműködéséből létrejött új kapcsolatokra is támaszkodik és az így kialakított új technikák egyúttal az információáramlást is biztosítják a fenti szintek között. Ezen eljárások közül a következők a legfontosabbak:

- Elemzési technikák a közösség problémáinak és elvárásainak összegyűjtésére;
- Kommunikációs eszközök a különböző nézetek közvetítésére;
- Közvetítői technikák a tervezés során kialakítandó konszenzus érdekében;
- A tervek, kezdeményezések és programok elterjesztését segítő technikák.
- A független konzultációs irodák - részletesen kidolgozott és jól bevált eljárásaikkal - sikeresen járulhatnak hozzá az együttműködés ezen új szintjén folyó munkához.

## 5.7. Hetedik lépés: szervezeti keretek lefektetése

Nem kérdéses, hogy egy-egy terület egység megújításáért felelős szervezetek tagjai általában milyen nagy mértékben motiváltak abban, hogy a folyamatot segítsék, a résztvevőket támogassák és hatékonyak maradjanak a célok kitűzésében, azok megvitatásában, értékelésében és kiválasztásában. Kizárólag a vita azonban nem elég arra, hogy a kezdeményezés számára stabil támogatást biztosítson és fenntartsa iránta az érdeklődést. A



résztevők támogatására és annak érdekében, hogy a kezdeményezés stabil és megbízható legyen, egyes szervezeteknek az együttműködését hivatalos formába kell önteni.

A szervezeti keretek (az együttműködés kereteinek) lefektetése bonyolult folyamat, de alapvető lépés egy szervezet kialakításakor, mivel a kezdeti fázisban még nincsen körvonalazva a konfliktusok kezelésének mikéntje (főleg azon kérdésekre, amelyek vitával, tárgyalással nem megoldhatók). Éppen ezért a vitára és tárgyalásra való hajlandóság és képesség nagyban hozzájárulhat a konfliktusok megoldásához addig, amíg a szervezeti kereteket le nem fektetik. Az elfogadott szervezeti keretek ezen kívül segíthetnek a tervezési fázisban is, mert fékezhetik, vagy megakadályozhatják a résztvevők közötti konfliktusok kialakulását.

A szervezeti keretek kialakítása természetesen erősen függ azoktól, akik elhatározzák a feladat végrehajtását. Általában törekedniük kell arra, hogy számba vegyék a lehetséges konfliktusforrásokat és azok kezelését. E feladat elvégzését érdemes olyan általános érvényű célok megfogalmazásával indítani, melyek képesek mindenkinek a nézőpontját integrálni. Az "együttműködés kereteinek lefektetése" és a "célok világos kitűzése" viszont nem keverendők össze: a célok lefektetése ugyanis egy kérdéseket tisztázó együttműködési folyamat része, míg a szervezeti együttműködési keretek meghatározása a döntéselőkészítő és döntéshozatali folyamat része és politikai vénát is követel a résztvevőktől. A szervezeti keretek leírása, valamint a résztvevők együttműködése országonként változhat, illetve az önkéntes, társadalmi munkát végző csoportok és az (ön)kormányzat közötti kapcsolatok jellegétől is függ.

A megújításáért felelős csapatban általában sok szakember vesz részt. Fontos a különböző téren szerzett gyakorlati tapasztalatok jelenléte, de csak akkor, ha ezeket egy világos és kölcsönösen elfogadott akcióterv koordinálja. A koordinációt legjobb esetben egy független szervezet látja el, amely egyúttal a lakosság és a döntéshozók között is közvetít.

A "bottom-up" (alulról jövő) kezdeményezések koordinálásában rendkívül fontos egy olyan független közösségi fórumnak a megkeresése vagy létrehozása, amely a felújítás döntéshozatali folyamatában résztvevő összes szereplőt egyesíti. Előnyös, ha ez a fórum önszerveződő és saját magát irányítja. Két alapvető szervezeti modellt figyeltünk meg vizsgálataink során a lakónegyedekben: a) egy egyszerű, mindenkit magába foglaló szervezet integrálja a lakosokat mint teljesjogú partnereket, b) önálló szervezeti egységek felelősek a helyi szervezési, kivitelezési munkálatokért, valamint a lakosság bevonásáért. Néha a kivitelezésért felelős szervezet van megbízva egy önálló "lakossági szervezet" kialakításával. Az, hogy a két modell közül melyiket alkalmazzák, területenként változhat és általában erősen függ attól, hogy a kezdeményezés beindításakor milyen társadalmi erőforrások állnak rendelkezésre.

A lakónegyedben élőket folyamatosan informálni kell a projekt előrehaladásáról, esetleges változásairól és hatásairól. A koordináció nem kizárólag azt jelenti, hogy kapcsolatot tartunk fenn a kezdeményezésben résztvevő szereplők között. A koordináció egyúttal lehetővé teszi és garantálja, hogy a résztvevők szerepe és a folyamatok egyensúlyban maradnak. Ahhoz, hogy koordinálni tudjuk a résztvevők munkáját és monitoring tevékenységünk sikeres legyen, a kezdeményezés és a helyi szint között is összeköttetést kell teremtenünk.

Emellett a lakónegyedből érkező reakciókat regisztrálnunk kell és a lakókat is partnerként kell kezelnünk. A projekt kivitelezése során azt is érdemes meghatározni, hogy a lakókkal milyen típusú partnerséget alakítunk ki? Az idősebbek ugyanis általában már tagjai valamilyen helyi szerveződésnek, míg a fiatalokat konzultációs programokkal szólíthatjuk meg. Egyes csoportok kizárása és az információhiány bizalmatlanságot szülhet és negatívan hathat a projekt támogatottságára.

## 5.8. Nyolcadik lépés: Szakemberek és szakértők bevonása a rehabilitációba

A szakemberek szerepét helyi szinten kell meghatározni. A szakemberek felkérése során több fontos kérdés is megválaszolendő: Hogyan használjuk a szakembereket, s mire hatalmazzuk fel őket? Munkájuk során álljanak-e közvetlen kapcsolatban a lakókkal helyi tájékozottságuk növelése, valamint a stratégiák és eljárások kidolgozása érdekében? Amennyiben igen, pontosan meg kell határozni szerepüket a közösségben, csakúgy, mint kapcsolataikat a szakértőkkel és a működő hálózatokkal. Közreműködjenek-e az alulról építkező stratégiák kidolgozásában? Ha igen, szükség van egy „magyarázó, értelmező fázis” beiktatására a szaknyelv érthetővé tétele érdekében. Enélkül a szakértők szerepe ugyanis könnyen diktatórikussá válhat – lévén csak ők tudják, hogy miről is beszélnek -, s „tudós” eszmecserék sorozatát produkálják majd anélkül, hogy mondanivalójuk lényege a lakónegyed ténylegesen ismeretén és megértésén alapulna.

Tanácsadói szerepet is felkínáhatunk a szakértőknek. Ebből a szempontból hasznos lehet a rehabilitáció számára olyan független szervezetek bevonása, akik tudásukkal és szakértelmükkel támogathatják a kezdeményezést. Gazdag tapasztalatokkal rendelkezhetnek a közösség bevonásában, megoldások megvitatásában, közvetítői feladatok ellátásában, az erőforrások felderítésében és mobilizálásában.

A public-private partnership forma, amely általában szükséges a nagy volumenű, hosszú távú projektek megvalósításához, lehetőséget teremt helyi, független rehabilitációs szervezet alapítására. Ez lehetővé teszi, hogy a rehabilitáció szempontjából kulcsfontosságú kérdéseket kivonjunk az önkormányzaton belül folyó mindennapi politikai és egyéb csatározások köréből, csökkentjük a kompetencia kérdésekből eredő feszültségeket és a döntéseket egy független szervezet hatáskörébe utaljuk. Legjobb esetben ezek a szervezetek önmagukat finanszírozzák, kötelezettségeiket pedig non-profit vagy profitorientált formában is elláthatják. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg arról, hogy egyes önkormányzati feladatok önálló vállalkozásokba történő kitelepítésével háttérbe szorulhatnak a szociális kérdések és a társadalmi érdek.

## 5.9. Kilencedik lépés: Anyagi források felkutatása

Az megújításhoz szükséges anyagi források fedezhetők a területen történő felelő gazdálkodásból (közterület-gazdálkodás, ingatlan-gazdálkodás), illetve külső pályázati és külső befektetői forrásokból. Mindezekre gazdasági modelleket szükséges felállítani, a fejlesztésre felállított szervezeti hálóban a projektek gazdasági és pályázati menedzselését pedig tudni kell hosszú távra berendezkedve levezényelni.

Habár a magánbefektetők bevonása azt a "rossz" benyomást keltheti, hogy a folyamat a dzsentrifikáció irányába mozdul el, részvételük a rehabilitációban mégis kívánatos és gyakran nélkülözhetetlen. A felújítási programok részére a beruházók nagy választéka feltétlenül kedvező és potenciálisan sok lehetőséget kínál. Amennyiben több beruházói forrással is rendelkezik a projekt, általában csökken az egyes partnerekre eső felelősség és egyfajta biztonsági hálót jelenthet, ha valaki visszavonja anyagi támogatását. Ugyanakkor társadalmi szempontból előnyösebb, ha a projektet nem kizárólag magánbefektetők finanszírozzák és irányítják.

A bérlők, beruházók területre csábítása és a kapcsolattartás velük megköveteli a döntéshozóktól, hogy hosszú távon kötődjenek a lakónegyedhez és így is gondolkodjanak. Az ingatlanfejlesztők általában csak olyan városnegyedekbe ruháznak be, ahol a helyi döntéshozók garantálják a beruházó barát környezet kialakítását és fenntartását. Így a beruházók már a folyamat elején láthatják tevékenységük hosszú távú hatásait.

Az önkormányzati bérlakásállomány felújításába is próbáljuk meg bevonni a magánbefektetőket, mivel az önkormányzati és állami források általában csak a rehabilitáció indukálására alkalmasak, de többnyire nem elegendők a felújítási folyamat teljes finanszírozására.

## 5.10. Tizedik lépés: Folyamatosság biztosítása

A városmegújítás tekintetében el kell érni, hogy az ne pályázati lehetőségek, határidők, választási ciklusok függvénye legyen, hanem egy folyamatos, visszacsatoló, értékelő, újragondoló, változáselemző és önszabályozó folyamat. Éppen ezért a városmegújítás szervezeti struktúráját némiképp el kell különíteni az önkormányzati szervezeti struktúrától, és fenn kell tartani a részvételen alapuló megújítás képességét:

- átlátható szerződéses viszony és önkormányzati, társadalmi kontroll (felügyelet) kétirányú biztosításával,
- deklaráltan az önkormányzati (politikai) váltásoktól elkülönített, szervezeti tisztújítási ciklusokkal,
- széles körben kommunikált éves jelentésekkel, látható eredményekkel,
- szilárd jogviszonyok szerződéses megteremtésével,
- a lakossági csoportokkal való folyamatos és intenzív (kétirányú) kommunikáció lehetőségével,
- online és személyes vitafórumok üzemeltetésével,
- a megújítást, a jövőkép elérését szolgáló projektjavaslatok folyamatos gyűjtésével,
- partnerek és források felkutatásával.

## 6. Külföldi jó gyakorlatok, esettanulmányok



### 6.1. Union Point Park, Oakland Fruitvale<sup>12</sup>

A stratégiai bevonás - azaz a lakossági részvétel alkalmazása egy kezdeményezés helyi támogatottsági bázisának kialakítására, a projekt identitásának formálására, vagy éppen a megvalósításhoz szükséges források megszerzésére - mindig is a közösségi tervezés lényeges részét képezte. Az alábbi példa azt mutatja be, miként alkalmazták a tervezők ezt az eszközt a Kalifornia állambeli Oakland Fruitvale körzetében a városi óceánparton kialakított új park tervezésében.



A részvételi tervezés az utóbbi időben egyre hangsúlyosabb szerepet tölt be az építészeti oktatásban, illetve számos szervezeten keresztül a gyakorlatban is - mind a magán-, mind a közszférában. Az észak-amerikai egyetemek építész képzésének 30%-a foglalkozik a közösségi tervezéssel az oktatási program részeként, vagy olyan kutatási központokon keresztül, melyek célja az állampolgárok bevonása az épített környezetüket érintő döntések

<sup>12</sup> Michael Rios (Brian Bell: Good Deeds, Good Design - Community Service Through Architecture c. könyvből; Princeton Architectural Press, 2004.) Fordította: Portschy Szabolcs

kialakításába. A közösségi tervezők számos területen kapnak feladatokat: a városi barnamezős rehabilitációs programoktól az elővárosok terebélyesedésének megakadályozásán keresztül a mezőgazdasági dolgozók migrációjából fakadó lakásproblémák megoldásáig. A tevékenység fellendülése miatt felmerül a kérdés: mely tényezők alkotják a közösséget, illetve milyen eszközök állnak rendelkezésre a közösség bevonására?

A Union Point Park esete a bevonáson alapuló tervezés egy olyan mintáját mutatja be, ahol a folyamatban szociális szervezetek kiterjedt hálózata (közösségi-, magán-, oktatási- és kormányzati intézmények) is szerepet kapott. A bevonás ezen formája rövidtávú módszerek és eszközök sorozatából áll, melyek a tervezési folyamat során felmerülő lehetőségek jól időzített kiaknázásából profitálnak. A részfolyamatok szereplői nem véletlenszerűen kerültek kiválasztásra, identitásuk és jelenlétük politikai erőt képvisel, valamint segített a megvalósításhoz szükséges források biztosításában. Az eset gyakorlati tapasztalatai rámutattak arra, mennyire fontos a tervezői szerepvállalás: a tér kialakítása során alkalmazott tervezői eszközök, és az ezekkel elérhető társadalmi haszon biztosításában.

### *6.1.1. Szerveződések a környezet megváltoztatásához*

A kilencvenes évek elején a Fruitvale kerületi lakosok egy része csoportba szerveződött a szeméttel, drogokkal és egyéb szociális problémákkal terhelt közterek megtisztítására. 1995-re létrehoztak egy közösségi együttműködést (FROSI), mely céljával tűzte ki a város etnikailag összetett környékén található súlyosan leromlott állapotú parkok rendbetételét. Ezer lakosra jutó alig kétezer négyzetméter közterületével Fruitvale és a határos San Antonio kerületek rendelkeznek a legkevesebb parkkal és zöldfelülettel egész Oaklandben, (a városvezetés által előírányzott szint alig egy hatodával), holott ebben a két városrészben a legnagyobb a tizenhét év alatti fiatalok aránya.

A FROSI születésével nagyjából egyidőben az Oakland városi és kikötői hatósági szervek ambiciózus tervek kidolgozásába fogtak a településtörténetileg jelentős partszakasz városszövetbe való visszaintegrálására. Ez a folyamat a FROSI számára lehetőséget nyújtott arra, hogy a Union Pointnak nevezett területre megálmodott közpark kialakítása érdekében nyomást gyakoroljon. Az ügy érdekében háromezer aláírást és több mint száz támogató levelet gyűjtöttek helyi lakosoktól, civil és nonprofit szervezetektől. A demonstráció ilyen nagymértékű közösségi támogatottságának köszönhetően a két közigazgatási szerv megállapodott a park kialakításáról és a FROSI-val való együttműködésről. A területen megtörtént az övezeti átsorolás, a helyi közösségfejlesztő szervezet (Unity Council) pedig támogatást kapott a California Coastal Conservancy állami hatóságtól a Union Point Park tervezésének koordinálására.

### *6.1.2. A közösségi tervezés menete*

A FROSI csoportvezetőjeként az én feladatom volt a Union Point Park tervein dolgozó tájépítésszek, építésszek és képzőművészek kiválasztása, valamint a Unity Council közösségfejlesztő csoportjának, a város közterület fejlesztő osztályának, a Közterületi Alapítvány (Trust for Public Land) nemzeti nonprofit szervezetnek, és a University/Oakland

Metropolitan Forum - a Berkeley Egyetem egy külső szervezetének - koordinálása. A FROSI egy sereg tervezési metódust alkalmazott a közösségi hozzáadott érték és információ összegyűjtéséhez: vetített prezentációktól, közvéleménykutatáson és szervezett területbejárás on keresztül a közös műhelymunka-sorozaton alapuló tervezésig. Több mint ötszáz helyi lakos benyomásait és véleményét használtuk fel a tervezési kritériumok fontossági sorrendjének kialakításához. Közösségi szervezőkkel együttműködve hatvan helyi fiatalot vontunk be egy gyalogos és egy hajós városnéző túrát is magában foglaló workshopba, ahol a résztvevők a park területének arányos modelljén interaktív tervezési gyakorlatokon mutathatták be gondolataikat. Ezeknek a folyamatoknak az eredményeit építettük be a tervezési programba, ami a közvéleménykutatások során szerzett információkkal kiegészítve elsődlegesen képezte a Union Point Park tervezésének alapját.

A FROSI erősen támaszkodott a közösségi képviseletre és pártfogásra a programok lebonyolításában, melyek megmutatták a közösségek park iránti elkötelezettségét, és lehetőséget adtak arra, hogy a tervezési terület és a résztvevők közvetlenül és kölcsönösen hassanak egymásra. A hatóságok és közösségi szervezetek ebből az alkalomból kialakult hálózatának segítségével sikerült partnereket találni a Föld Napja rendezvényhez is, mely a Union Pointon került megrendezésre. Zenei programok, piknik és a helyi fiatalok táncos produkciói sok embert vonzottak az eseményre. A hatóságokkal és a közösségi szervezetekkel együttműködve lebonyolított rendezvényen oktató jellegű kivetítő felületeket állítottunk fel, és számos programot szerveztünk a fiatalok számára.

Egy másik szinten a park körül létrejött érdekcsoportosulás színteret adott a tervezési ötleteknek, és biztosította a megvalósításhoz szükséges politikai garanciát és közforrásokat. A FROSI számos tagja napi szinten részt vett a szervezési teendőkben az anyagi források előteremtésétől az szükséges engedélyek megszerzésén át a park fontosságát hangsúlyozó kommunikációs feladatokig.

### *6.1.3. Az alapok létrehozása*

A részvételi tervezésnek egyszerre több célt kell kiszolgálnia, ugyanakkor a folyamatnak kellő flexibilitással is rendelkeznie kell, hogy az előre nem látható nehézségekre illetve felmerülő lehetőségekre kellő gyorsasággal reagálni tudjon. A Union Point Park esetében a lakossági részvétel szolgált a kezdeményezés helyi támogatottságának megszerzésére, úttörő jellege miatt a projekt identitásának kialakítására és a megvalósításhoz szükséges források biztosítására.

Mivel a vízparti terület nem tartozott egy közvetlen választókerülethez sem, így a FROSI-ra hárult a közösségi támogatás megszerzése. Elsősorban a terület közelében lévő körzetekre koncentráltunk, majd második körben kiterjesztettük a munkát egész Fruitvale-re. Kidolgoztuk a kampány munkatervét és megkezdtük az információterjesztést. Elsődleges célként a terület övezeti átszervezését tűztük ki, ami önmagában nehéz feladatnak bizonyult, hiszen a telek a kikötő tulajdonában állt és parkként való hasznosítása minimális bevételt jelentett volna. Törekvésünk támogatásához demográfiai kutatásokat végeztünk, és parkokkal kapcsolatos statisztikai adatokat gyűjtöttünk a közvetlenül szomszédos lakónegyedekben. Ehhez mellékelünk egy kimutatást arról, hogy milyen előnyös hatásokkal járna egy új park létrehozása a Union Pointon. Fontosnak tartottuk, hogy a kampány

szövegezése közérthető legyen és az egyes témák érzékenyen reagáljanak a lakosság sokszínű összetételére.

A lakosság körében folytatott információgyűjtési és -terjesztési kampányunkat követően figyelmünket áthelyeztük a környék választott képviselőire. A közösségi tagok egy delegációja népszerűsítette célunkat a városvezetésnél, majd helyi lakosok közreműködésével telefonhívások özönét zúdítottuk a helyi politika szereplőire az ügy támogatásáért. A kampány sikerességét tovább biztosítottuk magas látogatottságú rendezvényeken való megjelenéssel, a média meggyőzésével és a közösségi támogatás buzdításával.

Az együttes erőfeszítésnek köszönhetően kiépült a bizalom, létrejött a kooperáció és a szolidaritás a résztvevő partnerek között, ami tovább gazdagodott Fruitvale-i és a szomszédos San AntoniÓ-i ázsiai, latin és afroamerikai egyesületekkel, ifjúsági csoportokkal, iskolákkal és egyházakkal. Ezek a szervezetek segítettek a petíciók összegyűjtésében, események lebonyolításában és a közösségi találkozók népszerűsítésében. A FROSI újabb partnerségi hálózatokat alakított ki városszerte különböző non-profit szervezetekkel, polgári, környezeti, közegészségügyi és ifjúsági fejlesztő csoportokkal. Minden szervezet különböző okokból támogatta a kezdeményezést, de egyhangúlag hangsúlyozták a park közösségi fontosságát. Ily módon létrejött az a támogatói háttér, amely készen állt az előttünk álló munkában és döntéshozásban való részvételre.

#### *6.1.4. A projekt identitásának kialakítása*

A FROSI közreműködése a kezdeményezés közösségi vonalának kidolgozásában és megerősítésében párhuzamos szervezési stratégiát követett. Ez magában foglalta a projekt csoport részvételét a város különböző fórumain, úgy, mint a Waterfront Coalition havi rendszerességgel megrendezett találkozóin, ahol a városi partszakaszt érintő kérdések merültek fel. Különböző érdeklődési körű emberek jöttek össze ezeken az alkalmakon, hogy új kapcsolatokat szerezzenek és ismereteiket megosszák a felmerülő témákban. A FROSI a Waterfront Coalition találkozók rendszeresen tartott prezentációin ismertette a jelenlévőkkel a kezdeményezés előrehaladását, illetve a Union Point Parkkal kapcsolatban felmerülő témákban összegyűjtötte a résztvevők véleményét és visszajelzéseit. Több ilyen fórum felajánlotta a segítségét és támogatását - kiindulva a kikötői hatóságok civilekkel való korábbi együttműködéseinek rossz tapasztalataiból. Az "Estuary-terv"-et megelőzően ugyanis egy - a város és a kikötő közreműködésével indított partszakasz rehabilitációs - kezdeményezés során a kikötői hatóságok nem mutattak hajlandóságot az elképzelésekkel, és a fejlesztési tervekkel kapcsolatban szélesebb társadalmi párbeszédre.

Egy másik - a projekt egyedülállóságát hangsúlyozó - stratégia volt, hogy a kezdeményezést a helyi fiatalságra éleztük ki. Több alkalmat is megragadtunk, hogy a kezdeményezést összekössük a fiatalokkal, ennek része volt egy fiatalok számára rendezett beszélgetés és szeminárium környezeti témákban, a helyi lapokban megjelentetett újságcikkek a munkánkban résztvevő fiatalokról, illetve szerepeltetésük a sajtótájékoztatókon és nyilvános eseményeken. Az egyik ilyen alkalmon egy középiskolás diáklány a részt vevő fiatalok képviselőjében adott elő egy szenvedélyes beszédet az új park fontosságáról. Szavai felkeltették a Kalifornia Állami Közgyűlés képviselőjének figyelmét, aki meghívta a fiatalat,

hogyan a közgyűlés egy parkosítást támogató indítványt vizsgáló bizottsága előtt tanúskodjon. Neki is köszönhetően az indítványt vita nélkül elfogadták.

#### *6.1.5. A források előteremtése*

Az egyik legkomolyabb kihívás, amivel a FROSI-nak már a korai szakasztól fogva szembe kellett néznie, a park létrehozásához szükséges források hiánya volt. Ez volt az oka számos közösségi résztvevő kezdeti vonakodásának is. Szerencsére a California Coastal Conservancy időben lépett közbe, biztosítva az anyagi hátteret a rendezési koncepciótervek elkészítéséhez. A közösségi támogatottság magas szintje és a vízpart elérhetőségének egyértelmű fontossága kedvezően befolyásolták a hatóság döntését a kezdeményezéshez való csatlakozásban.

A rendezvényeken való közösségi részvétel szintén elengedhetetlen volt a park építéséhez szükséges állami pénzek megszerzéséhez. Állami és városi vezetőket hívtunk meg, ahol lehetőségük volt megismerni a közösségi résztvevőket, valamint beszédekben biztosítani őket a kezdeményezés támogatásáról. A Union Pointon megrendezett Föld Napja kitűnő alkalomnak bizonyult a választott és kijelölt tisztségviselők elcsábítására. Ebből az alkalomból ugyanis személyesen megismerkedhettek a helyszínnel és találkozhattak a kezdeményezésben részt vevő felekkel. Állami politikai vezetők, akik a városi parkok érdekében kampányoltak, a mi munkánkat hozták fel példaként. Ezek a folyamatok hozzásegítettek, hogy a Union Point Park ügye mind városi, mind állami szinten a prioritási listák elejére kerülhetett, és elnyert másfél millió dollárt a parkfejlesztés első fázisára.

#### *6.1.6. Mérhető eredmények*

A Union Point Park koncepciótervei 1999-ben készültek el, ekkorra már biztosítottak voltak a források is az első fázis megkezdéséhez. Ezután következett az engedélyes és kiviteli tervek elkészítése. Bár ezeken már nem az eredeti tervező csapat dolgozott, az eredeti koncepció - a közösségi tervezési munka eredményeit magába foglalva - megmaradt. A gyakorló tervezők korai szakaszokban való aktív szerepvállalásának köszönhetően olyan kiemelkedően magas minőségű tervek születtek, melyekbe szervesen integrálódtak a közösség igényei és érdekei.

A projekt különösen sikeresnek tekinthető két szempontból is, a közösségi tervezés kollektív cselekvést generáló, és a megvalósításhoz szükséges források megteremtésében meghatározó szerepének köszönhetően. Több száz helyi lakos lett bevonva a döntéshozatali folyamatokba, sokan először kapcsolódtak be közösségük életébe. Mégis hosszú időnek kellett eltelnie, mire a kezdeményezés az egyik szintről a következőre tudott lépni, különösen a látható eredmények tekintetében. Ez jelentősen megnövelte a költségeket, a kivitelezési munkák megkezdése pedig évekkel eltolódott. Több új partner csatlakozott és sok régi távozott, az idő múltával a kezdeti közösségi részvétel elforgácsolódott.

A késedelmek ellenére a munka tovább folyik. Rendkívül fontos, hogy ne veszítsük szem elől azt a tényt, hogy a Union Point Park nem jöhetett volna létre a közösségek szándéka nélkül: maguk álmodhassák és teremthessék meg a jövőjüket. Csak ennek árán lehetett biztosítani



Fruitvale és San Antontio egyetlen kapcsolatát a vízparttal, egyúttal kétszeresére növelve a két városrész zöldfelületének borzasztóan csekély területét.

### 6.1.7. A részvételi tervezés, mint társadalmi gyakorlat

A Union Point Park létrehozásának tapasztalatai világosan illusztrálják, mennyire fontos szerepet tölt be a bevonáson alapuló tervezés a helyi közösségek mobilizálásában. A civil részvétel politikai támogatást jelentett, lehetőséget adott a párbeszédre, és biztosította a megvalósításhoz szükséges anyagi fedezetet. Voltak időszakok, amikor a közösség játszotta a megbízó szerepét, visszajelzést és véleményt alkotott a tervezéssel kapcsolatban. Más tervezési szakaszokhoz a közösségek saját ötleteikkel járultak hozzá, a mi szerepünk a különböző érdekek ütköztetése, érdekcsoportok, szervezetek közötti egyensúly kialakítása volt. Magánszemélyek és közösségi szervezetek kombinált stratégiai bevonásával, technikák és különböző metódusok repertoárjával sikerült teljesíteni alapvető célkitűzéseinket.

Hogyan válhat egy ilyen kezdeményezés, mint a Union Point Park a közösségi tervezés hasznára? Először is, a tervezők számára a hagyományos szakmai támogatáson túlmutató szerepet kínál, megmutatja, hogy a közösség szervezői és működtetési feladatok legalább annyira fontosak. Másodsor, demonstrálja, hogy a politikai folyamatokba való tudatos beavatkozással biztosítható a támogatás és a források. A politikai tőke, valamint a helyi lakosság és szervezetek egyedi szerepvállalásának, hozzájárulásának kombinációja messzire juttathat egy fejlesztési elképzelést. És végső soron megmutatja, hogy az építészek, tájépítészek és várostervezők abban a különleges pozícióban vannak, hogy a közösségi erő és a társadalmi változások katalizátorai lehetnek. A sikeres közösségi tervezés titka a különböző szakterületek határainak átlépése és a különböző ismeretek átlátásának képessége a közösségfejlesztéstől a tervezésig, a szaktudástól a helyi ismeretben rejlő erő felfedezéséig. Csak ennek a képességnek a birtokában lehet elmélyedni a részvételi tervezés módszerében.

## 6.2. Egyetemi-közösségi együttműködésen alapuló tervezés az USA felsőoktatásában<sup>13</sup>

A közösségi tereket teremtő építészet első reneszánsz kori felemelkedésétől egészen a hozzánk jóval közelebbi, huszadik századi szociálisan elkötelezett intézményekig - mint Walter Gropius *Bauhaus* iskolája, vagy a Le Corbusier által létrehozott *Congres Internationale d'Architecture Moderne* (CIAM) -, mindig voltak építészek, akik megértették a tervezés közösségi, társadalmi érdekeket kiszolgáló szerepét. Az építészet 19. századi átalakulása - a közjót szolgáló, morális felelősséggel bíró hivatássá - ezen alapul, és az építészek ma is ennek fényében tekintenek foglalkozásukra.

A közösségi szerep kifejeződése és életképessége azonban időről időre drámai hullámmá ment keresztül, a közösségi érdekek iránt elhivatott építészek (a társadalmi és gazdasági hatásoknak köszönhető) időnkénti felemelkedésével, vagy elbukásával.

