

Futó Péter és Szeszler Zsuzsa

---

A településfejlesztési koncepció  
készítésének módszerei az EU-ban és  
Magyarországon\*

## A településfejlesztési koncepció elkészítése

### A TERVEZÉSI FOLYAMAT

A fejlesztési terv, stratégia vagy koncepció elkészítése és megvalósítása az alábbi részfeladatokra bontható:

- a tervező csoport megszervezése;
- időbeli terv elkészítése;
- az érdekeltek és intézményi szereplők figyelmének felkeltése;
- az érdekeltek folyamatos részvételének biztosítása;
- a projekt strukturálása: a felelős intézmények/személyek kijelölése, a jogkö-  
rök, az intézményi struktúrák, a finanszírozás tisztázása.

Mivel a döntéseket a képviselőtestület hozza, a képviselőket fel kell készíteni a fejlesztésre. Egyes településeken és egyszerűbb projektek esetén elegendő a figyelmet felhívni és a koncepcióval kapcsolatos érzékenységet kialakítani (ún. *szenzibilizálás*). Más településeken és bonyolultabb projektek esetén szakirodalmat kell eljuttatni a képviselőkhöz, vagy képzési programot kell indítani a testület tagjai számára.

Mivel a hosszú távú tervezésnek számos alternatívát kell figyelembe venni, ezért az előkészítő folyamat során sok közösségben bevált az „ötletbörze” (*brainstorming*) nevű döntéselőkészítő technika. Ez egy olyan csoportfoglalkozás, melynek során a szakértők és a helyi érdekeltek egy vezető tanácsadó vagy tréner segítségével a hétköznapi gondolkodáshoz, elemzéshez képest sokkal szabadabban, de a realitásoktól mégsem teljesen elszakadva képzelik el a település jövőjét.

\* Eredetileg megjelent: *TÖOSZ Módszertani füzetek*, 2003/2. Budapest: ÖnkörPress Kiadó: 16–27.

A tervezési munka fontos mérföldköve a településfejlesztési dokumentáció elkészítése. Ezzel azonban a tervezésnek nincs vége, hiszen a továbbiakban folyamatosan ellenőrizni kell a tervek megvalósítását, és a feltételek módosulása esetén a terveket is meg kell változtatni. A koncepcióban hosszú távú célok jelennek meg, és ezeket állandóan ütköztetni és egyeztetni kell a változó valósággal. Az eredeti koncepció megváltozása nem baj, sőt abba a változtathatóságot eleve be kell építeni.

A fejlesztési terv, illetve a településfejlesztési koncepció elkészítése során egyszerűbb esetben támaszkodni lehet azokra a hagyományokra, amelyek az önkormányzatban már kialakultak hasonló projektek előkészítése során. A legtöbb településen a vezetők tisztában vannak az önkormányzat adminisztratív, szervezési és szakmai kapacitásával, és pontosan tudják, hogy mely részfeladatokat kell belső szakemberekkel és melyeket külső tanácsadókkal, tervezőkkel elvégeztetni. Kissé bonyolultabb esetekben azonban, ha a projekt meghalad egy bizonyos komplexitási szintet, akkor érdemes segítségül hívni a projektmenedzsment bevált eszközeit és elveit. A nemzetközi tapasztalat is azt mutatja, hogy azok a települések, térségek, amelyek a tervezési folyamatot formális keretek közé szorítják, és e formális kereteket a projektvezetés fogalmaival írják le, jobban dokumentált, gyorsabb, hatékonyabb, és végső soron sikeresebb projekt megvalósításra számíthatnak.

### Kérdések a településfejlesztési koncepció szerepéről az önkormányzati munkában

Az alábbi kérdések célja, hogy a településfejlesztési koncepció elkészítése előtt ki-  
domborítsa a települési stratégiával kapcsolatos gondolati csomópontokat. A kérdéssorozat számos nyitott kérdést tartalmaz, ezért ezt úgy is felfoghatjuk, mint egy beszélgetés vezérfonalát. Ez a beszélgetés átvilágítási jellegű.

A kérdéseket a település vezetői, az önkormányzat belső szakértői önmaguknak is feltehetik, ebben az esetben önátvilágításról lehet beszélni. Az önátvilágítás olyan módszer, amely jól illeszkedik abba a folyamatba, melynek során a települések önmaguk kezébe veszik sorsukat. A kérdésekre adott válasz nem feltétlenül szól a külvilágnak. Az önátvilágítást úgy kell tekinteni, mintha a település tükröt tartana önmaga elé.

