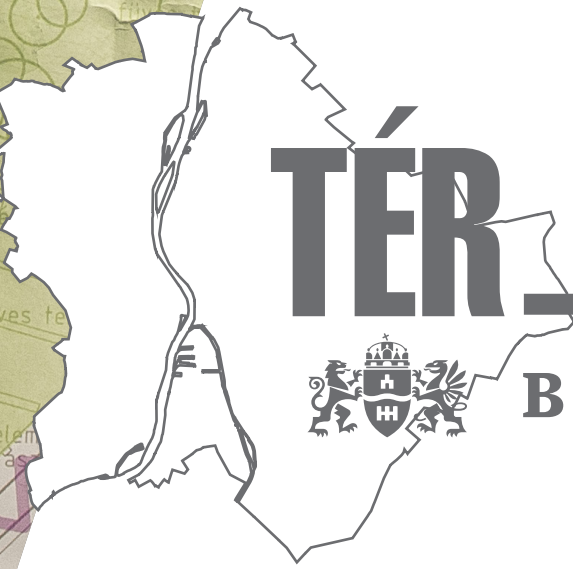




VÁROS KÖZÖSSÉG ÉPÍTÉS



TÉR_KÖZ



BUDAPEST

NAVIGÁTOR

KÉZIKÖNYV A TÁRSADALMI BEVONÁSHOZ



NAVIGÁTOR - KÉZIKÖNYV A TÁRSADALMI BEVONÁSHOZ

MEGBÍZÓ:

BUDAPEST FŐVÁROS ÖNKORMÁNYZATA
FŐPOLGÁRMESTERI HIVATAL
VÁROSÉPÍTÉSI FŐOSZTÁLY

SZAKMAI KOORDINÁTOR:

DEÁK KRISZTINA ERZSÉBET

KÉSZÍTETTE:

ÓBUDA-BÉKÁSMEGYER VÁROSFEJLESZTŐ NONPROFIT KFT.
1033 BUDAPEST, FŐ TÉR 2.

SZERZŐK:

HORVÁTH DÁNIEL
KERESZTES-SIPOS ANDREA
LUKÁCSHÁZI GERGELY
AVAR ZOLTÁN
VIRÁG DÁNIEL BENEDEK
HÁMORI PÉTER

GRAFIKAI MUNKÁK:

GALLAIDESIGN KFT.
1033 BUDAPEST, MEGGYFA UTCA 29.

FELELŐS KIADÓ:

BUDAPEST FŐVÁROS FŐPOLGÁRMESTERI HIVATAL
1052 BUDAPEST, VÁROSHÁZ UTCA 9-11.

ISBN 978-963-9669-48-2

MINDEN JOG FENNTARTVA.

1. A KÉZIKÖNYV CÉLJA.....	7
1 1 Előzmények.....	8
1 2 Mi a célja a KÉZIKÖNYV-nek?	10
1 3 Kiknek szól a KÉZIKÖNYV?	11
2. A TÁRSADALMI BEVONÁSRÓL.....	13
2 1 Mi is az a társadalmi bevonás?	14
2 2 Miért hasznos a társadalmi bevonás?.....	15
2 3 A társadalmi bevonás szintjei	19
3. MI KELL A SIKERHEZ?	23
3 1 Elkötelezett és felkészült szervezet.....	24
3 2 A városfejlesztési projektek megvalósítási szakaszai és a felmerülő konfliktusok.....	26
3 2 2 Tervezés.....	28
3 2 3 Kivitelezés.....	29
3 2 4 Utóélet	30
3 3 Hatékony, jól megvalósított társadalmi bevonás.....	30
3 3 1 Nyilvánosság.....	31
3 3 2 Szervezés.....	33
3 3 3 Tervalkotás	34
3 3 4 Akció	36
3 3 5 Program.....	37
4. IRÁNY A PÉLDATÁR!	39
4 1 Irány a példatár	40

Előszó

Minden városvezető, önkormányzat olyan fejlesztést szeretne megvalósítani, amely a városi területet jól használható, szerethető közösségi térré alakítja át, amivel elégedettek az emberek és pozitív hatása van az azt használó társadalomra, továbbá amit a szakma is elismer, vagyis amire büszke lehet az önkormányzat. Egy ilyen fejlesztés egyik kulcsa az érintettek bevonása a tervezési folyamatba.

Budapest Főváros Önkormányzata 2013-ban jelentősen átalakította a városrehabilitációra fordítható források felhasználásának rendjét, és úgy döntött, hogy a Fővárosi Városrehabilitációs Keretben megmaradt pénzeszközeiből egy új szemléletű, elsősorban a városi közösségi terekre fókuszáló városrehabilitációs programot indít a fővárosi kerületek számára. Ez a program **TÉR_KÖZ** néven vált ismertté.

A TÉR_KÖZ program a hagyományos városrehabilitációhoz képest – amely a korábbi építmények, műszaki megoldások helyreállítását helyezi előtérbe – mindenütt bővíteni kívánja a funkciókat, ezáltal javítani igyekszik a használhatóságot, és étellel kívánja megtölteni a közterületeket, közösségi célra használható tereket. Ezért a TÉR_KÖZ projektek célja elsősorban a revitalizáció, a városi életminőség javítása, és a rehabilitáció csak ezekhez kapcsolódva, a szükséges mértékben valósul meg.

A TÉR_KÖZ pályázatnak elsősorban a szellemisége, a szemlélete jelenti az újdonságot, hiszen fontosnak tartja, hogy a projektek lehetőség szerint a helyi közösségek kezdeményezésére jöjjenek létre, de legalábbis a helyi közösség tagjaival egyeztetett módon legyenek megvalósítva.

A társadalmi bevonás eszközeivel a fővárosi és kerületi önkormányzatok hozzájárulhatnak a közösségi terek fenntarthatóbb használatához, magasabb szintű elfogadottságához, és – ami a legfontosabb – a helyi közösségek megerősítéséhez.

A fenti cél elérése érdekében a Fővárosi Önkormányzat olyan pályázatokat vár, amelyek egyrészt serkentik az önkormányzati és a helyi civil kezdeményezéseket, másrészt igénylik a helyi közösség aktivitását, önerejét is (pl.: kerületi saját erő, önkéntes munka, vállalkozások hozzájárulásai).

Bár a társadalmi bevonás általános gyakorlata még nem elterjedt a körökben, a kerületek nagy része már rendelkezik olyan tapasztalatokkal, melyeket érdemes megismertetni egymással is. A tudásmegosztás érdekében készült tehát el a jó gyakorlatokat bemutató **PÉLDATÁR**, ennek kiegészítéseként, szakmai struktúrája magyarázatoként pedig jelen **KÉZIKÖNYV**. Bízunk abban, hogy ezek a munkák is hozzájárulnak az önkormányzatok által irányított, közösségi terekre fókuszáló, városrehabilitációs projektek során alkalmazott társadalmi bevonás erősítéséhez.

1 | A KÉZIKÖNYV CÉLJA



1 | 1 Előzmények

Budapesten a fővárosi szintű városrehabilitáció intézményesített formában több mint húsz éve zajlik. Éppen két évtizeddel ezelőtt jött létre az a pénzügyi keret, amely a pénzügyi hátterét képezte többek között a TÉR_KÖZ pályázatoknak is. Egy fővárosi városrehabilitációról szóló kiadvány aktualitását már önmagában adhatná éppenséggel ez az évforduló is. Kiadványunk azonban nem az elmúlt évtizedek budapesti városrehabilitációjának kíván emléket állítani, nem a múltról szól, hanem éppen a jövőbe kíván tekinteni, a jövő városa-lakítói számára kíván hasznos tanácsokkal szolgálni.

A budapesti városrehabilitációs politika alapjait Budapest Főváros Önkormányzata 1993 és 1997 között fektette le. 1994-ben született meg a **„Budapest reneszánszáért”** című javaslat Budapest városrehabilitációjának programjára, amely akkor koncepciónálisan új alapra helyezte a budapesti városrehabilitációt.

A szakmai javaslat kijelölte a megváltozott körülmények között folytatandó szervezett városmegújítás tárgyát, területeit (krízisterületek) és eszközeinek körvonalát, a városrehabilitációhoz szükséges jogi, pénzügyi és szervezeti feltételrendszert.

Az 1997-ben elfogadott **Városrehabilitációs Program** és ahhoz kapcsolódó rendelet alapvetően a támogatási rendszer működését, a főváros, a kerületek és a társasházak közötti együttműködés kereteit határozta meg, és szabályozta a **Fővárosi Városrehabilitációs Keret**ből juttatható támogatások rendjét. A program elsősorban az önkormányzatok tulajdonában álló lakások privatizációjából származó bevételek újraelosztása és az önkormányzatok saját forrásainak akcióterületekre fókuszáló koncentrálása révén kívánta elérni a főváros lepusztult városrészeinek komplex megújítását.

Az eltelt két évtizedben számos peremfeltétel megváltozott, és a városrehabilitáció fókusza is többször módosult. A fővárosi szintű városrehabilitációban hangsúlyeltolódásra egyrészt 2002 és 2005 között került sor, az első közel egy évtizedes tapasztalatok felhasználása, illetve új szempontok előtérbe kerülése miatt (pl.: integrált modellkísérleti programok, EU-csatlakozás). Ennek keretében 2002-ben új Városrehabilitációs Program került kidolgozásra, valamint módosult a **Fővárosi Városrehabilitációs Keret** felhasználását szabályozó rendelet.

