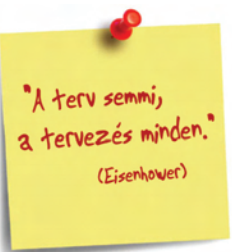


Területfejlesztési füzetek (1)



Segédlet a
közösségi
tervezéshez





TERÜLETFEJLESZTÉSI FÜZETEK 1.
Segédlet a közösségi tervezéshez

Budapest
2010

A sorozat és jelen lapszáma a

Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium Területfejlesztési és Építészeti Szakállamtitkársága (TÉSZÁT) megbízásából és támogatásával készül.

Szakállamtitkár: Dr. Szaló Péter

Felelős vezetők: Dr. Cs. Pavisa Anna főosztályvezető (TÉSZÁT Területfejlesztési Főosztály),
Makár Sándor osztályvezető (TÉSZÁT Támogatáspolitikai Osztály)

Témavezető: Varga Zoltán

A tartalom összeállítását és a megjelenéssel kapcsolatos feladatok koordinálását a

VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft. (VÁTI) végzi.

Felelős kiadó: Dr. Benedek János vezérigazgató

Felelős vezetők: Horkay Nándor igazgató (VÁTI Területi Tervezési és Értékelési Igazgatóság)
Dr. Péti Márton irodavezető (VÁTI Stratégiai Tervezési és Vidékfejlesztési Iroda)

Témavezető: Dr. Czene Zsolt

Sorozatszerkesztő:

Szerkesztőség:

Nyelvi lektor:

Borítóterv, fotók:

Nyomdai munkák:

ISSN:

Dr. Czene Zsolt, Dr. Péti Márton

Makár Sándor, Varga Zoltán, Horkay Nándor

Sulyok Bernadett

Sain Máttyás

Greenlight Kft.

2061-4853

A lapszámot írta és szerkesztette:

Közreműködő szerző:

Szakmai lektorok:

ISBN:

Sain Máttyás

Dr. Czene Zsolt, Dr. Péti Márton, Varga Zoltán

Bodorkós Barbara (Környezeti Társadalomkutatók – ESSRG),

Péterfi Ferenc (Közösségfejlesztők Egyesülete),

Nagyházi György (NFGM)

978-963-7380-17-4



NEMZETI FEJLESZTÉSI ÉS GAZDASÁGI MINISZTERIUM



VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési
és Urbanisztikai Nonprofit Kft.

© NFGM, VÁTI Nonprofit Kft.

Tartalomjegyzék

Előszó	5
Bevezető	7
A közösségi tervezési útmutató, mint válasz a területfejlesztés aktuális kihívásaira	7
Kiknek szól a közösségi tervezési útmutató?	10
Az útmutató felépítése	11
A közösségi tervezésről	13
Az érintettek bevonásának gyakorlati hasznai	15
A közösségi tervezés néhány tipikus felhasználási területe	23
A bevonás elengedhetetlen feltételei és kockázatai	27
A közösségi tervezés módszertani alapjai	30
Közösségi tervezés és értékelés az egyes területi szinteken	35
A közösségi tervezés gyakorlati lépései	39
1. A tervezés előkészítése	39
1.1. Helyi segítők rendelkezésre állása	39
1.2. Támogató helyi intézményrendszer	40
1.3. Kapacitásfejlesztés	41
1.4. Az érintettek azonosítása és elemzése	43
2. A tervezési folyamat megtervezése	46
2.1. Előzetes helyzetértékelés	46
2.2. Az erőforrás-szükséglet felmérése	47
2.3. Fókuszálás	49
2.4. A tervezési folyamat lépéseinek megtervezése	51
2.5. Kommunikációs terv	52
3. Helyzetfeltárás, helyzetértékelés	54
3.1. Statisztikai adatgyűjtés	55
3.2. Helyi adatok gyűjtése	57
3.3. A részvételen alapuló helyzetfeltárás előkészítése	57
3.4. Közösségi helyzetfeltárás	58
3.5. További vizsgálatok elvégzése	60
3.6. Az információk összefoglalása	60
4. Közösségi elemzés és tervezés	61
4.1. Foratókönyvek (szcenáriók) elemzése	61
4.2. Jövőkép	62
4.3. Stratégiai tervezés	64
4.4. Operatív tervezés	67
4.5. Nyomon követés	72
Melléklet: Alapvető közösségi tervezési technikák, módszerek	75
Vizuális elemzési és tervezési technikák	75
Ötlebörze (angolul: brainstorming)	75
Kártya-technika	76
Gondolati térkép vagy elmetérképezés (angolul: mind mapping)	77
Helyzetrajz (angolul: rich picture)	79
Fizikai/ helyi feltérképezés	79
Problémafa- és célfaelemzés	81
A kommunikáció internetes lehetőségei	83
Csoporttechnikák	85
Csoport-folyamatok támogatása (facilitációja)	85
Néhány tipp műhelymunkák levezetéséhez	86
Kiscsoportos megbeszélés	87
Tevékenységek tervezése csoportban	87
Fókuszcsoportos megbeszélések	88
Kávébár (angolul: World Café)	89
Felhasznált és ajánlott irodalom	90



Előszó

A *Területfejlesztési füzetek* címet viselő tematikus kézikönyvsorozat azzal a szándékkal indul útjára, hogy ismertté tegye az újszerű tervezési-fejlesztési módszereket és hasznos segítséget nyújtson a térségi tervezéssel és a fejlesztések előkészítésével, megvalósításával foglalkozó szakemberek számára.

A könnyen hasznosítható módszertani tudás és az új szemléletmódok bemutatása érdekében a sorozat kiadványaiban a közérthetőség és a tudományos szakmai megközelítés egyaránt jelen van.

A térségi fejlesztés eredményességének és sikerének kulcsát a fejlesztéspolitika intézményei és a szabályozási környezet teremti meg. Különösen fontos a helyi szereplők fejlesztési akarata, a térséggel kapcsolatos jövőképe és együttműködési készsége.

A területfejlesztési koncepciók és programok, valamint a területrendezési tervek tartalmi követelményeiről, egyeztetésük és elfogadásuk rendjéről szóló új kormányrendelet (218/2009.) a korábbinál nagyobb hangsúlyt fektet a tervezés közösségi szemléletének elmélyítésére, a tervek társadalmi beágyazottságának növelésére. Ennek hatékony eszköze a közösségi tervezés, amelynek gyakorlatát a *Területfejlesztési füzetek* első kiadványa igyekszik hiánypótló szakmai anyagként bemutatni.

Bízom abban, hogy a kiadványsorozat hozzájárul a hazai területfejlesztés szemléleti, módszertani megújításához, a területfejlesztés valódi céljainak érvényesüléséhez.

Dr. Szaló Péter
területfejlesztésért és építésügyért felelős szakállamtitkár
Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium





Bevezető

A közösségi tervezési útmutató, mint válasz a területfejlesztés aktuális kihívásaira

A hazai közsféra fejlesztési gyakorlatának számos hiányossága arra vezethető vissza, hogy a térségek fejlesztési szereplői (pl. önkormányzatok, civil szervezetek, helyi vállalkozások és befektetők) nem ismerik, vagy nem vallják magukénak a térség tervdokumentumaiban rögzített értékrendet, üzeneteket. Ezért a fejlesztési folyamat sok szereplője tevékenysége és döntései során nem is veszi figyelembe térsége terveinek üzeneteit. Így lehetséges, hogy bár rengeteg, közpénzből támogatott projekt és program megvalósítása zajlik szerte az országban, mégsem általános, hogy ezek a fejlesztések térségükbe ágyazódjanak, és tükrözzék az érintettek minél nagyobb csoportjainak elképzeléseit. A fejlesztések így sok – vélt vagy valós – kedvezőtlen hatással járnak, sokan negatívan viszonyulnak azokhoz, kevésbé képesek további fejlesztéseket beindítani és más fejlesztések sem kapcsolódnak hozzájuk. A helyi közösségek gyakran nem ismerik részleteiben, és még kevésbé érzik magukénak a környezetükben megjelenő új fejlesztéseket, így nem válik természetessé, hogy a létrejövő köz- és magánvagyont óvniuk és gondozniuk szükséges.

Mindeközben azért a hazai gyakorlatban is egyre gyakoribbá válik, hogy már a tervezési folyamat korai szakaszába bevonják a fejlesztés érintettjeit, kikérik véleményüket, sőt egyes feladatokat akár az érintett csoportokra delegálnak. A stratégiai tervező szakmák – legyen szó területfejlesztésről, vidékfejlesztésről, településfejlesztésről vagy várostervezésről – hagyományos paradigmája szerint a tervezés jól képzett, diplomás szakemberek feladata. A *tervezés* kifejezést ugyanakkor nemcsak e szakmák, hanem magunk is használjuk hétköznapi teendőink során, és tartalmát tekintve sem fedezhetünk fel igazán lényeges különbséget a két fogalomhasználat között. Egy család stratégiai tervező szakember nélkül is képes eldönteni, hol és hogyan kíván élni, boldogulni. Egy magánvállalkozó is legtöbbször maga tervezi meg és dönti el, hogy milyen fejlesztéseket kíván a vállalkozás sikere érdekében véghezvinni. Vajon egy szomszédsági körzet, utcaközösség, netán egy kisebb település képes-e, jogosult-e ugyanerre? Mennyire vagyunk külső szakértőkre utalva, miközben magunk is nap mint nap tervezzük tevékenységeinket, életünket, jövőnket?

A területfejlesztés szokásos gyakorlatára jellemző „külső” szakértői tervezés számos visszatetszésre okot adó, megkérdőjelezhető tulajdonsággal bír. Természetesen nem az a probléma, hogy a térségek társadalmi, gazdasági, környezeti adottságait jól ismerő, vagy mérnöki ismeretekkel felvértezett szakemberek jelennek meg a tervezési folyamatokban, hiszen ez kézenfekvő elvárás is. Inkább az okoz gondot, hogy a tervezés nem járja kellően körül a közösségek életminőségét, életkörülményeit érintő értékválasztó stratégiai kérdéseket. A „külső” szakértői tervezés módszertana szerint a tervező vagy a döntéshozó – manapság gyakorta politikus – felveszi a kapcsolatot az általa fontosnak ítélt érintett személyekkel, csoportokkal. Rajtuk keresztül információt szerez a tervezési környezetről, miközben az érintettek egymással nem kerülnek kapcsolatba. Az érintettek ebben a folyamatban „laikusnak” számítanak, ezért – bár információt tudnak szolgáltatni – a döntést nem ők hozzák. Az összegyűjtött információ egyedül a tervező/döntéshozó kezében van együtt, és már csak ezért sem történhet más, minthogy a terv, végül a döntés is az ő fejében jön létre. A tervező készíti el a terv dokumentációját is, amit átad a megrendelőnek, aki lehet egy térség vezető szerepkörű szervezete, vagy egy fejlesztés beruházója. A dokumentáció utólagos társadalmazása, közvéleménnyel való megismertetése, hasznosulása ezután teljes mértékben a megrendelőn áll vagy bukik. A kötelezően előírt társadalmi egyeztetések több szempontból is üres formáságnak tekinthetők: a rövid határidők miatt az érintettek mozgósítása nem lehetséges, a tervekre jellemző szakzsargon miatt az érintettek egy része nem érti, a hátrányos helyzetű csoportok több tényező miatt szóhoz sem jutnak stb. Amennyiben az érintettek számára végül elfogadhatatlan az így megszülető terv vagy beavatkozás, úgy a konfliktus garantált, s ez mind a megrendelő, mind a tervező és természetesen a közösség számára is súlyos teherré válik.

A „belső”, azaz közösségi tervezés esetében az érintettek már a helyzetfeltárás során kapcsolatba kerülnek egymással, megismerik egymás érdekeit, szándékait, elképzeléseit, vagyis a tervezéshez alapvetően szükséges koncepcionális információk közkinccsé válnak. A terv a közös gondolkodás során valamiféle konszenzussal jön létre, s így gyakorlatilag azt ismertetni, elfogadtatni, „társadalmazítani” sem kell, hiszen mindenki, aki erre bármiféle készletét érzett, maga is részt vett annak megalkotásában. Természetesen az érintettek részéről tapasztalható elkötelezettség, a tulajdonosi hozzáállás ebben az esetben sokkal nagyobb, mint a külső tervező által diktált terv esetén, és a tervezőnek, a megrendelőnek sem kell attól tartania, hogy a terv megvalósítása során ellenállásba ütközik. A közösségi tervezés tehát nem egy még szélesebb körben, még alaposabban végzett társadalmi egyeztetés, hanem egy

alapvetően más, eleve a helyi közösség képviselőinek bevonására építő tervezési módszer.

A szakértői és a közösségi tervezés összehasonlításában nem elsősorban a létrejövő terv(dokumentáció) minősége, „profizmusa” a perdöntő, hiszen ebből a szempontból valószínűleg a jól képzett és gyakorlott tervező bizonyulna eredményesebbnek. A közösségi tervezés utolérhetetlen előnye a fejlesztés valamennyi szereplőjének összhangja, egyetértése, elköteleződése az adott kezdeményezés iránt. Nem elhanyagolható tényező a közösségi tervezés demokratikus fellépése, filozófiája. Az érintettek részvételével zajló tervezési folyamatban a különböző tudásformák (élethelyzetek, érdekek, tapasztalatok) nem egymással versenyeznek, hanem éppen a tudások sokfélesége és dialógusa teszi az egész folyamatot gyümölcsözővé. Ellenkező esetben alapvetően sérül az ún. procedurális igazságosság követelménye, vagyis ha bárkit, aki érintett a döntésekben, vagy élvezzi annak lehetséges hasznait, vagy viseli annak lehetséges költségeit, laikusságára hivatkozva kizárunk a döntésből.¹

Mindezek mellett a részvételi tervezési folyamat önmagában nem tudja ellensúlyozni a hazai demokratikus hagyományok teljes hiányát és gyermekbetegségeit. A részvételi folyamatok is számos torzítási lehetőséget rejtenek magukban. A teljes bevonás alapvetően illuzórikus: nem lehet mindenkit egy asztal köré terelni és az érintettek között sem jelenik meg minden érdek. A résztvevők számos tekintetben különböznek: más az iskolázottságuk, a tudásuk, különböző a kommunikációs képességük, mindenekelőtt azonban a gazdasági, hatalmi és társadalmi státuszuk. Egy nem egyenlők közötti, de egyenlőségre alapozó folyamat akár az egyenlőtlenségeket erősítő eredményt is hozhat. Éppen ezért különösen fontos, hogy a közösségi tervezési folyamatot felkészült szakemberek vezessék, elvei, módszerei, jó példái minél szélesebb körben ismertté váljanak.

A kiadvány célunk szerint fellebbenti a fátylat a közösségi tervezés műhelytitkairól annak érdekében, hogy azokat minél több tervezési-fejlesztési szakember, illetve a tervezési-fejlesztési folyamatokkal kapcsolatba kerülő ember megismerhesse. Leírjuk a közösségi bevonás előnyeit, feltételeit, lépéseit. Mondandónkat gyakorlati példákkal szemléltetjük, és néhány, a gyakorlatban kipróbált, alkalmazható tervezési technikát is ismertetünk.

¹ Forrás: Pataki György: Bölcs „laikusok” – Társadalmi részvételi technikák a demokrácia szolgálatában, Civil Szemle 2007/3

Kiknek szól a közösségi tervezési útmutató?

A kiadványt egyaránt szánjuk a területfejlesztési programok, projektek tervezőinek, megvalósítóinak és a fejlesztési folyamatban részt venni akaró „laikusoknak”. Mivel a tervezés folyamata alapvetően hasonló, a módszer természetesen a vidékfejlesztési és a településfejlesztési programok, projektek előkészítése, végrehajtása során is alkalmazható. A professzionális tervező munkáját – ha okosan alkalmazza – segítheti a közösségi bevonás, konfliktusokat előzhet meg vele, számos, nem statisztikai jellegű információhoz juthat általa, elérheti, hogy a helyi közösség magáénak érezze a tervet. A „laikus” állampolgár, civil szervezeti vezető, vállalkozó pedig megismerve a fejlesztési tervezés folyamatát és a részvétel technikáit, hatékonyabban képviselheti álláspontját a tervezés során.

E kötetet elsősorban a területfejlesztéssel, területrendezéssel, vidékfejlesztéssel, településfejlesztéssel és -rendezéssel, illetve bármilyen térségi alapú komplex tervezéssel és fejlesztések lebonyolításával foglalkozó szakemberek számára készült, de szándékaink szerint a közösségek saját kezdeményezéseit gondozó, a közösségek önerejére támaszkodó „civil” fejlesztők is hasznosítani tudják.

Ki és hogyan használhatja az útmutatót?

- civil szervezetek,
- térségi és települési tervezéseket és projektfejlesztéseket különböző területi szinteken végző tervezési szakemberek – akik lehetnek a közszféra alkalmazottai vagy tanácsadással és tervezéssel foglalkozó magáncégek munkatársai is,
- önkormányzatok, kistérségi társulások, regionális fejlesztési ügynökségek és megyei önkormányzati hivatalok területfejlesztési munkatársai,
- különböző minisztériumok és területi szervek tervezéssel foglalkozó munkatársai.

Az útmutató segít tudatos tervezési folyamatá szervezni egy-egy közösségi megmozdulást, kezdeményezést, illetve segít abban, hogy az adott tervezési helyzetben mindenki számára gyümölcsöző tervezési folyamatot sikerüljön kialakítani. Az útmutatóban bemutatott technikák segítenek abban, hogy egy fejlesztés valamennyi érintettje hatékonyan részt vehessen a munkában. A tervezések megrendelői is képet kaphatnak arról, hogy a mindenki számára optimális eredmény eléréséhez milyen módszertani lehetőségekkel számolhatnak.

Az útmutató felépítése

A segédlet *első fejezete* röviden összefoglalja a részvételen alapuló tervezés előnyeit, lehetséges rövid és hosszú távú, közösségi és privát hasznait. Ezzel segítséget kíván nyújtani abban, hogy felismerjük a közösségi bevonásban rejlő lehetőségeket, megfogalmazzuk a magunk és fejlesztési partnereink számára a közösségi tervezéssel szemben támasztható elvárásainkat. Ismerteti a helyi érintettek részvételén alapuló tervezés tipikus felhasználási területeit, majd az alkalmazott módszerek, elvek leírásával segíti a bevonás folyamatának megtervezését.

A kiadvány *második fejezete* egy gyakorlati útmutató kíván lenni a nagyobb társadalmi részvételt célul kitűző fejlesztési projektek, programok megvalósítói számára. A részletes gyakorlati tanácsok, ellenőrző kérdések hozzájárulnak ahhoz, hogy a közösségi tervezés valamennyi érintett számára meghozza a várt eredményt, és ezzel gyakorlati alkalmazása hazánkban is nagyobb lendületet kapjon.

Végezetül a *mellékletben* azok a gyakoribb és legkönnyebben alkalmazható közösségi tervezési és kommunikációs technikák szerepelnek, amelyek alkalmazásával eredményessé, hatékonyá tehetjük a közös munkát.





A közösségi tervezésről

Közösségi tervezésnek nevezzük, ha a tervezési folyamatba már annak egészen korai szakaszában is ténylegesen bevonják az érintetteket. A nagy hagyományokkal rendelkező közösségi tervezési megközelítések elterjedésének a '80-as, '90-évek fordulójától kibontakozó posztmodern tervezési irányzatok adtak lendületet, vagyis az a szemlélet, hogy a tervező sokkal inkább a különböző tudásformák összehangolásáért felelős, mintsem a konkrét megoldások diktálásáért. Ennek köszönhetően a közszféra tervezési tevékenységeiben egyre inkább elvárássá vált a közösség bevonása, melyet már különböző nemzeti jogszabályok, tervezési módszertanok, sőt nemzetközi egyezmények is megkövetelnek. Ezért nem véletlen, hogy az Európai Unió és tagállamainak tervezési gyakorlatában hivatalosan is előírják a közösségi bevonást. E normatívan nehezen szabályozható tématerület szűkszavú előírásainak betartása azonban még nem jelenti azt, hogy minden az előírásoknak megfelelő tervezési folyamat valóban közösségi tervezésnek minősülne.

A „tényleges” bevonás feltétele az érintettek körének alapos feltárása és annak elemzése, majd gyakorlattá tétele, hogy az egyes érintetteket milyen módon, milyen tervezési technikákkal vonjuk be. A szakirodalomban *részvételen alapuló, közösségi bevonáson alapuló*, idegen szóval *participatív tervezés* megnevezéssel is találkozhatunk, amelyek más-más elnevezései a közösségi tervezésnek. A közösségi tervezés kulcseleme a helyi érintettek, közösségek aktivizálása és bevonása egy közös jövőkép és stratégia kialakításába, oly módon, hogy az valóban tükrözze a közösség szükségleteit, igényeit és szempontjait. A módszer alkalmazása lehetővé teszi, hogy a közösség érdekei, szempontjai a közügyek alakulásában közvetlenül is megjelenjenek, szemben a hagyományosan jellemző közvetett (pl. választott képviselőkből álló testületek, közigazgatási szervek, szerződéses alapon közreműködő tervezők stb. útján történő) megjelenéssel.

A hazai területfejlesztési, településfejlesztési, környezeti jogszabályok az egyes tervtípusok egyeztetése, társadalmi nyilvánosságának biztosítása tekintetében megfelelnek az EU-elvárásoknak. Mindazonáltal a bennük előírt közösségi részvétel – a jogszabályok műfaji sajátosságainak megfelelően – csak a minimum kritériumok meghatározására szorítkozhat. A jogszabályok által meghatározott egyeztetési és tájékoztatási kötelezettségek így a tervezés szereplőinek meglehetősen nagy mozgásteret hagynak, ezért a nyilvánosság

és a részvétel szintje nagymértékben függ a tervezőtől. Az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. törvény által előírt „helyben szokásos módon” lefolytatott társadalmisítás általában kevés érintettet ér el. A közösségi tervezés kihívása messze túlmutat a kötelezően előírt társadalmisításon, és ennek megfelelően előnyei, hasznai is nagyobb léptékűek. Meg kell említeni, hogy a nemrég elfogadott, *a területfejlesztési koncepciók és programok, valamint a területrendezési tervek tartalmi követelményeiről, egyeztetésük és elfogadásuk rendjéről szóló új kormányrendelet (218/2009 (X.6.) Korm. rendelet)* új elvárásokat támaszt a tervezői munkával szemben. A rendelet a tervezési folyamathoz illeszkedő módszertani előírásokat is tartalmaz, melyek integrálják a közösségi tervezés néhány alapvető megközelítését is (lásd például az ún. partnerségi terv készítése).

A külső szakértői tervezés és a közösségi tervezés egyes szempontjainak összehasonlítását a következő táblázat tartalmazza:

	„Külső” szakértői tervezés esetén	Közösségi tervezés esetén
<i>A helyi érintettek szerepe</i>	reagáló, válaszoló	analizáló, kreatív
<i>A helyi érintettek hozzáállása</i>	közömbös, elfogadó vagy elutasító	együttműködő, „tulajdonosi”
<i>A tervező célja</i>	információ kinyerése, a terv elfogadtatása	helyi elemzés generálása, mindenki számára megfelelő megoldások azonosítása
<i>A tervező szerepe a helyzetfeltárásban</i>	vizsgál, kutat	facilitál, katalizál, összehozza az érintetteket, párbeszédet generál
<i>A tervező szerepe a stratégiai tervezésben</i>	a megrendelőnek és a szakmai követelményeknek megfelelő terv elkészítése	a helyi érintettek közötti kompromisszumok, legjobb megoldások, innovatív ötletek megtalálása, ezek dokumentálása, szakmai kritériumoknak való megfeleltetése
<i>Az információáramlás</i> <i>A tervezési eszközöket</i>	szakaszos, nem összefüggő a tervező választja és ismeri	halmozódó, összegződő a helyi érintettek is választhatják, ill. megtanulják
<i>Az információ hozzáférhetősége az érintettek számára</i> <i>Az információ kezelése</i>	alacsony, átmeneti	magas és többé-kevésbé állandó
	a tervező/döntéshozó kezében van, majd a dokumentációt a döntéshozók megkapják	közös, a helyi közösség tagjai számára is rendelkezésre áll további felhasználásra

Az érintettek bevonásának gyakorlati hasznai

A közösségi részvételen alapuló tervezési módszert értelmezhetjük a fejlesztés hatékony *eszközeként*, ugyanakkor a helyi érintettek bevonása, helyzetbe hozása az adott fejlesztésen túlmutató, a közösség jövője szempontjából is jelentős hozadékokkal jár, értéket teremt, ezért tekinthetjük akár *önálló célnak* is (amely természetesen maga is magasabb szintű célok – a helyi gazdaság, a helyi közösség fejlődése, magasabb életminőség biztosítása stb. – elérésének az eszköze). Ilyen értelemben azt mondhatjuk, hogy még ha nem is vezet lényegesen eltérő eredményre a közösségi tervezés a hagyományos szakértői tervezéshez képest (ami elképzelhető olyan esetben, amikor nem áll fenn komoly érdekkonfliktus), a közösség bevonása, aktivizálása akkor is jelentős hosszú távú hasznot eredményez.

A közösségi tervezés területfejlesztési jelentősége kézenfekvő, a tervezés ún. „társadalmasításában” sokkal nagyobb eredményt képes elérni, mint a hagyományos, tervváltozatok egyeztetésén alapuló módszer. A terv, és az annak nyomán megvalósuló fejlesztések társadalmi elfogadottsága is sokkal nagyobb.

Közvetlen, azonnali előnyök:

A részvételen alapuló technikát nemcsak a területfejlesztési, vidékfejlesztési vagy településfejlesztési programok tervezése során, hanem egyedi fejlesztési projektek, beruházások előkészítéséhez is alkalmazhatjuk. Amennyiben a beavatkozás jellegéből adódóan a beruházót vagy döntéshozót elsősorban a fejlesztés sikere érdekli és kevésbé elkötelezett a közösség sorsa, fejlődése iránt, akkor is kiszámítható haszna van az érintettek bevonásának. A szorosan vett fejlesztés/beruházás eszközöként vizsgálva a következő előnyökkel számolhatunk, ha megfelelően alkalmazzuk a részvételi tervezés módszertartát:

● *A tervezés értékválasztást tükröz*

Napjainkban számos, egy térség fejlődése szempontjából fontos kérdést nem lehet csak szakmai, racionális módon megválaszolni. (Pl. jó-e a munkahelyeket teremtő, de a környezet minőségét rontó iparosítás? Jó-e a bevételt hozó, de az infrastruktúrát terhelő, növekvő üdülónépesség?) Különösen fontos ezt felismerni, amikor egy térség tervezését megalapozó helyzetértékelést vázolunk fel. Az, hogy mi értékelhető pozitív, és mi negatív tényezőként,

sokszor az adott térség lakosságának értékválasztásától függ, és ez nem pótolható – csak támogatható – szakmai ismeretekkel és tudományos tényekkel (pl. a tervező ismerteti a közösséggel a lehetséges környezeti károkat vagy az infrastruktúrák terhelhetőségét). Egy jó helyzetértékelés ezért nem töltheti be szerepét, ha csak egy szakértő íróasztalán, statisztikai elemzések alapján áll össze, még ha később esetleg a térség politikusai el is fogadják. A helyzetértékelésnek tükröznie kell a térség polgárainak mindennapjaiban (természetesen szubjektíven) átélt negatív vagy pozitív élethelyzeteket is. Ilyen helyzetértékelés csak valós és széles körű közösségi bevonással valósítható meg.

