



**A TÖÖSZ MÓDSZERTANI FÜZETE**

dr. Futó Péter és Szeszler Zsuzsa

**A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI  
KONCEPCIÓ  
KÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZEREI  
AZ EU-BAN  
ÉS MAGYARORSZÁGON**

# Tartalom

A kiadvány támogatója	4
Tisztelt Olvasók!	5
<b>1. A helyi döntések fontossága</b>	7
1.1. <i>A tervezés helye az önkormányzati működés egészében</i>	7
1.2. <i>Az önkormányzatok az európai integrációs folyamatban</i>	8
<b>2. A településfejlesztési koncepció mint dokumentum</b>	9
2.1. <i>A dokumentum célja, helye a tertípusok körében</i>	9
2.2. <i>A koncepció által lefedett igazgatási területek</i>	11
2.3. <i>A helyi gazdaság fejlesztése</i>	13
Brit ajánlás a gazdaságfejlesztési koncepció megfelelőségi kritériumaira	16
Helyi gazdaságfejlesztés: a Világbank módszerei	17
Helyi gazdaságfejlesztés: az OECD által ajánlott módszerek	18
<b>3. A településfejlesztési koncepció elkészítése</b>	19
3.1. <i>A tervezési folyamat</i>	19
3.2. <i>Kérdések a településfejlesztési koncepció szerepéről az önkormányzati munkában</i>	19
3.3. <i>A településfejlesztési koncepció készítés folyamatának táblázatos áttekintése</i>	24
3.4. <i>A tények és a tennivalók megkülönböztetése</i>	26
<b>4. A koncepció megvalósítása, a program lebonyolítása</b>	28
4.1. <i>A projekt lebonyolítása</i>	28
4.2. <i>Önkormányzati kommunikáció a lakossági, vállalkozói és intézményi csoportokkal</i>	28
<b>5. Településfejlesztési stratégia az EU egyes tagállamaiban</b>	30
5.1. <i>Ausztria: az „Örtliches Entwicklungskonzept”</i>	30
5.2. <i>Franciaország: településközi együttműködés a tervezésben</i>	32
5.3. <i>Nagy Britannia: a „Community Strategy”</i>	34
<b>6. Esettanulmányok</b>	39
6.1. <i>Mené: egy franciaországi kistérség fejlesztési koncepciója</i>	39
6.2. <i>Brit települések stratégia-tervezési folyamatának dokumentumai</i>	42
6.3. <i>Pécs városfejlesztési koncepciójának szerkezete</i>	44
6.4. <i>Veszprém városfejlesztési koncepciójának szerkezete</i>	44
<b>7. Irodalomjegyzék</b>	45

# A kiadvány támogatója



Ez a kiadvány a Helyi Önkormányzatok Információs Hálózata (Local Government Information Network = LOGIN) támogatásával jelent meg. A LOGIN-t 1998-ban egy olyan online információ-terjesztési eszköz kifejlesztésére szolgáló program végrehajtására hozták létre, amelynek célja a politika alakítására való képesség fejlesztése a helyi önkormányzati döntéshozók körében. A programba bevont szervezetek: az Európa Tanács (Council of Europe), a Nyílt Társadalmi Intézet (OSI), a Világbank (World Bank), az Egyesült Államok Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége (USAID), s Fejlesztési Programja révén az ENSZ (UNDP). A LOGIN a helyi önkormányzati hivatalnokok számára releváns információk és tevékenységek klíringházaként (elszámoló-, rögzítő-központjaként) működik a helyi közigazgatás fejlesztésének támogatása érdekében, s 2002 áprilisa óta jelen van Lengyelországban, Magyarországon, Litvániában, Lettországon, Bulgáriában, Oroszországban, Ukrajnában és Macedóniában. A projekt célja valamennyi közép-keleti ország bevonása a hálózatba.

A LOGIN naprakész, gyakorlatias, felhasználóbarát információkat nyújt a jogi és közigazgatási szervezetekről, a helyi pénzügyekről és pénzügyi menedzsmentről, politikáról és politikai kultúráról, kisebbségi ügyekkel kapcsolatos helyi önkormányzati intézkedésekről, szolgáltatásokról, a privatizációról, a szolgáltatások kiszervezéséről, a civil szervezetekkel való együttműködésekéről, intézményi fejlesztésekről, képzésről, közlekedésről és még számos témáról. A LOGIN online könyvtára 5363 db teljes terjedelmében letölthető dokumentumot tartalmaz kilenc nyelven, és növekedése folyamatos.

A regionális koordinátor székhelye a budapesti Nyílt Társadalmi Intézet (OSI). Az országos szinten kiválasztott nemzeti partner a TÖOSZ, amely az információ-szükséglet értékeléséért, az információk összegyűjtéséért, feldolgozásukért, és azok terjesztéséért felelős, ezenkívül a regionális koordinátorral együttműködve más LOGIN-nal kapcsolatos feladatai is vannak, ilyen például a rendszer marketingje.

Kapcsolat:

*Varga Kristóf Zoltán*, projekt-menedzser

LOGIN - Budapest 1397 Pf. 519; Hungary

Tel: +36 1 327 3100 or 2420, Fax: +36 1 327 3105

e-mail: kzvarga@osi.hu

Internet: [www.logincee.org](http://www.logincee.org)

# Tisztelt Olvasók!

A Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének *Jótár* elnevezésű kiadvány-sorozatának részeként tarthatja most a kezében ezt a füzetet, amely reményeink szerint hasznos útmutatónak, ötlet-forrásnak bizonyul az önök számára is. A módszertani kiadvány-sorozat címe az angol „best practises” (legjobb, bevált gyakorlatok, tapasztalatok) megjelölésből fakad, s e kifejezés tartalmát igyekszünk meghonosítani a magyar önkormányzati szférában, annak fejlődése érdekében.

*A településfejlesztési koncepció elkészítésének módszerei az EU-ban és Magyarországon* című összeállítást szakértőink a *Tervezzük meg együtt jövőnket!* elnevezésű, 2000. és 2003. közötti TÖOSZ-program tapasztalatai alapján készítették, és a LOGIN (Local Government Information Network – Helyi Önkormányzati Információs Hálózat) program pénzügyi segítségével nyílt alkalmunk kiadni.

A „Tervezzük meg együtt jövőnket!” programunk célja a helyi fejlesztések támogatása volt. Az Európai Unióhoz való csatlakozásunk folyamatában egyre nagyobb szerep jut a térségi és települési helyi közösségek kezdeményező-képességének, a jó ötletek programmá fejlesztésében való jártasságának, valamint a projektek szűkebb és tágabb összefüggései ismeretének. Az önkormányzatok munkáját segítő, egy olyan teljességre törekvő tervezési módszert dolgoztunk ki, amellyel egyrészt a törvény által előírt, a településrendezési terv megalapozásához szükséges településfejlesztési koncepciókat, másrészt a különféle terület- és vidékfejlesztési programokban való részvételhez szükséges terveket tudják elkészíteni. Segédanyagunk útmutató az önkormányzatok és az önkormányzatokkal együttműködő civil szervezetek számára a projektek összeállításához.

Nem titkolt célunk, hogy rávilágítsunk: a fejlesztések megtervezése nem feltétlenül igényel külső – gyakran nehezen megfizethető – segítséget, hiszen a fejlesztések végső célja a helyi lakosok igényeinek kielégítése, amely igényeket önöknél jobban senki sem ismerheti. Egy kis önbizalommal és sok-sok lelkesedéssel végzett körültekintő tervezés révén javulhat a helyi lakosok életminősége, s virágzó települések hazája lehet Magyarország.

Befejezésül, hatékony alkotó munkát kívánva önöknek – amelyhez reményeink szerint kiadványunk is segítséget nyújthat – a projekt egyik munkacsoportjának találkozóján született tömör célmeghatározást ajánljuk a figyelmükbe:

Életképes rendszert, élhető rendet.

Élvezzük az EU-t!

*dr. Zongor Gábor*  
a TÖOSZ főtítkára



# 1. A helyi döntések fontossága

## *1.1. A tervezés helye az önkormányzati működés egészében*

A rendszerváltozás után eltelt időszakban megváltozott az önkormányzati működés gyakorlata. A települési politika érési folyamatai, a helyi cselekvés szabadságfokának növekedése és a pályázati rendszerek kihívásai egyre többször felvetik a helyi fejlesztések stratégiai tervezésének igényét a települések és azok csoportosulásainak szintjén is.

A stratégiai tervezés a fizikai tervezéshez képest tartalmilag bővebb: látókörébe bekerülnek a térbeli szempontokon kívül a településpolitikai más területei is, mint amilyen a gazdaságfejlesztés, a környezet-politika, a szociális kérdések sora, vagy a lakáspolitikai. A stratégiai tervezés célja a közösségi érdek érvényre juttatása a közösségi és magánszektor tevékenységének folyamatos egyeztetése útján. Ebben a szemléletben hangsúlyozottan fontos szerepet kap maga a tervezés folyamata, az érintettek bevonása is, hiszen a koncepció hivatalos elfogadása mellett lényegessé válik a közösségi elfogadtatás is. A koncepciókészítés így a kezdettől fogva egyszerre szakmai és politikai folyamat.

Az 1997. évi LXXVIII. törvényben foglaltak szerint a településrendezési tervdokumentumok sorában a településfejlesztési koncepció a településszerkezeti és szabályozási tervet megalapozó és az önkormányzat településfejlesztési döntéseit rendszerbe foglaló, önkormányzati határozattal jóváhagyandó dokumentum, amely 10-15 évre kijelöli a település fejlődésének irányát. Az idézett törvény szerint 2003. után minden településnek az új metodika szerint készített településrendezési dokumentumokkal kell rendelkeznie.

Mind politikai, mind igazgatási szinten számos elő-csatlakozási program szolgálja az Európai Unió strukturális alapjainak kezelésére való felkészülést. Bár a települési szint csak közvetve kerül az EU által támogatandó projektek körébe, de mivel a települési önkormányzatok a nagyobb területegységeknek a részét képezik, szerepük és terveik jelentősége növekszik. A területi egységek körében a település az az alapegység, amelynek csoportosulásai az EU által nyújtott regionális fejlesztési támogatások kedvezményezettjei lehetnek. E támogatásokat az EU a jövőben elsősorban olyan projektek megvalósításához kívánja nyújtani, amelyekben több szereplő közös akciót hajt végre. A településfejlesztési koncepció az önkormányzat saját sokszereplős projektjének terve, amelynek megfogalmazása az Európai Unióban folytatott életre készíti fel a települést.

Ezért is fogalmazódott meg a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségében az igény, hogy a települések, beleértve a „kis- és középtelepüléseket” is, olyan eszközöket kaphassanak, amelyek segítségével maguk alakíthatják sorsukat. A TÖOSZ tervezési és projekt-felépítési segédanyagok kidolgozásával az önkormányzatok kezébe olyan módszereket kíván adni, amelyek alkalmazásával a települések javíthatják esélyeiket és növelhetik versenyképességüket. A módszerek alkalmazásával az önkormányzatok a tervezési piacon jó megbízókká és együttműködő felekké, a megrendelt munkákkal kapcsolatban pedig jól felkészült számonkérőkké válhatnak. Ehhez hozzá tartozik a folyamatos visszacsatolás, saját céljaik és eredményeiknek nyomon követése, valamint ezek belső és külső ellenőrzése.

Amíg a stratégia-alkotással kapcsolatos szervezési és gondolkodási munka eredménye egy szellemi termék – a településfejlesztési koncepció és annak szükségesség módosítása –, addig a település fejlesztése e koncepció megvalósulása konkrét programokban, beruházásokban, a települési életminőséget kézzelfoghatóan javító akciók útján. A fejlesztési terv és koncepció a teendőket tartalmazza, ezeket azonban ütemezni kell, és a végrehajtást menedzselni szükséges. Ügyelni kell arra, hogy a tervezési és megvalósítási folyamat során egyértelműen megkülönböztessük egymástól

egyfelől a stratégia-alkotást, azaz a koncepció kidolgozását  
másfelől magát a koncepció által javasolt fejlesztést.

### *1.2. Az önkormányzatok az európai integrációs folyamatban*

Az Európai Unió szervezeti felépítésében az önkormányzatoknak igen nagy szerepük van. Kiterjedt jogkörük az ún. szubszidiaritási elven alapul, amely előírja, hogy a hatásköröket azon a szinten kell koncentrálni, ahol az adott politikára vonatkozóan a legkompetensebb fórumok alakultak ki. Ez jelentős decentralizációs folyamatot indított be az unió tagországaiban és növelte az önkormányzatok autonómiáját. A helyi kérdésekkel kapcsolatos helyi döntések szükségességének alátámasztására sokszor idézik azt a híressé vált mondást, amely szerint „a nemzetállam a nagy dolgok megoldásához túl kicsi, a kis problémák megoldásához pedig túl nagy”.

Az Európa Tanács 1985-ben kihirdette a „Helyi Önkormányzatok Európai Chartáját”, amelyet 1997-ben Magyarország is törvénybe foglalt (1997. évi 15. törvény). Ez az egyezmény arra kötelezi a résztvevő államokat, hogy a helyi önkormányzás elvét a belső jogalkotásban, lehetőleg az alkotmányban ismerjék el. A dokumentum a következőképpen fogalmazza meg a szubszidiaritási elvet: „A közfeladatokat általában elsősorban az állampolgárokhoz legközelebb álló közigazgatási szervnek kell megvalósítania.” Az egyezmény olyan formában is rögzíti az önkormányzatok hatáskörét, hogy azt más központi vagy regionális közigazgatási szerv csak törvényes felhatalmazással korlátozhatja vagy vonhatja el. Kimondja továbbá, hogy a helyi önkormányzat pénzügyi forrásainak az alkotmányban és a jogszabályokban meghatározott feladataikkal arányban kell állniuk. Az egyezményben foglalt kötelezettségek megvalósulását az Európa Tanács ellenőrzi. A települési szint azért is elsődleges fontosságú, mert Magyarországon a jelen törvények alapján kizárólag két közigazgatási szereplőnek van adókievetési joga: a központi kormánynak és a települési önkormánynak.

Az önkormányzatok hivatalos fóruma az európai kontinensen az „Európai Önkormányzatok és Régiók Tanácsa” (Council of European Municipalities and Regions). Ez a több mint 50 éves szervezet túlnyúlik az Európai Unión, és 30 európai ország 42 önkormányzati szövetségét tömöríti, amelyek összesen mintegy százezer helyi és regionális önkormányzatot képviselnek. Legfőbb célja a politikailag integrált Európa, amely a helyi demokrácián alapul.

Az EU úgy ösztönzi a településeket jövőkéjük megalkotására, hogy a településfejlesztési koncepciónak fontos szerepet szán támogatási rendszerében. A fejlesztési projektekre kért támogatások megítélése valószínűbb, ha a településnek van elfogadott településfejlesztési koncepciója, és a fejlesztési projekt összhangban van azzal. Mindezt az EU Tanácsának 1260/1999 számú, a Strukturális Alapokra vonatkozó határozata szabályozza.

