

Szerszámoszláda



STRUKTÚRATERVEZÉS **Pest Megye Északi Kis régiójában**

Holland-Magyar együttműködés
2000 - 2002

CD-ROM melléklettel

AJÁNLÁS

A Kézikönyv, amit a kezében tart az olvasó, annak a kísérleti projektnek az eredménye, amely a Holland Külügyminisztérium **MATRA** programjának finanszírozásában és a **Pest Megyei Önkormányzat** koordinálása mellett holland és magyar szakemberek közreműködésével készült.

A törekvésünk célja az volt, hogy a magyar tervezési elmélet és gyakorlat vizsgálatát, annak "gyermekbetegségeit" megvizsgálva és megismerve egy olyan, a nemzetközi tapasztalatokat is magában foglaló módszertant dolgozzunk ki, amely segíthet "áthidalni" a fejlesztés dokumentált koncepcionális elképzelései és a rendezés fizikai tervekben megjelenített térbeli megoldásai közötti húzóó "szakadékot".

Jelen módszertani javaslatban, Kézikönyvben olyan eszközöket, gyakorlati és elméleti segédleteket dolgoztunk, és próbáltunk ki a kísérleti projekt segítségével a gyakorlatban is, amelyek kibővíthetik a tervezés jelenlegi eszköztárát, "szerszámosládánk" tartalmát, és amelyek segítségével a hatalmi (gazdasági) erőből történő tervezés valódi partnerségi együttműködéssé szelídulhet.

A struktúratervezés ma még csak kísérlet, a résztvevő, illetve minden érdekelt szakember feladata a tervezés metodikájának kidolgozása, kipróbálása a gyakorlatban és a tapasztalatok kiértékelése, összevetése.

Az eszköz legfontosabb célja a hazai tervezési gyakorlat fejlesztése.

CÉLUNK A **TOVÁBBLÉPÉS** ÉRDEKÉBEN

- ♦ megalapozni az **együttgondolkodás** további **Fórumait**, a tervezési és fejlesztési gyakorlat tovább fejlesztése érdekében.
- ♦ a kísérleti program során elkészült módszertani elemeket széles körben megismertetni és bevezetni a köztudatba.



T. Mészáros András
Pest Megye Közgyűlésének elnöke

TARTALOM

AJÁNLÁS

TARTALOM

BEVEZETÉS

I.1	Tájékoztató a Projektről	5
	<i>Egy új eszköz</i>	6
	<i>Szerszámoszláda</i>	7
	<i>Probléma meghatározás</i>	8
I.2	A Struktúraterv Helye a jelenlegi	9
	Tervezési Rendszerben	9
	<i>A magyar tervezési rendszer: a tervezés szervezése két pontban</i>	9
	<i>A tervezés problémáinak megoldása</i>	10
	<i>A működés jogi kerete</i>	11
I.3.	A Struktúraterv indításának Feltételei	12
	<i>Összefoglalás</i>	14
I.4	A Struktúratervezés Alapelvei	16

TERVEZÉSI FOLYAMAT

II.1	A menedzsment és a lépéstervezés	18
	<i>A szakaszos megközelítés</i>	18
	<i>A terv kivitelezése – a következő lépések</i>	24
	<i>A kommunikáció és együttműködés</i>	25
	<i>menedzsmentje a tervezési folyamat során</i>	25
II.2	Szervezet	26
	<i>A megvalósulás tervezésének/menedzselésének struktúrája</i>	26
II.3	A Partecipációról	28
	<i>Konzultáció / részvétel</i>	28
	<i>Plurális / többszereplős döntéshozás</i>	30
	<i>Munkamódszer</i>	32
II.4	Tervezési Technikák	33
	<i>Összefoglalás</i>	37

TERVEZÉSI ESZKÖZÖK / SZERSZÁMOSLÁDA

III.1 a menedzsment szerepe és feladata	38
III.2 A tervezés formatizálása	41
III.3 Részvételi technikák (többszereplős Döntéshozás)	43
<i>A Partnerség kialakítása</i>	43
<i>Az együttműködés, partnerség szereplői</i>	45
III.4 A Tervkészítés során használt technikák	55
<i>Diagnosztizálás</i>	56
<i>Orientálás (avagy Szenárió-Tervezés)</i>	61
<i>Kreálás (avagy Optimum-Keresés)</i>	65
<i>Összefoglalva, avagy Így gondolkozunk mi...</i>	69

A KÍSÉRLETI TERVEZÉS FOLYAMATA

IV.1 A kísérleti terv háttere	71
<i>A célterület bemutatása</i>	71
<i>A tervezési folyamat, a participáció és a döntéshozás menedzsmentje</i>	73
<i>Eseménytörténet</i>	75
IV.2 Diagnózis	78
<i>Kísérleti terület</i>	78
<i>Holland példa</i>	81
IV. 3 Orientáció	82
<i>Kísérleti terület</i>	82
<i>Holland példa</i>	84
IV.4 Forgatókönyvek	84
<i>A forgatókönyvek alapjai</i>	85
<i>A kísérleti tervezés folyamata során kidolgozott forgatókönyvek</i>	86
<i>A két forgatókönyv általános jellemzői</i>	90
<i>A két forgatókönyv funkcionális jellemzői</i>	90
<i>Holland példa</i>	92

BEVEZETÉS

I.1 TÁJÉKOZTATÁS A PROJEKTRŐL

Az 1989-1990-ben bekövetkezett, mélyreható politikai változások után Magyarországon a békés átmenet során kialakult demokratikus, többpártrendszerű piacgazdaságban a *kormányzás* még nem fejlődött teljes mértékben a plurális és demokratikus berendezkedésen alapuló társadalom irányába. 1989 előtt a jó *kormányzás*, mely a részvétel, a kommunikáció, az igények kielégítése és a tárgyalás kulcsszavakkal azonosítható, feleslegesnek tűnt. Napjainkban azonban a jó kormányzás nagyon is szükséges a finanszírozás igényeinek és a demokrácia sarokköveinek köszönhetően. Kívánatosná vált a kormányzati szervezetek gondolkodásmódjának megváltozása, beleértve a területfejlesztés aspektusait is. Több figyelmet kell fordítani az emberek igényeire, valamint a piaci mechanizmusok segítésére és a piaccal való lépéstartásra, hiszen a piac lépéselőnye azzal fenyeget, hogy a társadalom igényeit figyelmen kívül hagyva elindul a saját útján.

Magyarország hamarosan az Európai Unió tagjává válik. Emiatt fontos és egyre inkább időszerű, hogy összekapcsolódjon az európai közösségi térrel fizikai és területfejlesztési minőségi szempontból egyaránt. Ez elősegítheti az integrációt és egy fenntartható élettér kialakulását Magyarországon. A „Struktúratervelés Pest Megyében” elnevezésű kísérleti projekt azon projektek egyike, melyek célja a jó kormányzással szorosan összefüggő magyar területfejlesztési rendszer jobbá tétele.

A kétéves projekt - melyet a Holland Külügyminisztérium finanszírozott a MÁTRA program keretében - 2000 áprilisában indult. A projekt célja, hogy Magyarország közelgő EU csatlakozásának fényében támogassa a tervezési terület átalakulási folyamatát. A projekt fókuszba a magyar területfejlesztési rendszer és gyakorlat javítása, illetve legalább a kezdő lendület megadása. Erre tekintettel különös figyelmet fordítottunk a következőkre:

- kommunikáció és együttműködés a közszféra szereplői, valamint a közszféra és magánszféra szereplői között
- hogyan nyerhető több támogatás a területfejlesztési irányelvek megvalósítására
- nagyobb bepillantás a területfejlesztési irányelvek készítésébe és a fejlesztések és irányelvek következményeibe

- ösztönzés a hosszabb távú és nagyobb léptékű (regionális) területfejlesztési gondolkodásmód meghonosítására
- megmutatni a területfejlesztés „megengedő” szerepét, amely különbözik a jelenlegi restriktív típusú megközelítéstől
- egy új tervezési eszköz kialakítása, megvalósítható regionális tervek kidolgozása és lendületadás a cselekvéshez
- hogyan lehet megfelelőbben kielégíteni az emberek (terület)fejlesztési igényeit

Egy nyílt és kommunikatív folyamat négy fázisa során a projekt a nagyjából Pest Megye északi területét lefedő térség kísérleti regionális tervének kidolgozásához vezetett. A kísérleti tervezés folyamata során kidolgozásra került egy eszköz, amely segítségére lehet a kormányzati szervezetek az egymás közti és a magánszféra szereplőivel való kommunikációban, és jobban kielégítheti a területfejlesztés iránt támasztott igényeket. Az eredmények, valamint a fenti eszköz és módszerének leírása található ebben a kézikönyvben.

Egy új eszköz

Egy, a magyar területtervezés és -fejlesztés jelenlegi rendszeréről és gyakorlatáról végzett tanulmány eredményei alapján a projekt első fázisában az a döntés született, hogy a magyar tervezési rendszer fejlesztésének iránya a Struktúratervezési eszköz bevezetése legyen. Megterveztük az eszköz módszerét, ezt követően pedig egy kísérleti tervezési folyamatot végeztünk el a kísérleti terepen. E módszer több végrehajtandó lépést foglal magába, amelyek végül a folyamathoz szükséges tervezési eszközök használatával egy Struktúratervhez vezetnek. A tervezési lépések és a szükséges szerszámoszláda mellett e kézikönyv tartalmazza a Struktúratervezés eszközeinek (mint menedzsment, szervezés, és participáció) *háttéranyagait*.

Annak ellenére, hogy nehéz a jövőbe látni a ma még képlékeny magyarországi helyzetben, fontos előretekinteni a fenntartható (város)fejlesztés, az EU csatlakozással kapcsolatos intézkedések megtétele, és a potenciális befektetők számára kialakítandó stabil és kiszámítható feltételek megteremtése kérdésében. A Struktúratervezési eszköz szerepe, hogy hozzájáruljon a hosszú távú és nagyobb léptékben való gondolkodás kialakulásához. Szükségessé vált elmozdulni a demokratikus tervezés felé. Ezt nem lehet elérni az érintett és

érdeklődő felek közti együttműködés és kommunikáció fejlesztése nélkül. Ezért hangsúlyozzuk, hogy a Struktúratervet egy nyílt és participáción alapuló tervezési folyamatban kell létrehozni.

A participáció fáradságos feladat, hiszen a demokratikus döntéshozás többet jelent, mint az információhoz való hozzáférést: olyan mechanizmusokat is tartalmaz, amelyek lehetővé teszik csoportok és egyének számára, hogy kifejezhessék és kommunikálhassák véleményüket és kívánságaikat, valamint részt vehessenek azoknak a döntéseknek a meghozatalában, amelyek az ő életminőségüket is befolyásolják. Ez a projekt valóban sok lehetőséget adott arra, hogy szabadon kísérletezhessünk különböző módszerekkel. A projektben végrehajtott folyamat csakugyan a létező tervezési folyamatok minden *korlátozásától mentes* volt, ez adja a projekt *participációs, kísérleti* erejét is.

A regionális Struktúratervezési eszköz jogi és szervezeti következményeit komolyan meg kell fontolni. Az ezzel a témával kapcsolatos gondolataink is megjelennek e kézikönyvben. E dokumentum bemutatja továbbá, hogy egy ilyen tervezési folyamat menedzselése és a menedzsment pozíciója bonyolult, de létfontosságú kérdés.

Szerszámoszláda

A Struktúratervezésnek, mint eszköznek szerepe a magyar regionális fejlesztés, tervezés és a szabályozás közötti rés szűkítése is. A tervezés fejlesztési célú dimenziója, illetve a területi besorolások (zónarendszer) és funkciók elosztásának szabályozása közti kapcsolat kialakítása olyan eszköz, amely a kísérleti terület tervezési szakértőivel való beszélgetések során gyakran felmerült. A módszerbe beillesztettünk olyan újító elemeket, eszközöket, amelyek e rés szűkítésében segíthetik a magyar területfejlesztési szakembereket: a *strukturáló elvek*, *forгатókönyvek*, és *konceptió-mélységű terülapok* a területfejlesztési koncepciókkal együtt elég tárgyalási teret hagynak, de világosan meghatározzák a tartalmat.

Ezekkel az elemekkel kapcsolatos tapasztalatot a holland példákban is találhatunk, amelyek közül egyet itt is bemutatunk. Mivel Hollandiában eltérő *tervezési megközelítés* él, a holland példák használata fontos betekintést adott egy új tervezési eszköz kidolgozásával kapcsolatos témakörökbe. Hollandiában hosszú idők során olyan, tárgyalásra és konszenzusra épülő kultúra alakult ki, amelyben az együttműködés és kommunikáció szervezése a tervezési folyamatok fontos eleme. Az irányelv-alkotás és konkrét területfejlesztési tervbe ültetése hosszú időt igénybe vevő, nehéz folyamat, amely egymást követő, ismétlődő

(iterációs) lépésekből áll. E *rendszeresen előállított tervek sorozatát „folyamattervezésnek”* nevezik. A folyamattervezésre a proaktivitás és a fejlesztésközpontúság jellemző. Magyarországon a folyamat általában leáll, miután az irányelvek meghatározásra kerültek. Itt elsősorban a tervek tartalmát hangsúlyozzák, az irányelv-készítés elválik a tulajdonképpeni fejlesztéstől, a tervezés inkább korlátozó (restriktív) jellegű.

Probléma meghatározás

A magyar területtervezés jelenlegi rendszeréről készített, korábban említett tanulmány és a holland tapasztalati háttér alapján a magyar területfejlesztés helyzetéről hat fő következtetést lehet levonni. Ezek a témák együttesen képezték azt a probléma-meghatározást, amely a Struktúratervezési eszköz kidolgozásának alapja volt. Ezek szerint Magyarországon:

- a területfejlesztés területén hiányzik a stratégiai, hosszú távú gondolkodás
- hiányoznak a területfejlesztésben a kielégítő együttműködés és kommunikáció eszközei, intézményei
- az irányelvek összehangolása és koordinálása problémákba ütközik
- hiányoznak azok a strukturáló eszközök, amelyekkel a felsőbb hatóságok befolyásolni tudják a fejlesztéseket
- helyi önkormányzati szinten jellemzőek a kapacitás problémák
- problematikus továbbá a kistérségi és régiói „kormányzatai” terület-fejlesztési szerepeinek összehangolása.

Az általunk kidolgozott Struktúratervezési eszköz figyelembe veszi ezeket a kérdéseket és megfelelő szerszámosládát ad a tervezők és irányelv-alkotók kezébe, amelyet használva sikeresen felül lehet kerekedni a magyar területfejlesztési és tervezési gyakorlatban még létező nehézségeken.

1.2 A STRUKTÚRATERV HELYE A JELENLEGI TERVEZÉSI RENDSZERBEN

A Struktúraterv terv formája (amit nem szabad összekeverni a magyar típusú fizikai struktúratervvel) új a magyar tervezés világában. E fejezet célja, hogy bemutassa a Struktúraterv funkcióját a fizikai és regionális fejlesztési tervezés kontextusába való beillesztés által.

A magyar tervezési rendszer: a tervezés szervezése két pontban

A jelen tervezési rendszer alapvető struktúráját a fizikai tervezésről és regionális fejlesztésről szóló törvények határozzák meg, melyek a fizikai tervezést és a regionális fejlesztést két különálló tervezési folyamatként kezelik, ahol a döntéshozatali és adminisztratív feladatok elkülönülnek egymástól. Jelentős a hierarchiában megmutatkozó különbség is: a fizikai tervezést egy erősen felülről lefelé irányuló döntéshozatali folyamat jellemzi olyan országos szintű tervekkel, amelyek meghatározzák a helyi tervezés elemeit. Ezzel ellentétben a regionális fejlesztés rendszerét egy inkább alulról felfelé irányuló megközelítés jellemzi, hiszen a fejlesztési kezdeményezések alapvetően a legalacsonyabb szinten születnek. Ezeket a magasabb szintű terveknek kell feldolgozniuk és koordinálniuk, fejlesztési koncepciókká szervezniük és a rendszer következő, magasabb szintjére emelniük.

Mindemellett a napi gyakorlatban a fizikai tervezés és a regionális fejlesztés erősen összefonódik, és kapcsolatukat különösen fontos körültekintéssel kezelni olyan esetekben, amikor a terület szűkös erőforrássá válik. Így például a városok körüli övezetekben, amelyeket a különböző területhasználati formák (mint lakás, munka, rekreáció, infrastruktúra, mezőgazdaság, stb.) nagy nyomás alá helyeznek. Mindezeket a funkciókat megfelelően kell összeegyeztetni annak érdekében, hogy egészséges és magas minőségű környezetet biztosítsunk az ott-éléshez és a gazdaság fejlődéséhez egyaránt. Nagyon valószínű, hogy a fizikai körülmények és a fizikai tervezés igényeinek figyelembevétele nélkül regionális fejlesztésbe kezdeni hosszú távon nem fenntartható fejlesztést eredményez és komoly kockázatot jelent minden érintett félnek. Ez a reláció fordítva is működik: a fizikai tervezés folyamatának magába kell foglalnia a regionális fejlesztés kívánalmait, ezeket fizikai szempontból megközelítve és mérlegelve. Egy területnek csak a fizikai jellemzőivel foglalkozni a regionális fejlesztés irányainak elismerése nélkül szintén jogi és más anomáliák kezelésének nehézségeihez

vezethet, hiszen a hagyományos megközelítés – amely lényegében a nem kívánt tevékenységek ellenzésére és tiltására fókuszál – nem oldja meg azokat a problémákat, amelyek manapság a területért folyó harcban felmerülnek.

Kiegyensúlyozottabb tervezési eredmények elérése céljából bizonyos kikötések vannak beépítve a törvénybe a fizikai tervezés és a regionális fejlesztés tervezési rendszereinek összekapcsolására. Ideális esetben a különböző adminisztratív szervezetek által készített, különböző szintű tervekét összhangba kell hozni egymással, de ez irreális feltételezéseken alapul, hiszen a gyakorlatban a megfelelő sorrendiség megvalósulásának tere túl kicsinek bizonyul. Így például az országos fizikai terv elkészítésének késése megakasztja a teljes folyamatot, és lehetetlenné teszi a kapcsolódó tervek beépítését az országos terv készítésébe.

Ilyen körülmények között a Struktúraterv egy olyan kiegészítő tervezési eszköz, amely összeköti a fizikai tervezést a regionális fejlesztéssel azáltal, hogy térben integrálja a kettőt. Emellett a Struktúraterv az emberek és az érintett érdekcsoportok aktív részvételére épít, azáltal, hogy az érintetteket bevonja a választandó értékek előkészítésébe, a döntéshozásba és a kezdeményezések megvalósításába.

A tervezés problémáinak megoldása

Az új Struktúraterv módszer a következő kérdésekre fókuszál a magyar fizikai és regionális fejlesztési tervezési rendszert jellemző problematikus körülmények megoldásának érdekében.

A Struktúraterv forma célja, hogy:

- 1 A létező tervek és tervezési szintek egymást jobban kiegészítsék;
- 2 Egy olyan hathatós tervezési eszköz kerüljön a hatóságok kezébe, amelynek segítségével válaszolni tudnak a piac fokozott elvárásaira;
- 3 Hozzájáruljon a tervezés és fejlesztés szereplőinek egyértelműbb feladat-megosztásához és szerepmeghatározásához;
- 4 Hozzájáruljon az adminisztratív szinteken rendelkezésre álló (szüksös) tervezési kapacitás hatékonyabb használatához;

- 5 Bevezesse a participáció és kommunikáció produktív és konstruktív megközelítéseit;
- 6 Bevezesse a „segítség-konstrukció” használatát, mint a tervezés során és a tervezés után felmerülő különböző feladatok menedzselésének rugalmas és célorientált eszközét;
- 7 Bevezesse a tervezés stratégiai megközelítését ily módon elősegítve a hosszú távú gondolkodást;
- 8 Új technikai elemeket vezessen be, és ezáltal képessé tegye a tervezőket a kreatív tervezési folyamatnak és kommunikálásának fejlesztésére.