Ugyanakkor a kérdéssorozat alkalmas arra is, hogy külső szakértő, tanácsadó vagy tervező ennek segítségével mutasson rá a település hosszú távú fejlődésének kulcspontjaira, szűk keresztmetszeteire.

I. táblázat.

Települési stratégia

Átvilágítási vezérfonal a településfejlesztési koncepció elkészítéséhez

- 1 Melyek voltak a legfontosabb változások az Önök településén az elmúlt 10-15 évben?
- 2 Jónak találja-e, egyetért-e azzal, ahogyan a fejlődés az Önök településén lezajlott az elmúlt 10-15 évben?
- 3 Ha jónak találja: Volt-e ebben a sikerben szerepe a hosszú távú, stratégiai gondolkodásnak?
- 4 Ha nem: Ön szerint az elmúlt 10-15 évben hogyan kellett volna megváltozni az Önök településének (ahelyett, ahogyan valójában megváltozott)?
- 5 A problémákat milyen külső körülmények okozták?
- 6 Milyen hiányosságai voltak a település hatáskörébe tartozó döntéseknek vagy a települési stratégiának?
- 7 Milyen változást képzel el a következő 10-15 évre
- 8 optimális esetben?
- 9 reálisan?
- 10 a körülmények kedvezőtlen alakulása esetén?
- 11 Kérem, fogalmazza meg és rendezze fontossági sorrendbe a településfejlesztés céljait az Önök településének esetében.
- 12 Az így megfogalmazott célok között van-e olyan cél, amelyhez az önkormányzat valamilyen most is folyamatban lévő (vagy tervezett) programot (vagy akciót) rendelt?
- 13 Ha van ilyen, akkor nevezze meg, melyek ezek célok és programok (akciók)?
- 14 Ha az önkormányzat el akar érni valamit az Önök településén, akkor melyek a legfontosabb eszközei? Hogyan jellemezné az önkormányzat mozgásterét? (Adópolitika, telekpolitika, lobbizás, intézményfejlesztés stb.)
- 15 Mi a fejlődés kulcsa, motorja az Önök településén?
- 16 Az Önök településén mi a fejlődés legfőbb akadálya, kerékkötője, legszűkebb keresztmetszete?
- 17 Ön szerint van-e a településüknek helyi fejlesztési stratégiája?
- 18 Ha van helyi fejlesztési stratégia: Meg van-e ez fogalmazva valamilyen dokumentumban? Ha van ilyen dokumentum, akkor mi annak a neve, elfogadta-e a képviselőtestület, milyen időtávra vonatkozik? Mely pontjai kavartak esetleg vitát?
- 19 Ha nincs helyi fejlesztési stratégia: Akkor hogyan érvényesül Önöknél a hosszú távú gondolkodás az aktuális döntésekben?

- 20 Kérem, sorolja fel a település fejlődését meghatározó helyi érdekcsoportokat. Érdekcsoportonként menjünk végig az alábbi kérdéseken.
- 21 Érdek- Milyen döntéseket, fejleményeket, befolyásol ez az érdekcsoport csoporton- és milyen módon?  
ként:
- 22 Mennyire erős, mennyire szervezett ez a csoport? Van-e olyan formálisan is bejegyzett szervezet (egyesület, alapítvány, szakmai szövetség, kamara), amely ennek a csoportnak az érdekeit fogalmazza meg?
- 23 Van-e a csoportnak áttekinthető, nyilvános érdekérvényesítési csatornája?
- 24 A csoport milyen fórumon vagy médiában hallatja hangját?
- 25 Vannak-e fontos szerződéses vagy érdekegyeztetési kapcsolatok az önkormányzat és a csoport egésze vagy annak egyes képviselői között?
- 26 Hogyan kérné ki a csoport véleményét egy előkészületben lévő településfejlesztési koncepcióval kapcsolatosan?
- 27 Van-e a településen olyan érdekcsoport, amely nem rendelkezik intézményesített képviselettel, nem hallatja hangját? Felvállalja-e az önkormányzat e csoportok érdekeinek képviseletét, és ha igen, hogyan?
- 28 Az elmúlt tíz évben az Önök településén kik és milyen fórumokon képviselték a hosszú távú települési érdekeket? Mivel szemben kellett ezeket az érdekeket képviselni?
- 29 A lehetőségek szűkössége által meghatározott rövid távú, túlélési szemlélettel szemben? Miben nyilvánult ez meg?
- 30 Rövid távú csoportérdekekkel szemben? Milyen csoportok milyen érdekeivel szemben?
- 31 Van-e az Önök településének érvényes településfejlesztési koncepciója?
- 32 Ha nincs Mit gondol, miért nincs?  
település-  
fejlesztési  
33 koncepció: Az Önök településén melyek lehetnének a településfejlesztési koncepció súlyponti elemei?
- 34 Ha van A településfejlesztési koncepciót milyen formában hozták nyilvánosságra? (Tervdokumentum, kiadvány, internetes honlap stb.)  
település-  
fejlesztési  
35 koncepció: Az Önök településén melyek a településfejlesztési koncepció súlyponti elemei?
- 36 Egyetért-e a településfejlesztési koncepció főbb stratégiai döntéseivel?
- 37 A dokumentumot az önkormányzat önállóan készítette el, vagy külső szakértők, tervezők segítségével?
- 38 Milyen helyi lakossági és érdekcsoportok keze nyomát lehet felfedezni a településfejlesztési koncepcióban?