A települési szint kiemelt hatáskörrel bír az Európai Unió strukturális és kohéziós alapjainak, az ezekből nyújtott támogatásoknak a felhasználásában. A nemzeti kormányoknak nemcsak a regionális, hanem a helyi hatóságokat is be kell vonniuk az alapok hasznosításába, és az ehhez szükséges felkészüléshez meg kell kapniuk a szükséges technikai segítséget. Az EU általánosan elfogadott alapelve, hogy a helyi hatóságok létfontosságúak a regionális fejlesztés szempontjából, különösen a kisvállalkozási szektornak nyújtott támogatások, a helyi fejlesztési tervek és a partnerség megvalósítása miatt (EB 2001).

A leendő tagállamokban ún. programdokumentumok írják le a Közösségi Támogatási Keret- programokat (CSF, Community Support Framework). Egy CSF végső szövege az Európai Bizottság és a jelentkező ország közötti tárgyalások eredményeként jön létre. Bár ezek a dokumentumok régióként készülnek el, mégis nagy szerepet játszik bennük a települési szint, hiszen a jelölt ország és az EU közötti csatlakozási tárgyalásokon az egyik kiemelt téma a regionális vagy adminisztratív struktúrák létrehozása, amelyek képesek az EU támogatási programjainak megvalósítására, figyelemmel kísérésére. Az EU által támogatott fejlesztések jelentős része a helyi alap- és gazdasági infrastruktúrákat, valamint a humán erőforrásokat hivatott fejleszteni.

## 2. A településfejlesztési koncepció mint dokumentum

### *2.1. A dokumentum célja, helye a tervtípusok körében*

Amikor egy településre először megérkezünk, nem kell szakembernek lenni ahhoz, hogy a fejlődés sikereiről vagy kudarcairól képet alkossunk. Elég összegyűjteni néhány adatot a település demográfiai folyamatairól, az ingatlanákról, elbeszélgetni néhány helyi lakossal az elmúlt évtized infrastruktúra- és vállalkozásfejlesztési mérföldköveiről, nagyokat sétálni a központban és a perifériákon, és máris előtűnik áll, hogy a településen milyen az élet minősége, hogy a város vagy a falu ütemesen, fenntarthatóan fejlődött-e vagy esetleg stagnált, s veszített vonzerejéből.

*Célja.* A stratégia készítés során azt kell szem előtt tartani, hogy a település vonzerejét növeljük, mind a lakosság, mind a gazdálkodó szervezetek részére. A települési vonzerő az a fogalom, amely egységes szemléletbe integrálja a különböző ágazati szempontú optimumokat. A településfejlesztési vagy gazdálkodói döntések megszületését a sokszor nehezen magyarázható települési vonzerő jobban motiválja, mint az ágazati kimutatások, gazdasági számítások. Nem véletlen, hogy az európai térségek fejlesztése során a települési vonzerő egyre gyakrabban használt kifejezés. Végül is az egyes települések vonzerejük alapján lesznek a térség fejlődésének motorjai. Így válik a település és annak fejlesztése a regionális fejlesztési elképzelések alkotóelemévé.

A településfejlesztési koncepció az a dokumentum, amely bemutatja, hogy melyek azok a fejlesztési lépések, amelyek a lakók számára közép- és hosszú távon otthonos környezetet



teremtnek, és amelyek a vállalkozások számára a telephely-választási versenyben vonzóbbá teszik a települést és annak szűkebb vagy tágabb környezetét. Városok esetében a dokumentum időnként városfejlesztési stratégiának is nevezik.

*Időtáv és térbeli összehangolás.* A dokumentum távlati, mintegy 10-15 éves jövőképet ad, amelyhez ragaszkodni lehet abban a munkában, amely a települést hosszú távon is versenyképessé kívánja tenni. A koncepció egyfajta önbeteljesítő jóslatként működik, hiszen nem tudja megjósolni a jövőt, de segítségével meg lehet tiltani a célokkal ellentétes fejlesztéseket. Sok esetben a koncepció időben többlépcsős, tehát a 10-15 éves stratégiai koncepciót egy hosszú távú jövőképpen, mint keretben helyezi el. Az első néhány év fejlesztéseivel gyakran részletesebb, finanszírozási hipotézisekkel kibővített programot is rendelnek.

A településfejlesztési koncepció akkor éri el célját, ha választ ad a település által betöltött térbeli szerepek, a centrum-periféria kapcsolatok változásaira a település szűkebb és tágabb földrajzi környezetében. Ez azt jelenti, hogy a dokumentumnak összhangban kell lennie a tágabb térségre – kistérségre, megyére, régióra – vonatkozó érvényes területi tervekkel. Ennek érdekében egyeztetni kell tehát a szélesebb földrajzi egységre megfogalmazott tervek és a települési tervek között. Különösen fontos, hogy a koncepció figyelembe vegye a szomszédos települések terveit is, hiszen így lehet elkerülni a településhatárokon átnyúló zavaró hatásokat.

A stratégiai jellegű településfejlesztési koncepcióban azoknak a prioritásoknak és módszereknek kell szerepelniük, amelyek az Európai Unió támogatásainak is alapfeltételei, és amelyek alkalmazása a településeknek és a települést övező kisebb-nagyobb térségeknek is kedvező. A dokumentum nem lehet sikeres, ha csak azért készül el, mert az kötelező.

Azok a projektek, amelyeket egymással együttműködő települések, pl. kistérségek kezdeményeznek, általában 4-5 évet vesznek igénybe. Az ilyen projektek célja lehet valamilyen szerkezeti átalakítás vagy több települést is érintő fejlesztés, például közös hulladéklerakó, szennyvíztisztító vagy kerékpárút létesítése, kistérségi gazdaságfejlesztési, turizmusfejlesztési akciószervezés megvalósítása. Az ilyen projekteken belül a kisebb alprojektek 1-3 évet vesznek igénybe.

*A tertvítvűs jogállása.* Magyarországon a településfejlesztési koncepció sajátos tertvítvűs, önkormányzati határozattal jóváhagyott, az önkormányzati településfejlesztési döntéseket rendszerbe foglaló dokumentum, amely az 1997. évi LXXVIII. számű törvény alapján a településrendezési tertvet alapozza meg. A dokumentum a képviselőtestület döntése nyomán szűletik, és szintén érvényes döntés által válik hatályossá.

A településfejlesztés fogalmának párja a településrendezés, amelynek célja a települések terület-felhasználásának és infrastruktúra-hálózatának kialakítása, az építés helyi rendjének szabályozási, a környezet természeti, táji és épített értékeinek fejlesztése és védelme, továbbá az országos, a térségi, a települési és a jogos magánérdekek összhangjának megteremtése, az érdekűtközések feloldásának, valamint az erőforrások kíméletes hasznosításának elősegítése. Ebben a gondolati rendszerben a településfejlesztési koncepció a rendezés egyik eszkűze, a település szerkezeti tertvű valamint a helyi építési szabályzat és a szabályozási tertvű mellett (Lexikon, 2000).

A településrendezési tertvűnek tehát követnie kell a településfejlesztési koncepciót, hiszen a településfejlesztési koncepció egyfajta iránymutatás a településrendezési tertvű elkészítéséhez.

*A műfaj szabadságfoka.* Magyarországon a településfejlesztési koncepció műfaja, tartalmi követelményei nincsenek egységesen lefektetve és az urbanisztikai szakma élénk vitát folytat annak szerkezetéről, megalapozásáról, a többi tertvűpushoz való viszonyáról, készítés-

sének eljárásáról, a tervezés intézményi feltételeiről és az arra hatást gyakorló lakossági és üzleti, valamint non-profit érdekcsoportok bevonásáról (MUT 2001). Az egyik különösen vitatott alapkérdés a településfejlesztési koncepció műfajának szabadságfoka. Egyelőre tehát nem szabályozott, hogy mi az a minimum, aminek feltétlenül benne kell lenni a dokumentumban, és hogy milyen munkarészek elkészítéséről vagy kihagyásáról lehet szabadon dönteni az egyes településeken.

Bár a fejlesztési stratégia megalkotását a legtöbb EU tagállam és Magyarország is előírja a települések számára, az önkormányzatok jelentős autonómiát élveznek fejlesztési koncepciójuk kialakítása során. A szubszidiaritás jegyében az EU a tagállamok vagy azok tartományainak hatáskörébe utalja, hogy milyen előírások vonatkozzanak erre a fontos dokumentumra. De a települési önkormányzatok stratégia-alkotási autonómiája nemcsak lehetőségeket, hanem veszélyeket is rejt, hiszen a megválasztott stratégia tévútra is vezetheti a szóban forgó falut vagy várost.

*Magyarországi előzmények.* Településfejlesztési koncepció már számos magyar városban készült (pl. Keszthely, Sopron, Veszprém, Nyíregyháza, Pécs, Székesfehérvár). (Ld. Zalamédia 2001, Sopron 1998.) Elkészült Budapest városfejlesztési stratégiája is (Budapest 2002). De kisebb településeket is lehetne sorolni, amelyek rendelkeznek jövőképiük ilyen megfogalmazásával (pl. Maglód). Ezeket a dokumentumokat általában tervezőirodák vagy kutatóhelyek készítették és terjedelmük nagyobb település esetén 50-100 oldalt is elérhet.

A jelen írás célja éppen az, hogy azok az önkormányzatok, amelyek a koncepció készítését részben vagy egészben a saját kezükbe kívánják venni, ehhez támogatást kapjanak.

## *2.2. A koncepció által lefedett igazgatási területek*

Erősebb és gyengébb térbeli aspektussal rendelkező igazgatási területek. Egy település jövőjével kapcsolatos döntések esetében valóban fontosak a „hol” és a „hová” kérdésre adott válaszok, hiszen az infrastruktúra-fejlesztés, az építkezés és a környezetgazdálkodás térbeli aspektusa, térképi megjelenítése, az úgynevezett településrendezési kérdések megválaszolása nem kerülhető meg. Ugyanakkor számos más igazgatási terület – így például a szociális és a vállalkozás-fejlesztési helyi politika – esetében nem a településtervezői szakértelem a legfontosabb, hanem a gazdasági, a társadalmi és az intézményi szereplők ösztönzése, cselekvésük összehangolása.

A településfejlesztés alapja egyfajta stratégiai tervezés, amely a fizikai tervezéshez képest tartalmilag bővebb, mert a térbeli szempontokon kívül kitér a helyi politika más területeire is. A település jellegétől, fejlődési fázisától, a fontos kulcskérdések körétől függ, hogy a fejlesztésnek ezen alapdokumentuma milyen igazgatási területeket emel ki. Kiemelt terület lehet

- a településarculat,
- a gazdaság, különös tekintettel a munkahely-teremtésre és a munkavállalók képzésére,
- a település szociális szolgáltatásai,
- a kommunikáció,
- a környezetvédelem,
- a közlekedés és a közművek.

Településtől függően kell eldönteni, hogy mely igazgatási területeknek, politika-területeknek van prioritása.

Sok esetben a település már rendelkezik az egyes igazgatási területekre, ágazatokra vonatkozó koncepcióval. Ilyenkor a településfejlesztési koncepció akkor lehet csak sikeres, ha valamilyen módon viszonyul az előzetesen rendelkezésre álló, a település fejlesztésére vonatkozó egyes ágazati dokumentumokhoz (Ld. BM 2002). Amennyiben ilyen elgondolások léteznek, akkor vagy támaszkodni kell ezekre, vagy vitába kell szállni velük, de mindenképpen hivatkozni kell rájuk.

A településen prioritást élvező igazgatási területek esetében az alábbi kérdéseket kell megvizsgálni, értékelni. Itt sem kell arra törekedni, hogy valamennyi feladatot valamennyi szempontból megvizsgáljuk, hanem meg kell határozni a prioritásokat.

### **A helyi politikaterületek elemzésének egy lehetséges szempontrendszere**

#### *Jelenlegi helyzet és működés*

Természeti adottságok  
Társadalmi adottságok  
Meglévő épített infrastruktúra  
Meglévő intézményi infrastruktúra  
Végrehajtó intézmények  
Törvény szabta kötelezettségek  
Célcsoport, ügyfélcsoport  
Működés finanszírozási forrásai  
Működés rövid leírása  
Működés SWOT értékelése

#### *Helyi mozgáster*

Fő célok  
Fő célok időtávja  
Részcélok  
Részcélok időtávja  
Jogi eszközök  
Támogatási eszközök  
Adóügyi eszközök

#### *Illeszkedés meglévő keretekbe*

Koordináció más helyi feladatokkal  
Illeszkedés kistérségi keretekbe  
Illeszkedés megyei keretekbe  
Illeszkedés országos keretekbe  
Illeszkedés EU keretekbe

#### *Fejlesztési terv*

Koncepció  
Program  
Fejlesztés finanszírozási forrásai

### 2.3. A helyi gazdaság fejlesztése

*Paradigmaváltás:* Az utóbbi évtizedben megváltozott a helyi fejlesztés filozófiája. A paradigma-váltás lényege a következő. Korábban a fejlesztést elsősorban fentről lefelé szervezett módszerrel képzelték el. Ebben a gondolatkörben a helyi fejlesztés fő eszköze például egy nagy infrastruktúra telepítése volt. Ez a „top-down” módszer lassan átadja helyét a lentől felfelé szervezett, úgynevezett endogén fejlesztéspolitikának (bottom-up). Ennek fő eszközei a helyi demokrácia, a kisvállalkozás-fejlesztés, a helyi intézményfejlesztés, a képzés és a vállalkozást övező adminisztratív előírások egyszerűsítése.

Viszonylag új elemnek tekinthető a környezeti tényezők hangsúlyos megjelenése a helyi fejlesztésben. Az úgynevezett fenntartható fejlődés kritikus elemei a következők:

- rugalmas és diverzifikált gazdasági szerkezet,
- életminőség és szociális szerkezet javítása,
- környezetvédelem,
- jó kormányzás (good governance).

*Kulcsszó:* a település vonzereje és versenyképessége. A településfejlesztési koncepció egyik legfontosabb eleme a helyi gazdaságfejlesztés (Local Economic Development). Az infrastruktúrák, a települések építészeti értékeinek fenntartása, környezetének javítása és a humán jellegű fejlesztések koncepciói mellett a gazdaságfejlesztési rész-stratégia fejt ki a legnagyobb hatást a település vonzerejére, versenyképességére. Magas életminőség és kiegyensúlyozott társadalmi szerkezet csak olyan településen képzelhető el, ahol a munkahelyek kínálata mind mennyiségi, mind minőségi szempontból megfelelő. Ez a követelmény azonban csak úgy teljesíthető, ha a település képes olyan vállalkozásokat vonzani és tartósan letelepíteni – számukra megfelelő fizikai és szabályozási környezetet teremtve –, amelyek lépést tartanak a fejlődéssel, és versenyképes termékekkel, szolgáltatásokkal lépnek ki a piacra.