Holland példák igazolják, hogy lehetséges ugyanabban a folyamatban és ugyanabban a tervben a fizikai tervezés és a regionális fejlesztés kérdéseivel is foglalkozni. A Struktúraterv a fejlesztendő területeket a fizikai körülmények alapján jelöli ki és a fizikai jellemzőket a fejlesztési irányoknak megfelelően rendezi el. Ugyanakkor a tervdokumentum fontos eszköze a tervezési szándékok és elvárások kommunikálásának az érintett adminisztráció különböző szintjein. Hollandiában a struktúratervet a helyi hatóságok használják egyedül vagy együttműködésben, de regionális hatóságok és speciális szektorok is ismerik.

A működés jogi kerete

A Struktúraterv a magyar törvények szerint önmagában nem létező tervforma. Ennek ellenére a Struktúratervezés eszközeinek használata egyrészt hasznos kiegészítője lehet a tervezésnek, másrészt javíthatja a jelenlegi (főleg fizikai) tervezési eljárásokat. A Struktúratervet tekinthetjük a tervezés külön formájának a fizikai tervezés és a regionális fejlesztés jelenlegi szabályzatai mellett. Országos szinten a Struktúraterv nagymértékben helyettesítheti a normális megyei fizikai terveket. Kistérségi szinten meg kell találni a különböző módokat arra, hogy a Struktúraterv, mint iránymutató dokumentum hivatalosan kötelező legyen egy vagy több kistérség számára.

I.3. A STRUKTÚRATERV INDÍTÁSÁNAK FELTÉTELEI

Az új megközelítés szerint a **Tervezés** nem egyszeri tervekészítési alkalom, hanem egy **folyamat** beindítása, amelynek során a hangsúly magán a megvalósuláson van. A végcél tehát nem a terv maga, hanem az akció létrejötte. Ezért az új megközelítésben a folyamatmenedzselés, vagyis a tervezés-menedzselés a legfontosabb cél és feladat.

Ezért a Struktúraterv-készítés beindításának elsődleges feltétele egy **határozott politikai akarat** kinyilvánítása. A tervezés-menedzselés során kockázatokat kell vállalnunk, hiszen a megvalósítás, az akciók során különböző kockázatokkal kerülünk szembe.

Jelen tervezés célja ezeknek a kockázatoknak az elemzése és csökkentése, minimalizálása. A tervezésnek nevezett összetett tevékenységeket ezért a megvalósítás lépéseit szempontjából célszerű csoportosítani, strukturálni. Az előrehaladás, megvalósulás során különböző típusú kockázatokat kell tudni elemezni és elhárítani, így a tervezésnek is ezekhez a kockázati szintekhez célszerű alkalmazkodniuk.

- A kitűzött célok elérése érdekében a tervezési folyamat első lépése és feltétele a **kommunikáció rendszerének** létrehozása, a párbeszéd és az együttgondolkodás, együttműködés csatornáinak kiépítése.

A hatékony kommunikáció beindításához először a **feladatok delegálásának** kell megtörténnie:

- ◆ a tervezés irányítóinak (Irányító Testület) a részfeladatok elvégzéséhez, illetve a hatékony döntés-előkészítéshez meg kell határozniuk azokat a szereplőket, akik a szakmai és gazdasági szempontokat, igényeket képviselik a tervekészítési folyamatában.

(A részletes szervezeti felépítést, az úgynevezett organigrammot lásd a III.2.) fejezetben, amely a tervezési folyamat szervezeti felépítését tekinti át.)

A kommunikációs rendszer kidolgozásának és működtetésének célja:

- ◆ a tervekészítési folyamatának egyes szakaszaiban az információ áramlás, a visszacsatolás lehetőségének megteremtése,

- ◆ a tervezés, de főként a megvalósítás során folyamatos kontroll működtetése,
- ◆ monitoring rendszer létrehozása.

A tervezés során alkalmazott *kockázatminimalizáló tervezési folyamat* olyan eszköz, amely a településépítés és -fejlesztés politikai, társadalmi és gazdasági, környezeti kockázatait egyidejűleg igyekszik kezelni, ezen kockázatokat feltárni, feloldani és megoldani. A tervezés ezért alapvetően a kooperációra, együttműködésre épít.

A településépítés, településfejlesztés politikai kockázatainak kezelése érdekében a település közösségének integrált akaratát, hosszú távú fejlődési motivációját, célját, közös jövőképét, azaz a **fejlődés / fejlesztés perspektíváját** kell tudni meghatározni.

Az integrált fejlesztési vízió, perspektíva (másként: fejlesztési politika) meghatározása során olyan „eszközre”, tervezési módszerre van szükség, amelynek használatával az értékek megosztása, közös kultúra építése, az alternatívák meghatározása és a megvalósítás erőinek mozgósítása is megtörténik.

A településpolitika kidolgozása, a „tervezési tranzakció” során a döntéshozó (köztestület):

- egyrészt hozzájut azokhoz az információkhoz, amelyek jelzik a lakosság motivációját, törekvéseit, és ezáltal a megvizsgálandó alternatívákat,
- másrészt létrehozza az erők ötvöződését, összekapcsolását, a „politikacsinálók” és a privát szféra, a civilek és gazdaság együttműködését.

Kiindulási feltétel tehát, hogy a közösség érdekének meghatározásához a megfelelő technikákat alkalmazzuk. A megoldás, a szükséges technika, eszköz a **tervezés társadalmasítása**, azaz a városépítés (fejlesztési) programjának a megvalósítás szereplőinek részvételével, bevonásával történő meghatározása, kidolgozása.

A tervezési tranzakció, illetve az ehhez használatos (kommunikatív) eszközök több célt szolgálnak:

- **körvonalazzák a kívánatos jövő-alternatívákat:** hozzáférhetővé teszik a lakosság különböző csoportjainak jövőelvárásait a politika, a döntéshozók számára;

- **átláthatóvá (transzparenszé) teszik a döntéseket:** nyilvánosság-munkával mindenki számára „hozzáférhető” lesz az alternatívák logikája, követhető, érthető a döntés (ebben az esetben választás), a számos „kívánatos” és „lehetséges” jövő közül a „valószínű” kijelölése;
- **megalapozzák az erők összegzésének, kombinálásának lehetőségét,** építik a megbecsülést és a bizalmat az irányítók és a privát szféra között.

A tervezési folyamat céljainak elérése érdekében tehát egyfajta marketing szemléletű tervezés szükséges, hogy a változások okozta impulzusok megjelenése előtt az urbanizáló erők a döntések valóra váltásában, a megvalósításban együttműködhessenek. Össze kell tudni hangolni, partnerré kell tudni tenni a térség fejlesztésében a közhatalom, a gazdaság és a civil szféra szereplőit ahhoz, hogy a jövőépítés, a megvalósulás - a közhatalom erőforrásainak felhasználásával és az ingatlannal való gazdálkodással - irányítható, gerjeszthető ill. a perspektívának megfelelően terelgethető legyen.

Összefoglalás

A Struktúratervezési folyamat indításának és sikerességének feltételei:

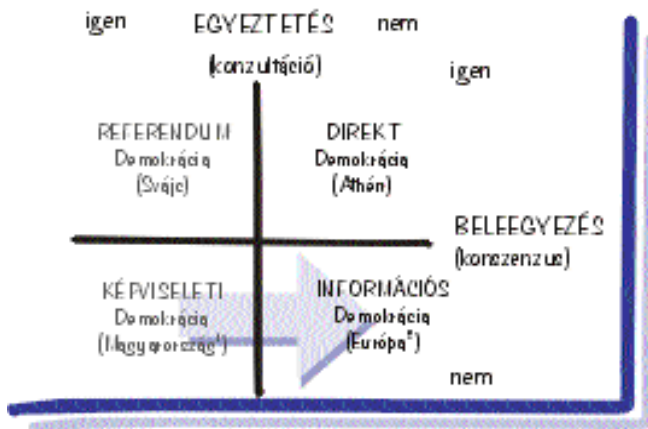
egyrészt a megfelelő partnerek kiválasztása (a tervezési folyamatban a civil, gazdasági és közhatalmi szereplőknek akkora szerepet kell kapniuk a jövőkép-alakításban és a döntések előkészítésében, amekkora súllyal részt vesznek a megvalósításban)

másrészt a nyilvánoságmunka (széles körű tájékoztatás a partnerek megszólítása és a kommunikációs csatornák kiépítése érdekében)

harmadrészt a folyamatban résztvevők feladatainak definiálása, a feladatok delegálása

negyedrészt az úgynevezett informális társadalom kialakítási alapfeltételeinek megteremtése

A javasolt (Európában széles körben alkalmazott) megoldás
hátterében az alábbi filozófia áll:



Ez az ábra mutatja, hogy az információs társadalomban újra lehet és kell gondolni a demokrácia eddig bevált eszköz-rendszerét. Ezt nem csak a technikai fejlődés teszi lehetővé és egyben szükségessé, hanem a társadalom egyre nagyobb és gyorsabb fragmentálódása, elemeire bomlása, az „én”-kultúra előretörése a közösségi „mi”-kultúrával szemben. Egy nagyon eltérő kultúrájú közösségben, településen, térségben a döntéseknek nagyon nagy a kockázata, különösen, ha azokat nem előzi meg egyeztetés. Így a „tisztán” képviseleti képviselők nagyon kiszolgáltatottak, döntéseik kockázata nagy, s így rákényszerülhetnek, hogy másfajta technikákkal, de informálisan egyeztessenek.

¹ parlamentarizmus, köztestületek

² fórumok, „tanulókörök”

I.4 A STRUKTÚRATERVEZÉS ALAPELVEI

1. Szerződő fél és végrehajtó

A tervezésben mindig fontos megkülönböztetni a *szerződő felet* és a *tervezési folyamat végrehajtóját*. Ez még fontosabb a Struktúratervezés megközelítésében, mert a cél a legmegfelelőbb startpozíció kialakítása a tervezési folyamat sikerre viteléhez még a tervezési munka megkezdése előtt is. Ezért a tervezési feladat, a végfelhasználó és a tervezési folyamatot végrehajtó csapat összetételének pontos meghatározása létfontosságú.

2. Tervezési megközelítés

A Struktúratervezés célja a lehető legjobb eredmények elérése egy olyan tervezési folyamat előkészítése és végrehajtása által, amely elegendő és hatékony *részvételt és kommunikációt* tesz lehetővé. Ez jóval többet tartalmaz, mint az átlagos tervezési feladatok során alkalmazott rutin informálási stratégiák. Ez azt is jelenti, hogy a tervezési folyamat a legfontosabb, fontosabb mint a terv, vagy a végtermék maga. A tervezés egyfelől kommunikációs folyamat, másfelől az alternatívák objektív és indokolt keresése. Így a tervező csapatnak saját magát egyrészt az érték-választó folyamat facilitátorának, másrészt az adminisztratív szervezetek, a nyilvánosság és más érintettek közötti közvetítőnek kell tekintetnie.

3. Részvétel (participáció)

A részvételt inkább elengedhetetlen feltételnek tekintik, mint kényelmetlen szükségességnek. Aktív részvétel nélkül a tervező csapatot nem érik el életképes javaslatok, és az ötletek nem kerülnek továbbfejlesztésre. Ezenfelül a *részvevők* azok, akik nagy valószínűséggel a tervezési folyamat eredményeképpen kialakuló kezdeményezések többségét megvalósítják. Az ő bevonásuk döntő a sikeres megvalósításhoz szükséges megfelelő startpozíció elérése szempontjából.

4. Legitimálás és döntéshozatal

Bizonyos időközönként a tervezési folyamat irányát illető fontos döntéseket lépésekben kell előkészíteni. Szükséges mind a participáció, mind a közigazgatás szervei által biztosított legitimáció megszerzése. Ezekben a momentumokban a tervező csapatnak képesnek kell lennie a közigazgatás szervei által meghozandó döntések következményeinek meggyőző bemutatására. Végül, bár a legfelsőbb hatóság jóváhagyása nagyon fontos, nem ennek kell a legkielégítőbb legitimációnak lennie, hanem az érintetteknek a terv használata iránti elkötelezettségének.

5. Folyamat

A tervezési folyamatnak hatékonyan kell megszerveznie az elemző és kreatív folyamatokat a legitimálással egyetemben. A folyamat mindkét aspektusában létfontosságú a participáció.

a. Diagnózis

A célterület jelenlegi és lehetséges jövőbeli helyzetének elképzeléséhez az első szükséges lépés az alapvető információk begyűjtése. E lépés része az aktív részvétel is, amely olyan benyomásokat eredményez, amelyek a tényszerű adatokkal és az aktuális tervekkel együtt képezik a startpozíciót. A tervező csapat ezeket struktúra-képekbe rendezi, amelyek érthető kategóriákba vagy területhasználati funkció típusokba (lakás, természet, rekreáció, stb.) csoportosítva tükrözik a terület állapotát.

b. Orientáció

A következő lépés a különböző fontos témakörök, fő kérdések lehetőségeinek külön-külön való kutatásával foglalkozik. Itt participatív eljárások és szakértők hozzájárulása által kell megvizsgálni a fejlődés lehetőségeit, meghatározni az értékeket és egyéb intézkedéseket tenni a terület jobb megértése céljából.

c. Kreáció - forgatókönyv-alkotás

Az utolsó kreatív lépés a forgatókönyvek alkotása, amelyek a különböző fejlődési modelleknek egy integrált modellbe való kombinálásával jönnek létre. Ezek fő szerepe a következmények megvizsgálása. A forgatókönyvek általában extrém helyzeteket tükröznek arra ösztönözvén az érintetteket, hogy olyan kompromisszumokat válasszanak, amelyek által a kölcsönös hatások mérsékelhetőek.

A végleges integrált forgatókönyv az, amit részletesen ki lehet dolgozni, megvalósítani a projektek kivitelezésével és más lépések megtételével.

6. Strukturáló elemek

A regionális fejlesztés céljainak fizikai tervben történő megjelenítése megkívánja a fizikai jellemzők határozott érvényre juttatását. Ezeket az elemeket strukturáló elveknek nevezzük. A Strukturatervezési folyamatban ezeket az elveket (pl. víz, infrastruktúra, parkrendszer, zöldhálózat és más jellemzők) a fejlődés egymástól független meghatározó tényezőinek kell tekinteni.

|| TERVEZÉSI FOLYAMAT

II.1 A MENEDZSMENT ÉS A LÉPÉSTERV

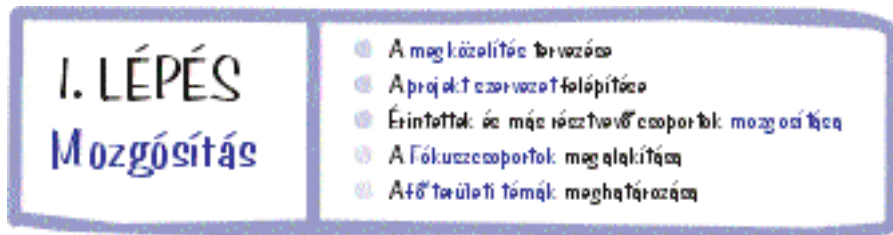
A Struktúratervezési eszköz módszertanának három alapvető eleme van:

- szervezeti struktúra
- A participációs folyamat
- Szükséges tervezési technikák

A Struktúratervezési módszertan egy tervezési és szervezési folyamat módszertana. Ez jelzi egyrészt a szakaszos megközelítés, másrészt a folyamatmenedzsment jelentőségét. A folyamat különböző szakaszaiban különböző technikai eszközökre, participációs eszközökre és különböző szervezeti formákra van szükség. Az egyes szakaszok menedzselése a végrehajtási folyamat motorja. Ez az a középpont, mely a folyamat különböző szakaszai során integrálja a különböző technikai, szervezeti és participációs tevékenységeket és segíti a résztvevő felek kommunikációját és együttműködését.

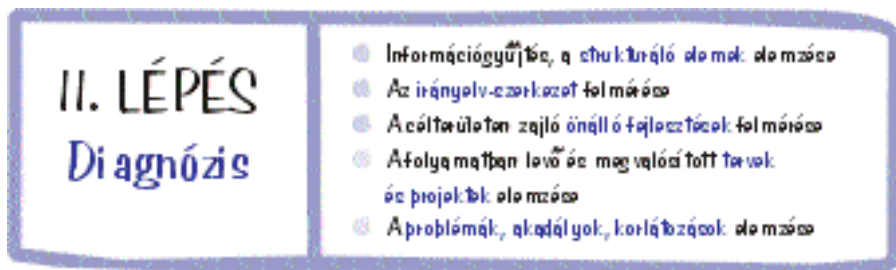
A szakaszos megközelítés

A szakaszos megközelítés lényege a folyamat több, fő tervezési lépésre való bontása. Ezeket az ún. *lépésterv*ben mutatjuk be. Minden lépés speciális tevékenységek sorát tartalmazza. A lépésterv útmutató a folyamatmenedzsmenthez.



A Struktúratervezési folyamat első lépésének célja a folyamat megfelelő előkészítése és a megközelítés megtervezése. A Struktúratervet egy bizonyos régióra készítjük, mely speciális, **problémaorientált megközelítést** kíván. Ezért létfontosságú kérdésekre kell megtalálnunk a választ:

- Mi a tervezési folyamat **indoka**?
- Kinek áll **érdekében** a Struktúraterv elkészítése?
- Ki lesz a terv **megbízója**?
- Hogyan lehet **megszervezni** a folyamatot?
- Melyek a fő **területi kérdések** a célterületen?
- Ez nagymértékben **participatív tervezési folyamat**, a participációt meg kell tervezni, szervezni, és jól elő kell készíteni.



Miután meghatároztuk a tervezési folyamat fő irányát, megkezdődhet az információgyűjtés, melyet részben maguknak a tervezőknek (rendelkezésre álló adatok alapján végzett kutatás), másrészt a tervezőknek a közösséggel együtt (participációs információ) kell megvalósítani. Ily módon megteremtjük a terv további fejlesztésének „építőköveit”.

Öt fő pontot kell tanulmányozni:

- 1 **Strukturáló elvek**, melyeket a régió fő strukturáló elemeiből lehet levezetni. Például szolgálhat: víz, infrastruktúra, városszerkezet és zöldhálózat, tájkép morfológia, gazdasági hajtóerők, területi értékek, stb. Ezek a strukturáló elvek formálják a „**fizikai építőkövek**” szerkezetét, amelyben a

többi térbeli funkció programozása megtörténik. Ily módon hierarchikus *réteg-megközelítés* érvényesül. Ezeket az elveket táblázatokban, térképeken, diagrammokon és szóban lehet leírni, ábrázolni, például egy **adat-atlaszon**. A területre kívülről érkező hatások miatt szükséges lehet a célterületnél tágabb környezetben is vizsgálni.