● *Integrált és komplex nézőpont*

Fontos, hogy a mérhető, esetleg statisztikákból lekérhető „kemény” adatok mellett a jóval szubjektívebb, árnyaltabb információk is részét képezzék a helyzetfeltárásnak, hiszen lehet, hogy ezeken múlik a beavatkozás sikeressége. Az érintettek bevonása a helyzetfeltárásba, tervezésbe mindenképpen komplexebb megközelítést és precízebb helyzetképet ad, mint a szakértői tervezés.

● *Innovatív megoldások*

A szaktervező, aki gyakran a szakmai múltjából adódó előítéletekkel, megoldási sémákkal áll a feladat elé, a legjobb szándék mellett sem tudja a probléma hátterét olyan alaposan feltárni, mint ami a közös tervezés során, az eltérő tudású, hátterű emberek párbeszéde, együttműködése révén felszínre kerül. Ilyenkor a „tudományos” és a helyi tudásformák egyaránt beépülnek a tervezésbe, ami nyilvánvalóan kedvez a helyi viszonyoknak leginkább megfelelő innovatív megoldások feltárásának.

● *Valós igényű fejlesztés (relevancia, hatásosság)*

A jól végzett közösségi tervezés felszínre hozza a fejlesztés által érintett személyek, érdekcsoportok valós igényeit. A fejlesztés kezdeményezője, a beruházó, a helyi politikus természetesen dönthet úgy, hogy az érintettek bizonyos igényeit figyelmen kívül hagyja, de a valós igények, a fejlesztés relevanciájának feltárása mindenképpen a siker egyik feltétele. Az adott fejlesztés által megválaszolatlanul hagyott szükségletek talán kielégíthetők más eszközökkel, vagy más forrásból, és mindezzel kapcsolatban belátás, megegyezés születhet az érintettek és a fejlesztők között.

A tényleges probléma felismerése Diósdon

Diósdon egy bevásárlóközpont megépítése kapcsán a helyiek egy alapítvány módszertani segítségével szerveztek állampolgári tanácsot. A település koordinált forrásszerzésének megszervezésére egy hipermarket tervezett építése és ehhez kapcsolódóan a foci pályája megszüntetése terelte a figyelmet. Az önkormányzat a tanácskozáson azzal érvelt az áruház létesítése mellett, hogy az ebből származó iparűzési adó jelentősen növelné a település bevételeit. A helyi lakosok egy része ugyanakkor tiltakozott a foci pályája megszüntetése és a hipermarket építése ellen. Egymás érveinek meghallgatása után kiderült, hogy a konkrét probléma igazából nem a bevásárlóközpont betelepüléséről szólt. A résztvevők a tanács moderátorának segítségével átfogalmazták a problémát: hogyan lehetne a település bevételeit növelni és a foci pályát megtartani? Kiderült, hogy a helyi vállalkozók nem helyben vannak bejelentve, ezért az adóbevételeik egy másik településre folynak be. A fórumon részt vevő helyi vállalkozók ígéretet tettek arra, hogy átjelentik vállalkozásukat Diósdra, és így az önkormányzati bevételek is emelkednek. Ez a hipermarket jelenlétét szükségtelenné tette, így meg lehetett menteni a foci pályát is.

Forrás: Cromo Alapítvány, Gyakoroljuk a demokráciát! Hogyan rendezzünk állampolgári tanácsot?

PL.

● *Konfliktusok minimalizálása, konszenzus (hatékonyság)*

A fejlesztés gazdájának alapvető érdeke, hogy a beavatkozás, beruházás minél kevesebb konfliktussal valósuljon meg. Ma még jellemző szemlélet, hogy „erőből” meg lehet valósítani adott egyéni vagy politikai elképzeléseket, de az állampolgári jogaival mind jobban élő közösség egyre hatékonyabban tudja saját érdekeit védeni, érvényesíteni a beruházóval, befektetővel szemben. Ez a befektető számára jelentős pénz- és idővesztést jelenthet, ami elkerülhető, ha a fejlesztést irányítók a folyamat korai szakaszától együttműködnek az érintettekkel, s az érdekkonfliktusokra elfogadható megoldást keresnek. Nyugat-Európában, és különösen Észak-Amerikában a helyi politikusok, települési vezetők is felismerték, hogy a gyorsan megvalósuló fejlesztés nem növeli, sőt inkább csökkenti népszerűségüket és választóik bizalmát, amennyiben konfliktusok, érdeksérelmek maradnak hátra. A közösséget érintő fejlesztések során a lakosság tényleges bevonása és elégedettsége nagyobb politikai nyereség lehet, mint maga a fejlesztés.



A közösséget is fejlesztő helyi fesztivál a Mezőcsáti kistérségben

PL.

Falufejlesztési melléfogás

Székeklyföld egyik településnek vezetősége a román környezetvédelmi alpból működtetett pályázaton nyert projekt keretében 2009-ben felújította a falu főterét. A korábbi füves terület helyén játszótérrel és parkot építettek, mivel a falu központja rendezetlen volt. A polgármester szerette volna, ha a köztér megújul, azonban elképzeléseit nem egyeztette a falu lakosságával. A településen a mai napig jelentős szarvasmarha állomány található. A csorda minden reggel a fejlesztéssel érintett területről indult a legelőre, majd a legeltetés után ide tértek vissza, a területnek tehát meghatározó funkciója volt a gazdálkodási gyakorlatban. A falu lakosságát a fejlesztés annyira negatívan érintette, hogy felháborodásukban lerombolták a projekt keretén belül elkészített parkot, és a polgármesternek mennie kellett.

Forrás: Págony Táj- és Kertépítész Iroda

● A helyi szereplők elköteleződése, kötődése

Egy adott fejlesztés sikeressége, fenntarthatósága nagymértékben függ attól, hogy annak érintettjei, használói, illetve általában a folyamatot befolyásoló közösség mennyire elkötelezett a beavatkozás iránt. Az elköteleződés egyik legfontosabb kiváltója lehet, ha az érintettek döntéseikkel, munkájukkal, idejükkel maguk is hozzájárulnak a tervezési, fejlesztési munkához. Ez növeli az egyéni felelősségvállalás mértékét, amely nem csak a fejlesztés eredményeinek elérését, de az eredmények, létrehozott javak fenntartását is elősegíti.

PL.

Helyi termék fesztivál a Mezőcsáti kistérségben

A Mezőcsáti kistérségben 2006-ban indult egy részvételi alapú, kistérségi szintű tervezési folyamat a Mezőcsáti Kistérségi Iroda és a Szent István Egyetem Környezet- és Tájgazdálkodási Intézet koordinálásában. A tervezés keretében minden településen falufórumon, majd később kistérségi szintű fórumon vitatta meg a térség lakossága a kistérség lehetséges fejlesztési irányait. A tervezést segítő mélyinterjúk során merült fel egy térségi rendezvény ötlete, amely lehetővé teszi azt, hogy a települések lakossága jobban megismerje egymást. A SZIE KTI diákjai egy egyetemi kurzus keretében közösen dolgozták ki a helyi civilekkel a kistérségi helyi termék fesztivál projekttervét. A diákok a kidolgozott projektötletet a kistérségi fórumon mutatták be a résztvevők számára, amelyet kiscsoportos munkában átdolgoztak. A fesztivál célja a helyi termékek (mezőgazdasági és nem mezőgazdasági termékek egyaránt) bemutatása a kistérségben és a környéken élők, valamint a turisták számára. A fesztivál ezenkívül felhívja a figyelmet a helyben készülő termékek jelentőségére, a helyi termékek környezeti és társadalmi fenntarthatósággal való kapcsolatára. A projekttervben a diákok részletesen kidolgozták a fesztivál programját, kommunikációját és a szervezés lépéseit (pl. kiállítók bevonásának módja), valamint megnevezték a lehetséges pénzügyi forrásokat. Mindezek alapján az időközben egy közösségfejlesztő képzés nyomán megalakult Mezőcsáti Kistérség Közösségi Munkásainak Egyesülete kezébe vette a fesztivál megszervezését, maximálisan azonosulva a diákok projekttervével, ám továbbgondolva azt. Az egyesület a kistérségi irodával közösen pályázatot nyújtott be, amelyből az első fesztivál meg tudott valósulni. A rendezvény azóta oly mértékben önjáró lett, hogy 2009-ben már a harmadik fesztivált szervezték meg a helyiek. A rendezvények költségeit ez ideig az FVM falunapi pályázatokat támogató kiírásából fedezték, a résztvevő települések anyagi és természetbeni hozzájárulása, valamint rengeteg önkéntes munkája mellett.

Forrás: ESSRG – A környezeti társadalomkutatók egyetemi kutatócsoportja, SZIE KTI

● *Nyertes-nyertes megoldások*

A közösségi tervezés, amelynek során az érintettek megismerik egymás álláspontjait, érdekeit, majd a közös munka során törekszenek a konszenzusos megoldások megtalálására, jóval alkalmasabb a nyertes-nyertes kiutak feltárására, mint a külső tervező által kitalált és diktált sémák.

A közösségi tervezés hosszú távú, közvetett társadalmi hozadékai tipikusan a következők:

● *Erősödik a társadalmi tőke, a közösség megtartó ereje*

A társadalmi tőke a közösséggel való azonosulás fokára utal, többek között a viselkedést szabályozó normák, a hálózatok, a társas interakciók, a bizalom, a közös döntéshozási mechanizmusok által. A helyi részvételen alapuló tervezés során a közösség tagjai sokoldalú interakcióba kerülnek egymással. Különböző háttérű emberek, illetve csoportjaik ismerik meg egymás álláspontját, értékeit, érdekeit. Gyarapszik a közösségen belüli ismeretségi háló, potenciális együttműködési lehetőségek alakulnak ki, s növekszik a közösség tagjainak társadalmi tőkéje.

Az ember közösségi lény, testi-lelki egészsége csak családban, közösségben, gazdag emberi-társadalmi kapcsolatrendszerben tartható fenn. Magyarországon a XIX. század közepe óta felbomlóban vannak a hagyományos közösségek. Kutatások tanúsága szerint az 1956-os forradalom leverése és később a piacgazdaság részbeni bevezetése a társadalmi tőke korábban soha nem tapasztalt erózióját vonta maga után. A rendszerváltás után ez a folyamat még tovább gyorsult, azonban mára a piacgazdaság várt csodájának elmaradása ismét a kapcsolatrendszerek, a közösségi összetartozás és végső soron a társadalmi tőke erősödésének kedvez. Természetesen az erős közösségek népességmegtartó ereje is nagyobb. A közösség tagjai abban motiváltak, hogy az életüket eredeti lakhelyükön rendezzék be.

● *Növekszik az emberek jóléte, javul egészségi állapotuk*

Nyugat-európai és amerikai példák tanúsítják, hogy azokban a közösségekben, államokban, ahol jobb az egyének önértékelése, erősebb a társadalmi tőkéje, magasabb a társadalmi kohézió szintje, ott ritkábbak az önkárosító magatartásformák, jobb a stressztűrő képesség, és alapvetően kedvezőbbek a népegészségügyi mutatók. Hazai kutatások is beszámolnak arról, hogy a társadalmi tőke mutatói, azaz a másokba vetett bizalom, kölcsönösség, a polgári szervezetekben való tagság, a kollektív hatékonyság, a vallásos élet és a ver-

sengő magatartás kölcsönös összefüggésben vannak a középkorúak mortalitásával. A közösséghez tartozás tehát kimutathatóan növeli a közösség tagjainak jólétét, közvetve javítja egészségi állapotát.

● *Aktivizálódik a közösség, erősödik érdekérvényesítő képessége, fejlődési potenciálja*

A közösségi kapcsolatok számának gyarapodásával és a közösségi összetartozás élményének megélésével jelentős mértékben megnő a csoporton belüli összetartás. Az együttműködésben elért kis sikerekkel a közösség tagjai tudatára ébrednek, hogy képesek saját kezükbe venni sorsuk alakítását, és összefogva, együttműködésben komoly lépéseket tehetnek. Az ilyen élmények hatására nő a kölcsönös bizalom, a közösség aktivizálódik és növekvő mértékben függetleníteni tudja magát a külső körülményektől. A közösen megvalósított akciók jelentette társadalmi tanulás során erősödnek az egyéni együttműködési, fejlesztési készségek, amelyek még hatékonyabbá teszik a közösségi akciókat, és végül jelentős mértékben megnőhet a közösség autonómiája.

Az erősödő közösségi részvétel maga után húzza a hagyományos, népképviselői elven (a társadalom tagjainak közvetett részvételén, érdekérvényesítésén) alapuló intézmények hatékonyságának növekedését. Azok az állampolgárok, akik a közügyek befolyásolására vonatkozó képességükkel tisztában vannak, tudatosabban élnek aktív és passzív választójogukkal is, illetve számon kérik a képviselőjük felelősségteljes magatartását, közösségi érdekek és értékek iránti elkötelezettségét, legyen szó akár helyi önkormányzati testületekről, akár az országgyűlésről.

A társadalmi tőkét lassan világszerte a gazdasági fejlődés létfontosságú összetevőjeként tartják számon. A vidékfejlesztés tanulmányozóinak kutatási eredményei azt mutatják, hogy egy helyi egyesületekből álló hatékony hálózat legalább olyan fontos lehet a növekedés szempontjából, mint a fizikai beruházások, a megfelelő technológia. Ugyanakkor azok a beavatkozások, amelyek nem veszik figyelembe a társadalmi tőkét, vagy aláaknázzák azt, meglehetősen rosszul sülnének el.²

² Robert D. Putnam: A prosperáló közösség. A társadalmi tőke és a közélet, 1993

A társadalmi tőke szerepe a térségi fejlesztésben

Az 1970-es években Olaszországban kialakítottak 20 erős regionális önkormányzatot. A 20 intézmény formailag teljesen megegyezett, ám azok a társadalmi, gazdasági, politikai és kulturális kontextusok, amelyekbe ágyazódtak, drámai eltéréseket mutattak. Az új önkormányzatok némelyike gyászos kudarcot vallott – hatékonyság hiánya, letargia, korrupció uralkodott el bennük. Mások azonban figyelemre méltóan sikeresnek bizonyultak: innovatív napközis programokat és szakképzési központokat hoztak létre, elősegítették a beruházásokat és a gazdasági fejlődést, úttörő jellegű környezetvédelmi szabványokat és családi klinikákat alakítottak ki – jól menedzselve a közügyeket, választóik általános meglegedésére. A kutatók megvizsgálták, hogy mi lehet az eltérések hátterében. Vizsgálták a pártpolitikai vagy ideológiai különbségeket, a régiók meglévő anyagi prosperitását, a politikai harmóniát, de mindezek nem mutattak rá az eltérő fejlődés okaira. Végül a megoldást az állampolgári részvétel erős hagyományaiban találták meg – szavazók aránya, újságok olvasottsága, kórusokban és olvasóköri körökben, lakossági klubokban, futball egyesületekben való részvétel –, ezek mind-mind a sikeres régiókat fémjelzik. Néhány olasz régió, pl. Emilia-Romagna és Toszkána számos aktív közösségi szervezettel rendelkezik. Ezen területek lakói a közügyek, nem pedig valamilyen pártfogó iránt köteleződnek el. Bízunk egymásban, abban, hogy mindannyian tisztességesen cselekednek és betartják a törvényeket. A közösségek vezetői viszonylag őszinték és elkötelezettek az egyenjogúság iránt. Társadalmi és politikai hálózataik horizontálisan, nem pedig hierarchikusan szerveződnek. Ezek a „polgári közösségek” nagyra értékelik a szolidaritást, a polgári részvételt és a becsületességet. A demokrácia itt valóban működik. A másik oldalon az úgynevezett „nem-polgári” régiók, mint pl. Calabria és Szicília állnak. Maga az állampolgáriság fogalma kérdőjeleződik meg itt. A szociális és kulturális egyesületekben való részvétel igen alacsony szintű. A helyi lakosok szempontjából a közügy más ügye –, „a főnököké”, „a politikusoké” –, de nem az övék. Majdnem mindenki egyetért azzal, hogy a törvényeket azért hozzák, hogy megszegjék őket, ám félve mások törvénytelenségétől, mindenki szigorúbb fegyelmet követel. Az egymásba érő ördögi körök csapdájába zárva mindenki tehetetlennek, kihasználatnak és boldogtalanak érzi magát. Nem meglepő tehát, hogy a képviseleti kormányzás itt kevésbé hatékony, mint a polgárosodottabb közösségekben.

Forrás: Robert D. Putnam: A prosperáló közösség. A társadalmi tőke és a közélet, 1993

PL.

Van olyan elmélet, amely szerint a spontán, pl. valamilyen érdeksérelem nyomán kialakuló, külső beavatkozás nélküli önálló kezdeményezés, az önfejlődés erősíti a legjobban a helyi közösséget. Az ilyen elmélet azonban nem veszi figyelembe a következőket:

- nincsenek mindenhol öntudatos, tetterre kész és a folyamat egészét átlátó, felelősségteljes emberek;
- az önszerveződés kevésbé teszi lehetővé a bevált modellek, módszerek és kipróbált megoldások együttműködésen alapuló szisztematikus átadását;
- az ilyen kezdeményezések rendszerint sötétben tapogatózva, külső segítség nélkül találják meg az előre vivő utat, s általában másokhoz hasonló eredményre jutnak hosszú próbálkozások és hibák sora után;
- a jól működő példa komoly lendületet adhat egy közösség számára, hiszen megmutatja, hogy lehet önállóan tenni egy adott ügy érdekében.

E nehézségek leküzdését segíti az intézményesített beavatkozás, amely akár közösségfejlesztés, akár közösségi részvételen alapuló tervezés formájában szisztematikusan adja át a megfelelő tudást, információt, készségeket a közösség számára.³

● *Nő a közösség stabilitása, egyéni szinten javul az esélyegyenlőség*

A családok, szomszédságok, vagy akár etnikai csoportok közötti túl erős társadalmi tőke azonban akár a külvilággal (helyi szinten vagy a saját köreiken túli) való erős kapcsolatok kialakulásának gátló tényezőjévé is válhat. A *negatív társadalmi tőkének* nevezett jelenség nem ritka a közép- és kelet-európai országok közösségeiben. Az előző szociopolitikai és gazdasági rendszer alatt a különféle, az állammal szemben kialakított informális hálózatok továbbra is élnek. A korábbi szürke/fekete hálózatok fennmaradtak és negatív társadalmi tőkévé alakultak, amelyek hátráltatják a demokratizálódási folyamatokat.



Csoportos tervezés egy falufórumon

Éppen ezért fontos, hogy a különböző társadalmi csoportok között is létrejőjenek kapcsolatok, amelyek egymástól elkülönülő, távolabbi embereket kötnek össze. A közösségi tervezés segít abban, hogy eltérő hatalommal rendelkező személyek, csoportok közötti kapcsolatok is kialakuljanak.

● *Erősödik a térségi identitás*

A térségi szereplők együttműködése, közös gondolkodása során a különböző háttérű csoportok egyrészt megismerik egymás nézőpontját, értékeit, másrészt a tervezés egyes kérdéseiben konszenzusos javaslatok születnek a térség jövőjével kapcsolatban. Mindez erősíti a helyhez kötődő, közösségi gondolkodást, a térségi identitást, amely az egyének életében, értékválasztásaiban is döntő, de az innovatív, a helyi lehetőségeket kihasználó térségfejlesztés alapja is.

³ Paweł Jordan, Hálózatok fejlődése és fejlesztése, Civil Szemle 2006/1

A közösségi tervezés néhány tipikus felhasználási területe

● *Térségi fejlesztés, önfejlesztés*

A profitorientált gazdasági világban természetes, hogy egy vállalat folyamatosan keresi a fejlődés, a gyarapodás, a hatékonyság növelésének lehetőségeit, és ehhez alkalmazottainak, fogyasztóinak tudása, tapasztalata, véleménye is fontos adalék. Az is köztudott, hogy a cég hatékonyságát jelentős mértékben befolyásolja alkalmazottainak jó munkahelyi közérzete, kapcsolatrendszere, közösségi érzése. A mai globalizált piaci világban gyakorlatilag bármely közösséget, települést, térséget párhuzamba állíthatunk a piac klasszikus szereplőivel. Az egyre romló gazdasági és társadalmi mutatók tükrében nem túlzás állítani, hogy Magyarország közösségei, civil szervezetei, települései eljutottak arra a szintre, hogy felismerjék, nem hagyhatják kihasználatlanul saját erőforrásaikat, nem mehetnek el továbbra is saját belső fejlődési lehetőségeik mellett. A vidékfejlesztés, településfejlesztés legsikeresebb hazai példái mögött szinte kivétel nélkül innovatív, a helyi közösséget megmozgató aktív személyeket, szervezeteket találunk, akik a belső erőforrásokra alapozva tudtak környezetük körülményein javítani. A belső erőforrások feltárása és mobilizálása a közösségi tervezés egyik klasszikus felhasználási területe.

● *Területi tervek társadalmi-tartalmi egyeztetése, társadalmazása*

A területi, települési fejlesztési és rendezési tervek egyeztetésének, elfogadásának és közzétételének, divatos szóval „társadalmazásának” részletes szabályait jogszabály írja elő. Az ennek való megfelelés során a közösségi tervezés technikáit is felhasználhatjuk, illetve – az említett rendeletek erre bátorítanak is – a minimális megfelelésen túl a tervezés egyes részeit vagy akár egészét lefolytathatjuk a közösségi tervezés normái, módszerei szerint is. Erre nyilván csak akkor van mód, ha a tervezés feltételei – idő, anyagi fedezet stb. – szintén meghaladják a minimális szintet. Mindazonáltal ez az útmutató segítséget jelent a területi tervező szakemberek számára a tervek nagyobb társadalmi elfogadottságának, beágyazottságának biztosítására is.



PL.

Külső segítséggel megvalósuló önfejlesztés a Dörögdi-medencében

A kapolcsi fesztivál által ismertté vált Dörögdi-medence részvételre épülő, fenntarthatósági programja 1991-ben indult útjára. A térségben egy budapesti székhelyű civil szervezet, a Független Ökológiai Központ Alapítvány (FÖK) kezdett bele a fejlesztési tevékenységbe, elsőként egy népfőiskola indításával, majd egy komplex, organikus fejlesztési programmal, amely természetközeli életmódra kívánta ösztönözni a helyieket a megújuló energiaforrások, a táj ökológiai fenntarthatósága, a szelíd turizmus megismertetése és szakmai támogatása révén. A közösség hagyományainak védelme a fejlesztési tevékenység során összefonódott a községek döntéshozóinak, lakosainak a folyamatban való részvételével, valamint a részvételhez szükséges készségek fejlesztésével. Az öt falu a népfőiskola működése előtt nem kapcsolódott egymáshoz; más termelőszövetkezetekhez tartoztak korábban, más településekkel és városokkal voltak szorosabb kapcsolatban. A településen élők nem gondolták, hogy táji alapon – az öt település ugyanis egy vízgyűjtő medencéhez tartozik – ők egy egység volnának. A FÖK által kezdeményezett népfőiskola során jöttek rá a települések lakói arra, hogy így, összefogásban kell valamit kezdeniük. A népfőiskola egy másik fontos hozadéka volt, hogy megteremtette a jövő iránti érdeklődést. A programban dolgozó fejlesztő és tervező szakemberek fontos tapasztalatként jelölték meg a beavatkozás „szelidségét”, vagyis azt, hogy a beavatkozók ne okozzanak sérülést a térség számára, és ne váltsanak ki a helyiekből egyfajta „idegenérzést”. A FÖK a Pagony Tájépítész Irodával együttműködésben a különféle pályázatokhoz és rendezési tervekhez egy munkaközi anyagot készített az öt faluról és a medencéről, amelyet aztán falufórumokon és gazdafórumokon vitattak meg a helyi lakossággal. A program során a tervezők elindítottak egy, a kulturális tájkép gazdagítását célzó pályázati kisprojektalapot, amelyre helyi lakosok pályázhattak a helyi tájképet megőrző, kis költségvetésű ötleteikkel (pl. fa- és gyümölcsfaültetések, iskolai zöldségkert kialakítása stb.). A programban helyet kaptak képzések is, többek között a biogazdálkodásra, valamint a gyógynövény-előállításra vonatkozóan. A fiatal korosztály bevonására is gondoltak a tervezők: a település őshonos gyümölcsfáit térképezték fel a helyi iskolások, közelebb hozva ezáltal a különféle korosztályokat.

Forrás: <http://www.joke.hu>, a Független Ökológiai Központ honlapja

● Települési, késtárségi gazdaságfejlesztés

A szocialista rendszer nem éppen önkéntes gazdasági közösségei, a térszerek, állami gazdaságok, állami nagyvállalatok a rendszerváltást követően igen rövid idő alatt felbomlottak. Helyüket a kisebb-nagyobb egyéni vállalkozások, valamint a tőkeerős multinacionális cégek vették át. A globális piac egyre élestedő versenyében azonban mind a nagy-, mind a kisvállalatok helyzete igen labilis. Viszonylagos gazdasági stabilitást, a folyamatosan mozgó nagytőke hatékonyabb megkötését csak az együttműködési hálózatokon, szolidaritáson, belső piacokon alapuló, átgondolt szakképzési rendszerekkel rendelkező helyi gazdaságok tudnak nyújtani. Az ilyen gazdasági környezet kiépítése partnerségi és együttműködési hálózatok sokrétű szövetének kialakulásán, a belső erőforrások minél nagyobb szintű hasznosításán, hatékony térségi munkamegosztást kíván, aminek kiépítéséhez, fenntartásához a közösségi tervezés különböző módszerei, technikai nagy segítséget jelenthetnek.