---

<sup>13</sup>Jason Pearson - Mark Robbins: *University-Community Design Partnerships - Innovation In Practice* c. könyvből; Princeton Architectural Press, 2002. Fordította: Portschy Szabolcs

A közösségi elkötelezettség egy különleges kifejeződéséként alakult ki az Egyesült Államokban a hatvanas, hetvenes évek táján a közösségi tervezés gyakorlata. A módszer a korabeli széleskörű társadalmi mozgalom részeként jött létre abban a szellemben, hogy az amerikai társadalom minden területén teremtődjön meg a szociális méltányosság. Az *MIT-n működő Community Design Resource Center (CDRC)*, az *Association of Collegiate Schools of Architecture (ACSA)* és az *American Institute of Architects (AIA)* által ebben az időszakban készített tanulmány kimutatja, hogy átlagosan hatvan-nyolcvan közösségi tervezési központ működött országszerte 1970 és 78 között. Ez az aktivitás végül azt eredményezte, hogy *Community Design Center Director's Association (CDC/DA)*, majd később *Association for Community Design (ACD)* néven országos szintű hálózat alakult ki.

A nyolcvanas években, a szociális források megcsappanásával az országban működő közösségi tervezési központok is hanyatlásnak indultak; az 1970 elején dokumentált nyolcvanból mára csak 12 maradt életben.

A közösségi tervezéssel foglalkozó szakemberek tovább folytatták, finomították a részvételi tervezés és a szociális építészet gyakorlatát, azonban teljesen megváltozott környezetben. Több gyakorló tervező forprofit tervezési megbízásokba próbálja meg átemelni a közösségi szolgálat gondolatát. Egyes tervező nagyvállalatok pedig - mint például a *Skidmore, Orwings, and Merrill*- pro bono szolgáltatás keretében terveznek szociális lakóépületeket városi és közintézmények számára.

Idővel a közösségi tervezők rájöttek, hogy az egyetemek kiváló befogadói lehetnek a társadalmi érdekek iránt elkötelezett tervezés gondolatának. A közösségi tervezés jelenkori újbóli térnyerése ennek a felismerésnek köszönhető. Egy másik tényező a megnövekedett érdeklődés hátterében: az 1996-ban megjelent *Building Community: A New Future for Architecture Education and Practice* című kiadvány. Ez a *Carnegie Alapítvány* által kiadott beszámoló a közösségi szolgálat építészeti oktatásban és gyakorlatban betöltött fontos szerepére mutat rá. 2001-re 80 oktatási program és központ jött létre országszerte, amelyek a helyi közösségek számára nyújtanak megfizethető tervezési szolgáltatást, 70%-a ezeknek a központoknak egyetemeken működik. Ezek az egyetemi-közösségi partneri kapcsolatok egyedülálló lehetőséget nyújtanak a tervezési minőség fenntartása mellett.

### 6.2.1. Pedagógiai háttér

Az egyetemi-közösségi tervezési együttműködés megjelenik a növekvő nemzeti érdekként kezelt projekt alapú oktatás (*project based education*) és a gyakorlat alapú tanulás (*service-learning*) kontextusában is. Mindkét kifejezés egy-egy pedagógiai modellt takar, melyek a tanterv részeként a hallgatók közösségi vezetői szerepvállalását ösztönzik azáltal, hogy a tanteremben elsajátított elméleti megközelítéseket a való világ gyakorlati helyzeteire ültetik át.

Orvosi, jogi és építész szakterületeken a praktizálási engedély megszerzésének folyamata tartalmaz bizonyos gyakorlati oktatást a posztgraduális szakmai gyakorlatok keretében. Ezek az alkalmak többnyire az engedély megszerzése előtti utolsó fázist jelentik, de gyakran nem kötődnek közvetlenül az oktatási program egészéhez, vagy a közösségi szolgálathoz sem. Az elméleti és gyakorlati oktatásnak ezt a két egymást követő, külön fázisra való bontását egyre

jobban megkérdőjelezi a felsőoktatási szakma; az érdeklődés pedig folyamatosan növekszik a gyakorlat-alapú oktatás iránt mind szakmai, mind akadémiai körökben.

1999 és 2001 között az *American Association of Higher Education* kiadott egy tanulmányorozatot a gyakorlat alapú oktatás előnyeiről 18 akadémiai területen. Ezek a publikációk mellett érvelnek, hogy a valós életből kiemelt projektek beintegrálása az egyetemi tanmenetbe elősegíti a tananyag megértését azáltal, hogy adott környezeti, ill. szociális kihívások megoldásának egy új megközelítési módját kínálja, miközben egyúttal a közéletben való aktív részvételre is sarkallja a hallgatókat. Ahogy az ilyen programok egyre sikeresebbnek bizonyultak, úgy kezdett elterjedni a gyakorlat alapú oktatás a felsőoktatásban, különösképpen olyan szakterületeken, ahol az interdiszciplináris hallgatói együttműködések izgalmas új lehetőséget jelentettek.

Az egyetemi-közösségi partnerségen alapuló tervezés a gyakorlat alapú oktatás egyik különösen kézenfekvő példája. A hallgatók, tanszékek bevonása olyan tervezési munkákba, melyek adott esetben meg is épülnek, egyszerre két oktatási célt is megvalósít: megtanítja a hallgatókat a közösségi szolgálatra, a közösségeket pedig a tervezés megbecsülésére, egy pozitívabb jövőre való törekvésre.

### 6.2.2. Programtípusok

Ahogy a közösségi tervezési stratégiák fejlődtek, számos eltérő gyakorlati modell alakult ki. Mindegyik a helyi közösségek számára kínál tervezési és szakmai szolgáltatást, de lényegesen eltérő a hangsúly a közösségi, oktatási, és esztétikai kérdések prioritásában, valamint az általuk nyújtott előnyök is ezek szerint változnak. A gyakorlatban a legtöbb közösségi alapú tervezés az alábbi három kategória egyikébe sorolható. Természetesen átfedések előfordulnak, és adódnak olyan programok is, amik alapvetően az egyik kategória jellemzőivel bírnak, de szükség esetén egy másik tulajdonságait is felvehetik.

Az egyetemi központú *design&build* programok talán a legintegráltabb megvalósulásai az akadémiai alapú közösségi tervezési gyakorlatnak, hiszen az oktatási, közösségi és esztétikai célokat a tervezési folyamat során egyenrangú komponensként kezelik. Ebben az oktatási formában a tanterv részeként a hallgatók megterveznek és meg is építenek egy közösségi építészeti projektet. A megbízókkal és a használókkal való kommunikáció leggyakrabban egy helyi non-profit szolgáltató szervezeten keresztül zajlik; az egyetem - aki a programot vezeti - veszi fel és tartja a kapcsolatot ezzel a szervezettel.

A projektek általában kis léptékű, leggyakrabban egy szemeszter, vagy negyedév alatt elvégezhető munkák. Néha előfordul, hogy a programszerkezet megengedi, hogy nagyobb léptékű projekteken több hallgatói csoport dolgozzon több tanéven keresztül. Mivel ezeknél a programoknál a megépült "végtermékre" helyeződik a hangsúly, így a folyamat sikeressége is többnyire ennek a minősége, és a közösség életéhez való hozzájárulása alapján értékelhető.

Az egyetemi központú közösségi tervezési központok (CDC-k) szintén egyetemi tervezői szaktudást kínálnak a helyi közösségek számára, de a vezető szerepet nem mindig a kar tölti be, és munkájuk kevésbé integrálódik be az egyetemi tanmenetbe. Míg a tervezési tanszékek

aktívan bekapcsolódhatnak a munkába, a CDC-k többnyire független intézményként kapcsolódnak az egyetemhez. Ennek eredményeként a hallgatói munka többnyire szakmai gyakorlat, vagy részmunkaidős állás formájában, esetleg kapcsolódó stúdióoktatási program keretében valósul meg.

Az egyetemi központú közösségi tervezési központok többnyire főállású alkalmazottakat is foglalkoztatnak, így általában jobban felszereltek, és felkészültebbek egy hosszú távú közösségi projekteken való részvételre. A CDC-k és az egyetemek gyakran közreműködnek tanácsadóként vagy konzultációs partnerként a közösségi tervek elkészítésénél, illetve összekötőként a közösségek és a kormányzati szervek között.

A CDC-k kisebb hangsúlyt helyeznek a tervek megépülésére, hozzájárulásuk a közösségi tervezési folyamathoz többnyire a konkrét tervezést megelőző fázisban történik: segítenek a közösségeknek összegyűjteni igényeiket, tisztán megfogalmazni a célokat és meghatározni a programkövetelményeket a jövőben megépülő projektekhez. A konkrét tervezési és kivitelezési munka nagyon ritkán tartozik a CDC felelőssége alá, ezekre a közösségek általában privát tervezőirodákat szerződtetnek.

Az egyetemi alapú közösségi tervezési központok oktatási haszna az érintőleges hallgatói közreműködésben nyilvánul meg, azonban az elsődleges fókusz a közösségi szolgálaton van. Bár többségük törekszik az esztétikai kiválóságra is, a teljes tervezési folyamathoz viszonyítva erősen behatárolt szerepük miatt nemigen adódik lehetőségük ennek érvényesítésére.

A független közösségi tervezési központok olyan független szervezetek, amelyek a helyi közösségek számára nyújtanak szolgáltatásokat mérsékelt díjazás fejében. Bár több ilyen központ egyetemektől eredeztethető, megkülönbözteti őket az oktatási intézményekkel való formális és állandó kapcsolat hiánya. A központok alkalmazottai általában a közösség tagjainak tartják magukat, elkötelezettségük és lojalitásuk hosszú távú és személyes jellegű.

Működési nézőpontból a központok tervezési szolgáltatása nehezen megkülönböztethető a privát tervező irodáktól, és ennek megfelelően nagy különbség mutatkozik jellegükben, a tervezési módjaikban és léptékükben. A független CDC-k mérete egy-kétszemélyes irodáktól a többszáz főt foglalkoztató irodaláncokig terjed; várostervezési, építészeti és fejlesztési feladatok széles választékával foglalkoznak.

Ami mégis megkülönbözteti őket forprofit társaiktól, az a megbízói kör - társadalmilag lecsúszott, problémás közösségek -, és hogy szolgáltatásaikat jóval a piaci ár alatt kínálják. Az egyetemi központú programokkal ellentétben a független CDC-k bármekkora léptékű és bármilyen hosszú ütemtervű tervezési megbízást vállalhatnak; a nagyobb központok tervezési és kivitelezési szolgáltatások teljes körével foglalkoznak. Több központ aktív szerepet vállal a közösségi munkában és képviselőként, gyakran gazdasági szaktanácsadással, vagy szakképzéssel.

Az egyetemi közösségi tervezési központokkal való hasonlóság abban nyilvánul meg, hogy az elsődleges hangsúly itt is a közösségi szolgálatra helyeződik. A magas esztétikai minőséget a vállalt projekt nagyságától és politikai háttérétől függően képesek biztosítani. Általánosságban azonban a helyi kormányzatokkal való tárgyalások, egyeztetések (amik a

munkák közösségi természetéből fakadóan elengedhetetlenek) hajlamosak az ambiciózus esztétikai törekvéseknek gátat szabni.

### 6.2.3. Országos megoszlás

A közösségi tervezést érintő országos statisztikák nem megbízhatóak, elsősorban a rendszeres országos szintű felmérések és dokumentációk hiánya miatt. A közösségi tervezéssel foglalkozó szakmai szereplők egyetlen központi szervezete - az *Association for Community Design* (ACD) - meglehetősen szűken definiálja a közösségi tervezés gyakorlatát, így számos egyetemi központú és független program kimarad az ACD országos nyilvántartásából. Az ilyen jellegű bizonytalanságok ellenére azonban az utóbbi évben alakult közösségi tervezési programok magas aránya azt mutatja, hogy az érdeklődés és az elkötelezettség a téma iránt országosan növekvő tendenciát mutat.

A közösségi tervezéssel foglalkozók túlnyomó többsége közösségi tervezési központoknál dolgozik, melyeknek több mint fele egyetemi keretek között működik. A jelenleg regisztrált 85 program közül 11 egyetemi *design&build* stúdió, 48 egyetemi központú közösségi tervezési központ és 26 független közösségi tervezési központ.

A legtöbb egyetemi program állami felsőoktatási intézmények, közülük is leggyakrabban az ún. *public land-grant* (szövetségi támogatással alapított állami) egyetemek berkein belül működik. Az 53 közösségi tervezési programmal foglalkozó egyetem között mindössze 10 magánegyetem, de 36 *land grant* intézmény található. Ez nem meglepő, hiszen a *land grant* egyetemeknek missziós tevékenységük révén közösségi szolgálatot is kell vállalniuk.

(...) A 85 említett program 35 államra terjed ki, erősebb jelenléttel a déli országrészben és a Nagy Tavak környékén. Ez a magas koncentráció az ország középső részén, részben arra utal, hogy ezeken a területeken a hátrányos helyzetű közösségek nagyobb aránya van ráutalva az ilyen központok működésére. A nyugati országrész és a partvidékek alulreprezentáltsága pedig azt sugallja, hogy azokon a területeken alapvetően könnyebben elérhetőek a tervezési szolgáltatások, még a hátrányosabb helyzetű közösségek számára is. Továbbá a ritkábban lakott államokban egy adott központ jóval nagyobb területet szolgál ki, míg az urbánus területeken működő programok inkább egy adott helyi közösségre koncentrálnak.

### 6.2.4. Támogatási stratégiák

Az egyetemi-közösségi tervezési együttműködések támogatása jelentős hatással lehet a közösségi tervezésre, de magára az építészoktatásra és a közösségfejlesztésre is. A támogatási formák megnyilvánulhatnak közvetett elvi szintű megoldásokon keresztül, vagy közvetlen támogatási programok által. Az alábbi stratégiák ezekre mutatnak példát.

A következőkben felsorolunk néhány olyan támogatási formát, melyek indirekt módon jelentős hasznot jelenthetnek az egyetemi-közösségi tervezési együttműködések számára.

- Disszemináció. A terület szakemberei szerint megfelelően dokumentált gyakorlati minták, példák hiánya az egyik legnagyobb probléma. Bár részlegesen ismerik a hasonló profilú központok munkáit, azonban nagyon

kevés eljárás létezik az innovatív, alternatív megoldások, módszerek egymással való megosztására. A támogatás szponzorálhatná a legjobb gyakorlati megoldások független publikációját, országos konferenciákon való bemutatását, és online elérhető adatbázis létrehozását a legsikeresebb példákkal.

- **Kapcsolattartás (*Networking*):** a szakmát gyakorlók közötti közvetlen kommunikáció, és kapcsolatépítés az információ megosztásának és új stratégiák kifejlesztésének másik hatékony lehetősége. Alapítványok vezető szerepet vállalhatnak a szakmai találkozók, stratégiai eszmecserék megszervezésében. Az ilyen fórumok lehetőséget teremtenek a hallgatói aktivitásra is.
- **Koordináció.** A közösségi tervezéssel foglalkozó szakemberek számára vannak időszakos országos támogatási programok, például a *Housing and Urban Development* (HUD) által kiírt pályázatok. A tervezési minőség ilyen módszerekkel történő ösztönzése hatással lehet a támogatott tervezési programok esztétikai színvonalára.
- **Szakképzés.** Az egyetemi-közösségi együttműködésen alapuló tervezés egyedi, de tanulható szaktudást követel meg. Az olyan egyetemeken, ahol még nem teljesültek az erős design&build programok szakmai feltételei, a támogatás magában foglalhatja szakmai tréningek finanszírozását. Ez történhet a szakma vezető személyiségeinek vendéglátásaival, vagy nemzeti konferenciákon, szimpóziumokon.

A konkrét programok közvetlen anyagi támogatása továbbra is az egyik legerősebb pozitív hatású ösztönző eszköz a közösségi tervezés területén. A következő tényezők szükségesek minden innovatív egyetemi-közösségi együttműködést támogató program működéséhez.

- **Flexibilitás.** A sikeres egyetemi-közösségi együttműködési programok sokszínűsége is megmutatja, hogy magas minőségű közösségi tervezés különböző megközelítés mellett is megvalósulhat. A támogatási irányelveknek eszerint a teljesítményből, nem pedig a program jellegéből kell kiindulniuk. Minden olyan próbálkozás, ami a támogatási irányelveket egy adott modellhez próbálja igazítani, szükségtelenül akadályozza az innovációt.
- **Vezetés.** Az erős inspirált vezetés elengedhetetlen a sikeres programok működtetéséhez, ezért a jövőbeni programok támogatásánál különös figyelemmel kell lenni az alkalmazottak bizonyítható vezetői képességére, és a magas minőség iránti elkötelezettségére, mind oktatási, mind közösségi összefüggésben.
- **Minőség.** A támogatási irányelveknek tartalmazniuk kell az egyértelműen meghatározott magas építészeti minőséget, a pályázóktól pedig meg kell követelniük az erre való törekvés biztosítékait. A minőségi követelményeket, melyek az elbírálás szempontjait képezik, részletesen és

felreérthetetlenül kell rögzíteni. Egy egyetemesen megfogalmazott minőségi színvonal, mely magába foglalja az oktatási, esztétikai és közösségi szempontokat, képezheti ennek alapját.

- **Hatás.** Bár tagadhatatlan az olyan egyetemi-közösségi együttműködéseknek a jótékony hatása, melyeknél a közösségi tervezés konkrét építkezéssel végződik, az integrált tervezési minőség iránti elkötelezettség elsősorban az olyan programok hatását emeli ki, ahol az oktatási és közösségi haszon egy megépült munkában testesül meg. Ezeknek az építési projekteknek a léptéke kevésbé lényeges (hiszen nagyban függ az egyes programokban résztvevők kapacitásától), mint az együttműködés gyümölcseként elkészülő munka magas minősége.
- **Értékelés.** A támogatás feltételeként a pályázóknak ki kell dolgozniuk az együttműködési munka várható eredményeit, és a támogatást elnyerő szervezeteknek visszajelzést kell adniuk a kapott támogatás felhasználásának eredményeiről. Ez a visszajelzés ugyan nem számít a program értékelési tényezőjének, azonban az adott program ambícióinak felméréséhez jól használható információkat nyújthat.

### 6.3. Lakossági részvétel a városmegújításban Ausztráliában<sup>14</sup>

Az utóbbi tíz év során az állami és territórium lakásügyi hatóságok folyamatosan hangsúlyozzák a lakossági részvétel közösségben és a városmegújításban betöltendő szerepének fontosságát. Ennek ellenére megújítási törekvéseikből többnyire hiányzott ennek bizonyító erejű alátámasztása. Miért tekinthető a közösségi részvétel létfontosságúnak? Mik a leghatékonyabb módszerek a részvétel népszerűsítésére? És mik a gyakorlati akadályai a lakossági bevonásnak?

Martin Wood az AHURI UNSW-UWS kutatóközpont munkatársa ezeket és egyéb felmerülő kérdéseket vizsgált hat ausztráliai városmegújítási programon keresztül. Megállapításait ebben a cikkben foglalta össze; az eredmények rámutatnak a számos kihívásra, mellyel szembesülniük kell mindazoknak, akik eredeti közösségi részvételen alapuló városmegújítási program végrehajtását tervezik.

#### 6.3.1. Kulcspontok

- A részvétel népszerűsítésében kiemelkedően fontos tényezőnek bizonyult a kérdés közösségfejlesztési oldalról való megközelítése. A helyi emberekből kiindulva-azonosítva a helyi adottságokat és problémákat - a lakosságot magabiztossá, képessé teszi saját körülményeinek, környezetének befolyásolására.
- Az alapvető részvételi struktúrát három vizsgált esetben a szélesebb közösség véleményének reprezentálására megszervezett fórumok jelentették. Ezekben a találkozókban azonban csak kevesen vállaltak aktív szerepet.

---

14 Fordította Portschy Szabolcs

- A városmegújítás részét képező konkrét beruházások esetében a lakossági bevonás kivétel nélkül konzultációs gyakorlatokra korlátozódott. Ezzel ellentétben a szociális és közösségi kérdésekben a lakosoknak lehetőségük volt saját maguknak meghatározni a találkozók napirendjét.
- A helyi lakosok korábbi tapasztalatai nagymértékben hozzájárultak a nagyfokú függéshez és az érdektelenséghez, amely hátráltatta a megújítási folyamatokba való bevonást.

### 6.3.2. Háttér

A lakókörnyezeti megújítás (neighborhood renewal) fogalma Ausztráliában jelentheti a fizikai környezeti elemek, ingatlanok felújítását, városrészek megújítását, de az ott lakó közösségek szociális fejlesztés céljából történő megújítását, vagy a kettő kombinációját is. Több állami lakásügyi hivatal is hangsúlyozza nyitottságát a lakossági részvételre a közösségi, ill. városmegújítási törekvéseik során. Úgy gondolják, hogy a helyi emberek teljes bevonása nélkül sem az állam, sem a piac nem képes kidolgozni hatékony megoldásokat a hátrányos helyzetű közösségek számára. A közösségi részvétel tehát a megújítási folyamatok elengedhetetlen feltételét jelenti. Az alapvető érv emögött az, hogy a megújító munka nem fenntartható a közösségek későbbi aktív szerepvállalása nélkül. Mégis, a közösségi részvételre való felhívás széleskörű elterjedése mellett a fogalom tisztázására, valódi értelmezésére gyakran nem esik kellő mértékű figyelem, holott különböző emberek számára mást és mást jelent. A vizsgálat célja, hogy kidolgozza a közösségi részvétel koncepcióját a városmegújítási folyamatokban az alábbi kérdések megválaszolásával:

- mi a racionális alapja a lakossági részvételnek a városmegújítási törekvésekben?
- milyen módon történt a bevonás?
- mik a részvétel akadályai, melyek az elősegítő tényezők?

Ez a beszámoló hat városmegújítási folyamat (Riverwood és East Nowra Új-Dél-Walesben; Inala és Kingston Queenslandben; valamint Salisbury North és Westwood Dél-Ausztráliában) minőségi vizsgálatán alapul. Ezeknek a városrészeknek az esetében a megújítási program túlnyomó többségében önkormányzati bérlakásokat érintett, a vizsgált területek mindegyikén.

- Interjúkat készítettünk a főbb beruházók (állami lakásügyi szervek) alkalmazottaival, és a helyi lakosok képviselőivel és
- két eltérő vizsgálati célcsoportot képeztünk, ahol az egyikbe az aktív lakosok, a másikba random módon kiválasztott lakosok kerültek.

Megállapításaimat az interjúkból és a célcsoportokkal végzett gyakorlatokból szerzett tapasztalatokból vontam le. A gyakorlati tanácsok alapjául pedig a kutatás eredményei, és más országokban (főként az Egyesült Királyságban) szerzett tapasztalatok szolgáltak.



### 6.3.3. Megállapítások

#### **Miért van szükség a bevonásra?**

A terepmunka során a kérdésre kapott indokok két főbb csoportba sorolhatók. A befektetői oldal a pénzügyi hatékonyságot emelte ki, illetve azt, hogy a helyi körülmények szempontjából érdemesebb azokra a területekre koncentrálni a felhasználható forrásokat, amelyeket az ottélők (nem pedig kívülállók) tartanak fontosnak. Az állampolgári megközelítés szerint pedig a lakosoknak jogában áll befolyásolni azokat a döntéseket, melyek az ő lakóközösségüket érintik. Mindkét nézőpontból egyetértés mutatkozott abban, hogy a lakossági részvételt a társadalmi kohéziót elősegítő eszköznek tartották, illetve hogy hosszútávon jobban fenntartható közösséghez vezet. A válaszadók nem fogalmazták meg világosan, hogy a részvétel hogyan teszi fenntarthatóvá a városmegújítási programokat.

#### **Részvételi struktúrák és folyamatok**

A bevonási technikák típusát és a folyamatokat minden esetben külön vizsgáltuk. A vizsgálati szempontokba beletartozott az adott helyen alkalmazott lakossági képviselői fórum fajtája, a lakossági befolyás jellege és mértéke a fejlesztési tervek kidolgozásánál, illetve a tájékoztatás és a konzultációk során alkalmazott módszerek.

#### **Képviselői fórumok**

A vizsgált helyszíneken a képviselői alapvető struktúrája olyan fórumokban történt meg, ahol szélesebb lakossági réteg fejthette ki az álláspontját. A településeken ezeken a fórumokon a helyi hatóságok képviselői, önkéntes csoportok és helyi lakosok vettek részt. Azonban a helyi lakosságot képviselő emberek kiválasztási módjában már mutatkoztak eltérések. A hagyományos eljárás szerint a folyamat egy helyileg meghirdetett nyilvánossági közösségi gyűléssel indult, melynek célja az volt, hogy néhány megjelent lakost felbátorítsanak, hogy a továbbiakban rendszeres találkozókon képviseljék a helyiek álláspontját. Queenslandben ezek a fórumok teljesen nyilvánosak voltak minden lakos számára, máshol viszont a meghívás csak néhány delegáltra korlátozódott. Azonban még Queenslandben is csak néhány lakos vett aktívan részt ezeken a találkozókon. Néhányan azt javasolták, hogy a fórumon résztvevők csoportját időnként meg kellene újítani, hogy azok kellőképpen tudják képviselni az időközben cserélődő lakosságot. A tapasztalatok szerint csak nagyon kevesen lelkesedtek a közösségi feladatokban való részvételért. Az esetek egy részében a képviselői jogosult tagokat egy - csak helyi lakosokból álló - szélesebb közösség választotta ki, de a delegáltak száma korlátozott volt. Ismét máshol több kisebb körzetben hoztak létre munkacsoportokat (Neighbourhood Committees) havi rendszerességgel találkozókra, azonban ezen a jóval lokalizáltabb szinten nehéznek bizonyult a hosszú távú bevonás.

#### **A városmegújítási tervek kidolgozása**

Minden vizsgált esetre igaz, hogy az épített környezetet érintő fizikai beavatkozásokba a lakosokat kizárólag konzultációs szinten vonták be. Csekély bizonyíték volt közösségi részvételre az első építési tervfázisok kidolgozását megelőző folyamatokban, és a konzultációkon a beleszólás lehetősége a különböző fázisokban eltérő volt. Ezzel ellentétben a társadalmi, szociális megújítást érintő főbb kérdésköröket többnyire a lakosok állapíthatták meg, bár a beavatkozás lehetőségének mértéke itt is eltérő volt területenként és esetenként is.

### **Kommunikáció és konzultáció**

A folyamatos kommunikációt mindenhol a részvétel sarkalatos pontjának tartották; ez főleg hírlevelek formájában valósult meg. A folyamatos konzultáció minden esetben képviseleti fórumok segítségével történt, azonban csak két esetben adott a fórum lehetőséget arra, hogy a lakosok direkt módon beleszóljanak a döntéshozásba. Ezekben az esetekben a lakosság delegált tagjai belekerültek a projektirányító csoportba. Queenslandben ettől eltérő szerepet játszottak a lakossági fórumok: a beruházást csak a fórum támogatásával fogadhatták el, azaz a helyiek tulajdonképpen vétőjogot kaptak.

### **A közösségi részvétel korlátai**

A lakosság megújító folyamatokban való aktív részvételének komoly akadályai jelentkeztek. Ezek a korlátok elsősorban a lakossági csoportok anyagi és társadalmi helyzete miatt álltak elő. A lakók megbélyegezve érezték magukat amiatt, hogy rossz hírű városrészben élnek, úgy érezték, hogy méltánytalanul kezelik őket. Beszámoltak róla, milyen súlyosan érintik őket a szociális problémák, mint a munkanélküliség, drog és bűnözés, melyek csökkentik az általános morált és felőrlik az önbecsülést. A megújítási folyamatokban résztvevő szakemberek megfigyelték, hogy a negatív élettapasztalatok milyen súlyosan hozzájárultak az intézményektől, például az önkormányzattól való nagyfokú függéshez, a kiábrándultsághoz és érdektelenséghez. Ezen komoly tényezők mellett több más faktor is hátráltatta a közösségi bevonást:

- Korábbi sikertelen megújítási programok, vagy elégtelen konzultáció miatt érzett apátia, és kritikus hozzáállás.
- A konzultációk és a részvételi folyamatok, a találkozók formalitása, nyelvezete kisebbségi érzést keltett és elbátortalanította a résztvevőket.
- A találkozók kijelölt helye és időpontja korlátozta egyes csoportok részvételét, illetve a szülők számára nem volt szervezett gyermekfelügyelet.
- Az is érezhető volt, hogy egyes meghatározó kulturális csoportok, főleg a nem angol anyanyelvvel rendelkezők kizáródtak, annak ellenére, hogy minden esetben voltak tolmácsok, fordítók.
- A megkérdezett lakosok és fókuszcsoportok nagyon keveset tudtak a fórum munkájáról, és úgy gondolták, hogy a közösségi tagok nem képviselik kellőképpen az érdekeiket.
- A közösséget képviselő tagok gyakran érezték úgy, hogy elnyomják őket, nem vesznek róluk tudomást, illetve, hogy a megújítási program szakemberei manipulálni próbálják őket, szerepüket korlátozzák. Sokan pedig úgy érezték, hogy az egész munka rájuk hárul, és nem érezték magukat eléggé felkészültnek, alkalmasnak a megújítási folyamatokban nekik szánt szerep betöltéséhez.
- A folyamatokban résztvevő szakemberek gyakran aggódtak, hogy a közösségi képviselők csak a saját, esetleg a közösség egy része nevében beszéltek, nem pedig a teljes közösség véleményét tükrözték.
- Néhány lakost felzaklattak a találkozókön kialakult konfliktushelyzetek, és nem szándékoztak tovább részt venni a megújítási programban.