*Eszköztár:* A fenti célokat szolgáló települési támogatások, infrastruktúrafejlesztési- és marketing- projektek, humán erőforrás fejlesztési intézményfejlesztések, adminisztratív egyszerűsítések, tökevonzási célú akciók, rendezvények, a magán- és a közületi szféra együttműködését ösztönző lépések teszik ki a helyi gazdaságfejlesztés eszköztárának dandárját.

A helyi gazdaság fejlődése a legtöbb településen nem spontán megvalósuló folyamat, hanem az önkormányzat, a többi helyi intézmény, a vállalkozások aktív, jól megtervezett és szervezett közös részvételét igényli egy határozottan körvonalazott projektben. A projekt bevezetése általában a település átvilágítása, vonzerejének és versenyképességének felmérése, erősségeinek – gyengeségeinek – lehetőségeinek és fenyegetettségének feltárása. Az átvilágítást a település végezheti önmaga, vagy annak lebonyolításával megbízhat külső tanácsadó.

A következő kérdéssorozat a település előzetes átvilágításához kíván segédletet nyújtani.

#### Kérdéssorozat a helyi gazdasági koncepció elkészítéséhez

##### *A helyi gazdaságfejlesztési koncepció helye a települési stratégia egészében*

- Felmérték-e és megfogalmazták-e hogy a helyi vállalkozások miként gondolkodnak a település fő erősségeiről, gyengeségeiről, lehetőségeiről és fenyegetettségéről?

- A településrendezési terv módosításai során, a település területfelhasználási övezeteinek kijelölésekor (iparterület, mezőgazdasági terület, szolgáltatási terület, stb.) figyelembe veszik-e a helyi gazdaság szerkezetváltozásait, valamint azokat a célokat amelyeket az önkormányzat ezzel kapcsolatban kitűzött?
- Ismerik-e a vállalkozások véleményét arról, hogy milyen vonalas infrastruktúra-fajták szűkössége jelentkezik a működésüket akadályozó szűk keresztmetszetként a településen? (Utak, gáz, távközlés, víz, stb.)
- Ismerik-e a vállalkozások véleményét arról, hogy milyen intézményi infrastruktúra-fajták szűkössége jelentkezik a működésüket akadályozó szűk keresztmetszetként a településen? (Posta, rendőrség, közegészségügy, oktatás, stb.)
- Készült-e áttekintés arról, hogy a térség hasonló nagyságú településéhez képest a település mennyire versenyképes? Milyen vonzerőt gyakorol a település (a) az egyes lakossági csoportokra megfelelő életminőség biztosításával és (b) az egyes vállalkozási csoportokra kedvező vállalkozási környezet létesítésével?
- Készült-e helyi gazdaságfejlesztési stratégia, és ha igen, akkor az milyen részletezettségű? Átvezették-e annak következtetéseit a rendezési tervbe és egyéb stratégiai dokumentumokba?
- Figyelembe veszik-e az önkormányzati képviselők a település stratégiai dokumentumait (fejlesztési koncepció, rendezési terv, helyi gazdaságfejlesztési stratégia, stb.), amikor a település fejlesztését is érintő egyes döntéseiket meghozzák?
- Folyamatosan ügyelnek-e arra, hogy az önkormányzati döntések ne mondjanak ellent a korábban elfogadott, érvényes stratégiai dokumentumoknak?

#### *Üzleti környezet, intézményfejlesztés*

- Találnak-e a település vállalkozásai helyben megfelelő üzleti szolgáltatásokat (pl. bankokat, vállalkozástámogató szervezeteket, jogászokat, könyvelőket)? Ha nem, akkor milyen lépéseket tettek annak érdekében, hogy a település méretéhez, szerepköréhez mért módon ezek az üzleti támogató szolgáltatások elérhetővé váljanak a településen?
- Vannak-e kezdeményezések a helyi vállalkozások, non-profit szervezetek, kutató és oktatóhelyek, tanácsadó szervezetek hálózatba szervezésére? Létrehoztak-e olyan non-profit intézményeket (alapítványokat, egyesületeket, klubtereket), amelyek megkönnyítik a helyi szereplők közös fellépését a beszállítói- és exportpiacokon? Részt vesz-e az önkormányzat az ilyen kezdeményezésekben?
- Hogyan ítéli meg a településen felhalmozódott ún. „bizalmi tőkét”? Gyakorriak-e az üzleti élet résztvevői között a viták? Hogyan működnek a konfliktusokat feloldó informális mechanizmusok? Vannak-e a településen olyan fórumok, amelyek alkalmasak az üzleti, fogyasztói, szomszédsági konfliktusok kultúrát feloldására? Ha nincsenek ilyen fórumok, akkor mit tettek annak érdekében, hogy ilyen civil szervezetek, szakmai és vállalkozási szövetségek jöjjenek létre a településen?

#### *Bürokrácia-mentesség*

- Melyek azok a szakigazgatási területek, intézmények, szakhatóságok, amelyek a leggyakrabban kerülnek (a) ellenőrzés vagy (b) engedélyezés formájában kapcsolatba a helyi vállalkozókkal? (Tisztiorvos, környezetvédelmi felügyelet, tűzoltóság, munkaügyi

- hatóság, adóhatóság, stb.). Van-e gazdája a helyi gazdaságfejlesztési stratégiában annak a feladatnak, hogy a vállalkozások számára legtöbb gondot okozó szakhatóságok minél egyszerűbb adminisztrációval tartassák be a törvényeket?
- Áttekintették-e, hogy miként könnyíthetné meg a helyi önkormányzat és a helyi/tér-ségi szakhatóságok a vállalkozások működésének adminisztratív feltételeit, a vállalko-zásokra háruló engedélyeztetési és jelentéstételi kötelezettségeket? Tettek-e lépéseket az önkormányzati és a szakhatósági engedélyezési munka felgyorsítására, az engedélyeztetéssel kapcsolatos költségek csökkentésére, és ha igen, milyen lépéseket? Terve-zik-e hosszabb távon, hogy a helyi vállalkozások működését ellenőrző hatóságokat egymáshoz közel helyezik el, esetleg egyablakos rendszerben működtetik?
  - Tettek-e lépéseket a több telephelyes vállalatok engedélyeinek csoportos elbírálására, amelynek során a különböző telephelyekhez szükséges engedélyeket közösen, a telep-helyenként külön-külön való elbíráláshoz képest kevesebb dokumentum alapján bí-rálják el?

### *Információ-szolgáltatás*

- Megtesznek-e mindent abból a célból, hogy a vállalkozásokra is vonatkozó önkor-mányzati döntések időben, könnyen és a szükséges magyarázatokkal együtt eljussanak a vállalkozásokhoz?
- Mennyire stabilak, mennyire előrejelezhetők a térségben az önkormányzati döntések? Tettek-e lépéseket annak érdekében, hogy a helyi vállalkozások hosszú távú terveiben a lehető legtöbb információ álljon rendelkezésre a körzet fejlesztéséről?

### *Helyi támogatások*

- Az önkormányzat tulajdonában álló ingatlanok (üzlethelyiségek, telkek, ipari ingatlanok) adásvétele és bérbeadása során figyelembe veszik-e a helyi gazdaságfejlesztés, a munkahelyteremtés érdekeit?
- Milyen módon ösztönzik, támogatják azokat a vállalkozásokat, amelyek telephelyei-ket felújítják, vagy vonalas infrastruktúrákat vezetnek el telephelyeikhez (csatornázás, portmentes út, iparvágány, stb.)

### *A vállalkozások ellátási funkciói és versenye*

- Tettek-e lépéseket annak érdekében, hogy lehetőleg olyan cégek települjenek le a térségben, amelyek a lakosság fogyasztási igényeit, a helyi cégek beszállítói igényeit, ill. a helyi lakosság munkavállalási igényeit elégítik ki?
- Vannak-e olyan kereskedelmi vagy szolgáltató vállalkozások, amelyek a településen monopóliumot élveznek? Mit tehet és mit tett az önkormányzat annak érdekében, hogy az egyes kereskedelmi és szolgáltatási részpiacokon egészséges verseny alakuljon ki a településen?
- Megfogalmazták-e, hogy a helyi vállalkozásoknak milyen szerepe van a település lakói életminőségének javításában?
- Felmérték-e, hogy a település vállalkozásainak vezetői többségükben helyben laknak-e? Ha jellemzően nem ez a helyzet, akkor milyen közép- és hosszú távú terveik vannak a települési életminőség javítására?

### *Közbiztonság, az önkormányzati munka átláthatósága*

- Foglalkoztak-e azzal, hogy a települési közbiztonság jelenlegi állapota milyen hatással van a helyi vállalkozások működésére és költségeinek szerkezetére?
- Milyen lépéseket tettek a hivatali-szakigazgatási munka átláthatóságának fokozása érdekében, a közbeszerzések tisztaságáért, az engedélyezések korrupció-mentességéért?
- Vannak-e személyi összefonódások a helyi vállalkozások és hatóságok között, és ha igen, akkor milyen lépéseket tettek e kapcsolatok átláthatóságának, nyilvánosságának biztosítására?

## BRIT AJÁNLÁS

### A GAZDASÁGFEJLESZTÉSI KONCEPCIÓ

#### MEGFELELŐSÉGI KRITÉRIUMAIRA

Nagy-Britanniában is sok önkormányzat – adminisztratív kapacitás vagy a megfelelő szaktudás hiányában – csak külső tanácsadók, tervezők bevonásával tudja megtervezni és lebonyolítani helyi gazdaságfejlesztési stratégiáját. Más önkormányzatok az ilyen feladatoknak csak egy részét képesek önállóan megvalósítani, és a többi – például az adatok összegyűjtését – külsőknek adják ki. De a koncepció megrendelése, a dokumentum megírtatása és átvétele, a projekttel szemben megfogalmazható követelmények számonkérése ebben az esetben is a helyi vezetők feladata.

A brit települési önkormányzatok szövetségének egyik kiadványa arról tájékoztatja az önkormányzatokat, hogy miként kell pályázatokat kiírni és elbírálni helyi gazdaságfejlesztési stratégiák, akciótervek, projektek és programok elvégzésére (LGA 2000). A stratégiai dokumentum akkor megfelelő, ha adatokkal megalapozott és kielégítő választ ad az alábbi kérdésekre.

#### *Az önkormányzat tevékenysége*

- Hogyan értékelhetők a település és az önkormányzat által a helyi vállalkozásoknak nyújtott szolgáltatások?
- Milyen szabályozási környezetet nyújt az önkormányzat, megfelelők-e az önkormányzat belső adminisztratív folyamatai, így a kérvények elbírálása, az engedélyek kiadása?
- Elégészes-e, korszerűek-e a gazdasági tevékenységek számára szükséges infrastruktúrák?
- Mit tehet az önkormányzat annak érdekében, hogy javítsa a vállalkozások számára nyújtott szolgáltatásokat, hogy ösztönözze az üzleti szolgáltatások választékának bővülését a településen?

A fentiek megválaszolása érdekében fel kell tárnai a településre érvényes szabályozási környezetet, az engedélyezési, adózási, tervezési folyamatokat, a területhasználati politikát és az iparterületek, kereskedelmi és szolgáltatási zónák menedzselésének gyakorlatát, az önkormányzat ingatlanhasznosítási politikáját.

#### *A település gazdasága, annak növekedési potenciálja és munkahelyteremtő képessége*

- Melyek a legversenyképesebb ágazatok és alágazatok a településen?
- Mely ágazatok és alágazatok alkalmasak leginkább a kis- és középvállalkozások tevékenységére, minőségi munkahelyek teremtésére?
- Milyen akadályai vannak ezekben a szektorokban a növekedésnek?
- Milyen eszközeik vannak a helyi gazdasági, társadalmi és hatósági szereplőknek arra, hogy elhárítsák ezeket az akadályokat?
- Hogyan támogathatják a helyi szereplők ezeket az ágazatokat?

A fenti kérdések megválaszolásához részletes információkat kell gyűjteni a település gazdaságáról, beleértve az informális gazdaságot is. El kell helyezni a helyi ágazatokat a hazai és a nemzetközi verseny-

társak palettáján, és össze kell hasonlítani versenyképességüket a mintának tekinthető gazdasági körzetek teljesítményével és szervezeti felépítésével (benchmarking). Fel kell tárni a vezető ágazatok beszállítói és piaci kapcsolatait (vertikális kapcsolódások) és hálózati együttműködéseiket (horizontális kapcsolatot). Továbbá értékelni kell a településen és környezetében rendelkezésre álló humán erőforrásokat, elsősorban a képzett és magasan képzett munkaerő elérhetőségét.

*A fentiek alapján értékelni kell a település versenyképességét és a stratégiai lehetőségeket.*

- Mik a település versenyképességi előnyei más településekhez képest?
- Melyek azok az akadályok, melyek a település versenyképességének kibontakozását hátráltatják?
- Melyek azok a stratégiai alternatívák, amelyek a település előtt állanak, és amelyek a versenyképesség teljes potenciáljának kibontakoztatásához vezetnek?

*A kutatás információs forrásai:*

- dokumentumok elemzése,
- az elérhető adatbázisok feltárása,
- a település gazdasági, önkormányzati és civil szervezeteiben készített interjúk.

## HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS: A VILÁGBANK MÓDSZEREI

A nemzetközi szervezetek és a fejlett országok fejlesztési minisztériumai bőséges és nyilvánosan hozzáférhető módszertani muníciót adnak arra vonatkozóan, hogy miből áll a helyi gazdaságfejlesztés és hogyan kell elkészíteni a hozzávaló stratégiai dokumentumokat. Számos esettanulmány is rendelkezésre áll.

A Világbank rendszeresen közzéteszi a helyi gazdaságfejlesztési stratégiák elkészítésének módszerát. (Világbank 2002)

*E stratégiák elkészítésének bevált gyakorlata öt lépcsős:*

- A projekt megszervezése.
- A település versenyképességi felmérésének elvégzése.
- A helyi gazdaságfejlesztési stratégia kidolgozása.
- A helyi gazdaságfejlesztési stratégia megvalósítása.
- A helyi gazdaságfejlesztési stratégia felülvizsgálata.

A stratégiai tervezési folyamat a közszolgálati, üzleti és a nem-kormányzati szereplők azonosításával kezdődik, mindazon intézmények és csoportok összeírásával, melyek a helyi fejlesztésben érdekeltek és információval rendelkeznek.

A versenyképességi felmérés az adatgyűjtéssel kezdődik. Az adatbázisok a demográfiától a gazdasági, pénzügyi és adminisztratív kapacitáson keresztül egészen a fizikai infrastruktúráig terjednek, ezeket ölelik fel. Ezután magát a versenyképességet a következő módszerekkel írják le:

A gazdaság, a helyi társadalom és az önkormányzat SWOT analízisei, benchmarking, és bizonyos regionális gazdasági indikátorok (pl. shift-share mutatók) képzése.

*A stratégia elemei:*

- vízió,
- célok,
- rész-célok,
- programok,
- projektek és akciótervek.