Ezt követően közel egy évtized elteltével, 2013-ban módosult ismét jelentősen a budapesti városrehabilitáció keretrendszere, amelyet a lakástörvény módosulása tett szükségessé. Budapest Főváros Önkormányzata 2013-ban fogadta el a Fővárosi Városrehabilitációs Keret felhasználásának szabályairól szóló új rendeletét, amellyel hatályon kívül helyezte a 2013-ig érvényben lévő városrehabilitációs rendeletet. Még ebben az évben indult útjára a főváros **TÉR_KÖZ városrehabilitációs programja**, amellyel a Fővárosi Önkormányzat azt a célt tűzte ki, hogy új lendületet adjon a fővárosi közterületek és közösségi terek megújulásának.

Az elmúlt évtized változásai egy irányba mutatnak arra vonatkozóan, hogy – az 1990-es évekig uralkodó szemlélettel szemben – napjainkra a városrehabilitáció célja egyre kevésbé pusztán a fizikai környezet megújítása, hanem a területen zajló pozitív társadalmi és gazdasági folyamatok megindítása legyen. Amennyiben egyre markánsabban tud érvényesülni a helyi közösség bevonása a város megújításába, a TÉR_KÖZ projektek közvetlenül segíthetik a társadalmi és gazdasági környezet javítását.

Számos tényező járul hozzá ahhoz, hogy a várospolitikát érintő döntéshozatalban a társadalom részvétele napjainkban erősödik. Ezek közül a tényezők közül az első között említhetjük a városi társadalom tudatosságának növekedését, továbbá az egyre szélesebb körben terjedő felismerést, hogy az egészséges városi környezet és a társadalmi jólét között szoros összefüggés mutatható ki.

Második tényezőként említhető a megváltozott jogi és politikai berendezkedés. Ezalatt azt értjük, hogy az emberi jogok erősödése, az Európai Unió és más nemzetközi egyezmények (pl.: Lipcsei Karta, Urban Agenda), jó gyakorlatok terjedése mind a lakosság, mind a gazdasági élet szereplői részéről fokozzák a társadalmi részvétel iránti elvárásokat a döntéshozatali folyamatokban.

Harmadik tényezőként említhető a jóléti állam gyengülése és ezzel párhuzamosan a civil társadalom erősödése, amely szintén hozzájárul a részvételi mechanizmusok iránti igény fokozódásához. A városok fejlesztésére fordítható csökkenő központi és önkormányzati források szükségessé teszik a szorosabb helyi együttműködéseket, növelik a helyi aktív, a közvetlen lakókörnyezet megújításáért tenni hajlandó közösségek szerepét.

Szintén lényeges tényezőként említhető a technológiai fejlődés által serkentett tudatos városfejlesztés, és a városi innovatív megoldások iránti igény növekedése. Ebből a szempontból az egyik leginkább ismert kezdeményezés az „Okos Város (Smart City)” koncepció, amely a városfejlesztési beavatkozások megvalósításával szemben új elvárásokat fogalmaz meg. Az okos városfejlesztés megköveteli a kreativitást, igényli az okos (tudatos) városlakót, a különböző szereplők közötti nyitottságot, befogást és együttműködési készséget. Mindezen tényezők jelentős részben az eredményes társadalmi bevonás előfeltételei is egyben.

1 | 2 Mi a célja a KÉZIKÖNYV-nek?

Az Európai Unió kohéziós politikája több mint 20 éve foglalkozik az integrált megközelítésű, fenntartható városfejlesztés támogatásával. A területileg célzott, integrált beavatkozások ötvözik az infrastrukturális, valamint a közösségi-szociális eszközöket, továbbá alapvető elemként, a beavatkozások megtervezésétől azok végrehajtásáig építenek a helyi közösség aktív bevonására. A TÉR_KÖZ program szellemisége szervesen illeszkedik a 2014-2020 közötti programozási időszakban ajánlott települési és területi tervezési eszközökhöz, az inkluzív városfejlesztés és a közösség-vezérelt helyi fejlesztések végrehajtásához.

Ez a kiadvány a TÉR_KÖZ városrehabilitációs programhoz kapcsolódó, társadalmi bevonásra fókuszáló KÉZIKÖNYV, amelynek célja, hogy a fővárosban a városkép és városi környezet javítását, az épített, természeti és kulturális örökség, valamint a helyi közösség erősítését célzó, és ezáltal az érintett városrészek élhetőségét javító városmegújító projektekben részt vevők számára segítséget nyújtson. A KÉZIKÖNYV az egyes projektek megvalósításához kapcsolódó nem beruházási jellegű („szoft”) tevékenységekhez, ezen belül különösen a társadalmi bevonás pozitív gyakorlati tapasztalatait bemutató PÉLDA-TÁR-hoz kíván szakmai támaszt, illetve kiegészítő magyarázatot nyújtani.

Különösen a nagyvárosokban, ahol koncentráltan sok ember él, a városhasználatból, az együttélésből adódóan számos konfliktus merülhet fel a különböző érdekellentétek miatt. Ezeket a konfliktusokat egy társadalmi szintű mediáció során lehet hatásosan feloldani, amelyben nem az igazságot keresik a felek, hanem azokat a konszenzusos helyzeteket, ami a legtöbb igényt kielégíti. Ez egy olyan társadalmi folyamat, ami új közösségek kialakulását vagy a meglévők megerősödését eredményezi. A KÉZIKÖNYV segítséget kíván nyújtani ennek a városi közösségépítési folyamatnak a megvalósításához.

Számos hazai és külföldi fejlesztés tapasztalatai is azt mutatják, hogy az érintettek (lakosok, gazdasági és civil szereplők) bevonásának elmulasztása nagymértékű elégedetlenséget tud kiváltani a helyi társadalomban. A KÉZIKÖNYV a megvalósuló fejlesztések társadalmi elfogadottságának növeléséhez is hasznos információkat tartalmaz.

A TÉR_KÖZ programban résztvevő kerületi önkormányzatok érdeke, hogy a Fővárosi Önkormányzat által támogatott projektek valós igényeken alapuló, társadalmilag elfogadott fejlesztések legyenek, valamint a meglévő helyi közösségek erősödését, új közösségek kialakulását szolgálják, illetve az egyes érdekcsoportok közötti konfliktusok feloldása által a társadalmi kohéziót erősítsék.

A KÉZIKÖNYV ahhoz is próbál segítséget nyújtani, hogy a közterületek és közösségi terek kialakítása, megújítása során a folyamatban résztvevőknek milyen konfliktusokra kell felkészülni, illetve az egyes konfliktusok milyen eszközökkel mérsékelhetők, illetve kerülhetők el.

Érdemes hangsúlyozni, hogy a KÉZIKÖNYV nem kínál általános érvényű megoldást minden egyes problémára, hiszen nem létezik általánosan alkalmazható recept a sikerre. A jó gyakorlatok, modellek ismertetésével csupán ráirányítjuk a figyelmet a leggyakoribb konfliktusokra és kezelésük egy-egy hatásos módjára. A megvalósításban résztvevők feladata eldönteni, hogy a felkínált eszközök közül a helyi adottságokhoz illeszkedően melyeket alkalmazzák, illetve hogy a példák alapján milyen új innovatív megoldásokat találnak ki.

A 2013 és 2017 között megvalósított TÉR_KÖZ projektek tapasztalatai azt mutatják, hogy a megvalósítás során – bár törekvés számos helyen volt rá – sok esetben nem sikerült érvényesíteni széles körben a szoft elemeket, ezen belül a társadalmi bevonás eszközeit. A KÉZIKÖNYV ahhoz kíván hozzájárulni, hogy – a TÉR_KÖZ vagy bármely más városmegújító program keretén belül – a jövőben tervezett közösségi terekre fókuszáló városrehabilitációs beavatkozások során hangsúlyosabban jelenjen meg a társadalmi bevonás gyakorlata.

1 | 3 Kiknek szól a KÉZIKÖNYV?

A KÉZIKÖNYV célja, hogy a lehető legtöbb szereplő számára rávilágítson a társadalmi bevonás előnyeire, feltárja a szükséges feltételeket, továbbá a bemutatásra kerülő eszközökből mindenki a helyi viszonyok közé átültethető ötletet szerezzon. A KÉZIKÖNYV bemutatja, hogy melyek a társadalmi bevonás eredményes megvalósításának, sikerességének kulcsai (sikerfaktorok), milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a helyi

2 | A TÁRSADALMI BEVONÁSRÓL



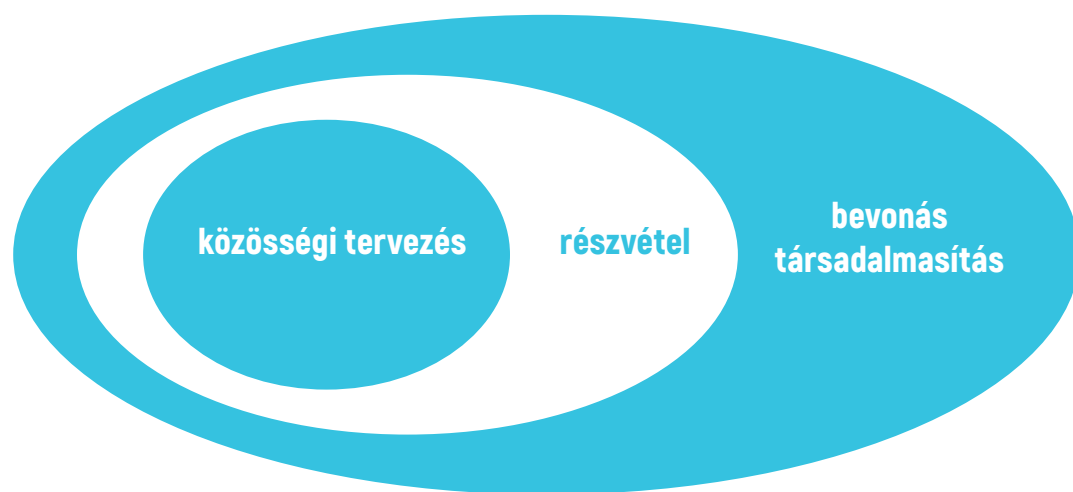
2 | 1 Mi is az a társadalmi bevonás?