#### 6.3.4. A jó gyakorlathoz vezető út

A fent említett nehézségekből kiindulva számos megoldási javaslat képzelhető el a részvételi gyakorlat javítására. Az alábbiakban a legjellemzőbbek olvashatók:

- **Képessé tétel:** a városmegújítási szakemberek legfontosabb feladata a lakosok alkalmassá tétele kell, hogy legyen ahhoz, hogy a megújítási folyamatokba való bevonásuk hatékonyan működjön. A vizsgált esetekben ez azt jelenti, hogy a résztvevő egyéneknek és csoportoknak növelni kell az önbizalmát, biztosítani kell számukra a készségeket, a háttértudást és a kollektív helyzetük feletti irányítás lehetőségét – ez mind olyan követelmény, ami elengedhetetlen a korábbi negatív élettapasztalatokból fakadó akadályok leküzdéséhez.
- Megmutatkozott, hogy a résztvevők számára nem volt mindig teljesen érthető a városmegújítási szerep. A szakemberek elsősorban a források és az információk biztosítását látták fő feladatuknak, ahelyett, hogy a résztvevőket képessé tegyék a hatékony munkára. A közösségfejlesztési feladatok fontossága miatt hasznos lenne a szükséges folyamatok, képességek és személyi kvalitások kihangsúlyozása, dokumentálása, hogy azokat a jövőben alkalmazni lehessen.
- A helyes gyakorlatban a megújítási folyamat a helyi viszonyok, vélemények feltérképezésével indul, még azelőtt, mielőtt bármilyen terv vagy rajz készül. Ehhez szükséges a résztvevő közösségek megerősítése és forrásokkal való ellátása, illetve a kiszorult csoportok bevonása. Mivel a korábbi megújítási folyamatok tapasztalatai elidegenítették a helyi embereket, a forrásokat mielőbb az általuk meghatározott prioritásban szereplő területekre kell átcsoportosítani. Néhány kisebb, korán érzékelhető siker látványos lökést adhat az egész megújítási programnak. Bár a felkészítés célja a részvételhez szükséges képességek átadása, építenie is kell a lakosok helyismeretére. Ezáltal könnyebben átláthatják a helyi problémákat, adottságokat.
- Olyan részvételi struktúrák kidolgozása, melyek lehetőséget nyújtanak a képviselő széles skálájára. Ez arra vonatkozik, hogy óvakodni kell az olyan zárt fórumok létrehozásától, ahol a résztvevőket a hivatalok és bürokraták válogatják ki a közösségek helyett, illetve ügyelni kell a képviselőséggel járó feladatok tisztázására. Növelni kell a fórumok elérhetőségét gondosan megválasztott időpontokkal, gyermekmegőrzési szolgáltatással, tolmácsolással, a jelenleg is aktívabb közösségi tagok mellett háttérbe szorulókkal megszólításával. Még az olyan nyílt fórumok is, mint a Queensland-i példa esetében is beleeshetnek ebbe a csapdába, amennyiben a kommunikáció és a publicitás gyenge.
- A közösségi bevonás nem könnyű, nem olcsó megoldás, ráadásul sok időt emészt fel. Az igazi bevonási folyamatok és struktúrák kidolgozása évekre telhet. Képzett és gyakorlott szakemberek kellenek a jó működtetéshez. Helyi erőforrásokat kell elérhetővé tenni a közösségi csoportok számára, pénzügyi és szakmai támogatásra, felkészítésre van szükségük. Ideális esetben végül a közösségfejlesztő szerepet is a helyi emberek közül kiválasztott alkalmazottak tölthetnék be. Mindezeket a folyamatokat megfelelő és folyamatos pénzügyi háttérrel kell ellátni a hatékonyság érdekében.
- A helyi lakosokat tényleges döntési erővel kell felruházni a megújítási

folyamatokban, és gyors sikerek elérésére kell törekedni a kiábrándultság leküzdéséhez. Míg a bevonási folyamat kiépítése időt vesz igénybe, a tények azt mutatják, hogy az emberek hamar elvesztik a lelkesedésüket, ha nem jutnak tényleges döntési joghoz, illetve ha nem érzékelik a részvételi szerepük hatékonyságát.

### 6.3.5. Figyelemmel kísérés

A folyamatok utólagos kiértékelése és figyelemmel kísérése igazolhatja a megújító tervekre gyakorolt lakossági befolyást. Erre különös gondot kell fordítani azoknak, akik a részvételi tervezést terjesztani szeretnék. A kutatási munka során megállapított egyéb gyakorlati elvek a következők:

- Biztosítani kell, hogy a lakosoknak legmegfelelőbb részvételi struktúrák és folyamatok kerüljenek alkalmazásra. A legegyszerűbb megközelítés, hogy olyan rendszert alkalmazzunk, amely a lehető legtöbb lakónak biztosít részvételi lehetőséget a döntéshozatali folyamatokban. A terepmunka során felmerült minták közül ennek talán leginkább a több kiscsoportos módszer felel meg.
- A tanulmány eredménye és a máshol szerzett tapasztalatok is azt mutatják, hogy a részvételre való ösztönzés akkor lehet sikeres, ha a lakók maguk választhatják meg bevonásuk szintjét, és döntési joggal ruházzák fel őket.
- Ahhoz, hogy a részvételi szándékot fenntartsuk, a közösség képviselőinek meg kell mutatni, hogy erőfeszítésükkel eredményeket érnek el. Ennek a legegyszerűbb módja az, ha a fejlesztéseket az ő elképzelésükkel harmóniában hajtjuk végre, illetve ha az nem lehetséges, megmagyarázzuk, hogy mik ennek az okai.
- A megfelelő bevonási struktúra kiválasztása és a folyamatok elindítása után figyelni kell a folyamatos kommunikációra, azon belül is a kommunikációs technikák hatékonyságára. A közösségi képviselők nyomtatékosították a hírlevelek és levelek egyszerű, közérthető szövegezésének szükségességét.

## 6.4. A Big Cities Policy program Hollandiában

Az 1980-as években Hollandiában is fontos problémává vált a szociálisan és fizikailag leépült nagyvárosi lakóterületek helyzete. A Big Cities Policy kezdetben azokra a városrészekre fordított nagyobb figyelmet, ahol a szegényebb családok nagyobb koncentrációban éltek. Itt próbálták meg elősegíteni jobb minőségű lakások kialakításával azt, hogy jobb helyzetű családok költözzenek a területre. A program következő szakaszában a fő hangsúly a lakásviszonyok fejlesztésére, a meglévő lakásállomány korszerűsítésére valamint a lakóterületeken megjelenő szociális problémák (munkanélküliség, szegénység, fogyatékosok helyzete, drog, kriminalitás) kezelésére helyeződött át. Később a tapasztalatok alapján kialakult a városrehabilitációs programok 3 komponense: 1.gazdaság és foglalkoztatás, 2. fizikai fejlesztések, 3. társadalmi fejlesztések

Az 1.komponens keretében a lakóterület gazdasági fejlesztését célzó programok valósultak meg, többek között: a kis-és középvállalkozások telepítése az érintett lakóterületekre,

munkaalkalmak teremtése, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó képzési programok indítása. Fontosnak tartották a célterületen élő külföldiek, bevándorlók vállalkozói kezdeményezéseinek a támogatását.

A 2. komponens keretében került felújításra az érintett terület lakásállománya, a közlekedési infrastruktúra és a környezet fejlesztése. A lakókörnyezettel kapcsolatos fejlesztések megvalósítása során a helyi lakosság részvételének az elősegítésére és ennek során az etnikai kisebbségek részvételének előmozdítását kiemelten kezelték.

A 3. komponens keretében valósult meg a szociális infrastruktúra fejlesztése, az oktatási intézmények korszerűsítése, a közbiztonság javítása, valamint a bevándorló és a holland lakosság kapcsolatának kiszélesítését célzó programok kialakítása. Később a Big Cities Policy keretében támogatott programok támogatásban részesültek az EU ERDF és ESF alapjaiból is.

## 6.5. A „Soziale Stadt” Program Németországban

Az 1999-ben indított program több, korábbi német és külföldi szociális városrehabilitációs program tapasztalataira épült. ( így pl. az Észak-Rajna Vesztfáliában megvalósított „Körzetek a Különleges Fejlesztési Szükségletekkel” c. program, az 1994-ben Hamburgban indult kezdeményezés a „Küzdelem a szegénység ellen” c. projekt, a francia, angol és holland városok tapasztalatai, valamint az EU URBAN I eredményei)

Az 1960-as évek végétől Németországban is, csakúgy, mint a többi nyugat-európai országban, éles különbségek alakultak ki a nagyvárosok különböző lakónegyedei között. Egyik oldalon a magasabb presztízsű lakóterületek a jobb módú családokkal, a másik oldalon pedig a leépült városrészek az alacsonyabb jövedelmű német családokkal és az idősekkel, valamint az egyre nagyobb számban érkező bevándorlókkal és vendégmunkásokkal. A szegények és a velük kapcsolatos problémák egy-egy lakóterületre történő koncentrációja, a lakások és az épületek leértékelődése, devianciák kialakulása a fiatalok körében, a korábbiaktól eltérő fejlesztési programokat igényeltek. A szakemberek úgy gondolták, ha nem történik szervezett beavatkozás ezeken a területeken, akkor a leépülés, az ott élők elszigetelődése továbbfolytatódik. A „Soziale Stadt” programmal kapcsolatos kormányzati koncepció rögzítette, hogy:

- A „Soziale Stadt” program kiegészíti a korábbi városrész-támogató intézkedéseket és más városfejlesztési törekvésekkel és intézkedésekkel egy új és szélesebb körű megközelítést tesz lehetővé.
- Ennek a szélesebb körű megközelítésnek a célja, hogy egyesítse és integrálja a beruházás jellegű és a nem beruházás jellegű tevékenységeket a városmegújítást célzó európai uniós, állami és tartományi programokkal annak érdekében, hogy egy egységes és központilag irányított programot hozzanak létre.
- A programban résztvevő önkormányzatoknak egy hosszú távú, terület-orientált akciótervet kell felvázolniuk, amely a helyi „Sozial Stadt” programnak lesz az alapja.

A programban résztvevő helyi önkormányzatok részéről az alábbi intézkedéseket követelte meg a program:

- forrásösszevonás és az együttműködés területén való integráció,
- a polgárok és a helyi közélet szereplőinek bevonása,
- új vezetési és szervezeti struktúrák kialakítása.

1999-ban, a program indításakor 161 körzet került kijelölésre 124 városból. 2004-ben 249 városrész jelentkezett a programban való részvételre 184 városból. Az 1999. és a 2000. évi projektek 1,8 millió embert érintettek. A kijelölt területek 1/5-e az új tartományok városaiból került ki. A programok alapvetően két területen valósultak meg: a magas népsűrűségű, gyakran a XIX.sz.-ban épült régebbi városrészekben és az 1960-80 között paneles technológiával kialakított lakótelepeken (Németország nyugati felében a Grosstafelsiedlungen, a keleti tartományokban a Plattensiedlungen).

A „Soziale Stadt” program lényeges eleme a forrásösszevonás, ami jelenti egyrészt a helyi, tartományi, a kormányzati és az európai uniós pénzügyi források koncentrációját, illetve a magánberuházók bevonását egy-egy terület rehabilitációjában, másrészt a megvalósításban résztvevő, különböző kompetenciákkal rendelkező kormányzati, tartományi és helyi hivatalok tevékenységének az összehangolását.(1) A projektek egyik központi célja, hogy a helyi lakosság, a különböző társadalmi és etnikai csoportok bevonásával megerősödjön a helyi közösségek együttműködési és kapcsolatszervezői készsége.

A projektek megvalósításában meghatározó szerepet játszanak a helyi Városrész-menedzsmentek: Ennek tagjai többek között: az önkormányzat helyi megbízottja, szakértők, városrész-moderátor.

Az önkormányzati megbízott feladata a helyi hivatalok együttműködésének a hálózatba szervezése, a különböző helyekről érkező források felhasználásának a koordinálása, a folyamatos egyeztetés és monitoring, valamint a politikai szint felé történő visszacsatolás

A szakértők feladata a helyi szereplőkkel való kooperáció, továbbá a helyi lakossággal való témaspecifikus munka, a helyi aktivitás felkeltése és az így felmerülő elképzeléseknek a program során való hasznosítása.

A városrész-moderátor szerepe a politika, igazgatás, piac, harmadik szektor és civil szféra szereplői közötti közvetítés, többek között a városrész fórumok segítségével.

## 6.6. Az Európai Unió URBAN programja

Az 1980-as évektől már egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a városok gazdasági, szociális és környezeti problémáinak egységes kezelésére van szükség. Az Európai Unió Regionális Fejlesztési Alapja (ERFA) keretében indított URBAN PILOT programok (1989-1993) többsége már a városokban megjelenő szegénység és szegregáció mérséklését célozta. A hivatalos meghatározás szerint az URBAN célja a „krízishelyzetben lévő városok és szomszédások társadalmi és gazdasági megújulása, a fenntartható városi fejlődésre szem előtt tartásával”. 2006-ig a tagországok városaiban megvalósított URBAN programok már kifejezetten a

leépülő városi területek komplex rehabilitációjára fókuszáltak és a projektek keretében együtt kezelték a fizikai rehabilitációt a foglalkoztatás javításával, a helyi közösségi kapcsolatok fejlesztésével. A 2000-2006 közötti EU tervezési periódusban 700 millió EUR támogatás került felhasználásra az URBAN keretében, ez a kiválasztott városrészek akár 10 millió euróval történt támogatását is jelentette. Ehhez hozzátevé a helyi forrásokat már jelentős nagyságrendű projektek valósulhattak meg.

Az URBAN program keretében történt támogatások biztosításának előfeltétele volt, hogy az egyes projektek az egész városra vonatkozó fejlesztési stratégia részeként kerüljenek megvalósításra, a projektek kialakításában és megvalósításában pedig aktívan vegyenek részt a helyi közösségek tagjai, illetve a területen működő civil szervezetek.

## 6.7. Városrész-megújítási program Stockholm 10 külvárosában<sup>15</sup>

Stockholmban 1994-ben a szociáldemokraták kerültek hatalomra és 500 millió svéd koronát különítettek el a külvárosi területek rendbetételére. A külvárosba történő befektetés célja, hogy méltányos életkörülményeket teremtsen a külvárosokban is. A lényeg az, hogy minden ember legyen büszke a lakóhelyére és biztonságban érezze ott magát.

Az ekkor beindult városrész-megújítási projekt célja kiegyenlíteni az életkörülményekben tapasztalható egyenlőtlenségeket, mégpedig azáltal, hogy fellép az igazságtalanságok ellen és olyan kézzelfogható intézkedéseket valósít meg helyi szinten, amelyeket maguk a helyi lakosok javasolnak. A cél az, hogy helyi szinten foglalkozzanak a problémákkal. Ez egy hosszú távú, legalább 20 évig tartó projekt, s az elkülönített pénzeszközöket hosszú távú befektetésekhez használják fel.

### 6.7.1. A projektben résztvevő kerületek

A külvárosi projekt Stockholm „legsérülékenyebb”, illetve legelszigeteltebb kerületeiben kerül megvalósításra, melyek a következők: Akalla, Husby, Tensta, Ragsved, Fagersjö és 1995 óta Skarholmterrassen is. 1996-ban a projektet kiterjesztették Rinkeby-re, Östberga-ra, Hasselby Gard-ra, Hökarängen-re és Skarholmen teljes területére is (Satra, Bredang és Varby)

### 6.7.2. A külváros szükségletei

A külváros szükségletei gigantikus méretűek, s a fizikai és társadalmi intézkedések megvalósítása során ezeket figyelembe kell venni. Hatalmas méreteket öltött a közterületek elhanyagoltsága: a város számos szomszédságában például nincs közvilágítás. Az udvarok szemetesek, a kukák tömve vannak, a lépcsőházak koszosak. A játszóterek berendezése romokban, a szökőkutak évek óta nem működnek. A jobban kereső emberek elköltöznek a környékről, ami a vásárlóerő drasztikus csökkenéséhez, és a központokban lévő üzletek bezárásához vezet. Sok a munkanélküli, gyakori a korengedményes nyugdíjazás, a

---

<sup>15</sup> Részletek a stocholmi Közterületi és Ingatlantanács elnökhelyettesének projektismertetőjéből. Fordította Varga Tamás. Közreadja: Vercseg Ilona Parola 2007/1-2

leszázalékolás. Ezekben a területeken folyamatosan növekszik a korlátolt erőforrásokkal rendelkezők száma. Sokan nem beszélnek svédül és kiközösítik őket a többségi társadalomból. Többségük ezekben a kerületekben élnek az életüket, ami teljesen a helyi történések körül forog. Minden, ami nem része ennek a létnek, az idegennek és ijesztőnek tűnik – akár egy másik világ.

Pár szóban mindezt úgy foglalhatnánk össze, hogy a külváros sok lakónegyedéről megfeledeztek, azok egyszerűen „nem léteznek a döntéshozók fejében”. Az életminőségben tapasztalható hatalmas különbségeket számokban is ki lehet fejteni, amennyiben összehasonlítjuk pl. **Rinkeby** statisztikáit a város egészével:

- Rinkeby lakosainak 12,7%-a munkanélküli, szemben a 6,4%-os városi átlaggal;
- Rinkeby lakosainak 36%-a kap valamilyen szociális támogatást, szemben a 9,7%-os városi átlaggal;
- Rinkeby lakosai között 10,5% a korai nyugdíjazások/leszázalékolások aránya, szemben a 6,4%-os városi átlaggal;
- Rinkeby lakosai évente átlagban 22,3 napot vannak táppénzen, míg az átlagos stockholmi csak 12,1 napot;
- Rinkeby lakosainak 74%-a bevándorló, szemben a 19%-os városi átlaggal;
- Rinkeby-ben az átlagkereset 109 100 svéd korona, szemben a 176 400 koronás városi átlaggal;
- Rinkeby-ben 1000 lakosra 117 személygépkocsi jut, a város egészét tekintve ez az arány 224.

### 6.7.3. Az igazságosság aspektusai

A statisztikák önmagukért beszélnek: a pénzügyi és társadalmi különbségek a városban egyre fokozódnak. Mindez megköveteli a pénzügyi eszközök újrafelosztását. A külvárosi projektet e folyamat részének kell tekintenünk. A folyamat másik része a kerületi önkormányzatok reformja, és az erőforrások új elosztórendszerének létrehozása.

### 6.7.4. A „alulról felfelé” építkezés perspektívája

A külvárosi projektben alkalmazott munkamódszerek egyik jellemzője, hogy a kiválasztott területek lakosai maguk határozzák meg, hogy a megújulás és újjáélesztés milyen formában valósuljon meg kerületükben. A helyi lakosok azok, akik ismerik a környéket és tudják min kellene javítani, változtatni, fejleszteni, ezért képessé kell tenni őket a projekt felvállalására. A városnak kell biztosítania a projekt menedzsmentjét és a szakértelmet, és a helyi lakosok ötleteinek, véleményének szószólójaként kell fellépnie. Bárki, aki akar, részt vehet a vállalkozásban, abból senkit sem lehet kizárni.



A külvárosi projekt egyik specifikus akciója az volt, hogy a helyi lakosokat nyílt megbeszélésekre, *gyűlésekre* invitálták, ahol informálták őket arról, miként változhatna, fejlődhetne kerületük. A találkozók általában 50–200 ember vett részt. Mindez az egyes kerületeket képviselő *koordinációs teamek* megalapításához vezetett, amelyek *több munkacsoportból* álltak. A koordinációs teamek általában havonta egyszer ülészttek, míg a munkacsoportok havonta négyszer.

*A projektet három fázisra oszthatjuk:*

- Az első fázis **az ötletek fázisa**, amelyet a helyiek azon ötletei, javaslati képeznek, amelyek a kerület fejlesztésének módjait tartalmazzák. Egy kerület lakosai számos munkacsoportot és egy koordinációs teamet alkotnak, amely a különböző munkacsoportok képviselőiből áll, és feladatuk egy *intézkedési program* kidolgozása a kerület számára.
- A második fázis **a megvalósítás fázisa**, melynek során a koordinációs teamek a kerületükben tervezett változásokkal kapcsolatos *konkrét javaslatokkal állnak elő, amelyeket a felelős bizottság elé terjesztenek*. 1995 tavaszán az első öt terület terjesztett javaslatokat a területi programokkal kapcsolatban a Közterületi és Ingatlanügyi Bizottság elé. A bizottság a javasolt intézkedéseket határozatban fogadta el. Fontos, hogy a helyiek aktívan részt vegyenek a megvalósítási fázis gyakorlati munkafázisaiban, pl. a Husby-i kézműves centrum megépítésében, amelyet a koordinációs team javasolt. A helyi lakosoknak együtt kell működniük az építészekkel és építőkkel az épület konstrukciója során. Mindez új igényeket vet fel a szervezés szempontjából.
- A harmadik fázis **a menedzsment fázisa**, amely során *maguk a helyi lakosok működtetik és menedzselik a különböző tevékenységeket*. Ez azt jelenti, hogy a helyiek hosszú távú felelősséget vállalnak az általuk felvetett javaslatokért. Azt is jelenti mindez, hogy a működtetés/fenntartás újfajta formáit kell kialakítani, amelyekben a város már nem rendelkezik kizárólagos felelősséggel, hanem más résztvevők (pl. lakásügyi szervezetek) is felelősséget vállalnak a projektért a várossal kötött használati megegyezések formájában.

#### 6.7.5. Felelősség

Fontos kiemelni, hogy a helyi lakosok felelősséget vállalnak a külvárosi projektért. *Nem elegendő, ha lakosok ötleteket, javaslatokat terjesztenek elő. Ha azt akarjuk, hogy a projekt hiteles legyen, a helyieket felelősséggel kell felruházni, hogy ötleteiket és javaslataikat a megvalósítás és menedzsment fázisain is keresztülvigyék.*

#### 6.7.6. A külvárosi projekt hosszú távú és rövid távú hatásai

##### **A helyi közösségek fejlesztése**

A külvárosi projekt rövid távú hatása, hogy bizalmat épít a helyi lakosok és a politikusok között. A projektnek be kell bizonyítania, hogy az embereknek valóban van esélyük kerületük

fejlődésének befolyásolására, és hogy véleményük és javaslataik valóban fontosak. A hosszú távú hatás a helyi közösségek és az állami szektor fejlesztése. Hosszú távon ez azt jelenti, hogy maguknak az embereknek kell felelősséget vállalniuk kerületeik fejlesztéséért. Nem elegendő, ha csupán átadjuk a felelősséget valaki másnak, minden egyes résztvevő személyes felelősségét is tisztázni kell. Mindez a városi önkormányzat 24 kerületi önkormányzatra történő decentralizációjával párhuzamosan fog kifejlődni.

### **Új hozzáállás a népjólét ügyéhez**

A jóléti szolgáltatásokat Svédországban és Stockholmban fejleszteni kell. Oly régóta alkalmazunk megszorításokat az általános jóléti rendszerben, hogy sokan nem is tudják, hogy ez a rendszer általános, vagy hogy egyáltalán létezik. A megszorítások legkeményebben a társadalom leggyengébb csoportjait érintették, így egyre fokozódik a marginalizáció a társadalmon belül. Stockholmban nyilvánvalóak a kétharmados társadalom kialakulásának jelei. Ilyen körülmények között provokatívnak tűnhet a jólét személyes felelősségvállalás által történő fejlesztéséről beszélni. A projekt azt szeretné elérni, hogy a külvárosi projekt által érintett területeken élő emberek valóban hozzájáruljanak a jólét fejlesztéséhez azáltal, hogy részt vesznek a kerületeket érintő ügyekben. A népjólét csak abban az esetben nyerhet új jelentést, ha az emberek bevonódnak a helyi ügyekbe és elkötelezetteké válnak a változások iránt.

### **Új hozzáállás az emberekhez**

Az a tény, hogy az emberek felelősséget vállalnak valamiért, nem jelenti azt, hogy a társadalom azért a dologért tovább nem vállalja a felelősséget. A felvázolt koncepciót összejátéknak kell tekintenünk az állam, az önkormányzat és a helyi lakos között. Az önkormányzatnak a helyi lakosok erőforrásaként kell funkcionálnia. Az egyén személyes felelősségvállalását az önkormányzati tevékenység kiegészítőjeként kell kezelni, nem pedig annak alternatívájaként.

### **Három kulcsszó**

Elegendő **idő** kell egy olyan projekt megvalósításához, mint a külvárosi projekt. Ez egy hosszú távú befektetési program, amely legalább húsz évig folytatódik majd. A projektmunka gyakran azt jelenti, hogy sokan helyzeti előnyhöz jutnak saját feladatuk végzésében, míg másoknál ez jóval tovább tart. A külvárosi projekt egyik jellemzője annak biztosítása, hogy a projekt minden résztvevőjének lehetősége nyílik a megértésre, a bevonódásra és a részvételre.

Sok **türelem** is kell egy ilyen projekt megvalósításához. Ez egy lassú folyamat, mert amikor más emberek nézeteivel, véleményével foglalkozunk, az gyakran nagyfokú nyitottságot és toleranciát követel meg. Ha mindannyian türelmesek vagyunk, sokat tanulhatunk egymástól a közös megbeszélések, konfliktusok során, amikor arról vitázunk, hogy mit kellene, és mit nem kellene tenni a kerületekben. Ez nem könnyű feladat!

Éppen ezért fontosak a **látható eredmények** is. Az embereknek látniuk kell, hogy megéri rendszeresen találkozni és megbeszélni a kerületek fejlesztésének aspektusait; hogy valóban van pénz a beruházásokra elkülönített költségvetésben; hogy az önkormányzati apparátus kész együttműködni az emberekkel a különböző javaslatok megvalósulása érdekében. Zárásként annyit, hogy nagyon hasznosnak tartom a tíz koordinációs teamnél történő látogatásunkat, amikor is személyesen találkoztunk az emberekkel, a lelkesedéssel, a sok

ötlettel és a célok tudatosulásával a kerületek fejlesztésében. Nagyon optimista vagyok. Hát nem erről szól a demokrácia?

### 6.7.7. Programlebonnyolítás

A program kivitelezését a szocialisták 94-es hatalomra jutása és koalíciója a zöldekkel és a baloldali párttal tette lehetővé, amelyet hosszú távra, 20 évre terveztek. Stockholmnak akkor 700 000 lakosa volt, az agglomerációban további 300 000 lakos élt. Korábban minden vezetés ellenezte a programot, mert nem tudtak mit kezdeni a 60–70% külföldit koncentráló külvárosokkal, amelyeket gettónak is neveztek. Az előkészületek 1993-tól kezdődtek meg (még ellenzékben), 2 évig tartottak, majd indult a munka. 4 évet szántak a közösségi és szakmai tervezésre, majd a kivitelezés vette kezdetét, és ezzel párhuzamosan felkészültek az új létesítmények, intézmények működtetésére, üzemeltetésére.

Mind a 10 külvárosban kialakították a **projekt-menedzsmentet**, amely segítségével 1996-ban havonta 150 összejövetelt szerveztek Stockholm külvárosaiban a helyi lakosokkal. A CEBSD tagjaival 1996-ban a 7133 lakost befogadó **Skaerholmen** városrészt tanulmányoztuk behatóbban, de futólag meglátogattuk a többi külvárost is. *Skaerholmen* nem sokban különbözött egy itthoni, a 60-as években épült panel lakóteleptől. A közepén elhelyezkedő mélyített teknő pedig éppenséggel a Déli-pályaudvar előtti teret juttatja a budapesti ember eszébe.

Skaerholmenben 1996 februárjában volt az első lakossági összejövetel, amelyet a közeli stadionban tartottak, erre a lakosok 50%-a eljött. A projekt-menedzsment előzetesen minden háztartást értesített a városrész-megújítás tervezett menetéről és kérte a lakosok aktív részvételét.

A gyűlésen a témák felvetése után **6 munkacsoport alakult a központ tervezésére, forgalom-parkolás problémáinak megoldására, a zöldterületek megújítása, a játszóterek felújítása, az ifjúság problémáinak megoldására és az információk megosztására**. Ezek a munkacsoportok hetente találkoztak, képzéseken vettek részt, tapasztalatcseréket szerveztek más szomszédságokkal, külvárosok hasonló csoportjaival. A munkacsoportok további lakosokat aktivizáltak és vontak be munkájukba. Javaslatokat gyűjtöttek a lakosoktól, felmérték a lakossági igényeket, szakértőket vonhattak be munkájukba, eredményeiket rendszeresen kommunikálták – lásd a munkacsoportokra kidolgozott instrukciókat is!

A munkacsoportok közötti kommunikációt és együttműködést a **koordinációs bizottság** szervezte. Mindez egy erre a célra létrehozott, modern kommunikációra alkalmas **irodában** működött, ahol egy irodai alkalmazott is segítette a munkát. Az itt működő üzenőfal funkcióját egészítették ki a munkacsoportok rendszeresen kibocsátott hírlevelei. A munkacsoportok javaslatait a lehető legszélesebb körben megvitatták, majd bemutatták a koordinációs teamnek, a projekt-menedzsmentnek, akik aztán a javaslatokat előterjesztették az önkormányzat megfelelő bizottságához, majd a módosítások és azok elfogadása után a tervezők megkezdték a tervek kivitelezését.

Közben májusban a projekt szerződtetett egy építész, akit több jelentkezőből választott ki egy minden szektort képviselő bizottság. A kiválasztott építész osztrák származású, akkor

már 20 éve élt Svédországban, s egy Waldorf-iskolában dolgozott. Első munkája az volt, hogy modellezte a központ tervezésére szerveződött munkacsoport elképzeléseit. A modellt számos alkalommal másokkal is megvitatták – a többi munkacsoporttal, civil szervezetekkel, önkormányzati dolgozókkal és az érdeklődő lakosokkal. Az irodát a lakótelep központjában a szupermarket mellett állították fel, ahol mindig ott tartózkodott egy közösségfejlesztő, a munkacsoportból valaki(k) és az építész. A modell lényege alternatív, mobil jellegében volt – a lakosok az épületeket kiegészítő alternatív tetőket, a lépcsőházakra ráépíthető liftaknát vagy közösségi fogadótereket elmozdíthatták, többféle megoldást kipróbálhattak, véleményüket szóban és az üzenőfalon írásban is kifejezhették és folyamatosan szavazhattak a szerintük legmegfelelőbb megoldásra. Az iroda mindig zsúfolt volt, a helyieket érdekelte a tervezés alakulása, többen naponta beugrottak körülnézni mindennapi vásárlásaik során.

#### 6.7.8. Létrejött szervezetek, projektek

A tervező munkacsoportból kialakult a *Terasz-szervezet*, amelyik számos partit, beszélgetést szervezett a lakosokkal és segítette az építész irodájában zajló folyamatos konzultációt.

Létrejött – többek között – egy, az *emberek aktivizálására szerveződő projekt* is, amelyet asszonyok szerveztek, s amelynek első ülése a bevásárlóközpontban volt. A projekt számos nyílt napot, piactéri gyűlést, bemutatót szervezett, s a helyi újságokban és rádióban rendszeresen tudósítottak az eseményekről.