### *A megvalósítás dokumentumai:*

- átfogó megvalósítási terv (költségvetés, humán erőforrás, intézményi és procedurális vonatkozások),
- egyedi projektervek.

Az évenkénti felülvizsgálat módszerei közül a legfontosabb a monitoring (folyamatos tevékenység, elfogadja a projekt szerkezetét) és az időszakonkénti értékelés (evaluation), ami megkérdőjelezheti a projekt szerkezetét is.

### *Finanszírozás:*

- helyi gazdaságfejlesztési tervnek legyen önálló költségvetése.

### *A jó stratégia elemei:*

- világos célok
- kulcsfontosságú teljesítménymutatók
- célszerű adatgyűjtés
- az intézményi adottságok figyelembevétele
- visszacsatolás: a monitoring és az értékelés felhasználási módjai.

## HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS:

### AZ OECD ÁLTAL AJÁNLOTT MÓDSZEREK

A fejlett országok nemzetközi szervezete évtizedek óta működtet helyi gazdaságfejlesztési politikakutatói részleget (LEED). Esettanulmányaiból a célok és a módszerek sokasága bontakozik ki (OECD 1998).

### *A dokumentum általános része megkülönbözteti a helyi fejlesztés alábbi fogalmait:*

- stratégiák (pl. helyi politikai opciók),
- operatív struktúrák (pl. partnerségek),
- akciók (pl. exportfokozás vagy szegregáció megszüntetése).

### *Az OECD ajánlása szerint a sikeres helyi gazdaságfejlesztési stratégia elemei:*

- a kezdeményezés területének, témájának és időtávjának jó megválasztása,
- érdekelttek elkötelezettségének biztosítása,
- stratégia alkotó és megvalósító felelős intézmény kijelölése,
- stratégiai audit elvégzése (SWOT elemzés, „kemény” és „lágy” adottságok leltára),
- akció típusok fejlesztése,
- világos, elérhető és mérhető célok megfogalmazása,
- humán és intézményi kapacitás kiépítése,
- rész-stratégiák (pl. turizmus) kialakítása és beillesztése az általános stratégiába,
- érdekelttek részvételének igénybevétele (pl. információk gyűjtése),
- monitoring, értékelés és ezek eredményeinek visszacsatolása.

### *Az OECD tagállamok tapasztalatai szerint az elkövethető fő stratégiai hibák:*

- a központi kormányzattól való túlságos függés,
- túlzott függés a rendelkezésre álló eszközöktől,
- megalapozatlan, előkutatás nélküli kezdeményezések,
- túlzott függés divatos trendektől (pl. csúcstechnológia a nem megfelelő helyen),
- kapacitások és időtávok téves számítása.

A jó stratégiákhoz megfelelő lakossági támogatás társul, és megvalósításukhoz gondosan megválasztják a vezetési struktúrákat. A jó helyi stratégia alkalmazható más településen is (transzferabilitás).

# 3. A településfejlesztési koncepció elkészítése

## 3.1. 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 jogkörök, 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 képviselőkhez, vagy képzési programot kell indítani a testület tagjai számára.

Mivel a hosszú távú tervezésnek számos alternatívát figyelembe kell venni, ezért az előkészítő folyamat során sok közösségben bevált az „ötletbörze” (brainstorming) nevű döntéselőkészítő technika. Ez egy olyan csoportfoglalkozás, amelynek 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 képzik el a település jövőjét.

A tervezési munka fontos mérföldköve a településfejlesztési dokumentáció elkészülése. 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 sikerebb projektmegvalósításra számíthatnak.

## 3.2. Kérdések a településfejlesztési koncepció szerepéről az önkormányzati munkában

Az alábbi kérdések célja, hogy a településfejlesztési koncepció elkészítése előtt kidomborítsa a települési stratégiával kapcsolatos a 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 feltehetnek, ebben az esetben önatvilágításról lehet beszélni. Az önatvilágítás 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 önatvilágítást 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.

## 1. táblázat

### *Települési stratégia*

#### **Átvilágítási vezérfonal a településfejlesztési koncepció elkészítéséhez**

1	Mik 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 zajlott 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 településeknek 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 képviselő testület, 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	<p>Érdekcsoportonként:</p> <p>Milyen döntéseket, fejleményeket, befolyásol ez az érdekcsoport és milyen módon?</p> <p>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?</p> <p>Van-e a csoportnak áttekinthető, nyilvános érdekvénesítési csatornája?</p> <p>A csoport milyen fórumon vagy médiában hallatja hangját?</p> <p>Vannak-e fontos szerződéses vagy érdekegyeztetési kapcsolatok az Önkormányzat és a csoport egésze vagy annak egyes képviselői között?</p> <p>Hogyan kérné ki a csoport véleményét egy előkészületben lévő településfejlesztési koncepcióval kapcsolatban?</p>
22	
23	
24	
25	
26	
27	Van-e a településen olyan érdekcsoport, amely nem rendelkezik intézményesített képvisellett, nem hallatja hangját? Felvállalja-e az önkormányzat e csoportok érdekeinek képviselését, 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	<p>A lehetőségek szűkössége által meghatározott rövidtávú, túlélési szemlélettel szemben? Miben nyilvánult ez meg?</p> <p>Rövid távú csoportérdekekkel szemben? Milyen csoportok milyen érdekeivel szemben?</p>
30	

31	Van-e az Önök településének érvényes településfejlesztési koncepciója?
32	<p>Ha nincs település-fejlesztési koncepció:</p> <p>Mit gondol, miért nincs?</p> <p>Az Önök településén melyek lehetnének a településfejlesztési koncepció súlyponti elemei?</p> <p>A településfejlesztési koncepciót milyen formában hozták nyilvánosságra? (Tervdokumentum, kiadvány, internetes honlapon, stb.)</p> <p>Az Önök településén melyek a településfejlesztési koncepció súlyponti elemei?</p> <p>Egyetért-e a településfejlesztési koncepció főbb stratégiai döntéseivel?</p> <p>A dokumentumot az Önkormányzat önállóan készítette-e el, vagy külső szakértők, tervezők segítségével?</p> <p>Milyen helyi lakossági- és érdekcsoportok keze nyomát lehet felfedezni a településfejlesztési koncepcióban?</p> <p>Mennyi időbe telt a koncepció elkészítése?</p> <p>Mit gondol: milyen időközönként kell felülvizsgálni, szükség esetén módosítani a településfejlesztési koncepciót?</p> <p>Fontos-e az Önök településén ez a dokumentum?</p> <p>Ha igen: Miért fontos ez a dokumentum? Ha nem fontos: miért nem?</p> <p>Az Önök településén milyen kapcsolatban áll egymással a fejlesztési koncepció és a rendezési terv?</p> <p>Tartozik-e határidőkkel is ellátott program a településfejlesztési koncepcióhoz? Hol tart a program megvalósítása? Van-e felelőse a megvalósításnak? Milyen gyakran és hogyan ellenőrzik a program megvalósítását?</p>
33	
34	
35	
36	
37	
38	
39	
40	
41	
42	
43	
44	

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 környezet védelme, stb.
46	Igazgatási területek összehasonlító elemzése
47	Mely igazgatási területeket emelné ki, mint amelyek kulcsfontosságúak a település sikere, versenyképessége, vonzereje szempontjából? Miért épp ezeket?
48	Melyek azok az igazgatási területek, amelyek a település erősségének számítanak, mert javítják az életminőséget és fokozzák a település vonzerejét, versenyképességét?
49	Melyek azok az igazgatási területek, amelyek a település gyengeségének számítanak, mert nem járulnak hozzá sem az életminőség javulásához, sem a település versenyképességéhez?
50	Mely igazgatási területek szerepelnek részletesen, esetleg önálló fejezetként vagy térképen is megjelenítve a település rendezési tervében?
51	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?
52	Mely igazgatási területeken figyelhető meg a legnagyobb eltérés egyfelől a tervek, elképzelések, másfelől a jelenlegi helyzet között?
53	Ha van ilyen eltérés, akkor milyen számszerű mutatók tükrözik a tervektől való eltérést, elmaradást?
54	Mely igazgatási területeken van az Önkormányzatnak nagyobb lehetősége arra, hogy helyi szempontokat érvényesítsen?
55	Mely igazgatási területeken van az Önkormányzatnak kisebb lehetősége arra, hogy helyi szempontokat érvényesítsen?
56	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-fejlesztési koncepció:	Ez egy hosszabb távon gondolkodó terv, vagy középtávú, esetleg rövidebb távú koncepció?
70		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 stratégiájára?	
76	A helyi fejlesztési stratégiát befolyásoló külső intézmények, szervezetek: melyek és miért?	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		Országos szintű szervek helyi képviselői, hivatalai, szakhatóságai.
81		Helyi vagy távolabbi, de a helysége 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?

### 3.3 A településfejlesztési koncepció készítés folyamatának táblázatos áttekintése

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

- mit,
  - kivel
  - és hogyan
- kérdések köré csoportosítja.

2. táblázat

#### Mit csinálunk?

Folyamat	Feladatok	Eredmény
Figyelemfelkeltés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tervezéssel érintett szervezetek és személyek döntéshozóinak és véleményformálóinak megkeresése és megnyerése</li> <li>• Az érintettek meggyőzése a tervezés fontosságáról</li> <li>• Az érintettek bevonása a tervezési folyamatba egy szervezeti forma: a koordinációs csoport keretében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megvan az induló támogatás (a lakosság, a képviselő testület, a hivatal és a véleményformálók részéről) a tervezési folyamathoz</li> <li>• Az érdekeltek folyamatos bevonásának érdekében működik a koordinációs csoport</li> </ul>
Információgyűjtés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai adatok gyűjtése: humán/ társadalmi, gazdasági/ gazdálkodási, természetes és művi környezet, stb.</li> <li>• Információk gyűjtése a lakosság véleményéről, elképzeléseiről, vágyairól</li> <li>* Nemzetközi, országos és térségi összefüggések feltárása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A település állapotát írásos feldolgozás, értékelés írja le</li> <li>• A lakosság igénye, vágyai dokumentáltak.</li> </ul>
Diagnózis készítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek értékelése</li> <li>• Átfogó értékelés /diagnózis készítése, mely a jövőre vetítve alapot ad</li> <li>• Egyeztetés az értékelésről</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megfelelő színvonalú értékelésünk van</li> <li>• Elemzés készült az igények és lehetőségek viszonyáról</li> <li>• Fontossági lista létezik (prioritások)</li> <li>• Az érdekeltek bevonása biztosított, az értékelés hiteles</li> </ul>
Tervezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fő célok meghatározása</li> <li>• A célok ágazati felbontása, fontossági listák felállítás</li> <li>• A részletek pontosítása, megoldási variációk kidolgozása, a megvalósíthatóság vizsgálata</li> <li>• A fejlesztési célok egyeztetése a különféle csoportokkal</li> <li>• Amennyiben nem készül külön középtávú fejlesztési program: a fejlesztést szolgáló akciók, eszközök / források, időzítés kidolgozása, felelősök kijelölése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Részletezett és harmonizált stratégiai irányok, fontossági sorrendben – ágazati bontásban is.</li> <li>• A megvalósíthatóság szempontjai biztosítottak, a koncepció igényes, de realis.</li> <li>• Az érdekeltek bevonása biztosított, a program hiteles.</li> <li>• A megvalósítást biztosító program elkészítése.</li> </ul>
Jóváhagyás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A koncepciótervezet végső változatának belső egyeztetése</li> <li>• Lakossági vélemények begyűjtése,</li> <li>• Bizottsági véleményezés,</li> <li>• Képviselőtestületi döntés/jóváhagyás.</li> </ul>	<p>Jóváhagyott – sajátnak és fontosnak érzett – fejlesztési koncepció</p>

## Ki csinálja?

Folyamat	Feladatok	Képviselő-testület	Hivatal	Lakosság + vállalkozások	Szakértők	Megjegyzés (mai gyakorlat)
Figyelemfelkeltés	• 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	
Információgyűjtés	• Szakmai adatok gyűjtése		X		X	Szakértők igénybevétele tipikus
	• Információk gyűjtése a lakosságtól	X	X	X	X	
	• Összefüggések feltárása		X		X	
Diagnózis készítése	• SWOT elemzés	X	X		X	Ma még ritkán végzik el
	• Átfogó értékelés / diagnózis készítése	X	X		X	
	• Egyeztetés az értékelésről	X		X	X	
Tervezés	• A fő célok meghatározása	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	
	• Egyeztetés a különféle csoportokkal	X	X	X	X	
	• Programkészítés		X		X	
Jóváhagyás	• A koncepció tervezet végső változatának belső egyeztetése	X	X			Elfogadott fontosság és érdekek egyeztetési szintje szerint egyszerű vagy bonyolult
	• Lakossági vélemények begyűjtése		X	X	X	
	• Bizottsági véleményezés	X	X			
	• Képviselő-testületi döntés/jóváhagyás	X				



## Hogyan csináljuk?

Folyamat	Feladatok	Felhasználható módszerek	Idő-ráfordítás	Költségek	Áttérési idő
Figyelem-felkeltés	<ul style="list-style-type: none"> <li>A tervezéssel érintettek megkeresése és megnyerése</li> <li>Az érintettek meggyőzése a tervezés fontosságáról</li> <li>Az érintettek bevonása a tervezési folyamatba egy szervezeti forma, a koordinációs csoport keretében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Találkozók fehér asztal mellett</li> <li>Műhelymunka – öletroham, stb.</li> <li>Személyes vagy telefonos beszélgetések</li> <li>Szórólapok, hírlevelek a munka kezdéséről</li> <li>Fórum, csoport, bizottsági beszélgetések</li> </ul>			
Információ-gyűjtés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szakmai adatok gyűjtése</li> <li>Információk gyűjtése a lakosságtól</li> <li>Összefüggések feltárása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendszeres vagy ad-hoc információ-gyűjtési és feldolgozási szakmai munka</li> <li>Önálló, de inkább szakértők által végzett közvélemény kutatás</li> </ul>			
Diagnózis készítése	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT elemzés</li> <li>Átfogó értékelés /diagnózis készítése</li> <li>Egyeztetés az értékelésről</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT elemzés, műhelymunka keretében</li> <li>Szakértői- és műhelymunka</li> <li>Konzultációk véleményformáló csoportokkal.</li> </ul>			
Tervezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fő célok meghatározása</li> <li>A célok ágazati felbontása, fontossági listák felállítása</li> <li>A részletek pontosítása, megoldási variációk kidolgozása, a megvalósíthatóság vizsgálata</li> <li>Egyeztetés a különféle csoportokkal</li> <li>Program készítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Munkacsoportok, helyi fejlesztési társaság létrehozása</li> <li>Nyílttéri technikák, szemináriumok, fénykép-felvételek az eseményekről, hírlevelek a munka menetéről</li> <li>Egyéb szelektív és intenzív szakmai és csoportmunkák</li> <li>Hirdetőtáblák, hírlevelek, sajtó, Internet, fórum, csoport, bizottsági munka</li> <li>Intenzív szakmai munka</li> </ul>			
Jóváhagyás	<ul style="list-style-type: none"> <li>A koncepció tervezet végső változatának belső egyeztetése</li> <li>Lakossági vélemények begyűjtése</li> <li>Bizottsági véleményezés</li> <li>Képviselőtestületi döntés/jóváhagyás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bizottságok, kulcs emberek, kulcs-csoportok</li> <li>Fórumok, gyűjtőládák, Internet</li> <li>Hagyományos bizottsági, testületi munka</li> </ul>			

## 3.4 A tények és a tennivalók megkülönböztetése

Minden településfejlesztési koncepcióban fellelhetők olyan gondolatok, amelyek jellegüknek 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 helyzetfelmérés. 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:

- dokumentum-elemzés, 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) használata.