A társadalmi bevonás alatt a helyi közösség tagjai számára a város fejlődését érintő ügyek alakításába való beleszólás, részvétel lehetőségének biztosítását értjük. A bevonás vonatkozhat az érintettek tervezésben és döntéshozatalban való részvételére, de akár a városfejlesztési beavatkozások megvalósításába, sőt fenntartásába való érdemi bekapcsolódásra.

A társadalmi bevonás egy széles jelentésspektrumot fed le a felületes párbeszédet jelentő társadalmasítástól az interaktív közösségi tervezésen keresztül a civil megvalósításig. Gyakran egymás szinonimájaként használja a közbeszéd a „társadalmi bevonás” és „közösségi bevonás”, illetve a „társadalmi részvétel” és „közösségi részvétel” fogalompárokat.

Értelmezésünkben a **BEVONÁS** magában foglal a városfejlesztéshez kapcsolódó minden olyan tevékenységet az ötlet megszületésétől az adott projekt fenntartásáig bezárólag, amely azt segíti, hogy a helyi közösségek (lakosság, civil szervezetek, vállalkozások) bekapcsolódhassanak adott városrészek fejlesztésébe, részesei lehessenek és alakíthassák a megújulást célzó folyamatokat. Ugyanakkor nem minden bevonási kísérlet jelent valódi részvételt.

A **RÉSZVÉTEL** – és ezen belül különösen a **KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS** – alatt a bevonásnak egy olyan speciális formáját értjük, amely egy mélyrehatóbb együttműködést, a résztvevők közötti kölcsönös kapcsolatot, illetve a döntések és felelősségek megosztását feltételezi a különböző szereplők között. Közvetlenül vagy közvetve a közösségi bevonás, valamint részvétel folyamatának az a célja, hogy a helyi közösség megerősödjön, vagy új közösségek jöjjenek létre.



1. ábra. A bevonás, a részvétel és a közösségi tervezés viszonya

2 | 2 Miért hasznos a társadalmi bevonás?

A társadalmi bevonásnak egy-egy kerületi fejlesztésben jellemzően két fő célja van: (1) valószínűsíthetően alapuló, társadalmilag elfogadott fejlesztési terv kialakítása és a terv alapján a beruházás megvalósítása, valamint (2) a helyi közösség erősödése vagy kialakulása, az egyes érdekcsoportok közötti konfliktusok feloldása által a társadalmi kohézió erősítése.

(1) Valószínűsíthető fejlesztési terv kialakítása

Minden önkormányzat olyan fejlesztést szeretne megvalósítani, aminek átadása után az emberek elégedettek, és aminek pozitív hatása van a városi térre, illetve az azt használó társadalomra, valamint amit a szakma elismer minőségi beruházásnak. Egy ilyen valószínűsíthető fejlesztésnek az egyik kulcsa az érintettek bevonása a tervezési folyamatba.

(2) Közösség-, társadalomfejlesztési cél

Egy városi térben, ahol nagyon sok ember él kis helyen, nagyon sok konfliktus van a különböző érdekellentétek miatt. Ezen konfliktusok feloldása az infrastrukturális beruházásoktól függetlenül is fontos célja lehet a helyi önkormányzatnak, amihez szintén a párbeszéd vezet az út.

Egy ilyen folyamat során az emberek felismerik, hogy nyílt, őszinte, közvetlen kommunikációval és a mások iránti toleranciával, elfogadással a legtöbb érdekellentét feloldható. Ha az érintettek között is megindul az aktív párbeszéd, akkor egy olyan kölcsönös tanulási folyamat bontakozik ki az adott lakóközösséget érintően, ami új közösségek kialakulását vagy meglévők megerősödését eredményezheti.

Az alábbiakban különböző kontextusban arra a kérdésre keressük a választ, hogy a társadalmi bevonás mely szereplők számára és mely területeken alkalmazható, továbbá a társadalmi bevonás alkalmazása miért hasznos.

1. Általában hasznos, mert hozzájárul:

- **a megalapozottabb, magasabb minőségű döntésekhez**

A városlakók részvétele a közpolitikák alakításába – hosszú távon – a jó (ön)kormányzás alapfeltétele azáltal, hogy a bevonás lehetőséget ad a városmenedzsmentnek arra, hogy az információk (pl.: konfliktusok, adottságok) szélesebb spektrumát ismerhesse meg, ezáltal közelebb kerüljön a jobb megoldások megtalálásához, és javíthassa a döntések minőségét. A társadalmi bevonás segíti a helyi igények, értékek és problémák mélyebb megismerését. Különböző érdekcsoportok részvétele

által több és új alternatívák, szempontok merülhetnek fel, amely tényezők a pontosabb megoldások megtalálásához járulhatnak hozzá.

- **hosszú távon az alacsonyabb költségekhez**

A társadalmi részvétel általában meghosszabbítja és drágábbá teszi az előkészítési folyamatot, viszont a konfliktusok, viták megelőzése és az átgondoltabb tervezés miatt ez a többletráfordítás csökkenthető már a megvalósítási, és még inkább a fenntartási időszakban jelentkező hozadékok által (társadalmilag beágyazott, a közösség által magának érzett eredmények, közösségi fenntartás, stb.).

- **a kompromisszumkereséshez, konszenzusteremtéshez**

A társadalmi részvétel egy hosszú távú megállapodást, kölcsönös elköteleződést teremt az alapesetben szétartó szereplők között. Jelentősen csökkenthető ezáltal az ellenállás, és növelhető a döntések legitimációja.

- **a gördülékenyebb megvalósításhoz, gondosabb használatához**

A bevonáson keresztül a résztvevők kötődése jelentősen erősödik a fejlesztés „tárgya” irányába, egyfajta tulajdonosi szemlélet alakul ki, ami támogatóan hat a megvalósításra és használatra. Nem csak arra gondolunk, hogy a közvetlenül érintett lakosság egyfajta műszaki ellenőrré válik a létrehozás időszakában, hanem a saját ötletét is magában foglaló fejlesztések fennmaradásában is érdekeltté válik, óvja, védelmezi azt. Ez az attitűd jelentős segítséget nyújt a használat időszakában.

- **a konfliktusok csökkentéséhez, kezeléséhez**

Fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hogy a társadalmi bevonás nem egy csodaszer, azonban a városfejlesztési folyamat során minél korábban alkalmazott társadalmi bevonás lehetőséget teremt arra, hogy az érdekcsoportok részletesen megismerjék a különböző szükségleteket, igényeket, ezáltal felszínre kerüljenek a főbb ellentétek. A konfliktusok sosem kerülhetők el teljes mértékben, azonban a társadalmi bevonás hozzájárulhat a konfliktusok csökkentéséhez azáltal, hogy feltárjuk és szembenézünk a legfontosabb ellentétekkel. A mély konfliktusok kezelése nélkül nem hajtható végre sikeresen egy fejlesztési projekt sem.

- **a hitelesség és legitimáció erősítéséhez, fenntartásához**

A társadalmi bevonás hozzájárul az átláthatósághoz, a transzparenciához. Egy olyan kölcsönös tanulási folyamat, amelyben az eltérő háttérű szereplők megismerhetik a legkülönbözőbb kihívásokat, amelyekkel másokszembenéznék, például azokat, amelyekkel egy fejlesztés során az önkormányzatnak, tervezőnek, kivitelezőnek szembeesnie kell. Ez hozzájárul a hitelesség, a döntések legitimációjának erősítéséhez.

- **a magasabb szintű elköteleződéshez, a felelős hozzáálláshoz**

Részben az előző gondolatmenet folytatásaként is elmondható, hogy a társadalmi bevonás által a bevonást végző szervezet is érzékenyebbé válik. A társadalmiasítás kihat a szervezet működésére is, hiszen a társadalmi elvárásoknak

való megfelelés erősödik magával a szervezettel szemben is (pl.: integráltság, rugalmasság, nyitottság-transzparencia, együttműködési készség, hitelesség).

- **a civil társadalom fejlesztéséhez**

A lakosság városfejlesztésben való részvételének egyik legfontosabb hozadéka a közvélemény nagyobb mértékű tájékozottsága a közügyek terén. Azáltal, hogy különböző lakossági csoportok a társadalmi bevonás révén részt vesznek egy komplex folyamatban, ezáltal megismerik a döntéshozatali mechanizmusokat, az eltérő szereplők különböző kompetenciáit és felelősségi köreit, tudatosulnak jogok, jogosultságok és kötelezettségek.