A projekt megvalósítására *két szövetkezet* is alakult helyi lakosokból, az egyiknek a létesítmények karbantartásában, a másiknak az információk továbbításában volt (van?) vezető szerepe. Mindkettőben képviselteti magát a CESAM, a svéd közösségfejlesztő szervezet is.

A létrejött szervezetek és projektek nem költségvetési keretek között dolgoznak, hanem pénzt igényelnek az elvégezni kívánt feladatokra. A pénzek felett a városi önkormányzat lakásügyi és forgalmi bizottságai döntenek.

A tervezés után következett a nagy építési program – a külvárosok a „*million program area*” nevet kapták. A lakások bővítése, szűkítése, épületek kiegészítése tetőkkel, lépcsőházakkal, új közösségi funkciókkal mind a helyi közösségi tervezésnek megfelelően alakult. A lakosok által vezetett közösségi házban egy szuahéli anyanyelvű ugandaival beszélgettem – oroszul...

Létrehoztak egy integrált helyi szövetkezeti boltot, amely lényegében egy közösségi kávézó, étkező, találkozóhely, a közösségi átalakulás központja volt.

#### 6.7.9. Tensta, az ún. szegény-negyed

Ebben a negyedben 15 különféle kultúra találkozik, az itt lakók 70%-a bevándorló, a többségük török. Az asszonyok számára *szövetkezeti textilműhelyt* hoztak létre, páran kezdtek és ottjártamkor már 60-an dolgoztak benne – függönyanyagot festettek kézi festéssel, török motívumokkal, szőnyegetek szőttek. Családias kisüzem ez, mindent együtt csinálnak – együtt dolgoznak, tanulnak svédül, főznek, esznek, mosogatnak stb. Elvitelre is

készítettek ételt. A férfiakat egy *fafeldolgozó kisüzemben* szeretnék volna foglalkoztatni, de akkor még úgy tűnt, hogy az elképzelés nem fog beválni – nem tudták teljesíteni a rájuk szabott feladatokat.

**Husby**-ban egy, a helyben lakó eritreaiak által vezetett *közösségi házban* találkoztunk az építőipari cég képviselőjével. Ez a cég Svédország legnagyobb építőipari vállalata, a kivitelezői munkálatok mellett ők az üzemeltetők is, így pl. a kertészeti munka, a biztonság megszervezése, a tiszta, vonzó, környezetbarát környezet kialakítása is hozzájuk tartozik. 24 órán belül megjavítják a bejelentett károkat, elromlott berendezéseket. Évente kétszer, közvélemény-kutatást szerveznek munkájuk hatásáról, egyetemeken bevonásával. Fontosnak tartják a lakossági bevonást, mert másképp nem tudják kielégíteni az igényeket, ezért rendszeres kommunikációt folytatnak a lakossági szervezetekkel. Az általuk szervezett gyűléseken minden etnikumnak megvan a maga tolmácsa. Az itt lakók 55%-a szomáliai emigráns, sokan Eritreából érkeztek. *A kivitelezési munkák egy részét helyi munkanélküliek végzik.* A lakosok által üzemeltetett közösségi ház mellett egy *multikulturális vendéglőt* is üzemeltetnek *szövetkezeti keretek között*. A bevándorlók mégsem szeretnek itt élni, szinte haragszanak azokra, akik jól kijönnek a svédekkel.

A közösségi ház az önkormányzat tulajdonában volt. 10 egyesület 5 éve összefogott, hogy gazdaságilag is együttműködjenek, és átvették a házat kezelésbe. Szövetkezeti formában működnek együtt, a szövetkezet igazgatója lényegében közösségi munkás. Minden egyesület saját gazdálkodó is, s fizet a háznak is. Saját bevételeik lagziból, partikból van. Céljuk, hogy több egyesület alakuljon, több képzést tarthassanak és erősebb közösségi élet alakuljon ki a lakónegyedben. A munkanélkülieknek is szerveznek képzéseket, ki akarják csalogatni az otthon unatkozó sorstársakat a lakásaikból. Nagy probléma a drog, az alkohol, a neonáci csoportok léte, akikkel szintén megpróbálnak együtt dolgozni. Példáik: egy boszniai egykori vendéglős konyhát üzemeltet a közösségi házban, az étkeztetésből a háznak rendszeres bevétele származik. Lelkibetegek is ide járnak étkezni, s persze foglalkozásokra is. Svéd tanfolyamot szerveznek eritreaiaknak, írni-olvasni tanítják őket. Több munkanélküliből is vezető lett a tartósan munka nélkül lévőkkel foglalkozó projektekben, minden egyedi megoldás értékes: valaki pl. patenteket kezdett el gyártani, egy másik a turistáknak készít eligazító táblákat, egy harmadik fogyasztáscsökkentő „ketyeréket” gyárt az autókhoz. Fórumokat is szerveznek a terület politikai kérdéseiről.

**Rinkeby**-ben is főleg külföldiek laknak. Itt a revitalizációs projektet vezető menedzsmet két képviselőjével, egy társtervezővel és egy szociológussal találkoztunk. Itt is alakultak munkacsoportok a munkába állás, a gyermek- és az ifjúsági korosztály gondjainak mérséklése, a környezet védelme, a nemzetiségi együttélése és az integráció, valamint az információk médiába történő elhelyezése érdekében. Összesen 90 fő dolgozott ezekben a munkacsoportokban, egy-egyben 5–30 fő. Javasataikat a projekt-vezetőknek, s ők pedig az önkormányzatnak továbbítják. „Az embereknek adtuk a hatalmat, most meglátjuk, tudják-e gyümölcsöztetni?”

Az öt helyszín meglátogatása után a város szociáldemokrata vezetőivel jöttünk össze egy közösségi török étteremben. Elmondták, hogy a projekt több szempontból is kísérleti: az ellenzék ellentámadásainak fókuszában működik. A svédeknek nagy önszervező gyakorlatuk van, a külföldieknek nincs. A CESAM éppen ebben segíti a programot: vezetőképző szemináriumokat, képzéseket szervez, arra tanítja a helyieket, hogy addig egyezkedjenek,

amíg csak el nem jutnak a megegyezésig. Elmagyarázzák, hogy mi a közösségfejlesztés és mit nyernek általa? (A CEBSD angol résztvevői szerint a közösségfejlesztés egy kifinomult formája a lázadásnak!) A vezetőkkel tanulóköri módszerrel dolgoznak, megtanítják a módszert magát is. (Az eredeti *study circle* 12 fős volt, funkciója – iskolarendszer híján – az írás-olvasás, a nyelv tanulása volt. Ma a legváltozatosabb témákkal foglalkozik, a sport és a szabadidő is lehet például tanulóköri téma. Az országot 5 nagy tanulóköri szervezet fedi le, amelyek évente katalógust adni ki a tanulmányozásra kínált témákról, s vagy összejön a megfelelő jelentkezői létszám, vagy ők szervezik meg a csoportot, adnak előadót, támogatást is kaphatnak, de akkor a spontán szerveződő csoportoknak be kell adniuk egy tervet.)

Svédországban is előfordul, hogy a reprezentatív demokrácia képviselői (a hatalomban lévők) félnek a részvételi demokrácia gyakorlásától (a szervezkedő emberektől), s ezeket a konfliktusokat meg kell tanulni kezelni. Különbséget tesznek a projekt és a folyamat között, a projekt a fizikai megvalósulást jelenti, a folyamat pedig a társadalmi fejlődést. A folyamat során sok értékes embert képeztek ki közösségi munkásnak.

Svédországban a szociális munka nagyon elterjedt, rengetegen dolgoznak a keretében, de szinte mindenki csak esetkezelést végez. A közösségi munka még nem nagyon ismert, ezért a projekt jelentősége óriási!

***Lena Söderholm és Eva Widergren projektmenedzserek instrukciói a Rinkeby-ben dolgozó munkacsoportok számára:***

Elképzeléseket, javaslatokat várunk a munkacsoportoktól, amelyek megfogalmazásához segítségképpen egy munkasablont készítettünk. A munkasablon segítségével megnézzük, Ti mit tartanátok végiggondolandónak a munkacsoportokban ahhoz, hogy a projekt a lehető legsimábban folyhasson le mind a munkacsoportokon belül, mind pedig a projekt egészét tekintve.

**Munkasablon**

**– Minden egyes megbeszélésről készíts emlékeztetőt!**

A projektmenedzserek ezt felteszik a munkacsoport üzenőfalára az OCRP (Outer-City Revitalisation Project – Külvárosi Revitalizációs projekt) irodájában. Így a munkacsoport tagjainak és nekünk is lehetőségünk lesz minden egyes munkacsoport munkájának követésére.

Tudnunk kell, hogy ki és melyik, a munkacsoportok által vizsgált kérdésről szeretne többet tudni az egyesületek, köztisztviselők, politikusok vagy helyi lakosok informálásához!

A projektmenedzsereknek kötelességük a Közterületi és Lakásügyi Főosztályt és más fontos vállalatokat arról informálniuk, hogy Rinkeby-ben milyen ügyekkel foglalkoznak, és más külvárosi területeket is el kell látniuk információkkal.

Ha túl sok időbe kerül az emlékeztető hozzánk való eljuttatása, hívjatok fel bennünket telefonon a megbeszélést követő napon! Szükségünk van információkra a munkákról ahhoz, hogy másokat is informálni tudjunk.

**– Tegyetek ki egy feljegyzést a munkacsoport következő megbeszéléséről az OCRP üzenőfalára!**

Ezzel lehetővé teszitek a számunkra, hogy információkkal lássuk el az érdeklődő helyieket, akik szeretnének bekapcsolódni a munkacsoportotokba, szeretnék tudni, mikor és hol találkoztok stb. Ha nem az OCRP irodában ülésztetek, akkor is informálnotok kell bennünket az időpontról és helyszínről, hogy a megfelelő információkat továbbíthassuk az új tagoknak. Az OCRP iroda használatának előnyei:

- Rálátást nyerhetünk arra, hogy mivel foglalkozik a többi munkacsoport, ha megnézzük az üzenőfalukat;
- A következő találkozó időpontját azonnal felírhatjuk saját üzenőfalunkra;
- Kérdéseinket közvetlen módon tehetjük fel a projektmenedzsereknek. Megszervezhetünk egy találkozót egy városi kertésszel stb.;
- Megkérhetjük Paolát, hogy pl. küldjön egy feljegyzést a következő találkozóról azoknak a tagoknak, akiket erről nem értesítettek. Bizonyos esetekben Paola is megírhatja a feljegyzést, de ezt általában maguknak a munkacsoportoknak kell megtenniük;
- Hozzáférésünk van olyan irodai felszerelésekhez, mint pl. borítékok, számítógépek, fénymásoló stb.;
- A projektmenedzserek gyorsabban jutnak információhoz pl. a találkozók idejéről vagy a munkacsoport aktuális kérdéseiről.

**Javaslatok**

A következő útmutató akkor nyújt segítséget, amikor meghoztunk egy döntést és szeretnénk, hogy az meg is valósuljon. Feladatunk, hogy a javaslatot minden szempontból előkészítsük. Amikorra úgy érezzük, hogy a javaslatot be lehet mutatni a koordinációs teamnek, addigra a kérdések jó részét már meg kellett válaszolnunk. Ehhez szükség lesz a projektmenedzserek segítségére is, ami újabb ok arra, hogy folyamatosan informáljatok bennünket.

A munkasablont segítségnek szántuk a javaslataitokkal való munkához. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a munkasablon minden kérdését azonnal meg tudnánk válaszolni! Minden biztonnyal szükségetek lesz a segítségünkre (és egyes köztisztviselők segítségére is) ahhoz, hogy a sablon kérdéseire választ tudjatok adni.

**Javasoljuk,**

- hogy mutassátok be, mit tartalmaz a javaslatotok! (pl. játszótér felújítása)
- jelöljétek meg a következőket:
  - Célcsoportok – jelöljétek meg a haszonélvezők körét! (pl. minden gyerek és szülő a környéken, óvónők, óvodák stb.)
  - Megvalósítás – Hogyan valósul meg a javaslat?
    - Ki valósítja meg? (pl. helyi lakosok, egyesületek, közösségi tanács, az Ingtatlanügyi, Közterületi és Közlekedési Főosztály, háztulajdonosok stb.)
    - Finanszírozás – Mennyibe kerül a javaslat megvalósítása? (szükséges eszközök)
    - Fenntartás és működtetés
      - Ki foglalkozik a változásokkal, amikor a javaslat megvalósul? (pl. közösségi tanács, egyesületek, szövetkezetek stb.)

**A projekt célkitűzései és a javaslatotok**

Mielőtt a koordinációs teamben bemutatnátok a javaslatot, fel kell vázolni, hogy az milyen módon segíti elő a projekt célkitűzéseinek megvalósulását!

*Integráció* (ezt a „célcsoportok” alatt is tárgyalhatjuk) – Vajon a javaslat nagyobb fokú integrációt eredményez-e Rinkeby-ben és/vagy azon kívül? Milyen módon?

Vajon fokozza-e a javaslat az integrációt a következők között: fiatalok-idősek, férfiak-nők, etnikai csoportok, funkcionálisan fogyatékosok stb. Rinkeby-Jarvaban, Rinkeby-Stockholmban stb.

*Munka* – Jótékony hatással van-e a javaslat a Rinkeby-i munkalehetőségekre? Hogyan (milyen mértékben/hány embert érint)?

*Demokrácia* – Hozzájárulhat-e a javaslat a helyi demokrácia fejlesztéséhez, minél több ember aktívá tételéhez Rinkeby-ben? Vajon a javaslat demokratikus módon született-e meg a munkacsoportban?

Mutassuk be a javaslatot az *esélyegyenlőség* szempontjából is! A javaslat vajon hangsúlyozza-e a nők tevékenységét? (az ötlettől a megvalósulásán át a működtetésig)

**A helyi lakosok bekapcsolása**

Írjuk le, hogy a munkacsoport milyen módon alapozza meg a javaslatot a helyi környezetben, hogyan kapcsolja be a helyieket, hogy minél több Rinkeby-i lakosnak nyíljon alkalma a véleménynyilvánításra!

A lakosok érdeklődését nyílt napok szervezésével is fel lehet kelteni, ahol bemutatjátok a javaslatot, piactéri gyűléseken, bemutatókon, helyi újságokban, rádiókban stb.

Más egyesületekkel kezdeményezhettek kooperációt ha pl. egyesületi üléseket látogattok meg (projektmenedzserek).

A javaslat által érintett intézményekben dolgozó köztisztviselők felé is nyithattok, pl. közhivatalnokok meghívásával a munkacsoportba, ahol a javaslatokat megvitatjátok (projektmenedzserek).

Mások: Van-e más az előbbieken kívül, akivel érdemes lenne megvitatni a javaslatot? Végezetül pedig sok szerencsét kívánunk a munkához! Azért vagyunk itt, hogy segítsünk, tehát bátran hívjatok, vagy nézzetek be az irodába, ha valamilyen kérdésetek, problémátok van, vagy csak innátok egy csésze kávé!



## 6.8. A Bismarck és a Schalke–Nord negyedek megújítási programja Gelsenkirchenben

A Ruhr-vidéki Gelsenkirchen Város Önkormányzatának javaslatára és az Észak-Rajna-Wesztfáliai Tartományi Tanács döntése alapján a két gelsenkircheni lakónegyed, Bismarck és Schalke – Nord 1999-ben részt vehetett az akkor induló, a szövetségi és tartományi kormányok, valamint a helyi önkormányzatok támogatásával és együttműködésével megvalósuló, európai uniós támogatásokat is felhasználó „Soziale Stadt” programban. A Ruhr-vidék a XIX.sz. második felében még gyéren lakott, mezőgazdasági terület volt, ahol az odatelepülő bányászat és acél-vegy-és gázipar kezdte megváltoztatni a térség arculatát. A két városrész is a Consolidation és a Bismarck bányavállalatoknak köszönhette fejlődését, amelyek az 1960-as évekig biztosították az ott élők megélhetését. Az 1960-as évektől a Ruhr-vidéket sújtó válság nem kerülte el Gelsenkirchent sem, ennek csúcspontja a Consolidation 1995-ben történt bezárása, amely 4000 munkahely megszűnését jelentette. A két lakónegyedre a program indítása előtt az egyik oldalon a sorházakból, egycsaládos és kétcsaládos házakból álló lakóterületek kielégítő állapota, a másik oldalon viszont a rossz minőségű lakások és hiányos épületrészek valamint az itt élő, szociálisan hátrányos helyzetű csoportok – köztük nagyon sok bevándorló – koncentrált elhelyezkedése volt a jellemző. Bismarck és Schalke – Nord lakóinak száma a projekt indításának időszakában 18 600 fő volt, ennek 19%-a volt bevándorló, ezen belül a török nemzetiségűek aránya 75%. A németek és a bevándorlók korstruktúrájában meglevő jelentős különbségek miatt az itteni iskolákban a bevándorlók gyermekeinek aránya 70%-ot tett ki . A munkanélküliségi ráta meghaladta a 18%-ot. A magas munkanélküliség és az ennek következményeként jelentkező vásárlóerő-csökkenés miatt visszaesett az érintett területek kereskedelmi forgalmi is. Bismarck és Schalke – Nord lakóinak az együttélése nem volt konfliktusoktól mentes. Ennek különböző megnyilvánulásai voltak tapasztalhatók a németek és a bevándorlók, a lakóterületre újonnan beköltözők és a már régóta ott lakók, illetve a bevándorlók különböző etnikai csoportjai között. Egészen a mai napig problémát jelent a bevándorlók új generációja, akik közül nagyon sokan küszködnek nyelvi nehézségekkel, ami az iskolában és az elhelyezkedésben akadályozza őket.

### 6.8.1. Fejlesztési célok és súlypontok

A városi önkormányzat 1995 március 30-án fogadta el a két terület rehabilitációjára vonatkozó programot, amely a további tevékenységek meghatározó eleme lett. A program alapvetően fontosnak tartotta a régi ipari területek revitalizációját, új vállalkozások letelepítését, a foglalkoztatási és az ezzel összefüggő képzési, valamint társadalmi integrációs programok kialakítását és megvalósítását, a szociális és a kulturális infrastruktúra fejlesztését, a helyi lakosság bevonását és hálózatba szervezését. Mindezek alapján a szociális városrehabilitációs programnak:

- kis lépésekben és az endogén potenciál kihasználásával kell eredményeket elérni,
- a lakosságra és a területekre orientált stratégiákra kell alapozni,
- a program lényeges eleme kell, hogy legyen a helyi partnerkapcsolatokra való támaszkodás.

### 6.8.2. Kulcsprojektek

1995-től a két lakóterületen állami, tartományi önkormányzati és a privát szférából származó forrásokból jelentős összegek kerültek felhasználásra. (csak 1995 és 1999 között 126,8 millió DM) Az eddigi nagyprojektek közül háromnak van kiemelkedő jelentősége:

- a Consolidation bányaterületének újrahasznosítása,
- az evangélikus iskola mint városrészi iskola felépítése és beindítása,
- a Bismarck utca rehabilitációja és felértékelése.

A Consolidation bányaterületet igyekeztek sokoldalúan hasznosítani. Lakások, szabadidős és kulturális létesítmények, üzletek, mecset épült a területen. Fontos szempont volt az ipari műemlékek védelme, így pl. sikerült megőrizni az ércemelő tornyot és a 9-es akna feletti toronyhidat.

Az újjáépített evangélikus iskola, mint multikulturális és ökológiai oktatási intézmény került átadásra, az oktatási funkciók mellett kulturális, közösségi funkciókat is ellát a lakóterületen. A Bismarck utca átépítését az épületek felújítása mellett forgalomtechnikai okok is indokolták. A projekt része volt azoknak a városépítészeti intézkedéseknek, amelyek az egyes lakónegyedek közötti közlekedési kapcsolatok javítását célozták. A fenti projektek mellett ki kell emelni a városrész-megújítási programok azon körét, amelyek a helyi kis-és középvállalkozások erősítését, a kis-és közép vállalkozók, kereskedők, kézművesek valamint az egzisztenciájukat építő helyi lakosok kooperációját célozták.

### 6.8.3. Szervezés és menedzsment

A két lakóterületen történő városrehabilitációs programok összehangolásában, az egyes szereplők közötti együttműködés kialakításában meghatározó szerepet játszott a Bismarck / Schalke – Nord Fejlesztési Iroda. A hálózatok építésével kapcsolatos feladatok mellett programtervezéssel, programfejlesztéssel is foglalkozó iroda szoros együttműködésben dolgozott a tartományi gazdaságfejlesztési irodával (BfW) és a Julius B. projekttel („Fiatalnak lenni és élni Bismarck / Schalke – Nord városrészben”)

Minden, a két városrész fejlesztését érintő döntést az iroda készítette elő, szoros együttműködésben az önkormányzat hivatalaival, a különböző hatóságokkal és a Bismarck / Schalke – Nord Munkaközösséggel. A városrész-menedzsment hatáskörében 5 alapvető elemet kell kiemelni:

- a városrészi fejlesztési munkákban résztvevő partnerekkel való szoros együttműködés szervezése,
- a helyi szomszédsági csoportok aktivizálása, lakossági fórumok szervezése,
- az egyes projektek és részprogramok összehangolása,
- nyilvános információs rendezvények szervezése,
- hálózatépítés.

A helyi lakosság bevonását több program célozta. Ezek között mindenféleképpen meg kell említeni a „Napközi nyitása gyermekek számára” és az „Iskolaudvar” programokat, valamint az Egyesületek Fórumát.

## 6.9. Szociális városrehabilitációs program Hamburg Lenzsiedlung-negyedében

A lakónegyed Hamburg Eimsbüttel kerületében, Eimsbüttel és Lokstedt kerületek között helyezkedik el. A közel 1100 lakásban 3000 ember él, akik 40 különböző nemzetiséghez tartoznak. Az itt élők 30%-a 18 év alatti. A lakóterület lakásainak kialakítása két építési szakaszban történt. 1976-78 között épültek a 9-13 emeletes, szociális bérlakásokat magukban foglaló magasházak, a második építési szakaszban, 1979 – 1984 között, a 2-5 emeletes sorházak.

### 6.9.1. A Lenzsiedlung - projekt megalapozása az 1980-as évek végén

Az 1970-es, 80-as években Nyugat-Európában történt gazdasági változások nem kerülték el az Észak-Német kikötővárost, Hamburgot sem. A városban, csakúgy mint a nyugat-európai nagyvárosok többségében a lakosság jelentős részének a munkaerőpiacról történt kiszorulása kihatott a város társadalmi és térszerkezetének alakulására, ami a szegények, segélyektől függők – köztük nagy számban bevándorlók- további lakóhelyi koncentrációját és egyes lakóterületek leértékelődését jelentette.

Az 1980-as években a pénzbeli szociális támogatások összegének emelkedése mellett jelentős átalakuláson ment végbe a szociális ellátórendszer is. Új, könnyebben elérhető szolgáltatások kerültek kialakításra, előtérbe kerültek a „városrész-orientált” szociális munka különböző típusai, amelyek a leginkább „problémás” lakóterületek és csoportok ( külföldiek, szenvedélybetegek, munkanélküli és marginalizált fiatalok) helyzetén kívántak javítani. Az új foglalkoztatáspolitikai kezdeményezések olyan, hosszabb idejű munkalehetőségek megteremtését célozták, amelyek a társadalom számára is elfogadható és hasznosnak ítélt munkahelyek kialakítását jelentették: a kommunális szolgáltatások területén, a környezetvédelemben, vagy a lakóépületek felújításában való közreműködés.

### 6.9.2. A szegénység-ellenes program indulása

Az 1990-es évek elején Hamburg Eimsbüttel kerületében, 4 lakónegyedben (Eimsbüttel-Nord, Lenzsiedlung, Spanische Furt, Eidelstedt-Nord) indult az Európai Közösség (EG) támogatásával megvalósuló szegénység-ellenes program („Programm der Gemeinschaft zur Ökonomischen und Sozialen Integration der am Starksten Benachteiligten Gruppen” ) A célterületek kijelölését megelőzte a leszakadó lakóterületek egységes szempontok alapján történő felmérése és az adatok elemzése („Stadtteilanalyse”). Az EG- Eimsbüttel program kiemelt célcsoportjait képezték:

- a kirekesztettségben élő nők, különösen a gyermeküket egyedül nevelő anyák,
- a bevándorló családok tagjai, ezen belül is különösen a nők,
- a kirekesztettségben élő fiatalok.

A program koncepciójában a kirekesztettséghez vezető kockázati tényezők közül – amelyekkel az egyes projektek kapcsán foglalkozni kívántak - az alábbiak kerültek kiemelésre:

- alacsony iskolai végzettség,
- alacsony pozíció a munkahelyi hierarchiában,
- a szegénységhatárhoz közeli alacsony bér,
- a munkanélküliség általi fenyegetettség,
- szociálisan és fizikailag leépült lakókönyezet,
- a diszkrimináció és stigmatizáció gyakori élménye.

A program céljaként az alábbiakat jelölték meg:

- a területen élő lakosság bevonása a projektek megvalósításába,
- a kirekesztettség által leginkább veszélyeztetett nők és fiatalok támogatása a szakmai képzési programokon keresztül, amelyek biztosítják visszaintegrálásukat a munkaerőpiacra,
- önszervező csoportok kialakítása és kezdeményezéseik támogatása,
- a célterületeken élő lakossági csoportok társadalmi, kulturális és politikai integrációjának támogatása.
- a lakhatási körülmények javítása és a szociális infrastruktúra fejlesztése.

Cselekvési területek:

- közösségfejlesztés, mint a szociális munka egyik szintje,
- nők munkaerőpiaci képzése,
- együttműködés a bevándorlókkal és családjukkal,
- a lakáshelyzettel kapcsolatos problémák kezelése.

### 6.9.3. A „Jövő műhelye”. A Lenzsiedlung-projekt 2000 után

A korábbi időszak erőfeszítéseinek eredményeképpen 2000-ben a lakónegyed fejlesztési programja része lett a németországi „Sozial Stadt” programnak. A program célkitűzéseinek megfelelően a hangsúly a lakóterület fizikai megújítása mellett a területen élők társadalmi integrációjának elősegítésére, a befogadást szolgáló struktúrák fejlesztésére helyeződött. A projekt tervezői a közvéleményben inkább negatívan megjelenő etnikai sokszínűséget a lakónegyed legfontosabb értékének beállítva, arra építve alakították ki a fejlesztés koncepcióját. („nemzetiségek harmóniája”)

A Lenzsiedlung-lakónegyedben folyó és a lakóterület társadalmi és fizikai rehabilitációja keretében megvalósuló közösségfejlesztési – közösségfejlesztési programok többféle formában biztosítják az ott élők bevonását, aktivizálását. Létrehozták a helyi identitás megteremtését és erősítését szolgáló közösségi struktúrákat ( lakóhelyi és ifjúsági egyesület, sportklub, helyi újság), kialakították az egyéni és családi problémák megoldásában közreműködő segítő szolgáltatásokat ( tanácsadások, szülői csoportok, kismama klub) megszervezték a munkaerőpiaci esélyeket növelő képzési programokat és biztosították a helyi lakosság társadalmi, politikai integrációját segítő, a lakónegyed életének alakításában

történő részvétel különböző lehetőségeit. ( városrészi konferenciák, fórumok, beszélgetések) A német társadalomba történő integráció segítését szolgáló programok mellett ( rendszeres nyelvtanfolyamok) jelen vannak a saját kultúrához, valláshoz, nyelvhez való kötődést erősítő programok is. Az egyes projektek legfontosabb célcsoportjai: a gyerekek, a fiatalok és a szülők (elsősorban az anyák).

A lakóterületen történt fizikai felújítások a lakások és az épületek korszerűsítését valamint a közterületek – amelyek fontos szerepet játszanak az itt élők közötti kommunikációban és a programok lebonyolításában - a megújítását célozták. ( játszóterek, sportpályák kialakítása, közlekedési útvonalak felújítása)

A helyi fejlesztési projektek közül - a lakóterület korösszetételére és a beilleszkedésben való meghatározó szerepére tekintettel is - külön figyelmet kapott az óvoda felújítása és szakmai programjának kialakítása, de a rehabilitáció fontos eleme volt a szolgáltatások (kereskedelmi, egészségügy, kulturális) fejlesztése is.

Lenzsiedlung-projekt keretében megvalósuló programokat az Eimsbüttel- Kerületi Önkormányzattal történt egyeztetés után a Hamburgi Önkormányzat, a Szenátus (Senat) hagyja jóvá, a költségvetés jelentős részét - városi és szövetségi forrásokból – Hamburg városa biztosítja. A projekt finanszírozásában lényeges szempont a különböző pénzügyi források (szövetségi, városi, uniós, magán) összevonása.

A projekt irányításában meghatározó szerepe van a helyi lakosság, a kerület és a város képviselőiből álló Városrészi Tanácsnak ( Stadtteilbeirat), a szervezéssel, koordinálással, lebonyolítással kapcsolatos feladatokat a Városrészi Iroda (Stadteilbüro) látja el.

A Lenzsiedlung-projekt 2004-ben megkapta a „ Szociális Város” Program Díját és mint egy példamutató kezdeményezés 2006-ban bekerült egy németországi útikalauzba.

Az épületek felújítása során az egyik ház oldalára egy falikép elkészítésére hirdettek pályázatot. A nyertesek által elkészített 320 négyzetméteres faliképen egy felirat olvasható: „Mi mindannyian egy világ vagyunk”. ( „Wir alle – eine Welt”)

## **6.10. Lyon Pentes Croix-Rousse kerületének szociális városrehabilitációs programja**

A Francia Köztársaság Kormánya, a Rhone-Alpes Régió, Rhone megye, Lyon Város Önkormányzata és Lyon Város Családi Támogatásokat Nyújtó Pénztára között 2007 tavaszán született megállapodás Lyon szociálisan és fizikailag leépült lakóterületeinek megújítását célzó programok kialakítására a 2007 – 2009 közötti időszakban (CONTRAT URBAIN DE COHESION SOCIALE DE LYON)

A megállapodás az előzetes vizsgálatok, kutatások alapján pontosan rögzíti az elsődleges beavatkozás célterületeit, amelyek 3 kategóriába kerültek besorolásra.