- 2 A területfejlesztési vonatkozású irányelvek felmérése**, beleértve a magasabb szintű irányelv körvonalakat (például repülőterek, zöldterületek / védett területek, autópályák, vízminőség-védelmi szempontból kiemelt területek, stb.)
- 3 Ugyanígy fel kell mérni a folyamatban levő fejlesztéseket és projekteket**, hiszen mind a helyi és a piaci kezdeményezések, mind a felsőbb szinten tervezett fejlesztések hatással lesznek a régió egészének fejlődésére.
- 4 Trendek**; az összegyűjtött információ értelmezése. Az összegyűlt adatok alapján a jövő fejlődési irányai és önálló trendek is megfigyelhetők. A jelenlegi helyzetet és a jövőbeli irányzatokat struktúráképeken ábrázolhatjuk, amelyek a későbbiekben elkészítendő forgatókönyvek inputjaként és kommunikációs anyagokként szolgálnak.
- 5 Ilyen módon elemezhetjük és értelmezhetjük a problémákat és konfliktushelyzeteket** is. Ezeket is feltűntethetjük a struktúráképeken, hogy láthassuk, melyek a további fontos, megtárgyalandó kérdések.

III. LÉPÉS

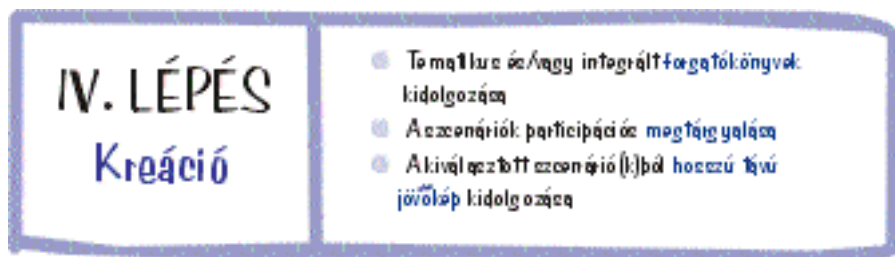
Orientáció

- Az „építőkövek” szemléltetése a struktúráképeken
- A problémák különböző megoldásainak, a fejlesztési lehetőségek vizsgálatja
- A területi értékek meghatározása és célkitűzés a probléma megoldásait illetően
- A fejlesztés közös céljainak, irányainak meghatározása

Az előző lépésből származó „**építőköveket**” a rendelkezésre álló adatok alapján is összegyűjthetjük, de rendkívül fontos, hogy begyűjtsük a terület lakóinak és tervezőinek ötleteit is. Az ő ötleteiket és érdekeiket velük együtt leülve, együtt gondolkodva, ötletelve és ötleteiket megosztva kell meghallani. Fontos, hogy a tervezési közösség megtárgyalja ezeket az ötleteket. A **struktúráképek** a kommunikáció fontos eszközei.

Ezek a képek hasznosak egy terület térstruktúrája különböző alapvető **alternatíváinak** megkülönböztetésére és megfigyelésére. A struktúráképeket szintén felbonthatjuk összetevőikre (a *strukturáló elvekre*), így az elemek térszerkezetét még könnyebben elképzelhetővé alakíthatjuk. A **struktúra-modellekben** összetevőnként több lehetőséget ábrázolhatunk.

Ilyen absztrakt térkoncepciókat használva a témákat illetően egy közös, és széles körben támogatott nézet alakulhat ki, hiszen a koncepció olyan metafora, amely jól érthető nyelv bármilyen résztvevő számára. A koncepció képekben és szavakban foglalja össze a tér problémáit és/vagy irányelveit. Serkenti a képzeletet, világosan fejezi ki a fontos kérdéseket és a különböző lehetőségeket. A közös **értékek** és **célok** meghatározása révén elősegíti a **választást**. A területfejlesztés irányának ily módon meghatározott preferenciái szolgálnak a forgatókönyv-építés alapjául a következő lépésben.



A forgatókönyv-alkotás a döntéshozási folyamat megszervezésének nagyon finomra hangolt és hatékony módja. Egyrészt a tervezők, másrészt a közösség, az érdekcsoportok és a döntéshozók közötti együttműködésben a forgatókönyvek mind tervező eszközként, mind kommunikációs eszközként szolgálnak, s három elemből épülnek fel:

- 1 A participációs körökből származó ötletek, értékek, és preferenciák – ezek az **előfeltételek**;

- 2 Az előző lépésben meghatározott trendek és tendenciák **értelmezése** – ezek a térstruktúra változásának hajtóerői;
- 3 Az előző két tényező **kivetítése** a térbeli realitásra – ez tulajdonképpen az előfeltételek strukturáló elemekre tett hatásának és azokkal szembeni követelményeinek **értékelése**.

A Struktúratervezési folyamatban a résztvevő felektől érkező inputoktól függ, hogy milyen típusú és hány t kell alkotni. A forgatókönyveket vagy témánként / térorsszetevőnként, vagy a térbeli témákat integrálva lehet összeállítani. Ha **a kommunikáció vagy a döntéshozás megkönnyítése** céljából hasznos, a tervező csapat dönthet úgy, hogy bizonyos forgatókönyveket vagy fejlesztési irányokat hozzáad a forgatókönyvek sorozatához.

A tervező csapat az előző lépésekben kidolgozott prioritásokat és ötletsorokat a **térbeli helyzetre vetített tervalternatívák** formálja a scenáriókban. Nem mindegyik scenáriónak kell reálisnak lennie, vagy komoly alternatívákat figyelembe vennie. A scenárióknak azt kell tisztán mutatniuk, mik a következmények, követelmények, eredmények és lehetőségek a **fő alternatívák különböző kombinációiban**, és mik azok az összeférhetlenségek, melyeket az egyes alternatívák megvalósítása eredményezhet területi szempontból.

A forgatókönyv-építési folyamat legfontosabb participációs lépése a különféle scenáriók korlátozott számú, **konzisztens és integrált forgatókönyvekké** való összeolvasztása. Elemezhetjük és megvitathatjuk a scenáriókat ahhoz, hogy az azokba beépített elemekről **közös megegyezés** születhessen. Ennek a folyamatnak végül egy végső forgatókönyv formájában megfogalmazott alternatíva kidolgozásához kell vezetnie, amely a régió területfejlesztésének **hosszú távú jövőképét** tükrözi.

V. LÉPÉS

Stratégia

- A megvalósítási stratégia kidolgozása (egy mással kapcsolatos projektek, fontosságú események felállítása)
- Stratégiai projektek, projektzsevelemek, partikulációk körvonalazása
- Projektek meghatározása, előkészítése, lebizáras, pénzügyi eszközök elosztása
- A projektek előzetes támogatásának biztosítása

A régióról való elképzeléseket különböző térszerkezetekbe illesztettük be, amelyeknek szcenáriókat és koncepciókat javasoltunk a térszerkezet és a terület térbeli funkcióinak megformálása céljából. Ezek alapján dolgoztuk ki a végleges szcenáriót, a hosszú távú területfejlesztési javaslatot. Miközben a tervezői csapat és a participációs csoportok a hosszú távú területi jövőkép kialakításán dolgoztak, az irányelvek, szabályok, megegyezések, és megvalósítás kérdéseivel is foglalkoztak. Így a hosszú távú jövőkép megformálása és elfogadása után két eszköz van a kezünkben:

- ♦ Az áhított jövő képe, amely célt ad a területfejlesztésnek,
- ♦ A szándékok, szabályok és megegyezések sora, amelyek együtt **stratégiát** alkothatnak, amelyben meghatározható, milyen fejlesztési feladatokat kell végrehajtani, mely fejlesztéseket kell irányítani, kiegyensúlyozni vagy megállítani.

Ezen a ponton a tervezők feladata az, hogy megszervezzék a **projektek** végrehajtásának első lépéseit, ezek fontossági sorrendbe tételét, valamint a lépések programozását. Ezt **rövid, illetve középtávra** tervezzük, hogy a végrehajtás megszervezése még reális legyen. A végrehajtás realitása a következőktől függ:

- ♦ Támogatottság a régióban és az együttműködés, valamint az elkötelezettség szintje
- ♦ Pénzügyi eszközök
- ♦ Támogató irányelvek

A tervezési és fejlesztési folyamat résztvevőinek eddigi aktivitása jó támogatottsági alapot nyújt a közös tervre építve. A régió különböző szándékainak magasabb szintű irányelvben való egyesítése, és esetleges új irányelv eszközök létrehozása jelenti a másik fontos alapot.

E lépés keretében **stratégiai projektek** fognak születni, melyek hozzájárulnak a jövőképben javasolt térstruktúra kifejlesztéséhez. Ilyen módon a régió támogatása és a támogató irányelvek is hozzáférhetőek lesznek. Az együttműködés és a pénzügyi eszközök elérhetőségének alapját is lefektetjük.

A tervünk megvalósítását segítő másik projekt-forrás a tervezési folyamaton kívülről származik. Már elkezdett fejlesztési projektek, vagy más felek által már előkészített projektek is beleilleszkedhetnek a **stratégiánkba**, vagy akár ösztönzők is lehetnek a struktúratervezési folyamat korábbi eredményeire alapozva.

Minden projektnek, amelyet ebben a fázisban határozunk és tervezünk meg, **egymással össze kell függnie**. Ez logikus, hiszen a projektek létrehozásának oka egyetlen jövőkép, egy közös terv megvalósítása. Minden egyes projekt a tervnek megfelelően hozzá fog járulni a régió egy vagy több strukturáló elemének fejlesztéséhez. A tervmegvalósítás első szakaszában a projektek együttesen **stratégiai programot** alkotnak.

A terv kivitelezése – a következő lépések

A stratégia megvalósítása érdekében ki kell használni az együttműködések, és konkrét partnerségeket kell kialakítani és ösztönözni, melyek keretében az első projekteket meg lehet valósítani. Az együttműködés és a partnerség segítségével kell elérhetővé tenni a pénzügyi forrásokat. Ebben a szakaszban a participációnak erre a szempontra kell koncentrálnia.

Az ilyen partnerségeknek lehetőleg a projekt minden érintettjét magukban kell foglalniuk. Így nemcsak a „kérő” felek kívánságai teljesülnek, hanem az „adó” felek is aktívan részt vesznek a megvalósításban és egyrészt teljesülnek az igényeik, másrészt pedig általuk például egy közvetlen irányelv és pénzügyi háttér hozható be. Ilyen *segítségki konstrukciók*, mint „private-public-partnership”-ek speciális (adaptált, vagy „esetorientált”) típusú szervezetek, jogi állapot és megegyezések fogják megmutatni a megvalósítás legjobb lehetőségeit.

A végső megegyezések által létrejött stratégiai végrehajtási terv szolgálhat referenciakönyvként a projektek megvalósításakor amellet, hogy bemutatja a Struktúratervezési folyamat egészéből származó stratégiai projektek sorozatát. A megvalósítási terv a résztvevő csoportok által meghatározott intézkedéseket, tevékenységeket, és projekteket tartalmazza. Amellet, hogy ez a kezdeményezések listája, a végrehajtási terv kiemeli az egyes projektek közti összefüggéseket. A stratégiai programnak tartalmaznia kell a praktikus megvalósítási feladatokat csakúgy, mint az absztrakt szintű irányelv-fejlesztési feladatokat, amelyeket harmonizálni, fontossági és időrendi sorrendbe kell állítani. Rendkívüli jelentőségű, hogy minden résztvevő és megvalósításért felelős szervezet egyetértsen a stratégiával és az azt alkotó minden egyes projekttel.

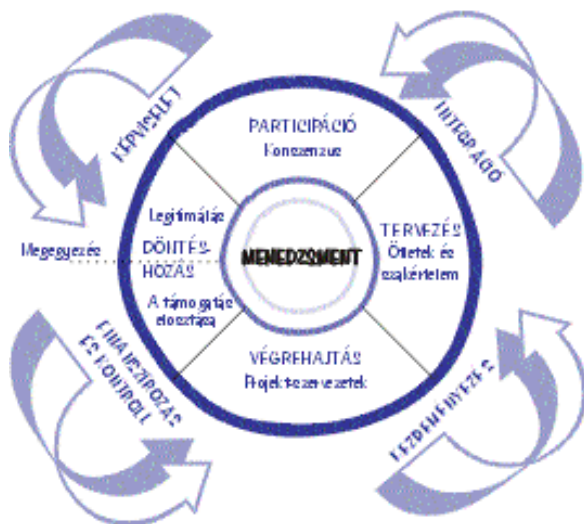
Az egyes projektek megvalósítását speciális projektszervezeteknek kell végrehajtaniuk, amelyek a folyamat előző fázisai alatt jöttek létre. Ezek képviselik azokat a partnerségeket, amelyek a fejlesztés végrehajtását garantálják. Minden projekt esetében külön kell megegyezni a feladatelosztásról, felelőségekről, feltételekről, költségmegosztásról, a felsőbb és a helyi irányelvekhez (szabályozási tervekhez) való illeszkedésről, stb. Az általános stratégia keretében

folyó projektek és szervezeteik koordinálását egy átfogó, összehangoló szervezet végezze, melyet létrehozhatnak ugyanazok a felek, akik a tervezési folyamat során a tervezési szervezetben részt vettek.

A kommunikáció és együttműködés menedzsmentje a tervezési folyamat során

Ahogy előzőleg már említettük, a menedzsment a struktúratervezési folyamat lépéseinek központi kérdése és hajtóereje. Amint a lépéstervből világossá válik, a folyamat minden szakaszában különböző tevékenységeket kell elvégezni, amelyek mindegyike más típusú, más szintű részvételt és aktív participációt igényel a tervezésbe (tervező csapat), participációba, döntéshozatalba és az esetleges megvalósításba bevont csoportoktól. Ezt ábrázolja az alábbi kép. Ez a folyamat szakaszos és nagyon célorientált szervezést és projektorientált hozzáállást (a folyamatot egyfolytában projekt típusú lépésekre kell bontani), és olyan hatékony menedzsmentet igényel, amely vezeti a szervezést és elősegíti a különböző tevékenységekben szükséges kommunikációt és együttműködést.

A tervezési és fejlesztési folyamat menedzselése



II.2 SZERVEZET

Kiindulópontunk az a feltevés, hogy a leghatékonyabban az az elképzelés (jövőkép) valósítható meg, amely híven tükrözi a jövőről alkotott képünket és amely a megvalósítás résztvevőivel együttesen, centrikus menedzselési körülmények között létrehozott TERV-ben fogalmazódik meg.

A megvalósulás tervezésének/menedzselésének struktúrája

A területi terv, illetve a területi tervezés feladata a tér lehető legracionálisabb használatának meghatározása és megszervezése. Ennek során a társadalom irányítói a társadalom (közösség) „világnézetének”, princípiumainak megfelelően igyekeznek a számos (sokszor egymásnak ellentmondó) célt összehangolni. A térszervezés céljai (i) társadalmi, (ii) gazdasági és (iii) térszervezési³ célok.

A tervezést tehát annak megfelelően kell strukturálni, hogy miként hozunk döntéseket a megvalósítással kapcsolatban, miként szervezzük a megvalósítás kockázatainak minimalizálását. Célszerűnek látszik a mai plurális döntési és piaci megvalósítási körülmények, keretek között a tervezést három fázisra bontani:

- Fejlesztés koncepcionális és tér-strukturális meghatározása: A tervezés első, egyben legösszetettebb fázisa a társadalmi, gazdasági célok összehangolása, a harmonizált alapelképzelés térbeli allokációja. A tervezésnek, a döntések meghozatalának a legfontosabb feladata ebben a szakaszban *a megvalósítás politikai és gazdasági kockázatainak minimalizálása, hatásainak elemzése*.
- Joghelyzet előállítás / Szabályozás: A továbbiakban a társadalmi közmegegyezést kell joghelyzetté alakítani, az elért „megállapodást” kimerevíteni annak érdekében, hogy kiszámít-ható legyen a megvalósítás következő fázisában tevékenykedők, az „átfogó tervet” elemeiben megvalósítók számára az „össz-kép”. A tervezésnek / döntéshozásnak ebben a szakaszban *a megvalósulás kiszámíthatóságában⁴ rejlő kockázatok minimalizálása a feladata*.
- Operacionalizálás: Az előző tervezési fázisok során tisztázott megvalósulási lépésekkel és kockázatokkal a közösség helyzetbe hozza a megvalósítás gazdasági szereplőit. A fejlesztő erők és a

³ Ilyen térszervezési „világnézet”, princípium, ideológia, vagy paradigma napjaink Európájában a „fenntarthatóság”, a Riói Charta-ban és az Isztambuli Agenda 21-ben rögzített elvek. Más korokban esetleg más princípiumok határozzák meg a tértervezés rendező elvét.

⁴ Itt a joghelyzettöbbet jelent, mint csak a hazánkban szokványos „rendezési” joghelyzet előállítását, itt a pénzügyi/finanszírozási, azaz költségvetési joghelyzetet is meg kell határozni, a megvalósulásnak „programozottnak” kell lennie.

közösség összehangolja a mindennapok erőfeszítéseit és elemeire bontva, rövidtávú érdekek mentén megvalósítja a hosszútávra tervezett és rögzített térszerkezetet, s ezáltal a társadalom és gazdaság működésének, sikerességének kereteit, a szerepjátékok színterét. A közösség előkészíti, gerjeszti a gazdaságot, hogy lehetőség szerint a közös akaratot valósítsa meg. Ezt a folyamatot is tervezni / menedzselni kell. Ebben a szakaszban a tervezés feladata a megvalósításban rejlő kockázatok elemzése, minimalizálása.

A településtervezés / menedzselés fő struktúrája



Jelen munka során nem foglalkoztunk a tervezésnek az előzőekben vázolt széles spektrumával, „csupán” a tervezés első fázisával. Ezen belül is elsősorban (a társadalmi / gazdasági célok megvalósításához szükséges) fejlesztés(ek) **térbeli allokálásához szükséges tevékenységekre fókuszálunk, amit itt Struktúratervezésnek nevezünk el.** A társadalmi / gazdasági célok meghatározásához lassan a Konceptcionális tervezés / Konceptció-terv kifejezés társul(t).

Megjegyzés:

Mindezidáig nem honosodott meg Magyarországon egy, a kommunikációt megkönnyítő, egységes és áttekinthető tervmegnevezési rendszer. Sokan a "terv" alatt ma még jobbra csupán a fizikai tervet azaz a rendezési / szabályozási tervet értik. A szóhasználat nem segíti az új fogalmak meghonosodását.

A Konceptió-tervezés folyamata szorosan kapcsolódik a Struktúratervezés folyamatához, tekintve, hogy mindkettő kommunikatív, konzultatív folyamat a megvalósítás jövőbeli szereplőinek részvételével. Ezért is nevezzük a folyamatot magát **részvételinek** (idegen szóval: participatívnak / participációnak).

Ebben a kézikönyvben a tervezés (előzőekben vázolt hármas főtárgolású) komplex rendszeréből csupán az első tervfázisban a Konceptió-terv és a Szabályozási terv közé illeszkedő Struktúratervről szólnunk részletesen, illetve ebben a szakfejezetben csupán a tervezési folyamat elveiről, arról a filozófiáról, „világnézetről”, amely ezt a tervezési módot meghatározza, alakítja, amely a gondolkodás és ezzel a következő fejezetben ismertetett eszközök háttérét képezi.

II.3 A PARTICIPÁCIÓRÓL

Konzultáció / részvétel

A megvalósításhoz szükséges döntések mindig hordoznak konfliktusokat. A kérdés az, hogy miként tudjuk a konfliktusokat kezelni, romboló vagy éppen alkotó konfliktussá formálni. A megvalósítás kockázata kisebb lesz, sőt elkerülhető, ha sikerül a konfliktusokat alkotóvá alakítani, azaz az ehhez szükséges megbecsülés és bizalom légkörét létrehozni.

A döntések meghozatalának számos lehetőségét mutatja az alábbi ábra:



Ezek közül - a demokrácia keretei között - a konfliktusos megoldások (így pl. az erő általi, a szavazásos, a konkurencia vagy a harmadik fél általi döntések) politikai kockázatokat hordoznak, ezért ezeket, mint nem hatékony döntési eljárásokat kizárhatjuk. Ahhoz, hogy a közösség akarata kifejezhető legyen, számos érdek feltérására, kifejezésére és összehangolására van szükség.