Zala-KAR térségi együttműködés

A Zala-KAR Térségi Innovációs Társulást 1993-ban 14 Zala megyebeli település alapította azzal a szándékkal, hogy erőforrásait és tudásukat összetéve együttesen, a kihasználatlan szellemi kapacitásokra építve valósítsanak meg fejlesztéseket. A társulás különböző tevékenységi körök köré szervez térségi szinten működő civil szervezetek, valamint kht-k létrehozásánál segédkezett (pl. Gazdálkodó Családokért Zala-KAR Nonprofit Kft, valamint a Foglalkoztató Zala-KAR Nonprofit Kft., Zalai Borút Egyesület, Hazatérők Egyesülete). A szövetség egyik fontos megkülönböztető jegye a humán erőforrások folyamatos tervezése, fejlesztése új emberek bevonása és képzések révén, illetve a megszerzett tudás megosztása, kombinálása a közös projektek során. A társulás komplex térségfejlesztési programot alakított ki a helyi erőforrásokra alapozva, a helyiek széles körű bevonására építve, így indítottak többek között turisztikai, mezőgazdasági-vállalkozói, demokráciafejlesztési és roma foglalkoztatási programot. A folyamatosan bővülő fejlesztési szövetség részt vesz a LEADER programban is, amelynek keretei között a helyi tradíciókra, tudásra építve próbál új megélhetési lehetőségeket kialakítani. A partnerek közötti napi szintű egyeztetéseken túl szintén fontos eleme a döntéshozatalnak a helyi érintettek bevonása a döntések előkészítésébe, a tervek elkészítésébe. A legjobb példát erre a LEADER+ programba beépített képzési projekt jelenti, amely a jövőben megvalósítandó kistérségi tervek közösségi részvételen alapuló kidolgozását biztosítja. E tervezési folyamat során egy éven keresztül, nagyjából havi rendszerességgel, 50-60 térségbeli érintettel kezdték közös gondolkodásba. A kezdeti információnyújtást követően kisebb csoportok alkotta műhelymunkákat szerveztek, ahol négy fő téma köré csoportosítva jövőbeli fejlesztési ötleteket dolgoztak ki egészen a megvalósítás szintjéig. A Zala-KAR térségi vonzása olyannyira erős, hogy a partnerség magába szippantotta a térségben élő és oda kifejezetten emiatt visszatérő diplomások közül a legtöbb aktív, kezdeményező embert. A Hazatérés programban fiatal diplomások dolgoztak a kistérség helyzetét feltáró és a megoldási lehetőségeket feltérképező stratégiai koncepción. A társulás tapasztalatai szerint a vállalkozói szférát a legnehezebb bevonni az együttműködésekbe, mivel kevésbé látják szerepüket, érdekeik megvalósulását a vidék- vagy területfejlesztési célú közös munkában. Önálló fejlesztési elképzeléseiket is nehéz összehangolni a térségi érdekekkel, ráadásul meg kell küzdeni az időkorlát jelentette szűkös erőforrásokkal is – sokszor nem várható el tőlük, hogy egy hosszadalmas tervezési folyamatban végig részt vegyenek.

Forrás: Kelemen Eszter, Megyesi Boldizsár, 2008. Civil partnerség a Zalaszentgróti kistérségben. A Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás fejlesztési kapcsolathálója. Kutatási jelentés a Közép-Európai Egyetem megbízásából. Kézirat. p. 23.



● *Érdeksérelem, közösségi érdekérvényesítés*

A közösségi tervezés egyik tipikus és spontán területe az érdeksérelem, amikor egy adott közösség a saját érdekében fellép, hogy megakadályozzon, befolyásoljon egy, a közösséget érintő változtatást, beruházást. Az ilyen kezdeményezés beindításában, levezetésében általában nagy szerepet kapnak a civil szervezetek, helyi aktivisták. Amennyiben a közösség érdekeit sértő folyamatokat sikerül megakasztani, esély van arra, hogy párbeszéd induljon meg a folyamat gazdája és az érintettek között, és ezzel kezdetét vegye a közösség magasabb szintű bevonása a fejlesztési folyamatokba. Az is előfordul,

hogy az együttműködés nem jön létre, de az érdeksérelmet elszenvedő közösség – felismerve az összefogásban rejlő lehetőségeket – valamiféle ellenakcióba, az érintettek érdekeit jobban szem előtt tartó alternatív megoldások tervezésébe kezd. E kézikönyvnek nem kifejezett célja a civil érdekérvényesítés technikáinak részletezése, de a közösségi tervezés általános szabályai, lehetőségei ilyen esetben is érvényesek. Mindamellet a közösségi tervezés egyik fő célja éppen az, hogy ezeket a konfliktusokat megelőzzük, illetve a helyzet elmérgesedése előtt kezelni tudjuk.

PL.

Érdeksérellem nyomán aktivizálódó közösség

Az Északkelet-Pest Megyei Regionális Hulladékkezelési Projekt az érintettek bevonásának hiányában főleg a regionális lerakót elutasító népszavazások révén vált ismertté. Az Északkelet-Pest Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási és Környezetvédelmi Önkormányzati Társulás határozta el a lerakóra vonatkozó ISPA pályázat benyújtását és szerezte meg hozzá a pénzügyi támogatást. A regionális hulladéklerakó a tervek szerint 99 település hulladékát fogadta volna be. Az összefogás azonban nem valósult meg. A pályázat beadása előtt a püspökszilágyi népszavazáson a lakosság elutasította a lerakót. 2002 májusa és 2004 januárja között további 6 lehetséges helyszíneként szolgáló település – Sződ, Kosd, Kartal, Keszeg, Hévízgyörk és Romhány – is nemet mondott a lerakóra.

A lerakó elleni küzdelem hatására sorra alakultak olyan egyesületek, körök (pl. Mentsük Meg Keszeget Baráti Kör és a Kartal Jövőjéért), amelyek a település érdekeinek védelmét kívánták szolgálni. Ezek a szerveződések egyértelműen az adott érdeksérellem kezelésére, vagyis a hulladéklerakó létesítése ellen jöttek létre. Aktív működésük a konfliktus lezárása után ugyan mérséklődött, de a hulladéklerakó elleni megmozdulások láthatóan pezsgő életet és pozitív változásokat hoztak ezekben a kistelepülésekbe: erősítették a közösségi összetartozást és a települések lakosságát öntudatukra ébresztették.

Forrás: Az Északkelet-Pest Megyei Regionális Hulladékkezelési Projekt-oktatási esettanulmány (ESSRG, 2008)

● *Konfliktuskezelés*

Gyakorlatilag az előző pontban leírtak másik oldalának is tekinthetjük, amikor a fejlesztő, beruházó, vagy az azt megbízó politikai erő szembesül a folyamat különböző érintettjeinek érdekkellentéivel, konfliktusával, és kénytelen a fejlesztés sikere érdekében az előállt konfliktus kezelésére erőforrásokat fordítani. A konfliktus ugyanakkor sok esetben nem közvetlenül egy konkrét fejlesztés kapcsán alakul ki, hanem elhibázott fejlesztések sorozatának következményeként (lásd lakótelepek társadalmi feszültségei). Ilyenkor a közösségi viszonyok egyensúlya már megbomlott, de egy részvételi tervezési folyamat elindításával lépések tehetők a helyzet normalizálására, az érintettek számára megnyugtató megoldások azonosítására.

Konfliktuskezelés az egészségügyi szolgáltatások átszervezésében

Az angliai Leicester városában három kórház működik. A megyei egészségügyi hatóság az 1990-es évek közepén egyre súlyosabb pénzügyi problémákkal küzdött a sürgősségi ellátások terén. A probléma megoldása érdekében szakmai konzultációkat kezdeményeztek a kórházi és más egészségügyi szakértőkkel, mely négy éven keresztül zajlott. Az egyeztetések eredményeképpen létrejött álláspont alapján a sürgősségi és baleseti szolgáltatásokat két kórházba koncentrálták, míg a harmadik kórházat a tervezhető egészségügyi ellátásoknak szándékozták fenntartani. Amikor a szakmai közmegegyezéssel készült terveket 1999-ben nyilvánossá tették, a város lakossága hevesen tiltakozott, majd aláírásgyűjtésbe kezdett a szakmai koncepcióval szemben (150 000 aláírás gyűlt végül össze). Ennek háttérében az állt, hogy a racionalizálás jegyében az akkoriban főleg közadakozásból létrehozott kardiológiai és emlőcentrumokat is át akarták helyezni a két másik kórházba. Az erős civil nyomás, valamint a média egyre erősebb jelenléte hatására a megyei egészségügyi hatóság végül állampolgári tanácsot szervezett az elmérgesedett konfliktus megoldása érdekében. A tanács végül a korábban vitatott szakmai koncepciót elfogadta, ám azon egy lényeges változást eszközölt: a második kórházba rakták át a tervezhető egészségügyi ellátásokat.

Forrás: Pataki György: Bölcs „laikusok” – Társadalmi részvételi technikák a demokrácia szolgálatában, Civil Szemle, 3-4. szám, 2007

PL.

A térségi tervezés egyik egyre erősödő kihívása az etnikai konfliktusok kezelése. Az anyagi jólétben, az életkörülményekben megmutatkozó különbségek mellett a konfliktusok háttérében mindig megtaláljuk az egymás meg nem értését, a kölcsönös hibáztatást és általában a sztereotípiákat, előítéleteket. A közösségi tervezés segít abban, hogy a konfliktusban álló felek megismerjék egymást, az előítéleteken túl megtanulják egymást valóban meglátni és megérteni, és a konfliktus közvetlen tárgyában közös megoldást találni. Természetesen ilyen helyzetben a tervezés koordinálása, folyamat-segítése különösen nehéz és érzékeny feladat.

A bevonás elengedhetetlen feltételei és kockázatai

1. Motiváció

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. Einstein elhíresült mondásának igazsága szerint nem tudjuk megoldani a problémáinkat ugyanazzal a gondolkodással, mint amivel létrehoztuk azokat, vagyis képessé kell válnunk – és ez nem egyszerű feladat –átértékelni eddigi

tevékenységeinket, és új nézőpontra helyezkedve elkezdni másként gondolkozni, másként kommunikálni. Emellett a közösség heterogén, a különféle egyéni és csoportérdekek akár ellentétesek is lehetnek, s mindezt a tervezési folyamat során kezelni és gyümölcsozttetni kell. Beláthatjuk, hogy mindez olyan nehézségeket jelent, amelynek leküzdéséhez minimum az egyik félnek erősen motiválnak kell lennie. Ha a tervezők kellően elkötelezettek és sok munkával, meggyőzőerővel fel tudják kelteni az érintettek érdeklődését, vagy a lakosság oldalán keletkezik motiváció – például egy, a közösség ingerküszöbét meghaladó érdeksérelem okán –, vagy a helyi civil aktivisták munkájának eredményeként fog össze egy csoport, és teszi világossá, hogy részt kívánnak venni az őket érintő döntésekben, akkor a részvétel, a közösségi tervezés motivációs háttere biztosított lesz.



Kockázat: Amennyiben egyik oldalon sem található igazi elköteleződés és motiváció, úgy a bevonás, az érintettek mozgósítása irreális célkitűzés. Ez tipikusan megfigyelhető adott feladathoz (pl. pályázati pénzből megvalósuló fejlesztéshez) kötelezően előírt „társadalmasítás”, bevonás esetén. Ilyenkor a közösségi tervezést formálisan végzik el, a fórumokat, műhelymunkákat néhány fős látogatottsággal „teljesítik”. Az ilyen eljárás veszélye az, hogy mivel a szóhasználat szintjén mégiscsak közösségi tervezés zajlik, miközben nincsenek elért eredmények, az érintettek és a döntéshozók értelmetlen, nem működő módszernek fogják tekinteni a közösségi tervezést, és olyankor sem fogják alkalmazni, amikor pedig adott, vagy biztosítható lenne a kellő motiváció. Ezzel egy fontos együttműködési formát járatnak le a folyamat felelőtlen tervezői.

2. Erőforrások – idő és pénz

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 civil kezdeményezések idő kérdésében általában jobban állnak, egy beruházás tekintetében azonban az időráfordításnak nyilvánvalóan komoly anyagi vonzatai vannak. A tervezésre fordított, gyakran előre nem is pontosan kalkulálható, kellő mennyiségű idő azonban mindenképpen alapfeltétele a sikernek.



Kockázat: Nem elegendő, vagy rosszul felhasznált idő/anyagi fedezet esetén előfordulhat, hogy egy jól induló közösségi tervezési folyamat nem tudja elérni a várt eredményeket, ami természetesen csalódáshoz és akár kölcsönös vádaskodáshoz vezethet. Éppen ezért nagyon fontos a rendelkezésre álló időhöz (és/vagy anyagiakhoz) mérni a feladatokat és választani az alkalmazott módszereket, illetve ezek alapján határozni meg az elvárásokat.

3. Tervezői készségek

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 egybegyűlték előzetesen kinyilvánított elvárásainak megfelelően, demokratikusan (mindenkit egyformán érvényesülni hagyván, vagy akár szelíden kényszerítvén), s az eltervezett időkereteken belül maradvá folyják. Ha ez sikerül, ha mindenki bele tudja adni a véleményét, ötletét, és utána képesek a résztvevők beszámolni arról, hogy milyen konkrét eredmények születtek a találkozón, akkor lesz motiváció a tervezési folyamat következő lépésére, s talán még azon túl is. Ennek értelmében a tervező csapat felelőssége, hogy biztosítsa azokat a személyi és készségbeli kompetenciákat, amelyek a munka elengedhetetlen feltételei. A későbbiekben részletesen bemutatjuk ezeket a technikákat, készségeket.



Kockázat: A falufórumok, társadalmi viták, különféle gyűlések tipikus és gyakori hibája, hogy kellő fókuszáltság és következetes módszertan hiányában teljesen parttalanná válnak, elhúzódnak és mégsem hoznak komoly, mindenki számára „hazavihető” eredményeket. Ha tisztázatlanok az elvárások, a gyűlés céljai, napirendje; ha valaki domináns módon magához ragadja a szót; ha valamilyen konfliktus uralja a megbeszélést, szinte biztosra vehető, hogy az együttlét nem vezet eredményre. Ma még az egyik leggyakrabban tapasztalt hiba, hogy jó szándékú emberek nemes célok érdekében összehívják és aktivizálják egy adott ügy érintettjeit, de nem rendelkeznek azokkal a készségekkel és tudással, amelyekkel a folyamatot mederben tudnák tartani. Ilyenkor az összejövetelek nem hoznak igazi eredményeket, a konfliktusok kiéleződnek, ahelyett, hogy rendeződnének, s néhány alkalom után elvész a motiváció is.

A közösségi tervezés módszertani alapjai

● „Részvételi lépcső”: a bevonás szintjének meghatározása

Az érintettek részvételén alapuló tervezési folyamat megtervezésének alapvető kérdése, hogy az adott feladathoz, fejlesztéshez, illetve annak valamely szakaszához, valamely érintettjéhez milyen mértékű és jellegű bevonást rendeljünk.

A bevonás mértékének függvényében megközelítőleg az alábbi szintek közül választhatunk, az alacsony bevonástól a magas szintű felé haladva. (A teljesség kedvéért bemutatjuk a hagyományos tervezési gyakorlathoz kötődő első három szintet is, amely önmagában még nem tekinthető közösségi tervezésnek.)

1. **REAKCIÓ:** az érintettek informálása a tervezés megállapításairól, részeredményeiről és ezekkel kapcsolatban reakciók, hozzászólások kérése, ezek alapján a tervező saját belátása szerint módosíthatja a dokumentációt.
2. **FELMÉRÉS:** a tervezés adott pontjain (elsősorban az elején) az érintettek véleményének, problémáinak felmérése, ezeket a tervező saját belátása szerint használja a további munkához.
3. **KONZULTÁCIÓ:** a problémák és a megoldások tervezése során a tervező konzultál a helyi érintettekkel – az érintettek ebben az esetben sokoldalúbban és aktívabban tudják kifejezni a véleményüket, de a tervező alapvetően belátása szerint használja, vagy nem használja az így szerzett információt.
4. **FUNKCIONÁLIS RÉSZVÉTEL, FELADATOK DELEGÁLÁSA:** az érintettek munkacsoportokat alakítanak, hogy előre eldöntött célokkal, feladatokkal foglalkozzanak. Erre általában nem a projekt kezdeti szakaszán kerül sor, hanem a nagyobb stratégiai döntések meghozatala után. Az ilyen munkaszervezetek általában erősen függenek a külső szakértőktől és a tervezési folyamattól, de előfordul, hogy önállóvá válva fennmaradnak.
5. **PARTNERSÉG:** az érintettek a szakértőkkel együtt elemzéseket végeznek, amelyek eredményeként akciótervek születnek, új helyi intézmények (munkaszervezetek, bizottságok) alakulnak, illetve a meglévőket megerősítik. Ezek a csoportok kontrollálják a helyi döntéseket, és így az érintetteknek szerepük van a tervezési folyamat befolyásolásában, a gyakorlati kérdések eldöntésében.

6. **ÖNÁLLÓ KEZDEMÉNYEZÉS:** az érintettek külső intézményektől függetlenül önálló kezdeményezést tesznek egy adott helyzet megváltoztatására, egy probléma megoldására. A szükséges szakértői szolgáltatások és más források beszerzéséhez felveszik a kapcsolatot külső intézményekkel, de a források felhasználását saját döntési hatáskörben tartják.

A részvételi lépcső fokai lehetőségeket jelenítenek meg, amelyekkel különböző helyzetekben élhetünk, illetve amelyekhez saját tervezési folyamatunkat mérhetjük. Mindez azonban nem jelenti, hogy az alacsonyabb fokok feltétlenül rosszabbak a magasabb bevonást jelentőknél – mindig az adott helyzethez kell megtalálnunk a legnagyobb hozadékkal járó megoldást.

● *Facilitáció: a folyamat segítése*

A folyamat-segítés, amelyet a közösségi tervezésben facilitálásnak, a közösségi-szociális szakmákban inkább animálásnak, moderálásnak neveznek, illetve maga a folyamatsegítő személye elengedhetetlen kelléke a részvételi tervezésnek. A facilitátor (animátor, moderátor) alapvető jellemzője, hogy nem nyilvánít szakemberként véleményt egy adott témában, viszont mindent megtesz azért, hogy a folyamat szereplői, a fejlesztés érintettjei ki tudják fejteni véleményüket. A facilitátor személyét illetően ezért fontosabb a rátermettség, az ide vágó készségek birtoklása, mint a fejlesztéssel kapcsolatba hozható szaktudás. Tervezési folyamatunkhoz adott esetben „profí” facilitátort is alkalmazhatunk, aki a témától teljesen érintetlenül (bár nyilván arra érzékenyen) képes levezetni a közösségi tervezési folyamat szakaszait. A facilitációs készségek és tudások azonban 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 belenyúlni az érdekellentétek, konfliktusok hálójába.

A facilitátor legfontosabb tulajdonságai, készségei: alázatos, de mégis magabiztos, nyitott minden véleményre, türelmes, bátorító, elfogadó és megértő, így képes pozitív visszajelzést adni, demokratikus, de a játékszabályokat következetesen betartatja, jól kérdez, figyelmesen hallgat és jól tudja összegezni mások ötleteit; ha kell, tanul a hibákból és képes változtatni, energikus, képes dinamizálni a csoportot. A készségek nagyobb része tanulható, de a legfontosabb az, hogy a facilitátor képes legyen úgy viszonyulni a tervezésbe bevontakhoz, hogy azok értékesnek és motiváltnak érezzék magukat. Ez nagyban befolyásolja azt, hogy a csoport hogyan fog tudni együttműködni és milyen eredményeket fog elérni.

A folyamatsegítés néhány tipikus jellemzése:

- „A facilitáció művészete nem az, hogy hogyan ültessünk el gondolatokat az emberek fejében, hanem hogy hogyan húzzuk ki azokat.”
- „A facilitátor akkor dolgozik a legjobban, ha az emberek szinte észre sem veszik, hogy jelen van.”
- „A jó facilitátor keveset beszél. Amikor a feladatot elvégeztük, a célokat elértük, az emberek úgy érzik: ezt mi csináltuk!”

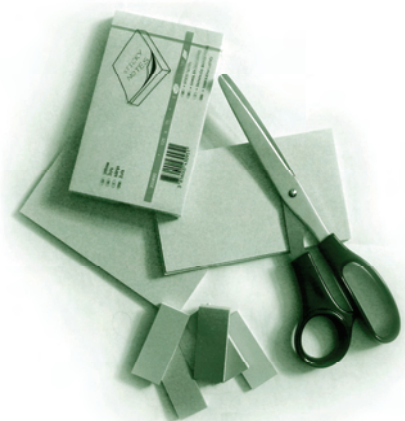
A facilitátor folyamatsegítő munkájának fontos része a felek közötti kommunikáció kiépítése és fenntartása a tervezési munka egészében. A facilitátoroknak ilyen módon kimagasló szerepük van, hiszen a probléma



Facilitátor és alkalmi segítő a műhelymunka során

keretezése, a folyamat menete rajtuk múlik. A facilitátoroknak meghatározó szerepük van az erőviszonyok kiegyensúlyozásában, a hatalmi viszonyok etikus kezelésében, a konfliktusok feloldásában is.

Elképzelhető, és egyre gyakoribb, hogy maga a szaktervező sajátít el 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 döntéselőkészítő 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.



Lake Ontario Park revitalizációja Kanadában

A Lake Ontario Park Kanadában, Kingston városában található, jelentős hagyományokkal bír, de a 2000-es évek közepére egyre elhanyagoltabb területté vált. A 2006-ban indított részvételi tervezésen alapuló projekt célja a park revitalizációja volt a lakosság széles körű bevonásával.

A részvételi tervezés során a szakértők az alábbi közösségi tervezési módszereket alkalmazták:

- történeti feltáró tanulmány, fotógyűjtemény készítése;
- műhelybeszélgetés: tanulmány ismertetése, SWOT-elemzés kiscsoportban;
- műhelybeszélgetés: résztvevők beszámolója lakossági csoportjukban, ötletbörze;
- műhelybeszélgetés: csoportvélemények visszajelzése, régi és új parkelemek térképes megtervezése;
- műhelybeszélgetés: szakértői vélemények, laikus-szakértő vita;
- három fejlesztői alternatíva kidolgozása: I. fókuszban a „kemping”, II. fókuszban a „vízfelület”, III. fókuszban az „események”;
- nyílt fórum: a három terv megvitatása;
- folyamatosan: honlap, kérdőívadás (300 válasz érkezett);
- konszenzuson alapuló, végleges revitalizálási terv elkészítése: a terv kidolgozásában a tervezők mellett részt vett a Lake Ontario Park Tanácsadó Testület is, amelynek tagjai a főbb érintett csoportok (sportegyesületek, lakosok, öslakosok, kereskedelmi kamara, diákok stb.) képviselői;
- a revitalizálási terv alapján a hivatalos tervezési dokumentum elkészítése: az anyag véleményezése jelenleg is folyamatban van.

A város honlapján a tervezési folyamat példaértékűen dokumentált: elérhetők a különféle egyeztetések jegyzőkönyvei, a fejlesztési foratókönyvek korábbi és új változatai, térképek, fényképek, valamint az online kérdőív eredményei.

Forrás: http://www.cityofkingston.ca/pdf/recreation/top/LOP_Report-Main.pdf



● *Készségfejlesztés: a szereplők képessé tétele az együttműködésre*

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 büdzséjébe, amennyiben van erre lehetőség.

● *Közösségi tervezési technikák: a know-how*

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, kü-

lönben az adott módszer veszté 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 kinccsé, látható, lefotózható „termékké” válnak.

Összefoglalva, a tervezési technikák fő előnyei a következők:

- *célravezetőek*: 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.

Néhány egyszerű, de hatékony technikát e kézikönyv is bemutat.

● *Tervezési folyamat: a „projekt-ciklus”*

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.

Közösségi tervezés és értékelés az egyes területi szinteken

A közösségi tervezés módszertanát mindig az adott feladathoz kell igazítani, szereplőit is a feladat céljának, léptékének megfelelően kell kiválasztani. A területfejlesztés egyes területi szintjein jellegükben eltérő tervezési, fejlesztési feladatok jelentkeznek, ezért a közösségi tervezés alkalmazása, adaptálása is más-más kihívást jelent.

A területi tervek tartalmára és egyeztetésére vonatkozó előírásokat a *területfejlesztési és területrendezési tervek tartalmi követelményeiről, egyeztetésük és elfogadásuk rendjéről* szóló új kormányrendelet (218/2009. (X.6.) Korm. rendelet) rögzíti. E rendelet módszertani követelményeket tartalmaz, sőt egyes tervezési technikákat is említ, melyekkel a közösség bevonása támogatható. A területi tervek mellett az egyes területi szinteken ágazati tervek is készülhetnek, amelyek során a közösségi tervezés módszere szintén alkalmazható.

Regionális szinten a tervezés főszereplői a regionális fejlesztési tanácsok és munkaszervezeteik, az ügynökségek. A régiós szintű stratégiai tervezés elsődleges partnerei a megyei önkormányzatok, megyei területfejlesztési tanácsok, illetve a kistérségi társulások, települési önkormányzatok, és természetesen az ágazati képviselők. **Megyei** szinten is ugyanez a kör szólítható meg, értelemszerűen a megyei léptékben. Ennek megfelelően a bevonás elsősorban nem a helyi lakosságot, civil és gazdasági szervezeteket, hanem a térségi fejlesztés intézményi partnereit, illetve a helyi érintettek magas szintű képviselőit célozza, és így az eszközöket is ehhez kell megválasztani. A legnagyobb kihívás a régiós tervezés során a régió sajátosságainak, illetve a régió belüli eltérő karakterű térségek problémáinak megjelentetése. A tervezés nyelvezetében, technikáiban szakmaibb, mint egy kistérségi, települési szintű fórum, de a közösségi tervezés szemlélete, szabályai utóbbiakon is alkalmazhatók. A szakértői műhelymunkák során jó eredménnyel használhatók a vizuális tervezési technikák (pl. az ötletbörze, a gondolati térkép, illetve az elemző módszerek közül a problémafa-elemzés), mert a demokratikus hozzáállás, a hatékonyság és a közös tudásalap létrehozása a régiós tervezés során legalább olyan fontos, mint egy helyi szintű tervezési feladatnál. A terv célcsoportját, beleértve akár a „laikus” lakosságot is, a régiós tervezés során is be lehet vonni, meg lehet szólítani. Erre – megfelelő idő és energia megléte esetén – egy „decentralizált” tervezési folyamat alkalmazható, amelyben műhelymunkákkal közvetlen kapcsolat alakítható ki a helyi érintettekkel. Amennyiben erre nincs mód, úgy a modern kommunikációs eszközöket vehetjük igénybe.

Internetes felületen közzétehető olyan kérdőív, szavazási, hozzászólási lehetőség, amelyen keresztül a régió bármely érintettje beleszólhat a tervezési folyamatba. Természetesen ez csak akkor működik, ha megfelelő kommunikációval az érintettek tudomást szereznek erről a lehetőségről.

A regionális szint tipikus fejlesztési dokumentumai: regionális fejlesztési stratégia és operatív program, regionális területfejlesztési operatív program, regionális turizmusfejlesztési stratégia stb.