2. Városvezetők, döntéshozók számára hasznos, mert:

- erősíthető a várospolitikai döntéshozatalba, az önkormányzatba vetett bizalom;
- a társadalmi bevonás eredményeire épülő döntések által jelentősen növelhető a fejlesztések legitimációja;
- a lakossághoz közelebb kerülve javítható a döntéshozókról alkotott imázs;
- a kommunikáció és az információk cseréje a lakossággal és más helyi szereplőkkel jelentősen javul, amellet, hogy az információk megosztása a fejlesztésben érdekelt szereplők között elengedhetetlen a helyi társadalmi-gazdasági életbe jól beágyazott fejlesztések végrehajtásához;
- elmélyíthető az együttműködés kultúrája, a lakossággal és más érdekcsoportokkal zajló párbeszéd által erősíthetők a demokrácia helyi szintjei;
- a helyi társadalom legkülönbözőbb csoportjainak valós igényeiről, érdekeiről közvetlenül egy tisztább kép nyerhető;
- a különböző véleményeket, érdekeket képviselő csoportok által gyakorolt „társadalmi nyomás”, kritika a nyitott bevonási folyamatok által jelentősen csökkenthető;
- a széleskörű részvételi mechanizmusok által megszólíthatók, bevonhatók olyan marginális csoportok is, amelyek kiszorultak a helyi döntéshozatali folyamatokból, alapesetben véleményeik, igényeik csak korlátozottan jelennek meg a fejlesztési programokban;
- számos olyan ismeret nyerhető, amelyek segítségével jobban megismerhető egy-egy közösség vagy városrész, és ezek hozzájárulnak a jövőbeli fejlesztések pontosabb meghatározásához is;
- a döntéshozó egyéni felelőssége az aktív, szervezett (érdek)csoportok felé megoszthatóvá válik, egyfajta közös felelősség alakítható ki.

3. Az önkormányzatban, projektmenedzsmentben dolgozók számára hasznos, mert:

az előkészítésbe fektetett nagyobb energiák a megvalósítás során és azt követően a használati időszakban kamatoztathatók (kevesebb kifogás, panasz, újratervezés, átépítés);

- idejében feltárnak a főbb kérdések, problémák a projekttel kapcsolatban, így idejében tervezhetők, kalkulálhatók ezek a tényezők;
- az érintettek részvétele megkönnyíti a különböző érdekek mérlegelését és összeegyeztetését;
- a különböző érdekcsoportok véleményének, igényeinek becsatornázása révén csökkenthető a társadalmi elvárások miatt jelentkező, beruházóra nehezedő nyomás, sőt mivel ezek az egymásnak ellentmondó érdekek és vélemények helyben feloldódhatnak, ezért kevésbé jelentkeznek megoldhatatlan problémaként az önkormányzat számára;
- elmélyíthető az együttműködés és a párbeszéd kultúrája a lakosság, a különböző érdekcsoportok és más szervezetek között, ezáltal helyi szinten erősíthetők a demokratikus folyamatok;
- a társadalmi bevonás által pontosabb képet kaphatunk a helyben jelentkező igényekről és a legkülönbözőbb lakossági csoportok eltérő szükségleteiről;
- megerősítheti a bizalmat.

4. A lakosság és nem (ön)kormányzati szervezet tagjai számára hasznos, mert:

- a társadalmi részvétel lehetőséget ad a helyi értékek, érdekek, igények, vélemények és ötletek asztalra helyezésére;
- a bevonás révén az életkörülményeket befolyásoló döntésekbe közvetlen beleszólás válik biztosítottá;
- az érintettek számára a releváns információkhoz jobb hozzáférhetőséget biztosít;
- bepillantás nyerhető a döntéshozatali folyamatokba, és közvetlen tapasztalat nyerhető a közügyek működésével kapcsolatban;
- a lakossági szervezetek új területeket fedezhetnek fel a működésük számára, új lehetőségek nyílnak meg számukra, ezáltal elmélyíthető a helyi kötődés;
- helyi érdekű szervezetek számára a társadalmi bevonási folyamat alkalmat nyújt a szervezet megismertetésére, társadalmi bázisuk szélesítésére;
- a teljes részvételi folyamatban résztvevő, aktív helyi személyek, szervezetek a fejlesztések szerves részévé válhatnak, „helyi szakértő” szerepét tölthetik be, akik a fenntartás vagy jövőbeli fejlesztések motorjaivá válhatnak. A társadalmi részvételi folyamatban érdemes figyelmet szentelni arra, hogy a lakossági igények és a civil szervezetek igényei összhangban és egyensúlyban legyenek.

5. Egyéb szereplők (pl.: intézmények, vállalkozók, kivitelezők) számára hasznos, mert:

- a fejlesztések eredménye szélesebb társadalmi elfogadottságot ér el, így a befektetett erőforrások, megoldások „fenntarthatósága” is jobban biztosítható;
- a beavatkozások megvalósítása kevesebb ellenállásba ütközik, így könnyebben lebonyolítható;
- a társadalmi bevonás révén a megvalósításban résztvevő szervezetek (pl.: hivatal, tervezők, kivitelezők) belső értékrendje, társadalmi érzékenysége is változik (ebből a szempontból is érvényesül a társadalmi bevonás során megnyilvánuló kölcsönös tanulás folyamata, mind a bevonót, mind a bevontat érintően);
- javítható a szervezet imázsa, a szervezetről kialakult korábbi kép, ezáltal növelhető a szervezet helyi beágyazottsága;
- egy sikeres folyamatot követően növekedhet a szervezet helyi elköteleződése, amely által többteleforrások bevonására nyílik lehetőség;
- a társadalmi bevonást támogató vagy abban résztvevő szervezetek számára lényeges, hogy ezáltal javítható az általános társadalmi-gazdasági klíma;
- a társadalmi bevonáshoz kapcsolódó szervezetek/ágazatok közötti együttműködés is hozzájárul a szervezetek belső fejlődéséhez, illetve a komplex problémák integrált kezeléséhez.

2 | 3 A társadalmi bevonás szintjei

A társadalmi bevonásnak számos szintje van attól függően, hogy a döntéshozatal folyamatában az érintettek milyen mélységben vesznek részt, vagy éppen milyen a megvalósításban résztvevők egymás közötti alá-fölérendeltségi viszonya, a kommunikáció típusa, az érintettek közötti interakciók intenzitása. Az alábbiakban a bevonás szintjeit Arnstein (1969) mára már klasszikusnak tekinthető skálája alapján mutatjuk be. Az Arnstein létrájaként ismert modell a lakossági részvétel 8 szintjét határozza meg, elsősorban a lakosság döntéshozatalban betöltött szerepe alapján. Minél erősebb a lakosság szerepvállalása a döntéshozatalban, annál magasabb a részvétel szintje.

1. szint. **MANIPULÁCIÓ:** A társadalmi bevonás legalacsonyabb szintje, ebben az esetben a legkisebb a helyi érintettek mozgástere. Ebben az esetben van a legkevesebb lehetősége az érintetteknek arra, hogy befolyással legyenek a városmegújítási folyamatokra. Sőt, ebben az esetben kifejezett cél a valódi párbeszéd és bevonás elkerülése a döntéshozó részéről, ennek érdekében kerül manipulálásra a megvalósítás folyamata. Konkrétan a tervezés fázisában ez a szint a hagyományos műszaki tervezéssel azonosítható, ahol a tervező gyakorlatilag egyszemélyben ad megoldást.

A részvétel típusa és szintje								A részvétel minősége
Ellenőrzés								Felhatalmazás, proaktív részvétel
Delegálás								Felhatalmazás, proaktív részvétel
Partnerség								Felhatalmazás, proaktív részvétel
Kiengesztelés								Felületes, jelképes reaktív részvétel
Konzultáció								Felületes, jelképes reaktív részvétel
Tájékoztatás								Felületes, jelképes reaktív részvétel
Kezelés (terápia)								Nincs valódi részvétel
Manipuláció								Nincs valódi részvétel

Számos más meghatározása, felosztása van a társadalmi bevonás szintjeinek. Arnstein felosztása alapvetően a hatalom, a döntéshozatal oldaláról közelíti meg a lakossági részvételt, és az egyes szinteket gyakorlatilag a döntésmegosztás milyensége, az érintettek és a döntéshozók közötti viszony alapján különbözteti meg. A PÉLDATÁR megközelítéséhez Kanji and Greenwood felosztása áll a legközelebb, miszerint a szerzők egy ötfokú skálát határoztak meg, amelyet a megvalósítás természete, illetve a megvalósításban résztvevők közötti viszony jellege határoz meg.

5. szint: Közös megvalósítás
4. szint: Kölcsönös tanulás
3. szint: Együttműködés
2. szint: Konzultáció
1. szint: Megegyezés

A PÉLDATÁR-ban bemutatásra kerülő, sikeres társadalmi bevonáshoz szükséges eszközknél egy háromfokú skálán van jelölve a bevonás szintje. Mivel az egyes eszközöket nem lehet egyértelműen a fenti öt kategóriába besorolni, ezért a jó gyakorlatok gyűjteménye alacsony, közepes és magas bevonási szintet különböztet meg. Ez a három kategória nagyvonalakban jelzi, hogy egy adott eszköz alkalmazása a szakirodalomban alaposan kidolgozott skálán nagyjából hol helyezkedik el. Egy olyan környezetben, ahol korábban még nem történt érdemi bevonás, talán bátrabban nyúlnak az alacsonyabb szintű megoldásokhoz, és az így megszerzett tapasztalat alapján később már a magasabb bevonási szintekhez is könnyebben jutnak el.

3 MI KELL A SIKERHEZ?



3 | 1 Elkötelezett és felkészült szervezet

Az Önkormányzati törvény (2011. évi CLXXXIX. Ötv.) első helyen említi a településfejlesztést, mint kötelező feladatot a helyi önkormányzatok számára. Az önkormányzat döntéshozó testülete, illetve a polgármester szerepe és hozzáállása meghatározó ezen kötelező önkormányzati feladat szemléletének, irányának és módszereinek kijelölésében. Így abban is meghatározó szerepük van az önkormányzat döntéshozóinak, hogy a városfejlesztési beavatkozások során mennyire engednek teret a helyi társadalom bevonásának. Ha egy adott önkormányzatnál elkötelezett a Képviselő-testület és a polgármester amellett, hogy az érintett lakosság be legyen vonva a fejlesztések előkészítésébe, megvalósításába és azok utókövetésébe, akkor van esély arra, hogy ez a szemlélet hosszútávon határozza meg egy adott település fejlődését.