- 39 Mennyi időbe telt a koncepció elkészítése?
- 40 Mit gondol: milyen időközönként kell felülvizsgálni, szükség esetén módosítani a településfejlesztési koncepciót?
- 41 Fontos-e az Önök településén ez a dokumentum?
- 42 Ha igen: Miért fontos ez a dokumentum? Ha nem fontos: miért nem?
- 43 Az Önök településén milyen kapcsolatban áll egymással a fejlesztési koncepció és a rendezési terv?
- 44 Tartozik-e határidővel is ellátott program a településfejlesztési koncepcióhoz? Hol tart a program megvalósítása? Van-e felelőse a megvalósításnak? Milyen gyakran és hogyan ellenőrzik a program megvalósítását?
- 45 Most kérem, hogy vegyük sorba az igazgatási területeket, a település vonzereje szempontjából. Ilyen igazgatási területek lehetnek a következők: szociális ellátás, oktatás, egészségügy, kultúra, lakásügy, infrastruktúra és közművek, gazdaságfejlesztés, munkahelyteremtés, turizmus, környezetvédelem, az épített környezett védelme stb.
- 46 Igazgatási területek össze-  
hasonlító elemzése Mely igazgatási területeket emelné ki, mint amelyek kulcsfontosságúak a település sikere, versenyképessége, vonzereje szempontjából? Miért épp ezeket?
- 47 Melyek azok az igazgatási területek, amelyek a település erősségének számítanak, mert javítják az életminőséget, és fokozzák a település vonzerejét, versenyképességét?
- 48 Melyek azok az igazgatási területek, amelyek a település gyengeségének számítanak, mert nem járulnak hozzá sem az életminőség javulásához, sem a település versenyképességéhez?
- 49 Mely igazgatási területek szerepelnek részletesen, esetleg önálló fejezetként vagy térképen is megjelenítve a település rendezési tervében?
- 50 Melyek azok az igazgatási területek, amelyek ugyan nem szerepelnek részletesen a település rendezési tervében, de fontosságuk miatt súlyponti elemet kell képezniük a településfejlesztési koncepcióban? Miért épp ezeket az igazgatási területeket említi?
- 51 Mely igazgatási területeken figyelhető meg a legnagyobb eltérés egyfelől a tervek, elképzelések, másfelől a jelenlegi helyzet között?
- 52 Ha van ilyen eltérés, akkor milyen számszerű mutatók tükrözik a tervektől való eltérést, elmaradást?
- 53 Mely igazgatási területeken van az önkormányzatnak nagyobb lehetősége arra, hogy helyi szempontokat érvényesítsen?
- 54 Mely igazgatási területeken van az önkormányzatnak kisebb lehetősége arra, hogy helyi szempontokat érvényesítsen?