*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 szembesíteni kell 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 szükség-szerű, 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.

## 4. A koncepció megvalósítása, a program lebonyolítása

### 4.1. 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 települések esetében 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 mérőföldkövei,
- 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 sora.

A projektvezetés háromféle szereplő tevékenységét igényli:

- szűk vezetői csoport,
- a projekt tervező 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 figyeli (monitorozás), értékeli, és ennek eredményeit folyamatosan szembesítik az eredeti tervekkel, amelyeket a körülmények megváltozásakor szükség esetén módosítanak.

### 4.2. Önkormányzati kommunikáció a lakossági, vállalkozói és intézményi csoportokkal

A stratégia-alkotási folyamat csak akkor lehet sikeres, ha maga mögött tudja a helyi vezetők, vállalkozói és más civil érdekcsoportok, az egyes lakosok és lakossági csoportok tudását, támogatását és elkötelezettségét. Különös figyelmet kell szentelni a legfontosabb területi sze-

replőknek, mint amilyenek a szomszédos és hasonló helyzetű önkormányzatok, az igazgatási szervek, vállalatok, kamarák, valamint a szakmai tömörülések, egyesületek, pl. iskolaszékek, helyi érdekeltégű környezetvédelmi és más civil szervezetek. 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, mik 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 mag vannak a funkciói, amelyeket hierarchikus szervezeti rendszerben látnak el. Ez a logika alkalmasabb az ismétlődő, mindennapi akciókra, mint a projektvezetésre. Gyakran gátol, a partneri együttműködésnél előbbre valónak 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 bevonásának valamennyi nemzetközi szervezet - így az EU, az OECD és a Világbank - stratégia-alkotási ajánlásaiban kulcsszerepe van. 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 (ld. Rural-Europe 1999).

- A stratégia-alkotási 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 stratégia-alkotási 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.

## 5. Településfejlesztési stratégia az EU egyes tagállamaiban

### 5.1 Ausztria: az „Örtliches Entwicklungskonzept”

A településfejlesztési koncepció műfaját Ausztriában is ismerik, ahol ennek létrehozása minden település számára kötelező (németül: Örtliches Entwicklungskonzept). Ausztriában tartományonként más és más előírások vonatkoznak a dokumentumra.

Az alsó-ausztriai tartományi területrendezési törvény (Niederösterreichischer Raumordnungsgesetz, 1976) a települési területrendezési programot a hatósági intézkedések közé sorolja, amelynek kötelezően tartalmaznia kell a település területfelhasználási tervét és fejlesztési koncepcióját. A törvény szerint a fejlesztési koncepció (Entwicklungskonzept) áll a dokumentumok hierarchiájának csúcán, mert a területrendezési program (Raumordnungsprogramm) csak akkor módosítható, ha a módosítás a fejlesztési koncepcióban megfogalmazott célokat szolgálja. Ha az önkormányzat rendeleti formában fogadta el a fejlesztési koncepciót, akkor a területrendezési program esetenkénti megváltoztatásához nem szükséges hatósági szakértői jóváhagyás. Ellenkező esetben a területhasználat valamennyi eseti módosítását hatósági szakértővel kell jóváhagyatni. A helyi fejlesztési koncepció tehát hosszú távra áttekinthetővé, biztonságosá teszi a településtervezést, csökkenti a lakossági és üzleti beruházások kockázatait.

Az alsó-ausztriai tartományi törvényhozása szerint a helyi fejlesztési koncepció közép-pontjában azok a helyi politikaterületek állnak, amelyek erőteljes térbeli dimenzióval rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy a koncepcióval elsősorban a területhasználatot kívánják szabályozni. A helyi stratégiának azokat az elemeit, amelyek a gazdaság fejlődésére, a társadalmi különbségek csökkentésére, a szociális ellátás javítására vonatkoznak, szintén gondosan kidolgozzák és figyelembe veszik, de mindennek célja elsősorban a területfelhasználási politika egyértelműsítése, elvi alapokra történő helyezése.

Ennek megfelelően az alsó-ausztriai tartomány által a települések számára kiadott, a településfejlesztési koncepció elkészítését segítő füzetek nem térnek ki a helyi gazdaság vagy a helyi társadalom fejlesztésének eszközeire, hanem ezeken a politikaterületeken csak a jelenlegi állapot és a célok pontos felmérésére meghatározására szólítanak fel. Mindez természetesen nem korlátozza az önkormányzatokat abban, hogy településfejlesztési koncepcióikat helyi gazdaságfejlesztési koncepciókkal bővítsék, de ez nem feltétele annak, hogy a dokumentum összhangban legyen a tartományi területrendezési törvényvel.

Az alsó-ausztriai tartomány a következő javaslatot adja a fejlesztési koncepció felépítésére (Niederösterreich, 2002):

- Helyzetelemzés. A település elhelyezkedése és szerepköre a régióban, természeti adottságai, a lakosság, épített környezet, gazdaság, közlekedés, műszaki és szociális infrastruktúra.
- Célok. A várható és a szándékolt népesedési és gazdasági fejlődés.
- Feladatok. Hogyan fejlesszük a műszaki és szociális infrastruktúrát? Hogyan gondozzuk a természetvédelem és tájvédelem alatt álló területeket? Hogyan védjük magunkat a katasztrófától? Figyelembe kell-e venni nyersanyag-lelőhelyeket? Hol vannak és hol legyenek a lakóterületek, iparterületek, mezőgazdasági és természetvédelmi területek? Hogyan fejlődjön az épített környezet? Hogyan használjuk tartalék építési területeinket? Hová települjenek az üzemek, kereskedelmi és szolgáltató vállalkozások? Hol élvezzenek védelmet a már működő vállalkozások?
- Intézkedések és stratégia. Megvalósíthatók-e a terveink? Milyen előfeltételeket kell megteremtünk? Mennyi idő alatt és milyen lépésekben valósítható meg a koncepció?

Végül a célokat és az intézkedéseket átvezetik a területfelhasználási tervbe (Flächenwidmungsplan).

Alsó-Ausztriában a tartományi kormányzat által kiadott módszertani segédlet települési stratégiai tervezése esetén a következő munkafázisokat különbözteti meg (Niederösterreich, 2002):

- motiváció és információ,
- előkészítés,
- döntés a terv elkészítéséről,
- alapkutatás,
- előzetes terv elkészítése,
- a lakosság informálása,
- a terv elkészítése,
- a koncepció elfogadtatása a helyi önkormányzattal.

A tervezés folyamatában résztvevő főbb csoportok:

- a tervezők,
- az önkormányzat és
- a polgárok.

Stájerországban a településfejlesztési koncepció szabályozása, jogi státusa csak kevéssé tér el az előzőekben áttekintett alsó-ausztriai helyzettől. A stájerországi tartomány Területrendezési Törvénye (Steiermarkisches Raumordnungsgesetz) tételesen, részletesen ismerteti a településfejlesztési koncepció szerkezetét és elkészítési módját (Ld. Stájer 2000). A törvény külön-külön paragrafusokban, de egyazon dokumentumban rendelkezik a regionális és a helyi fejlesztési koncepciók megvalósításáról. Mindkét típusú dokumentum elkészítése kötelező jellegű, felépítésüknek az előírás szerint meg kell egyezniük.

A stájerországi koncepció-dokumentumokban azokat az ökológiai, szociális, gazdasági és kulturális fejlődési célokat és a célok eléréséhez szükséges intézkedéseket kell megfogalmazni, amelyek az adott terület (régio vagy település) számára a választott testületek döntései szerint fontosak.

A koncepció-dokumentumok törvényileg előírt szakterületi-szakigazgatási szerkezete a következő. Igazgatási területek (Sachbereiche):

- Természeti környezet, nyersanyagok, tájszerkezet
- Népesség, települési szerepkörök, elhelyezkedés a centrum-periféria szerkezetben
- Településszerkezet, lakásügy
- Gazdasági szerkezet szektorok szerint: nyersanyag kitermelés, mező- és erdőgazdaság, ipar, kereskedelem és szolgáltatások, különös tekintettel az idegenforgalomra
- Oktatás és kultúra
- Egészségügy és szociális szolgáltatások
- Energiagazdálkodás, vízgazdálkodás, csatornázottság, hulladékgazdálkodás
- Közlekedésügy
- Katasztrófavédelem, polgári védelem

Az egyes igazgatási területekre (pl. energia- vagy hulladékgazdálkodás) külön koncepciókat is kidolgozhatnak. A célok és intézkedések szöveges megfogalmazását a törvény szerint térképi ábrázolással és magyarázattal kell kiegészíteni. A helyi fejlesztési koncepció és az egyes szakterületi koncepciók akkor válnak érvényessé, ha az önkormányzati közgyűlés kétharmados arányban megszavazza azokat.

### *5.2 Franciaország: településközi együttműködés a tervezésben*

A francia önkormányzatok területi szerveződése a demokratikus képviselő három szintjét foglalja magában:

- 36 433 település (commune)
- 100 megye (département)
- 22 európai szárazföldi + 4 szigeti régió (Korzika, valamint a tengeren túli területek).

*Rendezés.* 1954-ben jelent meg a Településrendezési Szabályok Könyve (Code de l'Urbanisme), amely egységesítette az egyre bonyolultabbá váló és gyakran változó településrendezési szabályokat. A szabályozott településrendezési eszközt, a területfelhasználási tervet (Plan d'Occupation du Sol – POS) 1967-ben vezették be. A központi hatalomgyakorlás lebontásának céljából 1982-ben megszületett decentralizációs törvény egyben a decentralizált működés bonyolult intézményi eszközrendszerének kiépítését és a települések közötti együttműködés különböző formáinak megteremtését célozta. A decentralizáció megvalósításakor a települések első ízben lettek felelősök saját településrendezési terveik el készítéséért.

*Összehangolt térségfejlesztési koncepciók.* A települések közösségeire - egy vagy több település teljes területére - 1999 óta készülnek az összehangolt térségfejlesztési koncepciók (SCOT, Schéma de de Cohérence Territoriale). A településközi együttműködést az a körülmény is garantálja, hogy a településrendezési terveket (PLU, Plan Local d'Urbanisme), vagy kis települések esetén az az összevont rendezési tervet (Carte communale) kiegészítik a lakáspolitikai érvényesítésére (Programme Local de l'Habitat – PLH), a közlekedésfejlesztésre (Plan de Déplacements Urbains - PDU) és a kereskedelemfejlesztésre vonatkozó alátámasztó dokumentumok is

*A rendezés és fejlesztés kapcsolata.* Az önkormányzati testület döntéseinek végrehajtása során, a polgármester – a testület elnöke – döntő szerepet tölt be a település területének rendezésében, legyen szó a beépített terület növeléséről, az ott folytatott tevékenységekről vagy különleges szempontokról. Napjainkban ezek a döntések és koncepciók egyre inkább a rendezést és a fenntartható fejlődést célzó tervekben jelennek meg, a település pedig e településrendezési dokumentumok készítésekor alakítja ki stratégiáját és a fejlesztési célok megvalósításához szükséges eszközöket.

A 2000-ben megszavazott, a Városok Szolidaritásáról és Megújításáról szóló törvény (SRU, Solidarité et Renouvellement Urbains) végrehajtási utasításainak értelmében a képviselőknek választási területükön a területrendezési politikákat új megközelítéssel, átfogó szemlélettel és horizontális kapcsolatrendszerben kell kialakítaniuk. Tehát nemcsak a beépített tér szerveződését kell összehangoltan kezelniük, hanem az ágazati problémák megoldását is (közlekedésfejlesztési terv, a település lakásfejlesztési terve, kereskedelemfejlesztési koncepció).

A jövőben a törvény jogi kompatibilitási kapcsolódásokat ír elő e dokumentumok, valamint az olyan helyi fejlesztési dokumentumok között, mint amilyen az összehangolt területfejlesztési koncepció vagy a helyi településrendezési terv.

*A településközi együttműködés keretei.* Az együttműködés jogi kereteit teremti meg az 1995-ben született, a területek fenntartható fejlődését célzó kerettörvény, amely bevezeti a funkcionális területi egység, a „kistérség” (pays) fogalmát. A településközi együttműködések egyszerűsítését és a feladatmegosztás ésszerűsítését szolgálta az 1999. VII. 12-én kihirdetett „a települések közötti együttműködést erősítő és egyszerűsítő törvény”, amely a települések földrajzilag összefüggő halmazait, a különböző települési „közösségeket” (communautés de communes) alkotta meg. A nagyvárosokat övező települések, az agglomerálódott térségek, valamint a kis és közepes nagyságú települések társulásai intézményesített formában a „települések közötti együttműködést segítő közcélú szervezetek” (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale – EPCI) keretei között működnek, tehát az EPCI-k az önkormányzatok eszközrendszerének részei.

A Francia Települési Szövetség (ADCF) statisztikái szerint Franciaországban 2001. áprilisában a következő együttműködési formák léteztek:

- 14 nagyváros környéki,
- 90 agglomerálódott települési közösség és
- 1717 községi, illetve járási (statisztikai egység) közösség.

*A területfejlesztés országos intézménye.* Az első, máig működő ilyen szervezet az 1963-ban életre hívott DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale), az országos és a regionális területfejlesztési célokat összehangoló tárcaközi szervezet. A területfejlesztési tervek régióként készülnek a régió prefektusának irányításával, a területi önkormányzat képviselőinek és a prefektus mellett működő regionális fejlesztési titkárság (Secrétariat Régional aux Affaires Régionales – SGAR) együttműködésével. A régiókban a DATAR-t az állam dekoncentrált szervezeti képviselik. A régió fejlesztési céljait és a megvalósítás programját tartalmazó dokumentumot több évre előre, az EU programozási időszakaszaival és támogatási alapok kritériumaival összhangban készítik el. A program hazai forrásainak garanciája az állam és a régió között kötött tervszerződés, amelyet a régió területi önkormányzatának elnöke és az állam képviselője írnak alá.