Az elkötelezett önkormányzati vezetésen múlik, hogy a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról szóló jogszabályban szereplő partnerségi folyamatnak milyen a mélysége és a minősége. A politikai vezetés társadalmi bevonás iránti elköteleződését fejezi ki a valós partnerségi folyamatok rögzítése a Képviselő-testületi döntésekben (határozatok, rendeletek), valamint a hivatal és egyéb önkormányzati szereplők, dolgozók számára szóló belső utasításokban, szabályzatokban.

Egy városfejlesztési projekt tervezése során több szerepet is be kell tudnia töltenie az önkormányzatnak, ha egy eredményes folyamatot szeretne megvalósítani.

Kezdeményező, felkaroló szerep: A folyamat elején, ha a helyi közösség részéről megfogalmazódik egy igény, akkor annak felkarolása az önkormányzat feladata. Egy alulról jövő kezdeményezés lehet, hogy elsőre szemben áll a politikai akarattal, de ebben az esetben is az egyetlen megoldás az értelmes párbeszéd kialakítása a kezdeményezőkkal. Ha az önkormányzattól indul a fejlesztési igény, akkor a lakossági bevonás kezdeményezése az első feladat. Ennek menete és módszerei a PÉLDATÁR-ban részletesen bemutatásra kerültek.

Finanszírozó szerep: A közösségi tervezésnek számos előnye mellett két negatív oldala van: hosszabb ideig tart, mint egy hagyományos tervezés, és drágább is annál. A partnerségi folyamat mellett elkötelezett önkormányzatnak finanszíroznia kell a bevonás által okozott többletköltséget, ami egy tervezés árát minimum 5-10%-kal emeli meg.

Menedzser szerep: A legfontosabb szerepe egy önkormányzatnak a teljes városmegújítási folyamat menedzselése, amely több évet, esetenként akár több önkormányzati ciklust is átívelhet. Az egész folyamat kulcsa egy olyan személy kijelölése a szervezeten belül, aki átlátja az egész folyamatot, tudja, mikor kinek kell bekapcsolódnia abba, és hatékonyan koordinálja azt.

Döntéshozó szerep: Egy közösségi tervezés elindításánál és lezárásánál mindenképp szükség van döntéshozói jelenlétre. Azonban egy ideális partnerség során az önkormányzat vezetése rendszeresen bekapcsolódik a tervezésbe, és – együtt élve a folyamattal – egyrészt becsatornázza döntéshozói (politikai) elképzeléseit, másrészt nyitottan állva megérti az érintett lakosság igényeit.

Szabályozó szerep: Az önkormányzat jogalkotóként rendeletekkel, határozatokkal tudja befolyásolni egy adott terület fejlődését. A közösségi központosított lebonyolítás során azokkal a szabályokkal is foglalkozni kell, amelyek gátolják vagy akár segíteni tudják egy olyan fejlesztés létrejöttét, ami mindenki (legtöbb ember) számára megfelelő.

A megvalósulás során felmerülhet olyan igény, amely meglévő szabályozás módosítását vonja maga után annak érdekében, hogy a legjobb megoldás születhessen meg. De az is előfordulhat, hogy az érintettek igénye a szabályozás olyan kereteibe ütközik, amiken nem lehet (vagy szakmailag nem indokolt) változtatni. Ebben az esetben meg kell ismertetni a kereteket a lakossággal, hogy megértsék, miért nem valósulhat meg az elképzelésük.

Megvalósító, üzemeltető szerep: Azon szervezeti egységnek vagy szakembernek, aki az önkormányzat kivitelezéseit bonyolítja, illetve annak, amely az üzemeltetést végzi, be kell kapcsolódnia a tervezésbe, hogy ne a partnerségi folyamat végén, az elkészült terven szembeüljön olyan megoldással, ami kivitelezési vagy üzemeltetési szempontból nem megfelelő, nem gazdaságos vagy nem fenntartható. A menedzser feladata megteremteni annak a terét és idejét, ahol ezek a személyek vagy szervezetek tudják képviselni szempontjaikat.

Egy városmegújító projekt eredményes megvalósításában döntő a folyamatot koordináló menedzser szerep. A projektkoordináció helye és beágyazottsága a kerületek önkormányzati rendszerében nagyon eltérő a fővárosban. Az eltérő elvi és gyakorlati megközelítések alapján kialakítható szervezeti megoldások ennek a kihívásnak különböző mértékben tudnak megfelelni. Van, hogy ez a feladat dedikáltan egy-két emberre hárul a Polgármesteri Hivatalon belül, jellemzően a főépítési, városépítési irodák keretében. Számos kerületben a támogatásból megvalósuló fejlesztések menedzselése a vagyongazdálkodásért felelős önkormányzati gazdasági társaságokon belül létrehozott önálló szervezeti egység formájában kerül ellátásra. Néhány kerület van csupán, ahol a városfejlesztési feladatok ellátása önálló gazdasági társaság formájában valósul meg.

Az biztos, hogy mindenhol szükséges egy dedikált szervezeti egység létrehozására, amely ellátja a komplex feladatokat. Ennek helyét és létszámát jelentős részben a városfejlesztési feladatok volumene határozza meg, ezért sem lehet egyértelműen meghatározni, hogy melyik szervezeti struktúra a jobb vagy rosszabb. Sőt, lényegesnek tartjuk kihangsúlyozni, hogy az eredményes megvalósítás jelentős részben csupán attól függ, hogy milyen a benne dolgozók felkészültsége, elhivatottsága, ami a sikeres megvalósítás előfeltétele.

A városrehabilitációs akciókat lebonyolító projektszervezetnek a projektmenedzsment komplex (műszaki, pénzügyi, társadalmi) végrehajtási folyamatát kell eredményesen irányítani. Munkája során sokrétű, bonyolult és esetenként egymásnak ellentmondó követelményeknek megfelelően kell eredményesen végigvinni a fejlesztést, folyamatosan fenntartva annak pénzügyi egyensúlyát.

3 | 2 A városfejlesztési projektek megvalósítási szakaszai és a felmerülő konfliktusok

A társadalmi bevonás kommunikatív aktus – lényege, hogy párbeszédet hoz létre különböző szereplők között. Ahogy egy projekt halad előre a megvalósítás felé, megváltoznak a kommunikáció – és így a társadalmi bevonás – lehetőségei is. A projekt megvalósítását tekintve négy markáns, egymástól jelentősen különböző fázist azonosíthatunk (a legtöbb projekt esetében): a keletkezés, a tervezés, a megvalósítás és az utóélet fázisait. Az alábbiakban ezeket mutatjuk be, külön kifejtve, hogy az egyes fázisokban milyen lakossági konfliktusokat és milyen eszközökkel lehet megelőzni a társadalmi bevonáson keresztül.

Hogy miért fontos kiemelni a konfliktusokat? A tapasztalat azt mutatja, hogy konfliktusmentes beruházás nem létezik. Az alábbi lakossági mondatokat olvasva sok vezetőnek és önkormányzati munkatártnak déjà vu érzése lehet, hiszen naponta hallhatnak ilyen és ehhez hasonló panaszokról, nehézségekről. Ezzel az összeállítással ugyanakkor elsősorban ösztönözni szeretnénk őket a társadalmi bevonásra: hosszú távon sok felesleges energiát spórolhatnak meg, ha a felmerülő problémákat a projekt megfelelő szakaszaiban tudják megoldani, és nem akkor kell ezekkel foglalkozniuk, amikor már késő.

3 | 2 | 1 Keletkezés

Minden projekt valamilyen meglévő igényre, problémára kíván megoldást adni – rengeteg olyan igény és probléma van azonban, amiből nem lesz projekt. A keletkezés során történik meg az ún. „projektesedés”: megjelenik a probléma, döntés születik annak megoldásáról, megtörténik az előkészítés, megtervezésre kerül a projekt. (Fontos megjegyezni, hogy itt a keletkezést a külső kommunikáció szempontjából értelmezzük, tehát azt az állapotot tekintjük keletkezésnek, amikor projektként még nem (vagy csak utalás szintjén) jelenik meg a nyilvános kommunikációban. Az intézményrendszeren belül természetesen már előbb

projektté válik az adott ügy, de először fel kell készülni ahhoz, hogy a nyilvánosság elé kerülhessen.) Ebben a stádiumban kell tisztázódnia a lehetőségeknek (pl. műszaki, jogi kereteknek, amelyeknek meg kell felelni), ebben a fázisában születik döntés arról, hogy a későbbiekben milyen szintű lakossági bevonásra kerüljön sor, és ekkor kell megkötni azokat a szakértői szerződéseket is, amelyek alapján megindulhat a konkrét szakmai előkészítés, tervezés.

Jellemző konfliktusok a keletkezés fázisában

Bár a projekt még csak most formálódik, így arról a lakosság még nem hallott, konfliktusok már jelentkeznek, amelyeket már ebben a fázisban meg lehet előzni. Ha van például egy (megfelelően társadalmazított) ITS-ünk, akkor tudhatjuk, milyen területen milyen fejlesztést kell végrehajtanunk, és ezt a korábbi közös munkával tudjuk alátámasztani.

Tehát ideális esetben a projekt keletkezési fázisába valójába már úgy kéne eljutnunk, hogy ismerjük a társadalmi igényeket és lehetőségeket. Ha azonban nincs ilyen megelőző tudásunk, akkor később az alábbi konfliktusokkal szembesülhetünk.