*1. Kategória:* Olyan városrészek, amelyekben különösen fontos és nélkülözhetetlen az összehangolt beavatkozás. A beavatkozásoknak teljes mértékben meg kell újítani a helyi

szociális és kulturális intézményrendszert, a rossz állapotban levő lakásállományt és meg kell nyernie az itt élő lakosság egyetértését, biztosítani kell az érintett lakossági csoportok tevékeny részvételét a programok kialakításában és kivitelezésében.

Ide tartozó akónegyedek: Pentès de la Croix-Rousse , Moncey-Voltaire, Mermoz, - Langlet / Santy, Duchère.

**2. Kategória:** Olyan városrészek, amelyeket szociális és gazdasági nehézségek jellemeznek, s ezek igazolják a lakosok életkörülményeit javító terv szükségességét. A rendelkezésre álló hitelek és támogatások mozgósításával kell kialakítani a lakosság lakás-és életkörülményeit javító programokat és intézkedéseket.

Ide tartozó lakónegyedek: Ménival / Jeunet / Soeur Janin, Guillotière, Cités sociales de Gerland, Etats-Unis, Vergoin – Rocheccardon.

**3. Kategória:** Olyan városrészek, amelyek különböző megelőző intézkedésekkel és programokkal elkerülhetik a szociális leépülést, ezért a fő hangsúlyt prevencióra kell helyezni.

Ide tartozó lakónegyedek: Moulin à Vent, Vaise.

#### *6.10.1. Lyon Pentès Croix-Rousse lakónegyedében folyó szociális városrehabilitáció célja*

- Fenntartani a lakónegyed különböző szociális helyzetű csoportjainak együttélését.
- Javítani az életminőséget.
- Megtartani a lakónegyedre jellemző kulturális hagyományokat és jellegzetességeket.

#### *6.10.2. A Pentès Croix-Rousse lakónegyed szociális jellemzői (diagnózis)*

- A kerület népességének 57%-a, 15500 fő él veszélyeztetett lakónegyedben.
- Az itt élő lakosság körében kiugróan magas a munkanélküliek, ezen belül is a tartósan munkanélküliek száma, a szociális támogatásokra szoruló és kirekesztettségben élő, vagy a kirekesztettség által veszélyeztetettek aránya.
- A lakások, épületek jelentős része leromlott állapotban van, sürgősen felújításra szorul.
- Az elmúlt években történt felújítások ellenére míg mindig számottevő a rossz minőségű lakások és a bennük lakó alacsony jövedelemmel rendelkező lakosság területi koncentrációja.
- Csökkent az üres lakások száma, de még mindig tart a rosszabb helyzetű csoportok beáramlása a lakónegyedbe.

#### *6.10.2. A Pentès Croix-Rousse lakónegyed szociális rehabilitációjának prioritásai*

**1. prioritás:** Fenntartani a különböző szociális helyzetű lakossági csoportok együttélését a lakónegyedben, lehetővé tenni, hogy az alacsonyabb jövedelmű csoportok is ebben a városrészben maradjanak. Ennek érdekében:

Megőrizni a társadalmi kevertséget a szociális lakások kínálatának fejlesztésével.

- Tulajdonszerzés különböző formáinak kialakítása a bérbeadókkal, a bérbeadók bevonása a rehabilitációs műveletekbe.
- Szerződéses magánlakások létrehozása.
- A szerződések felbontása után a volt bérlők további helyzetének figyelemmel kísérése.

A régebbi lakásfelújítások eredményeinek és következményeinek figyelemmel kísérése, a tapasztalatok beépítése az új programokba

- Válságterv kidolgozása a különösen rossz lakáskörülmények( PLHI) felszámolására.
- A lakónegyed alsó részén ipari fejlesztések megvalósítása.
- A lakónegyed alsó részét érintő lakásfelújítási program megvalósítása.

Biztosítani a régebbi építésű panelházak folyamatos karbantartását a lakónegyedben.

- A felújítással kapcsolatos szükségletek felmérése.
- A szükséges munkák megtervezése, programozása

A társadalompolitikai szempontok fokozottabb érvényesítése a szociális városrehabilitációban

- A szociális lakásigénylések folyamatos figyelemmel kísérése, figyelése
- Bizottságok létrehozása a lakbért, rezsit nem fizetők problémáinak kezelésére, program a kilakoltatások megelőzésére,
- A szociális bérlakásokból kikerülők helyzetének folyamatos figyelemmel kísérése.

**2. prioritás:** A lakás-és életkörülmények tartós javítását célzó, és a korábban indult erőfeszítések folytatása. Ennek érdekében:

Megfelelni a lakosság parkolással és a közlekedéssel kapcsolatos minimális elvárásainak.

- Javítani az ott lakók parkolási lehetőségeit.
- Kényelmesebbé tenni a városrész tömegközlekedési kínálatát.
- Támogatni a gyalogos közlekedést és a lakónegyed „felfedezését”.

Folytatni kell a lakóhelyi funkcióknak leginkább megfelelő fejlesztéseket.

- Terek, parkok és közterületek rendezése.
- A közterületeken végzendő felújítási munkák tervezésének és megvalósításának ösztönzése.
- A legkisebb közterületek se kerüljenek ki a felújítandó területek köréből.

Javítani a lakosság mindennapi életét, közérzetét meghatározó kereteken.

- Ösztönözni kell a területen a magánberuházásokat.
- Erősíteni kell a városrész-menedzsment szerepét a lakónegyed fejlesztésében.

- Biztosítani kell a közterületen végzett különböző beavatkozások összehangolását, biztosítani kell a folyamatos kommunikációt az egyes szereplők között és a helyi és a városi nyilvánosság felé.
- Fel kell számolni az illegális személtlerakásokat, el kell tüntetni a falfirkákat, meg kell szüntetni a nem engedélyezett plakátolást, kampányt kell indítani a kutyaütülés otthagya ellen.
- Kapcsolatot kell teremteni a lakosság közérzetét javító intézkedések és a társadalmi beilleszkedés érdekében tett intézkedések között.

#### A közbiztonság és a köznyugalom erősítése a lakónegyedben

- Alkalmazni kell a lakásszerződések közbiztonságra és a bűnmegelőzésre vonatkozó záradékát.
- Szoros kapcsolatot kell kialakítani a Városi Rendőrség, az intézmények és civil szervezetek és a helyi lakosság képviselői között a közbiztonság és a köznyugalom javítása érdekében.
- Küzdelmet kell folytatni az éjjeli szórakozóhelyek közrendet és köznyugalmat sértő megnyilvánulásai ellen.
- Erősíteni kell a helyi lakosság részvételét a programok kialakításában és megvalósításában
- A lakosság megnyerése és csatlakoztatása a tervek megvalósításához.

**3. prioritás:** A gazdasági, vállalkozási tevékenységek ösztönzése, betelepítése, a meglévő gazdasági vállalkozások megtartása. Ennek érdekében:

#### Kedvező feltételek létrehozása új vállalkozások megtelepedéséhez

- A gazdasági tevékenységekre alkalmas épületek, helyiségek felmérése, az eladással, bérbeadással kapcsolatos intézkedések megtétele.
- A tulajdonosok ösztönzése, hogy vegyenek részt a városrehabilitációval kapcsolatos programokban.
- A gazdasági tevékenységek betelepítését ösztönző megoldások keresése.
- Különösen a munkahelyeket teremtő vállalkozások betelepülésének támogatása.

#### A kereskedelmi infrastruktúra fejlesztése

- Az üzletek áruellátását akadályozó közlekedési feltételek javítása (pl. a be-és kirakodás megkönnyítése).
- Fejleszteni a helyi kereskedelmi üzletek külső kommunikációját.
- Támogatni a kereskedelmi üzletek homlokzatának felújítását és a jelölésrendszerek egységesítését.

Erősíteni a városrész vonzerejét. Az ezzel kapcsolatos kezdeményezések felkarolása.

- A városrész gazdasági vonzerejének feltérképezése és a szélesebb nyilvánosság előtt bemutatása.
- Az emberközeli kisvállalkozások támogatása ( a „sarki kisboltok”)
- Új munkahelyek teremtése, akció indítása a megkülönböztetés-ellenes munkahelyekért a városrészben



- Munkahelyteremtő támogatások és önkormányzati segítség – pl. ingatlan - a beilleszkedési problémák megoldásában részvevő vállalkozóknak.
- Fejleszteni a városrész szükségleteinek megfelelő kiinduló álláskínálatot

**4. prioritás:** A különböző társadalmi helyzetű csoportok együttélését, a bizonytalan helyzetű csoportok beilleszkedését szolgáló cselekvések folytatása a lakónegyedben. Ennek érdekében:

Mindenkinek lehetővé tenni, hogy a társadalmi környezetbe beilleszkedjen

- Megfelelő nyelvtudás, harc az írástudatlanság ellen.
- A leginkább marginalizálódott csoportok beilleszkedésének támogatására külön projektek indítása.
- A társadalmi szereplők hálózatának animálása.
- Az egészségügy terén fejleszteni a megelőzésre, a gondozásra koncentráló cselekvéseket és számításba kell venni a lelki egészség védelmét
- Olyan programok indítása, amelyek előtérbe helyezik az egészség megőrzését, a betegségek megelőzését.
- Az egészség megőrzésével kapcsolatos jogok és lehetőségek megismertetése a marginalizálódott csoportok tagjaival.
- A lelki egészség megőrzésére, visszaszerzésére irányuló kezdeményezések és programok támogatása, különös tekintettel a serdülőkre és a fiatal felnőttekre.

A helyi kultúra fejlesztése, a helyi kultúra beillesztése város kulturális struktúráiba

- A helyi lakosság bevonása a helyi kultúra erősítését célzó programokba, akciókba.
- A kultúra és a leginkább marginalizálódott csoportok között meglévő falak lebontása
- A városrész építészeti, városrendezési és történelmi örökségének birtokbavételét ösztönző tervek megvalósítása.

Támogatni a városrész fejlődéséhez hozzájáruló, mindenki számára nyitott lakossági kezdeményezéseket

- Ünnepi vagy helyi érdekű események szervezése a lakosság által.
- A helyi társadalom kohézióját erősítő programok kialakítása.

**5. prioritás:** Külön figyelem a gyermekek és fiatalok felé, hogy már ők is elinduljanak egy sikeres úton és aktív részesei legyenek a lakóhely megújítását célzó folyamatoknak. Támogatni a szülőket abban, hogy a gyermekük nevelésével kapcsolatos kötelezettségeiket teljesíteni tudják.

- Lehetőséget adni a szülőknek arra, hogy a gyermekneveléssel kapcsolatos problémáik megoldásához megfelelő intézményeket és szervezeteket találjanak a lakónegyedben.
- Lehetővé tenni a szülőknek, hogy együtt tevékenykedhessenek gyermekeikkel.

Lehetővé tenni a hátrányos helyzetű csoportok tagjainak, hogy elérjék a szabadidős kínálatot és mindazon szolgáltatásokat, amelyek elősegítik integrációjukat.

- Mindenki számára szükségleteinek, érdeklődési körének megfelelő lehetőségeket kell biztosítani a területen levő kulturális és szabadidős intézményeknek, szervezeteknek.
- A szünidőben is biztosítani kell a gyerekek számára a különböző szabadidős és sport foglalkozásokat.
- Támogatni kell az iskolákat abban, hogy segítsék a lemaradó tanulókat.

Fenntartani és fejleszteni a társadalmi beilleszkedést szolgáló tevékenységeket, intézményeket és szervezeteket tartós társadalmi

- A lakáshoz jutás vagy a benne maradás segítése.
- A munkahelyi beilleszkedés elősegítése.
- A mobilitást segítő képzés és foglalkoztatás különböző formáinak kialakítása.
- Képzési alkalmak a diszkrimináció különböző megnyilvánulásai ellen.

A társadalom peremére sodródott fiatalok helyzetének javítása, be/visszailleszkedésük megkönnyítése érdekében:

- be kell vezetni „pártfogó nevelő” intézményét,
- külön programokat kell kidolgozni a 8-12 éves és a 13-18 éves, marginalizálódott ifjúsági csoportok részére,
- ún. „nevelő műhelyek” kialakítása a 16–25 éves, potenciálisan veszélyeztetett ifjúsági csoportok tagjai részére,
- erősíteni a kortárs önszegítő csoportok szerepét a fiatalok integrációjában.



A térre egyébként a 80-as évek közepén is terveztek művelődési házat és kereskedelmi központot, 1996-ban pedig katolikus templomot ugyancsak közösségi házzal - egyik sem valósult meg. Csaknem négy évtized után még mindig adós a kerületi vezetés egy szép, kulturált központ kialakításával, mely civilizáltabbá tenné a városrészt és növelné a lakótelepi élet minőségét (szökőkút, találkahely, kávéházi terasz, esztétikus utcabútorok, zöldfelületek).

2005 januárjában nyilvánosságra került az Önkormányzat azon szándéka, hogy három év alatt 100 millió Ft-ot akar fordítani Újpalota Fő terének felújítására. Ebből az összegből csupán a gyalogos utak burkolatának kicserélését (díszkövezését) és új padok kihelyezését tervezi.

### 7.1.2. Nyírpalota Társaság

A civil szervezet - egy önszerveződéssel létrejött városrészi közösségi tanács - 2002 decemberében alakult. Célja: egy komplex lakóhelyi, társadalmi-közösségi programfolyamat kialakítása, támogatása és követése. Státuszát tekintve a Társaság nem kíván önálló jogi személyiséggé válni. Ez a szerveződés független emberekből, civil társadalmi és szakmai szervezetek, intézmények képviselőiből áll. A Társaság meghívásos alapon bővíti köreit. Nem része egyetlen pártpolitikai csoportosulásnak sem, lakóhelyi közösségi-társadalompolitikai és szakkérdésekkel kíván foglalkozni. A kerületi önkormányzati képviselőket nem pártpolitikus szerepükben, hanem a közösség felelős helyi képviselőiként keresi partnerként. Munkáját 3 felkért ügyvivő: Báthory Erzsé, Péterfi Ferenc és Tárnaykné Szepessy Zsuzsa koordinálja.

A Nyírpalota Társaságban összefogást kereső szervezetek, intézmények és magánszemélyek: Toronyhír Média Alapítvány, Újpalotaiak Baráti Köre, Újpalotai Szabadidő Központ, Palotai Polgárőrség, „Segítsd az Iskoládat!” KHE, Garabonciás Egyesület, Nyitott Gondolkodók Egyesülete, LABE (Lakásbérlők Egyesületének Újpalotai Csoportja), SZÖVTÁRS Egyesület, FSZEK Újpalotai Fiókkönyvtára, Otthon segítünk Alapítvány újpalotai csoportja, Magyar Művelődési Intézet Közösségfejlesztési osztálya, Szabó Bori, Frenyóné Újfaludi Edit, Szabó Adél, Bakosné Reiner Mária, Krisztián Istvánné (Kanga Klub), Gyenes Zsuzsa (PhD hallgató).

A Nyírpalota Társaság egy olyan társadalmi összefogás, amely működése során számba veszi, hogy:

- az egyes közösségek, intézmények milyen **lakóhelyi jelentőségű közösségi programokat, tevékenységeket** folytatnak ebben a városrészben;
- az itt élő polgároknak milyen lakóhelyi, **társadalmi-közösségi szükségleteik** vannak – ezeket nevezzük **ügyeknek** –, amelyeket közösségi módon lehetne/kellene kezelni;
- ezeknek a szükségleteknek, ügyeknek vannak-e **helyben** „gazdái”, adekvát alakítói, akik azok **megoldásával** foglalkoznak;
- ha nincsenek ilyenek, kik lehetnek azok (mely intézmények, közösségek), vagy azokhoz esetleg új szerveződések létrehozása szükséges?

A napirendre tűzött, cselekvési tervbe vett témákban (pl. közösségfejlesztés, szelektív hulladékgyűjtés, városfejlesztés) szakmai anyagok közreadásával, szakelőadók segítségével a

közösség tagjainak képzését, a témákban való nagyobb jártasságát is biztosítja. Ezt az ismeretterjesztést később szélesebb körben is továbbadja, társadalmasítja.

2003-ban és 2004-ben a civil szervezet több sikeres fórumot szervez, többek között a szelektív hulladékgyűjtésről, a helyi könyvtár bővítéséről. A helyi társadalom aktivizálásával kiad egy könyvecskét, melyben az újjalotai gyerekek írják le szüleiktől és nagyszüleiktől hallott történeteiket. Feldolgozza és értékeli a városrészre vonatkozó népszámlálási adatokat. A főbb tendenciákkal, kihívásokkal kapcsolatban megoldási javaslatokat tesz a helyi vezetés számára.

2004 októberében egy felhívás közzétételével mozgalmat, közösségi akciót kezdeményez a Nyírpalota Társaság *Álmodjunk várost - tervezzük meg önmagunknak Újjalotát!* címmel. A civil szervezet, megszólítva minden korosztályt, azt szorgalmazza, hogy fogalmazzák meg, nyilvánítsák ki, hogy az itt élők mit szeretnének, mi szükséges ahhoz, hogy egészségesen, komfortosan, biztonságban élhessenek. Legyenek közösségi tereik, amelyek a találkozásokat, az együttlétet, az összefogást, az egymás iránti szolidaritást serkentik. Ennek a közösségi várostervezésnek a kiinduló pontjával a lakótelep Fő terének átalakítását választják - „*Induljon el a centrumból az átalakítás!*”.

### *7.1.3. Kerekasztal-beszélgetés szakemberekkel és a lakossággal*

A program előkészítéseként a plakátok és szórólapok terjesztése mellett a Fő térről szóló tervdokumentumokat, fotókat gyűjtöttük össze. A megfelelő szemléltetéshez szükséges új fotókat készítettünk a városközponttól. Az előkészítő fázisban kapcsolódott a munkába László Tamás pestújhelyi és Novák Ágnes rákospalotai építész. Szakmailag sok segítséget adtak a program elindításához és az eredményes beszélgetéshez. A megfelelő előkészítéshez tartozott a moderátorok szerepének hangsúlyozása, előzetes beharangozó a helyi médiában, melyre rásegített a Népszabadságban megjelent előzetes cikk is.

A 2005. február 1-én megtartott *kerekasztal-beszélgetésen* vitaindító előadásokat tartott: László Tamás és Novák Ágnes helyi építészmérnökök mellett, Siklói József, a XV. ker. Tervtanács tagja és Balázs Zoltán kerületi főépítész. A sikeres előkészítés után telt ház előtt (90-100 fő) tartottuk meg a programot. A közönség számára ismeretterjesztő információkkal is szolgáló vitaindító előadások után következtek a lakossági reagálások. Az önkormányzat részéről is többen hozzászóltak, és elismeréssel nyilatkoztak a kezdeményezésről. A közönségnek a leginkább Novák Ágnes elképzelései - „Újjalota zöld város”, nyugtató vízfelületek - tetszettek. Az eszmecserét érdeklődéssel hallgatta a polgármester is, ám véleményét nem fejtette ki. A hivatal képviselői, az építész szakemberek és a lakók is egyetértettek abban, hogy minél szélesebb társadalmi részvétellel kell megtervezni a Fő teret. Lényegében ennek a gondolatnak a jegyében szervezte a Társaság a fórumot.

A sikeres rendezvény az akció kedvező indítását jelentette. Az önkormányzat lapja vezető helyen tájékoztatott az eseményről, utólag is volt Népszabadság-beli reflexió, többször vetítette a KTV a beszélgetésről készült felvételt, melyről kazettát is készítettünk, ezt a Közösségi Házból és a könyvtárból kölcsönözni is lehet.

#### 7.1.4. Kérdőíves felmérés elindítása

2005. márciusában Kétoldalas véleménykérő lapot ad ki a Nyírpalota Társaság. Ebben röviden összefoglalja a februári kerekasztal beszélgetés eredményét és arra biztatja a helyieket, hogy a kérdőíven tetszőleges terjedelemben fejtsék ki gondolataikat, írják le ötleteiket arról, hogy milyen Fő teret képzelnének el Újpalotára. A kérdőív 3000 példányban került terjesztésre.

#### 7.1.5. Szakmai konzultáció bécsi építészekkel

2005. április 26-án az Újpalotai Községi Házban rendezett összejövetelen az osztrák építész házaspár Dieter Schreiber és Uschi Schreiber *szakmai tapasztalatcsere* keretében tájékoztatták az érdeklődőket az osztrák fővárosban megvalósított, közösségfejlesztéssel egybekötött városfejlesztési tevékenységükről. Az osztrák építészek meghívására azért került sor, mert tudomásunkra jutott, hogy a Nyírpalota Társaság Fő téri projektjéhez igen hasonló kezdeményezést valósítottak meg sikerrel Bécsben (Augarten). Beszámoltak a folyamatról, melynek során sikerült maguk mellé állítani a kezdetben igen szkeptikus lakosságot, valamint megnyerték a képviselők bizalmát is, annak ellenére, hogy folyamatosan konfliktusai voltak a helyi hatalommal. Számunkra is ismert módszerek köszöntek vissza - *fórumok, folyamatos konzultációk, az összefogást erősítő közösségi, kulturális programok (piknikek)*. A sikerük titkaként azt mondták el, hogy egy szűk magra, kitartó kis csapatra van szükség (esetükben ők ketten alkották ezt a szűk magot), mely időről-időre vonz magához új embereket, önkénteseket. Dieter és Uschi az általuk alapított egyesület keretei között indították el és vitték sikerre a projektet 2-3 év alatt.

A konzultáció sikeres volt, a projekt személyi hátterével kapcsolatos információk ismerősek voltak a Nyírpalota Társaság gyakorlatából is. Ez megerősítést adott az újpalotai önkéntesek vezető csapatának is. A XV. kerületi Önkormányzat néhány képviselője és szakembere is megjelent a tanácskozáson. *(A bécsi építészekkel Péterfi Ferenc által készített interjút lásd a Parola 2006/1. számában! A szerk.)*

#### 7.1.6. Civil rendezvények az Újpalotai Napokon

A Nyírpalota Társaság szervezésében 2005. június 9-12. között több program is a lakótelep Fő terének átalakítására hívta fel a figyelmet.

A *Magyar Urbanisztikai Társaság Budapesti csoportja* kihelyezett ülést tartott a Községi Házban. A lakótelepek lehetséges megújításának kérdését tárgyalták, majd László Tamás építész vezetésével sétát tettek Újpalota központjában és utána közösen értékelték a látottakat. A városrész központjában szervezett sétát egy másik nap megismételték, és a Fő tér lehetséges átalakításnak tervét modellezték.

Az *iskolások által készített maketteket* a Községi Ház előterében kiállítottuk. A tavasz folyamán közzétett felhívás alapján a Hartyán Nevelési-Oktatási Központban Gulyás Gabriella pedagógus a László Gyula Gimnázium és Általános Iskolában Holpert Ildikó rajztanár irányításával készítették a lakótelep jövőjével foglalkozó rajzokat, maketteket a gyerekek. A

Hubay Jenő Zeneiskola művészeti tagozatának növendékei pedig Breczek Margit irányításával készítettek rajzokat, maketteket, kollázsokat.

*Civil Kávéházi Este* keretében ugyancsak a közösségi várostervezésről tanácskoztak. Több helyi civil szervezet jelezte részvételét, de végül a Nyírpalota Társaságon kívül más nem jött el, csupán személyes érdeklődők vettek részt a beszélgetésen.

A hétfői szabadtéri programsorozathoz igazodva külön sátrat állítottak fel a Fő téren, amelyben folytatódott a modellezés és különféle előadásokat, vetítéssel egybekötött konzultációkat tartottak. Ehhez a programhoz kapcsolódott az Istenkútról (Pécs) érkező képzőművész csoport, akik Thiesz Angéla vezetésével *szabadtéri közösségi alkotást* hoztak létre, bevonva a munkába a helybéli közönséget (*retexil térszerkezeti elem - hinta-inga*).

Az elsősorban szabadtérre koncentrált programokat megzavarta az időjárás, illetve az az előre nem kalkulált harsány közeg, melyben a Fő tér domináns programjai (koncertek a szabadtéri színpadon, vidámpark, sörsátor, kirakodóvásár) elnyomták, háttérbe szorították a sátorba tervezett beszélgetéseket, konzultációkat. A konzultációk és a modellezés a rossz idő miatt beszorultak a Közösségi Házba. A tervezettől eltérően mérsékelt érdeklődés kísérte a programokat, a városvezetés pedig ellenzéki programként értelmezte a Nyírpalota Társaság kezdeményezését.



#### 7.1.7. Vázlaterv a Fő tér kertészeti rendezéséhez

A Városháza megrendelésére készít vázlattervet a RÉPSZOLG (önkormányzati szolgáltató cég) kerttervezője, Csapó András, amelyet 2005. június 23-án adnak közre. Lényege, hogy a téren felújítják és felére szűkítik a töredezett aszfaltút hálózatot, a teret átszelő átlós út mentén, az

„Európa Fa” körül díszburkolatot és padokat helyeznek el, a közelébe telepítenek egy szökőkutat, egy napórát pedig a buszmegálló környékére. A leírás maga is „földhözragadt” elképzelésként jellemzi a koncepciót, hozzátéve, hogy kiindulópontja lehet egy nagyvonalúbb elképzelés megvalósításának.

#### *7.1.8. Vázlattevő a Fő tér felújítására*

Az Önkormányzat megrendelésére készített vázlattevő, 2005. július 14-én közreadott meglehetősen leegyszerűsített elképzelése ellentétben a Nyírpalota Társaság törekvéseivel, ezért a civil szervezet levélben fordul az illetékesekhez (polgármester, főépítész, RÉPSZOLG igazgatója), hogy ne ez a koncepció valósuljon meg, egyúttal javasolja az alábbiakat:

- Az Önkormányzat egy ötletpályázat keretében válassza ki a tervező csoportot, akik a végleges tervet a lakossági egyeztetések után elkészíthetik.
- Az ötletpályázat kiírásában a Nyírpalota Társaság részt vehessen azon jogán, hogy tudatosan kutassa és feldolgozza az itt élők igényeit, elképzeléseit és vágyait. A Nyírpalota Társaság vállalja a tervek kiállítását és lakossági ismertetőket megtartását.
- A Nyírpalota Társaság a pályázat elbírálásában szavazati joggal vehessen részt.
- Javasoljuk, hogy ezen időszak alatt a Polgármesteri Hivatal tekintse át a rendelkezésre álló pályázati lehetőségeket (pl. ROP pályázatok), ugyanis más városok is ilyen forrás révén jutnak magas színvonalú közösségi terekhez.
- Kérjük, hogy a képviselő-testület foglalkozzon ezzel a témával!

#### *7.1.9. Képviselői előterjesztés*

Mihályi Zoltán önkormányzati képviselő 2005. augusztus 31-én előterjesztést nyújt be az Önkormányzathoz az újpalotai Fő tér közösségi részvétellel történő megtervezésére - előterjesztését a képviselő-testület napirendre sem veszi.

Az ellenzéki képviselők előzetesen konzultáltak a Nyírpalota Társasággal, maga az előterjesztő, Mihályi Zoltán is ismerte a kérdést, hiszen jelen volt a bécsi építészekkel folytatott szakmai beszélgetésen. Az előterjesztés jó szándékú segítséget kívánt nyújtani az ügy előmeneteléhez. Valószínű, hogy a politikai megosztottság következtében az ellenzéki javaslat eleve elutasításra volt ítélve, de az is lehet, hogy a komplex javaslat nem illik az önkormányzat - Fő térrel kapcsolatos - leegyszerűsített koncepciójába.

#### *7.1.10. Kérdőíves felmérés lezárása, javaslatok feldolgozása*

2005. szeptemberében Féléves szervezői munka után lezárul a kérdőívek gyűjtése. Kb. 20 önkéntes vesz részt a kérdőívek terjesztésében. 150 kitöltött kérdőív érkezik vissza, ennek kétharmada névvel és címmel ellátva. A terjesztésnél igyekeztünk a lakótelep minden szomszédságába eljuttatni a kérdőívet, ennek eredményeként minden részéről érkeznek javaslatok. Az önkéntesekkel kifejezetten személyes kapcsolatok alapján gyűjtöttük az íveket, egyedül a Fő térre néző házak postaládájába kerültek névtelenül szórólapként. Ez utóbbi



kevésbé volt hatékony. A beérkezett írásos javaslatok terjedelemben, színvonalban változatosak voltak, az ötleteken túl nagyon sok biztató, támogató megjegyzést is kapott a Társaság. A javaslatok összessége alkalmas a szakmai tervekbe való beépítésre.

#### *7.1.11. Kerekasztal-beszélgetés szakemberekkel és a lakossággal*

A 2005. október 18-án tartott kerekasztal beszélgetésen a meghívott szakemberek: Balázs Zoltán (kerületi főépítész), Nemes Attila (művészettörténész - palotai lakos), Novák Ágnes (építész). A fórumra meghívást kapott minden olyan javaslattevő civil, aki névvel ellátta kérdőívét. Csupán 4-5 érdeklődő jött el a kérdőívet visszaküldők közül, összességében feleannyi volt a résztvevő, mint a sikeres februári első fórumon. A beszélgetést megelőzte a kérdőívek összesítésének nyilvánosságra hozatala, a résztvevők is ennek tudatában fogalmazták meg álláspontjukat. Többen azt szorgalmazták, hogy a következő hónapokban már konkrét előrelépést kellene tenni az ügyben: *kerüljenek tárgyak, új szabadtéri bútorok, tájékoztató tábla... a Fő térre, azaz 0 pont, alappont létrehozása sürgető!*

#### *7.1.12. Közmeghallgatás a Közösségi Házban*

A 2005. november 16-i közmeghallgatáson Szóba kerül a Fő tér jövője is. A megkérdezett két helyi önkormányzati képviselő úgy reagál, hogy támogatja a Fő tér átalakítására vonatkozó javaslatokat. Hajdu László polgármester kijelenti: „Ha lesz pénzünk, szép Fő teret építünk, ha nem lesz pénzünk, akkor csak álmodozhatunk.” A polgármester kijelentését értelmezhetjük úgy, hogy van lehetőség a megvalósításra, de úgy is felfoghatjuk, hogy a pénziánnyra való hivatkozással szeretné lerázni a civileket.