### 5.3 Nagy Britannia: a "Community Strategy"

Nagy-Britanniában az érvényes rendeletek jelentős tervezési kötelezettséget rónak a központi kormányzatra, valamint a helyi és a magasabb szintű önkormányzatokra. Nemcsak a területegységek, hanem az egyes szektorok, minisztériumok szintjén is készülnek tervek. Csak a Közlekedési, Helyi Önkormányzati és Regionális Fejlesztési Minisztérium (Department for Transport, Local Government and the Regions, DTLR) felelősségi körébe is tucatnyi tertvtípus tartozik, a területhasználati tervektől a közlekedési és a hulladékgyűjtési terve-  
 vekig. De sajátos, területileg is lebontott tertvtípusokkal szabályoz az egészségügyi és a kul-  
 turális tárca is. Például az egészségügyi tárca terve az úgynevezett NHS Plan (NHS =  
 National Health Service).

Ezek az ágazati tervek azonban nem függetlenek a helyi tervezéstől, mert rendszerint el-  
 kötelezik magukat amellet, hogy fejlesztik és szakmai tartalommal töltik meg a helyi stra-  
 tégiai partnerségeket, erősítik az egyes helyi politikaterületek (pl. egészségügy, oktatás, mun-  
 kahelyteremtés) közötti kapcsolatokat. Az egyes kormányhivatalokban külön részlegek fog-  
 lalkoznak azzal, hogy csökkentsek a mindig jelenlevő konfliktusokat és feszültségeket a he-  
 lyi, a regionális és kormányzati programok között.

A kormányzat elkötelezetten védi a jól bevált tervezési rendszert, emellet sokat tesz an-  
 nak egyszerűsítéséért és az egyes tertvtípusok összehangolásáért is. A sokféle tertvtípus áttekin-  
 tése, a tervezés előírásainak összehangolása a Miniszterelnök-helyettesi Hivatal (Office of  
 the Deputy Prime Minister) és a DTLR feladata (ld. DTLR 2002). Az angol önkormány-  
 zatok és szakigazgatási szervek az egymásra épülő, egymással összekapcsolódó tervezési do-  
 kumentumokat, műfajokat és folyamatokat a következő rendszerben ábrázolják (LGA  
 2000b).

5. táblázat

A brit tervezési mátrix: önkormányzati és szakigazgatási stratégiák

Cél	Tertvtípus	Fókusz
Stratégiai	„Community Strategy” (Települési stratégiai terv). Ezek stratégiai dokumen- tumok, amelyeket a helyi szakigazgatási szervekkel közösen készítenek.	Széles
	„Best Value Plans” (Az Értékmaximalizálás Terve). Céljuk az önkormányzat szolgáltatási teljesítményének, minőségének javítása, hogy az önkormányzat a befizetett adó és az állampolgári bizalom ellenében a maximális értéket nyújtsa.	
	„Corporate Plans”. (Szervezetfejlesztési Tervek). Megfogalmazzák az önkor- mányzat mint szolgáltatási szervezet céljait és a megvalósítás módjait.	
	„Area Plans”. (Területileg Lebontott Tervek) Egy-egy speciális földrajzi terüle- tre és egy bizonyos szolgáltatási portfólióra (pl. szociális és humán szolgálta- tások) vonatkozó stratégiát tartalmaznak.	
Operatív	„Service Plans” (Szolgáltatási Tervek). Ezek operatív tevékenységeket írnak elő specifikus közszolgáltatásokra vagy szolgáltatási részfeladatokra. E tervek megfo- galmazását sok esetben törvény írja elő (pl. egészségügyi tervek).	Szűk

Bár az angol területi jog nem a magyar szokásnak megfelelően használja a fejlesztés és a rendezés fogalmait, a két funkció mégis jól megkülönböztethető a tervezés szabályozásán belül.

*Fejlesztés:* Nagy-Britanniában 2002-ben a DTLR hangolja össze az egyes önkormányzatok által készítendő településfejlesztési tervek módszertanát. A helyi stratégia elnevezése Közösségi Stratégia "Community Strategy". A 2000-ben elfogadott Helyi Önkormányzati Törvény kötelezővé teszi a helyi stratégiák elkészítését. E stratégiák célja, hogy javítsák térségek gazdasági, társadalmi és környezeti helyzetét, hogy hozzájáruljanak a fenntartható fejlődéshez. Itt is élesen megkülönböztetik

- a helyi stratégia fogalmát
- attól a folyamattól, amelynek során azt létrehozzák, tehát a stratégia-alkotó projekttől.

A szigetországban a településfejlesztési stratégia jobban elszakadt a térbeli ábrázolástól, a település fizikai tervezésétől, mint az EU más országokban, például Ausztriában. A fizikai tervezési folyamat azonban itt is szorosan kapcsolódik a települési stratégia-alkotásához. A dokumentumok gyakran szólnak a településtervezési (community planning) és a stratégia-alkotási folyamat összefonódásáról. A településfejlesztési stratégia a településtervezéssel kapcsolatos széleskörű tevékenységet integrálja, garantálva a koherenciát és a párhuzamosságok elkerülését. A Közösségi Stratégia (Community Strategy) célja

- a helyi közösség életminőségének javítása,
- és az ország fenntartható fejlődéséhez való hozzájárulás a körzet gazdasági, társadalmi és környezeti életfeltételeinek javításával.

A településfejlesztési intézmények sorában ki kell emelni az 1993-ban létrehozott Városmegújítási Ügynökségeket (Urban Regeneration Agency), amelyekre a települési önkormányzatok ruházzák át feladataik egy részét, elsősorban a városokon belüli rosszul hasznosított övezetek (Urban Regeneration Areas) megújítását. Ezek az ügynökségek 1999. április 1-jétől Regional Development Agency (regionális fejlesztési ügynökségek) néven működnek, feladatuk a különböző jogállású szervezetek közötti partneri kapcsolatokat szervezése. Céljaik: az önkormányzati és a magánszektor közötti együttműködés segítése a legjobb gyakorlatok figyelemmel kísérésével és közreadásával a tervezés, a környezetvédelem, a kutatás és a vegyes összetételű - közösségi és magánszektorhoz tartozó - szereplők által folytatott fejlesztések terén, pénzügyi támogatások felkutatása és a fejlesztésekkel foglalkozó társulások szervezése. Az ügynökségek a harmonikus regionális fejlesztés érdekében fejtik ki tevékenységüket az ország egész területén.

*Rendezés:* Az 1947-ben elfogadott és 1990-ben megerősített város- és területtervezési törvény (Town and Country Planning Act) minden helyi tervezési hatóság (local planning authorities) számára előírta, hogy készítsenek a terület jövőjével foglalkozó fejlesztési tervet (development plans). A terület felhasználásáról születő döntések különböző szintjeinek felügyelete egyetlen minisztérium, a Környezet, Közlekedés és Regionális Fejlesztési Minisztérium felügyelete alá tartozik. Az önkormányzati igazgatá-

si szinteknek megfelelően két eltérő léptékű terv készül. A – nagyságrendileg a megyéhez hasonlítható – „county” területrendezési szervezete készíti el a nagyobb léptékű stratégiai elképzeléseket tartalmazó szerkezeti tervet (structure plan), míg a kisebb körzetek (district) településrendezési szervezetei készítik el a részletesebb, helyi szabályokat tartalmazó helyi tervet (local plan). A nagyvárosok esetében és a több önkormányzat által létrehozott társult hatóságoknál ez a két szervezet egyesül (Unitary authority), s az egyesített tervet (unitary development plan) a közös tervező szervezet (joint planning board) dolgozza ki.

*Helyi Stratégiai Partnerségek.* A helyi stratégia célja az, hogy a település szintjén integrálja a fenti terv- és stratégiátípusokat. Ennek megvalósítását azonban egyeztetési folyamat előzi meg, amelynek egyik legfontosabb eleme az úgynevezett Helyi Stratégiai Partnerségek (Local Strategic Partnerships) kialakítása. Ez a sajátos brit jogintézmény fórumot és szerződéses egyezségi kereteket teremt a település vagy a járás, kerület (borough) fejlesztésében érdekelt kormányzati és nem-kormányzati szervezetek, a lakossági és az üzleti érdekcsoportok bevonására. Ezek a partnerségek egyben a lakossági beleszólás, a helyi demokrácia eszközei (DETR 2002a). A helyi stratégiai partnerségek koherens és érthető fórumot teremtenek a helyi lakosok, önkormányzatok, vállalkozások és civil szerveződések együttműködésére. E partnerségi fórumok fő feladata a helyi stratégia elkészítése, nyomon követése és aktualizálása, a tervek és kezdeményezések harmonizálása abból a célból, hogy valamennyi helyi szakigazgatási szerv és önkormányzat szolgáltatási színvonala javuljon, és ezáltal a térség céljai megvalósuljanak.

*Akkreditációs rendszer.* A DTLR Minisztérium létrehozott egy akkreditációs rendszert, amely azokat a településeket, járásokat minősíti, amelyek mintaszerűen tették eleget a partnerségek intézményesítési és működtetési követelményeinek. A 2002-ig sikeresnek talált 88 település pénzt kap a kormányzat úgynevezett Körzetmegújítási Alapjából. (Neighbourhood Renewal Fund). Az akkreditációs eljárás célja

- a helyi demokrácia érvényesítése,
- a helyi és központi szervek együttműködésének javítása,
- a helyi sajátosságok figyelembevétele mellett a legjobb gyakorlatok (best practices) terjesztése.

Az internetről letölthető a helyi stratégia elkészítésének javasolt módszertana (DETR 2002b, LGA 2001). Ezt az illetékes minisztérium a brit önkormányzatok szövetségével (LGA, Local Government Association) közösen dolgozta ki.

A brit településfejlesztési szakemberek fogalmi rendszerében a helyi stratégia négy fő komponense a következő:

- eredményekre koncentráló hosszú távú vízió,
  - akcióterv, ütemezés,
  - a fontos szereplők elkötelezettsége a koncepció mellett,
  - a megvalósítás rendszeres értékelésének és felülvizsgálatának intézményesítése.
- A koncepció fejlesztésének és megvalósításának menete:
- vízió megfogalmazása,
  - erőforrások és tevékenységek elemzése,

- prioritások megfogalmazása,
- akcióterv elkészítése,
- az akcióterv lebontása a mindennapi politika tennivalóinak nyelvére,
- egyéb ágazati és szakigazgatási tervekkel való összhang megteremtése,
- monitorozás.
- folyamatos, részben szerződés keretében formalizált egyeztetés a lakossági és egyéb érdekcsoportokkal (Local Public Service Agreements),
- rendezési terv módosítása és betartatása a területhasználati engedélyek megadásával,
- értékelés és monitorozás intézményesített megvalósítása,
- visszacsatolás: szükség esetén a stratégia módosítása,
- haladási jelentések intézményesítése, megvalósítása.

A fent felsorolt egyes munkafázisokat a szakirodalom bővebben kifejti (DETR 2002b, LGA 2001). Itt csak a monitorozásról szólunk bővebben. A monitorozás azt jelenti, hogy folyamatosan egybe kell vetni a célokat az elért eredményekkel. Ehhez először is tisztázni kell, hogy miként, milyen számszerű eredményekben vagy milyen eseményekkel mérik a haladást, mi számít eredménynek. A haladást inkább a célokhoz, mint az inputokhoz (a kiindulási adatokhoz) viszonyítottan kell értékelni. Ehhez a lehetőségek szerint mutatórendszert kell kialakítani. A brit kormányzat 29 konkrét statisztikai mutatót javasol települések számára, amelyek a fenntartható fejlődést és az életminőséget mérik. (LGA 2000a). A periodikusan elkészítendő jelentések elkészítésébe külső szakértőket, helyi lakossági és vállalkozói csoportokat, valamint egy-egy ügynek elkötelezett nem-kormányzati csoportokat, például környezetvédő egyesületeket, szövetségeket is be lehet vonni.

A brit Helyi Önkormányzatok Szövetsége közzétette számos település településfejlesztési koncepcióját (LGA 2002). Ezek az esettanulmányok részletesen szólnak a tervezés folyamatáról, az érdekeltek bevonásáról is. A következő településekről áll rendelkezésre esettanulmány:

- Bradford
- Cambridge
- Coventry
- Eastleigh
- Ipswich
- Milton Keynes
- Norwich
- Portsmouth
- Redwitch

Brit módszertani dokumentum  
a településfejlesztés sikeres megvalósításához tartozó magatartásformákról

Kompetenciák	Szervezet	Választott tisztségviselő	Vezető beosztású menedzser	Ügyfelekkel dolgozó beosztott munkatársak
Vezetési képesség	A lakosságnak elkötelezett, hosszú távú szemléletű, más szervezetekkel együttműködni képes, széles összefüggésekben gondolkodik és cselekszik	Világos politikai kéréteket alakít ki, a párt-szempontokat össze tudja egyeztetni a helyi érdekekkel, elnöklési és ösztönzési képességekkel rendelkezik, megérti a más szervezetek szempontjait, fel tudja dolgozni a kudarccokat, hiteles személyiség	Külső partnerekkel jó viszonyt tud kialakítani mind stratégiai, mind operatív szinten. Beosztottjainak demonstrálja a közügyek fontosságát. Célokat tud megfogalmazni, követni tudja a célok felé történő elmozdulást, képes összeegyeztetni a rendelkezésre álló valamennyi erőforrás felhasználását, beosztottjaiban a célorientáltság és a jó irány érzetét kelti.	Képes javaslatokat megfogalmazni más részleg tevékenységével kapcsolatban is: érti és felvállalja a szervezet céljait, inkább az egész szervezetben, mint a saját részlegében gondolkodva cselekszik. Becsületességben és integritásban példát mutat, a bürokrácia szempontjait összeegyezteti az ügyfélkéivel, mentes a szakmai előítéletektől.
Bizalom és méltányosság	Hatalom-megosztó szemlélet jellemzi. Elfogadja, hogy más szervezeteknek más célja és másféle szervezeti kultúrája van. A partneri viszony változásakor képes a szerepek és a teljesítmények módosítására.	Képes együttműködni sok és sokféle szereplővel, akiknek megérti a motívációit, a meggyőzés és tárgyalás útján éri el céljait, nem utasítással és ellenőrzéssel, rövidtávú politikai előnyöket feláldoz hosszú távú közösségi előnyökért, türelmesen vár, amíg a kezdeményezések szervesen kifejlődnek, ismeri a helyi közösség képességeit és erőforrásait.	Elfogadja, hogy a vezetéshez való jogot a közösségnek tett szolgálattal kell megszerezni, őszintén képes megfogalmazni, hogy a vezetés milyen teljesítményre képes, megtalálja a közös érdekeket, anélkül, hogy rossz kompromisszumokat kötné.	Hatékonyan kommunikál, felhatalmazása van a szervezeten belüli és azon kívüli cselekvésre, rokonszenven kezeli a kisebbségeket és elkerüli a diszkriminációt, elfogadja saját korlátait, de nem hivatkozik rájuk mint kifogásra, képes változó körülmények között dolgozni, széleskörű helyi ismeretekkel rendelkezik.
Nyitottság és tanulás	Világos döntéshozatali eljárások, nyitottság a folyamatos javításra és a konstruktív tanácsok megfogadására, hajlandóság mások meghallgatására.	Érvekkel meggyőzhető, érti hogy más szervezetekben hogyan kell eljárni, képes ennek megfelelően irányítani az embereket, elkerüli a szervezet túlzott, költséges reprezentációját, képes hivatkozni más szervezetek jól bevált gyakorlatára és be is vezeti azt, érti hogy bizonyos dolgok miért sikeresek, más dolgok miért vallanak kudarcot.	Mások véleményeit elfogulatlanul értékeli, a közösség szempontjából is látja a vezetést, megfelelő súllyal veszi figyelembe a lágy információkat, hírszteleseket, benyomásokat, ki hívásokra rugalmasan reagál, beosztottjait kísérletezésre ösztönzi, kudarcból tud tanulni, elismeri az információ értékét, és képes azt a jó vezetés érdekében hasznosítani.	Magabiztosan tud információkat szerezni, megosztani és felhasználni, képes döntéseket hozni, szükség esetén nemet mondani, tudja hogy milyen mértékben hagyja magát befolyásolni, sokféle emberrel képes együttműködni, képes új megközelítéseket megtanulni.