1) Megoldani kívánt probléma általános beazonosítása

Az a vélemény, hogy nem a megfelelő problémára fordít erőforrást az önkormányzat, vagy azt nem a megfelelő összefüggésben kezeli.

Példák:

„Családi házas övezetben nincs szükség játszóterekre, mindenki a kertjében játszik.”

„Közösségi terek helyett inkább utakat kéne felújítani.”

„Játszóteret csak akkor építsenek, ha parkolót is építenek hozzá.”

„Parkolót csak akkor építsenek, ha utat is építenek hozzá.”

Megoldások:

Megfelelő társadalmazítással létrehozott ITS; átfogó kérdőívezés.

2) Fejlesztésre szánt terület kiválasztása

Az a vélemény, hogy nem a megfelelő beavatkozási helyszín került kiválasztásra.

Példák:

„Miért ezt a területet választották ki? Egy utcával arrébb van egy sokkal jobb.”

„A mi járdánk sokkal rosszabb állapotban van, mint amit itt épp felújítanak.”

Megoldások:

Megfelelő társadalmazítással létrehozott HÉSZ/KÉSZ; átfogó kérdőívezés.

3 | 2 | 2 Tervezés

A tervezés stádiumában dől el, hogy a végeredmény hogyan fog kinézni, vagyis hogy a beazonosított problémától hogyan jutunk el a megoldásig. A szerződés(ek) birtokában a szakemberek megkezdik a munkát, és innentől kezdve a projekt a nyilvánosság elé léphet. Projektípustól és vezetői döntéstől függően ebben a fázisban a kommunikáció nagyon különböző formákat ölthet.

Jellemző konfliktusok a tervezés fázisában

1) Térjelleg meghatározása és a terület berendezése

Az a vélemény, hogy a térjelleg, a térhasználati arányok vagy a térelrendezés nem megfelelő. A leggyakoribb témák között a zöldfelület, a fakivágás, a kutyatartás, a zaj, a több ember, a máshonnan érkező csoportok, a közlekedés, az útvezetés, a megszokás kérdései jelennek meg.

Példák:

„Nem lett volna szabad fákat kivágni!”

„Lebetonozták az egész parkot!”

„Hogy tervezhettek kutyafuttatót ebbe a csendes parkba?”

„Egész nap gyerekek visonganak az ablakom alatt.”

„A város másik végéből is idejönnek, elfoglalják a mi parkunkat.”

„Ne változzon semmi!”

„Miért nem a kitaposásokat vették figyelembe a burkoláskor?”

Megoldások:

Közösségi tervezés, kitelepülés, közösségi oldal stb. – mindazok az eszközök, amelyeket a következő fejezetekben a TERVALKOTÁS körébe sorolunk.

2) Funkcionális ergonómia

Az a vélemény, hogy a részletek nem az elképzeléseknek/használatnak megfelelően alakultak ki. A leggyakoribb témák az anyaghasználat, a pontos elhelyezés, a konkrét elemek és eszközök, azok tartóssága és a stílus körül forognak.

Példák:

„Eszben nagyon csúszik a burkolat.”

„Tűző napra helyezték a padokat, árnyékba kellett volna!”

„Túl hideg a lámpa fénye, zavarja a szemet.”

„Dizájnosak ezek az alacsony lámpák, de a nagy részüket már most kidöntögették a huligánok.”

„Nem tetszik a burkolat színe.”

Megoldások:

Közösségi tervezés, személyes találkozók, kérdőívezés, tesztelés.

3 | 2 | 3 Kivitelezés

Az előző stádium végére papíron megszületik a megoldás, aminek megindulhat a kivitelezése. Ez a kommunikációban is változást jelent: valamelyest módosulhat a célcsoport is, új kommunikációs csatornák megnyitására lehet szükség, és az üzenetek is változhatnak.

Jellemző konfliktusok a kivitelezés fázisában

Kivitelezés nehézségei és az első tapasztalatok

Az a vélemény, hogy sok kényelmetlenséggel jár a kivitelezés, illetve nem a megfelelő minőségben történik. A problémák leggyakrabban a munkával járó kellemetlenségekhez és a kivitelezés minőségéhez kapcsolódnak.

Példák:

„Most hetekig nem tudok a házam előtt parkolni, hogyan terveznek kárpótolni ezért?”

„Kerekesszékkal nem tudok bejutni a saját otthonomba.”

„Direkt hétvégén hajnalban végzik a legnagyobb zajjal járó munkákat?”

„Már most elkezdett megrepedni a frissen öntött beton.”

„Ez a fa már akkor beteg volt, amikor meghozták a faiskolából.”

„Az első eső után látszik, hogy nem folyik el a víz a területről.”

Megoldások:

Organizációs tervezés, közös bejárások, közösségi megvalósítás.

3 | 2 | 4 Utóélet

Az utóélet a kivitelezés utáni állapotot jelenti. Lakossági szempontból ez leginkább használatként írható le (bár bizonyos projektekre ez a kifejezés kevésbé szerencsés), míg az intézmény szempontjából a fenntartás és a monitoring ideje jön el. A kommunikáció, az eredmények bemutatása ebben a stádiumban is fontos, ugyanakkor jól elválik a korábbiaktól.

Jellemző konfliktusok az utóélet fázisában

Használati konfliktusok

Az a vélemény, hogy a használat nem a vágyaknak megfelelően alakul. Leggyakrabban problémák a diszfunkcionális használat és a funkcionális, de a várttól eltérő használat.

Példák:

„A kutyasok nem a kutyaftuttatóba viszik a kutyáikat.”

„A játszótérre éjjelente beköltöznek a suhancok.”

„Sokkal többen jönnek ide játszótérre, mint korábban.”

„Senki nem használja a fitnessparkot, egy-egy embert, ha látok naponta.”

„A szökőkutat egyesek fürdésre használják.”

Megoldás:

Érzékenyítő találkozók, közösségi programok, közös házirend.

3 | 3 Hatékony, jól megvalósított társadalmi bevonás

A városfejlesztési projektek lebonyolítása során általában a konkrét építési, megvalósítási feladatok kapják a nagyobb hangsúlyt, azok tökéletes kivitelezésébe fektetjük a legtöbb energiát, a gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a siker kulcsát egy hatékonyan megvalósított társadalmi bevonás sokkal inkább hordozza. A jól megvalósított bevonás által a végeredmény is jobban tükrözi a helyben élők és használók igényeit, nem mellesleg az érintettek közötti feszültség feloldható, valamint a fejlesztést követő időszakban sokkal kevesebb negatív visszajelzés várható.

De mit értünk hatékony és jól megvalósított társadalmi bevonáson? A projekt indítása előtt fontos **tisztázni az elvárásokat, szerepeket**, és ezeket folyamatosan kommunikálni, mert az átlátható folyamat biztonságot és bizalmat szül. Ez elsősorban jó szervezést igényel, és azt, hogy a folyamat teljesen **nyilvánosan menjen** végbe. Az érthető folyamat időben is szükséges elhelyezni, és **tervet kell készíteni** a folyamat és a projekt megvalósítására. A tervalkotásba már az elejétől érdemes bevonni az érintetteket, mert így sok konfliktust tudunk megelőzni.

A teljes folyamat során fontos, hogy az **elérhető célok** kézzel foghatók legyenek, hiszen amennyiben nincsenek **gyors sikerek** a motiváció is alább hagy. Nagyobb, hosszútávú projektek esetében az érintettek érdeklődését a különböző **társadalmi programok és közösségi akciók** tudják fenntartani. Ezek a programok, akciók a projekt bármely fázisában alkalmazhatók, és egyfajta frissességet hordoznak, amelyek a helyi közösségek létrejöttét és megerősítését segítik, illetve a lakóknak a helyhez való kötődését is erősítik.

A társadalmi bevonás témájában számos könyv, kiadvány készült már, amelyek bizonyos szinten tartalmazták a jó gyakorlatoknak tekinthető példák feldolgozását, bemutatását is. A PÉLDATÁR ezekhez hasonlóan, azonban az alábbi fejezetben bemutatott struktúra szerint mutatja be a TÉR_KÖZ Városrehabilitációs Program keretein belül, illetve attól függetlenül megvalósított projekteket, amelyek jó gyakorlatként mintaként szolgálhatnak a legkülönbözőbb településfejlesztési kezdeményezések számára.

A PÉLDATÁR – és ehhez kapcsolódóan jelen KÉZIKÖNYV – jelentősen eltér más kiadványoktól abban, hogy szélesen értelmezi a nem beruházási projektelemeket, továbbá nem egy-egy projekt komplex bemutatására törekszik, hanem egy adott projekt csak egy-egy kisebb elemének, egyedi és eredményes megoldásának bemutatására kíván fókuszálni.

A jó gyakorlatok az alábbi témák szerint kerülnek feldolgozásra:

- nyilvánosság
- szervezés
- tervalkotás
- akció
- program.

Értelmezésünk szerint az egyes témák sikerfaktoroknak is tekinthetők, melyek a bevonás eszközeit foglalják magukba. A sikerfaktorokhoz rendelt eszközök helyes megválasztása az adott projekt eredményes megvalósításának kulcsa. Sem itt, sem a PÉLDATÁR-ban nem kínálunk általános érvényű megoldásokat, receptet a közösségi terek megújításához kapcsolódó társadalmi konfliktusok megoldásához. Elsősorban egy „menüt” kínálunk, hogy abból a felelős projektgazdák a helyi adottságokhoz és igényekhez igazodva kiválaszthassák a testhez illő eszközöket. Az alábbiakban röviden ismertetjük az egyes sikerfaktorok értelmezését. Fontos megjegyezni, hogy a felsorolás nem utal hierarchiára az egyes témák között, és nem jelent rangsort sem.