- 55 Mely igazgatási területeknek van hosszú távú fejlesztési koncepciója?
- 56 Támaszkodhat-e a településfejlesztési koncepció egy vagy több igazgatási terület fejlesztési koncepciójára? Melyik igazgatási területre jellemző leginkább a hosszú távú, stratégiai gondolkodás?
- 57 Van-e az önkormányzatnak elegendő adminisztratív kapacitása, szaktudása, ereje arra, hogy...
- 58 elkészítsen egy településfejlesztési koncepciót teljes egészében?
- 59 elkészítse egy településfejlesztési koncepció bizonyos munkarészeit?
- 60 ellenőrizze a településfejlesztési koncepció megvalósulását?
- 61 megakadályozza az érvényes településfejlesztési koncepcióval ellentétes döntések meghozatalát?
- 62 megakadályozza az érvényes településfejlesztési koncepcióval ellentétes folyamatok elindulását?
- 63 Van-e elegendő munkaalkalom a településen?
- 64 Mit tesz az önkormányzat a munkahelyteremtés érdekében?
- 65 Hogyan ösztönzi az önkormányzat vállalkozások odaköltözését, megtelepedését? Versenyképes-e a település ebből a szempontból?
- 66 Hogyan élénkíti az önkormányzat a helyi vállalkozások teremtését és növekedését?
- 67 Milyen létező termelési, vállalkozási kultúrára lehet építeni a településen?
- 68 Van-e az Önök településének helyi gazdaságfejlesztési koncepciója?
- 69 Ha van helyi gazdaság- Ez egy hosszabb távon gondolkodó terv, vagy középtávú, esetleg fejlesztési rövidebb távú koncepció?
- 70 koncepció: Tartozik-e határidőkkel is ellátott program a helyi gazdaságfejlesztési koncepcióhoz?
- 71 Hol tart a program megvalósítása?
- 72 Van-e felelőse a megvalósításnak?
- 73 Milyen gyakran és hogyan ellenőrzik a program megvalósítását?
- 74 Milyen gyakran és hogyan módosítják a programot?
- 75 Milyen külső intézményeket, szervezeteket kell figyelembe venni, amikor a település fejlődéséről gondolkodnak? Kérem, hogy a helyi hatás ereje szerint rendezze sorba az alábbi intézményeket, szervezeteket. Konkrétan milyen és mekkora hatása van ezeknek az intézményeknek, szervezeteknek a helyi fejlesztési stratégiára?

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 76 | A helyi fejlesztési stratégiát befolyásoló külső intézmények, szervezetek:                                     | Szomszédos önkormányzatok, kistérségi társulások, kistérségi menedzserek, megbízottak.   |
| 77 |  | Megyei szintű szervek: közgyűlés, megyei önkormányzat hivatala.  |
| 78 |  | Regionális szintű szervek: fejlesztési tanács, ügynökség.  |
| 79 |  | Országos szintű szervek.   |
| 80 | melyek és miért?   | Országos szintű szervek helyi képviselői, hivatalai, szakhatóságai.  |
| 81 |  | Helyi vagy távolabbi, de a helységekre hatással lévő nagyvállalatok.   |
| 82 |  | Kamarák, szakmai szövetségek, gazdakörök.  |
| 83 |  | Vállalkozásfejlesztési alapítványok.   |
| 84 | Pályázott-e az utóbbi években a település külső forrásokra? Melyek voltak a legfontosabb fejlesztési források? |  |
| 85 | Ha pályázott: hová?  | Központi költségvetési pénzeszközökre? Melyekre?   |
| 86 |  | Pályázott-e az önkormányzat az Európai Unió által önállóan vagy társfinanszírozott projektekre? Milyen célra, milyen projektekre?                |
| 87 |  | Benyújtott-e az önkormányzat banki hitelkérelmet? Milyen célra, milyen projektekre?  |
| 88 |  | Szükség volt-e a fenti pályázat(ok)nál megvalósíthatósági tanulmányra, stratégiai tervre? Ha igen, melyik pályázatnál?                           |
| 89 |  | Igazolni kellett-e, hogy a finanszírozandó projekt összhangban van az elfogadott településfejlesztési koncepcióval? Ha igen, melyik pályázatnál? |

## A településfejlesztési koncepció-készítés folyamatának táblázatos áttekintése

Az alább következő táblázatok a településfejlesztési koncepciót készíttető önkormányzati munkacsoport módszertani segédletének tekinthetők, mely a teendőket – a koncepciókészítés szakaszait követve – három fő kérdés:

- mit,
- kivel és
- hogyan

kérdések köré csoportosítja.

