

# KEZDEMÉNYEZŐ VÁROSKORMÁNYZÁS

## ÖSSZEFOGLALÓ A I. TMCS ÜLÉSÉNEK CSOPORTMUNKÁJÁRÓL

### MILYEN AZ IDEÁLIS VÁROSKORMÁNYZÁS?

---

#### kiemelt kulcsszavak

- nyitott, gyors, rugalmas, innovatív, kísérletező, problémamegoldó, proaktív
- emberközpontú, integráló, irányító, inkluzív, aktivizáló, edukáló, érzékenyítő

#### az ideális városkormányzás

Az első kérdésre elsősorban a működés alapelvei jelentek meg válaszként, mely a következő fő területek mentén csoportosítható:

Az ideális városkormányzás az **együttműködés**re épít, teret ad, biztosítja a működéshez szükséges feltételeket a különböző célcsoportok számára és bevonja őket a megoldások kialakításának folyamatába. Ennek alapja, hogy nyitott a vélemények, igények megismerésére, a párbeszédre, a problémák feltérképezésére, a célcsoportokkal való együttműködésre. Képes bevonni, aktivizálni a különböző szereplőket, valódi, tartalom mentén épülő partnerségi viszonyra törekszik. Rendszeresíti a vélemények, ügyek azonosításának, megvitatásának, valamint a megoldások közös kifejlesztésének és az eredmények, tapasztalatok visszacsatolásának eszközeit, eljárásait (részvételiség, monitoring, co-creation). Mindezt rendszerszerűen teszi, a részvétel folyamata átlátható, a kommunikáció közérthető.

A **szolgáltató város működésével** kapcsolatban megjelenik elvárásként a vállalkozói személet (gyors, rugalmas, kevésbé bürokratikus eljárások és ügykezelés), a fenntarthatóság, a stabil és kiszámítható jogi környezet megteremtése, valamint az átlátható, közérthető tájékoztatás feltételeinek biztosítása. Ma már az elvárások részeként fogalmazódott meg, hogy a fentiek teljesítéséhez a digitalizáció adta lehetőségeket alkalmazza a város.

Az ideális városkormányzás **emberközpontú**, ez nem csak a városlakók igényeinek figyelembevételéről szól, hanem a felelős városlakó, mint cél megfogalmazásban is érvényesül. Ennek elérése érdekében – már feladat szinten – jelent meg a tartalmak között az érzékenyítés, edukálás, a társadalmi együttélés, a közösségi részvétel erősítése.

A következő tartalomcsoport a **tervezés, fejlesztés** kapcsán fogalmazza meg, hogy a közös gondolkodás kiindulópontját egy konszenzuson alapuló vízió jelenti, A problémák feltárása, elemzése mellett a gondolkodásmód alapvetően megoldás-orientált. A döntések megszületésének és a megvalósítás folyamatát átláthatóvá, követhetővé kell tenni. Az adatok ebben és a tervezésben is alapvető szerepet játszanak. A tervezés agilis, ebben a kísérletező szemléletnek, innovációnak, pilot projektek megvalósításának, kockázatvállalásnak helye van, ezek tapasztalatait, eredményeit be kell építeni a fejlesztési folyamatba. A fejlesztés tehát a részvételiségen keresztül az igények, ötletek, a pilotok kapcsán a visszacsatolás segítségével egy kreatív, többszereplős folyamattá válik, aminek élén a városvezetés áll, képes ezt a folyamatot facilitálni és irányítani. Ehhez rendelkeznie kell a megfelelő kompetenciákkal és kapacitásokkal, az érdekek (szereplők, szektorok) összehangolásának és a döntések elfogadtatásának képességével.

Az **átláthatóság** a városkormányzás teljes működésének legfontosabb horizontális alapvetése, ehhez kapcsolódóan jelent meg a tartalmak között a korrupció mentes működés, a lobbiszabályozás, az elszámoltathatóság, az igazságos újraelosztás.