Forrás: LGA 2000b.

# 6. Esettanulmányok

## 6.1 Mené: egy franciaországi kistérség fejlesztési koncepciója

Franciaországban a települések és kistérségek számára ugyan nem kötelező a fejlesztési koncepció elkészítése, de a műfajnak évtizedes hagyománya van. A koncepciót készítő vagy készíttető önkormányzatok a projekt során gyakran támaszkodnak az önkormányzati szövetségek technikai segítségnyújtására.

Az alábbiakban bemutatjuk egy francia kistérség, a Bretagne félszigeten elterülő Mené térsége fejlesztési koncepciójának felépítését, annak fogalmi kereteit. A fejlesztési koncepció szerkezetét vázlatpontok és ábrák segítségével részletezzük. (Forrás: Mené 1985). Mené kistérség fejlesztési koncepciójának vázlata az alábbi vázlatpontokból áll.

A fejlesztés szereplői:

- a kistérség földrajzi-településszerkezeti bemutatása,
- az eddigi fejlődés lépcsőfokai,
- a kistérség intézményeinek bemutatása.

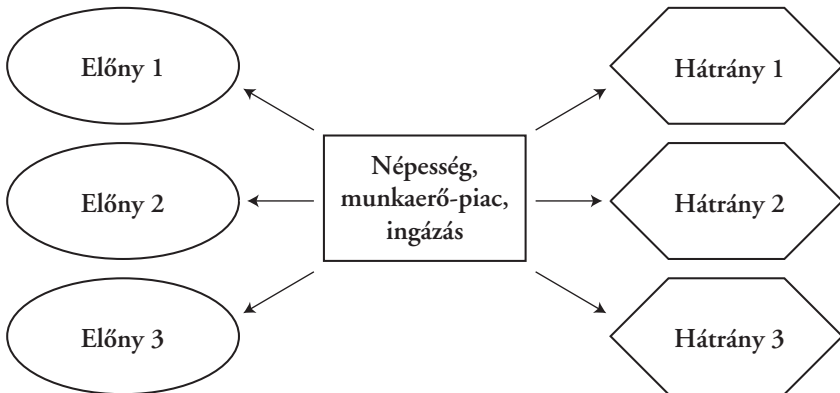
Demográfiai és gazdasági helyzet:

- a közelmúlt demográfiai fejlődése,
- mezőgazdaság,
- kisipar és ipar.
- munkahelyi és kereskedelmi szempontból erős és gyenge vonzerejű települések,
- turizmus.

A kistérség diagnózisa szakterületenként illetve ágazatonként halad, és az alábbi fejezetekből épül fel.

1. ábra

A népesedés, a munkaerőpiac és az ingázási helyzet diagnózisa



A fentihez hasonló előny-hátrány ábrák mutatják be a többi, fontosnak tartott ágazatok és szakterületek *diagnózisait*.

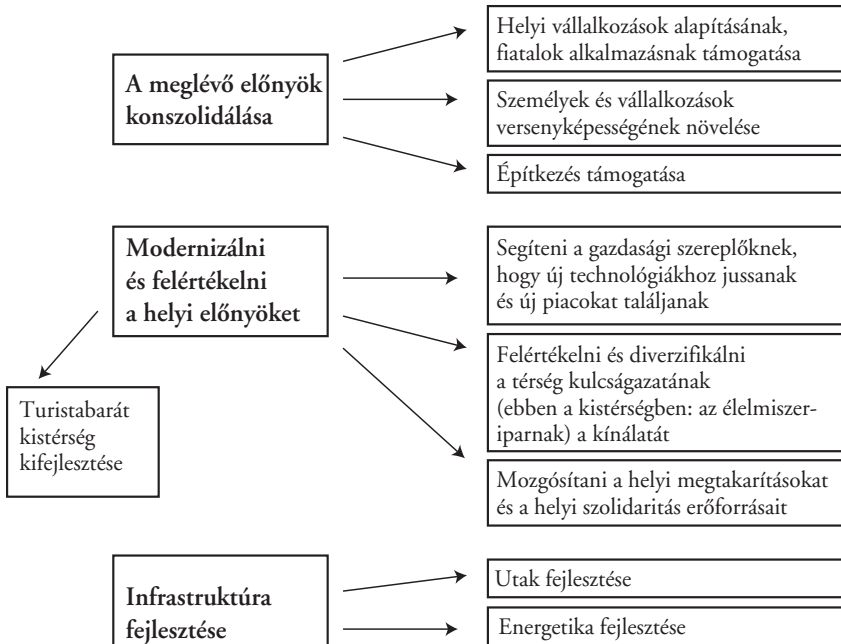
- Mezőgazdaság
- Természeti környezet
- Kézművesség
- Ipar
- Kereskedelem
- Turizmus
- Egészségügy és szociális gondozás
- Vonalas és intézményi infrastruktúra
- Lakásügy
- Közösségépítés

Ezután az eddig megvalósított fejlesztési akciók mérlege és a célok, prioritások áttekin-  
tése következik ugyanabban a fentebb olvasható ágazati-szakterületi szerkezetben, mint  
ahogy a tanulmány korábban a diagnózisokat felsorolta.

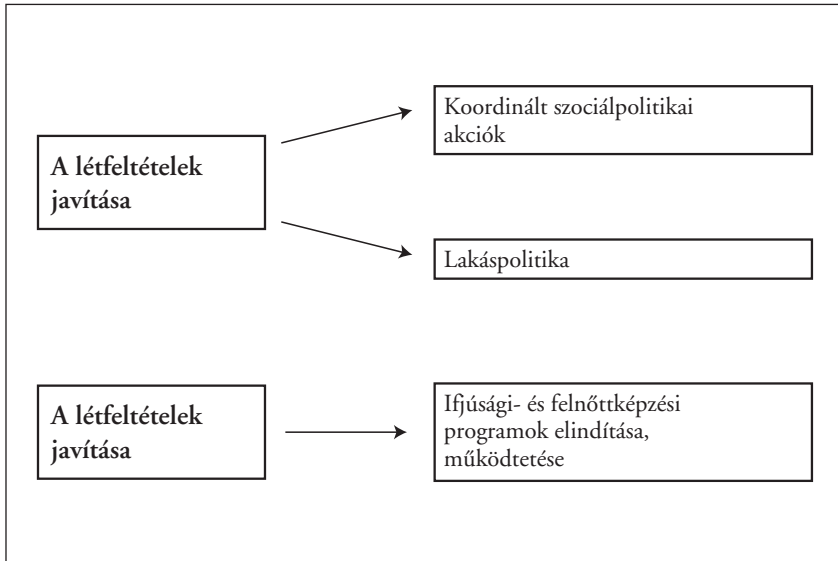
Ezután a tanulmány felsorolja a fejlesztés fő céljait, és valamennyi cél esetében rész-cé-  
lokra és eszközökre bontja le a fő célokat.

2. ábra

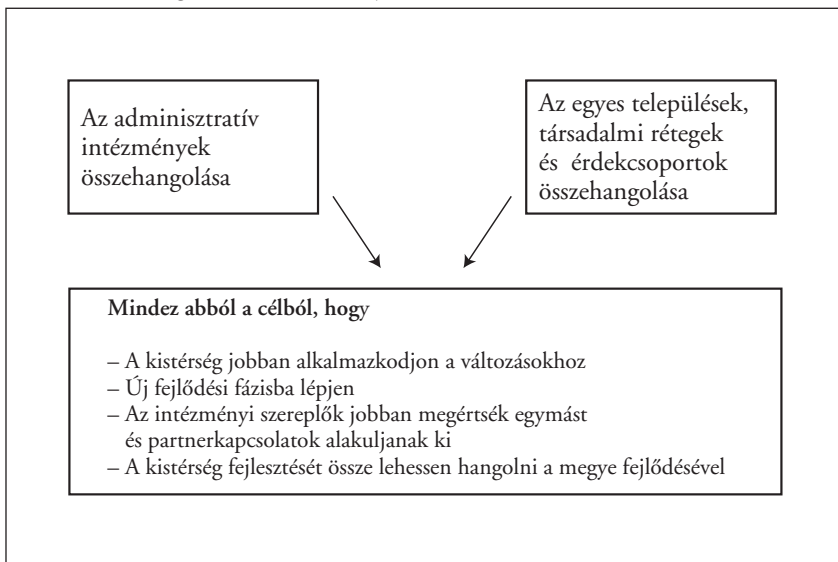
Cél. a teljes foglalkoztatottság



Cél: az életminőség javítása



Cél: a kistérség belső összetartó erejének fokozása



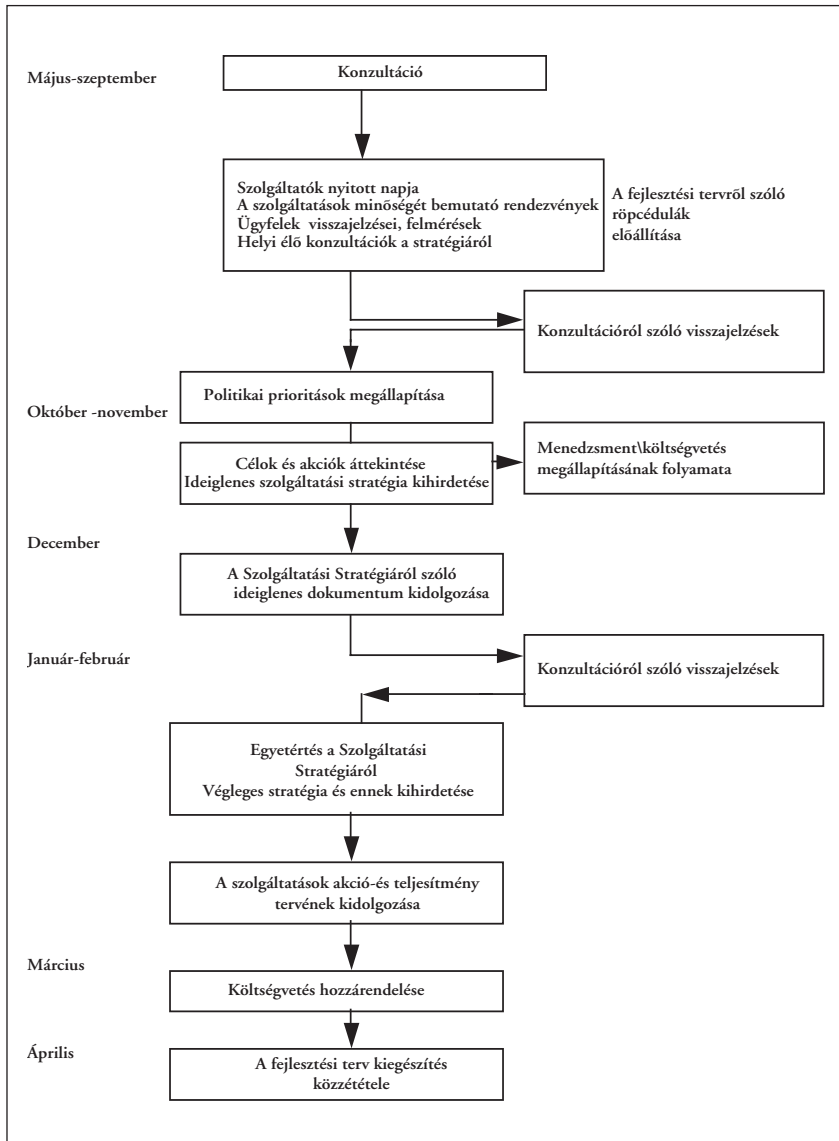


**Az egyeztetések rendszere a települési fejlesztési terv kidolgozásának folyamatában  
Eastleigh, Nagy-Britannia**

A közösségi részvétel megszervezése		
Előzetes találkozó más helyi szolgáltatókkal	Mi a fejlesztési terv, miért szükséges és hogyan fog működni	Egyetértés kialakítása arról, hogy a fejlesztési tervre szükség van
Lakossági találkozók sorozata	Iskolákban, templomokban stb. Találkozók meghívott közönséggel, üzletemberekkel	Találkozók a fehér asztal mellett. Öletrohamok a jövőbeni elvárásokkal kapcsolatban. Fényképfelvételek az eseményekről.
Találkozók speciális lakossági érdekcsoportokkal	Iskolák, ifjúsági klubok, vállalkozók	Csoportos öletrohamok
Visszajelzések, – az eredmények ellenőrzése		
Az eredmények publikálása	A találkozókról készült fényképes dokumentáció kiállítása	Hirdetőtáblák felállítása az emberek véleményének összegyűjtése céljából. A lakosság véleményének begyűjtése a helyi újságok felhasználásával
Helyi önkormányzati hivatalok nyílt napjai		
Egynapos szemináriumok	Nyílttéri technikák használata a közösségi találkozók eredményeinek megbeszélése céljából.	A szemináriumok célja, hogy előmozdítsák a fejlesztési terv általános ismertségét és egyetértést teremtsenek arról, hogy mik a fejlesztési terv prioritásai, továbbá hogy előmozdítsák a különböző helyi önkormányzatai hivatalok közötti együttműködést.
Lakossági és területi konzultációk tervezés közben		
Az előzetes terv elkészítése, megtárgyalása	Terv kidolgozása a közösségi inputok alapján.	A terv kistérségi szintű megbeszélése.
A terv birtoklási joga	A terv a közösség tulajdona, ezért csak annak tagjai változtathatnak rajta. Éves jelentéseket juttatnak el minden háztartásba, ezek a program előrehaladását ismertetik és kérdőíveket tartalmaznak, amelyeknek elemzése felhatalmazza a képviselőket új prioritások azonosítására.	A helyi önkormányzati hivatalok tanácsmányozzák a tervet a saját belső fejlesztési terveik elkészítése céljából. Partnerségi kapcsolatok építése a terv céljainak elérése érdekében.

Forrás: LGA 2002.

## Ipswich önkormányzat éves terveinek lakossági megalapozása



Forrás: LGA 2002.