Folyamat	Feladatok	Eredmény
Figyelemfelkeltés	<p>A tervezéssel érintett szervezetek és személyek döntéshozóinak és véleményformálóinak megkeresése és megnyerése.</p> <p>Az érintettek meggyőzése a tervezés fontosságáról.</p> <p>Az érintettek bevonása a tervezési folyamatba egy szervezeti forma: a koordinációs csoport keretében.</p>	<p>Megvan az induló támogatás (a lakosság, a képviselő testület, a hivatal és a véleményformálók részéről) a tervezési folyamathoz.</p> <p>Az érdekeltek folyamatos bevonásának érdekében működik a koordinációs csoport.</p>
Információgyűjtés	<p>Szakmai adatok gyűjtése: humán/társadalmi, gazdasági/gazdálkodási, természeti és művi környezet stb.</p> <p>Információk gyűjtése a lakosság véleményéről, elképzeléseiről, vágyairól.</p> <p>Nemzetközi, országos és térségi összefüggések feltárása.</p>	<p>A település állapotát írásos feldolgozás, értékelés írja le.</p> <p>A lakosság igénye, vágyai dokumentáltak.</p>
Diagnózis készítése	<p>Erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek értékelése.</p> <p>Átfogó értékelés / diagnózis készítése, mely a jövőre vetítve alapot ad.</p> <p>Egyeztetés az értékelésről.</p>	<p>Megfelelő színvonalú értékelésünk van.</p> <p>Elemzés készült az igények és lehetőségek viszonyáról.</p> <p>Fontossági lista létezik (prioritások).</p> <p>Az érdekeltek bevonása biztosított, az értékelés hiteles.</p>
Tervezés	<p>A fő célok meghatározása.</p> <p>A célok ágazati felbontása, fontossági listák felállítása.</p> <p>A részletek pontosítása, megoldási variációk kidolgozása, a megvalósíthatóság vizsgálata.</p> <p>A fejlesztési célok egyeztetése a különféle csoportokkal.</p> <p>Amennyiben nem készül külön közléptávú fejlesztési program: a fejlesztést szolgáló akciók, eszközök/források, időzítés kidolgozása, felelősök kijelölése.</p>	<p>Részletezett és harmonizált stratégiai irányok, fontossági sorrendben – ágazati bontásban is.</p> <p>A megvalósíthatóság szempontjai biztosítottak, a koncepció igényes, de reális.</p> <p>Az érdekeltek bevonása biztosított, a program hiteles.</p> <p>A megvalósítást biztosító program elkészítése.</p>
Jóváhagyás	<p>A koncepciótervezet végső változatának belső egyeztetése.</p> <p>Lakossági vélemények begyűjtése.</p> <p>Bizottsági véleményezés.</p> <p>Képviselőtestületi döntés/jóváhagyás.</p>	<p>Jóváhagyott — sajátunk és fontosnak érzett — fejlesztési koncepció.</p>

2. táblázat. Mit csinálunk?



3. táblázat. Ki csinálja?

Folyamat	Feladatok	Kép- viselő- testület	Hivatal	Lakos- ság + vállalko- zások	Szak- értők	Megjegyzés (mai gyakorlat)
Figyelem- felkeltés	A tervezéssel érintettek megkeresése és megnyerése.	X	X	X	X	Ma még ritkán végzik el.
	Az érintettek meggyőzése a tervezés fontosságáról.	X	X	X	X	
	Az érintettek bevonása a folyamatba egy szervezeti forma: a koordinációs csoport keretében.	X	X	X	X	
Információ- gyűjtés	Szakmai adatok gyűjtése.	X	X	X	X	Szakértők igénybevétele tipikus.
	Információk gyűjtése a lakosságtól.	X	X	X	X	
	Összefüggések feltárása.	X	X	X	X	
Diagnózis készítése	SWOT-elemzés.	X	X	X	X	Ma még ritkán végzik el.
	Átfogó értékelés / diagnózis készítése.	X	X	X	X	
	Egyeztetés az értékelésről.	X	X	X	X	
Tervezés	A fő célok meghatározása.	X	X	X	X	Szakértők igénybevétele tipikus, célok meghatározásában képviselők részvétele ritka.
	A célok ágazati felbontása, fontossági listák felállítása.		X			
	A részletek pontosítása, megoldási variációk kidolgozása, a megvalósíthatóság vizsgálata.		X	X	X	
Jóváhagyás	Egyeztetés a különféle csoportokkal. Programkészítés.	X	X	X	X	
	A koncepciótervezet végső változatának belső egyeztetése.	X	X	X	X	Elfogadott fontosság és érdekek egyeztetési szintje szerint egyszerű vagy bonyolult.
	Lakossági vélemények begyűjtése.	X	X	X	X	
	Bizottsági véleményezés.	X	X	X	X	
	Képviselő-testületi döntés/jóváhagyás.	X	X	X	X	

4. táblázat. Hogyan csináljuk?