A számos érdek összehangolására az igényelt hatékony eszközrendszer az ún. „többszereplős döntéshozás” biztosítja. A plurális, többszereplős döntéshozás magában hordozza a gondolatok cseréjének, ezzel a konzultációnak az igényét. A döntés egy olyan folyamat eredménye, amely konzultációk, kooperatív megbeszélések során alakítja a konfliktust konstruktívvá és amely során a résztvevők kifejezik és ütköztetik érdekeiket, döntési alternatívákat állítanak fel, megvitatják a lehetőségeket, tárgyalnak, egyeztetnek, azaz végeredményben egymástól tanulnak, miközben kialakítják közös megoldóképletüket és egyben a bizalmat a döntéssel és egymással szemben.

A tervezés feladata ilyen konzultatív mechanizmus(ok), egyeztetési fórumok, lehetőségek megteremtése, kialakítása illetve formatizálása, az eddig volt szakértői vagy/és egyéb döntési eljárás helyett. A konzultáció struktúráit nem csupán egyetlen „terv” kidolgozására célszerű létrehozni, hanem a menedzselés mellett működő „állandó” egyeztetési/tervezési fórum(ok)ként, egyfajta „információs demokrácia” eszközeként. Ezzel a konzultatív rendszerrel a döntések kooperatív döntésekké alakulnak, bennük mind a politikai kockázatok, mind a döntésben rejlő idő-kockázatok a mechanizmus kifejlődésének arányában csökkennek, a döntésekkel szembeni bizalom nő. Az ehhez vezető lehetséges utat, eszközöket a következő fejezet vázolja fel.

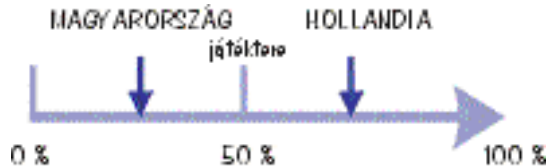
Amint az majd a IV. fejezetben, az "illusztrációnak" szánt tervezési gyakorlatban látható lesz, a konzultatív, részvételi tervezéshez Magyarországon még nem alakultak ki azok a társadalmi struktúrák, amelyek ezt a fajta többszereplős döntési / tervezési módszert oly eredményesen művelhetővé teszik.

Hazánkban még komoly erőfeszítések szükségesek, hogy ez a "jó kormányzást" biztosítani képes lehetőség teljes "pompájában" kifejlődjön. Annyi azonban a kísérleti tervben is bebizonyosodott, hogy a participáció, a nyilvánosságmunka hazánkban is működik, az ajánlott eszközök alkalmazhatóak.

Magának a konzultatív tervezésnek a kialakulását folyamatként kell felfognunk, a konzultatív/kooperatív tervezés evolúciója a „nulla” (0%-os, minimális) együttműködés/konzultáció-tól a „teljes” (100%-os, maximális) kooperációig terjedhet. Ezen a skálán különféle eszközök alkalmazásával, az együttműködés / konzultáció, kooperáció különböző mélységei hozhatók létre.

A fejlődés a döntéshozatali kultúra fejlődésével az egyre nagyobb, kifejtettebb és mélyebb kooperáció irányába hat, az Európai Unió ajánlások, a csatlakozást követően elérhető forrásokhoz való hozzájutás igényelte „partnerségi” elv egyaránt szükségessé teszik, hogy a javasolt eszközökkel mielőbb magas-szintű, konzultatív mechanizmusokat gyakoroljon be a területi tervező.

A konzultatív / részvételi eszközök használatának skálája:



Plurális / többszereplős döntéshozás

A település irányításának nem elégséges csupán a JÖVŐ PERSPEKTÍVÁJÁT kialakítani. Az embereknek bízniuk kell abban, hogy profitálni fognak a hosszú távú sikerekből, jöhetnek ennek érdekében rövidtávon (projektek szintjén) konfliktusok lehetségesek. A konfliktusok megbéníthatják a döntések meghozatalát, illetve a hatékony végrehajtást. Tehát egy rövidtávon is győzelemre törekvő légkör megteremtése érdekében a KOORDINÁCIÓ ÉS KOOPERÁCIÓ MECHANIZMUSAIT szükséges létrehozni, ÚJSZERŰ IRÁNYÍTÁSI MÓDSZEREKET MEGHATÁROZNI, meghonosítani. A fejlődés-fejlesztés folyamatainak irányítása, szervezése, menedzselése igényli a plurális társadalom kereteinek megfelelően a szerepek újradefiniálását, hatáskörök megosztását.

A hosszú távú cél kitűzése, amelynek megvalósítására a település szereplői „szövetkeznek”, a tervezésnek csupán első lépése.

Az első lépés keretében először a kommunikáció, nyilvánosságmunka során a lakosság különböző csoportjai számára „kívánatos” változatokhoz juthatunk el. Ezek szakértői elemzése, illetve a párbeszéd során a választható változatok listája leszűkül a „lehetséges”, szöveghözható változatok listájára, amelyből végül a „valószínű” változat célá érlelődik.

A települési vita során sok szinten kell a szükségletekben döntéseket hozni:

- Otthon és munka (személyes szükséglet)
- Perspektíva, jövőkép (politikai szükséglet)

- ◆ Projektek (gyakorlati szükséglet)
- ◆ Beilleszkedés, kisközösség, Metropolis térség, Európa (pszichológiai szükséglet)

Mindezen kérdésekre a települési vita, avagy a tervezési folyamat során kell választ találni. Ezt körülbelül a következő lépések során tehetjük meg:

1. Személyes pozicionálás (a megbeszélések során, egyfajta „tanulókörben”)
 - 1.a. A különböző pozíciók elemzése, a közös pozíció meghatározása (választás) és hatásának átfogó elemzése
2. Projekt tranzakció, megvalósítás-tervezés / ütemezés
 - 2.a. A kiválasztott projektek, akciók hatásának elemzése az egészre
3. Megvitatás, műhelybeszélgetések, („nagycsoportos”, fókusz-csoportos és nyilvánosságmunka)

A terv készítése két fő összetevőből áll: magából a **tervezési folyamatból**, amelynek során a terv készül, és a végtermékből, a **tervből**, illetve magából a fizikai tervből, abból a joghelyzetet megteremtő dokumentumból, szabályrendeletből, ami térbeli, fizikai tervként rögzíti a terv / program elhatározásait. Ez a jogszabály a végrehajtás során az egyének, elemi ingatlanok szintjére teszi lefordíthatóvá a terv elhatározásait, tekintve, hogy a terv egyedi akciók során valósul meg.

A településirányítóknak döntéseket kell hozniuk, amely döntéseket a tervezéssel alapolnak meg. Maga a döntés, a számos lehetséges megoldás közül a helyes, sikeres, jó és hatékony megoldás kiválasztása kockázatos.

A döntés maga = kockázatvállalás. A tervezés egy eszköz a kockázatok csökkentésére. Olyan módszerekre van tehát szükség, amelyek a döntéshozók számára biztosítják a megvalósítás kockázatainak csökkentését.

A törvény módszertana - a közösség érdekének kifejezése és meghatározása, a „részvétel” - sokkal inkább a korábbi kor pszeudo (ál) vélemény-nyilvánítását tartalmazza, semmint valódi közösségi érdekkifejezés és értékválasztás

lehetőségét. Ezek az eszközök, egyeztetési fórumok nem igazán alkalmasak arra, hogy létrehozzák a megvalósítás szereplői közötti harmóniát, kölcsönös megértést, értékválasztási konszenzust. A törvény által meghatározott eszközök rábeszélő, narráló technikák, amelyek sokkal inkább alkalmasak egy már előre (irányítók vagy a tervező által) meghatározott jövőváltozat látszólagos elfogadtatására, semmint a közösség eltérő motivációinak, és ez által az eltérő jövőképeknek a feltárására és a különböző értékválasztások, célok egyeztetésére, a konszenzus megteremtésére.

Vagyis többszereplős (plurális) döntéshozás körülményei között a törvény eszközei, módszerei már nem elégségesek. A törvény azonban nem tiltja, hogy ennél korszerűbb eszközökkel, valódi részvétel keretében legyenek meghatározva a döntési alternatívák. Ez azt jelenti, hogy a javasolt kísérleti módszer nem feszíti szét a törvényi kereteket, csak kiegészíti, jobbá, valóban többszereplőssé, részvételivé, átláthatóvá teszi a döntést, ezzel a laikusok számára is „hozzáférhetővé”, érthetővé válik. Ehhez mind a folyamatban (előzetes érdeklődés és értékválasztás), mind az eszközökben (csoporthatározás, Struktúraterv) új elemeket alkalmaz a kísérleti terv.

Ma a közösség akaratát a magántulajdonosoknak, a privát gazdaságnak és a civileknek – vagy azok társulásainak – kell megvalósítaniuk, így a tervezés és a megvalósítás alanya elváltak. Ezért szükség van egyfajta rugalmasságra, alkalmazkodóképességre, hiszen a résztvevők, és azok tervezői bizonyos fontos, a közösség számára döntő keretek között mégis „szabadon” kell, hogy alkothassanak.

Jelen településmenedzselési program ebben az esetben is a törvényi szabályozás keretein belül marad, csupán egy olyan új eszközt, műfajt honosít meg, illetve használ (struktúraterv és operációs terv), amely lehetővé teszi a közösség számára lényeges elemek meghatározását, ugyanakkor a privát szféra (civilek, gazdaság) számára is kellő játékeretet hagy a megvalósításra irányuló egyezkedések, alkuk során.

Munkamódszer

A terv és a tervezés célja a jövő minél pontosabb meghatározása, elénk vetítése. A jövőbeni győzelem perspektíváját, a térség számára kívánatos jövő képét kell tudni meghatározni. Minél pontosabban tudjuk a jövő képét magunk elé vetíteni, annál könnyebben fogjuk tudni megvalósítani azt. Amennyiben a térség lakóival meghatározzuk a „kívánatos jövőt”, hosszú távú és fenntartható fejlődésük perspektíváját, akkor van esély arra, hogy a felvetített Perspektíva,

Jövőkép megvalósítása megkezdődjön, s mint a jövőépítés forgatókönyve, az irányítás eszköze legyen.

A munkamódszert az az Európai Unióból „importált” alapfilozófia határozza meg, amely szerint a megvalósítás akkor lehet/lesz eredményes és hatékony, ha a döntés a megvalósítás résztvevőinek, a település közösségének érdekeivel összhangban van.

A módszer lényege éppen abban rejlik, hogy megkíséreljük a lehető legpontosabban meghatározni a település közösségének (jelenlegi és jövőbeli) szükségleteit, igényeit, érdekeit és motivációit, hogy erre építhessük a jövőt.

Tekintettel arra, hogy a település társadalmának, a településhasználóknak az igényei, érdekei összetettek, a közösség összetett szükségleteinek kielégítési módjai is különbözőek, ráadásul a települést alkotó részközösségek értékválasztásai is különbözőek lehetnek. Vagyis a település jövőjére vonatkozó elképzelések ütközéséből kialakuló vita a döntések, közvetve a döntéshozók befolyásolására irányul. Kultúrák, értékválasztások és szükséglet-kielégítési módok csatáznak.

A település lakóinak, használóinak, a közösségeknek az érdekei szövevényesek, nem egyértelműek. Minden döntés önmagában is kockázatot hordoz, ha pedig nem világos, hogy milyen értékválasztás mentén, akkor a döntéshozó nehéz, majdnem megoldhatatlan helyzetbe kerül. Ezért a helyes döntéshozási folyamat válik meghatározóvá, elsődleges fontosságúvá.

II.4 TERVEZÉSI TECHNIKÁK

Jelen kézikönyv – a korábbiakban ismertetett átfogó tervezési rendszerből – a Struktúratervezés folyamatával és eszközeivel foglalkozik (és nem kínál részletes megoldást a tervezés többi fázisában szükséges eszközökre). Amint az látható lesz, a javasolt eszközök szorosan kapcsolódnak a konzultatív tervezési filozófiához. Ez azt jelenti, hogy a Struktúratervvvel, mint átfogó eszközrendszerrel egy olyan kommunikatív, információs folyamatot és ehhez szükséges, ezt lehetővé tevő módszertani lépéseket, eszközöket vázoltunk fel, amelyek könnyebbé, teljesebbé teszik a megértést, elősegítik a hatékony kommunikációt és a több(sok) szereplő között a megállapodások létrejöttét.

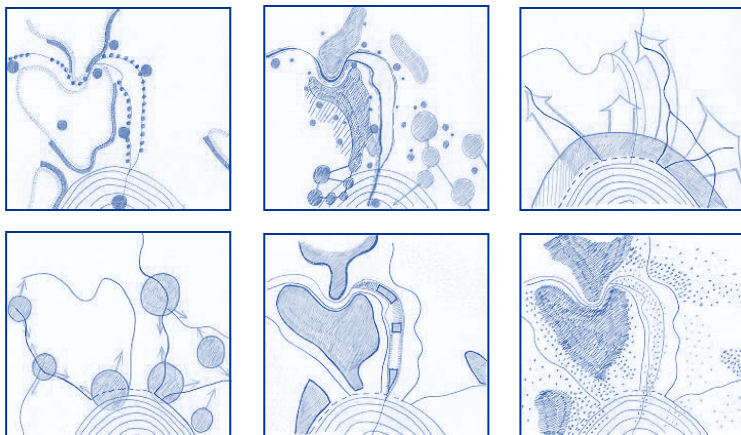
A konzultációk eredményeként a fejlesztések térbeli alokációjában való megállapodásnak kell megszületnie. Ehhez szükséges egyrészt a társadalmi / gazdasági célok, a kívánatos fejlesztések meghatározása, másrészt ezeknek a fejlesztéseknek a térben történő lehető legmegfelelőbb, leghatékonyabb (mai paradigmák szerint hosszútávon leginkább fenntartható és leginkább versenyképes) elhelyezése, elosztása, a tér lehető legracionálisabb használata.

A tervezés történelmi fejlődése során a szóhasználat Magyarországon eltérően alakult és ezért más fogalomrendszert eredményezett, mint Nyugat-Európában, pontosabban a mintául szolgáló Hollandiában. A lényegi különbség, hogy Hollandiában a Struktúratervezés magába foglalja, integrált módon tartalmazza a társadalmi/gazdasági fejlesztés-koncipiálás és a térbeli elrendezés egészét (sőt még a programozást is (lásd lépéstervezés 5 lépésőjét korábban)). Ezzel szemben Magyarországon, éppen a tervezésfejlődés sajátos körülményei miatt, ma még domináns a nagyon erős fizikai/térbeli tervező tudat és az ehhez kapcsolódó tervezési folyamat/módszerek. Leginkább ezt tekintik szakmai körökben területi tervnek, illetve használatos még a nem hivatalos rendezési terv szóhasználat is. A fejlesztési alap elképzelés, fejlesztési terv meghatározására meghonosodóban van a Konceptióterv fogalom, (bár kialakulóban lévő gyakorlatának nincsenek elfogadott módszerei). Erre – a hazánkban jobbra verbális tervműfajra – egyes tervezői műhelyekben a Stratégiai terv kifejezés és a mögötte meghúzódó, főleg a participációt tartalmazó fogalomrendszer is használatos, kisebb keveredést okozva ezzel a megértésben, mivel létezik a konceptiótervben is stratégiai program) terv. Ugyanakkor a térbeli, azaz fizikai tervezés kommunikációs eszközrendszere nem honosodott meg, mivel ennek az eszközrendszernek a fizikai tervezéshez kellene tartoznia, ám ott nem használatos és a Stratégiai terv-módszer sem ajánlja, lévén ez utóbbi akció/programozás-orientált műfaj. Vagyis ma hiányzik a fejlesztési alap-elképzelésnek és a programoknak a térbeli kommunikációját, konzultációját, az alternatívák hatásainak elemzését/értékelését lehetővé tevő tervezési/párbeszéd-vezetési eszköz. A hazai terminológiában a fejlesztési konceptióterv és a struktúraterv, valamint a programozás együttesen felel meg a holland terminológia szerinti struktúratervnek.

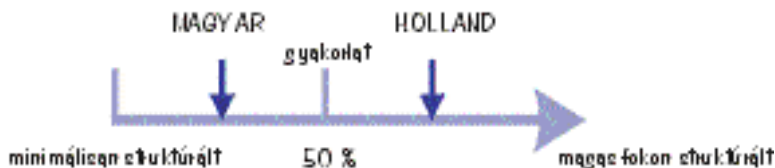
A tervezés folyamatát meghatározó elv a résztvevők közötti megértés / tanulás előmozdítása. Azok az eszközök, amelyeket a következő fejezetben ajánlunk, éppen ennek a megértésnek az előmozdítása érdekében a LÉNYEGLÁTÁST szándékoznak előmozdítani, illetve a résztvevők GRAFIKUS INTELLIGENCIÁ-jára alapozva a sokrétegű, összetett problémahalmaz jobb átlátását, megértését és kezelését segítik elő.

A javasolt térképi egyszerűsítések, a kartogramok használata, a struktúráknak külön-külön rétegtérképekre történő felhordása, illetve a lehetséges alternatíváknak funkcionális (rétegenkénti) és átfogó/komplex előállítás és értékelése (értékválasztások) mind azt a célt szolgálják, hogy a résztvevők közötti megértés megalapozott legyen és végül a döntés tudatos, valódi ismereten alapuló döntés (választás) lehessen, ne pedig „szavazás”-típusú választás, elfogadás.

A tervező feladata a folyamat során az információk, argumentumok lehető legegyszerűbb előállítás és a megértések moderálása. Ehhez a kartogramok, skiccek, vázlatok, „krumpli-ábrák” mind csupán a megértést elősegítő egyszerűsítő eszközök. A cél az összetett világ problémáinak jobb megértése, a lényegi, meghatározó elemek / értékek kiemelése és a párbeszéd, diszkusszió elősegítése, a lehetséges jövőváltozatok, alternatívák elemző / értékelő megvitatása érdekében. A változatok „hatáselemzése” számos szempontból értékválasztásból történhet, azonban az erőforrások felhasználása szempontjából minden esetben meg kell történnie. Ez a gondolkodás vezet át a programozáshoz, operacionalizáláshoz is.



A strukturált gondolkodás, a terv strukturáltsága is elhelyezhető egy skálán:



Ebben a fajta tervezésben sokkal inkább a gondolkodási folyamat "megmutatása", közszemlére tétele válik szükségessé, semmint a "végtermék" szakszerű dokumentálása.

A gondolkodásban felhasznált elemeknek és lépéseknek a többszereplős döntéshozás résztvevői számára is hozzáférhető volta a tervezés eddigi "fekete doboz" mivoltát alakítja át. Igaz, hogy ennek eredményeként a tervezés jobban hasonlít egyfajta optimalizációs eljárásra, semmint szakértők „ideális megoldás keresésére”, "tiszta problémamegoldására". Az optimum ugyanis nagy valószínűséggel megvalósítható, míg az ideális nagyon sok esetben sohasem jöhet létre.