#### *7.1.13. Kiállítás a Közösségi Ház előterében*

Az Iparművészeti Egyetem építészkarának negyedéves hallgatói - Novák Ágnes építész növendékei - tárgyakról, eszközökről, a téren elhelyezhető lehetséges szabadtéri formákról készítenek kiállítási anyagot 2005. november 29-én. Megállapodunk a hallgatókkal, hogy a kiállítási anyagból néhány képeslapot terveznek, mely a bemutató után továbbviheti a Fő tér átalakításának hírért és újabb személyeket aktivizál.

A kiállításnak kevés visszhangja volt, de a Közösségi Ház nagy forgalmú előterében elég sokan megismerkedhettek az építész növendékek terveivel.

#### *7.1.14. Újpalotaiak közös karácsonyfája*

2005. december 12-21 között rendezvénysorozat zajlott a Fő téren. Az elképzelés szerint a rendezvénysorozat is ráirányítaná a Fő tér ügyére a figyelmet. Az előző évi sikeres akciónál még intenzívebb, hangsúlyosabb programsorozatot („tér foglalat”) tervezett a Társaság, a közös karácsonyfa mellett egy haranglábat is felállítottak volna. A merész elképzelések csak részben valósultak meg. A 2004. évi sikeres kezdeményezést nem sikerült felülmúlni, a megismétlése is nagy próbatételnek bizonyult. Civil segítséggel sikerült faanyagot szerezni, de a harangláb elkészítése már nem sikerült, és az egész sorozatra kevesebb önkéntest

sikerült mozgósítani. Az intenzív esztendő végére a fáradtság jelei mutatkoztak a Társaságon, ez meglátszott a decemberi program megvalósításán.

#### *7.1.15. Az éves koncepció és az első félév cselekvési tervének kialakítása*

2006-ban a továbblépés érdekében a Nyírpalota Társaság arra vállalkozott, hogy ötletpályázatot hirdessen a Fő tér átalakítására. E próbatétel a szervezet számára építész szakemberek bevonása nélkül elképzelhetetlen és jelentős forrásokat is igényel, viszont minőségileg új helyzetet teremthet.

A cselekvési terv célul tűzte ki, hogy a pályázat előkészítése mellett a következő hónapokban is folyamatosan meg kell jelenni a projekttel a nyilvánosság előtt. A lakossági véleményekre alapozva modellt készítettettek, mely a közösségi tervezés újabb fázisának alapja lesz. Az érdeklődők számára rendszeresen alkalmat biztosítottak a modellezésre, tervezésre, egyéni ötletek megfogalmazására, ezeket rendre dokumentáltak. Májusra kiadványt jelentet meg a Nyírpalota Társaság. A Fő téri projekt eddigi eseményeiről tájékoztatva a közvéleményt, és újabb személyek, csoportok bevonására ösztönözve. Ezzel párhuzamosan az Újpalotán áthaladó 69-es villamos oldalán nagyméretű hirdetésben hívta fel a figyelmet a Fő téri projektre.

#### *7.1.16. Összegzés - a folyamat értékelése 2006-ban Kelemen Árpádtól*

Az eltelt egy évben csaknem 200 önkéntes különböző aktivitású részvételével indult meg az akció. 150 fő írásban fejtette ki véleményét a Fő tér jövőjéről, 30-40 fő egy aktívabb kört jelent, akik a mozgósításban és egy-egy részfeladat megvalósításában is közreműködtek. Ebből a harminc-negyven főből 8-10 fő alkották azt a magot, mely meghatározója, motorja, előrevivője volt a projektnek. Ez a kétszáz fős közösségi részvétel az egyik legnagyobb értéke az eltelt időszaknak, erre vigyázni kell, ezt nem szabad hagyni, hogy veszendőbe menjen. Az Újpalotai Szabadidő Központ vezetőjeként kerültem kapcsolatba a kezdeményezéssel. Az intézmény egyik alapítója volt a Nyírpalota Társaságnak és aktív résztvevője a civil szervezet tevékenységének. Személyesen magam is ambicionáltam a Fő tér átalakításának tervét, mert művelődésszervező munkám kapcsán is sok területen tapasztaltam igénytelenséget, kulturátlanságot, mely körülmények alapvetően befolyásolták az itt élők életminőségét. A közösséget szolgáló kulturált, igényes találkozási helyek, terek épp úgy hozzátartoznak az élethez, mint a megfelelő oktatási, egészségügyi intézmények, vendéglátóhelyek és más szolgáltatások. Az vezérelt, hogy a kezdeményező közösség tagjaként magam is hozzájáruljak egy esztétikus tér létrehozásához, amely szinte teljes mértékben hiányzik a mai Újpalotáról.

A helyi társadalomban szélesebb körben vált ismertté a Nyírpalota Társaság és annak közösségi kezdeményezése. Jónak mondható a helyi és az országos nyilvánosságban való megjelenés, melyet a jövőben is tudatosan kell szervezni, mert ez elengedhetetlen segítője a folyamatnak.

A Nyírpalota Társaságban, mint rendhagyó összetételű civil szervezetben (egyesületek, intézmények, magánszemélyek összefogása) mindig is fokozott energiabefektetést igényelt a különféle képzettségű, tájékozottságú, mentalitású emberek összehangolása, egy-egy

feladatra való szövetkezése. Néhány éves felfutás után 2005 közepén érzékelhető volt az aktivitás csökkenése, a résztvevők elmaradozása. Több alkalommal napirenden volt a társaság kibővítésének kérdése, ebben lényeges előrelépés viszont nem történt. A Fő téri projekt új embereket is mozgósított (Nemes Attila, Mészáros Lászlóné), a régiek közül viszont Tepliczky Miklós (Polgárőrség) és Hegedűs László (SZÖVTÁRS) más irányú elfoglaltságaik miatt elmaradtak, nem vállaltak feladatot. Természetesen a vizsgált időszakban (2004. december - 2006. január) más témákkal is foglalkozott a Nyírpalota Társaság, de kétségtelen, hogy a Fő tér ügye jelentette a legnagyobb vállalkozást. Külön konfliktusokkal járt az egyes programokhoz szükséges források előteremtése, mivel az egyesület szándékosan nem jegyeztette be magát, mert tudatosan választotta a szervezeti életnek ezt a laza formáját. Az egyik résztvevő, Várhegyi Gábor, a *Segítség az Iskoládat!* egyesület képviselőjeként vállalta a pályázással járó bonyolult adminisztratív feladatokat. Ez Péterfi Ferenc szakmai segítségével mellett sem volt könnyű. Két sikeres pályázat megteremtette a szükséges anyagi forrásokat a munkához. Menet közben több alkalommal is volt olyan válságos helyzet, amikor az ügyet vezető 8-10 fős csoport tagjai közül is többekben kételyek merültek fel a folytatást illetően. Ilyen volt a Városháza által megrendelt vázlaterv megjelenése, mely lényegében egy „alibi felújítást” helyezett kilátásba. A kételkedőkre pozitív hatással volt, hogy a más esetekben sokszor szkeptikus Várhegyi Gábor biztatta további munkára az elkeseredőket.

Az önkormányzat részben elismerte, részben bírálta, elutasította a civil kezdeményezést. A Nyírpalota Társaságot már az előző években kifejtett tevékenysége alapján is gyanakvással fogadta az önkormányzat meghatározó politikai ereje. A Fő téri projekt egyes rendezvényeit – hamisan és tévesen – ellenzéki politikai nyomulásként értékelték. Ez összefüggésben van azzal a ténnyel, hogy a Nyírpalota Társaság kezdeményezéseit, közösségfejlesztő programját az ellenzéki képviselők egyes tagjai a kezdettől pozitívan fogadták. Mint sok egyéb helyi kérdésben, itt is nagyon hamar felszínre került a politikai megosztottság. Ezen túl kell lendülni, mert egy színvonalas, esztétikus, hangulatos városközpont közösségi részvétellel való megtervezése, majd kialakítása egyértelműen közügy, tehát nem lehet politikai játékszer. A projekt sikere szempontjából tehát kulcsfontosságú kérdés, hogy a Társaság a polgármester és a képviselők döntő többségét az ügy mellé állítsa. El kell ismerni, hogy ez nem sikerült az első évben, csupán részsikerek könyvelhetőek el.

A kezdeményezés egyáltalán nem zárult le, az eddigi események további folytatásra ösztönöznek. A projekt sikere két nagyon fontos dolgot eredményezne Újpalota számára: a közösségi részvétellel megtervezett, majd megvalósított új városközpontot a helyi társadalom is magáénak tekintené és ennek alapján viszonyulna hozzá; másfelől presztízst adhatna az önkéntes munkának, a közösség ügyeivel való - sokszor idő és munkaigényes - tevékenységnek. A 2006-ra tervezett ötletpályázat és a hozzá vezető egyéb kezdeményezések új dimenziót nyithatnak, melynek értékelése az esettanulmány második fejezetének tárgyát képezi majd.

## 7.2. Magdolna negyed szociális város-rehabilitációs program<sup>17</sup> – részletek

Magdolna negyed stratégiai céljai kizárólag egymásra épülő integrált programokkal valósíthatók meg. A társadalmi, gazdasági és környezeti célokat megvalósító programok együttese alkotja a negyed rehabilitációs programját. Mivel a társadalmi célok alkotják a rehabilitáció fő gerincét, a negyed rehabilitációját szociális rehabilitációnak nevezzük. A szociális rehabilitáció egy olyan városrehabilitációs folyamat, melynek eredményeként megállítható az itt lakók egyre súlyosabb társadalmi leszakadása, a fokozódó szegregáció, folyamatosan csökken a családokban felhalmozódott és generációkon keresztül öröklődött hátrány, megszűnik a társadalomból való kirekesztettség, a szegénység újratermelődése. A rehabilitációs programok hozzásegítik az embereket egy vállalhatóbb, és saját felemelkedésüket is elősegítő egyéni életstratégiákhoz. A célok megvalósításához szükséges a helyi társadalom és gazdaság erősítése, az iskolai képzés és foglalkoztatási helyzet javítása.

### 7.2.1. Társadalmi program

#### Közösségi ház létrehozása

A rehabilitáció társadalmi-gazdasági céljainak megvalósításához szükséges a társadalmi kohézió erősítése, a különböző társadalmi csoportok közös aktivitását segítő programok és annak helyet biztosító terek, intézmények megerősítése. A közösségi ház létrehozása az első lépés ahhoz, hogy a negyedben élő embereket meg lehessen szólítani és ezáltal lehetőséget biztosítani számukra, hogy bekapcsolódhassanak a rehabilitációs folyamatba, esélyt adni számukra a változtatáshoz, mind a saját sorsuk, mind a környezetük tekintetében, hogy valódi részesei legyenek városrész megújításának.

**Magdolna negyed szomszédság létrehozása** A közösségfejlesztés célja, hogy az itt lakó emberek jobban megismerjék környezetüket, a szomszédjaikat, hogy megismerjék és maguk is hozzá telessenek a rehabilitációs programokhoz, aktivan részt vehessenek a negyed átalakításában, a környezet rendbetételében, hogy érezzék, hogy felelőségük van saját sorsuk és a környezetük iránt.

- Családsegítés és tanácsadás megerősítése
- Fiatalok sajátos problémáit kezelő szervezetek megerősítése
- Oktatás nyitottságának és szakmai színvonalának erősítése
- A kirekesztettség csökkentése a nyitott programok segítségével

A Mátyás tér 15. alatti, évek óta üresen álló kesztyűgyár átalakításával létre lehet hozni egy olyan komplexumot, amely helyet tud biztosítani alternatív kulturális és oktatási programoknak, közösségi helyet biztosít a környéken élő lakóknak, fiataloknak.

#### Erdélyi utcai iskola felújítása

Az Erdélyi utcai általános iskola vezetői által kidolgozott felzárkóztató szakmai program végrehajtása kiemelkedően fontos a városrészben élő hátrányos helyzetű gyerekek és – közvetve - családjaik számára is. A projekt célja, hogy fejlessze az oktatási program

---

<sup>17</sup> A programot a Józsefvárosi Önkormányzat megbízásából készítette Rév8 Rt.: Alföldi György, Sárkány Csilla, ifj. Erdősi Sándor, Apró Attila, Csete Zoltán, Kolossa József  
Bővebben: <http://www.rev8.hu/project.php?id=33>

megvalósításának körülményeit, technikai feltételeit, valamint adjon lehetőséget az iskola negyedben betöltött oktatási, kulturális szerepének bővítésére. A projekt közvetett célja továbbá, hogy az iskola fokozatosan váljon vonzó intézménnyé mind a negyedben, mind az azon kívül élő gyermekek, szülők számára.

Ennek megvalósítása érdekében a „nyitott iskola” programjait össze kell kapcsolni a szomszédságában kialakítandó „Közösségi Ház ” programjaival. A közösségi házban számítástechnikán alapuló audio és vizuális kultúra oktatás kapna helyet. A képzés során a modern informatikai technikák és a művészetek kapcsolódási lehetőségeit ki lehet aknázni.

### **Új bölcsőde létrehozása**

Józsefvárosban a József krt. – Rákóczi út – Fiumei út - Baross utca által határolt területen, amely a Magdolna negyedet is magában foglalja, nincs bölcsőde. A jelenlegi kapacitások és igények vizsgálata alapján indokolt egy 40 állandó férőhellyel és további 20, rugalmas ellátást biztosító férőhellyel rendelkező bölcsőde létesítése a negyedben vagy annak környezetében. A beruházás szervesen illeszkedik a negyed megújításának programjához, a gyerekek nappali elhelyezésével elősegíti a hátrányos helyzetű családok tagjainak munkába állását, és néhány új munkahelyet is teremt.

### **Közbiztonság javítása**

Mivel a városnegyed-megújítás végrehajtásának és az eredmények fenntarthatóságának alapfeltétele biztonságos lakókörnyezet kialakítása, a Magdolna negyed megújításának keretében a helyi közbiztonságot javító, és bűnmegelőzést szolgáló programokat kell indítani. A helyi közbiztonság erősítését célzó munkacsoportot és intézkedési tervet. Fontos, hogy munkacsoport fogalmazza meg a negyed egységes közbiztonsági, bűnmegelőzési elveit, „szemléletét”. A munkacsoport és az intézkedési terv alapján fogalmazhatóak meg azok az eszközök, amelyek a negyed biztonságossá tételéhez szükségesek, így például a térfigyelő rendszer bővítése, helyi körzeti megbízotti iroda kialakítása, kríziskezelő szolgáltató központok kialakítása, információs tájékoztató szolgálatok létrehozása.

#### *7.2.2 Lakásprogram*

A lakásprogram célja fenntartható lakásállomány fokozatos kialakítása, humánszolgáltatás javítása, és aktív az lakossági részvétel erősítése.

### **Korszerű lakások kialakítása**

A területre jellemző a szoba-konyhás, WC nélküli lakások magas aránya. Az egyik legfontosabb feladat a lakások korszerűsítése oly módon, hogy fenntartási költségük alacsony és szabályozható legyen. A korszerűsítések leginkább a gázfűtést és a WC-k, fürdőszobák létesítését jelentik.

Első lépésként a fürdőszobák, és WC-k kialakításának a lehetőségét kell megteremteni. A legtöbb udvaros épületben, ahol a belső udvari szárnyakban szoba-konyhás lakások egymás mellett helyezkednek el, nem megfelelő kapacitásúak a felszálló gépészeti vezetékek. Sok esetben a csatorna alapvezetékek sincsenek megfelelő módon kiépítve. Gyakori az

épületekben a fafödém, amelyen vizes helyiséget nem, vagy csak utólagos megerősítéssel lehet kialakítani.

Az épületek teljes felújítása a magas költségek miatt nem jelent megoldást. Ki kell dolgozni azokat a műszaki megoldásokat, amelyek alacsony költségűek és a probléma megoldásához vezetnek. Ilyen megoldás lehet pl. szintenként fürdőszoba blokkok kialakítása, amely kapcsolódhat a meglévő lakásokhoz. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő kapacitású csatorna hálózat kiépítése (bekötések, felszálló vezetékek), a gáz bevezetése a lakásokba, a vízórák felszerelése.

### **Lakók bevonása az épületek működtetésébe**

Az önkormányzati tulajdonú épületek elhanyagoltságának egyik oka az, hogy senki nem érzi saját feladatának, felelősségének a fenntartást. Lakók, bérlők bevonása és érdekeltté tétele az épületek működtetésébe elősegítheti a nagyobb odafigyelést, a gondosságot. A bérlők részvételével létre kell hozni épületenként egy „kvázi társasházat”, hogy ismerjék és dönthessenek a ház működtetéséről. Ismerniük kell a költségeket és a bevételeket ahhoz, hogy felelősséggel dönthessenek a szükséges munkákról, hogy vállalhassanak szerepet az üzemeltetésben, pl a ház takarításában, vagy a kisebb munkák kijavításában. A bérlői közösségi szerepvállalást minta projektekben kell elkezdni.

#### *7.2.3. Környezet megújításának programja*

### **Közmű, közterület fejlesztés**

Első lépésben meghatározásra került a fejlesztéssel járó lakásszám, intézményi terület és komfortnövekedés, ebből pedig az új lakossági, közüzemi igények. Ezután, kiindulva a meglévő helyzetből, a közműszolgáltatók nyilatkozatai alapján részletesen kidolgozásra került a különböző közműhálózatokat érintő rekonstrukciós, fejlesztési tervek. Ezzel együtt kidolgozásra került a meglévő közterületek megújulását célzó közterületi program is.

**Vízellátás** A prognosztizált ingatlan fejlesztési adatok alapján (900 új lakás, 5000 m<sup>2</sup> intézményi felület és 1000 lakás komfortosítása) a vízigények tömbönként, az új beépítések miatt megnövekedett külső tűzvíz igények utcánként kerültek meghatározásra.

**Csatornázás** A prognosztizált ingatlan fejlesztési adatok alapján az elvezetendő szennyvízigények tömbönként kerültek meghatározásra. A tervezési területen hosszú távon mintegy 690,0 m<sup>3</sup>/d többlet szennyvízmennyiséggel lehet számolni. A tervezett új beépítés a jelenlegi fedettséget csökkenti így többlet csapadékvízzel nem kell számolni. A Fővárosi Csatornázási Művek Rt. nyilatkozata szerint a meglévő csatornahálózat a

megnövekedett lakossági igényeket kielégíti, viszont az útépités során fel kell újítani a nem szabványos tisztítóaknákat.

**Gázellátás** Az új építésű és komfortosítandó lakások gázigénye egységesen 1 gnm<sup>3</sup>/ó gázmennyiséggel lett figyelembe véve, az intézmények esetében a fűtési gázigény került számításba. A Fővárosi Gázművek Rt. nyilatkozata alapján a területet ellátó gázhálózat kapacitása alkalmas a távlati gázigények kielégítésére. Szükséges lehet az útépitések előtt

felülvizsgálni a meglévő vezetékek műszaki állapotát, és a vizsgálat függvényében azok rekonstrukciója.

**Villamosenergia ellátás** A meglévő, ELMŰ Rt. tulajdonú és üzemeltetésű 10 kV-os és 0,4 kV-os hálózatot a megmaradó, felújításra kerülő és a tervezett új épületek energiaigényének megfelelően át kell építeni ill. új 10 kV-os és 0,4 kV-os kábelek lefektetése szükséges.

### **Közterület program**

A terület külső megjelenésében kulcsfontosságú szerep jut a közterületeknek. Az itt élő és a várhatóan ide költöző lakosság igényei és városképi szempontok alapján a jelenlegi elhanyagolt, lepusztult állapotok sürgős beavatkozást igényelnek.

Összefüggő zöld terület a Mátyás téren, illetve a területet határoló Teleki László téren és a Kálvária téren található. Említést érdemelnek még a Nagyfuvaros, Erdélyi és a Szerdahelyi utcákban meglévő fasorok.

A fejlesztési tervek szerint az Erdélyi, Kisfuvaros és Homok utcákban új díszburkolat és egyben új közvilágítás hálózat kerül elhelyezésre. A terület fő közlekedési vonala (Nagyfuvaros utca – Mátyás tér – Dankó utca) is felújításra szorul. Rossz minőségű burkolata miatt indokolt a Koszorú utca és a Magdolna utca kockakő burkolatának és a Szigetvári utca aszfalt burkolatának cseréje.

Az Erdélyi utca korlátozott forgalmú, sétáló utcává történő átalakítással az iskola, a Községi ház és a bölcsőde közvetlen környezete újulhat meg, ezzel segítve az épületek biztonságos megközelítését. Az időszakosan a forgalomtól elzárt utca alkalmassá tehető gyermekprogramok – sport, játék – számára. Az Erdélyi utca rekonstrukciója elősegíti az Erdélyi utca épületeinek megújulását, új fejlesztések megindulását, a Mátyás tér – Erdélyi utca – Teleki tér menti kisvállalkozás, kiskereskedelem élénkülését is.

További fejlesztési lehetőség a Szerdahelyi utca és a Karácsony Sándor utca felújítása, amik azonban, az utcákban meglévő buszközlekedés miatt, fővárosi tulajdonúak. A közterületek felújításával egy időben a közvilágítás átalakítása is megtörténik. Az átfeszítéses rendszerű, rossz műszaki állapotú hálózatot korszerű, energiatakarékos lámpatestekkel illetve esztétikus kandeláberekkel vagy falikarokkal célszerű felújítani.

### **Közlekedés infrastruktúra**

A terület jó közlekedési kapcsolatokkal rendelkezik (Fiumei út, Baross utca). A területen áthaladó Szerdahelyi utca, Dankó utca és a Karácsony Sándor utca kétirányú forgalmat, míg a többi utca egyirányú forgalmat bonyolít.

A Népszínház utca – Dobozi utca vonalon villamos, a Nagyfuvaros utca – Mátyás tér – Szerdahelyi utca – Karácsony Sándor utca vonalon busz közlekedik. A terület közlekedés rendszere nem igényel beavatkozást. Hosszabb távon érdemes megfontolni a Nagyfuvaros utca – Erdélyi utca – Népszínház utca által határolt területen a Tempo 30 övezet bevezetését.

#### 7.2.4. Gazdasági program

##### **Kisvállalkozás-kiskereskedelem élénkítés, munkahelyek teremtése**

**Támogatott kiskereskedelem – kisvállalkozás fejlesztési program** A program három területre, az Erdélyi utcára, a Nagyfuvaros utcára, valamint a Zsibárus-házra koncentrálna segít megújítani a területen működő kis és középvállalkozások helyiségeit, egyes esetekben támogatja berendezés és eszközbeszerzésüket.

Az üresen álló helyiségekből össze kell állítani egy portfóliót, amely inkubátorház módján tud működni. A helyiségeket az önkormányzat meghirdeti a helyi vállalkozók részére, akik azokat az első években kedvezményesen bérlik, majd a tevékenységük felfutásával párhuzamosan képesek megfizetni a magasabb bérleti díjakat is.

**Minősített vállalkozói program** A program a helyi kisvállalkozások, és mesteremberek szerepének erősítését célozza meg. A program lehetőséget nyújt a józsefvárosi kisvállalkozások számára, hogy szélesebb körben bekapcsolódjanak a kerületben zajló építőipari kivitelezési munkálatokba, épület felújításokba, lakóház működtetésével kapcsolatos feladatok ellátásában, az önkormányzati közösségi beszerzések esetében a Közbeszerzési törvény keretei között.

A program ugyanakkor segít a kerület lakosainak is megtalálni a feladatok ellátásához megfelelő Józsefvárosi vállalkozást, mesterembert. A kerület lakói számára sok esetben nehézségeket okoz, hogy a különböző karbantartási, felújítási munkák elvégzésére megbízható, kellő szakértelemmel rendelkező mesterembert találjon. A program a helyi vállalkozók bevonásával megoldást kínál erre a problémára, hozzásegíti a kerület lakosait, hogy az ilyen jellegű munkák ellátására könnyen megtalálják a megfelelő szakembereket.

**A roma vállalkozói program** A munkaerő-piaci helyzetet tekintve a kerületben is a roma népesség a leghátrányosabb helyzetű csoport. A kerületi roma kisvállalkozásokra jellemző, hogy jelentős részük alacsony hatékonysággal működik, nem rendelkezik a versenyképességhez szükséges szellemi kapacitással, ismerettel és tudásanyaggal. A vállalkozók közül csak nagyon kevesen ismerik a pályázati lehetőségeiket, és még kevesebben alkalmasak arra, hogy sikeres közbeszerzési pályázatot nyújtsanak be. A hátrányos helyzethez az is hozzájárul, hogy a roma vállalkozások társadalmi elfogadottsága elég alacsony a kerületen belül is.

A Józsefvárosi Roma Vállalkozói Program (JRVP) egy integrált megközelítésen alapuló, több különböző profilú szereplő együttműködésére épülő helyi kezdeményezés, mely elsősorban a kerületi roma vállalkozások munkaerő-piaci beilleszkedését és társadalmi elfogadottságát kívánja elősegíteni.

Helyi (józsefvárosi) roma kisvállalkozások versenyképességének, alkalmazkodó készségének és felkészültségének fejlesztése. A roma kisvállalkozások képzése, felkészítése pályázatok megírására, alkalmassá tétele közbeszerzési munkák megszerzésére.

Kerületi roma vállalkozások támogatása a Józsefvárosi Minősített Vállalkozói Programba történő bekerüléshez, valamint a tagság megőrzéséhez. A minősített vállalkozók közé



kerüléssel a roma vállalkozások versenyképességének és társadalmi elfogadottságának elősegítése.

A Program megvalósításához Uniós, kormányzati és egyéb pályázatokon elnyerhető támogatásokat is igénybe lehet venni, ezért a Program céljai és eszközei ezen pályázatok céljainak figyelembevételével, azokkal összhangban történtek meghatározásra, kialakításra.

**Hátrányos helyzetűek foglalkoztathatóságának javítása** A területen élő hátrányos helyzetű, illetve roma népesség foglalkoztatási helyzetének javítása célcsoport-specifikus, munkaerőpiaci és szociális szolgáltatásokkal, fejlesztésekkel, képzéssel, foglalkoztatással. E program az Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA) által kikísérletezett, bevált módszerek helyi alkalmazását valósítja meg. A program megvalósításában együttműködés jön létre a Fővárosi Közhasznú Foglalkoztatási Kht-val és a Roma Önkormányzattal.

**A nők foglalkoztathatóságának javítása** A nők foglalkoztathatóságának javítását, munkaerőpiaci részvételük támogatását segíti a program. A képzési, fejlesztő és tanácsadó programnak otthont adhat a negyed megújítási programja keretében kialakított Közösségi ház.

Az Erdélyi utcában épülő új bölcsőde társadalmi célja, hogy segítse a negyedben élő nők munkába állását.

#### *7.2.5. Operatív városfejlesztési koncepció elemei*

A stratégiában kitűzött célokat az önkormányzat szabályozó eszközeivel és közvetlen beavatkozásaival (fejlesztési beruházások) valósítja meg.

A szabályozó eszközei lehetőséget biztosítanak az önkormányzat számára, hogy céljai irányába terelje a helyi gazdasági és társadalmi folyamatokat, és kedvező feltételeket teremtsen a kerület fejlődése számára. A szabályozási folyamatot az önkormányzat közvetlen lépései, fejlesztési beruházásai egészítik ki, melyek során olyan - a kerület fejlődése szempontjából meghatározó - fejlesztéseket is véghez visz az önkormányzat, amelyek megvalósítása nem várható el a piaci szereplőktől.

#### *7.2.6. Magánszféra első ütembeni fejlesztései*

**Társasházak felújítása** Társasházak felújítása a kerületi és a fővárosi támogatások megpályázásával, a társasházaknak nyújtott segítséggel, a társasházak anyagi teherbírásától függően folyamatosan zajlik.

**Vállalkozás-élénkítés** Helyiségek hasznosítása és felújításának támogatása a helyi vállalkozók részére a program szerint.

### 7.2.7. A városfejlesztési koncepció térbeli ütemezése

A Magdolna negyed fejlesztése egymásra épülő programok megvalósításának folyamata. A fejlődés folyamatos fenntarthatósága érdekében a megvalósítást térben és időben ütemezetten, a források figyelembe vételével történik. A tervszerűség, a források koncentrációja az önkormányzati beavatkozásokat érinti.

A magánbefektetések, vállalkozások fejlesztése természetesen saját üzleti tervük szerint történik.

## 7.3. Így készült a balatonboglári IVS<sup>18</sup> - Esettanulmány

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS) egy fejlesztési szemléletű középtávot (7-8 év) átölelő dokumentum, célja a városokban a területi alapú, területi szemléletű tervezés megszilárdítása, a városrészre vonatkozó célok kitűzése, és annak középtávon való érvényesítése. Metodikájában az elvek szintjén kötelezően megjelenik a partnerségi elv, és az érdekcsoportokkal való egyeztetés szükségessége, ám ezek nem kidolgozott részletei az erről szóló kézikönyvnek. Az alábbi esettanulmány egy metodikai értelemben meglehetősen sikeresnek, működőképesnek bizonyuló példán, Balatonboglár IVS-ének készítési példáján keresztül mutatja be a rendszerhiányosságokat, gátló tényezőket, lehetőségeket, módszereket. A balatonboglári IVS készítésével a város az **EQUINOX Consulting** nevű céget bízta meg, akik szakértőként, szaktervezőként kértek fel bennünket a munkában való részvételre.

### 7.3.1. Gátló tényezők azonosítása

Az IVS-ek kapcsán rendre általános gondokkal szembesül a stratégiát készítő csapat. Az általános problémák, vagy másképpen a gátló tényezők a következőképpen kategorizálhatók:

- **Időkeret, valamint a helyes időbeosztás ismeretének hiánya.** Az időhiány azonban nem csak a vezetés részéről jelentkezik, hanem a potenciális résztvevők részéről, akik vagy érdektelenségből, vagy a másod-harmadállás miatt nem érnek rá részt venni.
- **Jelentős demokrácia deficit van az országban.** Nincsen meg a demokrácia kultúrája, beleértve a viselkedési normákat és a demokratikus döntéshozatali eszközök ismeretét. Különösen hiányzik ezek gyakorlati, készségszintű ismerete, illetve a demokrácia iránti igény. Talán ez a legszomorúbb, hiszen a rendszerváltás legnagyobb vívmánya ez.
- **A vidéki értelmiség hiánya vagy alacsony aránya, illetve a helyi társadalom vezető rétegének hiánya.** Ez egyrészt az elvándorlásból fakad, másrészt az individualizmusból, mert mindenki inkább maga oldja meg a problémáit.