Folyamat	Feladatok	Felhasználható módszerek
<div>Figyelemfelkeltés</div>	<p>A tervezéssel érintettek megkeresése és megnyerése. Az érintettek meggyőzése a tervezés fontosságáról. Az érintettek bevonása a tervezési folyamatba egy szervezeti forma, a koordinációs csoport keretében.</p>	<p>Találkozók fehér asztal mellett. Műhelymunka – ötletroham stb. Személyes vagy telefonos beszélgetések. Szórálapok, hírlevelek a munka kezdéséről. Fórum, csoport, bizottsági beszélgetések.</p>
<div>Információgyűjtés</div>	<p>Szakmai adatok gyűjtése. Információk gyűjtése a lakosságtól. Összefüggések feltárása.</p>	<p>Rendszeres vagy ad hoc információgyűjtési és feldolgozási szakmai munka. Őnálló, de inkább szakértők által végzett közvélemény-kutatás.</p>
<div>Diagnózis készítése</div>	<p>SWOT-elemzés. Átfogó értékelés / diagnózis készítése. Egyeztetés az értékelésről.</p>	<p>SWOT elemzés, műhelymunka keretében. Szakértői- és műhelymunka. Konzultációk véleményformáló csoportokkal.</p>
<div>Tervezés</div>	<p>A fő célok meghatározása. A célok ágazati felbontása, fontossági listák felállítása. A részletek pontosítása, megoldási variációk kidolgozása, a megvalósíthatóság vizsgálata. Egyeztetés a különféle csoportokkal. Program készítése.</p>	<p>Munkacsoportok, helyi fejlesztési társaság létrehozása. Nyitltéri technikák, szemináriumok, fénykép-felvételek az eseményekről, hírlevelek a munka menetéről. Egyéb szelektív és intenzív szakmai és csoportmunkák. Hirdetőtáblák, hírlevelek, sajtó, internet, fórum, csoport, bizottsági munka. Intenzív szakmai munka.</p>
<div>Jóváhagyás</div>	<p>A koncepció tervezet végső változatának belső egyeztetése. Lakossági vélemények begyűjtése. Bizottsági véleményezés. Képviselőtestületi döntés/jóváhagyás.</p>	<p>Bizottságok, kulcsemberek, kulcscsoportok Fórumok, gyűjtőladák, internet. Hagyományos bizottsági, testületi munka.</p>

## A tények és a tennivalók megkülönböztetése

Minden településfejlesztési koncepcióban fellelhetők olyan gondolatok, amelyek jellegükénél fogva

- a tényismertetéshez,
- a diagnózishoz, vagy
- a normatív részhez (a tennivalók kifejtéséhez)

tartoznak.

Az egyes tervezői-kutatói iskoláktól függ, hogy ezek a stratégiai dokumentumok milyen arányban tevődnek össze a fenti műfaji elemekből.

### *Tényismertetés*

A településfejlesztési koncepció elkészítésének megkerülhetetlen fázisa a helyzet-felmérés. Figyelembe kell venni a várható változásokat, a létező helyi, regionális és országos koncepciókat, az ágazati és a demográfiai előrejelzéseket. A helyi és regionális adatgyűjtés során számba kell venni a már meglévő dolgokat: a létező infrastrukturális és intézményi ellátottságot.

A helyzet felmérésére alkalmazható adatgyűjtési technikák a következők:

- dokumentumelemzés, például már meglévő felmérések, koncepciók tanulmányozása;
- személyes és telefonos felmérés állampolgárok vagy cégek körében;
- szakértői interjúk készítése vállalati vagy intézményi szereplőkkel;
- a Központi Statisztikai Hivatal településsoros adatainak (T-STAR) használata;
- minisztériumi szintű adatgyűjtemények (például ilyen a VÁTI által összeállított TEIR-rendszer).