### 6.3 Pécs városfejlesztési koncepciójának szerkezete

Pécs városfejlesztési koncepciójának szerkezete a következő (VÁTI 2001). A koncepció először értékeli a város jelenlegi helyzetét egy ún. SWOT elemzéssel: egy nagy táblázatban felsorolja a város erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és fenyegetettségét. Ezután következnek a célok és prioritások felsorolása. A fejlesztési célok azért érdekesek, mert a hét fő cél és az összesen 25 rész-cél, valamint az ezekhez kapcsolható városfejlesztési és fenntartási programok egyben meghatározzák a koncepció-dokumentum szerkezetét. Itt most csak a hét fő cél felsorolására van hely:

- Tudás-igényes gazdaság erősítése (egyetemfejlesztés, partnerségi programok, korszerű munkahelyek, idegenforgalom)
- A város megközelíthetőségének javítása (repülőtér, közutak)
- Városi infrastruktúra fejlesztése (úthálózat, tömegközlekedés, víz és csatorna, csapadékvíz elvezetés, távközlés és hírközlés)
- Humán infrastruktúra (közoktatás, lakásgazdálkodás, városrész-rehabilitáció, sportlétesítmények)
- Települési környezet (levegőtisztaság, vízbázisok, városi zöldfelületek, bányászati területek rehabilitációja)
- Kulturális értékek védelme (műemléki, építészeti, régészeti értékek)
- Városigazgatás és városgazdálkodás modernizálása (informatika, együttműködés a környező településekkel, a város imázsa, vagyongazdálkodás, felkészülés az EU csatlakozásra)

A pécsi városfejlesztési koncepció az egyes városrészek fejlesztési irányjaival, és a szakirányú fejezetekhez tartozó rajzi mellékletekkel zárul.

### 6.4 Veszprém városfejlesztési koncepciójának szerkezete

A veszprémi településfejlesztési koncepció vázlata a következő: (Ld. Rosivall 2000)

- Általános elvek, közgazdasági összefüggések
- Népesség, foglalkoztatás
- Lakásellátás, lakásgazdálkodás
- Városi közösségi szolgáltatások
- Szociális ellátás
- Egészségügyi ellátás
- Oktatás
- Sportlétesítmények
- Kultúra
- Gazdasági területek
- Ipar
- Kereskedelem
- Idegenforgalom
- Környezet és zöldfelületek
- Közlekedés
- Közműellátás
- Együttműködés a település jelentős kulturális – oktatási – innovációs intézményeivel.

## 7. Irodalomjegyzék

- BM a. Útmutató a településfejlesztési koncepció készítéséhez. Településfejlesztési füzetek, 24. szám.
- BM 2002b. Települési tervezés, útmutató a településfejlesztési program készítéséhez. Településfejlesztési füzetek, 25. szám.
- Budapest 2002: Budapest Városfejlesztési Koncepciója. Letölthető a következő webcímről: <http://www.budapest.hu/2002/varos/pdf/1.pdf>
- Csáth 1993: Csáth Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés. Vezetési szakönyvsorozat, Sopron-Budapest 1993.
- DETR a. Local Strategic Partnerships. Department for Environment, Transport, Regions. London, 2002. Forrás: <http://www.neighbourhood.dtlr.gov.uk/partnerships/#lspg>
- DETR 2002b. Preparing Community Strategies - Government Guidance to Local Authorities. Department for Environment, Transport, Regions. London, 2002. Forrás: : <http://www.local-regions.detr.gov.uk/pcs/guidance/>
- Droit de l'Urbanisme comparé (Urbanisztikai összehasonlító jog) - DALLOZ kiadó Párizs, 1999.
- DTLR 2002: Department for Transport, Local Government and the Regions. Review of Local Authority Statutory and Non Statutory Service and Policy Planning Requirements. Forrás: <http://www.planning.odpm.gov.uk/awlp/progress/>
- EB 2001: Az Európai Unió Regionális Fejlesztési Segítségnyújtása. Rövid útmutató a leendő tagállamok számára. Brüsszel, 2001, az Európai Bizottság kiadása.
- FALU – VÁROS – RÉGIÓ 2001. októberi különszáma: Város, lakás, közlekedés - Franciaországi tapasztalatok. Kiadó: VÁTI Kht.
- Guide 2001: Guide Juridique de l'Élu Local. 2001 március közreadta az ARIC (Association Régionale d'Information des Collectivités Territoriales).
- Lévi önkormányzatok Európai Chartájáról szóló 1985-ben kelt egyezmény kihirdetéséről szóló 1997. évi XV. Törvény
- Lexikon 2000: Építőipari Lexikon. Forrás: <http://www.epitinfo.com/lexikon.html>
- LGA 2000: Guidelines in drawing up a Terms of Reference for Information Collection for a Local Economic Development Strategy. Local Governments Association, London, 2000. Forrás: <http://www.local-regions.detr.gov.uk>. Filenév: [torguidelines.pdf](#)
- LGA 2000a: Local Quality of Life counts:a handbook for a menu of local indicators of sustainable development. Local Governments Association, London, 2000. Forrás: [www.la21-uk.org.uk](http://www.la21-uk.org.uk)
- LGA 2000b: Preparing Community Strategies: Issues for Local Authorities. A brit "Local Governments' Association kiadása London, 2000 június. Letölthető a szervezet weblapjáról: <http://www.lga.gov.uk>
- LGA 2002: Community Leadership and Community Planning. Developing a Comprehensive Strategy to promote the well-being of the area. Local Government Association, U.K. Forrás: [communityplanning.pdf](#) nevű file.
- Mené 1985: Pays du Mené - Charte Intercommunale. Comite d' Expansion du Mené, Syndicat Mixte du Mené. 1985 november.
- Mező 2002: Mező Ferenc: Városfejlesztés Debrecen példáján. Esettanulmány. Magyar Közigazgatás, 2002 március.
- MUT 2001: A településfejlesztési koncepció. Műhelyvita összefoglalása és jegyzőkönyve. Forrás: [www.mut.hu/dokumentumok/1muhely.doc](http://www.mut.hu/dokumentumok/1muhely.doc). (Filenév: [1muhely.doc](#).)
- Merlet 2001: Des outils pour mettre en place un plan de developpement local. Kézirat. Irta: Joseph Merlet.
- Niederösterreich 2002: Die Erstellung des örtlichen Entwicklungskonzepts. Forrás: [www.noel.gv.at/service/ru/ru2/download/oe\\_k\\_erstellung.pdf](http://www.noel.gv.at/service/ru/ru2/download/oe_k_erstellung.pdf)

- OECD 1998: Best Practices In Local Development. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Programme.
- Quali 2001: Siklósvidek Területfejlesztési Önkormányzati Társulás Kistérségfejlesztési-köszolgáltatási Stratégiai Programja. Quali-Pannon Kft. 2001
- Rosivall 2000: Veszprém Településfejlesztési Konceptiója. Rosivall Tervező Iroda 2000.
- Rural-Europe 1999: Die Beteiligung der Bevölkerung an der örtlichen Entwicklung. Írta: Malcolm Moseley és Trevor Cherrett. European Commission, 1999. Forrás: <http://www.rural-europe.acidl.be/rural-de/biblio/metho/part1-00.htm>
- SAPARD 2000: Útmutató a kistérségi programok elkészítéséhez. Kézirat, Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Minisztérium, Vidékfejlesztési Programok Főosztálya, 2000.
- Sopron 1998. Sopron regionális szerepkörre készül. Cikk a Soproni Önkormányzat weblapján. 1998. Forrás: [www.sopron.hu/hirek/onkormanyzati/szeptember\\_98/telepkon.htm](http://www.sopron.hu/hirek/onkormanyzati/szeptember_98/telepkon.htm)
- Stájer 2000: Steiermarkisches Raumordnungsgesetz. Forrás: [www.korso.at/korso/thema/raumordnungs-gesetz.html](http://www.korso.at/korso/thema/raumordnungs-gesetz.html)
- Szinergia 1999: Projektvezetés alapjai tréning. Szinergia Projekt Menedzsment Kft. Budapest 1999.
- VÁTI 2001: Pécs Városfejlesztési Konceptiója. Forrás: [www.vati.hu](http://www.vati.hu)
- Világbank a: Local Economic Development Quick Reference. Forrás: [www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led)
- Világbank 2002b: Local Economic Development. A Primer for developing and implementing local economic development strategies and action plans. February 1, 2002. Forrás: [www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led)
- Wiram 2002: The Local Economic Development Toolkit. A német Szövetségi Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Minisztérium honlapja. Forrás: [www.wiram.de/toolkit](http://www.wiram.de/toolkit)
- Zalamédia 2001: Cikk: Keszthely-Hévíz településfejlesztési koncepció. Forrás: [www.zalamedia.hu/khely/010712/c.html](http://www.zalamedia.hu/khely/010712/c.html)

# TÖÖSZ

## ELNÖKSÉGI TAGOK

*Albert Csaba*, Lukácsháza polgármestere; *Bagyin József*, Aszód polgármestere (társelnök); *dr. Demszky Gábor*, Budapest főpolgármestere (társelnök); *Dióssy László*, Veszprém polgármestere (elnök); *Galuska László*, Nyékládháza polgármestere; *Molnár József*, Böhönye polgármestere; *dr. Molnár László*, Püspökladány polgármestere (társelnök); *Nagy Ferenc*, Győrszemere polgármestere; *Nagy Gáborné*, Dunaföldvár polgármestere; *Nagy Sándor*, Újfehértó polgármestere; *Ott József*, a Csongrád megyei közgyűlés alelnöke (társelnök); *Schrick István*, Rácalmás polgármestere; *Szamosvölgyi Péter*, Gyöngyöstarján polgármestere (társelnök); *dr. Szabó József*, Bihartorda polgármestere; *Szilágyi Menyhért*, Csorvás polgármestere (társelnök); *Szirtes Lajos*, Zalakaros polgármestere; *dr. Zongor Gábor* (főtitkár)

## FELÜGYELŐ BIZOTTSÁGI TAGOK

*Horváth Ottó*, Zalabaksa polgármestere;  
*dr. Király Bálint*, Kazincbarcika polgármestere;  
*Pilsits Mária*, Kópháza polgármestere;  
*Sulyok József*, Tiszavasvári polgármestere (elnök);  
*Széplaki Zoltán*, Kőröstarcsa polgármestere

## MEGYEI TAGOZATVEZETŐK

Baranya megyében *Dicső László*, Alsómocsolád polgármestere;  
Bács-Kiskun megyében *András István*, Harta polgármestere;  
Békés megyében *Kaszai János*, Vésztő polgármestere;  
Borsod-Abaúj-Zemplén megyében *dr. Király Bálint*, Kazincbarcika polgármestere;  
Csongrád megyében *Ott József*, a Csongrád megyei közgyűlés alelnöke;  
Fejér megyében *Oláhné Surányi Ágnes*, Velence polgármestere;  
Győr-Moson-Sopron megyében *Nagy Ferenc*, Győrszemere polgármestere;  
Hajdú-Bihar megyében *Fülöp Mihály*, Biharkeresztes polgármestere;  
Heves megyében *Szamosvölgyi Péter*, Gyöngyöstarján polgármestere;  
Jász-Nagykun-Szolnok megyében *Kontra József*, Kunhegyes polgármestere;  
Komárom-Esztergom megyében *Kovácsné dr. Horváth Klára*, Bábolna polgármestere; Nógrád megyében *Sándor István*, Magyarnándor polgármestere;  
Pest megyében *Fodor Antalné dr.*, Szigetszentmiklós polgármestere;  
Somogy megyében *Somogyi-Magyar József*, Somogysámson polgármestere;  
Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében *Bereczky István*, Tyukod polgármestere;  
Tolna megyében *Nagy Gáborné*, Dunaföldvár polgármestere;  
Vas megyében *Albert Csaba*, Lukácsháza polgármestere;  
Veszprém megyében *Simon Mihály*, Dudar polgármestere;  
Zala megyében *Szirtes Lajos*, Zalakaros polgármestere

#### POLGÁRMESTERNŐI TAGOZAT TISZTÉGVISELŐI

*Bodrogi Györgyné*, Nagykáta polgármestere (Központi régió);  
*Fodor Antalné dr.*, Szigetszentmiklós polgármestere (elnök); *Marics Józsefné*,  
Bakonykúti polgármestere (Közép-Dunántúli régió); *Nagy Józsefné*, Sáránd  
polgármestere (Észak-Alföldi régió); *Dr. Nyáriné Tajti Anna*, Üllés polgármestere  
(Dél-Alföldi régió); *Pilsits Mária*, Kópháza polgármestere (Nyugat-Dunántúli  
régió); *Szentpáli Árpádné*, Kurd polgármestere (Dél-Dunántúli régió); *Zsíros  
Sándorné*, Alsózsolca polgármestere (Észak-Magyarországi régió)

#### TANÁCSNOKOK

*Czakó István*, Kerekegyháza polgármestere (infrastrukturális ügyek);  
*Farkas Zoltán*, Tiszaújváros polgármestere (ifjúsági és sportügyek);  
*Grúber Zoltán*, Kecskéd polgármestere (területpolitikai, közlekedéspolitikai,  
turisztikai és informatikai ügyek); *Kontra József*, Kunhegyes polgármestere  
(településüzemeltetési és településfejlesztési ügyek); *Kovácscevicz Pálné*,  
Dráavfok polgármestere (kulturális és kisebbségi ügyek); *Korcsmáros Sándor*,  
Nádudvar polgármestere (oktatási ügyek); *dr. Nagy Antal*, Dunapataj  
polgármestere (egészségügyi, szociálpolitikai és gyermekvédelmi ügyek);  
*Markó Antal*, Szügy polgármestere (környezet- és természetvédelmi ügyek);  
*Pásztor Béla*, Veresegyház polgármestere (önkormányzati gazdálkodási ügyek);  
*Udvardi Imréné*, Nagycenk polgármestere (külkapcsolati ügyek)

#### TITKÁRSÁGI MUNKATÁRSAK

*Aczél Gábor* (sajtótitkár, az Önkormányzat főszerkesztője); *dr. Boda Boglárka*  
(jogi titkár); *dr. Csalótzky György* (nemzetközi titkár); *Kalocsai Lászlóné*  
(titkárságvezető); *Kökényesiné Veres Erzsébet* (pénzügyi titkár); *Krausz Veronika*  
(kommunikációs titkár); *Lüttmerdingné Balla Mónika* (területi referens); *Orosz  
Szilvia* (területi referens); *Sabján Katalin* (nemzetközi titkár); *dr. Steiner Erika*  
(jogi titkár); *Tóth Karolina* (területi referens); *dr. Zongor Gábor* (főtitkár)

**Forduljon hozzájuk bizalommal!**

#### **Települési önkormányzatok Országos Szövetsége**

Titkárság: 1067 Budapest, Eötvös u. 10.

Levélcím: 1386 Budapest, 62. Pf.: 908

Telefon: 322-3843; 321-2490

Telefax: 322-7407

E-mail: [toosz@toosz.hu](mailto:toosz@toosz.hu)

URL: <http://www.toosz.hu>