## MIK A LEHETŐSÉGEK ÉS KIHÍVÁSOK ENNEK ELÉRÉSÉBEN?

---

### kiemelt kulcsszavak

- **Kihívás:** kétszintű önkormányzati rendszer, kevés forrás és hatáskör / irreális elvárások, érdekellettek kezelése, bürokrácia, prioritálás hiánya, emberek bevonása
- **Lehetőség:** kooperáció, kommunikáció, részvételiség, erőforrások becsatornázása, digitalizáció, változtatás lehetősége, működés újragondolása

### lehetőségek és kihívások

A lehetőségeket és a kihívásokat az alábbi, egymással szorosan összefüggő témakörbe sorolhatjuk:

- **Önkormányzat kompetenciája, erőforrásai** – a fővárosi önkormányzat esetében a leszűkült hatáskör, a források szűkössége és a kétszintű önkormányzati rendszer nagy kihívást jelent a célok sikeres elérésében és a hatékony működésben egyaránt. A társadalom sokszor irreális elvárásokat fogalmaz meg a fővárosi önkormányzat feladataival kapcsolatban, nincs tisztában a fővárosi és kerületi önkormányzatok feladatmegosztásával, a gazdálkodás hátterével. Városvezetői szinten a szándékok, ambíciók és a realitás összeegyeztetése, a külső körülmények gyors változásának (időben változó elvárások és működési környezet) lekövetése az eddigi működési gyakorlattal, szemlélettel nem lehet sikeres. A működésben a hivatali struktúra újragondolása lehetőségként merült fel, de kihívásként azonosították a résztvevők a működés lassúságának megszüntetését, a bürokrácia leépítését, az elavult szokásrendek, eljárások megváltoztatását.
- Az erőforrás-hiányok kezelésében lehetőségként kell tekinteni az együttműködésekre, a partnerek „energiájának”, erőforrásainak bevonására, az önkéntességre, de alap szinten az információ- és tapasztalatcserére, megosztásra is (adat, tudás, szakértelem, mint erőforrás). A különböző szervezetek megoldásban való aktív részvételéhez az önkormányzatnak a megfelelő és átlátható kereteket, ösztönzőket kell biztosítania. Az erőforrás-hiányhoz és a működési feltételek javításához kapcsolódóan fogalmazódott meg, hogy a kis költségvetésű projektekben, intézkedésekben (szabályozás, adók) is vannak tartalékok, amit jobban ki lehetne aknázni.
- **Együttműködés, részvételiség, koordináció** – az előzőekhez szorosan kapcsolódva jelenik meg a részvételiség, mint lehetőség, az egyetemek, civilek, vállalkozások és városlakók aktív bevonása a városfejlesztésbe és a határozottabb koordinációs szerep felvállalása a kétszintű önkormányzati rendszerben. Kihívásként jelentkeznek a különböző érdekek, fejlesztési igények összehangolása, kezelése (magán/köz; kerület/fővárosi/kormányzati. és általában az aktorok közötti érdekelletét), másrészt az érdekeltek arányos bevonása (bizonyos csoportok érdekérvényesítő képessége, meghallgatása nehezebb, általában alacsony aktivitás, fiatalok bevonása). A megoldásban lehetőségként azonosították a résztvevők, ha a döntéshozatal, részvételiség mechanizmusai, eszközei átláthatóak, hozzáférhetőek, a kommunikáció ezekkel kapcsolatban – is - közérthető. A nehezen elérhető csoportok és az aktivitás fenntartása

érdekében új módszerekre van szükség, például ilyen a játékosítás és az élményalapú bevonás. A részvételi kultúra erősítéséhez, tanulásához legyenek eszközök, hiszen ez a személyes megtapasztaláson keresztül tud leginkább érvényesülni hosszabb távon (vitakultúra, tapasztalati tanulás).

- **Tervezés** – a világos és jól kommunikált jövőkép mellett a rövidebb időszakokra szóló, cselekvési tervek kidolgozása, a pilot projektek tapasztalatainak beépítése került említésre lehetőségként. Kihívást jelent, hogy mer-e és tud-e a városkormányzás priorizálni a témák között, fordít-e elég figyelmet a problémák ok-okozati feltárására a beavatkozások megtervezésének optimalizálása érdekében.
- **Kommunikáció** – mint lehetőség és mint kihívás is megfogalmazódik, továbbá szinte mindennel összefüggésben felmerül. Itt csak az új szemléletet, nyelvezetet (szóhasználatot), eszközöket emelnék ki lehetőségként, legnagyobb kihívást pedig a közérthetőség jelenti a résztvevők szerint.
- **Adatok, digitalizáció** – amit lehetőségként azonosítottak a résztvevők, ugyanakkor megfogalmazódott a biztonság kezelése – mint kihívás – ezzel kapcsolatban.