A **kistérségi** szintű tervezés (nem feltétlenül a statisztikai kistérségek határain belül) a közösségi tervezés tipikus felhasználási területe. A tervezési folyamatok „gazdája” általában a többcélú kistérségi társulás, illetve gyakran az ennek keretein belül működő kistérségi (terület)fejlesztési tanács vagy bizottság. A tervezési folyamatba érdemes a szomszédos térséget is bevonni, hiszen a valós társadalmi, gazdasági folyamatok nem korlátozódnak a tervezési területre, a közös gondolkodás pedig segít lebontani ezeket a virtuális határokat.

A kistérségi tervezés során az egyik legnagyobb kihívás a települési identitás meghaladása. A kistérség nem olyan régen vált a stratégiai és operatív tervezés kiemelt szintjévé. Így érthető, hogy a kistérségi szintű együttműködés, a



„kistérségben gondolkodás” a legtöbb esetben még nehézkes. A közösségi tervezés feladata a kistérségi szereplők ráébresztése arra, hogy egy táji, kulturális alapon szerveződő természetes térség – amely szerencsés esetben egybe is esik a statisztikai kistérséggel – nagyobb fejlesztési potenciált, több lehetőséget nyújt, mint a többiektől elszigetelődő, befelé forduló település. A kistérségi, mikrotérségi szint méreténél fogva lehetőséget ad az érintettek közvetlen bevonására, a személyes élmények, találkozások biztosítására. E se-

gédletben ismertetett módszerek, technikák, gyakorlatok a kistérségi keretek közt használhatók leghatékonyabban.

A kistérségi szint tipikus fejlesztési dokumentumai: kistérségi területfejlesztési vagy vidékfejlesztési koncepció/program, LEADER program, helyi vidékfejlesztési terv, oktatási stratégia, közoktatási intézkedési terv, kulturális stratégia, szociális felzárkóztató program, gazdaságfejlesztési program, turisztikai fejlesztési program, egészségügyi és szociális ellátási program, környezetvédelmi program stb.

Partnerségi terv a területfejlesztési koncepciók és programok elkészítéséhez

A területfejlesztési koncepció, a területfejlesztési program és a területrendezési terv tartalmi követelményeiről, valamint illeszkedésük, kidolgozásuk, egyeztetésük, elfogadásuk és közzétételük részletes szabályairól szóló 218/2009. (X. 6.) kormányrendelet előírja, hogy a területfejlesztési koncepciók és programok kidolgozása során partnerségi tervet kell készíteni. A partnerségi terv meghatározza, hogy az érintett területen működő érdekképviseltek, társadalmi szervezetek és vállalkozások közül melyeket akar a tervező a tervezés folyamatába bevonni, és mik a bevonás céljai. Ezen felül meghatározza a bevonás választható eszközeit. Ezek nagyobb része a passzív kommunikációt, a terv ismertetését segítő (kommunikációs kampány, kiállítások, helyi média, tájékoztató kiadványok, konferenciák), egy része az információgyűjtést szolgálja (állampolgári vélemények gyűjtése, nyilvános fórumok, szociológiai kutatás, fókuszcsoportos kutatás), de vannak olyan elemek is, amelyek az aktív, közösségi tervezést is lehetővé teszik (eseti bizottság, munkacsoport-megbeszélések, zsűri). A partnerségi program a területfejlesztési programok végrehajtása során meghatározza az állampolgárok és a szakmai közösségek részvételének szabályait.



A közösségi tervezés a leginkább kikerülhetetlen – és a leginkább magától értetődő – a **települési** szintű tervezésben. A települési szintű tervezést általában az önkormányzat kezdeményezi, de egyre gyakrabban találkozni civil szervezetek által indított tervezéssel is. Ezen a szinten a legnagyobb kihívás a személyes és érdekkonfliktusok azonosítása, kezelése, az őszinte párbeszéd kialakítása, a valós problémákkal való szembenézés. A tervezési technikák között ezért nagy jelentőséget kapnak a közösségfejlesztésben is alkalmazott, vagy abból átvett megoldások. A facilitátor személye, szerepe ezen a területi szinten a legmeghatározóbb. A települési szintű közösségi tervezésben lehetőség van akár valamennyi érintett – a település valamennyi lakosa – bevonására. A tervezés eszközeit és kommunikációját úgy kell megválasztani, hogy megfelelő legyen a fejlesztő szakmákban, a szakmai nyelvezetben nem jártas lakosság megszólítására. Különösen nagy figyelmet kell fordítani a hátrányos helyzetű lakosság bevonására, amelyhez gyakran szükségünk van újszerű megoldások alkalmazására, nagyobb odafigyelésre, több időre, mint más, jobban szervezett csoportok esetén.

A települési szint tipikus fejlesztési dokumentumai: településfejlesztési koncepció, településszerkezeti terv, településrendezési terv, intézményfejlesztési tervek, gazdaságfejlesztési program, környezetvédelmi program, civil együttműködési és cselekvési program stb.





A közösségi tervezés gyakorlati lépései

Az alábbi fejezetben gyakorlatias lépéseken keresztül szeretnénk segíteni a bevonást és a közös munkát koordináló tervezőt, tervező csoportot. A könnyebb alkalmazhatóság érdekében az egyes elemeket ellenőrző listászerűen állítottuk össze. A legfontosabb teendők, lépések felsorolását kvázi időrendi sorrendben közöljük, de természetesen a közösségi tervezés során előre nem tervezhető tényezők miatt ezek újragondolása, folyamatos értékelése elengedhetetlen. Vannak olyan lépések, amelyek sorrendje attól függ, hogy az adott tervezési környezetben milyen lehetőségeink vannak – így pl. meghatározhatjuk a közösségi tervezés céljait, mandátumát, majd azonosíthatjuk az ehhez szükséges erőforrásokat, de meglehet, hogy fordítva kell gondolkodnunk, ha adottak az erőforrások (pl. szorító időkorlát), és ehhez kell reálisan vállalható célokat, elvárásokat behatárolnunk.

1. A tervezés előkészítése

A tervezés előkészítő lépéseinek értelmezése, alkalmazása nagymértékben az adott tervezési feladattól függ. A helyi kapcsolatrendszer kialakítását érintő lépések esetében meghatározó tényező, hogy milyen a tervező viszonya a tervezési térséghez: helyi vagy külső személy, megbízása belülről vagy a térségen kívülről jön-e, milyen a térségi kapcsolatrendszere. Ezenfelül a tervezési terület nagysága, településszerkezete, a népesség összetétele mind-mind olyan tényezők, amelyek függvényében kell az ismertett lépéseket a konkrét feladatra szabni. A közösségi tervezés legnagyobb kihívása az érintettek megszólítása, bevonása, ezért ennek előkészítését, tervezését a lehető legkorábban meg kell kezdeni.

1.1. Helyi segítők rendelkezésre állása

● Van-e olyan helyi személy, akire a tervező támaszkodhat a közösségi bevonás első lépései során? IGEN
NEM

A külső szakember egyik legnagyobb hátránya a helyiekhez képest, hogy még kevésbé látja át a potenciális érintettek sokszereplős, soktényezős, bonyolult rendszerét. Emiatt – különösen a folyamat elején – fokozott mértékben függ helyi kapcsolatrendszerétől, befolyásos helyi személyek segítségétől. Ha nem

áll rendelkezésre olyan helyi személy, aki többé-kevésbé elfogulatlanul és hatékonyan segítségünkre lehet a bevonás folyamatában, úgy meg kell találnunk azt, aki ilyené tehető (például azáltal, hogy részletesen beavattjuk, bevonjuk az előkészítő folyamatokba). Belső, helyi indíttatású és koordinációjú tervezési folyamatoknál természetesen ezek a lépések nem, vagy másként értelmezhetők (pl. a civil kezdeményezők számára kell a formális döntéshozói szinten támogató és együttműködő partnereket találniuk).

● **Magunk mellé állítottuk-e a potenciális helyi segítőköt?**

IGEN

NEM

Fontos, hogy a tervező úgy tudjon munkához látni, hogy élvezzi néhány befolyásos helyi személy bizalmát, támogatását. Ha ez nem adott, érdemes rá időt és energiát áldozni, mert megtérül a későbbiekben. A részvételen alapuló tervezés csak akkor lehet eredményes, ha a kezdeményező és a tervező motivációi őszinték és átláthatók, ha az érintettek valóban beleszólási lehetőséget kapnak az őket érintő fejlesztésbe. Amennyiben ez teljesül, úgy nem lesz nehéz megnyerni a helyi kulcsszereplőket a folyamat támogatására – mindössze megfelelő mennyiségű és minőségű kommunikáció kérdése, hogy az érintettek valamely képviselője az ügy mellé álljon. Amennyiben a helyi kulcsszereplő egyben a megbízó is, úgy érvként fel lehet hozni az előző fejezetben részletezett előnyöket, lehetőségeket. Politikusi körben komoly motiváló tényező a választópolgárok elégedettsége, illetve a lakosság támogatása, amely a fejlesztési folyamat lassabb előrehaladását is kompenzálhatja.

1.2. Támogató helyi intézményrendszer

● **Rendelkezésre áll-e olyan meglévő helyi intézményrendszer, amely a tervezési folyamat támogató háttérét adhatja?**

IGEN

NEM

Adott esetben – komplex, integrált, sokszereplős fejlesztéseknél – szükségünk lehet 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. Kistérségi fejlesztés esetén gyakran a kistérségi társulás már rendelkezik olyan (terület)fejlesztési bizottsággal, amely el tudja látni a tervezési folyamat kontrollját. 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.

- Ha nem, meghatároztuk-e, hogy mely szereplőkkel, milyen – akár informális – intézményrendszert tudunk felállítani? IGEN
NEM

Amennyiben nem áll rendelkezésre egy meglévő bizottság vagy működő munkacsoport, akkor a közösségi tervezésben aktívnak ígérkező helyi kulcszereplőkkel – térségfejlesztési projekt esetén általában polgármesterekkel, intézményvezetőkkel, civil vezetőkkel – egy alakuló ülés során az adott feladatra létrehozhatunk egy meghatározott tagságú bizottságot, majd a munka előrehaladtával az adott feladatokra a munkacsoportok bármikor, még ennél is informálisabban létrehozhatók. A részvételen alapuló tervezés sikere szempontjából döntő fontosságú a helyi támogató intézmény (helyi fejlesztési bizottság) összetétele. Egyrészt minden tagnak elkötelezettnek kell lennie a folyamat egésze – és nem csak a végeredménye – iránt, másrészt reprezentálnia kell a legfontosabb döntéshozókat (polgármesterek, intézményvezetők, civil vezetők), a tervezésbe bevonandó csoportokat (vállalkozók, civilek, egyéb érdekelték). Amennyiben meglévő bizottságot veszünk alapul, esetleg a tervezési munka időtartamára kibővíthetjük egyéb érintett személyekkel.

- Felvázoltuk-e az elképzelt tervezési folyamatot, megnyertük-e magunknak a helyi kulcsszereplőket? IGEN
NEM

Mielőtt elkezdünk dolgozni a szélesebb körben bevont érintettekkel, a helyi támogató intézménybe (bizottságba) bevont személyek számára fel kell vázolnunk a tervezési folyamat alapvető elképzeléseit. A folyamat aktuális elképzelése természetesen változhat a későbbiekben. Fontos azonban, hogy a tervezési folyamatot koordináló, ellenőrző személyek egyetértsenek és ugyanazt kommunikálják a munka beindításakor.

1.3. Kapacitásfejlesztés

Mint a bevezető fejezetben tárgyaltuk, a sikeres közösségi tervezés megkövetel bizonyos készségeket és ismereteket a tervező csoport, illetve bizonyos szintű bevonás esetén a helyi szereplők részéről is.

- Rendelkezünk-e a facilitátor szerephez szükséges személyes készségekkel és kompetenciákkal, illetve van-e a tervezést irányító csapatban olyan személy, aki rendelkezik ezekkel? IGEN
NEM

Amennyiben nem végeztünk még közösségi munkát, nincsenek ilyen irányú tapasztalataink, érdemes fellapoznunk néhány szakkönyvet, amelyek a facilitációs készségek elsajátításában segítségre lehetnek. Ha nincs erre

motivációnk, természetesen más személy, akár független, megfizetett facilitátor is végezheti az ilyen irányú tevékenységeket. Komolyabb helyi részvételi tervezés vagy egyes feladatok delegálása esetén szükség lehet a helyi munkacsoporttagok felkészítésére is. Nagyobb léptékű, hosszú lefolyású közösségi tervezés során akár egy facilitációs képzés költségeit is be lehet tervezni, és ezen a helyi közösség tagjaival együtt részt venni. Az ilyen befektetés természetesen a közösség további munkája, önállósodása szempontjából is igen hasznos.

● Ismerjük-e a közösségi tervezés alapvető technikáit, mód-
szereit, amelyből fel tudjuk építeni a tervezési folyamatot?

IGEN

NEM

Az első fejezetben már hangsúlyoztuk a közösségi tervezési technikák használatának kulcsfontosságát a siker érdekében. A legismertebb technikák (vagy technikák kombinációja) az ötletbörze (brainstorming), az elmetéreképezés (mind mapping), a problémafa-elemzés, a fókuszcsoportos megbeszélés, a forgatókönyv-elemzés. A legfontosabbak leírását a kézikönyv mellékletében közöljük.

PL.

A részletek fontossága

Az elmetéreképezés egy gyakran használt alapterminika, illetve technikák kombinációja, mert gyakorlatilag egy ötletbörzével kezdődik. Ennek során egy adott kérdéssel, problémával kapcsolatban a résztvevők néhány percig csendben, önállóan felírják egy papírlapra az ötleteiket. A facilitátor ezután felolvastatja a résztvevőkkel a felírt tételeket, míg ő maga valamilyen rendszert követve egy táblára vagy egy nagy papírra írja ezeket. Ha a gyakorlatlan facilitátor megengedi, hogy az első felszólaló az összes felírt ötletét egyszerre felolvassa, azt fogja tapasztalni, hogy már a negyedik, ötödik résztvevő is alig tud újat mondani, s ez frusztrációt okoz számukra, a terem másik felében ülőknek pedig már erősen csökken a figyelme, mivel tudják, hogy még sokáig nem kerül rájuk sor. Ezért fontos betartani azt az elsőre talán lényegtelennek tűnő szabályt, hogy egyszerre mindenki csak egy ötletet olvashat fel (még hozzá először a legfontosabbat, hogy könnyebb legyen a facilitátor számára csoportosítani), majd annyi kört lehet tenni, amennyi szükséges ahhoz, hogy mindenki minden ötletét elmondja. Így valamennyi résztvevő lehetőséget kap arra, hogy hozzájáruljon a végeredményhez a saját ötleteivel, és mivel gyakran rákerül a sor, a figyelme sem lankad.

1.4. Az érintettek azonosítása és elemzése

A részvételen alapuló tervezési folyamat első, és egyben sorsdöntő kérdése, hogy a fejlesztés érintettjeinek bevonását – a céljainknak megfelelően – jól tervezzük-e meg. Már az érintettek azonosítása sem egyszerű feladat, ráadásul általában különféle virtuális érdekcsoportokat kell képeznünk a gyakran egyszerre több csoporthoz is sorolható személyekből. Nehezíti a helyzetet, hogy a valós érdekcsoportok egy részének semmilyen intézményesült szervezeti háttere, képviselője nincs (pl. kerékpárral közlekedők, kisgyerekes anyukák stb.), adott esetben mégis szeretnénk az ő igényeiknek, érdekeiknek is megfeleltetni a fejlesztést. A különböző érdekcsoportokat különböző szinten, különböző módon kell és lehet megszólítani, bevonni a tervezési folyamatba. Mindez igen átgondolt tervezést és előkészítést igényel, amely nélkül a bevonás szinte biztos kudarcra van ítélve.

● Végiggondoltuk-e, hogy milyen potenciális érintettjei vannak a fejlesztésnek?

IGEN

NEM

A fejlesztés jellegéből adódóan, illetve helyi segítőink révén a tervezési folyamat elején azonosítjuk, hogy kik, milyen csoportok a fejlesztés potenciális érintettjei. Nagyon fontos a siker érdekében, hogy ne csak a szokásos, formális csoportokra gondoljunk (vállalkozók, civilek, kisebbségek, intézmények stb.), hanem nyitott szemmel járva azonosítsunk olyan érdekcsoportokat, akik nem jutottak még el az önszerveződés, önérdék-érvényesítés magasabb szintjeire. Egy településfejlesztési beavatkozás során például fókuszálhatunk külön a kerékpárral közlekedők, a babakocsit tolok közlekedési igényeire, felmérhetjük a kisgyerekes anyukák, vagy épp a kutyatulajdonosok szükségleteit, elégedettségét. Adott esetben magukat a gyerekeket is bevonhatjuk, például egy iskolai rajzverseny keretében, ahol a feladat az ideális lakókörnyezet ábrázolása. Ha valamilyen problémáról, konfliktusról hallunk, megvizsgálhatjuk, hogy egyedi esetről van-e szó, vagy behatárolható-e egy közös érdekeltségű csoport.

● Végeztünk-e további gyűjtést a fő érintettek segítségével?

IGEN

NEM

Az érintettek összeírásának fontos lépése, hogy a már beazonosított helyi szereplőket folyamatosan felkérjük, hogy ajánljanak további érintetteket, tegyenek javaslatokat. Ez különösen a bevonási folyamat során a személyes kapcsolatfelvételnél érdekes, például egy adott témában meghívandók körének meghatározásakor.

- Azonosítottuk-e, hogy az egyes érintetteknek milyen érdekei, céljai, elvárásai vannak a fejlesztéssel kapcsolatban? IGEN
NEM

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, vagyis a bevonással kapcsolatos szempontokat minden érintett személy vagy csoport szempontjából egyedien megvizsgáljuk. Az első lépés annak eldöntése, hogy az egyes érintettek milyen közös érdekekkel, célokkal, motivációkkal rendelkeznek az adott projekt tekintetében, illetve milyen hozzáállásra, motivációra számíthatunk részükről. Amennyiben a beavatkozás megosztja az érintetteket, úgy a legegyszerűbb szinten megjelölhetjük magunknak, hogy mely érintett csoportok ellenzik (-), és melyek támogatják (+) az adott projektet, illetve a részvételen alapuló tervezési folyamatot.

- Azonosítottuk-e, hogy melyek azok a hátrányos helyzetű csoportok, amelyek bevonása különös figyelmet igényel? IGEN
NEM

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.

PL.

Helyzetértékelés Kép-Hang módszerrel egy magyarországi roma közösségben

A Kép-Hang módszer egy jó technika lehet hátrányos helyzetű emberek szempontjainak megértéséhez és a döntéshozatalba való bevonásukhoz. A módszer alkalmazása során a fényképezőgép olyan emberek kezébe kerül, akiket a döntéshozatali folyamatok során általában figyelmen kívül hagynak. A fényképeken és azok elemzésén keresztül egy csoport tagjai konkrét cselekvéseket is meg tudnak tervezni. Sajószentpéter kétezer fős cigánytelepén egy antropológus segítségével a helyi roma fiatalok fényképeket készítettek a környezethez és az egészséghez kapcsolódó témákban. A képeket számos csoportos beszélgetés során a kutató és az érintettek közösen elemezték. A munkával arra hívták fel a figyelmet, hogy a környezeti igazságosság szempontjai nem teljesülnek a telepen: a csatornázás, a megfelelő minőségű ivóvízellátás, az alternatív fűtési lehetőségek, a szervezettebb hulladékgazdálkodás ezen a településrészen nem megoldott. A fényképekből kiállítás készült, amelyet Sajószentpéteren, valamint a Közép-Európai Egyetemen a döntéshozók számára is bemutatnak.

Forrás: Sajó-menti Közösség- és Környezetfejlesztők Egyesülete, <http://www.photovoice.com>,
<http://www.stop.hu/articles/article.php?id=154091>

● Meg tudjuk-e határozni, hogy a részvételi tervezés tekintetében hogyan lehet az egyes – különösen a negatív motivációval rendelkező – érintettek hozzáállásán javítani?

IGEN

NEM

A bevonás fontos része, hogy meggyőzzük az érintetteket, hogy aktív részvételükkel támogassák a közös tervezést. A meggyőzés érve természetesen nem is lehet más, mint az, hogy ez az ő elemi érdekük, de a kommunikáció legkülönbözőbb formáira lehet szükség ahhoz, hogy valóban megnyerjük az ügynek a szkeptikus, vagy kevésbé konstruktív hozzáállással rendelkezőket. Az érintettek elemzése során erre külön figyelmet kell fordítanunk.

● Felmértük-e az egyes érintettek feltételezett elvárásait a tervezési folyamattal szemben?

IGEN

NEM

Nagyon fontos annak felmérése, sőt folyamatos figyelése, hogy az egyes csoportok és személyek milyen elvárásokat, reményeket táplálnak a közösségi tervezési folyamattal szemben, illetve azt is nagyon világossá kell tenni, hogy a közösségi folyamatot vezetőik mit várnak, várhatnak el az érintettektől. Amennyiben a helyi szereplők elvárásai többé-kevésbé reálisak, elősegíthetjük, hogy ezek valóban teljesüljenek (például adott helyzetben a konszenzus elősegítésével). Ha viszont azt tapasztaljuk, hogy valamely érintettek irreális elvárásokat táplálnak, úgy a facilitátorok, a közösségi tervezést irányítók feladata, hogy tisztázzák a félreértéseket, behatárolják a reális lehetőségeket. Az érintettek gyakran nem látják át a fejlesztés folyamatát, például egy pályázati rendszer szabályait, követelményeit, és ezért olyan elvárásokat is megfogalmazhatnak, amelyek külső tényezők miatt nem teljesíthetők.

● Meghatároztuk-e, hogy az egyes érintetteket milyen szinten, milyen módszerrel, a tervezési folyamat mely pontján lehet eredményesen bevonni?

IGEN

NEM

Nagyon fontos, hogy a különböző beazonosított érintettek bevonásának módját és idejét az elemzés eredménye alapján megtervezzük. Lesznek érdekcsoportok, akiknek csak az igényeit, elvárásait szeretnénk felmérni, lesznek, akiket bevonunk a tervezésbe, vagy akár önálló tervezési feladatokat delegálunk rájuk. Természetesen erre vonatkozóan nem lehet receptet adni, az adott projekt, feladat, erőforrások függvényében ezt mindig egyedileg kell megtervezni. Tervünket a közösségi tervezési folyamat előrehaladtával természetesen módosíthatjuk, sőt számíthatunk is rá, hogy nem minden az előre eltervezettek szerint fog történni.

2. A tervezési folyamat megtervezése

Az érintettek bevonásának megtervezése mellett, illetve közvetlenül utána a közösségi tervezési folyamatot több szempontból is elő kell készítenünk. A közösségi tervezés egy folyamatosan fenntartott, visszacsatolós tanulási folyamat. Nagyon fontos, hogy a tervező csoport végiggondolja és részleteiben is megtervezze a közös munka menetét, de legalább ennyire fontos, hogy folyamatosan értékelje annak részeredményeit, és ezek tükrében módosítsa, alakítsa az előre megtervezett ütemezést. Ha komolyan vesszük a feladatot, akkor nyilván nem mehetünk tovább egy meghirdetett, de érdeklődés hiányában gyakorlatilag elmaradt találkozó után, hanem meg kell próbálnunk a tapasztalatokból tanulva az adott csoportot akár teljesen más módon megszólítani. A bevonás tervezett mértéke, szintje is változhat, amennyiben például jó együttműködő partnerekre találunk az érintettek körében.



Területi tervezés esetén a tervezési folyamat kialakításának alapkövetelményeit és a minimálisan bevonandó szereplők körét a *területfejlesztési koncepciók és programok, valamint a területrendezési tervek tartalmi követelményeiről, egyeztetésük és elfogadásuk rendjéről* szóló új kormányrendelet (218/2009. (X.6.) Korm. rendelet) határozza meg, melyre a közösségi tervezéskor is tekintettel kell lenni.

2.1. Előzetes helyzetértékelés

- Tisztában vagyunk-e az adott térség intézményi struktúráival? IGEN
NEM

Az érintettek konkrét bevonása előtt érdemes képbe kerülnünk a helyi intézményi struktúrák felépítésével, kapcsolati rendszereivel kapcsolatban. Első körben be kell tudnunk azonosítani a meghatározó intézmények, döntéshozó testületek stb. formális struktúráit. Ez sokat segít a közösségi folyamat megtervezésekor is, és csökkenti kívülállóságunkat, növeli hitelességünket.

- Látjuk-e a fejlesztés háttérében húzódó legfontosabb tényezőket, problémákat? IGEN
NEM

Ahhoz, hogy a tervezői és a közösségi helyzetfeltárást, problémaelemzést hatékonyan és a fejlesztés szempontjából releváns eszközökkel tudjuk elvégezni, fontos, hogy már a folyamat legelején tisztában legyünk a fejlesztést kiváltó tényezőkkel, a kiinduló állapottal, a közösség alapvető hiányaival és

szükségeivel. Ez a kulcsszereplőkkel folytatott néhány személyes beszélgetésből általában kiderül.

● **Átlátjuk-e az érintett közösség hatalmi viszonyait, konfliktusait, érdekellentéteit?**

IGEN

NEM

Minél komplexebb, integráltabb egy fejlesztési projekt, annál több „puha” tényezőt kell figyelembe vennünk. A településen/térségen belüli erőviszonyok, a személyes kapcsolatok hálója a statisztikákból nem olvasható ki, ugyanakkor a helyi folyamatokra meghatározó hatással van. Ezeket magunknak kell a tervezési folyamat kezdeti szakaszában feltérképeznünk. Általában érdemes négy szemkört nyíltan rákérdezni a különféle érzékelhető vagy feltételezett konfliktusokra, hiszen ezeket a legtöbb esetben senki nem titkolja, csak éppen a közösség mindennapos együttélése során a szőnyeg alá kerülnek. A konfliktusok feltárásának jó eszköze a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés (lásd melléklet), ahol hasonló, vagy éppen ellentétes véleményű embereket ültetünk le szabad beszélgetésre. A feltérképezett viszonyokat, konfliktusokat nem kell írásban is dokumentálnunk, bár a helyzetfeltárás rögzítésekor érdemes minél több ilyen tényezőre is – akár az érintettek megnevezése nélkül – kitérni.

● **Elemeztük-e (amennyiben vannak ilyenek) a problémával kapcsolatos korábbi terveket?**

IGEN

NEM

Területi tervezési feladatnál általában számos tervelőzménnyel rendelkezünk. Ezek elemzése az előzetes helyzetfeltárás fontos része lehet, s azt a célt jól szolgálja, hogy a folyamatot koordinálók megismerjék a problémák megoldására tett korábbi erőfeszítéseket. A korábbi tervek helyzetfeltáró munkarészből általában értékes információkat is nyerhetünk. A közösségi tervezés során a korábbi tervek tartalmi értelemben nem mérvadóak, mindemellett ezek is egy-egy véleménynek tekinthetők.