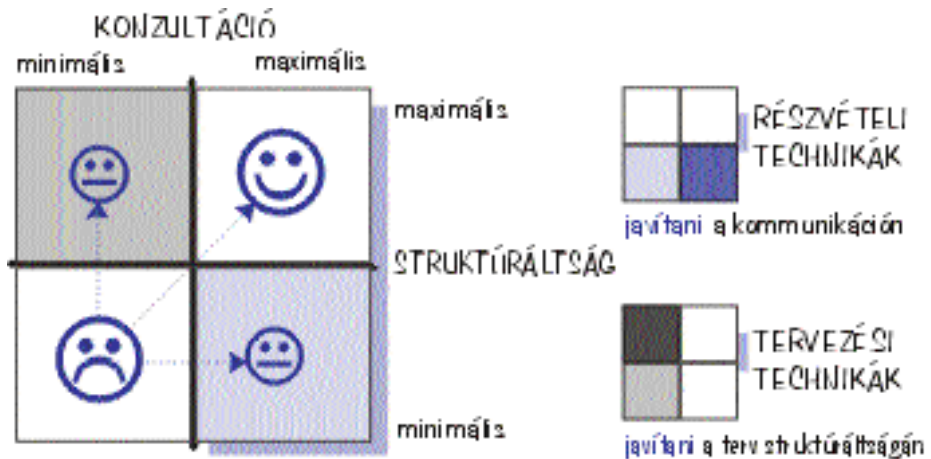
A tervezési "szerszámosládába" javasolt új vagy csak újra elővenni javasolt eszközök éppen egy ilyen típusú optimalizáló, konzultatív alternatívák elemzésével a döntést értékvalasztáshoz közelítő módszer alkalmazását teszik egyszerűvé.

A grafikus intelligenciát előtérbe hozó, ezért összetett problémák megoldásához a problémákat holisztikusan, összekapcsolva kezelni képes gondolkodásra van szükség, különösen összetett terekben. Csupán lineáris / verbális gondolkodással ilyen típusú, összetett forrásallokációs problémák nem oldhatóak meg.

(Feltehetően ezért vezényelték a tervezés folyamatát ezidáig is grafikus intelligenciával építészek. Ennél azonban többre van szükség: "plannere"-kre azaz társadalmi / gazdasági és térbeli folyamatokat egyszerre átfogni képes, térbeli intelligenciát használó tervezőkre, generalistákra.)

Összefoglalás

A fentiek alapján immár jól meghatározható a magyarországi tervezés jelenlegi rendszere és a tervezésfejlesztés dinamikus környezetében egyben pozícionálható a kívánatos – és a jelen Kézikönyv segítségével elérhető – helye is. A Kézikönyv láthatóan nem egy statikus tervezési környezetben az egyetlen helyes megoldás meghatározását teszi lehetővé, hanem egy tervezés-átalakulási folyamatba történő tudatos belépést. Az alábbi ábrában a Boston Consulting módszer felhasználásával két szempont-tengely mentén jelezzük a lehetséges fejlődési irányokat és az ezek eredményeként elérhető új helyzetet.



||| TERVEZÉSI ESZKÖZÖK / SZERSZÁMOSLÁDA

Az előzőekben már ismertetett filozófia, elvek gyakorlatban történő alkalmazása szükségessé teszi jelenlegi tervezői „szerszámosládánkban” az eszközök felülvizsgálatát, némelyek megélesítését, mások beszerzését, míg megint mások kidobását.

A hagyományos megközelítés szerint a tervezés olyan folyamat (Faragó L. megfogalmazása), amely során szakemberek megfogalmazzák a haladás lehetséges irányát, előkészítik az ezzel kapcsolatos döntéseket és megfogalmazzák a cselekvési programot. A Kézikönyv megközelítésében, szellemében, - a mai igényeket követve - ezen a meghatározáson változtatni kell, a hagyományos tervezés folyamatát meg kell újítani. Ezen új megközelítés szerint a tervezés nem kizárólag a szakértők feladata. A tervezést, mint kommunikációs folyamatot értelmeztük az előző fejezetben. Ez egy olyan folyamat, amelybe a szakember-moderátorok különböző módszerekkel, technikák alkalmazásával bevonják a városlakókat, térséghasználókat. A középpontba a gondolatcsere, a kommunikáció került a laikusok és a szakemberek részvételével. Egyfajta kölcsönös tanulási folyamat jön létre. Vagyis egyre kevésbé a terv előállításán lesz a hangsúly, hanem a konszenzus kialakításán, a tárgyalási, alkufolyamatok moderálásán. A moderált párbeszéd eredményeként, gondolatcsere-folyamatok során kialakul a résztvevők közötti egyezség. Az egyezséghez, konszenzushoz vezető konzultációk során használt kommunikációs eszközök, illetve az egyeztetések végeredményeként megszülető, az egyezséget rögzítő végső dokumentum, mint az egyezség „jegyzőkönyve”, egyrészt a tervezés eszköze, másrészt a „terv”, a megállapodáshoz vezető út része.

III.1 A MENEDZSMENT SZEREPE ÉS FELADATA

Mivel az „**Új Tervezés**” során a legfontosabb megközelítési szempont az, hogy a tervkészítés maga nem egy egyszeri alkalom, hanem egy **folyamat** beindítása, amelyben a hangsúly a megvalósításra kerül, ezért a kiindulási feladat a tervkészítés szervezeti rendszerének kialakítása, azaz az **együttműködések formatizálása**.

Ennek első lépése a teljes tervezési folyamat koordinálása, a szereplők közötti párbeszéd és együttműködés szervezése érdekében az úgynevezett **Tervezési pont** meghatározása.

Ez az úgynevezett Tervezési pont a folyamat középpontjában álló, a terv készítésének helyszínéről delegált szakember, kapcsolattartó, akinek feladata a folyamat kézben tartása és szervezése (a javaslat szerint Kistérségi tervezés esetén ez a pont lehet térségmenedzser, illetve területi, esetleg települési struktúraterv készítés esetén főépítész).

A Tervezési pont első feladata a menedzsment kiépítése, amelyben a különböző szintekből delegált képviselők vesznek részt, így

- az irányító testület mellett működő szervezetből, ügynökségből, esetleg titkárságból
- a stratégiai csoportból, tehát a területi egyeztetést ellátó szintről (mikroregionális menedzsment)
- a projekt csoportból (tehát a terv készítőiből), amelynek összetétele az adott tervezési szituációtól függően változhat
- a Fókuszcsoportok, az egyes tématerületek köré szerveződő fórumok képviselőiből

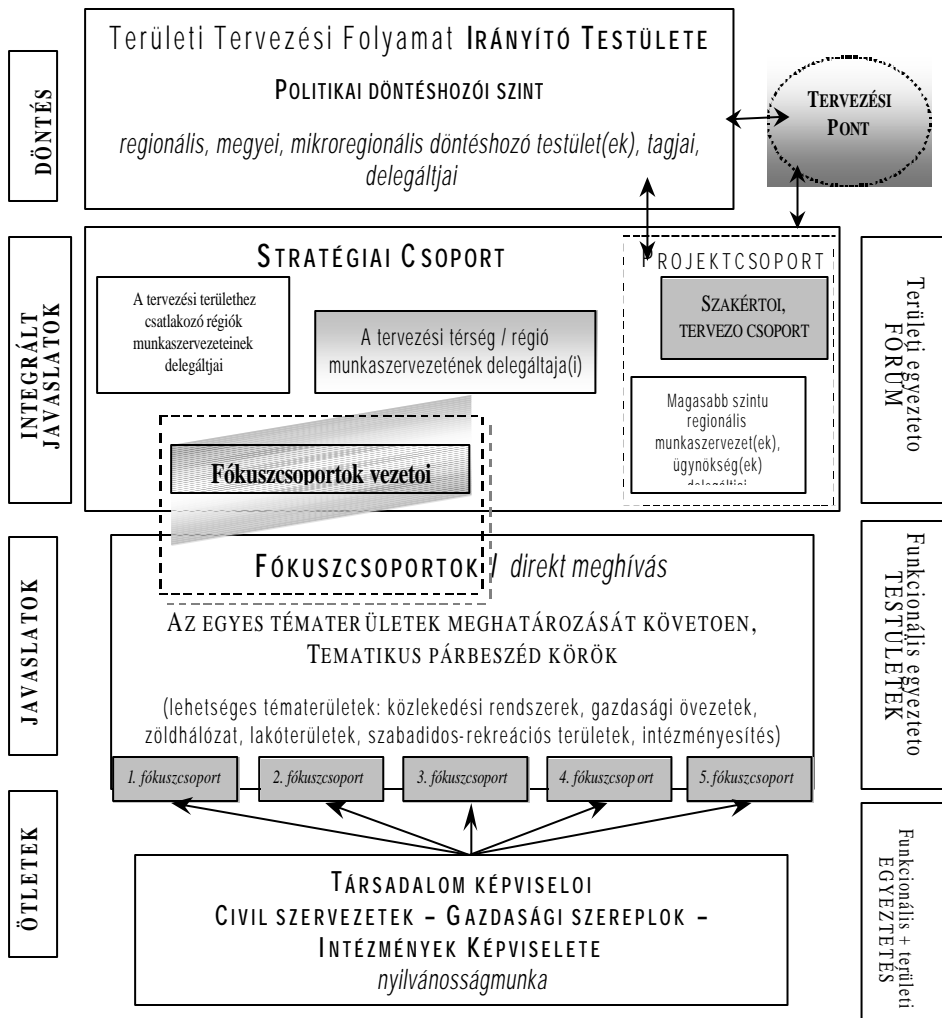
A menedzsment feladatai

- ◆ A folyamatban részt vállaló szereplők véglegesítése,
- ◆ A tervezési folyamat szervezeti rendszerének meghatározása,
- ◆ Partnerség alakítása
- ◆ A tervezés beindításának elsődleges feltételét jelentő politikai akarat képviselete
- ◆ A tervezés társadalmisítása
- ◆ Nyilvánosságmunka eszközeinek kialakítása
- ◆ A hatékony kommunikáció beindításához szükséges feladat-delegálási rendszer meghatározása

- ◆ A kommunikáció rendszerének kidolgozása, létrehozása
- ◆ A különböző szintű párbeszéd és együttgondolkodás szervezése, moderálása, az együttműködés csatornáinak kiépítése
- ◆ A közösség érdekének meghatározásához a megfelelő technikák alkalmazása
- ◆ Funkcionális és területi egyeztető fórumok létrehozása és működtetése
- ◆ Ötletek és javaslatok begyűjtése
- ◆ Integrált javaslatok előkészítése
- ◆ Szakértői munkacsoportok összeállítása, működtetése (közreműködés a grafikai módszerek, nyelvezet kialakításában, alkalmazásában)
- ◆ Külső-belső kommunikáció szervezése
- ◆ Forgatókönyvek kidolgozásában konzultáció
- ◆ A megvalósítás kockázatainak csökkentése érdekében a kooperáció, együttműködés szervezése, „életben tartása”
- ◆ A folyamatos információ-áramlás biztosítása
- ◆ Döntések előkészítése
- ◆ A megvalósítás során a terv-kontroll, monitoring-rendszer működtetése

III.2 A TERVEZÉS FORMATIZÁLÁSA

A tervezési folyamat szervezeti struktúrája:



Az ezt megelőző fejezetben azonosított Tervezési pont, menedzsment feladata a tervekészítési folyamat szervezeti rendszerének meghatározása, véglegesítése, illetve a szereplők azonosítása és a feladatok delegálása.

Az alábbiakban bemutatott ábra 4 szervezeti szintet határoz meg a struktúraterv készítés folyamatában:

1. A tervezés helyszínének politikai döntéshozóiból felállított **Irányító Testület** *feladata*: a tervekészítési folyamat legitimációja, a **Döntéshozás**, illetve a végrehajtás felügyelete
2. **Stratégiai Csoport**, a tervekészítésben *feladata*: a tervekészítési folyamat legitimációja, a **Integrált javaslatok** kidolgozása, a párbeszéd során kialakult együttműködések szervezése, a megvalósítás megalapozása érdekében az egyezségek létrehozása Területi egyeztető fórum
3. **Projektcsoport**, a tervekészítésben *feladata*: szakmai munka
4. **Fókuszcsoportok**, a tervekészítésben *feladata*: ötletek, javaslatok, területi és funkcionális egyeztető fórumok, párbeszéd

A továbbiakban a tervezési folyamat két részterületén vizsgáljuk, illetve vesszük számba a szükséges technikákat, eszközöket:

- **részvételi technikák**: a többszereplős döntéshozás, a részvételi tervezés, azaz a társadalmi kommunikáció, nyilvánosság-munka szervezése, a mobilizálás, illetve elsősorban az együttműködések megalapozása és működtetése területén
- **tervezési technikák**: a konzultatív / optimalizáló tervezéshez szükséges eszközök területén

Megjegyzés: Magyarországon a tervezés eddigi szakértői volta miatt - ami azt jelenti, hogy társadalmi nyilvánosságszervezést, részvételt csupán „fakultációban”, elenyésző mértékben végezte - nem dolgozott ki olyan eszközöket, amelyek alkalmasak a széles körű kommunikációra, tervezési, stratégiai célok és irányvonalak bemutatására. A tervezők által eddig használt eszközök olyan technikák voltak, amelyek alkalmasak a szakmai párbeszédre, illetve a kivánt célok tervi megjelenítésére, de nem alkalmasak az úgynevezett laikus szereplők (gondolhatunk itt az önkormányzati döntéshozókra, vagy a civilekre) számára

bemutatni az elképzeléseket. Annak érdekében, hogy a tervekészítés folyamata mindenki számára elérhetővé és érthetővé váljon, megvalósítható legyen a tervekészítés társadalmítása, a struktúratervezés jelen módszertani javaslata nagy hangsúlyt helyez a tervekészítési technikák területén a kommunikációra alkalmas eszközök használatára, kidolgozására.

III.3 RÉSZVÉTELI TECHNIKÁK (TÖBBSZEREPLŐS DÖNTÉSHOZÁS)

A Partnerség kialakítása

- A valódi együttgondol-kodás, együttműködés kialakítás-ánál több szempontot kell figyelembe vennünk. Elsőd-legesen azt, hogy a tervezési folyamatban az ötletgyűjtés, javaslatok, igények megfogalmazása helyett a **munka beindításakor kezdeményezett partnerség**, partnerségi hálózat felállítása és működtetése a cél.

Partnerség alatt ez esetben azt értjük, hogy a munka kezdetekor, a tervezői javaslatok előkészítése előtt meghirdetésre kerül a munka, így a véleményformálóknak a tervezési folyamat első percétől fogva lehetőségük van bekapcsolódni a tervezésbe.ü

Ez a megközelítési mód szemben áll az eddigi tervező gyakorlattal, amikor a politikai és esetlegesen bizonyos szűk gazdasági körök igényei, elképzelései alapján kialakított és szigorúan műszaki nyelven megfogalmazott, kivitelezett tervet Lakossági Fórum elé terjesztik. Véleményünk szerint ezzel a módszerrel mintegy rábeszélnek a

A partnerségben készülő tervezés fontos szempontja:

- Az ügynevezett stratégiakészítés, mely az eddigi rövid távú érdekek megvalósításáért folytatott lobbitevékenység helyére a hosszú távú értékvalasztás mentén történő, társadalmi és gazdasági megvalósítást helyezi.
- Ezen módszerrel készülő terv alkalmas a megfogalmazott stratégiai és operatív programok megvalósítása érdekében a forrásszervezésre, szemben a normatív támogatások szűk értelmű forráselosztásával.
- A javasolt módszer, a tervezés során kialakult és működtetett partnerhálózattal egyben a folyamatos értékelésre és a módosítások átvezetésére, a környezeti és gazdasági módosulások követésére is lehetőséget teremt.

A sokszereplős részvétellel, kommunikációs fórumok szervezésével zajló tervezési folyamat a szereplők értékvalasztása mentén zajlik, szemben az eddigi utólagos véleménynyilvánítási lehetőséggel.

lakosságot a kialakult egységre, a Fórum szereplőinek pusztán módosító javaslatok megfogalmazására nyílik lehetőségük.

Az egyetértés, konszenzus kialakítása

- A tervezés során képesnek kell lennünk a lehető legteljesebb összhang megteremtésére az egyes szintek és az ágazatok, funkcionális szervek között. A területi koordináció, tervezés-menedzselés során létre kell jönnie annak az egymást erősítő összefogásnak, amely mind az egyes szinteken kialakuló elhatározásokat, mind pedig az egyes ágazati forrásokat összehangolja.

Jellemző technika, egyetértés-teremtő megoldás például, hogy lényeges beruházásokkal kapcsolatosan megtartott társadalmi fórumok esetében független, döntéshozó bizottságok jelenléte segíti a konszenzus kialakítását, így igazolja a polgárok és a szervezetek számára azt, hogy a tervezés keretében van lehetőség a konfliktusok kezelésére.

Mindez jól mutatja, hogy a szükséges döntések meghozatala, a döntés-előkészítés, megvalósítás dinamikus folyamat és nem pedig egyszeri tervkészítési-jóváhagyási (fejlesztési koncepció + rendezési terv) feladat.

Amint azt az eddigiekben igyekeztünk bemutatni, ennek az "új filozófián" alapuló **tervezésnek a lényege** a technikai-műszaki kockázatok mellett a **megvalósításban rejlő egyéb, politikai és gazdasági kockázatok maximális csökkentése**. Végeredményben - a felgyorsult döntési dinamikához alkalmazkodva - a megvalósítás szereplői (a közhatalom, a lakosság és a gazdaság) számára döntéseik megalapozásához szükséges gyors (azonnali) reagálás, válaszadás lehetővé tétele.

A megvalósítás sikeressége

Döntéseink minősége azon fog múlni, hogy mennyire sikerül megteremtünk egy közös akaratot, egy **"abszolút győzelemre" törekvő környezetet**, illetve ennek érdekében egybeötvözni három összetevőt:

- **Hatáskör** - a politikai döntéshozóké,
- **Hatalom** - a lakosoké, a gazdaságé (pénzügyi és civil hatáskörök, befolyásolási „hatalom”),
- **Befolyás** - a technokratáké, azoké a szakembereké, akiknek megvan a szakértelmük, tapasztalatuk a legjobb döntések meghozatalára.

Ezen összetevők között érdekütközések lehetségesek, ugyanakkor a megvalósuláshoz feltétlenül szükséges az érdeazonosság, hiszen csak azokon a területeken jön létre megvalósulás, ahol létrehozható ez az érdekközösség.

Az együttműködés, partnerség szereplői

A hatékony várospolitikai készítés három fő komponense:

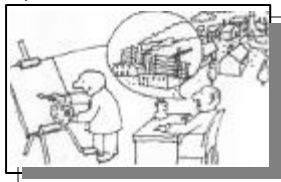
- Gazdaság szereplőinek együttműködése *(közhatalom és a gazdaság társulása)*
- Piaci megvalósítás *(az igények kielégítése a gazdaság által)*
- Közösségi részvétel *(civil részvétel, a fejlesztések, programok iránti bizalom és elkötelezettség megteremtése)*

A tervezés és a megvalósítás folyamán a helyi források bevonása, feltárása a területfejlesztés érdekében a korábnál lényegesen **decentralizáltabb döntési és érdekegyeztetési mechanizmust** tesz szükségessé, amelyben megváltozik az egyes szereplők egymáshoz való viszonya, a paternalista hierarchia helyébe a horizontális **partnerség** lép. Az új, partnerségre és helyi erőforrásokra épülő modellben alapvetően ártértekelődik a helyi, és a nem közhatalmi, gazdasági és társadalmi érdekcsoportok szerepe. Az új szerepek megtalálásához különböző érdekegyeztetési és kollektív döntési fórumokat kell szervezni, kialakítani.