### *Diagnózis*

A tények bemutatásának összegzéseként be kell mutatni az elemzők véleményét, ítéletét a település lakhatóságáról, versenyképességéről. Ez tisztázó jellegű gondolkodást, távlati szemléletet igényel, hiszen figyelembe kell venni a máshol szerzett tapasztalatokat, az emberi és intézményi tényezőket. A pillanatnyi állapotokat és az előrejelzéseket szembe kell állítani a vágyakkal, elképzelésekkel. A diagnózis műfaja sok esetben úgynevezett SWOT-elemzés formáját ölti, azaz a dokumentum felsorolja vagy kifejti a települési erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és a település fejlődését fenyegető veszélyeket.

*Normatív rész (tennivalók)*

A településfejlesztési koncepciótól is jogosan elvárható műfaji követelmény, hogy a tervek, célok, szándékok legyenek jól elkülönítve a tényektől. A jó településfejlesztési koncepció főleg normatív jellegű, tehát az anyag java része nem csupán tényekről, hanem tennivalókról szól. A tények és a szándékok aránya a településfejlesztési koncepcióban meghatározó fontosságú. Mivel a koncepció normatív műfaj, ezért szükségszerű, hogy a tervek, célok, szándékok domináljanak. Nem jól használhatók azok a településfejlesztési koncepciók, amelyek megragadnak az adatok ismertetésénél. Itt, a normatív részben, azaz a tennivalók kifejtése során, a települési stratégia készítői hasonló formai kérdésekkel szembesülnek, mint a vállalati stratégiák.

A fogalmi kereteket az alábbi módon érdemes megválasztani:

- tisztázni kell a célok, rész-célok, eszközök, intézkedések hierarchiáját;
- a településfejlesztési koncepciót át kell alakítani határidőkkel, tennivalókkal, felelősökkel rendelkező programmá, akcióprogrammá, akciótervvé;
- le kell szögezni, hogy miként fogják követni és értékelni a program megvalósítását (angolul: *monitoring* és *evaluation*);
- át kell tekinteni a programhoz kapcsolható kiadásokat és a finanszírozás forrásait, lehetőleg célok és eszközök szerint.

A normatív rész szükséges alkotórészei:

- a jövőkép;
- a kollektív akarat;
- a helyi, regionális, országos és nemzetközi folyamatokkal való összehangolás;
- valamint a terv lebontása akcióprogramokra.

## A koncepció megvalósítása, a program lebonyolítása

### A PROJEKT LEBONYOLÍTÁSA

Mivel a településfejlesztési koncepció elkészítésének és megvalósításának folyamata minden esetben sokszereplős projekt formáját ölti, ezért alkalmazhatók rá a projekt menedzsment és a stratégiai tervezés általánosan, széles körben alkalmazott elvei és módszerei. Ezeknek a módszereknek jó részét a vállalati tervezés fejlődése során fejlesztették ki, és a megfelelő módosításokkal sokszor jól alkalmazhatók település esetére is. A projekt szerkezetére éppúgy nem létezik egységes minta, mint ahogy a műfaj kötöttségei is meglehetősen lazák.

A projektvezetés módszerének során határozottan megkülönböztetjük egymástól az olyan fogalmakat, mint:

- a projekt eszközei, köztes céljai és végcéljai;
- a projekt erőforrásai (humán és tárgyi erőforrások, idő, pénz), azok forrásai és korlátai;
- a csak egymást követően, illetve az egymással párhuzamosan végezhető tevékenységek;
- a projekt végpontja, a projekt időtartama és a megválasztott időlépték, a projekt mérföldkövei;
- a projekt folyamata és a végtermékének tekintett szolgáltatás vagy produktum;
- az egyes rész-projektek, amelyek együttese kiadja a projekt egészét;
- a projekt figyelemmel követése, értékelése, az erről készített rendszeres jelentések.

A projektvezetés háromféle szereplő tevékenységét igényli:

- szűk vezetői csoport;
- a projekttervező szakemberek csoportja; és
- a projekthez társuló eseti munkacsoportok.

A projekt összefüggéseinek és tartalmának pontos meghatározása után a technikai, pénzügyi és szervezeti megvalósításhoz erőforrásokat kell hozzárendelni. Világossá kell tenni az egyes szereplők státuszai közötti különbségeket: más és más feladattal néz szembe a megbízó, a tervező és a kivitelezők.

A projekt csak akkor tekinthető teljesnek, ha megvalósítását, hatásait folyamatosan figyelik (monitorozás), értékelik, és ennek eredményeit folyamatosan szembeállítják az eredeti tervekkel, amelyeket a körülmények megváltozásakor szükség esetén módosítanak.