2.2. Az erőforrás-szükséglet felmérése

Mint a bevezető fejezetből látszik, a közösségi tervezés általában nagyobb és nehezebben tervezhető erőforrás-szükséglettel rendelkezik, mint a szokásos, szakértői tervezés. A tervezés előkészítése során végig kell gondolnunk, hogy rendelkezünk-e a megfelelő erőforrásokkal.

- **Felmértük-e a tervezési folyamat minimális, illetve megengedett időszükségletét?** IGEN
NEM
-

Meg kell tudnunk becsülni, hogy mennyi idő alatt érhetjük el a tervezési folyamat mérföldköveit. Ez különösen fontos információ a tervezésben részt vevő partnereink számára. Amennyiben limitált az időnk, vagyis határidőre eredményt kell elérnünk, úgy ezt be kell kalkulálnunk a tervezésbe. Ilyenkor az elvárásainkat kell az idő függvényében kezelni, így meghatározhatunk minimum elvárásokat, amelyek teljesülése nélkül sikertelennek könyveljük el a közös munkát, illetve meghatározhatunk további elvárásokat, amelyek kockázatok függvényében teljesíthetők. Ha szabadabban gazdálkodhatunk az idővel, akkor jobban ragaszkodhatunk az elvárásainkhoz, és inkább a tervezés időtartamát hosszabbítjuk a kockázati tényezők szerint.

- **Rendelkezünk-e a szükséges anyagi háttérrel?** IGEN
NEM
-

A tervezésben munkakörileg résztvevők, illetve a tervezésbe bevont külső szakértők (akár facilitátorok, akár specifikus témák szakemberei) számára rendelkezésre kell állnia a megfelelő anyagi háttérnek. A bérek mellett számolhatunk a kommunikációs tevékenység esetleges költségeire (pl. nyomdaköltség), szükség esetén terembérletre, vendéglátásra, szállásköltségekre és így tovább. Természetesen egy nonprofit vagy civil kezdeményezés gyakorlatilag a nulláig csökkentheti a „hivatalos” költségeket, amennyiben a folyamatban résztvevők felajánlásukkal teszik bele idejüket, eszközeiket.

- **Rendelkezünk-e a megfelelő infrastruktúrával, eszközökkel?** IGEN
NEM
-

A munka során általában szükségünk van legalább egy nagyobb és több kisebb teremre, ahol a megbeszéléseket, műhelymunkákat tarthatjuk. Előnyös, ha olyan termet tudunk igénybe venni, amely szabadon átrendezhető, így kialakíthatjuk a számunkra legkedvezőbb teret, és kisebb csoportokra is könnyen oszthatjuk a társaságot. Jó, ha tudunk használni projektort, flipchartot (kiscsoportos munkánál esetleg többet is egyszerre), falra ragasztható nagyobb csomagolópapírt, öntapadós cetliket, vagy direkt ilyen célra gyártott újrappozicionálható ragasztó spray-t, amellyel a csomagolópapír enyhén ragadósá tehető bármilyen papírra írt információk rögzítésére, és végül biztosan szükségünk lesz sok-sok vastag filctollra. A tervezési folyamat során általában elég sokat kell nyomtatnunk és/vagy fénymásolnunk, ennek biztosítására is gondolnunk kell.

2.3. Fókuszálás

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.

● Egyértelmű-e minden résztvevő számára a folyamat mandátuma, fókusza? IGEN
NEM

Komplex tervezési feladatoknál (pl. területfejlesztés, településfejlesztés, vidékfejlesztés) alapvető kérdés, hogy mit akarunk a közös munkával elérni. Ha túl sokat merítünk, nem biztos, hogy az erőforrásaink elegendőek lesznek valamennyi téma elmélyítésére. Gyakori probléma, hogy nem világos, mi tartozik a tervezési folyamat hatáskörébe, és mi az, amin nem lehet változtatni. Lehet, hogy egy integrált területfejlesztési tervezés során az érintettek úgy döntenek, hogy első körben például csak a turizmus fejlesztésével foglalkoznak, a többi kérdést majd egy újabb tervezési fázisban veszik elő.

A tervező feladata és felelőssége, hogy bemutassa minden érdekelt számára, hogyan kapcsolódik a kiválasztott fókuszált témákhoz, mi a közvetlen és közvetett érintettsége, hosszú- és rövidtávú érdekeltsége azokban. Világossá kell tenni a tervezési feladatot, a tervezési folyamat korlátait, így elkerülhetjük, hogy az egyes érintettek újabb és újabb fókuszokat vezessenek be. A felmerülő igényeket érdemes rögzíteni, és amennyiben a tervezés során nem kapnak kielégítő választ, további tervezés tárgyává tenni.

● Konszenzusra tudunk-e jutni a folyamattal szemben támasztható elvárásokról? IGEN
NEM

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. Javasolható, hogy a vezető csoport egy tagja ismertesse a tervezési folyamat nem változtatható feltételeit (időtartam, cél stb.), majd kérje fel a megjelenteket, hogy írjanak össze – mondjuk – öt dolgot, amit elvárnak a közös tervezéstől. Ehhez használhatjuk az elmetérképezés módszerét vagy a kártyatechnikát. A nem reális elvárásokat, a félreértéseket minél korábban tisztázni kell ahhoz, hogy ne csalódást, hanem konstruktív együttműködést generáljunk.

● **Meghatároztunk-e sikerkritériumokat?**

IGEN

NEM

Fontos, hogy meghatározzuk a tervezési folyamat sikerkritériumait. Ne csak az anyagi gyarapodásban mérhető fejlődést, hanem a közösség erősödését, a készségek megszerzését, a célok, tervek meghatározását is könnyeljük el sikerként, hiszen valójában ezek hosszú távon akár fontosabbak is lehetnek, mint egy konkrét fejlesztés, beruházás.

● **Meghatároztunk-e alapvető feltételeket és kockázatokat, illetve van-e tervünk a kockázatok minimalizálására?**

IGEN

NEM

A tervezési folyamat legelején érdemes meghatároznunk azokat a feltételeket és kockázatokat, amelyek hatással lehetnek a közös munka sikerére. Ezek összegyűjtését kisebb-nagyobb körben, pl. ötletbörzével is megtehetjük. A felsorolt kockázatokat elemezve első körben félretehetjük azokat, amelyek bekövetkezése valószínűtlen, mert ezekkel kár érdemben foglalkozni. Azonosíthatjuk azokat is, amelyek olyan fontos, ún. „gyilkos” feltételekhez kötődnek, amelyek nem teljesülése esetén a tervezés ellehetetlenül, vagy értelmet veszti. Ilyen lehet például egy pályázattól való függőség, vagy valamilyen hatalmi pozícióban lévő intézmény támogatása. Amennyiben igen valószínű, hogy egy vagy több gyilkos feltétel nem fog teljesülni, úgy alapjaiban át kell gondolnunk a tervezési munkánk célját, menetét. Emellett lesznek olyan kockázataink, amelyek nem veszélyeztetik ugyan alapvetően a teljes tervezési folyamatot, de számítanunk kell rá, hogy egyik-másik bekövetkezik, és ezért jó, ha idejében kitaláljuk, hogyan kezelhetjük ezeket.

● **Van-e módunk egy vagy több, szélesebb körben is megtartandó fókuszáló műhelymunka megszervezésére?**

IGEN

NEM

A felsoroltak miatt érdemes szélesebb körben is egy fókuszáló műhelymunkát szervezni, ahol a résztvevők közösen meghatározzák a tervezési folyamat mandátumát, a legfontosabb fejlesztendő területeket és tisztázzák minden résztvevő elvárását, illetve körvonalaiiban a várható lépéseket. Természetesen ez lehet az az alkalom is, ahol a szélesebb körben bevont érintettek először kapnak előszóban tájékoztatást a tervezési folyamatról, fontos azonban, hogy ne legyen az eseménynek lakossági tájékoztató fórum hangulata, ezért kerüljük a terem hierarchikus berendezését, legyünk minél közvetlenebbek.

2.4. A tervezési folyamat lépéseinek megtervezése

A folyamat mandátumának, céljának meghatározása, az érintettek elvárásainak tisztázása után meg kell terveznünk a közösségi tervezési folyamat konkrét lépéseit.

- Meg tudjuk-e határozni, hogy a közösségi tervezési folyamat során milyen stratégiai tervezési lépéseken akarunk végigmenni? IGEN
NEM
-

Az adott probléma, tervezési feladat függvényében meg kell határozni, hogy milyen tervezési lépésekben kívánunk haladni. Egészen leegyszerűsítve általában szükségünk van valamiféle helyzetfeltárára, amelynek során a problémáinkat azonosítjuk és összefüggéseikben is átlátjuk, tisztázni kell a fejlesztés céljait, az elérendő jövőképet, és végül az ehhez tartozó konkrét lépéseket. A feladat jellegének megfelelően el kell döntenünk, hogy melyik terület mekkora súlyt kapjon, az erőforrásainkat milyen arányban osszuk meg ezek között.

- A tevékenységek, időbeosztás tervezésekor figyelembe vettük-e a helyi sajátosságokat? IGEN
NEM
-

A tervezési folyamatot érdemes hozzáigazítanunk a tervezésbe bevonni kívánt emberek elérhetőségéhez, napi munkabeosztásához, tekintettel lennünk pl. mezőgazdasági idénymunkákra, helyi ünnepekre. Ezzel elejét vehetjük a látszólagos érdektelenségnek, adott esetben a javunkra fordíthatunk tőlünk független eseményeket, helyi ünnepeket, falunapot stb.

- Meghatároztuk-e, hogy a tervezési folyamat egyes lépéseinél mely érintetteket milyen módszerrel vonjuk be? IGEN
NEM
-

Ha már rendelkezünk elképzeléssel, vázlatos tervvel, folyamatábrával, el kell döntenünk, hogy a korábban már azonosított és elemzett érintetteket, érintett csoportokat a tervezés melyik fázisába és milyen módon vonjuk be. A tervezési folyamattal elérendő célok mellett tekintettel kell lennünk a rendelkezésre álló erőforrásainkra, elsősorban az idő megfelelő beosztására. A bevonási folyamat megtervezésébe is bevonhatjuk az érintettek egy részét, így például a fejlesztési bizottság vagy munkacsoport részt vehet ebben a munkában.

● Felmértük-e az emberi erőforrás-szükségletet?

IGEN

NEM

A rendelkezésre álló személyi erőforrás elsőrendű kérdés. A támogató helyi szereplők, intézmények meglétét, kialakítását, a megfelelő készségek megszerzésének kérdéseit már tárgyaltuk. Érdemes végiggondolnunk és dokumentálnunk, hogy a tervezési folyamat egyes szakaszaiban hogyan változik az emberi erőforrás-szükséglet, illetve hol lehet szükségünk olyan speciális szak tudásra (gazdasági, pénzügyi, jogi tanács, mérnöki szakvélemény stb.), amelyet külső személyektől kell igénybe vennünk.

2.5. Kommunikációs terv

Nagyobb, gyakran előre meg sem határozható számú helyi érintett bevonásához végig kell gondolnunk, hogy milyen kommunikációs eszközök használatával érhetjük el a bevonással kapcsolatos elvárásainkat. A tervezési folyamat előrehaladtával folyamatosan értékelnünk kell ezek hatékonyságát és szükség esetén módosítanunk kell kommunikációs tervünkön.

● Van-e adatbázisunk a tervezésbe bevont partnerek postai és e-mail címéről?

IGEN

NEM

A tervezésbe bevont személyek elérhetőségének rögzítése alapvető. A tervezés jellegétől függően – de ma már egyre általánosabban – az e-mail-es kapcsolattartás az egyik leghatékonyabb forma, de oda kell figyelni azokra az érintettekre, akik nem használnak e-mailt (idősek, hátrányos helyzetűek stb.). A formális, hivatalos meghívókat postai úton is küldjük meg.

● Van-e adatbázisunk a tervezésbe bevont partnerek és érintettek telefonos elérhetőségéről?

IGEN

NEM

A tervezési folyamat elején igen fontos, hogy a főbb érintettek, a tervezésben résztvevő személyek telefonos kapcsolatot tartsanak fenn – ez mindig gyorsabb és biztosabb, mint akár az e-mail. A kezdeti összejövetelek látogatottságát nagymértékben javíthatjuk, ha a fontosabb bevonandó személyeket telefonon hívjuk meg, és egyben megkérjük őket, hogy további érintettet is hívjanak meg telefonon, ráadásul őket is kérjük fel újabb személyek meghívására. Így jóval gazdagabb részvételt tudunk elérni, mintha csak a saját erőnkre/ismeretségünkre hagyatkoznánk. Természetesen a találkozó jellegétől függően meg kell tervezni, hogy mi az ideális létszám, a résztvevőket indo-

kolt-e csoportokba szervezni, milyen összetételűek legyenek a csoportok, és mi legyen a megfelelő technika a vélemények felszínre kerülésére.

- Terveztük-e hírlevelek kiadását a tervezési folyamat során? IGEN
NEM

Akár egy összehajtott A3-as nyomtatott, akár elektromos formátumú hírlevelet szerkeszthetünk a tervezési folyamat előre meghatározott mérföldköveihez, vagy rendszeres időpontokhoz kapcsolódóan. A hírlevél formáját tekintve érdemes egy-két újságot a kezünkbe vennünk, és formailag ezekhez hasonló tördelést, különféle cikkeket kialakítanunk – ezzel egy tájékoztató levélnél érdekesebb médiát tudunk teremteni. Használhatunk főcímekeket, és lead-eket, amelyek a főcím alatt egy-egy mondatban összefoglalják az adott cikk tartalmát, valamint fotókat, illusztrációkat. Ha tudunk, merjünk humort vinni a komoly információk közé – akár jó hangulatú fotókkal, akár karikatúrával. Fontos, hogy a hírlevelek szerkesztésébe is bevonjuk az érintetteket – kérjünk tőlük beszámolókat, készítsünk interjúkat stb.

- Van-e a közösségi tervezési folyamatunknak honlapja? IGEN
NEM

Ma már egyre elterjedtebb az internethasználat, így jó eséllyel használhatunk honlapot is a kommunikációnk részeként. Mivel a honlap alapvetően egy passzív kommunikációs forma, amellyel csak akkor tudunk megszólítani valakit, ha rákeres az interneten, ezért a honlapot inkább kiegészítő információk tárolására használjuk. A postai vagy e-mailes úton mindenkihez eljuttatott üzenetekben, hírlevelekben, hirdetményekben például utalhatunk a honlapra, ahol a tervezés háttere, története, illetve részletesebb információk (pl. jegyzőkönyvek, tervezési anyagok) is elérhetőek, s így a felsorolt médiumokat rövidebbre, tömörebbre szerkeszthetjük. A melléklet tartalmaz az internetes alkalmazásokkal kapcsolatban néhány tanácsot.

- Tudjuk-e használni a meglévő helyi médiát? IGEN
NEM

Térségi tervezés esetén érdemes és hasznos a helyi médiumok munkatársaival felvenni a kapcsolatot, és támogatásukat kérni a tervezési folyamat kommunikációjához. Az ilyen kérés általában szíves fogadtatásra talál, hiszen ezek szerkesztői számára minden hír, esemény fontos. A helyi újságokat, kábel tévét, ha van, helyi rádiót így a tervezési folyamat kommunikációjának fontos eszközévé tehetjük.

● Tudjuk-e plakátokkal, hirdetésekkel segíteni a résztvevőt?

IGEN

NEM

Meg kell találnunk azokat a lehetőségeket, amelyeken keresztül az általunk esetleg nem azonosított érintetteket is megszólíthatjuk. Erre a legtipikusabb eszköz a kinyomtatott és valahová kitétt plakát, szórólap. Természetesen meg kell találnunk azokat a helyszíneket, ahol a potenciális célcsoportok



találkoznak anyagainkkal, illetve ezeknek olyan formát kell adnunk, ami kellőképpen figyelemfelkeltő. A nyomtatott hirdetések mellett szóbeli kihirdetést is tarthatunk, ha megtaláljuk az erre alkalmas eseményt – adott esetben egy falunap, ünnep vagy más összejövetel során kérhetünk néhány percet, hogy néhány szót szóljunk a tervezési folyamattal kapcsolatban. Fontos, hogy ne essünk abba a tipikus hibába, hogy néhány kiragasztott plakátot

Az eredmények kommunikálása a helyi kábeltévé segítségével

megfelelő kommunikációnak tekintünk, majd az érdeklődés hiányában elmaradó eseményeinket az érintettek közönyének tekintjük. A honlaphoz hasonlóan a plakát is passzív kommunikáció, nem lehetünk biztosak benne, hogy eljut az érintettekhez.

3. Helyzetfeltárás, helyzetértékelés

Minden tervezési tevékenység első lépése a megváltoztatandó helyzet feltárása, a megoldandó probléma elemzése. Csak akkor tudunk érdemi megoldást találni, ha ismerjük a problémák ok-okozati összefüggéseit, és látjuk, hogy melyek az ún. gyökérproblémák, amelyek megoldása valóban beindít egy fejlődési spirált. Természetesen a közösségi tervezési folyamatba bevont különböző háttérű érintettek más és más szemszögből látják a helyzetet, a problémák más és más aspektusa érinti őket, ezért a közösségi helyzetfeltárás alapos lefolytatása a kulcsa a sikeres tervezési folyamatnak.

3.1. Statisztikai adatgyűjtés

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 részletettségben állnak rendelkezésre az adatok. Módszertanilag mégis megkerülhetetlen használatuk, hiszen ezen keresztül kaphatunk képet a térségben bekövetkezett változásokról, így tudunk összehasonlító vizsgálatokat végezni.

● Meg tudtuk-e szerezni a tervezési környezetünkre vonatkozó statisztikai adatokat?

IGEN

NEM

Magyarországon a statisztikai adatokat a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) gyűjti és dolgozza fel. Az adatok jelentős részét települési szintű bontásban tartják nyilván, de vannak reprezentatív mintavétellel készülő, csak magasabb területi szinteken (általában megye vagy régió) rendelkezésre álló adatok. A KSH honlapján a „Tájékoztatási adatbázisban” lekérdezhető bizonyos adatok választott területi szintre, de egyszerre csak egy egységre (pl. egy településre). A KSH minden évben kiadja a *Magyar statisztikai évkönyvet*, különböző ágazati, illetve megyei statisztikai évkönyveket. Ma már ezek elektronikusan is elérhetőek, ami jóval könnyebbé teszi az adatok felhasználását.

A VÁTI Nonprofit Kft. működteti az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszert, röviden TeIR-t, amely tartalmaz különféle területi elemzéseket, kistérségi helyzetképeket, illetve segítségével komplex adatsorok kérhetőek le (pl. települési adatsorok). A TeIR két önálló belépési ponttal rendelkező webportálból áll. Az egyik a mindenki számára szabadon elérhető TÉRPORT (www.terport.hu), amely általános szakterületi információkat és egyszerű alkalmazásokat tartalmaz. A másik belépési pont a TeIR teljes adatbázisán alapuló komplex elemzést és térinformatikai szolgáltatásokat tartalmazó szakrendszer (<http://teir.vati.hu>), melynek teljes elérése regisztrációhoz kötött, azonban regisztrálás nélkül is elérhetőek benne előre elkészített elemzések, pl. kistérségi helyzetképek. A TÉRPORT oldalról letölthető a TeIR üzemeltetési szabályzata. A helyzetfeltárásunkhoz szükséges statisztikai alapadatok összegyűjtéséhez az elmúlt évek tervezési dokumentumai is nagy segítséget nyújthatnak (pl. az adott térség területfejlesztési koncepciója és programjai, helyi vidékfejlesztési stratégia, LEADER tervdokumentumok, LHH dokumentumok), hiszen itt már összegyűjtve, rendszerezve találjuk meg ezeket.

- Meg tudjuk-e határozni, hogy melyek a kulcsadatok, amelyek elemzése a tervezés szempontjából a legfontosabb? IGEN
NEM

A teljességre való törekvés mellett figyeljünk arra is, hogy túl sok adat felsorolásával elveszíthetjük a lényegét. Ezért a tervezés fókuszának megfelelően igyekezzünk megtalálni a kulcsadatokot és helyezzük ezekre a hangsúlyt, ezek alapján készítsünk bővebb elemzést. Az elemzésekben a statisztikai adatokra támaszkodva leíró jellemzést adhatunk a feltárandó helyzet különböző vonatkozásairól, sőt az adattáblákat elég a háttérben kezelni, írásos dokumentációban mellékletként közzétenni.

- A legfontosabb adatsorokat ellenőriztük-e helyiek segítségével? IGEN
NEM

A kulcsfontosságú adatokat érdemes leellenőriztetni a helyzetet jól ismerő helyiekkel. Egy kistérségi oktatási stratégia összeállítása során például a KSH által nyilvántartott óvodai, iskolai létszámokat pontosíthatjuk a települési polgármesterek, intézményvezetők segítségével, akiktől naprakész adatokat kaphatunk és kiszűrhetjük az esetleges hibákat is.

- A statikus helyzet bemutatása mellett trendeket, időbeli folyamatokat is bemutatunk-e? IGEN
NEM

A adatsorokat igyekezzünk több évre (5-10) visszamenőleg lekérdezni, hogy be tudjuk mutatni a térséget ért változások irányát, mértékét. Az ilyen összehasonlító adatsorok elemzését nagyban megkönnyítik az Excelben könnyedén generálható oszlop- vagy vonal-diagramok.

- Területi elemzés esetén megtörtént-e a kulcsadatok összehasonlítása más kistérségek, a megye, régió, ország azonos adataival? IGEN
NEM

A fejlesztendő terület jellegzetességeinek, speciális adottságainak azonosításához elengedhetetlen, hogy a vizsgált térségi adatokat összevessük más térségek statisztikáival, illetve nagyobb területi egységek viszonyzámaival (pl.: egy kistérség egy lakosra jutó óvodai férőhelyeinek száma az országos átlaghoz viszonyítva). Ebből következtethető, hogy az adott probléma vonatkozásában területi szinten hátrányban, vagy akár jobb helyzetben van-e a térség, mint az ország más területei. Különösen fontos, hogy az összehasonlítások segítségével beazonosítsuk, melyek a térség sajátosságai, viszonylagos erősségei, hátrányai.

3.2. Helyi adatok gyűjtése

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.

- Meg tudjuk-e határozni, hogy milyen további kvantitatív (mennyiségi) adatokra lehet szükségünk? IGEN
NEM

Az elvégzendő tervezési feladat függvényében meg kell határoznunk, hogy a statisztikai adatokon túl milyen helyben gyűjtött adatokat kívánunk begyűjteni, vagy a közösségi tervezés során azonosítani. A térségi (települési, kistérségi) tervezésben ilyenek lehetnek például a következők: civil szervezetek száma, létszáma, speciális nevelési igényű iskolások aránya, romák aránya a településen, az oktatási intézményekben stb. Érdekes közösségi módszerekkel különféle helyi leltárokat készítenünk a települési ünnepek, falunapok, kézművesek, látnivalók, táji, természeti értékek, műemlékek stb. összeírásával.

- Gyűjtöttünk-e kvalitatív (minőségi) adatokat? IGEN
NEM

A helyi intézmények vezetői, falugazdászok, helyi hatóságok, körzeti orvosok megkérdezésével egyes témákban kvalitatív, azaz minőségi, nem számszerűsített adatokat is gyűjthetünk. A tervezési fókuszunk szempontjából fontos intézmények, szervezetek, földrajzi helyek stb. jellemzésére meghatározhatunk néhány szempontot és ezeket a közösségi értékelés (minősítés, pontozás stb.) tárgyává is tehetjük.

3.3. A részvételen alapuló helyzetfeltárás előkészítése

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.

- Alakítottunk-e a fejlesztési bizottság segítségével helyzetfeltáró munkacsoportokat? IGEN
NEM
-

Meg kell határoznunk, hogy a tervezési folyamatba bevont érintettek közül kik, milyen helyzetfeltáró tevékenységben vesznek részt. Ennek formalizálására, koordinálására tervező/helyzetfeltáró munkacsoportokat szervezhünk.

- Megterveztük-e, hogy a bevonandó érintettekkel milyen időrendben, milyen módszerrel végezzünk helyzetelemzést? IGEN
NEM
-

Ezen a ponton meg kell terveznünk, hogy mikor, kikkel, milyen módszerekkel végzünk közösségi helyzetfeltárást. Meg kell terveznünk a meghívással kapcsolatos kommunikációs technikákat (lásd kommunikációs stratégia), az alkalmazandó módszereket. Ebben a szakaszban a legfontosabb eszközeink a fókuszcsoporthoz beszélgetés, az ötletbörze és az elmetérképezés, de kiegészítő információgyűjtésre vagy egyes kulcsszemélyek bevonására használhatunk hagyományosabb eszközöket is, mint az interjú és a kérdőív.

3.4. Községi helyzetfeltárás

- Meghatároztuk a tervezési helyzethez köthető erősségeket, lehetőségeket, gyengeségeket, veszélyeket? IGEN
NEM
-

A klasszikus SWOT elemzési technikát (belső erősségek, gyengeségek, valamint külső lehetőségek és veszélyek azonosítása) is használhatjuk közösségi tervezési gyakorlatunk során. Az erősségeket feltérképezhetjük az érintettekkel közösen, ha az adott műhelymunka minden résztvevője egy ötletbörze keretében felsorol néhány dolgot, amit az adott térségben/helyzetben szeret, amire büszke, amit megmutatna másoknak. A kialakuló lista kapcsán összegyűjthetjük, hogy mik azok a külső tényezők, amelyek veszélyeztetik ezeket az értékeket. A gyengeségek (és általában a problémák) megbeszélését irányíthatjuk úgy, hogy a pozitív attitűd megmaradjon, ha például arra kérdezzük rá, hogy mit szeretnének néhány (5, 10) év múlva másként látni, vagy mit tehetnének, hogy a felsorolt erősségek tovább gyarapodjanak, hogy jobban kihasználhassuk ezeket. Az itt felsoroltak hiányát tekinthetjük gyengeségeknek, kihasználatlan (belső) lehetőségeknek. A külső lehetőségeket is áttekinthetjük, például hazai jó példák elemzésén keresztül.

● Összeírtuk-e a megoldandó helyzethez vezető problémákat?