## MIK A LEHETSÉGES ELSŐ LÉPÉSEK ENNEK ELÉRÉSÉBEN? EZEKBŐL A LEGFONTOSABB LÉPÉSEK

---

### kiemelt kulcsszavak

- Adatgazdálkodás, cselekvési tervek, vízióalkotás, pilot projektek, probléma-feltárás, priorizálás, szabályozási és pénzügyi eszközök, platformok

### legfontosabb első lépések

A legfontosabb első lépések (az öt szakértői csoport, csoportonként a 2-2 legfontosabbat kiválasztva), nem fontossági sorrendben, a következők voltak (a **konkrét projekt jellegű felvetések vastagítva**):

- **Adatgazdálkodási stratégia, adatvagyon átvilágítása és nyilvánosságra hozatala**
- Vízióalkotás – konszenzusépítő, nem problémaközpontú prioritásokkal
- Problémák azonosítását és priorizálást követő pilot projektek
- Fejlesztési, szabályozási és pénzügyi eszközök bevezetése és alkalmazása
- **rendszeres, intézményesített platformok** – civil, kerületi /folyamatosság/ /ismeretátadás/koordináció/kezdeményezések
- **egyablakos ügyvitel és ügyfélkiszolgáló rendszer**

### részletes válaszok összegzése:

- **Tervezés** – újra kiemelésre került a vízió fontossága, a problémák ok-okozati feltárása mellett az igények, szükségletek felmérése, a lehetőségek meghatározása, az együttműködés, integrálás, összehangolás fontossága (szektorok és szereplők között is), mint első lépés. A vízió mellett fontos, hogy legyenek világos prioritások és rövid távú, projektekre fókuszáló cselekvési terv, ami kommunikálható, nyomon követhető, számonkérhető. Ez biztosítja a rövid távon látható, a szélesebb közvélemény számára is értelmezhető lépéseket. A fejlesztési folyamatokban a pilot fázisnak fontos szerepe van, az ebből származó

tapasztalatok javítják a projektek minőségét, valamint tesztelni és támogatni lehet a projektek társadalmi elfogadottságát is. A hiba nem negatívum, ha az a tanulási, fejlesztési folyamat része. Ebben a körben fogalmazódott meg – bár inkább elvi alapvetés – hogy a szakpolitikai kérdéseket lehetőség szerint mentesíteni kell a napi/ pártpolitikától.

- **Részvétel, együttműködés, koordináció** – minél előbb ki kell építeni a kommunikáció, visszacsatolás, részvétel rendszereit, azonosítani a szereplőket, létrehozni és ügyek mentén átláthatóan működtetni a platformokat. Az érintettekkel való kooperáción keresztül lehet intézményesített formában megismerni a problémafelvetéseket, kezdeményezéseket, közösen azonosítani a fontos ügyeket, de a platformok az érintettek közötti információ-, ismeret- és tapasztalatomegosztásra is lehetőséget adnak.
- **Szolgáltató város** – az első lépések között megjelentek a működéssel kapcsolatos javaslatok, mint a digitális átállás (amit a mostani válság felgyorsít), a szabályozási és pénzügyi eszközök bevezetése és alkalmazása, a belső struktúraváltás sürgetése. Ugyanakkor szemléleti alapvetésként elhangzott az is, hogy nem kell mindent újra kitalálni, a jól működő dolgokat meg kell tartani, itt a folytatás biztosítása, további fejlesztés lehet cél. Az információ és adatok gyűjtésének, rendszerezésnek, megosztásának hátterét ki kell építeni. Egyszerűsíteni kell a lakosság számára az ügyintézés egyablakos rendszerek kialakításával. Szemléleti alapvetés, hogy mind az ügyintézésben, mind az általános kommunikációban a közérthetőség megteremtésére kell törekedni.