3 | 3 | 1 Nyilvánosság

A társadalmi bevonás módszereinek alkalmazása egy városrehabilitációs projekt megvalósítása során jóval nagyobb kommunikációs, tájékoztatási feladatokat igényel a szokványos városfelújítási projektekhez képest. Ezek a nem beruházási típusú, szoft tevékenységek a modern városrehabilitációs projektek szerves részét képezik, és ideális esetben a keletkezéstől az utóéletig végigkísérik a teljes projektidőszakot.

A lakosság és más helyi érdekeltek információval való ellátása, folyamatos tájékoztatása,

a tervek közös kialakítását és egyeztetését kísérő interaktív párbeszéd, az eredmények kommunikálása mind-mind olyan eszközöket kíván, amelyeket a nyilvánosság témaköre keretében dolgozunk fel.

Az aktív, többirányú és többcsatornás kommunikáció járul hozzá a nyilvánosság megteremtéséhez, az átlátható folyamatokhoz, amelyek jelentősen növelik a projekt megvalósítói iránti bizalmat, jelentősen csökkenthetők az időközben felmerülő konfliktusok, és általa teremthető meg az érintettek érdekeltsége, elköteleződése is a megújításhoz, amely tényezők mind szükségesek a projektek társadalmi fenntarthatóságához.

1. Eszközrendszer a keletkezés fázisában

A keletkezés fázisában a projekt még nem nyilvános, ám ekkor lehet megtervezni és létrehozni azt a kommunikációs eszköztárat, amely platformot nyújt majd a tájékoztatásra, információgyűjtésre, népszerűsítésre. Kidolgozzuk a kommunikációs tervet, vagyis eldöntjük, hogy a bevonást mely csatornákon keresztül hajtjuk végre. A döntésnek megfelelően ezután megtervezünk az arculatot, létrehozuk a honlapot, közösségi oldalt (egyelőre még nem közzé téve), kiválasztjuk az együttműködő partnereket (pl.: fotós, videós, grafikus), elkészítjük a szóróanyagokat, és így tovább.

2. Eszközrendszer a tervezés fázisában

A tervezés szakaszában lép elő a projekt, hogy megmutassa magát a nyilvánosságnak. A legaktívabb kommunikációra a tervezés fázisában kerülhet sor, és az előző fázis jól előkészített eszközeit el lehet kezdeni használni, vagyis megkezdődik a népszerűsítés és a lakosság bevonása. Az önkormányzati szándékok fogadtatása nagyban múlik azon, hogy a bevezetéskor milyen eszközöket használunk. Az ekkor kialakuló pozitív attitűdök segítenek abban, hogy a lakosok bizalommal forduljanak az egész beruházás felé, és szakmai szempontból is megalapozhatjuk a bevonás mélységét. Ez természetesen – a választott eszközök számától és jellegétől függően – jelentős munkaterheléssel jár, hiszen akár szinte a nap 24 órájában készen kell állni arra, hogy gyors és érdemi választ adjunk a beérkező jelzésekre.

3. Eszközrendszer a kivitelezés fázisában

A kivitelezés időszakában a hangsúly áthelyeződik a tájékoztatásra, hiszen a legtöbb embert az érdekli, hogy hogyan tudja összhangba hozni mindennapjait a korlátozásokkal és ideiglenes állapotokkal. A helyi, írásos kommunikáció (plakátok, irányítótáblák, szórólap stb.) mellett az elektronikus és hagyományos sajtófelületek nyújtják ebben a legnagyobb segítséget, de természetesen ilyenkor is sor kerülhet személyes találkozókra is. A tájékoztatáson felül a népszerűsítés is fontos cél, amit látványos fotók, építési videók segíthetnek. Ha pedig az interaktivitás magasabb szintje a cél, akkor akár közösségi megvalósításra is sor kerülhet egyes projektelemek esetében.

4. Eszközrendszer az utóélet fázisában

Az utóélet fázisában a kommunikáció két fő célja az elért eredmények bemutatása, nép-

szerűsítése, valamint a közösségépítés, közösségmegtartás lehet. Előbbieket látványos, képes-szöveges-mozgóképes tálalással, illetve a térhasználatot ösztönző programokkal (pl. átadó) lehet elérni. A második cél szintén főként programok, akciók keretén belül valósítható meg. Mindkét célt jól szolgálja, ha a korábban létrejött közösségi oldal tovább tud üzemelni, és így egyrészt célzottan segít az üzeneteket célba juttatni, másrészt lehetőséget teremt az online közösségépítésre is.

A **PÉLDATÁR** az alábbi nyolc eszközt mutatja be részletesen, példákkal illusztrálva, a nyilvánosság sikerfaktorhoz kapcsolódóan:

- szórólap, hírlevél
- plakát, tábla
- kiadvány
- honlap, applikáció
- közösségi média
- film
- imázsépítés
- okos megoldások
- fórum, workshop.

3 | 3 | 2 Szervezés

A szervezés, mint sikerfaktor alatt értjük azokat az eszközöket, amelyek az adott város-rehabilitáció és azon belül is elsősorban a szoft tevékenységek megvalósításához kapcsolódó irányítási, szervezeti és együttműködési kérdések köré csoportosíthatók. Számos eszköz kifejezetten menedzsment típusú, de kitérünk arra is, hogy a társadalmi bevonás például a szervezeti keretek biztosításával az utógondozási fázisban is megvalósítható. Példaként említhető a civil szervezetek fenntartási tevékenysége, intézmények bevonása például örökbefogadás révén, sőt akár új, helyi egyesület alapítása célzottan bizonyos működtetési feladatokra.

1. Eszközrendszer a keletkezés fázisában

A keletkezés fázisában kell kijelölni ill. létrehozni azokat az operatív szervezeti egységeket, amelyek a projekt lebonyolításáról gondoskodnak. Ez tehát egy belső szervezeti döntésfolyamat. Ezután kell megtervezni, hogy a későbbi fázisokban milyen szervezeti formában kívánjuk bevonni az intézményen kívüli szereplőket, és meg kell határozni a célcsoportokat.

2. Eszközrendszer a tervezés fázisában

A tervalkotás első lépéseként jöhet létre az a szervezeti rendszer, amelyben a „külsős” (lakossági, civil, független szakértői) szereplők bevonását megvalósítjuk. Az egyedi projekt ismeretében, a bevonás mértékéről való vezetői döntés után lehet meghatározni, hogy ez

a szervezeti felépítés mennyire legyen formális vagy informális, illetve hogy milyen szereplők foglaljanak benne helyet. Ökölszabályként elmondható, hogy minél hosszabb egy projekt időhorizontja, annál inkább érdemes lehet formalizált szervezeti keretek köré építeni az együttműködést. Ha a projekt utóélete is aktív közösségi részvétellel számol (pl. közösségi üzemeltetés), akkor ennek szempontjait és szervezeti előfeltételeit is ebben a fázisban kell beépíteni.

3. Eszközrendszer a kivitelezés fázisában

A kivitelezés fázisa alapvetően nem igényel szervezeti változtatást a bevonással érintettek körében. Természetesen a kivitelezővel, műszaki ellenőrrel stb. való rendszeres kooperáció szükségessé teszi a „belső” felépítés újragondolását, ez azonban a társadalmasítás témakörén kívül esik.

4. Eszközrendszer az utóélet fázisában

Ahogy az a fentiekből már kiderült, akár spontán, akár tervezetten is felmerülhet további együttműködés a bevonásban részt vett szereplők között. Ennek számos formája és célja lehet – működhet valamilyen konkrét közösségi üzemeltetési feladat ellátójaként, de megjelenhet közösségi programokat rendező lokálpatrióta egyesületként, vagy épp olyan munkacsoportként is, amely hosszú távon folyik be egy településrész tervezési döntéseibe. Az önkormányzatnak céltól és formától függően más és más kötelezettségei származnak ebből, és azt is el kell döntenie, hogy saját szervezeti rendszerén belül hova kerül a kapcsolattartás feladata. Ami a „belső” szervezeti egységet illeti, az önkormányzatnak azt is meg kell határoznia, hogy (ha van ilyen) mihez kezd a projektekre létrehozott szervezeti egységekkel (lezárás, továbbműködtetés új feladattal stb.)

A **PÉLDATÁR** az alábbi hét eszközt mutatja be részletesen példákkal illusztrálva, a szervezés sikerfaktorhoz kapcsolódóan:

- helyi erők összefogása
- helyszíni projektiroda
- helyszíni együttműködés
- egyesület létrehozása
- közösségi szabályzatok
- külső szakértők bevonása.

3 | 3 | 3 Tervalkotás

Az előzőnél időben sokkal szűkebb időszakra korlátozódik a tervalkotás eszközcsomagja, amely alatt messze nem csak a műszaki tervezést értjük. Már a tervezés időszakában számos szoft tevékenység megvalósítására kerülhet sor, amely ráadásul a társadalmi bevonás szempontjából egy produktív, éppen ezért népszerű szakasza lehet a projektek megvalósításának.

A közösségi tervezés részletes elemzésével könnyen jellemezhető lehetne ez a sikerfaktor, azonban kiadványunk eszközoldalról, és szoft tevékenységek oldaláról közelíti meg a városrehabilitáció elemeit, ezért a közösségi tervezést kísérő egyes események, alkalmak kerülnek bemutatásra jó gyakorlatként, olykor kiemelve őket egy teljes közösségi tervezési folyamatból. Ráadásul igyekszünk olyan példákat is hozni a tervalkotás keretében, amelyek nem köthetők szigorúan a tervezési tevékenységhez, ugyanakkor kihatnak a későbbi megvalósításra (pl. tesztelés).