IGEN

NEM

A SWOT-elemzés jó alap a problémák értelmezéséhez, mert úgy tágabb környezetében, összefüggéseiben is elkezdjük vizsgálni helyzetünket. A SWOT kapcsán felmerült problémákat (gyengeségeket) kiegészíthetjük a műhelymunkák résztvevőivel tartott újabb ötletbörzék eredményeivel. Az egyik leggyakoribb gondolkodásbeli hiba azt feltételezni, hogy mindenki pontosan tisztában van a problémákkal, a negatív helyzettel, hiszen ebben él, ebben dolgozik, és lényegében a megoldás is világos. Ez a fajta gondolkodás már a problémák összeírásakor jelentkezik, amikor önkéntelenül is az általunk vélt megoldás hiányával jellemezzük a helyzetet. Terület- vagy vidékfejlesztési tervezéskor például az egyik leggyakoribb kijelentés, hogy minden probléma oka a *munkahelyek hiánya* – vagyis munkahelyeket kell teremteni. A valóság azonban szinte minden esetben összetettebb – például vannak munkát ajánló vállalkozók, akik nem találnak megfelelő képzettségű embert, vagy vannak munkahelyek a 10 kilométerre lévő városban, csak nincs a megfelelő időben buszközlekedés, és más módon sem tudnak a munkavállalók odajutni. Így pontosabb az a megfogalmazás, hogy *az emberek nem tudnak munkát vállalni*, aminek az okait tovább vizsgálva rájövünk, hogy nem megfelelő a képzettségük, illetve nem megoldott a térségben a közlekedés.

● Elemeztük-e a problémáinkat?

IGEN

NEM

A problémák elemzése, a külső és a belső okok elválasztása, az alapokok azonosítása a stratégiaépítés nagyon fontos lépése. A SWOT 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 problémafa-elemzés során a közösen megoldandó negatív helyzetre vonatkozó problémákat egyesével cetlikre, kártyákra írjuk, majd a problémákat addig tologatjuk, míg ok-okozati viszonyba nem tudjuk helyezni őket, úgy, hogy mindig alul van az ok, fölötte az okozat. A hiányzó láncszemeket természetesen újabb kártyák készítésével pótoljuk. Az alsó sorban előbbutóbb megkapjuk azokat a gyökérokotokat, amelyekhez nem tudunk további közvetlen okot rendelni, tehát ez az a szint, ahol be kell avatkoznunk. A problémafáról a céljainkat is le tudjuk olvasni, ha átfordítjuk a megoldás irányába. (Lásd részletesen a mellékletben.)

3.5. További vizsgálatok elvégzése

- Végiggondoltuk-e, hogy esetleg szükségünk van-e további szakértői vizsgálatokra? IGEN
NEM

Bizonyos esetben szükség lehet további vizsgálatok elvégzésére. Nem minden információ szerezhető be az érintettektől vagy a döntéshozóktól. Szükségünk lehet szakértői véleményekre, hatósági állásfoglalásokra, piackutatásra stb. Adott témában (pl. földhasználat, mezőgazdasági szerkezet, gazdaságmodellek stb.) külső szakértő cégektől is rendelhetünk alátámasztó tanulmányokat.

3.6. Az információk összefoglalása

- Dokumentáltuk-e és összegeztük-e a részvételen alapuló helyzetfeltárás eredményeit? IGEN
NEM

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. Ennek elmulasztása esetén utólag sokkal nehezebb az emlékekből és a keveredő anyagokból rekonstruálni az eredményeket.

- Visszacsatoltuk-e folyamatosan az információt az érintettek felé? IGEN
NEM

Bár, mint említettük, a vizuális tervezési technikák előnye, hogy a közösen összerakott információ mindenki számára a keletkezése pillanatától jól látható, lefényképezhető stb., mégis fontos, hogy ezeket ne csak minél gyorsabban rögzítsük, de elérhetővé is tegyük, vissza is juttassuk az érintettekhez. Ha a tervezési környezet ezt megengedi, tehetjük a közösségi tervezés honlapján, 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.

4. Közösségi elemzés és tervezés

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.



Területi tervek esetében a területfejlesztési koncepciók és programok, valamint a területrendezési tervek tartalmi követelményeiről, egyeztetésükről és elfogadásuk rendjéről szóló 218/2009. (X.6.) kormányrendelet előírásai szerint a tervezés előkészítő fázisában kell megfogalmazni a fejlesztés lehetséges irányait, majd az ún. javaslattevő fázisban a jövőképet és annak legkedvezőbb fejlesztési irányát.

4.1. Forgatókönyvek (szcenáriók) elemzése

Mielőtt az érintettek az általuk vágyott jövőképet kezdenék meghatározni, hasznos gyakorlat 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.

● El tudunk-e képzelni néhány forgatókönyvet tervezésünk tárgyával kapcsolatban?

IGEN

NEM

A forgatókönyv-elemzés során végigjátszunk néhány szélsőséges lehetőséget, általában pozitív és negatív irányban egyaránt. Feltehetjük a kérdést, hogy mi lenne, ha minden összeomlana, minden, amitől félünk, bekövetkezne, milyen mély válság állna be így és ez kiket hogyan érintene. A másik oldalon feltehetjük a kérdést, hogy ha minden jó irányt vesz, milyen forgatókönyv szerint tetőzne be a fejlődési folyamat, és ez milyen hatással lenne az érintettek életére, jövőjére. Azt is az elemzés tárgyává tehetjük, hogy mi a passzív, beavatkozás nélküli helyzet valószínűsíthető forgatókönyve. Érdemes azonban ennél árnyaltabb, negatív és pozitív elemeket egyaránt felsorakoztató forgatókönyveket is kigondolni (pl. egy vidéki térségben elképzelhetjük, hogy a nagyüzemi mezőgazdaság összeomlásával egyidejűleg a minőségi helyi termékekre megnövekvő kereslet milyen hatással lehet a térségre).

● Végeztünk-e forgatókönyv-elemzést az érintett csoportokkal?

IGEN

NEM

A forgatókönyv-elemzés egyben remek közösségi tervezési módszer, mivel együttes gondolkodást igényel, és akár játékosságot, humort is vihetünk bele. Az egyik lehetőség, hogy néhány szélsőséges forgatókönyvet ismertetünk, majd a résztvevők kis csoportokban kidolgoznak árnyaltabb, összetettebb modelleket. A kicsoportos munka eredményeit minden csoport ismertesse a többiekkel, s ehhez készíthet akár tablót, képeket, rajzokat is. Talán ebbe a feladatba vihetjük bele a legtöbb játékosságot, amivel a közös munka hangulatán sokat javíthatunk.

4.2. Jövőkép

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 jövőképalkotás 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. A jövőképalkotás során különböző szereplők nyilatkoznak meg ebben a témában. A közös elemek fogják adni a tervezés fő célját, irányát, a további egyéni elképzelések pedig árnyalják a képet. Az esetleg konfliktusban lévő elképzeléseket a közösség megbeszéli, mérlegeli és törekszik a konszenzusos megoldás, a megegyezés elérésére.

● Végeztünk-e széles körben jövőképalkotó műhelymunkákat?

IGEN

NEM

A jól megfogalmazott és széles körben ismert, elfogadott jövőkép elengedhetetlen ahhoz, hogy valamennyi érintett ugyanazért a célért összehangoltan tevékenykedhessen. A közös jövőkép megalkotása érdekében biztosítanunk kell, hogy valóban széles körből, jelentős számú ember vegyen részt a jövőkép. Ha szükség van rá, több kisebb jövőkép-tervező műhelymunkát is szervezhetünk, de általában célszerű nagyobb körben dolgozni, hogy közös élményt, megértést generáljunk. A jövőkép-tervező műhelymunkához találunk ki kreatív módszereket. Általában segít az olyan kérdésfeltevés, hogy milyen szeretnénk látni a térséget 10 év múlva, vagy milyen környezetet szeretnénk a gyermekeinkre hagyni stb. A jövőkép műhelymunka lehetőséget ad játékos, oldott hangulat megteremtésére, és nem utolsó sorban a kreativitás felszabadítására. Ha a hangulatot oldani szeretnénk, megkérhetjük a jövőkép-

tervező csoportokat, hogy a „komoly” munka kiegészítéseként találjanak ki egy-egy abszurd, vicces, esetleg önironikus, de azért mindenképpen a térség sajátosságaihoz köthető „jövőt” is. A jövőképet ismertető személyek készíthetnek rajzokat, használhatnak képeket, vagy más inspiratív megoldásokat. Végül a válaszokat összegyűjthetjük kártyatechnikával vagy elmetérképezéssel, de dolgozhatunk kiscsoportokban is, s befejezésül egy-egy személy bemutathatja az általuk képviselt jövőképet. Komplex problémakör esetén létrehozhatunk több, egymást kiegészítő jövőképet, amelyek különböző területekre („társadalmi”, „vállalkozói”, „környezeti” jövőkép stb.) összpontosítanak.

- Meg tudunk-e végül fogalmazni egy közös jövőképet? IGEN
NEM

A közösségi jövőképtervező műhely végén, vagy több műhelymunka esetén ezek zárásaként meg kell tudnunk fogalmazni egy konszenzusos, tömör jövőképet, ami állhat egy mondatból, vagy néhány bekezdésből. Fontos, hogy ne használjunk szaknyelvet, minden résztvevő, hozzájáruló könnyen meg tudja érteni, fel tudja idézni, és legyen inspiráló mindenki számára.

- Ki tudunk-e találni egy frappáns és tömör jövőkép szlogent? IGEN
NEM

A tervezési folyamat népszerűsítése, ismertté tétele érdekében hasznos lehet egy nagyon tömör, de kifejező jövőkép kinyilatkoztatást vagy szlogent megfogalmaznunk. A leggyakrabban idézett amerikai példa Kennedy elnök űrprogramjához kötődik: 1961-ben, a program kezdetekor hosszú és bonyolult magyarázatok helyett abba az egy szűkszavú mondatba sűrítette javaslatait, hogy: „Szeretnénk az évtized végéig eljuttatni a Holdra egy embert”. Ezt mindenki értette, a részletek ismerete nélkül is el tudta képzelni és kellően inspiráló volt ahhoz, hogy az USA társadalma támogassa a meglehetősen költséges projektet. A „Put a man on the Moon” azóta is rendszeresen citált jelmondatá vált. Ha ki tudunk találni egy hasonlóan frappáns és kifejező kijelentést saját jövőképünkkel, céljainkkal kapcsolatban, az nagyban segítheti a bevonást.

- Megtörtént-e a jövőképről a visszajelzés? IGEN
NEM

Mivel a közösségi tervezés kardinális pontja az érintettek széles köre által osztott jövőkép, ezért minél többször kommunikáljuk a kialakuló konszenzusos jövőképet, illetve a szlogent. A honlapunkon mindenképpen szánjunk

neki fő helyet, és érdemes egy hírlevelet is kiadnunk a jövőműhely eredményeiről. Ezzel biztosíthatjuk, hogy a térség szereplői egy közös cél megvalósulása érdekében működjenek együtt (lásd kommunikációs stratégia).

4.3. Stratégiai tervezés

A stratégia vagy stratégiai program rögzíti a kiválasztott jövőkép irányába mutató *célkitűzéseket* és a célok elérését szolgáló *tevékenységeket*. A részvételen alapuló helyzetfeltárás és problémaelemzés adja meg a stratégiai tervezés alappontjait, ezért az első lépés, hogy összegyűjtsük és összegezzük a helyzetfeltárás és tervezés valamennyi eredményét. Az egyes területekhez kapcsolódó részletek kidolgozását a tematikus munkacsoportok végezhetik.

● Aktivizálhatók-e a tematikus munkacsoportok a stratégiai tervezés elvégzésére? IGEN
NEM

A célok és tevékenységek felvázolását azok a munkacsoportok végezhetik el a legnagyobb hatékonysággal, akik a helyzetfeltárásban, a problémaelemzésben is részt vettek. Amennyiben a tervezési folyamatba külső szakértőket is bevontunk, úgy természetesen az ő javaslataikat is figyelembe véve, illetve az ő közreműködésükkel dolgozhatjuk ki a stratégia részleteit.

● Azonosíthatók-e a szükséges cselekvési területek? IGEN
NEM

A tervezési folyamat fókuszálása (lásd 2.3.), a közösségi helyzetfeltárás (lásd 3.4.) és a jövőkép műhelymunkák (lásd 4.2.) nyomán körvonalazódik, hogy mely tématerületeken és földrajzi területeken kell beavatkozni. A beavatkozás történhet a negatív helyzetek megoldása vagy a kitörési pontok kihasználása érdekében. Ha készítettünk problémafát, annak fő gyökérágai megmutatják, hogy mely irányokba haladva kell keresnünk a megoldást. A helyzetértékelést követően pontosabbá válnak ezek az irányok, melyeket *cselekvési területeknek* hívunk (pl. egyes ágazatok vagy térségek, települések). Amennyiben nem egyértelmű a kép, vagy az egyes érintett személyek/csoportok között nincs egyetértés, úgy a részletesebb tervezés megkezdése előtt ezeket a kérdéseket tisztázni kell.



- Felmerült-e annak szükségessége, hogy külső szakértőt vonjunk be a stratégiai elemzés-tervezés során? IGEN
NEM

A stratégiai elemzés és tervezés során szembekerülhetünk olyan helyzetekkel, szakterületekkel, ahol a helyi tudás nem bizonyul elégségesnek, illetve alátámasztást kíván szakemberek részéről. Egy térség agrárszerkezetét, földbirtokstruktúráját, oktatási, szakképzési rendszerét, illetve a tervezés fókuszának megfelelően számos más sajátosságát szakértő tervezőkkel is elemeztethetjük, és kérhetünk szaktanácsot, javaslatokat, amelyeket aztán a közösségi tervezés során figyelembe tudunk venni.

- Meghatároztuk-e a fejlesztés célrendszerét? IGEN
NEM

A fejlesztés jövőképéből, illetve beazonosított fő irányjaiból, területeiből meghatározhatjuk a stratégia különböző szintű céljait, vagyis ún. *célállapotokat* fogalmazhatunk meg, amelyekkel szemléltetni tudjuk, hogy mit kívánunk elérni a tervezési-fejlesztési erőfeszítéseinkkel.

A legmagasabb szintű – egy, vagy legfeljebb két-három darab – átfogó vagy *általános cél* hosszú távú teljesüléséhez valamennyi erőfeszítésünkkel hozzá kívánunk járulni (pl. az érintettek életminőségének javítása, a település népességmegtartó képességének javítása stb.).

A *specifikus célok* lényegében egy-egy ágazathoz vagy konkrét problémához köthetők, együtt több, egymás mellé rendelt célt alkotnak, amelyek egymást kiegészítve vezethetnek el az általános cél(ok) teljesüléséhez (pl. a munkanélküliség csökkentése, társadalmi stabilitás megteremtése stb.).

A területfejlesztési tervezések esetében javasolt, hogy specifikus célokat alkossunk a tervezett terület egy-egy térségére, térségtípusára vagy településére, településtípusára. Ezeket *területi céloknak* hívjuk. A területi célok gyakran több ágazati cselekvési területet is felölelnek (pl. aprófalvas térségek fejlesztési erőforrásainak feltárása, elérhetőségük javítása).

- Meghatározhatók-e a konkrét tevékenységek, akciók? IGEN
NEM

A stratégiai tervezés fő vezérelve, hogy a céljainkhoz eszközöket rendelünk, és a célok az eszközöktől elkülönülnek. Ez azért fontos, mert egy-egy cél több eszközzel is elérhető: mindig több megoldás létezik (pl. az elérhetőség javítását elérhetjük az út szélesítésével, de a vasúti járatok sűrítésével is). Amennyiben a közösségi tervezés során készítettünk egy vagy több problémafát, úgy a legalacsonyabb szinten álló problémák ún. *gyökérproblémáknak*

tekinthetők, mivel ezek minden további nehézség okai. Ezeket megoldva az ok-okozati láncolat mentén elérhető a negatív helyzet feloldása, vagyis céljaink teljesülése. Ennek értelmében a gyökérproblémákra kell tevékenységeket kidolgoznunk.

A területfejlesztési tervezések esetében – főként regionális és megyei szinten – érdemes a tervezett beavatkozásainkat úgy csoportosítani, hogy azok egy-egy térségi probléma komplex megoldását adják (*térségileg integrált beavatkozások*). Például egy régió szociális ellátó hálózatára, foglalkoztatásra, képzésre és szemléletformálásra külön-külön megfogalmazott beavatkozásait a cigányok által magas arányban lakott térségekben együttesen, integráltan kell tervezni, és később is így kell kezelni, vagy a tanyás térségekben a biztonsági és lakhatási beavatkozásokat úgyszintén.

● **Megtörtént-e a stratégia fő elemeinek közvetítése a tervezési partnerek, érintettek felé?**

IGEN

NEM

Nagyon fontos, hogy a stratégiai munka vége felé közeledve tájékoztassunk minden érintettet, illetve a tervezési partnereket a közös eredményekről, döntésekről. Lehet, hogy a különböző érintettek informálása céljából el kell készítenünk több, eltérő részletezettségű kivonatot, összefoglalót. Ha valaki úgy érzi, hogy az ő érdekei kimaradtak a számításból, itt még bele tud szólni a tervezésbe. Ezentúl a jövőkép közös megértése és az azzal való azonosulás alapvető feltétele a további eredményes együttműködésnek, és a stratégia fő irányait is osztania kell valamennyi érintettnek ahhoz, hogy a tervezés és kivitelezés összehangoltan és hatékonyan történhessen meg. A tájékoztatás elsődleges formái a már bejáratott kommunikációs csatornák (hírlevél, honlap, kábel-tv stb.), de érdemes lehet egy széles körű stratégiai fórumot is összehívni, ahol a munkacsoportok ismertetik felismeréseiket és terveiket. Ezt az alkalmat felhasználhatjuk a továbblépésre, a projektek formálására (lásd 4.4.). A stratégia bemutatása jó alkalom arra is, hogy számba vegyünk a részvételen alapuló tervezési technikákkal kapcsolatos sikereket és tanulságokat, illetve felmérjük, hogy mennyiben fejlődtek az érintettek közösségi tervezési készségei.

● **A tevékenységekhez rendeltünk-e indikátorokat?**

IGEN

NEM

Ahhoz, hogy a közös tervezés eredményeképpen megszülető stratégia teljesülését később mérni tudjuk, minden tevékenységünkhöz indikátorokat, azaz mutatószámokat kell rendelnünk. Ez különösen fontos összetett, sokszereplős – pl. térségi – fejlesztések esetében, ahol a fejlesztési tevékenység gyakor-

latilag folyamatos, hiszen a jövőbeli fejlesztések hatékonyságát, sikerességét nagyban befolyásolhatja, ha tudunk tanulni a korábbi fejlesztések tapasztalataiból. Általában három szinten mérjük, hogy mit szeretnénk elérni. A *kimeneti* (vagy angol szóval *output*) indikátorok adják meg, hogy mit hoztunk létre konkrétan (x m² felújított épület, x db képzés stb.). Az *eredmény* indikátorok azt mutatják meg, hogy a konkrét tevékenység (példánkban felújítás, képzés) eredményeképpen mi jött létre (minőségi oktatási infrastruktúra 100 általános iskolás tanuló részére, x fő szakképzésben részesült személy stb.). Végül a hosszú távú *hatásindikátorok* mutathatnak rá arra, hogy miért volt érdemes a tevékenységeinket megvalósítani, bár kétségtelen, hogy ezt a legnehezebb előrevetíteni és számszerűsíteni (pl. tovább tanuló gyerekek aránya, a foglalkoztatásba visszakérülő munkakeresők aránya). A hatásindikátoroknál érdemes a kiinduló értékeket rögzíteni (pl. most 100 gyermek közül csak 3 tud tovább tanulni, a fejlesztések után reményeink szerint legalább 10).

4.4. Operatív tervezés

A stratégiai terv alapján világossá válik, hogy milyen beavatkozási logika szerint érhetjük el céljainkat. A stratégiában felvázolt tevékenységek gyakorlati megvalósítását *projektek* kidolgozásával tudjuk konkrétá 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, ezért a témának csak azokat a szempontjait emeljük ki, amelyeket a közös (munkacsoportos) tevékenységek érinthetnek.

● Meg tudunk-e fogalmazni a stratégiai tervben szereplő valamennyi tevékenységhez projekteket?

IGEN

NEM

A jövőkép eléréséhez szükséges tevékenységek általában könnyen lefordíthatók projektekké. Ugyanakkor tévedés lenne azt gondolni, hogy a hangzatos projektelnevezésekkel a munka jelentős részét letudtuk, hiszen a projektek kidolgozottságától, realitásától függ azok tényleges megvalósíthatósága, sikeressége. A felmerülő projektötletek közül a közösség a bevont szakértőkkel közösen kiválogatja a reális, megvalósítható projekteket. Ezek kidolgozását is a tervezésben részt vevő munkacsoportok végezhetik, értelemszerűen a pro-

jektgazdákkal együtt, szükség esetén külső szakértők bevonásával. Természetesen a tervezés során bármikor újabb és újabb jó projektötletek szülehetnek, amelyek hozzájárulnak a stratégiai célok teljesüléséhez. Ezekre mindig nyitottnak kell lennünk és bátorítanunk kell a projektgazdákat.

● Egyértelmű-e, hogy a megfogalmazott projekteknek ki a gazdája, felelőse? IGEN
NEM

Jó esetben a tervezési folyamat végére kialakuló projektötletek azoktól az érintettektől származnak, vagy legalábbis a velük folytatott közös munka eredményeként születnek meg, akik a projektek gazdái, tulajdonosai lehetnek. Ellenkező esetben a projektek szükségességéről meg kell győznünk a potenciális projektgazdát. Állami szereplők (önkormányzatok, önkormányzati intézmények) esetében van ugyan erre is reális esély, ám a jól végigvitt részvételi tervezés során ezek a szereplők már a döntési, tervezési fázisban is részt vettek, ezért meggyőzésük szükségtelen lesz.

Természetesen a tervezés során olyan projektek is körvonalazódhatnak, amelyek nem az adott közösség felelősségi körébe, kompetenciájába tartoznak. Megfogalmazódhat például, hogy a falu közlekedési, környezetvédelmi problémáit csak egy elkerülő út oldhatja meg. Ennek létrejötte sokkal inkább a közlekedési tárcától függ, mint a település vezetésétől, de be lehet azonosítani, hogy mit tud a település tenni a projekt megvalósulása érdekében – ez lehet lobbizás, vagy esetleg nagyobb térségi ágazati tervek felülvizsgálata. A hazai területfejlesztési tervdokumentumok egyik jellemző gyengesége, hogy nem határozza meg, mi az, amit az adott térség, illetve annak közössége meg tud tenni a terv valóra válása érdekében, ezért nincsenek számon kérhető felelősei a tervnek. Ennek következtében az elmaradt fejlesztések, nem teljesülő programok után csak az egymásra, illetve a „felfelé” mutogatás marad.

● Feltérképeztük-e a projektek funkcionális partnerségi, együttműködési lehetőségeit, kapcsolatait? IGEN
NEM

A stratégiai gondolkodás lényege, hogy a tevékenységek, projektek ne egymástól elszigetelten, hanem egymást kiegészítve, egymás hatását erősítve jöjjenek létre, és a tervezés során meghatározott célok felé mutassanak. Természetesen a közösségi tervezési folyamat logikájából adódóan a harmónia, az elvi kapcsolódás eleve biztosított. Érdekes azonban megvizsgálnunk, hogy mely projekteket lehet konkrét, funkcionális partnerségben, együttműködésben megvalósítani, s így kölcsönös előnyöket biztosítani a projektgaz-

dáknak. A partnerség alapvetően a hasonló tárgykörű projekteknél kereshető, de kreatív hozzáállással olyan projektek között is felfedezhetők együttműködési lehetőségek, ahol ez első ránézésre nem nyilvánvaló. Ebből a célból szervezhetünk találkozót a projektgazdák számára, ahol kvázi felajánlásokat lehet tenni, illetve az együttműködési szándékot ki lehet fejezni. A partnerség, együttműködés formális vagy informális megállapodásokban rögzíthető; az ilyen megállapodás az uniós pénzeszközökre irányuló pályázatoknál előnyt is jelenthet.

● Biztosítottnak látjuk-e a projektek finanszírozását?

IGEN

NEM

Ha látjuk, hogy a vágyott jövőképet milyen tevékenységeken, projekteken keresztül érhetjük el, és ezeket a projekteket meg is foglalmaztuk, meg kell vizsgálnunk, hogy biztosítható-e a fejlesztések anyagi háttere. Általában ritka az a helyzet, amikor a stratégia által kijelölt tevékenységeket egyetlen forrásból tudjuk finanszírozni (ilyen pl. a LEADER támogatás, ahol a közösség által létrehozott stratégia kap EU-s támogatást). Általában nagyon sok különböző forrást kell bevonnunk és összehangolnunk. Jelenleg az önerővel kiegészülő hazai és uniós pályázati lehetőségek jelentik a projektek legfőbb forrását, de ha világos és egyértelmű beavatkozási logikát állítottunk fel, nem dobhatunk ki projekteket csak azért, mert az adott pillanatban nem áll rendelkezésre elérhető támogatás. Ilyenkor meg kell vizsgálnunk, hogy egy későbbi időpontban fog-e rendelkezésre állni valamilyen forrásból támogatás, s a projekt átütemezhető-e. Ha nem találunk semmilyen pályázati lehetőséget, akkor más anyagi hátteret kell keresnünk a fejlesztéshez, pl. befektető, lobbizás, szponzor, közalapítvány stb. formájában. Gyakran felismerhetjük, hogy komoly támogatási összegek nélkül is jelentős – vagy akár teljes – eredményt érhetünk el közadakozás, felajánlás, önkéntes munka segítségével. Ha semmilyen forrás nem áll rendelkezésre (bár ez aránylag ritka eset), és más módon sem valósítható meg a fejlesztés, akkor a beavatkozási logika (pl. problémafa) áttekintésével alternatív megoldást kell keresnünk a kieső projekt céljainak megvalósítására.

● Ki tudjuk-e vázlatosan dolgozni a projekteket közösen, műhelymunkák keretében?

IGEN

NEM

A különböző pályázati csomagok valamelyest eltérő elvárásokat támasztanak a projektek kidolgozásával szemben, vannak azonban olyan elemek, amelyek kikerülhetetlenek, hiszen ezek nélkül nem látható át, nem érthető meg egy projekt

felépítése. Ezeket a tartalmi elemeket kidolgozhatjuk a projektgazdákkal közösen, és közben segítségükre lehetünk a pályázati logika megértésében, elsajátításában.