A terveket tehát nem az önkormányzat készíti, de nem is a tervező szakemberek, hanem **ők ketten együtt** azokkal, akiről a terv szól és akik azt megvalósítják, vagyis **a település használóival!**

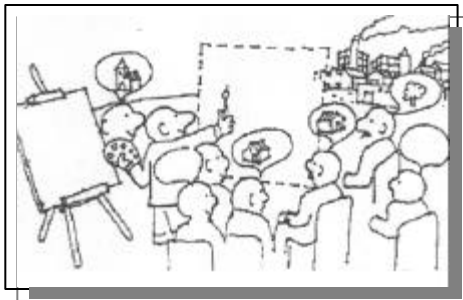
Tervezési módok

POLITIKUSI JÖVŐKÉP-TERVEZÉS

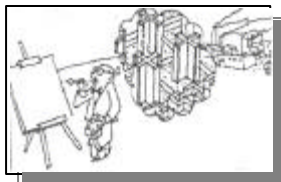


URBANISTA-MODERÁTOR JÖVŐKÉP-TERVEZÉS

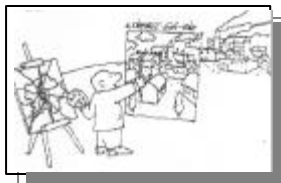
(javasolt modell)



ÉPÍTÉSZ-URBANISTA JÖVŐKÉP-TERVEZÉS



URBANISTA-ÉPÍTÉSZ JÖVŐKÉP-TERVEZÉS



A többszereplős döntéshozás előkészítése, a kommunikációs folyamat szervezése

A tervezés legújabb, eddig a gyakorlatba még nem bevezetett és éppen ezért egyelőre még nehéz feladata a szereplők azonosítása és bevonása a tervezés folyamatába.

Egy település, illetve térség egyszerre társadalmi, gazdasági és egyúttal térbeli-fizikai jelenség. Ez a bonyolult és összetett rendszer tehát a tervezés tárgya.

Amikor a település jövőbeni megjelenését, fejlesztését szeretnénk megtervezni, akkor figyelemmel kell lennünk arra, hogy a tervezést azonos időtávra kell vonatkoztatnunk, egyeztetnünk kell a településünk mindhárom arculatára. Ez csak úgy lehetséges, ha elég nagy pontossággal ismerjük és tárjuk fel a társadalom változásait, alakulását, a gazdaság mozgásait, hogy képesek legyünk ezekhez igazítani azt a térbeli-fizikai struktúrát, amely az életterünket jelenti. A tervezésnek tehát **a társadalom, gazdaság részéről jelentkező széleskörű igényeknek kell megfelelni.**

A tervezés folyamán képesnek kell lennünk a társadalmi és gazdasági tervezést különböző időtávlatokban is kezelni – leginkább erre szolgálnak jelenleg az elkészített fejlesztési koncepciók, illetve az egyre inkább gazdaságfejlesztési orientációjú fejlesztési programok.

A tervezéssel szembeni elvárások megváltozásával a feladat egyre inkább a konszenzus kialakítása, a tárgyalási, alku folyamatok moderálása lett, segítve, támogatva, és mintegy módszertanilag irányítva is a települési önkormányzatokat, és a tervezési folyamatban résztvevőket.

Az újonnan bevezetett módszertan feladata az, hogyan tudjuk a területfejlesztési koncepciót és programot struktúra tervvé, majd szabályozási tervvé lefordítani, illetve hogyan tudunk kapcsolódási, harmonizálási pontokat találni. A feladat: térbelivé tenni a fejlesztési terveket, és mivel a tér integrálja a társadalmi és gazdasági folyamatokat, így a tervezésben rengeteg szereplőnek kell részt vennie.

1. A SZEREPLŐK AZONOSÍTÁSA

Ideális esetben a települést az ott lakók, és a települést használók terveznék, hiszen ők tudják leginkább, hogy milyen igényeik vannak, milyen településen szeretnének élni. Nyilvánvaló azonban, hogy nem vonhatunk be mindenkit személy szerint a tervezési folyamatba.

Azt kell tehát megoldanunk, hogy a városlakók egy olyan „mintáját” kapcsoljuk be a kommunikációba, akik véleményükkel, részvételükkel a többiek véleményét is képviselni tudják, vagyis végül olyan eredményt kapjunk, mintha mindenkinek az igényeit, elképzeléseit felmértük volna.

A résztvevőket úgynevezett Fórumokon, illetve Párbeszéd Körökön hívjuk össze, amely találkozásokat, illetve az oda delegáltakat a tervezés Irányító Testülete legitimálja, de nagyon fontos szempont a kommunikáció szervezése során, hogy a megbeszéléseket, illetve magát a tervezési folyamatot nyitottan kezeljük, vagyis a csapatok összetételét, és a csapatok döntéseit a folyamat végén senki nem kérdőjelezheti meg.

A szereplők azonosításának kiinduló javaslata

- a kommunikáció akkor lesz sikeres, ha a résztvevők jól reprezentálják a térséget és a helyi érdekcsoportokat
- az érdekcsoportok elfogadják, legitimálják őket

CIVIL SZFÉRA
Településen jelen lévo minden civil szerveződésből 1-3 fő
<ul style="list-style-type: none">• Település polgári szerveződései• Fő véleményformálók

KÖZÖSSÉGI VÉLEMÉNYALKOTÓK - EGYHÁZAK, INTÉZMÉNYEK
Településen jelenlévo vállásonként 1 fő
Főbb intézmények
<ul style="list-style-type: none">• oktatási muvelodési intézmények, stb.

KÖZÖSSÉGI VÉLEMÉNYALKOTÓK ? JELLEMZO KULTURÁK KÉPVISELOI
Településen jelenlévo kulturánként, nemzetiségenként 1 fő

GAZDASÁGI SZFÉRA
<ul style="list-style-type: none">• fő munkaadók, nagyvállalatok• egyéni vállalkozók

Ehhez nagyon komoly szervezőmunkára van szükség, mely szervezőmunkát a III. fejezet 1. pontjában azonosított Tervezési pont, illetve az általa létrehozott menedzsment végzi.

2. MOZGÓSÍTÁS, NYILVÁNOSSÁGMUNKA

A tervezés területén a kisebb közösségek, és az azokat képviselő személyek kiválasztás után a következő lépés a szereplők mozgósítása.

Mind a szereplők kiválasztásának, mind a mozgósításnak több formája van, és annak megfelelően kell az eszközöket válogatnunk, hogy milyen személyről, illetve szervezetről van szó, és általában milyen az Irányító Testület és a lakosok, gazdasági és intézményi szereplők kapcsolata.

A mozgósítás eszközei

- Célszerű a javaslat alapján beazonosított szereplőket hivatalos formában, lehetőleg az Irányító Testület tagjának aláírásával, hivatalos pecséttel ellátott **Felkérő levél** segítségével bevonnunk a tervezési folyamatba.

- A későbbiekben megrendezésre kerülő találkozók, megbeszélések pontos időpontjáról és helyéről meghívó levélben értesítjük a résztvevőket.
- A mozgósításnak ugyanakkor kell, hogy legyen egy, a teljes nyilvánosság előtt zajló része is, amely a lehető legszélesebb közvéleményt fogja át.

A mozgósítás célja ötletek, javaslatok begyűjtése a közösségtől / általános mozgósítás; az **ÉRDEKCSOPORTOK VÉLEMÉNYÉNEK, A JÖVŐKÉP VÁLTOZATOK FELTÁRÁSA**: aktivizálás / közösségi részvétel szervezése.

- Ötletkérés a közösségtől; **ÉPÍTŐKÖVEK** gyűjtése és aktív szereplők feltárása

ESZKÖZÖK:

- **Hirdetmény** a tervezési folyamat beindításáról a tervezés által érintett terület települési, esetleg regionális nyomtatott és digitális médiumokban (Önkormányzati újság, honlapok, kábel TV, stb.)
- **Figyelemfelkeltő hirdetmény / plakát** Hivatalokban és Intézményekben (iskolákban)
- Rövid és mindenki számára közérthető **információs anyagok** terjesztése, jelentkezési lehetőséggel, értesítési adatok bekérésével
- **Stratégiai Kérdőív** kistérségi és / vagy települési újság(ok)ban, illetve a Közigazgatási Hivatalok, művelődési intézmények terjesztésében
- **Levelesláda** felállítása, meghirdetése (jelentkezések, kérdőívek gyűjtésére)
- **Információs Pont** felállítása, meghirdetése (esetleg önálló, vagy egy működő oldalhoz kapcsolódó web site működtetése), ahol a Tervezési Pont elérhető, a tervezési folyamatról friss és aktuális információk kérhetők

EGYÉB „ÉRZÉKENNYÉ TÉTELI” AKCIÓK

- **Fotópályázat** meghirdetése a lakókörnyezet értékeiről, szépségeiről (emberek / épített és táji környezet / problémák)
- **Iskolai rajzpályázat / gyerek-vízió-plakát (gyevip) program:** milyen az én falum, a környezetem

A KÉTOLDALÚ KOMMUNIKÁCIÓ; PÁRBESZÉD AZ AKTIV PARTNEREKKEL:

- A közösség aktív tagjai megvitatják az ötleteket: bevonás / együttgondolkodás / érték-sharing
- **ÖTLETVÁSÁR és ötletfórum:** a közösség megvitatja az ötleteket / megfontolja a lehetőségeket_
- **Fókuszcsoportok / műhelymunka** elsőbbséget élvező kulcstémakörökről: társadalom, kulturális központ, oktatás, idegenforgalom, kereskedelem, szabadidő, közlekedés stb.
- Lehetőségek fóruma: megfontolásra / strukturálásra kerülnek a feladatok / értékekben megegyezés

FEJLESZTÉSI IRÁNYELVEK / ÉRTÉKVÁLASZTÁS

- Irányelvek és értékválasztás bemutatása, **nyilvános vitafórum** / tájékoztatás

A közösségi részvétel lépései:

- Első lépésben a közösség **ötleteket ad**. A programalkotás során majd a közösség által fontosnak tartott kérdések széles körével kell foglalkozni. A szakemberek feladata, hogy a szélesebb értelemben vett közösség véleményét megsűrje, és a reális alappal rendelkező ötletek maradjanak, a szakemberek jövőorientált gondolkodásmódjával kiigazítva és kiegészítve.
- A második lépés a **gondolatok megvitatása**. A lakosság párbeszédben áll az önkormányzattal, a szakértőkkel, illetve a közösségi csoportok egymással folytatnak beszélgetéseket. A

folyamat során a szakértői munka segítségével a gondolatok struktúrát nyernek. Ki lehet választani a továbbgondolásra érdemes fő vonulatokat és választási lehetőségeket (*ötletek könyve*).

- A harmadik fokozat az ekképpen **kiemelt kérdések** megvitatása. Ennek célja a választási lehetőségek és döntési helyzetek felismerése. Itt különösen nagy szerepet játszanak a szakemberek (Fókuszcsoportok kialakítása).
- Az első három lépés után programterv-javaslat készül, amit negyedik lépésben a közvélemény elé kell tární, hogy az **véleményezze** az elgondolást.

	1. lépés	2. lépés	3. lépés	4. lépés		
a program-alkotás fázisai	A LAKOSSÁG ÉS A SZAKEMBEREK ÖTLETEKET ADNAK, JAVASLATOKAT FOGALMAZNAK MEG	A KÖZÖSSÉG MEGVITATJA AZ ÖTLETEKET, ELFOGADJA, VAGY ELVETI AZOKAT	A KÖZÖSSÉG MEGFONTOLJA A FŐ TÉMÁKAT ÉS VÁLASZTÁSI LEHETŐSÉGEKET	FEJLESZTÉSI FORGATÓKÖNYVEK		
a párbeszéd módszere	Egyének közösségek párbeszéde	Ötlet-vásár	Ötlet-fórum	Fókusz-csoportok	Alter-natívák fóruma	Javaslatok fóruma
a program fejlődése	Ötlettár	ötletek könyve	témák és alter-natívák ÉRTÉKELÉSE	Programterv javaslat	A jövő programja	

3. A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT

A többszereplős döntéshozás módszere a **kommunikációs folyamat** szervezése, amely a döntések előkészítését jelenti. A kommunikációs munka során érdekek ütköznek, vélemények cserélődnek ki, a szereplők egymástól tanulnak, és ez a folyamat végül elvezet az alternatívák felvázolásáig, majd a döntésig.

Párbeszéd Körök (Civil Fórumok)

Ezen munkaszakasz során az első lépésben létrehozott Párbeszéd Körökben folyó munkára tevődik a hangsúly. A többszöri találkozókat vezetik el a közösséget a mindenki által elfogadott jövőkép kiválasztásáig, megrajzolásáig.

Ezek tulajdonképpen a stratégiai csoport tagjai által irányított, moderált beszélgetések, szóbeli munka. A találkozók általában három alkalommal kerülnek megrendezésre (a folyamatban meghatározott Fókusz témákban az egyes tématerületek megvitatása érdekében további Párbeszéd Körök szervezésére van mód), ajánlott menetük a következő:

ELSŐ FÓRUM

A moderátor ismerteti a résztvevőkkel a tervezési folyamatot, megismerteti őket szerepükkel, feladataikkal.

A megbeszélés célja:

- A tervezés által érintett terület értékeinek, lehetőségeinek („**amikre építeni lehet**”) feltárása
- Érdemes megemlíteni a térségben végbemenő meghatározó változásokat is*
- Az értékek rangsorolása, jellemző értékcsoport meghatározása

Eredmény: összegyűjtött és rangsorolt **értékek**, valamint már az első találkozáskor kirajzolódik, felmerül néhány **jövőkép-változat** a felsorolt értékek alapján.

MÁSODIK FÓRUM

Nagyon fontos, hogy a találkozókön folyó munka, illetve az elhangzottak, a *munka eredményei dokumentálásra kerüljenek*. Ezt a kisebb összefoglalót célszerű mindenkinek a kezébe adni a második találkozón, hogy ily módon is szembesüljenek a saját állításaikkal, illetve könnyebb legyen ezeket tovább gondolniuk azáltal, hogy saját gondolataikat is rendszerbe szervezve, strukturáltan látják viszont. Az *Első Fórum összefoglalója* már tartalmazhatja a felmerült jövőkép-változatokat is. Ahogy a jövőkép kialakításánál, máskor is célszerű alternatívákat kínálni a szereplőknek, hogy ezzel is segítsük a közösségi munkát.

A megbeszélés célja:

- A jövőkép-alternatívák megvitatása, döntés, a **jövőkép** megfogalmazása, véglegesítése
- Meghatározni, milyen akadályok, gátló tényezők hátráltatják a kiválasztott jövőkép elérését, vagyis milyen **problémákat, feladatokat** kell majd megoldani közösen ahhoz, hogy a kiválasztott vízió eléréséhez közelebb kerüljünk

- ❑ A moderátor segítségével a tényezők csoportosítása, majd rangsorolása

Eredmény:

- ❑ A közösség által kiválasztott, megfogalmazott jövőkép.
- ❑ Összegyűjtött és rangsorolt problémák, akadályok, amelyek egyúttal a megoldandó feladatokat, és azok sorrendjét is jelentik majd.
- ❑ A közösségi gondolkodás elsajátítását nagyban segíti, hogy a közösen felsorolt és végül strukturált problémahalmazban rendet is kell tenniük oly módon, hogy fontossági sorrendbe állítják azokat. Legkésőbb itt jön el az a pillanat, amikor mindenki túljut az egyéni érdeket szem előtt tartó gondolkodásmódján, és átlép a közösségi tervezés gondolkodásába.

HARMADIK FÓRUM

A megbeszélés célja:

- ❑ A közösség véleményére, akaratára alapozott szakértői meglátások
- ❑ Megvitatni az elkészült és bemutatott tervi vázlatokat, alapelképzeléseket
- ❑ Véglegesíteni a közös elképzelést.

Eredmény:

- ❑ Az eddigi szóbeli munka eredményeként megfogalmazottak megjelennek előttük képi, grafikai formában is, a térre lefordítva, lerajzolva. Az általuk megfogalmazott jövőt szó szerint „látják” maguk előtt ezen a találkozón. Láthatják benne saját elképzeléseiket, saját céljaikat csakúgy, mint saját feladataikat.
- ❑ A Közösségi munka által készült tervi alapelképzelések, vázlatok Közösség általi véglegesítése.

NÉHÁNY FONTOS TANÁCS A PÁRBSZÉD KÖRÖK, ILLETVE A KOMMUNIKÁCIÓS TALÁLKOZÓK SZERVEZÉSÉHEZ, VEZETÉSÉHEZ

- ♦ A Párbeszéd Körök akkor lehetnek sikeresek, ha:
- ♦ A Kör vezetője jól felkészült, kellő tapasztalatokkal rendelkezik csoportos beszélgetések levezetésében
- ♦ Mindenkinélk lehetősége nyílik a hozzászólásra, az egyéni vélemények egyenlő súllyal esnek latba

- ♦ Megfelelő írásos és audiovizuális eszközöket használunk az információk megismertetéséhez (a nyomtatott anyagokat ki kell osztani, illetve megfelelő elérhetőséget kell biztosítani ezek megismeréséhez)
- ♦ A tájékoztató anyagok legyenek rövidek, könnyen olvashatók, közérthetők, ne álljon senki pártján, inkább a párbeszédet segítse elő, és ne a vitát, adjon lehetőséget a mérlegelésre
- ♦ Az anyag segítse felismerni a résztvevők által felvázolt elgondolásokat, segítsen a beszélgetés felépítésében, tisztázza az aktuális találkozó céljait
- ♦ Biztosítjuk a találkozók folyamatosságát és megfelelő ütemezését (ne legyenek a találkozók túl távoli időpontban)

A találkozók levezetésének menete

- ♦ A találkozó elején ismerkedjünk meg, legyen lehetőség a rövid bemutatkozásra, valamint a téma iránti személyes elkötelezettség elmondására
- ♦ A beszélgetés elején tisztázzuk az alapszabályokat
- ♦ A találkozó négy fő elemből álljon:
 - A nézőpontok széles körű feltárása (információs anyagok segítségével)
 - Beszélgetés, mérlegelés
 - Összefoglalás
 - Értékelés, következő lépések megvitatása

A moderátor (beszélgetés vezetőjének) szerepe, feladata

- ♦ Mindenkit hallgasson meg, maradjon végig nyitott
- ♦ Alkalmazzon nyitott kérdéseket, amelyek gondolkozásra ösztönöznek
- ♦ Tisztázza az esetleges félreértéseket, félreérthető kérdéseket, problémákat
- ♦ Segítsen mindenkinek számára érthetővé tenni egy-egy véleményt, segítse a megértést
- ♦ Maradjon pártatlan (ne vegyen részt érzelmileg a beszélgetésben)
- ♦ Legyen figyelmes a testbeszédre
- ♦ Foglalja össze az egyes beszélgetés blokkokat
- ♦ Az elfogadott napirend szerint haladjon
- ♦ Időben lépjen tovább, ne időzzön lényegesen többet egy-egy témánál
- ♦ Ne engedje, hogy valaki(k) uralja(k) a beszélgetést
- ♦ Ne engedje a spontán közbeszólásokat, irányítsa a beszélgetés menetét
- ♦ Szólaltassa meg a csendes résztvevőket

- ◆ Időben kezelje a bontakozó konfliktusokat (egy kis humor sokszor segíthet)
- ◆ Ne vegyen részt a véleménynyilvánításokban (maradjon kívülálló)
- ◆ Határozottan kérdezzen
- ◆ Mindig a csoporthoz beszéljen, ne egyes emberekhez
- ◆ Ne erőltesse a megegyezéseket (maradhatnak nyitott kérdések)
- ◆ Vegye komolyan a felkészülést
- ◆ Ösztönözze a széleskörű részvételt
- ◆ Reagáljon gyorsan a problémákra
- ◆ Fejezze be az ülést pozitív kicsengéssel

III.4 A TERVKÉSZÍTÉS SORÁN HASZNÁLT TECHNIKÁK

Ideális esetben a Fejlesztési Koncepció és a Stratégiai terv együtt, egyszerre készül. Ekkor a társadalmi / gazdasági célok kielégítésre vonatkozó megoldási javaslatok, alternatívák és a térnek fejlesztési alapelképzeléshez illeszkedő legracionálisabb használata együtt, egymással összehangoltan kerül kidolgozásra. A résztvevők egyszerre fognak elvont és térbeli kérdéseket vitatni.