1. Eszközrendszer a keletkezés fázisában

A keletkezés fázisában „megtervezzük a tervezést”, vagyis kitaláljuk, hogy mely tervalkotási eszközöket használjuk majd fel a folyamat során. Összegyűjtjük és áttekintjük mindazokat a tervalkotási eszközöket, amelyek például magasabb tervi szinteken születtek meg (pl.: ITS, HÉSZ/KÉSZ), korábbi projektek eredményeként jöttek létre (pl.: ötletpályázat, valamilyen online kampány), vagy tőlünk függetlenül rendelkezésre állnak (pl.: KSH adatok, közvéleménykutatások).

2. Eszközrendszer a tervezés fázisában

Magától értetődő módon a tervalkotás eszközeit a legintenzívebben a tervezési fázisban használjuk. Legyen szó közösségi tervezésről, kérdőívezésről, ötlet- vagy tervpályázatról vagy bármi egyéb eszközről, ebben a fázisban kell gondoskodni annak szakszerű felhasználásáról és a megszülető eredmények feldolgozásáról.

3. Eszközrendszer a kivitelezés fázisában

A tervalkotási folyamat a kivitelezés fázisában már lezárult. Előfordulhat ugyanakkor, hogy a kivitelezés során kisebb tervmódosítások szükségessé válnak. Bár ez már nem tartozik a közvetlen tervalkotási eszköztárhoz, de ezekben az esetekben sor kerülhet arra, hogy egy-egy ilyen konkrét ügyben kikérjük a tervezésbe bevont lakosok véleményét, például szűkebb körű bejárások, szavazások formájában.

4. Eszközrendszer az utóélet fázisában

A leggondosabb, minden érintettet bevonó tervezés után is előfordulhat, hogy a gyakorlati használat során felmerülnek bizonyos változtatási igények. Ezek feltérképezése, összegyűjtése az utóélet fázisában történhet meg, például az átadás évfordulóján végrehajtott kérdőívezések vagy újabb tervezési találkozók formájában. Ha a projekt keretei erre lehetőséget adnak, érdemes élni a lehetőséggel, hiszen ezáltal még jobbá tehetünk egy amúgy is népszerű fejlesztést – vagy épp elégedetten nyugtázhatjuk, hogy a beruházás a lehető legtökéletesebben sikerült.

A **PÉLDATÁR** az alábbi hat eszközt mutatja be részletesen példákkal illusztrálva, a tervalkotás sikerfaktorhoz kapcsolódóan:

- meglévő tudás felhasználása
- igényfelmérés
- lakossági ötletpályázat

- tervpályázat
- helyszíni tervezési alkalom
- szavazás
- közösségi bevonás.

3 | 3 | 4 Akció

A városrehabilitációs projektekhez kapcsolódó nem beruházási típusú tevékenységek között külön sikerfaktornak tekintjük az önálló, eseti vagy rendszeres közösségi akciókat. Azokat a tevékenységeket értjük a közösségi akciók alatt, amelyeknek a célja kifejezetten a helyi közösség aktivizálása, mozgósítása a megújításhoz kapcsolódóan a társadalmi bevonás érdekében. A közösségi jelzőt azért tartjuk fontosnak, mert ezeknek az eseményeknek, programoknak kifejezett célja a közösségépítés.

Az akció megnevezést azért is tartjuk találónak, mert minden esetben egy időben és térben jól lehatárolható, rövid lefutású projektekről, projektelemekekről van szó. Gyakran ezek az akciók szemléletformáló tevékenységek is egyben, pl. környezettudatos szemléletet erősítő események.

1. Eszközrendszer a keletkezés fázisában

A keletkezés fázisában a közösségi akciók még csupán megtervezésre kerülnek, a megrendezés a folyamat során később következik be.

2. Eszközrendszer a tervezés fázisában

A nem-tervezési célú közösségi akciók a projekt népszerűsítését és a tudatosabb térhasználatot segíthetik elő. Ennek a tervezés fázisában is szerepe van, hiszen fontos, hogy minél több embert érjünk el a kijelölt célcsoportból, illetve a tervezés irányát is meghatározhatja, ha a helyiek a megszokottól eltérően kezdenek gondolkodni az adott területről.

3. Eszközrendszer a kivitelezés fázisában

A kivitelezés fázisában a közösségi akciók is elsősorban a megvalósításhoz kapcsolódnak: sor kerülhet egy projekteleme közösségi megvalósítására, eszközök tesztelésére stb.

4. Eszközrendszer az utóélet fázisában

Az utóélet fázisában már a megvalósult beruházás használata történik, ennek megfelelően a közösségi akciók is ezt erősítik. A cél egyrészt a beruházás eredményeinek népszerűsítése (például színes programokkal tarkított átadórendezvény keretében) vagy a közösségépítés lehet (például a térhasználatot elősegítő programok formájában), de vonatkozhat kifejezetten a „helyes használat” ösztönzésére is.

A **PÉLDATÁR** az alábbi hét eszközt mutatja be részletesen példákkal illusztrálva, az akció sikerfaktorhoz kapcsolódóan:

- tesztelés, modellezés
- közösségi megvalósítás
- sportrendezvények
- művészeti események
- közösségi események
- mobil berendezések
- üzenőfelületek.

3 | 3 | 5 Program

A nem-beruházási típusú tevékenységek között külön kategóriába érdemes sorolni az ún. társadalmi programokat. A társadalmi programoknak nem kifejezett célja a közösségfejlesztés, de közös sajátjuk, hogy valamely társadalmi problémára reagálnak, annak enyhítésére, megoldására irányulnak. Társadalmi programok alatt értjük a kulturális, szociális, sport, ifjúsági és egyéb olyan tevékenységeket, amelyek leginkább, de nem kizárólagosan szociális városrehabilitációs projektekhez kapcsolódóan jelennek meg. Az integrált városmegújítást megtestesítő komplex rehabilitációs programokkal szemben elvárás, hogy valós társadalmi – vagy akár gazdasági – tevékenységeket is tartalmazzanak a fizikai környezet alakítását célzó beavatkozásokhoz szervesen kapcsolódva.

1. Eszközrendszer a keletkezés fázisában

Akárcsak a közösségi akciók esetében, a társadalmi programoknál is igaz az, hogy a keletkezés fázisában ezek még csak megtervezésre kerülnek, a megrendezésük a folyamat későbbi fázisaiban történik.

2. Eszközrendszer a tervezés fázisában

A társadalmi programok a tervalkotás fázisában még kevésbé hangsúlyosak, és főként a projekt népszerűsítésében, illetve szemléletformáló, térhasználatot erősítő elemként kapnak szerepet.

3. Eszközrendszer a kivitelezés fázisában

A társadalmi programok és közösségi akciók közötti határvonal helyenként elmosódik, ezért itt is azt állapíthatjuk meg, amit a közösségi akcióknál: a kivitelezés fázisában a megvalósításhoz kapcsolódó programokra kerülhet sor.

4. Eszközrendszer az utóélet fázisában

A társadalmi programok az utóélet során jutnak a legfontosabb szerephez, hiszen ekkor már a konkrét fizikai beruházáson túlmutató, annak valódi célját megvalósító elemként jelennek meg. Társadalmi programokon keresztül kezd el a fejlesztés célja életre kelni, és ezek segítségével a tér változása a teret használó emberek változásává lényegül át.

A **PÉLDATÁR** az alábbi hat eszközt mutatja be részletesen példákkal illusztrálva, a program sikerfaktorhoz kapcsolódóan:

- városhasználati oktatások;
- közösségi-szociális programok;
- kulturális programok;
- környezetvédelmi programok;
- helytörténeti programok;
- városszépítő programok.

4 | IRÁNY A PÉLDATÁR!



4 | 1 Irány a példatár

Ez a KÉZIKÖNYV azzal a céllal készült, hogy hozzájáruljon az önkormányzatok által irányított, közösségi terekre fókuszáló, városrehabilitációs projektek során alkalmazott társadalmi bevonások erősítéséhez. A bevonás pozitív gyakorlati tapasztalatait bemutató PÉLDATÁR-hoz kíván ez dokumentum szakmai háttérrel, illetve kiegészítő magyarázatot nyújtani.

Ebben a KÉZIKÖNYV-ben kifejtettük, mit is értünk társadalmi bevonás alatt, bemutattuk, hogyan épül fel egy projekt folyamata, és hogy abban jellemzően milyen (társadalmi) konfliktusok merülnek fel. Ezt követően felvázoltuk azokat a sikerfaktorokat, amelyek egyes kombinációjával egy városfejlesztési beavatkozás során jelentkező konfliktusok megelőzhetők vagy kezelhetők.

Erre az elméleti struktúrára alapozva lehet megérteni a PÉLDATÁR-ban összegyűjtött gyakorlati eszközök szerepét, jelentőségét egy valós társadalmi bevonáson alapuló városfejlesztési rendszer működésében. A PÉLDATÁR főként magyarországi– és ezen belül is leginkább budapesti – példákat sorakoztat fel, a külföldiek csak kis számban vannak jelen. Ezzel az volt a célunk, hogy rámutassunk, a magyar viszonyok között is milyen jól működnek a társadalmi bevonás eszközei, és mennyire nagy szükség van rájuk. A PÉLDATÁR sorra veszi az ebben a KÉZIKÖNYV-ben meghatározott öt sikerfaktort és az azokhoz kapcsolódó eszközöket.

Reményeink szerint a KÉZIKÖNYV és a hozzá szorosan kapcsolódó PÉLDATÁR érdemben hozzájárul a társadalmi bevonás elterjedéséhez Budapesten és szerte az országban.