A projektek alapvető tartalmi elemei vázlatosan a következők: (1) *A projekt tartalma* – pontosan mit hozunk létre a projekt során? (2) *A projekt oka, indokoltsága* – miért van szükség erre a beavatkozásra? Mi az a kiinduló állapot, amin változtatni akarunk? (3) *A projekt céljai* – milyen célokból végzünk beavatkozást, fejlesztést, mit akarunk elérni? (4) *A projekt célcsoportja* – kik azok a közvetlen vagy közvetett érintettek, akiknek az életére hatással lesz a projekt? (5) *A projekt költségei* – mennyi pénzre lesz szükség a projekt tartalmának létrehozásához? (6) *A projekt menedzsmentje* – hogyan valósítjuk meg a projektet, ki a gazdája, kik a felelősök? (7) *A projekt ütemezése* – megkezdésétől számítva milyen ütemezés szerint tudjuk megvalósítani a projektet? (8) *Kockázatok* – melyek a projekt megvalósítása során előrelátható kockázatok, bizonytalansági tényezők? (9) *Indikátorok* – melyek a projekt elvárt, számszerűsíthető kimenetelei, eredményei, hatásai? (10) *A projekt fenntarthatósága* – mi a biztosítéka, hogy a projekt által létrehozott dolgokat a projekt lezárulása után tudjuk majd működtetni, fenntartani, kezelni? (11) *A projekt kapcsolódásai* – kapcsolódik-e projektünk más projektekhez, ha igen, milyen módon?

Amennyiben a fenti kérdésekre kielégítő válaszokat tudunk adni, az azt jelenti, hogy mi magunk tisztában vagyunk a projekt kereteivel, a projekttel kapcsolatos elvárásokkal, ami nyilvánvaló előfeltétele a jó minőségű, sikeres pályázatnak. A fenti kérdések megválaszolásához elkészíthetünk egy saját tervezésű projektadatlap sablont, ami vezeti a projektgazdát a projektek kidolgozásánál. A projektek felvázolásához használhatjuk a szakirodalomból elsajátítható *logikai keretmátrix* módszert, ami egy jól felépített, szigorú struktúrát biztosít a projekt beavatkozási logikájának rögzítésére.

● Azonosítottuk-e, hogy mely projektek, fejlesztési tartalmak kidolgozásához kell további szaktervezőket bevonni?

IGEN

NEM

A közösségi tervezés nem léphet minden területen a szakértői tervezés helyére. Az egyes fejlesztési tevékenységeknél pontosan le kell határolni, hogy melyek a közösségi tervezés ésszerű lehetőségei, és mely elemeket kell szaktervezőkre bízni. Például egy közterület, park tervezésekor a használati funkciók meghatározását, kiosztását a közösség tudja legjobban megoldani, a formatervezést, a burkolatok méretezését, műszaki tervezését, a növényalkalmazást azonban érdemes szaktervezőkre bízni, s ez általában a közösségnek sincs ellenére. A kivitelezés során aztán a közösség tagjai ismét bevonhatók, hiszen azt érezzük igazán magunkénak, amelynek létrehozásában a két kezünk munkája is benne van.

● Felmértük-e a projektek kidolgozásához szükséges külső segítségre vonatkozó igényeket?

IGEN

NEM

A pályázati pénzek elnyerése igen összetett és bonyolult tervezést és adminisztrációt kíván a projektgazdától. Mérjük fel, hogy mely projektgazdák milyen segítségre szorulnak a projektek, beadandó pályázatok kidolgozásában. Ebben a fázisban igénybe vehetünk pályázati tapasztalattal rendelkező szakembert, akinek segítségével tarthatunk kisebb műhelymunkákat vagy konzultációkat, illetve felkérhetjük konkrét projektek teljes vagy részleges kidolgozására. Figyeljünk azonban arra, hogy lehetőleg ilyenkor is a projektgazdák maximális bevonásával készüljenek el a projekttervek, pályázati anyagok, hiszen a képességfejlesztés, a helyi fejlesztési kapacitások erősítésének az is része, hogy az érintettek képessé váljanak projekteket készíteni és pályázatokon indulni.

● Előtérbe tudjuk-e tenni a jó példát adó, sikeres tevékenységeinket?

IGEN

NEM

Azonosítsuk be, hogy melyek azok a projektek, tevékenységek, amelyek gyors és látványos sikert hoznak, és így motiváló hatásúak lehetnek. A közösségnek szüksége van a sikerélményre, hiszen ez ad erőt a nagyobb áldozatot kívánó, nehezebben megvalósítható projektek, tevékenységek kivitelezéséhez, illetve további közös akciókhoz. A sikereket tehát ne rejtjük el szerényen, hanem a meglévő kommunikációs csatornákon tegyük ezeket nyilvánossá, bemutatva, hogy az összefogás, az együttműködés segítségével a közösség milyen nagy eredményeket tudott elérni. Az emberek számára az a relatív valóság, amivel nap mint nap találkoznak és amiről nap mint nap beszélnek, ezért igyekezzünk napirenden tartani a tervezési folyamatot, különös tekintettel az elért sikerekre.

● Tudunk-e a projektek megvalósítása érdekében lobbitevékenységet folytatni?

IGEN

NEM

A pozitív értelemben vett lobbizás azon alapul, hogy a hosszas közösségi tervezési folyamat eredményeként meggyőződünk arról, hogy az együtt kialakított terveink, projektjeink valóban az érintettek széles körének támogatását élvezik és a problémák hatékony megoldását szolgálják. Ez egy olyan tudás, amiben sok ember munkája van benne, ezért fontos, hogy ez az információ eljusson azokhoz a döntéshozókhöz, akik segíthetik terveink megvalósulását. Ennek érdekében azonosítsuk azokat az érintetteket, akik befolyással bírnak valamely szférára, döntéshozói körre. A lobbitevékenység so-

rán kereshetünk szponzorokat, támogatókat is bizonyos tevékenységeinkhez. A lobbitevékenységről szóló 2006. évi XLIX. törvény értelmében hivatalos, nyilvántartásba vett profi lobbistát is felfogadhatunk.

4.5. Nyomon követés

Lehet, hogy a tervezés során megfogalmazott projektek sínen vannak, és egy adott időpontban valamennyi elérkezik a megvalósítás határidejéhez. Az élet azonban nem áll meg, a külső és belső körülmények folyamatosan változnak, ezért nekünk is folyamatosan vizsgálunk és értékelnünk kell az eredményeinket, és fel kell tárnunk a további beavatkozási szükségleteket, akár korrigálva az eredeti irányokat, választott megoldásokat. A közösségi tervezés egyik alapvető jellemzője a folyamatos tanulás, így a nyomon követési tevékenység alapvető fontosságú a közösség további sikeres együttműködéséhez.



A területfejlesztési koncepciók és programok, valamint a területrendezési tervek tartalmi követelményeiről, egyeztetésük és elfogadásuk rendjéről szóló új (218/2009. (X.6.) kormányrendelet alapján a területi tervek kidolgozásakor monitoring és értékelési tervet kell készíteni, amelynek végrehajtásakor, vagyis a nyomon követés folyamatába a tervezésben érintett, részt vett társadalmi partnerek bevonása is célszerű.

● Ki tudtunk-e alakítani megfelelő tanulási kultúrát és környezetet?

IGEN
NEM

A tapasztalatok megfelelő leszűréséhez, a tanuláshoz nyitottá kell válnunk az eredmények, a feltevések megvizsgálására, a konstruktív kritikák elfogadására, új ötletekre, illetve adott esetben el kell fogadnunk a kudarcot. Bátorítanunk kell a tervezési-fejlesztési folyamatban részt vevőket, hogy kérdéseket tegyenek fel, vagy véleményt mondjanak a csoportban kialakult gondolkodásmódról. Arra kell sarkallnunk a résztvevőket, hogy szánjanak időt a tevékenységek felülvizsgálatára, értékelésére. Ehhez egy olyan biztonságos, barátságos és konstruktív légkört kell teremtenünk, amiben mindenki el meri mondani az ötleteit, és senki nem veszi személyes támadásnak a kritikákat.

● Meghatároztuk-e közösen a siker kritériumait?

IGEN
NEM

Érdeemes a fejlesztési folyamat valamennyi fázisára meghatározni bizonyos sikerkritériumokat. Rögzíthetjük például, hogy mit tekintünk jó eredménynek a helyi partnerség létrehozásában, a helyi intézménystruktúra, me-

nedzsmen működésében, a fejlesztési tevékenységekben és a projektek megvalósításában, az elkötelezettség fenntartásában és a készségek fejlődésében. Természetesen az életszerű rendszerek rendkívül összetettek, így nem minden mérhető, néhány számszerűsíthető mutató folyamatos begyűjtésével azonban megvizsgálhatjuk a változások tendenciáit. Lehetőleg olyan mutatókat válasszunk, amelyek egyszerűek, könnyen mérhetőek, hozzáférhetőek, de relevánsak. A folyamatokat elemezve megállapíthatjuk, hogy mikor szükséges változtatni a dolgok menetén, jelenlegi terveinken, elvárásainkon.

● A tervezési folyamatban aktív érintettekkel meghatároztunk-e nyomon követési technikákat? IGEN
NEM

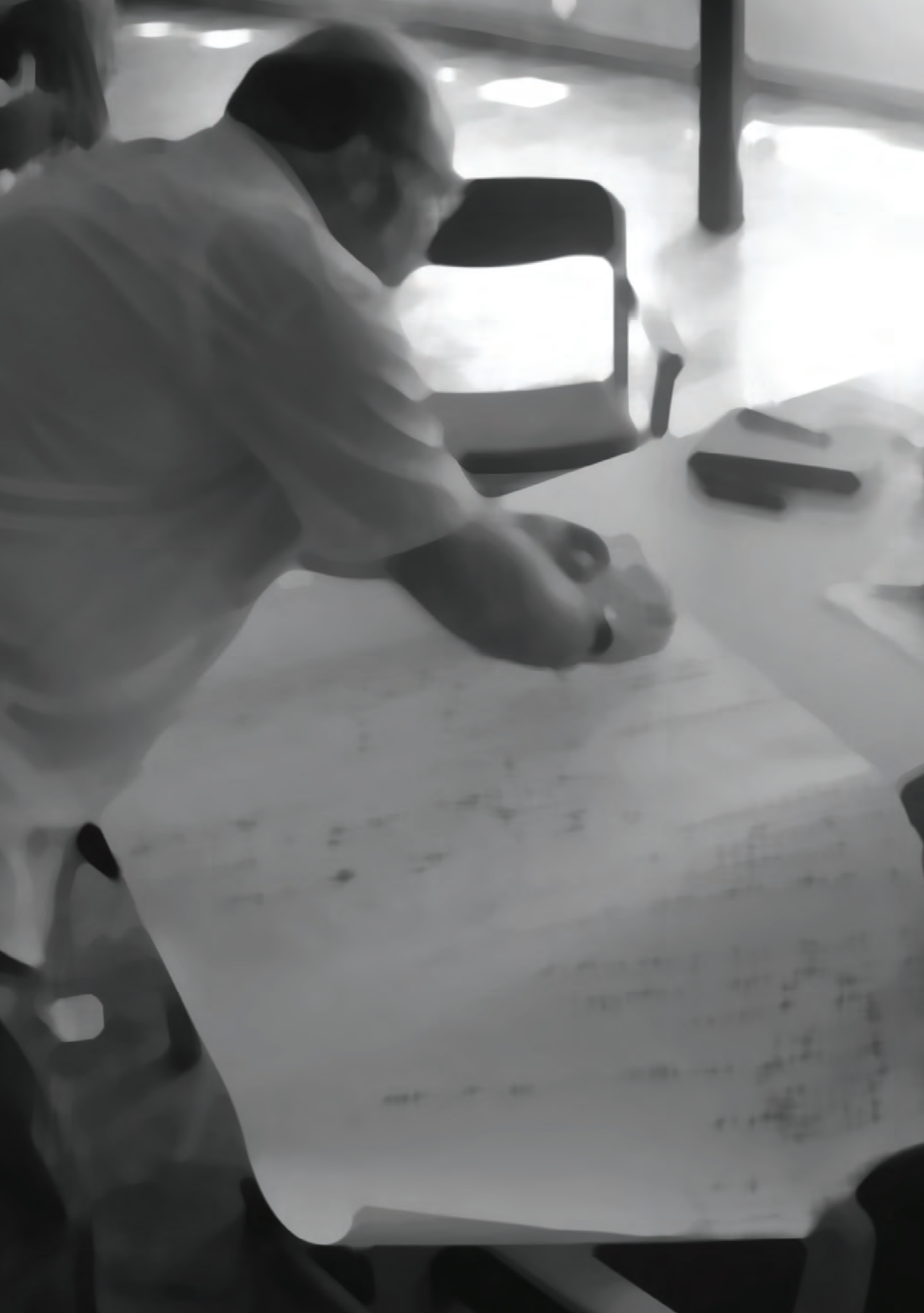
A nyomon követés során szükségünk lesz szisztematikus és módszertanilag megalapozott rendszerek, eljárások kialakítására. Ki kell például találnunk, hogy kik, milyen időközökben gyűjtik be a mutatókat, hogyan tárolják, elemzik és hozzák nyilvánosságra ezeket. A nyomon követési (idegen szóval: monitoring) tervünket rögzítsük írásban is.

● Megtörténik-e rendszeresen az előrehaladás értékelése, a tanulságok megfogalmazása? IGEN
NEM

Fontos, hogy rendszeres időközönként tartsunk a munkacsoportokkal összejöveteleket, ahol közösen el tudjuk végezni a begyűjtött mutatók elemzését, illetve a személyes benyomások alapján a nem mért, vagy nem mérhető tényezőket is értékeljük. Ezek az alkalmak egyben lehetőséget teremtenek arra is hogy levonjuk a fejlesztések tapasztalatait és azonosítsuk, hogy milyen változtatási igények jelentkeztek.

● Megtörtént-e a visszacsatolás? IGEN
NEM

A folyamatosan végzett értékelés során világossá válik, hogy a közösen megtervezett beavatkozási logika mennyiben tudott valós megoldásokat hozni, és hol maradtak el a várt sikerek. Ennek fejében meg tudjuk határozni, hogy milyen változtatásokra van szükségünk, mely tevékenységeket, projekteket kell újragondolnunk, kell-e módosítanunk a menedzsmen-struktúrákon, a kommunikáción stb. Adott esetben visszakanyarodhatunk a stratégiai szintig is: a felmerült problémákat, az esetleg megváltozott körülményeket tekintetbe véve a tervező munkacsoportokkal felülvizsgálhatjuk a stratégiát. Fontos, hogy a levont tanulságokat folyamatosan összegezzük és hozzuk nyilvánosságra, hogy a közösség ezeket beépíthesse valamennyi további tervező, problémamegoldó tevékenységébe.





Melléklet: Alapvető közösségi tervezési technikák, módszerek

Vizuális elemzési és tervezési technikák

● *Ötlebörze (angolul: brainstorming)*

Cél

Ez az alapvető eszköz arra használható, hogy a leggyorsabban minél több ötletet összegyűjtsünk, ráadásul úgy, hogy abban minden csoporttag aktívan részt vesz. Gyakran használandó első lépésként egy megbeszélésen, ahol azután egyéb módszereket alkalmazunk. Az ötlebörze egyénileg és csoportosan is elvégezhető.

Lépések

1. Határozzuk meg a megválaszolandó kérdést vagy megoldandó problémát, és kérjük meg a csoportot, hogy gondoljanak a lehető legtöbb válaszra, ötletre a kérdéses témával kapcsolatban. A folytatástól függően ezeket felírhatják egy lapra maguknak, vagy egyenként öntapadós cetlikre, de ügyeljünk arra, hogy ne kezdjenek el beszélgetni. Erre a fázisra elég sok időt szánhatunk (5-15 perc), hogy mindenki önállóan elkezdjen gondolkodni.
2. Kérjük meg a résztvevőket, hogy röviden vázolják ötleteiket, vagy adják át a cetliket. Ezeket helyzetrajzon, gondolati térképen vagy ún. kártyatechnikával láthatóvá tesszük. Ebben a fázisban minden ötletet egyformán kezelünk. Ne hagyjuk, hogy az emberek elkezdjék megvitatni egymás ötleteit.
3. Ha az összes ötletet összegyűjtöttük egy mindenki által látható helyen (pl. egy flipcharton vagy táblán), sort keríthetünk némi elemzésre.
4. A felmerülő problémákat, témákat és kérdéseket később csoportosíthatjuk, sorba állíthatjuk és felállíthatjuk a prioritásokat, megnézhetjük, hogy milyen témára érkezett a legtöbb javaslat.

Tipppek és megjegyzések

- Az ötlebörze egy gyors és élvezhető folyamat. Stimulálja a részvételt és az ötletek átadását.
- Bátorítsunk minden résztvevőt, hogy minden felmerülő ötletet írjon le. Bizonyos szempontból itt a mennyiség a lényeg, lehet, hogy valakit inspi-

rál, vagy újabb gondolatot indít el egy kevésbé fontosnak tűnő megállapítás is.

- A módszer kisebb és nagyobb csoportokban is működhet, és akár öt perc alatt elvégezhető, a témától, a szükséges részletektől vagy a személyek számától függően. Az ötletbörze ne tartson túl sokáig, hiszen tulajdonképpen csak a később megvitatandó ötletek feltárására irányul.
- Megjegyzendő, hogy bár nagyon gyors és látványos eredményhez vezet, ez a módszer önmagában általában nem elegendő adatgyűjtési vagy elemzési módszernek.
- Az emberek nehéznek találják majd, hogy ne kommentálják vagy értékeljék az ötletbörze során felmerülő témákat. Az elején kössük ki azt a szabályt, hogy az ötletbörze alatt minden értékelés ki van zárva a későbbi megvitatásig. Mint a legtöbb csoportos megbeszélésen, néhányan hajlamosak dominálni a megbeszélést. E probléma kevésbé merül fel, ha a résztvevők kártyákra írják az ötleteiket.
- Ez a módszer gyakran használatos egyéb technikákkal együtt, például a fókuszcsoportos megbeszélések elindításához.
- Az ötlet a fontos, nem az ötletadó. Ezt tudatosítani kell a résztvevőkben.

● *Kártya-technika*

Cél

A kártya-technikát az információk rendezéséhez, csoportosításához és besorolásához használják. Ez az egyik leghatékonyabb és legszélesebb körben használt technika a műhelymunka módszerei között, mivel könnyen használhatósága miatt sok ötletet gyorsan egybe lehet gyűjteni és az értelmezést segítő el lehet rendezni.



A kártya-technika legelemibb használata

Lépések

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy minden ötletet, álláspontot vagy információt írjanak le egy-egy kártyára (post-it cetlikre, vagy bármilyen módon felragasztható kártyákra)
- Ezután csoportosítsuk az összefüggő darabokat, és adjunk nevet vagy leírást minden csoportnak.
- Miután ezt megtettük, elemezhetjük a nyert információt.

Tipppek és megjegyzések

- A kártya-technikát általában kis csoportban vagy kisebb létszámú műhelymunkán használják, habár egyénileg is használható az információk elemzésére.
- Bizonyosodjunk meg arról, hogy mindenki ugyanúgy értelmezi a kártyákra írt információkat, de ne adjunk teret vitának, véleményezésnek.



Kártya-technika rajzos háttérrel

(Forrás: Nancy White,

<http://www.flickr.com/photos/choconancy/>)

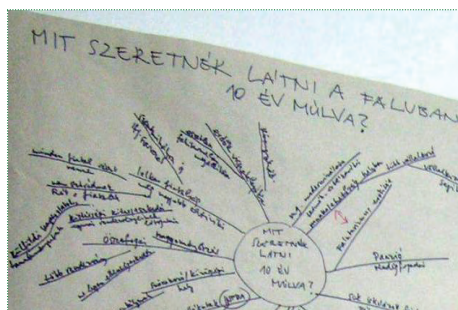
● Gondolati térkép vagy elmetérképezés (angolul: mind mapping)

Cél

A kártya-technikához hasonlóan információk gyors összegyűjtése és rendszerezése minimális eszközigénnyel. Jó módszer annak biztosítására, hogy egy helyzet minden aspektusát figyelembe vegyük.

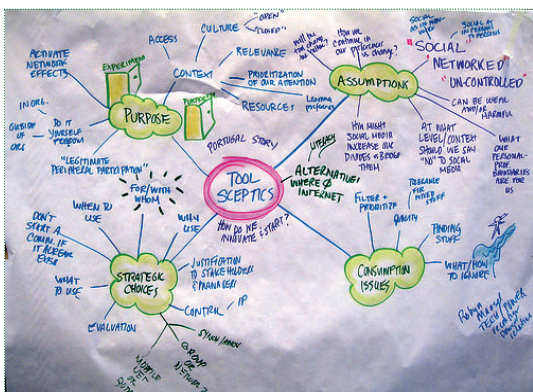
Lépések

1. Egy flipchart, tábla vagy csomagolópapír közepére írjuk fel a központi problémát vagy kérdést.
2. Kérjük meg a csoport tagjait, hogy gondolkodjanak el egy adott témán, majd az eszükbe jutó válaszokat, megoldásokat írják le egy papírlapra. Ezután a listából válasszák ki a legfontosabb, legátfogóbb elemeket. A csoport tagjai ezután egyenként sorban felolvassnak egyet a legfontosabb elemek közül, majd újabb és újabb körben haladva folyamatosan valamennyi ötletet felolvassák.
3. Eközben a facilitátor csomagolópapírra vagy táblára jegyzi a felolvasott tételeket, oly módon, hogy a közép felírt alapkérdésből vonalakat húz, majd az újabb ide vágó ötletekhez a vonalakat elágaztatja. Az ötletek így további ágakká és kisebb fákká fejlődhetnek. Mindent írunk le, ami felmerül, még akkor is, ha egyáltalán nem kapcsolódik a témához, vagyis ítélet, értékelés nélkül minden ötletet fogadjunk be.



Egy gondolati térkép részlete

4. Végül az elmetérképezés eredményét legépelhetjük, a fő ágakat címsoroknak tekintve, a mellékágakat pedig alájuk sorolva.



Tipppek és megjegyzések

1. Néha a kapcsolatok és összefüggések azonnal láthatók, és a fő ötlethez csatlakoztathatók az ágak. Néha azonban nem, így elég ezeket csak a központi kérdéshez kapcsolni. A strukturálás történhet később, hiszen az első követelmény az ötletek összegzése és leírásuk.
2. A leírtak szerint a csoporttagoktól egyszerre mindig csak egy ötletet kérjünk, és több körben jussunk el valamennyi ötlet begyűjtéséig, annak érdekében, hogy pörgős maradjon az esemény mindenki számára, és ne fogyjanak el a témák, mire a túlsó oldalon ülőkre kerül a sor. Így mindenki aktívan részt tud venni a gyakorlatban.
3. Az elmetérképezés nagyon jól használható egyéni munka során is saját gondolataink összefogására, új gondolatok generálására. Ha az ötletek nem, vagy lassan jönnek, húzzunk üres vonalakat és figyeljük meg, hogy az agyunk automatikusan talál rájuk felírható ötleteket. Vagy változtassuk meg a színeket, hogy felrázzuk a gondolatainkat.



Külföldi példák

(Forrás: Nancy White, <http://www.flickr.com/photos/choconancy>)

● **Helyzetrajz** (angolul: *rich picture*)

Cél

Képi ábrázolása mindazon témáknak, elemeknek, amelyeket figyelembe kell venni, vagy amelyek fontosak egy adott (projekt-)szituációban, beleértve az érintetteket és a kérdéseket, a köztük fennálló interakciókat és kapcsolatokat.

Lépések

1. Egy nagy méretű papírlapra szimbólumokat, képeket, szavakat felhasználva rajzoljunk egy „képet” (vagy „gondolati térképet”) a helyzetről, amit szeretnénk megbeszélni.
2. Kezdjük azzal, hogy megkérjük a résztvevőket, rajzolják fel az összes létező kapcsolódó dolgot, például a kép szempontjából kritikus személyeket, szervezeteket, nézőpontokat.
3. Kérjük meg az embereket, hogy mutassák be helyzetrajzaikat a legfontosabb elemek és a köztük fennálló legfontosabb kapcsolatok leírásával.

Tipppek és megjegyzések

- A helyzetrajz segíti megnyitni a beszélgetést, és elősegíti a helyzet széles körű megismerését. Nem mutatja meg, hogy mi változott, bár ez a megbeszélés során előjöhethet.
- Ha egynél több csoport van, hasonlítsuk össze a képeiket, és csoportosítsuk az ötleteket a hasonlóságaik és különbözőségeik alapján. Így meghatározhatjuk a legfontosabb megbeszélendő kérdéseket, úgymint a kritikus témákat vagy a legfontosabb bevonandó érintetteket.
- Gondosan válasszuk ki, hogy kiket tartalmazzanak a csoportok. Ha reprezentatív képet szeretnénk kapni, akkor a csoport összetételét vegyesre kell vennünk, míg ha a koncentrált nézőpontokat szeretnénk összehasonlítani, akkor a hasonló háttérű érintetteket szervezzük egy csoportba.
- Használhatunk konkrét, előre elkészített, felnagyított térképet is, amelyikre a különböző elemek/képek felrajzolhatók.

● **Fizikai/helyi feltérképezés**

Cél

Vizuális, térkép jellegű ábrázolást nyújtani egy adott térség, földrajzi tér információiról az érintettek véleménye alapján a fókusz-kérdések bármelyikével kapcsolatban (pl. fizikai tényezők, mint az elérhető erőforrások és használatuk, a legfontosabb problémás területek, a javasolt innovációk helyszínei, krízisterületek, fejlődési magok, természeti erőforrások társadalmi vagy tulajdonosi alapon megkülönböztetett felhasználása stb.).

Lépések

1. Kérjük meg a résztvevőket, hogy rajzolják, jelenítsék meg az érintett térség határait. A résztvevők választhatnak, hogyan szeretnék ezt végrehajtani: írásban, papíron, vagy meglévő anyagok használatával (pálcák, kövek, termések stb.). Ne feledjük, hogy bármilyen anyagot választunk, mindig szükség lesz papírmásolatra, az összehasonlító elemzés céljából.
2. Ha segíti a megbeszélést, háromdimenziós elemek adhatók hozzá, a térképet maketté alakítva.
3. Bármilyen megoldást választunk, kérjük meg a résztvevőket, hogy rajzolják le a terület szerkezeti vázlatát, például az utakat, városokat, folyókat és a tulajdonosi határokat. Ezt segíthetjük úgy, hogy kivetítünk egy alap térképet egy nagy lapra, majd a szükséges információt átmásoljuk.
4. Az akár falnyi méretű térkép elkészítését követően a résztvevők az információikat közvetlenül vagy öntapadós címkékkel felvihetik rá. Hagyjuk őket feljegyezni a szerintük legjelentősebb elemeket, majd kérjük további részleteket azokról az elemekről, amelyek érdekesek vagy hiányoznak.
5. A térképet számos alkalommal kell majd módosítani, mielőtt a bevont résztvevők elégedettek lesznek az eredménnyel. Ha szükséges, adjunk hozzá további írásos megjegyzéseket.
6. Ha egy „alaptérkép” elkészült, a következő üléseken használható lesz további elemzésekhez.