Lehetséges a tervezésnek egyfajta egymásutániséga is. Ez annyit jelent, hogy a már elkészült, valamely szinten már társadalmasított célkitűzéseket, fejlesztési koncepciót immár térbe helyezetten újfent kommunikálja a tervező-moderátor a résztvevőkkel, a legitimátorokkal. (Amennyiben ez csupán a választott döntéshozói testület, elvben mit sem változtat azoknak az eszközöknek a szükségességén, amelyek felhasználásával a tér racionális használata megvitatható és meghatározható.)

A továbbiakban eltekintünk magának a részvételnek a minőségétől, a moderálás eszközeitől (ezeket lásd az előző fejezetben), csupán a bármely laikkal, testülettel való kommunikáció során alkalmazható, nem kizárólag szakértői megbeszéléseket, egyezségeket megalapozó tervezési eszközöket vesszük sorra.

A tervezés eszközei

A struktúraterv készítésekor három fő tevékenység-területet különböztethetünk meg:

*(i) **Diagnózis** avagy a „van” helyzet kifejezése:* a kiinduló strukturális keretfeltételeknek, a tér környezeti/fizikai adottságainak és egyéb meghatározó

(társadalmi/gazdasági) folyamatainak a bemutatása, dokumentálása, a tervezés résztvevői számára érthetővé tétele, a meghatározó struktúráknak, folyamatoknak lényeglátó egyszerűsítése; a jelenségek mögött húzódó „hajtóerőknek”, lehetőségeknek és korlátoknak láthatóvá tétele, a közös lényeglátáshoz a kommunikációs eszközök előállítás

(ii) Orientáció avagy a „kell” helyzet meghatározása: a múlt és jelen folyamatainak, a lehetséges jövőnek a feltárása, a társadalmi és gazdasági struktúrák mozgásának, változásának, a jövőbe mutató irányoknak, új „nyomok”-nak a megismerése; értékek választása, s ezek alapján alternatív forgatókönyvek (szcenáriók) meghatározása, ezek elemzése, fejlesztési hatásai becslése és végül egy közös jövőkép (és ennek elérésére egy megalapozott, evolutív stratégia) kidolgozása

(iii) Kreáció avagy „optimalizálás”: a forgatókönyvek, választható jövőstratégiák térbeli vonzatának elemzéséhez a fő struktúrák, rendszerelvű térszerkezeti elhatározások és következményeik, hatásai meghatározása a térbeli rendszer megfelelő szintjének minél átfogóbb mélységben, dinamikus, többlépcsős (hosszú és rövidtávú), eredményorientált, forrás-allokációs (a köz és privát szféra megvalósításban megvalósuló valóságot irányítani képes), menedzsment-eszközt létrehozó, a menedzselés számára kiindulást jelentő munkaanyagok előállítása és legitimálása a megvalósítás partnereivel

Diagnosztizálás

Elsőként a „van” helyzet diagnosztizálására és a kitörési pontok megtalálására alkalmas lépéseket, illetve eszközöket mutatjuk be.

A térség kulcsfolyamatainak feltárására számos eszköz áll rendelkezésre, illetve számos új eszköz ajánlható. A társadalmi/gazdasági struktúrák hagyományos elemzése, az analitikus, statisztikai módszerek kiegészíthetők új audit eszközökkel. Ezek lényegében azon az elven alapulnak, hogy a tér szereplői érzékelik leginkább a folyamatokat, az ő törekvéseik, valóságglátásuk megismerése és figyelembevételre szükséges ahhoz, hogy reális, éppen általuk megvalósuló javaslatokat, alternatívákat tudjunk meghatározni, helyesebben „felfedezni”.

Egyfajta marketing-tervező logikára alapozva a tér szereplőinek „motivációkutatása” feltárja a rövidtávú törekvéseket, szükségleteket, érdekeket, azaz hozzásegíti a tervezőket a reálfolyamatok jobb megértéséhez, a térhasználók motivációs hajtóerejének megismeréséhez. Ezek az információk egyben minőségek, illetve dinamikát jeleznek. Felfedezhetővé teszik a mégoly friss

nyomokat és csak kismértékben kitaposott ösvényeket, illetve jelzik, hogy mely korábban használt csapások, ösvények, nyomok vannak eltűnően, kihálóban.

A tér auditja elsősorban a meghatározó struktúrák megtalálására, azonosítására irányul, azonban ennek mélysége vagy éppen kiterjedtsége a további (rövidebb horizontú és nagyobb mélységű) tervek „követési távolságá”-nak függvénye lehet. A tervezés különböző szintjein folyó auditálás összekapcsolható, illetve nagyobb mélységű információkból több szint is desztillálhat információkat.

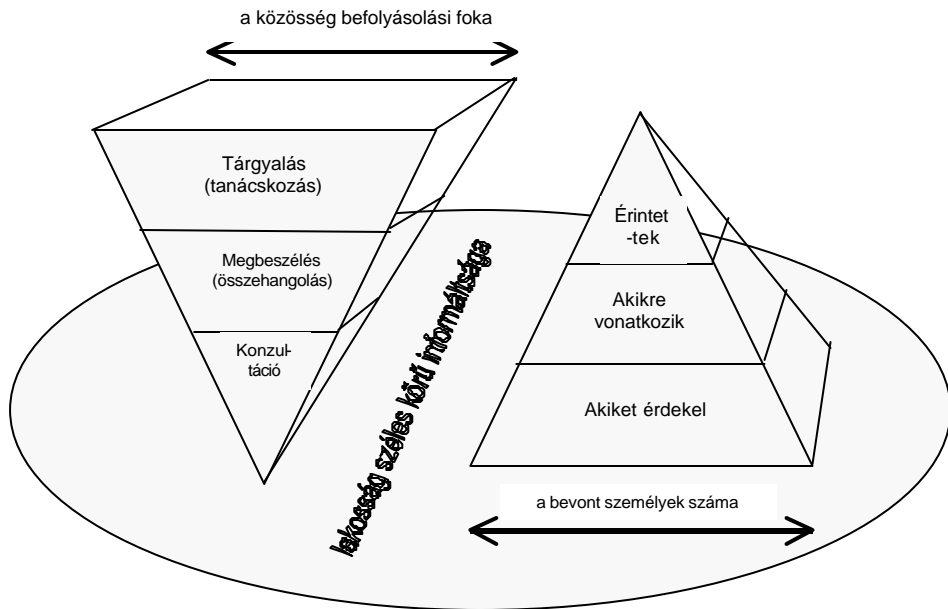
A struktúratervezés szempontjából kitüntetett jelentőségű, hogy a tervezők megfelelő lényeglátás birtokában helyesen tudják diagnosztizálni, meghatározni, felismerni, felfedezni a jelenségek számos részlet által sokszor eltakart, valódi mozgatóerőit, a tér struktúraváltozásának hajtóerőit. Ehhez jó diagnosztára van szükség, akit jó analitikusok segítenek. A diagnóziskészítéshez tapasztalat, korábbi minták ismerete segíthet hozzá (ilyeneket kell összegyűjteni, jó (és rossz) példák tárát kidolgozni).

Tekintettel arra, hogy a jelen Kézikönyvben javasolt, illetve használt tervezés-paradigma, világnézet szerint a terv „alulról épül” fel, a térről való információkat a tér szereplőitől célszerű beszerezni. A részvétel szélességének függvényében számos (rész)információhoz juthatnak hozzá az analitikusok. Ezeket strukturálva és elemelve, illetve a külső világ folyamataival és más releváns modellekkel összevetve a diagnosztika megállapításokat, ajánlásokat dolgozhat ki a „terápiára” vonatkozóan.

Az információ-szerzés, az audit célszerűen a tervezésbe bevont helyi szereplőkkel közös munka, hiszen ők interpretálhatják, értelmezhetik a munka során összegyűjtött és esetleg a helyi viszonyokat nem ismerő, arra kevésbé érzékeny külső tervező, tanácsadó-„auditor” számára a hallott/kapott információkat.

Az alulról jövő információgyűjtés legegyszerűbb és Magyarországon is már több műhely által alkalmazott módja az interjúzás. Az interjúadásba bevont szereplők köre befolyásolhatja az információk szilárdságát. Ugyancsak eltérő lehet az elérhető eredmény, ha kérdőívekkel, vagy előre kidolgozott kérdésekkel dolgozik az audit csoport, illetve ha valódi párbeszédés interjú készül. Azonban mindegyik esetben kimarad a csoportmunkában meglévő dinamika és tanulási összetevő. Ezért sokkal hasznosabb és a megvalósítás menedzselése, partnerség-építés stb. szempontjából gyümölcsözőbb a hazánkban kevésbé használatos moderált csoportmunka által történő információszerzés. Ennek is különböző mélységei érhetőek el, részben a rendelkezésre álló idő és tervezési díj függvényében.

Az alábbi táblán igyekeztünk ábrázolni az információszerzés / auditálás eszközrendszerének széles skáláját:

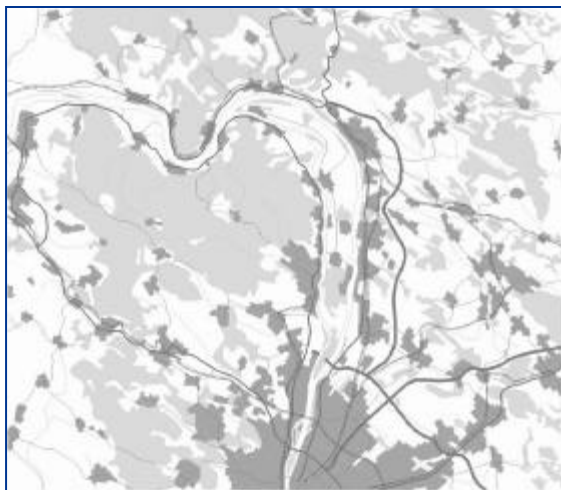


Az auditálást vezető tanácsadó felelőssége az auditorok számára a releváns információkhoz való hozzáférés meghatározása, megfelelő felkészülés az elérni kívánt információk megszerzésére, a megkérdezettek körének megismerésére, stb. Komoly (menedzsment-) tervezési feladat a releváns információknak a hatékony előállításra vonatkozó analízisprogram meghatározása. Amennyiben nem párbeszédkörök szervezésével (csoportos megbeszélések során) folyik az információ-előállítás, hanem csupán interjúkkal (különösen ha csak kérdőívekkel), akkor sok esetben a tanácsadó ismerete (vagy éppen preconcepciója) a térről „eltakarhatja” a valós változásokat, felfedezhetetlenné teszi a meghatározó folyamatokat. Jó szem és fül kell ahhoz, hogy az információs „zajból” ki lehessen hallani a lényegi, meghatározó állításokat. Analitikusok hamar megszerezhetik a szükséges tapasztalatot, diagnoszták pedig jó analitikusokból válhatnak idővel, ha

releváns mintákat gyűjtenek és összevetik azokat saját tapasztalataikkal. Megfelelő adottságokkal rendelkező, nyitott, empatikus, mesterfokú analitikus már hamar alapfokú diagnosztá lehet.

Alaptérkép kidolgozása (Mapping)

A strukturált gondolkozáshoz – mint már korábban is említettük – egyszerűsítésre, lényeg-látásra kell törekedni. Mivel az összetett problémák kezelé-séhez, megoldásához, az integrált szintetikus gondol-kodáshoz a grafikus



intelli-genciát célszerű (a térbeli gondolkodáshoz ráadásul ezt kell) használni, megkerülhet-lennek tünik a térről egy egyszerűsített reprezentáció előállítására. A műszaki térképek általában túl sok információt tartalmaznak. Többnyire egy-egy turistatérkép már jobban egyszerűsíti a térrel kapcsolatban hasznos információkat, mégis a tervezési szinttől függően a gondolkodás megkönnyítésére ki kell dolgoznia a tervezőknek egy struktúratervezési alaptérképet, egy absztrakciót a térről.

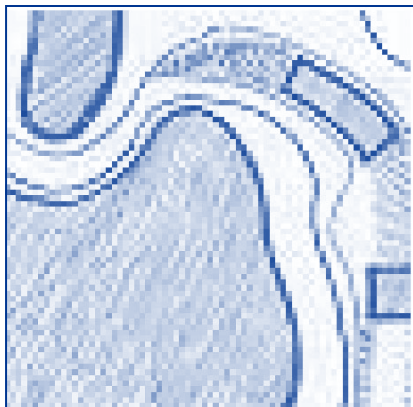
A térrel kapcsolatban tervezett gondolkodási mélység függvényében akár egészen extrém egyszerűsítés is javasolható, ha ez jobban hozzájárul az átfogó koncepcióhoz, a nagy összefüggések fejben tartásához, illetve a kommunikáció során való megjelenítéshez. A gyakorlatban - különösen ahol nem csak szakemberek folytatnak egymással párbeszédet, ahol a laikusok számára is érthető térkép-ábrázolásra van szükség - jobban megfelelnek a turistatérképekhez közelebbi egyszerűsítések.

Az alaptérkép „érik” a munka során. Ez azt jelenti, hogy a tervezőcsoport egy kiinduló alaptérkép-vázlaton kezdi meg a gondolkodást, és az ezen az alapon kidolgozandó rétegtérképek tanulságait visszacsatolva a térkép menet közben módosulhat, gazdagodhat, vagy éppen az információigénnyel összhangban

egyszerűsödhet. Amint kialakul a tartalmi mondanivaló, a visszacsatolások eredményeként véglegesedik az az alaptérkép, ami innentől kezdve immár a „külső” kommunikáció megkönnyítését teszi lehetővé. A cél mindig az egyszerűsítés, az információs / kommunikációs „zaj” csökkentése a térképen is.

Analitikus (Struktúra) Tematikus - (Réteg-)Térképek (Diagrammok / Kartogramok)

Számos megfontolást, föld feletti-alatti, természeti és ember alkotta elemet, kondíciót kell tudni gondolatban gyorsan hozzáférhetővé tenni, elemezni és figyelembe venni a koncepcióalkotás során. Ehhez segítségünkre lesznek az egyszerűsített, egy-egy fontos elemet megjelenítő „réteg”- vagy „téma”-térképek. Ezek nem csak a tervezők számára teszik lehetővé a tér jobb „megragadását” analizálását, egyszerűsítik a tárolandó információkat a feldolgozáshoz, hanem a felhasználók számára is megkönnyítik a megértést, a gondolkodási körbe való „belépést”.

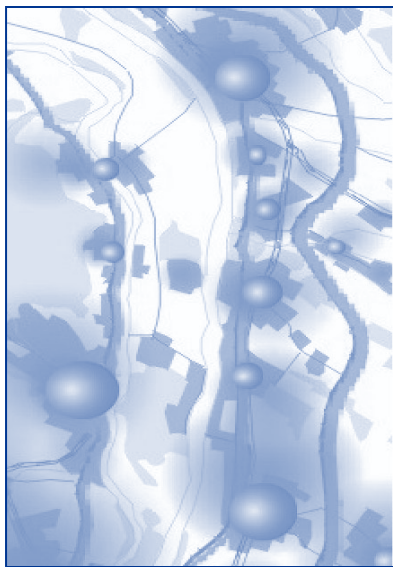


Számos megfontolásból lehet ilyen egyszerűsített kartogramokat, tematikátérképeket készíteni. Lehetnek ezek egy-egy témára kidolgozottak (felszíni vizek, felszín alatti vizek struktúrája, zöldterületek-szabadterületek struktúrája, geológiai-morfológiai struktúrák, épített terek struktúrái, illetve virtuális struktúrák, mint pl. a rekreáció terei, biotópok, stb.) és lehetnek összetettebb megfontolásokat bemutató tematikátérképek (pl. helyszínekiválasztással, alternatív kapcsolatokkal, létesítmény elhelyezkedéssel, helyszíni-szövegkörnyezet értékeléssel, stb.)

A tematikátérképek a tér belső potenciáljai által meghatározott témákra, illetve a tervezés során kialakuló fókusz témákra, kulcskérdésekre készíthetőek. Ezek visszahatnak az alap-kartogramra és kölcsönösen determinálják egymást. Az információk mélysége és az elérni kívánt döntési mélység szintén hat ezen grafikai ábrázolások megjelenésére. Kisebb mélységű információ nagyobb absztrakciós megjelenítéssel függ össze, míg az információk elmélyülésével a térkép egyre jobban közeledik a valósághoz.

Generális térstruktúra vázlat kidolgozása

Az előzőekben jelzett analitikus tématerképek kidolgozása hozzásegíti a diagnosztát ahhoz, hogy megragadja a tér valós struktúráját. Öt-hét fő strukturáló elem figyelembevételével meghatározható a tervezett tér morfológiája, az a térszerkezet, amelyet a kiinduláskor figyelembe kell vennünk. Ezzel a tervező eljuthat ahhoz az egyszerűsítéshez, amely a térszerkezet megértését egyetlen térstruktúrába sűrítve lesz a továbbtervezés kiindulópontja, alapja. Ennek kidolgozásával a tervező közelebb jut a tér megértéséhez, megragadásához, s ezzel kézbentartásához. Ez az egyszerűsítés fontos „startja” a további gondolatoknak. Ennek segítségével átfogóan lehet értékelni a tervezett teret, egyben lehet látni és láttatni a térszerkezetet. Ez a kartogram egyben a „van” helyzet” grafikus interpretációja is (lásd az Északi Strukturaterv tervezői absztrakcióját, mint illusztrációt).



Orientálás (avagy Szcenárió-Tervezés)

Annak érdekében, hogy a tér-fejlődés, a tér változása, átalakulása, illetve az ezeket indukáló folyamatok megragadhatóak legyenek, szükség van ezeknek a dinamikus elemeknek is a láthatóvá tételére, bemutatására az egyéb-ként statikus térképeken.

Folyamatok, változások

A folyamatok, változások absztrakt kezelését elősegítő, talán legalapvetőbb és egyben leginkább többcélú eszköz a buborék-ábra, mely számos esetben hasznos találmány a tervezőknek, probléma-megoldóknak. Ilyen diagrammok modelljei lehetnek a fizikai térnek, vagy tárgyaknak a térben, másrészt progra-mokat, igényeket, cselekvéseket vagy meglévő kondíciókat fejezhetnek ki.

A grafikus „nyelvtan”

A térképek „nyelvezete” nem determinált, azt a tervező csoport saját maga ízlése és lehetőségei szerint alakíthatja ki. A kartogram / diagram-nyelvezet sokban hasonlít a verbális kommunikáció nyelvezetéhez. Az írott nyelv mondatokon alapul, amelyet főnevek, igék és jelzők alkotnak; a verbális kommunikáció sikere ezen elemek közötti kapcsolatokon, illetve konzisztens szerepeken múlik. A grafikus kommunikációban hasonló elemeket használunk, hasonló módon ismerni kell a felhasznált elemek szerepét.

Először is, a diagramok rövidítései vagy kódjai egy szélesebb, összetettebb valóságnak. Értéküket kevésbé az szabja meg, hogy milyen a fizikai formájuk, megjelenésük mintsem az, hogy mit reprezentálnak. E jelek a kapcsolatok, az átjárók a gondolatokhoz, ötletekhez, és így nem lehetnek jobbak, mint a mögöttük lévő ideák.