#### ÖNKORMÁNYZATI KOMMUNIKÁCIÓ A LAKOSSÁGI, VÁLLALKOZÓI ÉS INTÉZMÉNYI CSOPORTOKKAL

A stratégiaalkotási folyamat csak akkor lehet sikeres, ha maga mögött tudja a helyi vezetőket, vállalkozói és más civil érdekcsoportokat, az egyes lakosok és lakossági csoportok tudását, támogatását és elkötelezettségét. Különös figyelmet kell szentelni a legfontosabb területi szereplőknek, mint amilyenek a szomszédos és hasonló helyzetű önkormányzatok, az igazgatási szervek, vállalatok, kamarák, és az olyan civil szervezetek, mint a szakmai tömörülések, egyesületek, pl. iskola-

székek, helyi érdekeltségű környezetvédelmi szervezetek stb. A koncepció sikere azon múlhat, hogy jól választották-e meg az érdekek egyeztetésének mechanizmusát. Tehát nem elég az önkormányzat szava a fejlesztési koncepció kialakításakor.

Az együttműködés sohasem természetes vagy automatikus: ezt a folyamatot éppúgy menedzselni kell, mint a projekt egyéb fázisait. Össze kell hangolni az olyan területi szereplők tevékenységét és érdekeit, mint amilyenek az önkormányzatok, szakigazgatási szervek, egyesületek, vállalatok, szakmai tömörülések és kamarák. A koncepció-dokumentum legfőbb feladata sok esetben éppen az érdekegyeztetés fogalmi kereteinek kulturált megteremtése. Az érdekcsoportokkal való egyeztetés egyben azt is garantálja, hogy ne a tervező találja ki, melyek a település fejlesztési céljai.

Az egyeztetés során figyelembe kell venni, hogy az egyes résztvevők különböző gondolkodásmóddal, pillanatnyi helyzetüktől függő sajátos logikával közelítenek a tervezési folyamathoz. A résztvevői logikák a következőképpen csoportosíthatók:

- Szervezeti logika: minden egyes szervezetnek megvannak a funkciói, melyeket hierarchikus szervezeti rendszerben látnak el. Ez a logika alkalmasabb az ismétlődő, mindennapi akciókra, mint a projektvezetésre. Gyakran gátol, a partneri együttműködésnél előbbrevalónak tekinti a hatalma megvédését.
- Hálózati logika: leginkább a személyek közötti erős kapcsolatokra épít, ami a szervezeti logikát gyakran felborítja.

A lakosság bevonásának eszközei a következők:

- nyilvános gyűlések;
- iskolázás és felnőttképzés;
- faluértékelés (angolul: *village appraisal*, németül *Dorfbewertung*); ez egy gazdasági – társadalmi – környezeti témákat felölelő felmérési folyamat, amely cselekvési tervhez vezet;
- vásárok, rendezvények;
- média és telekommunikáció.

A lakosság bevonásának elősegítésére a következő szervezeti keretek képzelhetők el:

- helyi fejlesztési megbízott kinevezése;
- fórum vagy hálózat alapítása;
- fejlesztési társulások alapítása.

A helyi érdekcsoportok bevonása valamennyi nemzetközi szervezet – így az EU, az OECD és a Világbank – stratégiaalkotási ajánlásaiban kulcsszerepet játszik. A koncepciót tehát – pusztán attól, hogy egy választott testület elfogadta – nem feltétlenül tekintik legitimnek. Ehhez még szükséges a folyamatos egyeztetés is.

A bevonás módszerei a stratégiai folyamat egyes fázisaiban mindig mások.

- A stratégiaalkotási projekt kezdeti fázisa döntő fontosságú, mert ez a motiváció és a figyelemfelkeltés ideje. Ekkor minél szélesebb lakossági rétegeket kell tájékoztatni. Ebben a fázisban a sikerrel alkalmazott eszközök a következők: úgynevezett „Nyitott ajtók napja” rendezvény szervezése, vándorkiállítások, médiamunka.
- A stratégiaalkotási projekt második fázisa: a probléma elemzése és a fejlesztési projekt megtervezése. Ekkor szelektívebb és intenzívebb módszerek ajánlottak. Ilyen módszer például szakosodott munkacsoportok, helyi fejlesztési társaságok létrehozása.
- A harmadik fázis: a fejlesztési projekt megvalósítása. Ehhez a tanácsadás, a technikai segítség, a képzés és a pénzügyi támogatás eszközei tartoznak.