Tipppek és megjegyzések

- Ne feledjük, hogy csak a térben értelmezhető kérdések elemzésénél van szükség a térképre, különben a helyzetrajz technikát használhatjuk. A térképek hasznosak lehetnek a megvizsgált terület jobb megismerésében, és abban, hogy információt és ötleteket szolgáltatassanak arról, hogy a helyiek hogyan érzékelnek bizonyos dolgokat, például az erőforrásokhoz, szolgáltatásokhoz/létesítményekhez való hozzáféréssel kapcsolatban.
- Minél nagyobb a témák száma, annál összetettebb térképet kapunk. Ezért jobb lehet, ha több térképet készítünk. Ez azonban időigényes, és az ilyen térképek tárolása is nehézségekbe ütközhet.
- A térkép vázlatok annak bemutatására készülnek, hogy az emberek miként látnak egy fizikai területet vagy egy bizonyos kérdést és annak fontosságát, ezért nem kell precíznek vagy méretarányosnak lenniük.

● **Problémafa- és célfaelemzés**

Cél

Egy adott helyzettel kapcsolatos problémák összegyűjtése, a problémák közötti ok-okozati viszonyok feltárása, és az alapproblémák azonosítása, valamint a helyzet feloldásával kapcsolatban a célok és szükséges tevékenységek (projektek) feltárása.

Lépések

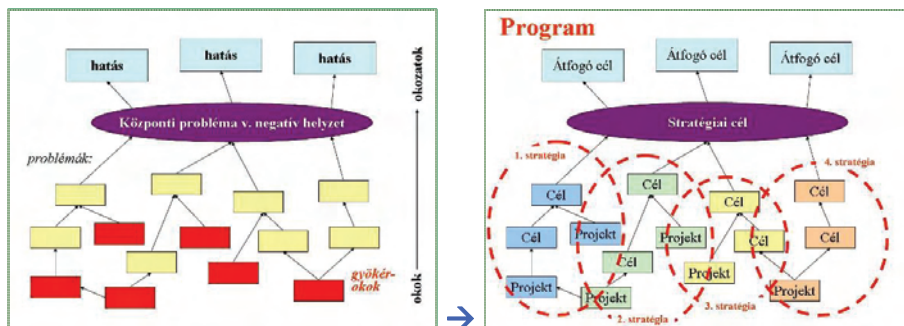
1. A csoporttal együtt döntsük el, hogy mi a legfőbb probléma, a negatív helyzet, amelyet fel akarunk oldani. Ezt elég általános formában kell megfogalmazni, hogy valóban minden vonatkozó probléma felszínre kerüljön. A vidéki, kistérségi fejlesztési szituációban ilyen lehet pl. az elvándorlás, elnéptelenedés.
2. Egy minél nagyobb lap közepére írjuk fel a helyzetet, ez lesz a (probléma)fa törzse.
3. Folytassuk ötletbörzével a meghatározott helyzettel kapcsolatos összes fő probléma felderítését. A problémákat írjuk egyenként öntapadós lapokra.
4. Kezdjük el a cetliket a fa gyökereként ok-okozati viszonyba állítva felragasztani. Folyamatosan vizsgáljuk meg az egyes tényezőknél a többi tényezőhöz való viszonyát és tegyük fel a kérdést: „Ez egy másik probléma oka vagy okozata?”. Törekedjünk arra, hogy az okok legyenek lejjebb, ennek okozatai feljebb, de mindegyik a fa törzse alatt.
5. Lehet, hogy lesznek olyan problémák, amelyek magának a fa törzsét alkotó helyzetnek a következményei. Ezek fogják a fa lombját alkotni, ezeket a törzs fölé helyezhetjük el szintén ok-okozati összefüggéseikben.
6. Az okok keresése közben nyilván új problémák, okok és okozatok fognak felmerülni, ezeket szintén írjuk cetlikre.
7. Ha sikerült a cetliken szereplő problémákat ok-okozati viszonyba állítani, akkor húzzunk nyilakat az okoktól az okozatok felé. Ne használjunk kétirányú nyilakat, és ha nincs kapcsolat, ne húzzunk közéjük vonalat. Ha végeztünk, az ábráról leolvasható lesz, hogy a legtöbb kifelé mutató nyílal rendelkező, általában legalul lévő problémák az okai mindennek, vagyis ezek a negatív helyzet alapvető okai. A főbb gyökérágak is kirajzolódnak,



Problémafa átalakítása célfává korábbi tervekben kiállított és kinyomtatott problémákkal, lehetőségekkel

ezek megmutatják az egyes beavatkozási területeket, témákat. A probléma-fa lombjában találjuk a negatív helyzet következményeit, hatásait.

8. A problémafa alapul véve, egyszerűen fogalmazzuk át a problémákat célokká. A célfáról gyakorlatilag leolvashatjuk a programunk fő elemeit: a lombzat adja az átfogó céljainkat, a törzs a megoldandó feladat, a stratégiai cél, a gyökérzet főbb ágai pedig az egyes alprogramokat, beavatkozási területeket és az azokhoz rendelhető célokat képviselik.



*A problémafa és a célfa/program felépítésének vázlatja
– a valóság természetesen ennél sokkal összetettebb és bonyolultabb*

Tippek és megjegyzések

- A problémafa átfogó, igaz, egyszerűsített nézetét adja az ok- okozati kapcsolatoknak. A logikai keretmátrix elkészítéséhez is hasznos segítséget nyújt.
- Ügyeljünk a problémák megfogalmazásánál, hogy ne a vélt megoldást sugalljuk, hanem valóban a problémát nevezzük meg. Általában a „... hiánya” megfogalmazás félrevezető, mert nem biztos, hogy a hiányolt dolog a valódi megoldás. Így például ahelyett, hogy „a vállalkozói tőke hiánya”, írjuk azt, hogy „a vállalkozók nem tudnak a fejlesztésekhez saját fedezetet előteremteni”, vagy a „feldolgozóipar hiánya” helyett írjuk, hogy „a termékek feldolgozatlanul hagyják el a térséget” – lehet, hogy van feldolgozóipar, ami más térségből származó alapanyagot dolgoz fel.
- Amennyiben a fejlesztésünk szerteágazó, túl sok tényezővel foglalkozik, úgy érdemes több problémafát készítenünk, és végül ezeket vázlatosan ábrázolni egy szintetizáló ábrán. Résztémájú problémafákat készíthetünk tematikus műhelymunkákon is.
- A problémafa-elemzés igen időigényes. Ha alaposan akarjuk végigcsinálni, legalább egy teljes napot rá kell szánunk. A jól felépített, részletes problémafa azonban nagyban hozzájárulhat a helyzet megértéséhez, és megkönnyíti a további tervezési munkát, ezért megéri a ráfordított időt.

● A kommunikáció internetes lehetőségei

Honlap

Cél

A tervezési folyamat naprakész kommunikációja, az egyéb kommunikációs csatornák (hírlevél, kábeltévés megjelenés stb.) mellett a teljes dokumentáció, a részletes anyagok, beszámolók, fotók, jegyzőkönyvek közzététele. Mindig tartsuk azonban észben, hogy a honlap csak egy passzív kommunikációs eszköz, azt valaki vagy nézi, vagy nem, sőt az érintettek egy része esetleg nem is fér hozzá.

Tipppek

Bár a komplexebb, több funkcióra (fórum, vendégkönyv, jelszóval védett terület stb.) beprogramozott honlapok előállításához speciális szaktudás kell, a közösségi tervezési folyamat honlapját a legegyszerűbb eszközökkel, anyagi ráfordítás nélkül magunk is előállíthatjuk. Magyar nyelven is rendelkezésre áll számos ingyenes tárhelyszolgáltató (pl. www.ultraweb.hu, www.freeweb.hu stb.), ahol regisztráció után rendelkezésünkre bocsátanak egy általunk választott domain nevet (pl. kozostervezes.um.hu) és elégséges méretű tároló kapacitást a szolgáltató szerverén, ahová az előzetesen elkészített honlapunkat a szolgáltató honlapján keresztül vagy FTP segítségével feltölthetjük. Magát a honlapot egészen egyszerűen szövegszerkesztővel is elkészíthetjük. A „webes elrendezésű” nézetre állított dokumentumunkba beírhatjuk a szövegeinket, beszúrhatjuk a képeinket, és hiperhivatkozásokkal linkeket hozhatunk létre további, hasonlóan elkészített oldalakhoz vagy egyéb (pl. pdf vagy doc formátumú) dokumentumokhoz.

Blog

Cél

A tervezési folyamat állandó, naplószerű dokumentálása, amelynek minden eleméhez az olvasók megjegyzéseket fűzhetnek, és mások megjegyzéseire reagálhatnak.

A blog is egyfajta honlap, de előre leprogramozott szerkezetben működik, és a feltöltött információt naplószerűen, időrendben mutatja. Fontos ismérve még, hogy a feltöltött tartalom kommentálható, azaz az olvasók beírhatják a véleményüket. A honlaphoz hasonlóan blogot is létrehozhatunk ingyenes szolgáltatókon keresztül (www.blog.hu, www.freeblog.hu), egyszerűen követve az általuk megadott lépéseket.

Tipppek

Írjunk rendszeresen a blogra színes, személyes hangú, játékos „cikkeket”, amelyek motiválják az érintetteket arra, hogy gyakran látogassák az oldalt és fűzzék hozzá gondolataikat. A blogon eseményeket is tudunk hirdetni, illetve az események rövid beszámolóját közzé tudjuk tenni. Adjunk több személynek szerkesztési jogot, így egyrészt többféle vélemény megnyilvánulhat, másrészt a feladatokat is feloszthatjuk egymás között. A blogot használhatjuk a honlapunk kiegészítésére, ahol teret tudunk adni szubjektív beszámolóknak, véleményeknek, vitáknak.

Közös internetes munkafelület

Cél

Egy tervezési folyamat alakuló dokumentumait, anyagait az interneten elérhetővé tenni úgy, hogy meghatározott számú regisztrált tag (általában a tervező csoport tagjai) azokat szerkeszteni is tudja.

A www.wikispaces.com oldalon (egyelőre csak angol nyelven) létrehozhatunk egy úgynevezett „wiki”-t, amely gyakorlatilag egy közös munkafelületet jelent. A wikinek van egy gazdája, aki e-mailben meghívhat tagokat. A regisztrált tagok a wikire feltöltött szövegeket, dokumentumokat szabadon szerkeszthetik, azokon dolgozhatnak. A változásokat a rendszer követi, de a belépők, illetve szerkesztési joggal nem rendelkező látogatók mindig az aktuális állapotot látják.

Tipppek

Közösen elkészítendő dokumentumokon (pl. a tervezési folyamat terve, a helyzetfeltárás, a készülő stratégia stb.) a legegyszerűbben egy wiki-felületen tudunk együtt dolgozni. A közös munkafelülettel el tudjuk kerülni, hogy egy készülő, egyre méretesebb anyagot folyamatosan e-mail-en kelljen egymásnak küldözgetnünk, amiből számos félreértés származhat, például nem a legutolsó verzióba dolgozunk, vagy egyszerre többen is írunk ugyanabba a dokumentumba. A wiki korlátozott ideig ingyen titkosítható is (később fizetni kell ezért), vagyis elrejtethetjük úgy, hogy csak a jelszóval belépő, szerkesztési jogokkal rendelkező tagok lássák. A legtöbb esetben azonban erre nincs szükség, hiszen a közösségi tervezés egyik alapelve az átláthatóság.

Csoporttechnikák

● *Csoport-folyamatok támogatása (facilitációja)*

Cél

A tervezési módszerek és eszközök hatékony használatához fontos a jó facilitációs készségek megléte. A megfelelő facilitáció, amely többek között csoportdinamikai kérdésekkel, elemzéssel és összegzéssel, konfliktusfeloldással kapcsolatban támogatja a csoportmunkát, a tervezési folyamat szinte valamennyi szintjén szükséges.

A facilitáció egy csoport, közösség támogatása abban, hogy egy adott cél érdekében csoportként hatékonyan tudjanak együttműködni. Különösen nagy jelentősége van akkor, amikor eltérő háttérű, érdekeltségű és készségű emberek dolgoznak együtt.

Tipppek és megjegyzések

Előkészítés, bevezetés

- Legyenek világosak a célok és az elvárt eredmények.
- Legyünk felkészültek, de rugalmasak.
- Mindig világos és mindenki számára érthető utasításokat adjunk és jól fókuszált kérdéseket tegyünk fel.
- Bánjunk nagyon tudatosan az idővel; ne legyünk túlzottan ambiciózusak az elérendő célokkal kapcsolatban.

Csoport interaktivitás

- Kerüljük el a túlzott szervezést, túlzott kontrollt.
- Olyan tevékenységeket használjunk, amelyek oldják az emberek közötti korlátokat
- Váltogassuk a kiscsoportos munkát és a plenáris üléseket, de ne vigyük túlzásba.
- Alakítsunk ki közös nyelvet.

Dokumentálás, láthatóság

- Minden elhangzott információt jegyezzünk fel flipchartra és a kész lapokat ragasszuk ki a falra.
- Legyenek segítők, akik részletesen lejegyzik a megbeszéléseket, készüljön emlékeztető.
- A közös munka eredményét a lehető leghamarabb értékeljük és tegyük nyilvánossá.

Mások bevonása a facilitációba

- Amikor nagyobb csoportokkal dolgozunk, kérjünk fel segítőt, akik valamelyest ismerik a használt technikákat és felkészültek a szerepre.
- Osszuk ki a szerepeket és felelősségi köröket.

Frusztráció és aggodalmak

- Adjunk időt a résztvevőknek, hogy ellazuljanak és oldódjanak.
- A frusztráció és a konfliktus a műhelymunka természetes részei – tanuljuk meg ezek kezelését, ne féljünk tőlük, de mindig reagáljunk és készüljünk fel rájuk.
- A műhelymunkákon kockáztathatunk, ne féljünk attól, hogy nem sikerül tökéletesre. Az emberek szeretnek beszélgetni és megosztani egymással az ötleteiket, ha megkapják ezt a lehetőséget, valószínűleg hasznosnak fogják érezni az együttlétet.

● *Néhány tipp műhelymunkák levezetéséhez*

1. Próbáljunk közvetlen légkört teremteni a résztvevők között.
2. Magyarazzuk el a műhelymunka háttérét és tartalmát, valamint a kívánt eredményeket.
3. Hagyjuk a résztvevőket bemutatkozni és kapcsolatba lépni egymással.
4. Magyarazzuk el a napirendet és a műhelymunka folyamatát, valamint a facilitátor szerepét.
5. Kérjük meg a résztvevőket, hogy mondják el, ők mit szeretnének elérni a műhelymunkán.
6. Végezzük el azokat a gyakorlatokat, amelyek segítik a műhelymunka kívánt eredményének elérését.
7. Foglaljuk össze a műhelymunka eredményeit és egyezzünk meg a jövőbeni tevékenységekről.
8. Kérjük meg a résztvevőket, hogy írásban értékeljék a műhelymunkát (opcionális).
9. Fejezzük be a műhelymunkát azzal, hogy megkérjük a résztvevőket, mondják el, mit jelentett számukra a közös munka.
10. Értékeljük a műhelymunka eredményeit, és a lehető leghamarabb küldjünk jelentést, összefoglalót a résztvevőknek.
11. A fenti lépések követése során próbáljuk elkerülni, hogy a műhelymunka tartalma a formalitás alá rendelődjön.

A bemutatott tippek nem kizárólagos és kötelező lépései egy műhelymunkának, de elősegítik a résztvevők kapcsolatteremtését, a különböző elvárások és félelmek kezelését, a közös élmény, nézőpont kialakulását és a következő lépések meghatározását.

● **Kiscsoportos megbeszélés**

Cél

A kiscsoportos megbeszélés mindenki számára lehetővé teszi véleménye kinyilvánítását, így sok ötlet, megjegyzés és vélemény generálható és válik közkinccsé. A megbeszélés alatt a résztvevők megoszthatják egymással szempontjaikat, ötleteiket, így később kollektív tapasztalatokra támaszkodhatnak. A megbeszélések párban, hármásban, vagy több személlyel zajlanak, a tevékenység jellegétől függően.

Lépések

1. Mondjuk el a problémát vagy kérdést és kérjük meg a résztvevőket, hogy alakítsanak kis csoportokat a téma megbeszélésére, valamint adjuk meg a rendelkezésre álló időt.
2. Kérjük meg a csoportok egy-egy képviselőjét, hogy számoljanak be munkájukról, és kérjük meg a többi csoportot, hogy reflektáljanak.

Tipppek és megjegyzések

- A visszacsatolás időt vehet igénybe. Időt spórolhatunk, ha a csoportok prezentációja során csak a még el nem hangzott ötleteket mondják el, így elkerülhető az ismétlés.

● **Tevékenységek tervezése csoportban**

Cél

Egy cél eléréséhez szükséges konkrét feladatok, erőforrások és felelőségek azonosítása.

Lépések

1. Kérjük meg a résztvevőket, hogy dolgozzanak ki egy táblázatot a feladatokkal, erőforrásokkal, határidőkkel és a felelős személyek megnevezésével.
2. Ezután kiscsoportos munkában töltsük ki a részleteket valamennyi témára vonatkozóan, amelyek a feladat megvalósításához szükségesek.

Tipppek és megjegyzések

- Miután befejeztük a tevékenységek tervezését, hasznos lehet egyet hátrahélni és kritikus szemmel megvizsgálni, hogy a tevékenységek elvégezhető-e a meghatározott időn belül. Gyakran az emberek túl ambiciózusak, vagy úgy gondolják, hogy a tevékenységeket a valóságnál gyorsabb ütemben lehet végrehajtani.

● **Fókuszcsoportos megbeszélések**

Cél

Általános információk megszerzése, részletek tisztázása vagy vélemények összegyűjtése adott témáról, viszonylag kötetlenül beszélgető személyekkel. A módszer konszenzus kialakítására is használható.

Lépések

1. Határozzuk meg a résztvevők számát (ideális esetben négy és nyolc között). A célunktól függően homogén vagy heterogén csoporttal dolgozhatunk. Alternatívaként használhatunk több viszonylag homogén fókuszcsoportot is, ahol különböznek egymástól a csoportok. Ez érdekes összehasonlításokat tehet lehetővé.
2. Tegyük fel a csoportnak egy átfogó kérdést (pl.: „Önök szerint milyen hatása volt egy bizonyos beavatkozásnak a térségben?”).
3. Az előre megállapított időtartamon belül beszéljük meg a kérdést, maximum egy vagy két óra alatt. A facilitátornak csak minimális mértékben kell hozzászólnia, mindössze azt kell biztosítania, hogy mindenki szóhoz jusson. Szükség lehet esetleg a kérdés megismétlésére más megfogalmazásban, illetve meggyőződni arról, hogy minden világos a kérdéssel kapcsolatban.
4. Készítsünk részletes jegyzeteket a megbeszélésről. A fókuszcsoportokat legjobb párosan vezetni, egyikük facilitálja a megbeszélést, míg a másik személy jegyzetel. A megbeszélésről felvétel is készülhet.
5. Annak biztosítására, hogy az összegyűjtött információk megbízhatók legyenek, tartsunk fókuszcsoportos megbeszéléseket egészen addig, amíg az információk ismétléssé nem válnak.

Tipppek és megjegyzések

- Ha megfelelő a facilitáció, a módszer rengeteg részletes információt tárhat fel. Általában sokféle választ generál és értékes lehetőséget biztosít arra, hogy betekintést kapjunk az érintettek hozzáállásába, konfliktusaiba, a témával kapcsolatos érzelmeibe.
- A fókuszcsoport facilitációja azonban megfelelő készségeket kíván – mind a csoport moderálásában, mind a válaszok megfelelő lejegyzésében. A különböző csoportdinamikai hatások, pl. a túl félénk, domináns, vagy bomlasztó stb. személyek könnyen hátráltathatják a megbeszéléseket.
- Ez a módszer felhasználható a konszenzusos nézőpont kialakítására. Az emberek egy kis csoportja azonban nem képviselheti egy szervezet vagy közösség összes nézetét. Ha a csoport nem elég homogén, túl nagy lehet a véleménykülönbség ahhoz, hogy konszenzusra jussunk az adott időkereten belül.

- Ez a módszer gyorsabb és általában olcsóbb koncentrált betekintést nyújthat, mintha ugyanezt az eredményt akarjuk elérni kulcsinterjúkkal vagy formális társadalmi felmérésekkel.

● **Kávéház** (angolul: *World Café*)

Cél

Adott kérdések, problémák megbeszélése azáltal, hogy több asztalnál beszélgető csoportot szervezünk, megadott időközönként azonban az asztaltársaságok cserélődnek, ami által beszélgetések élő hálózatát hozzuk létre.

Lépések

1. Egy barátságos, hívogató teret rendezzünk be „kávézónak”, több, lehetőleg kerek asztallal, asztalonként 4-5 székkal.
2. Az asztalokra – mintegy terítőként – tegyünk nagy fehér lapokat, és helyezzünk ki poharakban vastag filctollakat, amelyekkel írni, firkálni lehet.
3. A résztvevőket ültessük szét az asztalokhoz (4-5 személy asztalonként), és adjuk meg a témát, amelyről beszélgetünk. Minden asztalnak legyen egy „asztalgazdája”.
4. Minden asztaltársaság 15-30 percig beszélget a témáról, eközben írhatnak, rajzolhatnak a papírra, vagy post-it cetlikre.
5. A 15-30 perc elteltével az asztalgazda kivételével mindenki üljön át más asztalhoz (véletlenszerűen, keveredve). A helyben maradó asztalgazda ismertesse az új társasággal, hogy eddig mire jutottak. Az új asztaltársaságok tagjai bekapcsolódnak és tovább viszik a gondolatokat.
6. Csináljunk összesen 3 kört, majd kérjük meg az asztalgazdákat, hogy mindenki előtt meséljék el, az asztaluknál milyen konklúziókra jutottak. Az asztalok teleírt lapjait, vagy a post-it cetliket feltehetjük a falra és használhatjuk a beszámolókhöz.
7. Adott esetben folytatható a beszélgetés az eredeti vagy új témával.

Tipppek és megjegyzések

- Rendezzünk be igazán kávézószerű, barátságos teret, és lehetőleg gondoskodjunk valamiféle vendéglátásról, halk zenéről.
- Az asztalgazda emlékeztesse a résztvevőket a témára, ha nagyon elkalandoznak. Emlékeztesse őket a feljegyzések, rajzok készítésére is.
- Legyen a kávéháznak egy házigazdája, aki bátorítja a résztvevőket, segít az asztaltársaság-cseréknél, szükség esetén módosít a megbeszélendő témán, vagy új témákat vezet be, és segíti az asztalgazdák beszámolóját, az eredmények láthatóvá tételét.

Felhasznált és ajánlott irodalom:



Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon – Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez; VÁTI, MTA RKK, IAC (Hollandia), DLG (Hollandia), 2005
(Letölthető a www.vati.hu honlapról.)



Hogyan varázsoljunk újjá egy közséret? - Kézikönyv jól működő közösségi terek létrehozásához, Kathleen Madden; Ökotárs Alapítvány, 2008
(Ingyenesen megrendelhető az Ökotárs Alapítványtól.)



Rajtunk múlik! – Hogyan szervezkedünk és képviseljük érdekeinket a lakóhelyünkön?; Bodorkós Barbara, Kajner Péter, Kovács Edit, Peták Péter, Péterfi Ferenc; Közösségfejlesztők Egyesülete, 2006
(Letölthető a www.kea.hu honlapról.)



A Társadalmi Egyeztetés Eljárás Normarendszere; dr. Farkas István, Gerencsér Balázs, dr. Kalas György, Oprics Judit; Nonprofit Információs és Oktató Központ (NIOK) Alapítvány, Magyar Természetvédők Szövetsége (MTvSz), Reflex Környezetvédő Egyesület, 2007
(Letölthető az www.osszefogas.nonprofit.hu honlapról.)



Nyilvánosság részvétele a település szabályozási (rendezési) tervek eljárásaiban; dr. Kalas György; Reflex Környezetvédelmi Egyesület, 2008

(Letölthető a

<http://sites.google.com/site/amarsterert/kialtvany/letoeltheto-anyagok> honlapról.)



Kérdések és válaszok a társadalmi egyeztetésről – Kistérségi és regionális egyeztetések modelljei – Civil szervezetek érdekképviseleti lehetőségei,

NIOK Alapítvány, 2008

(Letölthető a www.nioke.hu/egyeztet.html honlapról.)



Citizens as Partners OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making, OECD, 2001

(Angol nyelvű, az internetről letölthető.)

Honlapok a közösségi tervezéssel kapcsolatban:

Magyar nyelven:

A közösségfejlesztés magyarországi honlapja: www.keka.hu

Egy közösségi tervezési mintaprojekt (PRIDE) dokumentációja:

www.vati.hu/main.php?folderID=2013

Angol nyelven:

A holland közösségi tervezési „tudásközpont”, a *Capacity Development and Institutional Change Programme (CD&IC)* honlapja: www.cdic.wur.nl/UK

A Wageningeni Egyetem közösségi tervezési portálján közösségi tervezési módszerek és technikák leírása is található: <http://portals.wi.wur.nl/ppme>

A Területfejlesztési füzetek előkészítés alatt álló példányai:

Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok (Területfejlesztési füzetek 2.)
Gondolkodjunk kistérségben! Tájéoló a térségi szemléletű fejlesztésekhez (Területfejlesztési füzetek 3.)

További információ:

VÁTI Nonprofit Kft. Területi Tervezési és Értékelési Igazgatóság
Stratégiai Tervezési és Vidékfejlesztési Iroda
Sain Mátyás, Czene Zsolt
E-mail: msain@vati.hu; zsczene@vati.hu
Telefon: 1/224-3100
www.vati.hu

E kiadvány a www.nfgm.gov.hu, www.rtop.hu és a www.vati.hu honlapokról is letölthető.



Az elmúlt század igen gyors fejlődése ráébresztette a közösségeket, hogy a parciális érdekeken nyugvó fejlesztések csak a legkritkább esetben hasznosak a társadalom számára. Napjaink tervezésének ezért segítenie kell a közös szándékok kialakítását és az erre épülő határozott cselekvést is, a tervezés így lehet felkészülés a közös jövőre.

A *Területfejlesztési füzetek* első darabja a tervezők munkáját szeretné támogatni, hogy az általuk irányított tervezési folyamatok e komoly elvárásoknak meg tudjanak felelni. A kiadvány arra vállalkozik, hogy a részvételen alapuló tervezés előnyeit, pillanatnyi és hosszú távú, közösségi és egyéni hasznait bemutassa. Az alkalmazható elvek, technikák ismertetése segít a tervet eredményező közösségi részvétel kialakításában, fenntartásában.