---

18 BALATONBOGLÁRI IVS, 2009. Készítők: **Happ Norbert** közgazdász, vezető tanácsadó, projektvezető; **Kadlok Nándor** közgazdász, vezető tanácsadó; **Bardóczi Sándor** tájépítész mérnök, vezető tervező, várostervezési szakértő; **Dömötör Tamás** PhD tájépítész mérnök, participációs szakértő; **Keresztszeghy István** politológus, kommunikációs szakértő **Nemes Szilárd** politológus, kommunikációs szakértő; **Papp Julianna** közvéleménykutató, a fókuszcsoporthoz beszélgetések moderátora

- **Általános bizalomhiány.** A vezető nem bízik az állampolgárban, aki csak akadályozza a döntéshozatalt, és úgyis csak a nehézségeket akarja növelni, nem látja át a valós helyzetet, és csak a saját kis rövidlátó érdekeire van tekintettel. Az állampolgár nem bízik a vezetőben, mert az nem ért a vezetéshez, rossz döntéseket hoz, hiszen nem látja a valós helyzetet, és csak a saját kis rövidlátó érdekeire van tekintettel.

Néhány település IVS-ének elkészítése után az látható, hogy a tartalmi követelmények tiszta, pontos teljesítése miatt tisztességesen IVS fél évnél (inkább egy évnél) kisebb időszak alatt nem készíthető el még kisvárosok esetében sem. A hivatali leterheltség, lassúság és a települések adatellátottsága, adatbázisainak rendezetlensége ehhez éppúgy hozzájárul, mint ennek a nagyon bonyolult érdekmátrixnak az előkészítési és egyeztetési ideje. Ezzel szemben az önkormányzatok az alul informáltság, az IVS által megkövetelt eljárásrendek és tartalmi követelmények ismerete nélkül rendre alulbecsülik a készítéshez szükséges időt, pályázati határidőkhöz képest „lövik be” a megbízásokat, így a rohammunka teljesen általános jelenség. Ennek pedig elsősorban a participatív megközelítésmód látja a kárát, hiszen a stratégiai elhatározások az időprés miatt nem egyeztetettek, ez pedig később számos helyi politikai, -civil, és személyes konfliktus forrásává lesz. Balatonbogláron is egy lehetséges funkcióbővítő városrehabilitációs pályázat kiírásához mérten időzítve, mintegy három hónappal a pályázat vélt megjelenése előtt indult meg a tervezés: szerencsénkre a kiírás később szeptemberi, majd év végi dátumra módosult, amely miatt a kezdeti időprés okozta gondok enyhültek, így alkalom nyílt egy sokkal elmélyültebb, részvételi tervezésen alapuló munka kifejtésére.

A stratégia írása ugyanis 2-3 hónapos időkeretek között nem az integrációt, csak és kizárólag a pályázati forrás megszerzését szolgálja, a pályázati tartalom és célok pedig sok esetben nem szinkronizáltak a többségi igénnyel és elvárással, működőképességük megkérdőjelezhető, hosszú távon pedig mindez elmérgesíti a helyi viszonyokat. Ahogyan **Bojár András**, a Graphisoft alapítója fogalmazott egy vele készített interjúban az európai uniós forrásokról: „*az ingyenpénz nagyon sokat tud ártani*”. Azok a települések, amelyek számára az IVS, vagy bármely más, a település jövőjét befolyásoló terv nem jelent mást, csak „kényszerűen kipipálandó” papírgyártást egy anyagi értelemben sikeres pályázathoz, keservesen csalatkozni fognak a saját önkormányzatiságukban, vezetőikben, eredményeikben a megvalósítás után. A fenti települési attitűd pedig majdhogynem általánosnak mondható, egy végletesen rosszul felfogott gyakorlat része, amelyből nagyon nehéz kiutat találni.

### 7.3.2. Balatonboglár állapota az IVS készítés előtt

Balatonboglár, ahogy a települések jelentős része, nem volt mentes a fenti hozzáállástól. Erre példa a településen szinte mindenkit érintő „fájó emlék” az a pályázat, amely a település gazdálkodását teljesen a padlóra küldte, a kilábalás lehetősége pedig ma is csak homályosan látszik.

A település az ezredfordulót követően pályázatot nyújtott be egy városi sportközpont (Urányi János Sport és Szabadidő Központ) kiépítésére. A sportcsarnokot, uszodát, klubházat is magába foglaló létesítmény nemzetközi versenyek lebonyolítására is alkalmas méretekkel

épült, hitelesített kézilabdapálya, felfestett kosárlabda, röplabda és tenispálya, valamint hat komfortosan felszerelt öltöző, egy mozgássérülteket szolgáló és két bírőöltöző található a 250 fős ülő és mintegy 200 állóhellyel rendelkező létesítményben. A hatalmas méretű intézményre az önkormányzat azért pályázott, mert „erre volt pályázat”, természetesen túl azon, hogy a település büszke sportmúltjára, különösen tenismúltjára. Nagyon jellemző megközelítésmódja ez a magyar települések pályázati szokásainak. Így eshetett meg a '90-es évek elején, hogy gyakorlatilag minden település utak burkolására pályázott, majd ezt követően csatornázásra (amely során felbontották az utakat). A pályázattal azonban alaposan túlnyerték magukat. Az intézmény megvalósítása a tervezettnél többbe került (a pályázati előkészítés és az alátámasztó tervek nem voltak kellően kidolgozva a várható költségek terén), a monstrum üzemeltetése pedig meghaladta az alig 6000 fős település anyagi erejét, ahol a foglalkoztatottaknak több mint 50%-a önkormányzati üzemeltetésű intézményekben dolgozik. A település adósságspirálba került, amiből máig nem tudott kikecmeregni. A stratégia- és kontrolnélküliségre nem ez az egyedüli példa, de nagyon jól összefoglalja a mai pályázati rendszerek alapvető hiányosságait.

A balatonboglári eladósodottság nem egyedi példa, az általános országos tendenciát mutatja. A hosszú távú tervezést mindig maga alá gyűrő rövid távú, ad hoc döntések és a látványos eredményekre törő, a belső, sőt a külső erőforrásokat is felélő, gyakran megalomán döntéshozói attitűd általánosan (országos szinten is) felismerhető tendencia az elmúlt két évtizedben.

### 7.3.3. Helyi partnerek kiválasztása

Ilyen előzmények után, meglehetősen enervált képviselő-testületi és polgármesteri hozzáállás mellett, szinte pattanásig feszült helyi közéleti viszonyok közepette kellett a település részére IVS-t készíteni. A hivatal részéről egyetlen valós szervező erővel is rendelkező, energikus helyi kapcsolatra tudtunk támaszkodni, a település „mindenesére”, a helyi kultúra egyik évtizede meghatározó szervezőjére, **Vásárhelyi Tibor** tanácsosra. Mellette még két „hasznos ember”, **Gáspár László** műszaki referens, és **Pór Péter** főépítész nevét kell megemlíteni, akikkel a szakmai koncepció részletei egyeztethetőek voltak, az adatszolgáltatást pedig meg tudták oldani. Szerencsés, inkább tudatos „véletlen”, hogy az IVS stratégiai irányainak meghatározására, és az ezzel kapcsolatos civil egyeztetések lebonyolítására helyi gyökerekkel és nagy helyismerettel rendelkező kollégát, **Dr. Dömötör Tamás** tájépitész mérnököt tudtuk felkérni, aki egyrészt boglári születésű, másrészt pedig doktori disszertációját a „Közösségi részvétel a területi tervezésben” tárgyban írta, ezeket a participációs technikákat kutatja. Ezek a körülmények nem mellékesek a Balatonboglári IVS kialakítása szempontjából, mivel nem nulláról, hanem egy több pilléren álló, helyismeretre alapozott bizalmi tőke birtokában tudtuk megindítani a „tervezést”.

A bizalmi tőke ereje a gátló tényezők között felsorolt 4. pontot szemléletesen támasztja alá, ugyanakkor felhívja a figyelmet a helyi értelmiség szerepére még akkor is, ha nem ott él, hanem onnan elszármazott. Ezért fontos lenne a visszatérő vagy hazajáró értelmiség megszervezése/aktivizálása a közösségfejlesztés során.

#### 7.3.4. Az IVS metodika participációt gátló passzusai

Az IVS-t létrehozó csapat az **Equinox Consulting** generál lebonyolítása alatt a következő szakembergárdát tömörítette: 2 fő közgazdász, 2 fő tájépítész, várostervezési szakértő, 2 fő politológus, kommunikációs szakértő és 1 fő közvéleménykutató, moderátor. A szakanyagok, tervek, helyi és térségi koncepciók megismerése, illetőleg a helyi erők és a városfejlesztési bizottsággal történt konzultációk után első lépésként arra kényszerültünk, hogy a korábbi területfejlesztési és rendezési dokumentumok alapján lehatároljuk az IVS által megkövetelt városrészeket és akcióterületeket. Mindezekre nem meggyőződésből, hanem az időtényezőt figyelembe véve kellett megtennünk szinte azonnali hatállyal, ugyanis az IVS tartalmi követelményei előírták számunkra, hogy e lehatárolt foltokra statisztikai adatokat kérjünk le a Központi Statisztikai Hivaltaltól, ezek átfutása pedig a tapasztalataink szerint akár több hónapot is igénybe vehet. (Ebben az időben még a várható pályázati kiírás 2009 áprilisa volt, mi pedig februárban kezdtük meg a munkát.) Az időtényező tehát lépéskényszerbe hozott bennünket: ezeknél a nagyon fontos határoknál „csak” a bizottsági véleményre, illetőleg a településfejlesztés és rendezés korábbi – nem bevonással létrehozott – dokumentumaira támaszkodhattunk. A városrészek lehatárolását tekintve mindez kevesebb veszélyt és konfliktust hordozott magában, hiszen a város szerves fejlődése, természetes és mesterségesen létrejött határvonalai, térstruktúrái, szövete alapján jó szakemberek ezzel a feladattal általában megbirkóznak és közelítően helyes következtetésekre jutnak a közösség megkérdezése nélkül is. A nagyobb problémaforrást az akcióterületek lehatárolása jelentette, hiszen ezek lesznek a városnak azok a középtávon fejlesztésre kijelölt zónái, amelyek az egyes érdekcsoportok szempontjából nagyon nem mindegy, hogy hol húzódnak. **Itt ezen a ponton fedeztük fel az első hibát az IVS metodikában, hiszen erre a fontos feladatra úgy kellett gyors szakmai választ adnunk, hogy elvileg nem ismertük csak az önkormányzati szándékokat és prekonceptiókat, viszont közel sem voltunk tisztában a közösség teljes szándékvektorával.** Ha nincs a csapatban helyi gyökerekkel rendelkező szakember, akkor erre a kérdésre nem tudunk volna legalább közelítően adekvát választ adni a közösség bevonása nélkül. Dr. Dömötör Tamás helyismerete ugyan jelentős mértékben megoldottá tette az előtervezési problémát, ezért a helyi szakértő szerepe mindig kiemelten fontos, de még ekkor is maradtak olyan tisztázatlan lehatárolásbeli kérdések, amikre – utólag látva – nem tudunk teljesen pontos és jó választ adni. (Más kérdés, hogy előzetes várakozásunkkal és tapasztalatainkkal ellentétben a KSH gyorsan reagált: a várt helyett kb. 1,5 hét alatt megvalósult a kért adatszolgáltatás.)

Hiányként éltük meg, hogy a kézikönyv sem útmutatást, se forgatókönyvet nem ad a bevonás lehetséges módjaira, **megelégszik a lakossági fórumokról származó jegyzőkönyvek szerepeltetésével, nem ad teret a korai bevonásnak.** Éppen ezért olyan munkamódszert kívántunk lefektetni, amely mintaként szolgálhat más települések IVS-einek kidolgozására is a részvételi tervezés módszerével. **Az IVS-t különösen alkalmasnak találjuk a bevonással történő tervezésre, hiszen stratégiai jellegű, sok érdekcsoportot megmozgató települési szintű tervről van szó, amelynek sikere különösen függ a szereplők közötti párbeszéd és együttműködés minőségétől.**

A városfejlesztési kézikönyv áttanulmányozása, és a pályázati kiírások tükrében kijelenthető, hogy az IVS metodika készítőinek, illetőleg a regionális ügynökségek szintjén nincs/nem volt ismeret a participációs módszerekről és a lehetőségek gazdag tárházáról. Az időhiány a közigazgatásban általános a folyton változó jogi és politikai környezet miatt. Az általános

government szemlélet pedig annál erősebb, minél magasabb szinten nézzük, hiszen annál távolabb van a valós történések szintjétől. A governance típusú irányítást tehát nem könnyű megfogalmazni egy ilyen struktúrában.

A központi szabályozó erők által meghatározott szabályokat a főhatósági szereplők túl gyorsan igyekeznek átfuttatni a rendszeren: nincs elegendő idő a felkészülésre, továbbá a nem egyértelmű szabályozások is nehezítik a helyzetet. Példaként említhető, ez a két év alatt megváltozott állásfoglalás is:

2007. októberében az IVS kézikönyvben még ez olvasható: *„A következő, 2009-től kezdődő akciótervi időszakról azonban már elvárás lesz minden olyan várossal szemben, melynek településszerkezeti összetettsége ezt alátámasztja: a városrész lehatárolás szakmailag indokolt módon megtörténik, legalább 3-4 olyan belterületi vegyes funkciójú városrészrel rendelkezik, mely alkalmas gazdasági-társadalmi szempontból központi, vagy részközponti funkció ellátására a városban.”*

2009.januárjában pedig ez így módosult: *„A 2009-től kezdődő akciótervi időszakról az IVS készítése továbbra is városmérettől függően elvárás vagy ajánlott minden központi forrásokra pályázó várossal szemben.”* Tehát nem feltétlen kötelező, de ha nincs, a tapasztalatok szerint nagy valószínűséggel elutasítják a pályázatot, mert a kiírásban egyértelműen a csatolandó dokumentumok része ma is (városmérettől függetlenül).

Mindezek mellett ma az írható le, hogy összesen két EU forrású pályázat-típus (a *funkcióbővítő városrehabilitáció* és a *szociális városrehabilitáció*) követeli meg az IVS-t és az erre épülő akcióterületi tervek meglétét, az összes többi nem. Ehhez mérten viszont az IVS-ek döntő többsége úgy készül, hogy a többi pályázati lehetőségre nem fókuszál kellő mértékben, azaz nem lesz valóban „integrált”. Bár kilátásba van helyezve, hogy az IVS-t a jövőben több pályázati forrás kötelező anyagává teszik, az elkészült IVS-ek szempontjából ez már késő, így kizárólag a frissen elfogadott IVS toldozgatása kezdődhet meg. Az a tény is a túlzott gyorsaságra hívja fel a figyelmet, hogy 2011-re már nincsenek allokálva források a városközpont rehabilitációkra, azaz "aki bújt, bújt alapon", aki az idén nem készít IVS-t, és jövőre nem pályázza meg vele a maga városrehabilitációs projektjét, az belátható időn belül elesik ettől a lehetőségtől. Pedig a városrehabilitációs folyamatok, különösen a **szociális városrehabilitáció** időben elhúzódó, nem egy éven belül kivitelezhető valami. Nem csoda, ha ehhez, ilyen feltételek mellett, nem nyúlnak hozzá városok (kivéve a megyei jogúakat, akiknek legalább egy ilyen projektet futtatniuk kell, éppen ezért sok, minden előremutató eredményt nélkülöző férc-mű születik - bevonás nélkül - szociális rehabilitáció címen, ami éppen ellentétes hatást vált ki az elvárt helyett).

### 7.3.5. Sajátos helyi viszonyok

A település feltérképezése és lehatárolásai (a KSH adatszolgáltatás elindítása) után azt a stratégiát választottuk, hogy rögtön egy szélesebb és nyílt szintérre lépünk ki úgy, hogy ezen a szintéren még nem fogalmazunk meg koncepciót (avagy prekonceptiót) a település fejlődésének irányairól, hanem kérdezni fogunk, mégpedig nem egy képviseleti demokráciát, hanem egy önszerveződő közösséget tekintve alapnak. Tekintettel arra, hogy a helyi politika szinte teljes apátiával és érdektelenséggel fogadta az IVS készültét, öröm volt az ürömben,

hogy nem ütköztünk a tervünket blokkoló akadályba, nyíltan kommunikálhattunk helyi lakosokkal, **nem voltak rejtett direktívák és orientáló politikai erők**, akik/amelyek ezt a kommunikációt torzították volna. A kisvárosi méretek a helyi közösség hamu alatt parázsló formációit még nem hagyták teljesen kialudni, általánosságban elmondható, hogy városstratégiát tervezni egy kisvárosban sokkal emberibb, közvetlenebb, allűröktől és pártpolitikától mentesebb, és személyesebb élmény, mint egy közép- vagy egy nagyváros keretein belül. Ennél fogva - az elvek szintjén - hatékonyabb is.

A helyi politikának egy nagy lehetőség lenne a népszerűség megerősítésében, ha aktívan részt venne a participációs folyamatban. Sajnos azonban már egy ilyen méretű településen is erősen jelentkezik és behatárol (szűklátókörűvé tesz) a pártpolitika, ami a helyi politizálást, a helyi érdekek megjelenítését jelentősen torzítja, és pusztá hatalmi-ideológiai csatává változtatja. Beszédes a folyamat során a polgármester, illetve a képviselőtestület távolmaradása a lakossági fórumtól, a lakosság tájékoztatásától. Az is beszédes, hogy az IVS-t készítő a polgármesterrel külön egyetlen egyszer sem találkoztak (nem volt rá vezetőségi igény, csak szakértői), ami egy ilyen méretű városnál egyáltalán nem általános dolog, de egy 15 ezres lakosú város felett sajnos már általánosnak mondható. Enélkül viszont hogyan várható el a hatékony végrehajtás, még ha az IVS-t magát önkormányzati határozattal el is fogadják?

### 7.3.6. Fókuszcsoporthoz beszélgetések

Participációs tervünk lényege a következő volt. Első körben kategorizált fókuszcsoporthoz állítottunk fel. Hat kategóriát különítve el, lett fókuszcsoporthoz a (1) **a vállalkozóknak**, (2) **a műszaki értelmiségnek**, (3) **a helyi intézményvezetőknek**, (4) **a nyugdíjas korosztálynak**, (5) **a fiatal generációnak** és végül egy külön fókuszcsoporthoz hoztunk létre a Balatonboglár közigazgatása alá tartozó néhány száz lelkes (6) **Szőlőskislaknak** is. A fókuszcsoporthoz kategorizálás azért tűnt célszerűnek, mert egy moderált, eredményre vezető kiscsoportos beszélgetésben képzeltük el az első találkozást a boglári közösséggel, akik egyrészt reprezentálják a lakosság jelentős részét, illetőleg érdekcsoportjait, másrészt mint hírvivők és véleményvezérek „elhintik” a lakosság körében, hogy itt most talán valami tényleg biztató dolog indult erjedésnek.

Az egyes fókuszcsoporthoz reprezentálására 8-12 fős munkacsoportokat alapítottunk meghívásos alapon. Az egyes személyek meghatározását az önkormányzat részéről **Vásárhelyi Tibor**, a tervező team részéről a helyi kapcsolati tőkével rendelkező **Dr. Dömötör Tamás** és a telefonos, céges, intézményi, civil adatbázisok alapján a fókuszcsoporthoz beszélgetések kommunikációs szakértői **Keresztszeghy István** és **Nemes Szilárd** végezték el. A cca. **10 fős csoportok elve** az volt, hogy kezelhető méretű, moderálható, mederben tartható, de egyúttal releváns véleményeket megjelenítő csoportos foglalkozást akartunk előkészíteni. Rendkívül fontos tényezőnek ítéltük meg moderációhoz egy az adott közegetől, szituációtól teljesen független személy bevonását moderálóként, amely feladatra egy közvéleménykutatásban jártas szociológust, **Papp Juliannát** kértük fel. Számára a településfejlesztési koncepció felülvizsgálatát és az IVS-t megalapozó kérdéscsoportokat állítottunk össze részben az IVS metodika, részben pedig a három nagy szakterület: **településtervezés, közigazgatás és településmarketing és kommunikáció** területéről. Az ún. „orientáló” kérdéscsoportokat a moderátor mankóként használta, de az adott fókuszcsoporthoz

„nyelvén”, kötetlen beszélgetés formájában „szedte ki” a válaszokat a beszélgetés résztvevőiből. A moderáció másik nagyon fontos eleme volt a **kamera alkalmazása**. A meghívottakat a bemutatkozó mondatok során tájékoztattuk róla, hogy felvétel készül a beszélgetésről, amelyet titkosan és bizalmasan kezelünk, sem az önkormányzat, sem pedig más részére azokat nem adjuk át, kizárólag az összes fontos mondat és vélemény dokumentálását, későbbi összegzését segíti, a beszélgetésben részt vevők anonímak maradnak. Részben szeretnénk volna feloldani a gátlásaikat (azaz kíváncsiak voltunk a leplezetlen véleményre), részben pedig tudatában voltunk annak, hogy **a kamera pusztán ténye összeszedettebbé, és kevésbé szerteágazóvá teszi a beszélgetést**. A beszélgetés résztvevői tudatában voltak annak is, hogy egy másik szobából az IVS készítői kivetítőn figyelik őket. A beszélgetéseken egyetlen egy személy tartózkodott a csoport terében leginkább megfigyelőként, illetőleg a moderátor szakmai segítőjeként: a helyismerettel legjobban rendelkező Dömötör Tamás. Előzetesen egy-egy beszélgetést másfél órára terveztünk és hirdettünk meg, a moderátor pedig pontosan tartotta magát az időkerethez. **Nem az volt a cél, hogy minden fókuszcsoporttól minden kérdést megkérdezzünk, hanem az, hogy az egyes fókuszcsoportokon belül értékelhető véleményekre, ötletekre leljunk.**



A fókuszcsoportos beszélgetések video anyagát az IVS csapat egymást között elosztva egyenként kiértékelte, és SWOT-analízis szerű táblázatban összefoglalta. Ez **az első beszélgetés, és a közben feldolgozott különböző szintű fejlesztési szakanyagok képezte a gerincét a település új, hosszú távú településfejlesztési koncepciójának**. Kitűnt például a beszélgetésekből, hogy a balatonboglári honlapon hirdetett üzenet (családbarát üdülőhely) és a valóság között széles szakadék tátong. Kirajzolódott a település összes hiányossága, a



Balatonlelle iránt érzett ambivalencia („bezzeg Lelle!”) és megcsillantak a kilábalást célzó javaslatcsomagok is. Az egyik legnagyobb – részben közösségépítés vonatkozású – eredménye a fókuszcsoportos beszélgetésnek az volt, hogy néhány csoport esetében (például műszaki értelmiség fókuszcsoportja) **az egymásra csodálkozás után párbeszéd indult meg, amelynek során felvetődött, hogy ehhez hasonló találkozókat rendszeresíteni kellene annak érdekében, hogy átbeszéljék a boglári építészeti és műszaki fejlesztési kérdéseket.** Azaz egy kvázi „tervtanács” alakult meg a fókuszcsoportos megbeszélés inductív hatására.

A műszaki fókuszcsoporttal kapcsolatosan azonban a fókuszcsoportos megbeszélések korlátai is jól kirajzolódtak. Előzetesen meghívottként itt is 12 fő szerepelt a listánkon, de a meghívott tagok „önállósítva magukat” és nem tudva a meghívotti státuszukról, további tagokat invitáltak a megbeszélésre. Végül a beszélgetésen 18-an jelentek meg, a nem időre érkezők nem voltak teljesen képbén, és váratlan megjelenésük átrendezte a csoportdinamikát. A moderátorunk pozíciója a kamera előtti „asztalfőről” eltolódott, ez az apró momentum pedig kivette kezéből az irányítást. A 18 személyes megbeszélés kissé parttalanra és csapongóvá (önismétlődővé) vált. Ennek pontosan az ellenkezője volt megfigyelhető például a vállalkozói fókuszcsoportban, ahol nem jelent meg minden meghívott, így a kis létszámú (6 fős) társaság nehezen oldódott, és nehéz volt az első órában kooperativitásra készíteni őket.

### *7.3.7. Kábel TV, honlap, helyi újság, hirdetőfal – lakossági tájékoztatás*

A fókuszcsoportos megbeszélések a sajtó és a közvélemény számára nem előre meghirdetetten zajlottak le, ám a helyi kábel TV-k (Balatonbogláron sajátosan kettő üzemel, az egyik regionális hálózatban a teljes Dél-Balaton parttal) „megneszelték” az eseményt és tájékoztatást kértek. Mivel a fókuszcsoportokba meghívottak személyét nem állt szándékunkban felfedni (anonimitásukat megőrzendő), ezért a helyszíni forgatást nem engedélyeztük: ezzel kvázi még jobban felkeltve a médiamunkások kíváncsiságát. A fókuszcsoportos megbeszélések végeztével a tervező csapat tagjai interjúkat adtak az IVS-ről, a lezajlott megbeszélések értelméről a kábeltelevízióknak. **A riporterek meghökkenve fogadták, hogy nem állítottunk fel víziókat a település jövőjével kapcsolatosan: teljesen újszerűnek tűnt ez a fajta prekonceptió nélküli alulról építkezés** a számukra. Az IVS tervezésének elindulásáról, értelméről, hasznáról egy rövidebb cikket a helyi újságban, egy hosszabb cikket az akcióterületi lehatárolásokkal együtt pedig a Boglári honlapon jelentettünk meg. Kommunikációs szakértőink a helyi honlap készítőivel több alkalommal leültek tárgyalni a honlap arculatáról, tartalmi kérdéseiről, amelynek hatására a honlap struktúrája és tartalma is megújult, külön IVS menüpont keletkezett, és fórum rovat állt elő. A fórumos hozzászólásokat a honlapkészítők rejtett direkt kapcsolattal a tervezők e-mail címére is átirányították, azaz létrejött egy elvben hatékony infrastruktúra arra nézvést, hogy a munkacsoporton kívülről „érkezők” hozzászólásai is hatást gyakorolhassanak a stratégia mondanivalójára. A honlapon ennek ellenére – elsősorban az internet-használók szűk köre (funkcionális analfabétizmus, kommunikációs szakadék) nem alakult ki aktív fórumozás, információátárolásra és továbbításra azonban az IVS menü létrehozása jónak bizonyult.

A honlapon folyamatosan tettük közé a részfeladatok (településfejlesztési koncepció felülvizsgálat, fókuszcsoport összefoglalók, IVS helyzetelemzés, IVS stratégia)

munkaanyagait, amelyek összefoglalóit az egyes fázisok befejeztével a helyi sajtóban figyelemfelkeltő cikkek formájában is publikáltunk, ezzel megteremtve a folyamatos tájékoztatást.

### 7.3.8. Jövőműhely

A fókuszcsoportos megbeszéléseket követően a tervezői csapat „brainstorming” keretén belül összegzett, amelyben a hallottak és megemésztettek súlyozása és a stratégiai irányok kidolgozása történt meg. Lassan kirajzolódott egy a helyi erőforrásokra (Balaton és Bor) valamint a helyi elvárásokra (Biztonság és Barátságosság) építő koordinátarendszer, amelyre a stratégia és ennek feladatai építhetők. A fejlesztési irányok ütköztetésében és összedolgozásában egyenrangú vitapartnerként vett részt minden szereplő, függetlenül saját szakterületétől a másik területére is elkalandozva. Ez a típusú „**határázóna átlépés**” **rendkívül hasznosnak bizonyult, mert felszínre hozott olyan egyedi megoldási javaslatokat, amelyek a szakterületi elválasztás (fejezetenkénti külön dolgozás) esetén elvesztek volna.** Tulajdonképpen ez a szakértői beszélgetéssorozat volt a „jövőműhely” első, kezdeti fázisa, amelyben a fejlesztések váza kikristályosodott.

Ennek tudatában került összehívásra, immár szélesebb kört megcélózva egy lakossági találkozó, ahol a helyi érdeklődők irányított módon (problémafa – célfa), játékos feladatok és közös beszélgetés keretében kiscsoportokra (4-5 fő) osztva dolgozták fel a település problémáit és lehetséges fejlesztési irányait. Az irányított beszélgetéseket Dr. Dömötör Tamás vezette. A beszélgetések végeredménye cédulákra írt rövid feljegyzések, óhajok, „üzenetek” voltak, amelyeket ott a helyszínen, kivetítő segítségével dolgoztunk fel. Azaz a lakosok a felmerült fejlesztési ötleteiket rögvest viszont látták a vetítővászonon, a többiek pedig cizellálták, súlyozták, egyes esetekben többségi ellenvéleményt megfogalmazva elvetették azt. **Az előnyöknek és a hátrányoknak ilyen típusú, mélységében átbeszélte metodikája segített megértetni a lakosoknak óhajaik közvetlen és közvetett következményeit, átértékelték a döntési pozíció felelősségét, megvilágosodott a „másik oldal” véleményeinek mozgatórugója.** A meghirdetett lakossági jövőműhely Balatonbogláron részsikereket hozott: általa pontosodtak az IVS operatív elemei és azok súlyozása, ám kevés lakost mozgató meg, a jövőműhelyekre mindössze 15-20 fő volt kíváncsi. Ez részben a gyenge előkészítésnek (helyi médiumokat nem aktivizáltunk kellőképpen), részben pedig a nyári szezon miatti „érdektelenségnek” volt betudható.

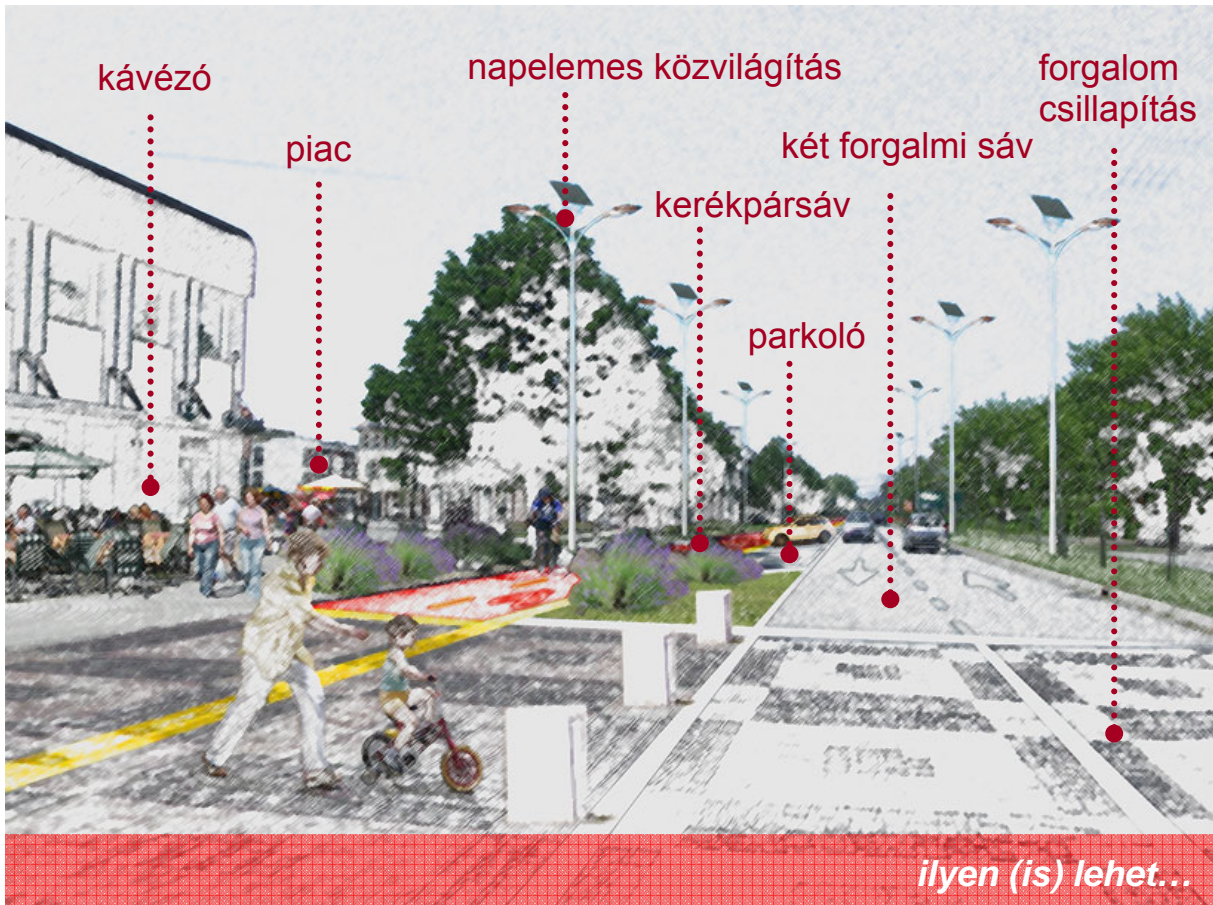
### 7.3.9. Lakossági fórum

Rengeteg új helyi információval és tudással felvértezve, a szakértői csapat 2009 szeptemberére elkészült az IVS teljes egyeztetési anyagával. Az egyeztetési anyagot a képviselőtestületi-bizottsági meghallgatások és a testületi határozathozatal előtt még egyszer a lakosság elé vittük. A céldátumot először augusztus 20-ára (ami nemcsak a szezonzárás időpontja, de a helyi szüreti mulatság időpontja is) tűztük ki, de ezt később elvetettük a túl sűrű program miatt. Végül egy szeptember végi dátumot jelöltünk meg, amely hagyományosan a helyi civil szervezetek napja a településen, és bográcsfőző verseny kíséri. A hivatalos és hivataloskodó szituációt kerülendő, a fórum teljesen informális jellegű volt, amelyet a főzőverseny után, a helyi kultúrházban (Lengyel-Magyar Barátság Háza)

szerveztünk meg helyi segítők közreműködésével. A fórumon egy 20-25 fős csoport jelent meg, de mindkét helyi TV képviseltette magát, ezért az előadásokról és a vitáról átfogó képet tudtunk közvetíteni a bogláriak zöme felé.

Rendkívül nagy nehézséget okozott a „fordítókulcs” létrehozása a szakértő tervezők és a lakosság között, hiszen a stratégiai dokumentum meglehetősen száraz, szöveges (sok esetben elvont, vagy jogszabályi hivatkozásokkal és hivatali eljárásrendekkel, pályázati procedúrákkal tűzdelt műfaj. Ennek feloldására az egyes akcióterületekre **fotorealisztikus módon feldolgozott látványterveket állítottunk össze**, amelyek a területek mai összképét és lehetséges fejlesztés utáni állapotát voltak hivatottak illusztrálni („ilyen ma” és „ilyen (is) lehet holnap” feliratozással).





Az előadás előtt felhívtuk a figyelmet arra, hogy a feldolgozások kizárólag a tervezői fantáziánk születtei, amelyek egyfajta lehetséges jövőképet tükröznek, de semmilyen garancia, vagy elhatározás nincs arra, hogy a tervezett rehabilitáció ilyen eredményre vezet, hiszen a stratégiai terveket még pályázatok és különböző szintű koncepció-, engedélyezési- és kiviteli tervek követik majd. Beszéltünk a pályázhatóság háttéréről, a település anyagi helyzetéről, mérlegelendő szempontokról, az EU pályázati tapasztalatokról és várható folyamatokról. Megpróbáltunk előnyökről, súlyos gondokról, valószínűsíthető káros folyamatokról, várható országos és regionális trendekről is őszinte képet festeni. **A „megfoghatóvá tett” előadásmód a hallgatók körében sikert aratott, az őszinteség pedig az „élből támadást” fegyverezte le.** Alapvetően egy pozitív hangulatú, pontosító kérdésekkel és válaszokkal teli délután tanúi lehettünk, ahol **a jelenlévők rádöbbenek az elképzelések civil kontrolljának szükségességére, azt maguk mondták ki.** Az elképzelt irányok tekintetében nem fogalmazódtak meg éles konfliktushelyzetek, ami azt mutatja: az érdekhálókat sikerült jól feltérképeznünk, a befektetett munka és idő itt hozta meg igazi gyümölcsét.

### 7.3.10. Akcióterületi terv a parti zónára

Az akcióterületi terv elkészítése az IVS lezárásával párhuzamosan indult, maga a tervezési terület is részvételi bevonással választódott ki: a döntéshozók és a lakossági fókuszcsoportok egybehangzóan Boglár part menti területét látták (ún. Feltöltés területe és volt strand területe) elsők között fejlesztendőnek. A képviselőtestület bizottságai egyértelműen amellet foglaltak állást, hogy a majdani városrehabilitációs pályázatnak olyannak kell lennie, amely egyértelműen nem pénzt visz, hanem közvetlenül és közvetve pénzt hoz az eladósodott településre. A feltöltés területének felhasználhatóságát közparki besorolása, part menti jellege és ennek következtében a Balaton Törvény szigorú korlátozásai szűk keretek között tették kezelhetővé. Végeredményben az a koncepció és gazdasági modell született, hogy a közparki területeken a gyerekbarát jelleg és a szolgáltatások erősítésére, míg a strand terület az élménystrandi kiépítettségre kell fókuszálni. Az akcióterületi terv készítőinek sikerült meggyőznie az önkormányzatot, hogy egy meghívásos tervpályázat keretében készítessen két tervező irodával is alternatív koncepciótervet. A választás a Garten Stúdióra és a Lépték-tervre esett, akik eltérő habitussal, de rengeteg apró ötlettel megfűszerezve szolgáltatottak vitalapot egy lakossági fórumnak. Itt kezdtek látszani az igazi hozadéka a korai bevonásnak. A lakosság képviselő nagy érdeklődés mellett, kompetensen, felkészítve, szimpatikus tónusban szóltak hozzá a tanulmánytervekhez, pontosították, kiegészítették a tervezői koncepciókat, és súlyozták a tervek rész megoldásait. A két tervből végül lakossági segítséggel és az IVS készítőik facilitátori munkája mellett egy összefort, továbbtervezésre alkalmas koncepció bontakozott ki. A két koncepciótervet a megyei tervtanácson is megfuttatta a város főépítésze. A tervtanács örömeinek és elképedésének adott hangot a színvonalas tervek és az előtte soha nem látott módszer (az alternatívák felvonultatása) láttán, és értékelésében dicsérte Balatonboglár ebbéli bátorságát. A koncepciótervek alapján kirajzolódó, pontosodó akcióterületi tervet a város benyújtotta a DDRFÜ 2010-es funkcióbővítő városrehabilitációs pályázatán. A pályázat első körben a második legjobb pontszámot kapta a régióban, majd a második fordulóban uniós forrásokat nyert a megvalósításhoz. A koncepciótervek készítői közös megegyezéssel tervezői konzorciumot alkotva készítették el a második fordulóra a területre vonatkozó építési engedélyezési terveket.



**BALATONBOGLÁR - PLATÁN STRAND ÉS KÖRNYÉKÉNEK FEJLESZTÉSE**  
 környezetrendezési koncepcióterv I. - Platán strand és park - m1:500 - Garten Studio Kft.



**Részlet a Garten Stúdió koncepciótervéből**



**Részlet a Lépték-terv koncepciótervéből**

## Összegzés

A „balatonboglári-módszer” a tervező csapat tagjainak több éves szakirodalmi előképeire, és tagjainak kutatási tapasztalataira építkező elemekből állt össze. IVS készítése kapcsán tudomásunk szerint először lett a fenti módszer minden elemében „élesben” kipróbálva. Általánosságban elmondható, hogy a bevonás nagyon sok előnnyel járt, hiszen a lakossággal folytatott intenzív beszélgetéssorozat révén **szinte „helyiek” lettünk a „gyűttmentből”,** akik azonosulni, átérezni tudták a helyi területalakító folyamatokat, területet formáló erőket. **Viszonylagos kívülrőlállásunk ugyanakkor bátrabbakká tett bennünket ahhoz, hogy a helyi szinten eltemetett, tabuként kezelt dolgokat a felszínre hozzuk, illetve friss szemmel „ránézve” a településre triviális,** (az ott élők számára a „benne élés” miatt viszont nem látszó) **ám de szükségszerű lépéseket megfogalmazzuk.** Megvilágosodtak számunkra, hogy az IVS metodikájában melyek azok a gyenge láncszemek, amelyek miatt a társadalmi integrációs szerep csak limitált módon érvényesülhet. Munkánk során egymást csak futólag ismerő emberekkel tudatosítottuk a civil összefogás szükségességét, a képviseleti demokráciából a közvetlen demokrácia felé vezető út lehetőségességét, a civil beleszólás és kontroll fontosságát. **A partnerként, egyenrangú félként kezelt emberek számára terápiás gyógyomódnak bizonyult az évtizedes sérelmek, a meg-nem-hallgatottság és meg-nem-értettség kibeszélése,** illetve annak érzékeltetése, hogy most valakik hosszú idő óta először figyelnek rájuk. Mindazonáltal a módszer veszélyeire még nincs gyógyomó, csak javallat.

Egyértelmű veszélyként értékelhető ugyanis, hogy **a tervező, mint „egy kurtizán”, „felizgatja” a települést, sőt mi több: az „aktus is megtörténik”, de ez az akció csak efemer, vagy egyetlen egy alkalomra szóló marad, a megkezdett munkát pedig nem követi folyamatos „párkapcsolat”.** Meglehet, ezzel a tervezői csapat rosszabbat tesz, mintha semmit tett volna: azaz **folyamatos karbantartás, visszacsatolás nélkül a megkezdett erjedés segítség nélkül még rosszabb helyzetet szülhet, a szőlőből nem bor, hanem ecet alakul ki.** A tervezőknek a munka végeztével nincs arra ráhatása, hogy megbízás híján örködjenek a stratégia finomításán, karbantartásán, a politikai döntéshozók nem feltétlenül motiváltak egy elmélyültebb párbeszéd fenntartásában, a helyi civil erők pedig sok esetben gyengék vagy eszköztelenek a megkezdett folyamat tovább vitelében. Mindezek tükrében mind az IVS metodika (Városrehabilitációs Kézikönyv), mind pedig az alátámasztó jogszabályok, direktívák és anyagi eszközök (területfejlesztési törvény, NFÜ előírások, regionális operatív programok, pályázati címek és forráselosztás) felülvizsgálatra, kiegészítésre szorulnak.

## 7.4. Települési és foglalkoztatási program Pécs egyik külső kerületében

Az 1990-es évek gazdasági és társadalmi folyamatai Pécsen is komoly mértékben hozzájárultak a városon belül lejátszódó szegregációs folyamatok felgyorsulásához. Leépülésnek indult a korábban jelentős állami támogatásokat élvező és a város ipari szerkezetét alapvetően meghatározó szén – és uránbányászat, megindult az olyan nagy tradíciókkal rendelkező ipari üzemek átalakulása mint a Bőrgyár, Kesztyűgyár, Porcelángyár, megszűnt a korábbi nagy városi építkezéseket lebonyolító és jelentős számú dolgozót foglalkoztató Építőipari Vállalat. Már a 80-as évek végén megjelent a városban a munkanélküliség, a 90-es évek elejétől ugrásszerűen megnőtt a szociális támogatásokra

szorulók száma, feltűntek a hajléktalanok és az önkényes lakásfoglalók. Az Európai Szociális Alap és Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzatának támogatásával **2004 szeptember 24 és 2006 szeptember 30 között került lebonyolításra a „Borbála 1” teleprehabilitációs és foglalkoztatási program**, amelynek közvetlen célterülete a városnak az ipari leépülés és a szociális problémák által leginkább sújtott keleti városrésze, ezen belül is kiemelten az István-akna melletti, valamikor a bányavállalathoz tartozó lakóterület.<sup>19</sup> A projekt megvalósításában részt vevő partnerek:

- Pécs Megyei Jogú Város Önkormányzata (vezető partner)
- Orfú Kht,
- Misina Egyesület,
- Munka Pécs-Baranyáért Kht,
- Etnikai Fórum Pécsi Szervezete
- Dél-Dunántúli Regionális Forrásközpont

#### *7.4.1. A projekt célja*

A „Borbála 1.” – komplex telep-rehabilitációs és foglalkoztatási program, egy olyan helyi szociál-, lakás- és foglalkoztatáspolitikai komplex intézkedéscsomag, kezdeményezés, melynek célja a leginkább veszélyeztetett lakossági csoportok társadalmi kirekesztődésének megelőzése, a szegénységben élők helyzetének, életminőségének javítása, a különböző hazai és európai uniós források megszerzését segítő innovatív projektek kialakítása és a helyi partnerség megerősítése.

#### *7.4.2. A projekt célcsoportja*

- a projekt keretében munkavállalóként alkalmazott 50 fő, akik halmozottan hátrányos helyzetűek (közülük 35 fő szakmai végzettséget adó – kőműves és parkgondozó - képzésben is részesült)
- István-akna lakossága (300 fő) (itt került megvalósításra a lakásfelújítási és közösségfejlesztési program)

#### *7.4.3. A megvalósított program elemei*

- 50 fő foglalkoztatása a projekt keretében, közülük 17 fő továbbfoglalkoztatásának biztosítása a projekt után,
- 35 fő 18 hónapos szakmai képzése (20 fő parkgondozó, 15 fő kőműves)
- szociális munka biztosítása a munkavállalók részére,

---

<sup>19</sup> István-akna és a többi, egykor a bányavállalathoz tartozó lakótelep egy része – a felújítás, karbantartás hiánya, a gyakori lakosság csere, a korábbi gazda, a bányavállalat megszűnése miatt is - olyan állapotba került, hogy többségük lakhatásra alkalmatlan. Ezekon a területeken szolgáltatások nem találhatóak, a közterületek is rossz állapotban vannak. Az épületek többsége romos, a bennük levő lakások elavultak, üzemeltetésük rendkívül gazdaságtalan. A lakók túlnyomó többsége munkanélküli, jövedelmük járadékokból és segélyekből tevődik össze, jelentős részük a lakások fenntartásával járó költségeket sem tudják megfizetni. A telepeken rossz a közbiztonság, a zártság, az intézményektől és a szolgáltatásoktól való távolság sajátos viselkedéseket és szubkulturákat alakított ki. Tapasztalat, hogy az itt élő családok gyermekeinél a különböző devianciák újratermelődnek, az iskola, a szociális segítő intézmények hatása gyenge.



- közösségi szociális munka István-aknán,
- további projektek kialakítása a leromló városrészek fejlesztésére

#### 7.4.3. A projekt irányítása

- A projekt stratégiai irányítása: Projekttanács (tagjai: a projekt megvalósításában résztvevő partnerszervezetek 1-1 képviselője)
- Operatív irányítás: Menedzsment (tagjai: projektvezető, pénzügyi vezető, szociális munkások, építésvezető, projektasszisztens)

#### 7.4.4. A projektfeladatok végrehajtása

##### **A kiválasztás**

A program indulásakor a menedzsment és a partner szervezetek megállapodtak, hogy a kiválasztás folyamatában együttműködnek, annak végrehajtását együttesen valósítják meg. Első lépésként a menedzsment azzal a kéréssel fordult a Munkaügyi Központhoz, a területen illetékes Szociális Központhoz, valamint a családsegítő és gyermekjóléti szolgálathoz, hogy a kiírásban szereplő szempontoknak megfelelő klienseik körében népszerűsítsék a programot, illetve jutassák el hozzájuk a jelentkezéssel kapcsolatos információkat. A program kínálta lehetőség minél szélesebb körhöz való eljuttatását szolgálták a helyi sajtóban megjelentetett hirdetések és toborzó rendezvények.

##### **A képzés**

A projekt keretében kőműves és parkgondozó szakmákra való felkészítés történt meg. Az 50 fő munkavállalóból 35 fő (20 parkgondozó és 15 kőműves) képzését vállalta a projekt. Végzettségükről szakmunkás bizonyítványt kaptak. Gyakorlati képzésük a foglalkoztatási programok keretében történt.

##### **Foglalkoztatás**

A foglalkoztatási területek kiválasztásának szempontja volt, hogy a foglalkoztatás illeszkedjen a pécsi (szociális)városrehabilitációs programokhoz /lakóterületek felújítása, környező parkerdő kitisztítása, hanyatló városrészek rehabilitációja, környezetvédelmi szempontok tudatosítása/, ezáltal híd szerepet tölt be a munkaerőpiaci kínálat és kereslet összekapcsolásában.

A foglalkoztatottak valamennyien hátrányos helyzetűek voltak, az 50 fő közül 35 fő roma származású, és 6 fő 45 év feletti. Többségük a korábbi gazdasági szerkezetváltozás (bányabezárás) következtében a feleslegessé vált munkaerő-kínálatot jelentette Pécssett és környékén. A foglalkoztatás területei:

- lakás-és épület-felújítás István-aknán,
- használaton kívüli épületek elbontása a keleti városrészben,
- közterületek felújítása: parkok gondozása, felújítása, egy pihenőpark kialakítása, erdei turista utak és tanösvények építése.

### **Szociális munka a dolgozók és családtagjai részére**

A projekt keretében végzett szociális munka területei: az egyéni fejlesztést célzó munkarőpiaci diagnózis készítése, egyéni fejlesztési terv készítése, szociális munka végzése a munkavállalók körében, tájékoztatás, személyes konzultáció, tanácsadás, mentális felkészítés, a munkába helyezés segítése.

### **Közösségi szociális munka**

A közösségi szociális munka színhelye a projekt egyik célterülete, István-akna. Itt valósult meg egy lakóépület teljes felújítása és egy másik épület külső felújítása. A közösségi szociális munka egyrészt a helyi lakossággal való kapcsolat kialakítását, kezdeményezőképességük fokozását, további, a saját szükségleteikre épülő programok kialakítását célozta. Az itteni tevékenység keretében elindult egy civil szervezet (egyesület) létrehozásának folyamata, bevonták őket az épület felújítási munkák tervezésébe és kivitelezésébe, képviselőik alkalmanként részt vettek a menedzsment képzési programjain és városrészi konferenciákon, velük közösen helyi (városrészi) újság indult, lakossági fórumokat és más közös programokat szerveztek. (balatoni kirándulás, szemétyűjtési akciók, stb.)

#### *7.4.3. További fejlesztési programok kidolgozása a projekt keretében*

- „Városok és változások”. Közös együttműködési program Pécs és Eszék között a szociális szolgáltatások fejlesztésében és a szociális városrehabilitációs programok kidolgozásában. A projekt a határmenti együttműködéseket támogató Interreg 3A programra került beadásra.
- „Városrészek krízisben”. A tervezett projekt civil szervezetek bevonásával 2 leépült lakóterületen – István-aknán és Györgytelepen – kíván végrehajtani szociális és oktatási fejlesztő programokat. A projekt az EGT- Norvég Alapra került beadásra 2006 szeptemberében.

#### *7.4.4. A projekt pénzügyi támogatása*

A projekt a „Küzdelem a munka világából történő kirekesztődés ellen” c. pályázati program keretében nyerte 2004 őszén nyerte el az Európai Szociális Alap támogatását. A Projekt 883 ezer eurós teljes költségvetéséhez az Európai Szociális Alap 794 ezer EUR támogatást adott, Pécs Város Önkormányzata 89 ezer euró biztosítását vállalta.

# Függelék



## Jogszabályok

[1996. XXI. törvény A területfejlesztésről és a területrendezésről](#)

[2001. LXXXI. tv. a környezeti ügyekben az információhoz való hozzáféréshez, a nyilvánosságnak a döntéshozatalban történő részvételéről és az igazságszolgáltatáshoz való jog biztosításáról szóló, Aarhusban, 1998. június 25-én elfogadott egyezmény kihirdetéséről](#)

[2003. XXVI. tv. Az Országos Területrendezési Tervről](#)

[2/2005 \(I.11\) Kormány rendelet Egyes tervek, illetve programok környezeti vizsgálatáról](#)

[85/2000 \(XI.8\) FVM rendelet A telekalakításról](#)

[51/2005 \(III. 24.\) Kormány rendelet A területfejlesztés intézményei törvényességi felügyeletének részletes szabályairól](#)

[31/2007 \(II. 28.\) Kormány rendelet A területfejlesztéssel és a területrendezéssel kapcsolatos információs rendszerről és a kötelező adatközlés szabályairól](#)

[24/2009 \(IX.30.\) NFGM rendelet A telekalakítási és építési tilalom elrendeléséről](#)

[76/2009 \(IV.8.\) Kormány rendelet A területrendezési hatósági eljárásokról](#)

[218/2009 \(X.6.\) Kormány rendelet A területfejlesztési koncepció, a területfejlesztési program és a területrendezési terv tartalmi követelményeiről, valamint illeszkedésük, kidolgozásuk, egyeztetésük, elfogadásuk és közzétételük részletes szabályairól](#)

## További magyarországi esettanulmányok

<http://www.rev8.hu/project.php?id=33>

[http://www.rev8.hu/csatolmanyok/proj\\_dokok/proj\\_dokok\\_5.pdf](http://www.rev8.hu/csatolmanyok/proj_dokok/proj_dokok_5.pdf)

[http://www.rev8.hu/csatolmanyok/proj\\_dokok/proj\\_dokok\\_17.pdf](http://www.rev8.hu/csatolmanyok/proj_dokok/proj_dokok_17.pdf)

[http://www.tata.hu/files/images/varosunk/magyar\\_terv/magyaryterv.pdf](http://www.tata.hu/files/images/varosunk/magyar_terv/magyaryterv.pdf)

## Ajánlott on-line cikkek

[Bardóczy Sándor: Egy köztérfejlesztő szakácskönyvről](#)

[Bardóczy Sándor: Kanadában kolbászból?](#)

[Bardóczy Sándor: Kecskeméti népmese](#)

[Bardóczy Sándor: Kísérleti összeborulás](#)

[Biczó Gabriella: „Óriási közösségteremtő erő”](#)

[Bihari László: Szívhez szóló, értelmetlen demonstráció](#)

[Deák Adrienn Ágnes: GANG Csapat – Varázsoljunk kerteket Budapest udvaraira!](#)

[Dömötör Tamás: Mátyás király szerepzavarban](#)

[Építészfórum: cikkek a Zsidónegyedről](#)

[Hítka Viktória - Papp Géza: Budapest rekonstrukció](#)

[Kristin Faurest: Védhető terek/1 — Oscar Newman akcióban](#)

[Kristin Faurest: Védhető terek/2 — Kutatás budapesti védhető terek után](#)

[Nagy Ildikó Réka: Diszkrét aktivizmus — Hallgat a felszín, fecseg a mély](#)

[Péterfi Ferenc: Érdekképviselő, érdekvédelem, hatalomkontroll - mivégre?](#)

[Pósfay P.: Együtt tervezve a közös jövőt... Esettanulmány](#)

[Sain Mátyás: Kötelező közösség](#)

[Szokolay Örs: Fenntartható városaink](#)

[Szokolay Örs: Várostervezés vagy kreatív várostervezés - Kinek nem mindegy?](#)

[Tihanyi Dominika: Kreatív stratégiák és a köztéri művészet szerepe a városfejlesztésben](#)

[Varga-Ötvös Béla: A városfejlesztés rehabilitációja](#)

## Javasolt irodalom

Arnstein S.R. (1969): The Ladder of Citizen Participation. *Journal of the Institute of American Planners*, 35(4) 216-224. p.

Csizmady A., Husz I. (szerk) (2004) Település és városszociológia. Szöveggyűjtemény. Gondolat Kiadó

Dömötör T. (2008): Közösségi részvétel a területi tervezésben. Doktori értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem Tájépítészet és Döntéstámogató Rendszerek Doktori Iskola

Egedy T. (2005): A sikeres városrehabilitáció – Gyakorlati tapasztalatok és javaslatok

Egedy T. (2005): Kiskedvencből mostohagyerek? A lakótelepek helyzete. (Beszélő, 3-4 szám.)

Geróházi É., Somogyi E., Strömpl P., Szemző H., Teller N., Tosics I. (2004): A SZOCIÁLIS VÁROSREHABILITÁCIÓ: KONCEPCIÓ, ESZKÖZRENDSZER ÉS MODELLKÍSÉRLETEK Zárótanulmány, Készült Budapest Főváros Önkormányzata megbízásából

IFS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH (2004): Interim Appraisal of the Federal-Länder-Programme „Districts with special development needs – the Social City” („Soziale Stadt”).

Kiss T. (2005): A banlieue-k elveszett nemzedéke. Népszabadság, 2005.11.12.

Körmeny I. (2007): Útmutató a településrendezési tervek és a helyi építési szabályzat véleményezési eljárásához (OLÉH kiadvány)

- László T. (szerk.) (2008.) *Magyary-terv – Tata fejlődése a XXI. század első felében*, Magyary Zoltán társadalom és településfejlesztési, igazgatásszervezési és helyi gazdaságfejlesztési terv Kiadó: Tata Város Önkormányzata, Tata
- Madden, K. (2008) *Hogyan varázsoljunk újjá egy közteret? - Kézikönyv jól működő közösségi terek létrehozásához*, Ökotárs Alapítvány, Bp.
- NFGM Területfejlesztésért És Építésügyért Felelős Szakállamtitkárság (2009): *Városfejlesztési Kézikönyv – második, javított kiadás*
- Pallai K. (2010) *Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára. Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége*
- Power A. (2006): *Hol vannak a szegények? In.: Írások az egyenlőtlenségről, az egyenlősdiről – és az új egyenlőségről. Szerkesztette: Anthony Giddens és Patrick Diamond. Napvilág Kiadó, Budapest, p.119 (Eredeti: The New Egalitarianism. Edited by Anthony Giddens and Patrick Diamond. Polity Press Ltd., Cambridge)*
- Sain M. (2010) *Segédlet a közösségi tervezéshez. Területfejlesztési Füzetek. NFGM-VÁTI*
- Szirmai V. (1988): *Csinált városok*, Magvető Kiadó, Budapest
- Szirmai V. (1996): *Közép-Európai új városok az átmenetben (Szociológiai Szemle, 3-4 szám.)*
- Webler, T. - Tuler, S. (2001): *Public Participation in Watershed Management Planning. In: Human Ecology Review. No. 2.*

## **Egyéb hasznos linkek**

[European Urban Knowledge Network](#)

[Lipcsei Charta](#)

[NFÜ: a régiós szociális városrehabilitációs pályázatok második fordulójának felhívása](#)

[Európa a polgárokért](#)

**TERVEZZ! BÁTRAN! KÖZÖD VAN HOZZÁ!**  
**Érvek, ajánlások és ötletek a lakossági-közösségi bevonással megvalósuló  
 városmegújítás gyakorlatához**

A Városmegújító Munkacsoport a Kézikönyvvel egyidejűleg nyomtatásban  
 is megjelentetett egy figyelemfelkeltő kiadványt.



Letölthető a <http://varosmegujitas.wordpress.com> oldalról.



XXT1 AAT AHH S J hmd M (A) H XXT1 AAT  
S ?! ? A X H XXT1 X S ?! ? A  
H (A) M hmd J S HHH AAT XXT1 H (A) M  
?! ? A X A H XXT1 S ?! ? A X A  
(A) AAT HHH S J AAT M XXT1 H XXT1 hmd  
X ?! ? A S J H H AAT X S ?! ?  
H hmd M (A) J S HHH (A) XXT1 H AAT M  
?! ? A X A H XXT1 S ?! ? A X A  
H (A) M hmd J S HHH AAT XXT1 H (A) M  
XXT1 AAT HHH S J hmd M (A) H XXT1 AAT  
H hmd M (A) J (A) HHH S XXT1 H AAT M  
X ?! ? A S H XXT1 X A S ?! ?  
XXT1 AAT HHH S J hmd M (A) H XXT1 AAT  
S ?! ? A X H XXT1 X S ?! ? A  
H (A) M hmd J S HHH AAT XXT1 H (A) M  
X ?! ? A S J H H AAT X S ?! ?  
H hmd M (A) J S HHH (A) XXT1 H AAT M  
?! ? A X A H XXT1 S ?! ? A X A  
H (A) M hmd J S HHH AAT XXT1 H (A) M  
XXT1 AAT HHH S J hmd M (A) H XXT1 AAT  
H hmd M (A) J (A) HHH S XXT1 H AAT M  
X ?! ? A S H XXT1 X A S ?! ?