A diagram-nyelvnek három fő eleme van: (i) terület (zóna) (ii) pont és (iii) vonal. Ezek együttesen teszik ki a tervezés „nyelvtanát”. A buborék, terület jelére úgy gondolhatunk, mint a főnévre (alanyra) vagy tárgyra, a vonal a buborékok között az ige vagy az állítmány, és a buborékok vagy vonalak, pontok rajzolási módja az igei vagy az alanyi jelzők, határozók.

Egy másik szinten az írott nyelv eszközöket használ, amelyek segítenek szervezni és kommunikálni a gondolatokat. Vannak konvenciók – mint pl. a zárójel, a bekezdés, vagy a fejezetcímek, vastag betűk használata, lábjegyzet, stb. – hogy ezekkel a nyelv az információk között kapcsolatokat és hierarchiákat állítson fel. A grafikus nyelvben hasonló találmányok, eszközök vannak, amelyeket meg kell tanulni használni. Ezért azok, akik megtanulnak grafikus írással, „buborékírás”-jelekkel kommunikálni, akkor is fogják érteni egymást, ha – mint a kézírásnál – másként formálják, rajzolják, „írják” a jeleket, buborékokat, nyilakat és pontokat.

(A Kézikönyvben bemutatunk egypár használatos, használható jelet, de nincs akadály, hogy ki-ki magának alakítsa ki számára vonzó grafikus elemeket. Ajánljuk azonban, hogy

főleg kezdetben egyszerű jeleket használjanak a kezdők, mert fontosabb a „nyelvtan” elsajátítása semmint a jelek önmagában való grafikai értéke.)

A grafikus intelligencia használatának tapasztalata (oktatása) világossá tette, hogy annak oka, hogy kezdő tervezők gyakran nem képesek jó konceptusokat ki dolgozni, abban keresendő, hogy egyrészt az absztrakt jelekben rejlő információkat még nem

JELKULCS

Tartalmi elemek	Meghatározó formai elemek	Használat
Formák	Alak, szimbólum Szín	
Alakok	Alak, szimbólum Pontosság, elhelyezés	
Magas, változó	Alak, szimbólum Pontosság, elhelyezés Fókuszt, irányítás	
Irány, terjedés	Alak, szimbólum Méret	
Méretiség, nagyság	Méret Szín Fókuszt, irányítás	
Minőség, jelentőség	Méret Szín Fókuszt, irányítás	
Sűrűség, intenzivitás	Szín Fókuszt, irányítás	
Kontraszt	Alak, szimbólum Fókuszt, irányítás	

tudják használni, nem tudják gyorsan „betölteni” elméjükbe, másrészt még nem birtokolják biztonságosan a grafikus gondolkodás „nyelvtanát”. Egy tapasztalt tervező sokkal több lehetőséget lát át egyszerre a diagramokban kódolt, „elrejtett” információkból, és könnyen át tudja látni és ki tudja fejezni a közöttük lévő kapcsolatokat, kölcsönhatásokat. Ahogy a verbalitás, az írás megtanulható, gyakorlással a grafikus kommunikáció is könnyen elsajátítható. Kár hogy egyetemeken nem oktatják!

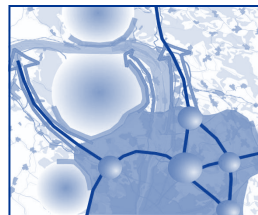
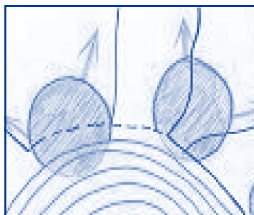
Tematikus témacsoportok (fókuszcsoportok) szerint

Ahhoz, hogy elemezhessünk, értékelhessünk különböző értékválasztások szerint sorbarendezett megoldásokat, ki kell dolgozni különböző változatokat. A „terapeuta” megoldási javaslatokat tehet a felállított diagnózis vagy / és mások által javasolt értékek figyelembevételére alapján. Ilyen valós változatokat meghatározva és értékelve jobban érthetővé válnak egyrészt maguk a javaslatok, másrészt azok hatásai.

Lehetőség kínálkozik arra, hogy ne csak átfogó, komplex – ezért sokszor túlságosan összetett, laikusok számára követhetetlenül sokrétű – problémamegoldó változatokat dolgozzunk ki és értékeljünk, vitassunk meg, hanem egyszerű problémák, lehetőségek alternatív megoldási lehetőségein keresztül jussunk el a mélyebb megértéshez. Ez annyit jelent, hogy a tématerképek figyelembevételével dolgozhatunk ki a javasolt alternatív értékválasztásokhoz kapcsolódó alternatív megoldásokat. Ezeket elemezve, értékelve szűkíthető lesz az átfogó megoldás keresésekor figyelembe veendő javasolható megoldások köre. Ezzel egyszerűsíthetjük a gondolkodáshoz felhasznált információkat, szűkíthetjük a „sávszélességet”.

Célszerű két absztrakciós szinten ábrázolni a tematikus alternatívákat:

- (i) buborékdiagrammal az elvi változatok válnak megérthetővé,
- (ii) a tematikus kartogramon, illetve esetleg a részletes térképen immár a megoldás valós térbeli elrendezése is követhetővé és ellenőrizhetővé válik.



Értékválasztási stratégiák szerint

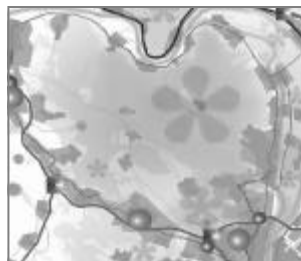
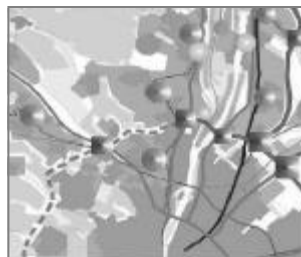
A fejlesztési-program-információk bemutatásának az lehet a leghasznosabb módja, hogy a kutatók és a rajzolók együttműködnek és az értékválasztások alapján kidolgozott forgatókönyveket térbeli sémaként is feldolgozzák. Az eltérő forgatókönyvek térben / grafikusán is megjelenítve könnyebben összehasonlíthatóak, elemezhetőek. A programinformációknak vizuális összefoglalása nem csak az egyes értékválasztások közötti összehasonlítást teszi egyszerűvé, hanem lehetővé elemezhetővé az egyes forgatókönyvekben belül is az összefüggések elemzése, az egyes programelemeknek és az egésznek az elemző vizsgálata.

A tervező számára a vizualizált forgatókönyvek alkalmat nyújtanak számos részváltozat kidolgozására, Ezek az elemző vázlatok hozzásegítik a tervező-csoportot a probléma jobb megértéséhez, a számos részmegefontolás szintetikus / holisztikus formálásához. Ezzel maguk az értékválasztások is illetve azok következményei is jobban érthetővé válnak a párbeszéd résztvevői számára is.

Kreálás (avagy Optimum-Keresés)

Átfogóan, egy holisztikus logikarendszerben

Az „elemi” logikák elemzése alapján egyre jobban kikristályosodik egy szintetikus megoldásmodell. E modellnek a számos részérdek, szempont lehető legkedvezőbb ötvözetét, optimálisnak tekinthető szerveződését kell nyújtania. Ez a számos értékmintának, illetve alternatív modellnek olyan keveréke, ötvözete, amelyre a nagy gyakorlattal rendelkező tervező „heurisztikusan”³ rátalál (az „alkotó folyamat” során, azaz a korábban ismertetett lépésekkel magába betöltött információk - személyes képességeinek megfelelő - újra-rendezésével).



Értékelés (eredmény és térrajz előny/hátrány) elemzés / tervváltozat-összehasonlítások

Ezt az első vázlatot, az alkotó vagy alkotók első ötvöző próbálkozását ezután „érlelni” kell. Ez azt jelenti, hogy a korábban meghatározott szempontok szerinti kontrollnak, ellenőrzésnek kell alávetni. Az immár mindenki számára hozzáférhető szintetikus gondolatnak, a problémamegoldás grafikus vázlatának újra és újra történő átgondolásával, ismételt ellenőrzésével „érik”, pontosabban a megadott szempontok szerint igazolódik (vagy éppen cáfolódik) a javasolt megoldóképlet. A tapasztaltabb tervezők képesek több szempontot ötvözni egyidejűleg; vagyis mestertervezők esetében ez a kontrollfolyamat hamarabb vezet eredményre, mint kezdők esetében, azonban kezdők is képesek jó megoldást kidolgozni, ha kellően sokszor ismétlik meg az ellenőrzést, formálják, alakítják a tervet.

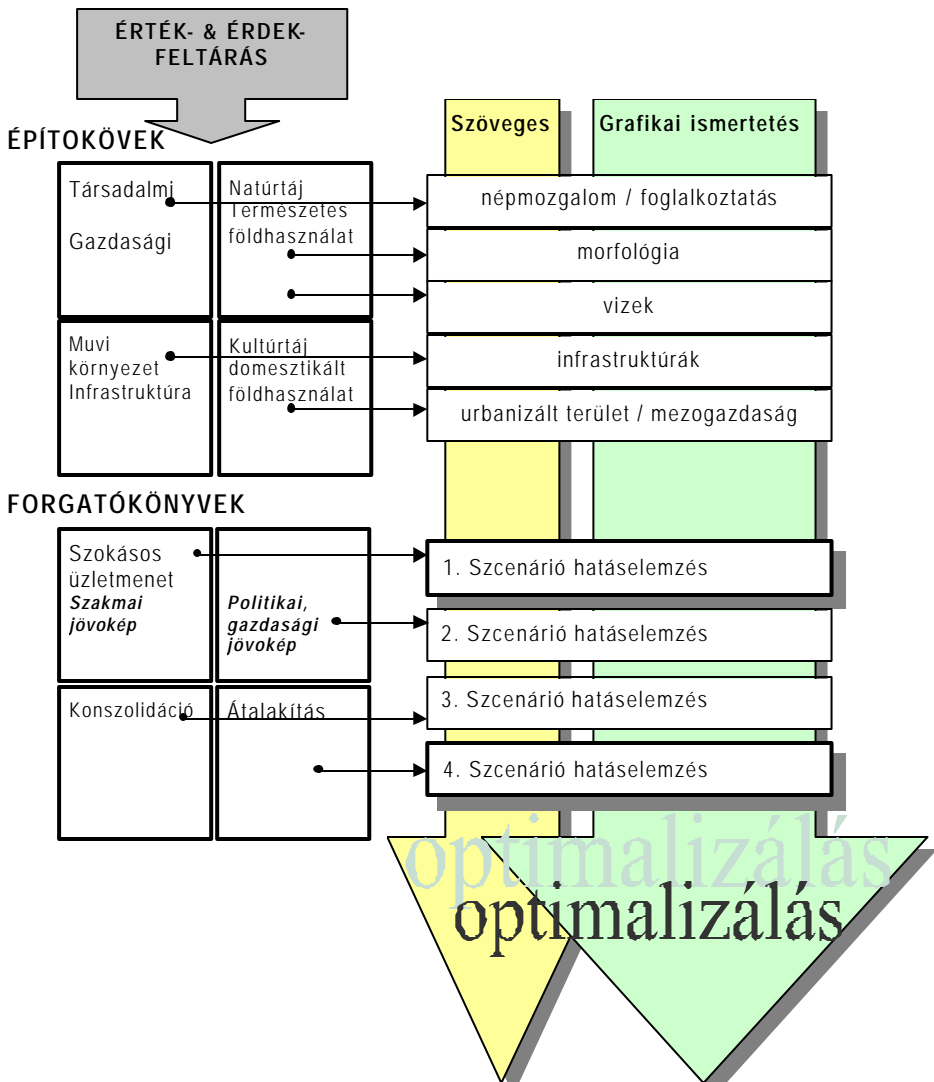
A grafikus gondolkodás óriási potenciállal rendelkezik, mint gondolkodás-stimuláló vagy katalizáló erő, s nem csak a szakértők számára. Kívülállók is megértik, és a kontroll során értékelik a javaslatban rejlő összetettséget. Ezért ez a munkaszakasz egy belső – alkotó szakasztól – eltekintve egy kommunikációs folyamat, ahol az alkotó, illetve a kommunikációban résztvevők együtt érlelik, formálják a javasolt, „megtalált / felfedezett” megoldást. A laikusoknak is sokkal könnyebb a grafikus gondolkodás segítségével résztvenni a nagyon összetett és egymással összekapcsolt (interrelációban lévő) problémák megvitatásban, mintsem verbális (lineáris) kommunikáció során megérteni a belső összefüggéseket, követni a szintézis létrejötté érdekében a szükséges belső alkotást. A lineáris és a nem lineáris gondolkodás közötti lényeges különbség éppen ilyen összetett problémamegoldások esetében számos előnnyel rendelkezik. Egyszerű problémák megoldásához a lineáris verbális gondolkodás és megoldókészlet megfelelő lehet, de komplex, összetett problémák esetén már csak kevesek számára teszi hozzáférhetővé, átláthatóvá és ezzel kezelhetővé a komplexitást. Kommunikáljunk tehát grafikusan!

Mátrix / döntési struktúra

Bizonyára a legnépszerűbb, legismertebb eszköz, amelyet a menedzsment tudomány hozott létre, a döntési háló, döntési fa vagy a kritikus út, avagy a mátrix: a Boston Consulting pozicionáló mátrix. Ahogy egyre inkább használatba vesszük a hálókat, mátrixokat a mindennapi életben, úgy tűnik, egyre kevésbé értjük meg hasznosságukat, tervező eszköz mivoltukat. Pedig a mátrixok, hálótervek, döntési fák „falpapiros” vagy ikonográfiai szerepükből a mindennapi tervezői gondolkodás, és különösen a kommunikáció hasznos, gyakorlatias ágenseivé konvertálhatóak. Ennek alapkövetelménye, hogy felfigyeljünk egyszerűségükre, amellyel másokat is bevonhatunk gondolkodásunk / döntéseink folyamatába.

Nagyon sok döntés / terv olyan, mint egy tányér spagetti: kaotikus és kommunikálhatatlan. A tervezőknek éppen ezzel a problémával kell foglalkozniuk,

ÉPÍTOKÖVEK MEGHATÁROZÁSA



azaz redukálniuk kell az információk mennyiségét és kommunikálhatóvá, átláthatóvá kell tenniük a lehetséges döntéseket, bemutatva a kritikus utat, amelyet a szakértők javasolnak.

A tervezésben / döntésben a fő cél az, hogy a megfelelő részeket a megfelelő helyen és a megfelelő időben, a tér minimális használatával és a cselekvések közötti minimális konfliktusokkal legyünk képesek helyzetbe hozni. Ennek a problémának a megoldása nem csak térrajzot igényel, hanem az „összeszerelés” modelljének meghatározását is igényli, ami egyben közelebb visz bennünket a megvalósítás lépéseihez és a költségtervezéshez is. Ezt a megvalósítási folyamatot egyfajta hálótervvel lehet ábrázolni, amely tartalmazza a megvalósítás alapvető lépéseit, szekvenciáit, illetve azok összefüggéseit. Ezt a menedzsment tudomány már régen kidolgozta és az építőipar is nagy biztonsággal használja

A mátrixok, BC négyzetek, döntési fák, kritikus utak használata lehetővé teszi, hogy a tervező-szakértők által vizsgált lehetséges megoldásokat bemutatva a javasolt megoldáshoz vezető értékválasztási logika láthatóvá váljon a kommunikációban résztvevők számára. Ekkor a tál spagettiből kibontakozik egy világosan követhető döntéssor. Ez aztán egyértelműen alapja lesz a programozásnak, operacionalizálásnak, a tervezés további lépéseiben pedig a transzparenciának és koherenciának.

Evolutív modell-javaslat

A tervezési folyamat végén legtöbbször kiderül, hogy a problémák olyan mennyiségben torlódtak fel, olyan mennyiségű a megoldatlan feladat, annyira előregedtek vagy elavultak a struktúrák valamely térben, hogy egyszerre, egyetlen reálisnak tekinthető lépésben a gondok nem megoldhatóak. Ilyenkor többnyire a negyedik dimenzió segít (ahol ez se ott csak az ötödik, a természetfeletti).

Ez annyit jelent, hogy a tervezés horizontján belül a prioritások változásával különböző szakaszok különíthetők el. Az egyes szakaszokban valamely hiányzó értéket hozunk létre a már meglévő erőforrások felhasználásával. Így pl. ha valamely térben nem érhető el (márpedig többnyire nem érhető el) egyetlen

lépésben az életminőség javítása, akkor először megkíséreljük ennek feltételeit lépésről lépésre létrehozni. Ha a gazdaság erős, akkor környezeti vagy esetleg társadalmi fejlesztésekkel juthatunk közelebb a célhoz, ha pedig a környezet jó és a társadalom működik, de a gazdaság gyenge, akkor a gazdaság erősítését valamely másik összetevő, erőforrás segítségével hozhatjuk helyzetbe. Összetettebb célkitűzéseket esetleg több egymásra épülő lépcső, fejlődési szakasz során valósíthatunk meg, nem pedig egyszerre, voluntarista módon. Így aztán egy evolutív modell birtokába jutunk, amely az összetett célkitűzést elemekre, fázisokra bontja és az ezekhez szükséges intézkedéseket, feladatcsomagokat határozza. A folyamat végén így nem egyetlen javaslat készül el, hanem három-négy egymásra épülő szakaszra tagolt javaslatsor. Ez fogja végül a kívánt összetett cél eléréséhez az utat biztosítani.

Összefoglalva, avagy Így gondolkozunk mi...

A TERVKÉSZÍTÉS SORÁN HASZNÁLT TECHNIKÁK – MINT LÁTHATÓ – ALAPVETŐEN A GRAFIKUS GONDOLKODÁSRA VALÓ ÁTTÉRÉSSSEL FÜGGNEK ÖSSZE. A GONDOLKODÁS MÓDJÁT MEGHATÁROZZA A NAGYON ÖSSZETETT PROBLÉMÁK EGYSZERÜSÍTÉSÉRE VALÓ TÖREKVÉS, A LÉNYEGLÁTÁS KIALAKÍTÁSA. A FOLYAMAT, AMELYBEN AZ EGYES TÉMÁKAT, TÉMATÉRKÉPEKET MEGHATÁROZZUK, KIDOLGOZZUK, A TÉR EGYRE JOBB MEGÉRTÉSÉT, A BELSŐ ÖSSZEFÜGGÉSEK TELJESEBB STRUKTURÁLÁSÁT EREDMÉNYEZI. A FOLYAMAT SORÁN A TERVEZŐK EGYRE KEVESEBB CSOPORTBA TÖMÖRÍTIK, SŪRÍTIK ÖSSZE AZ ELEMI INFORMÁCIÓKAT, EGYRE KOMPLEXEBB, STRUKTURÁLTABB ÖSSZEFÜGGÉSRENDSZERT HOZVA LÉTRE. A TÖREKVÉS, A CÉL AZ, HOGY A SZERTEÁGAZÓ SZÁMTALAN (SOKSZOR SOK SZÁZEZER) INFORMÁCIÓT A GONDOLKODÁS SZEMNBPONTJÁBÓL ELFOGADHATÓ, KEZELHETŐ 6-7 CSOPORTBA TUDJUK ÖSSZESZERVEZNI, STRUKTURÁLNI.

Az „ötdobozos technika” egy olyan eszköz, amely nem szükségszerűen öt „dobozból” áll, hanem egy olyan folyamatot jellemez, amely kisebb számú (öt körüli) csomagba gyűjti össze a megoldandó kulcskérdéseket. Az ötdobozos megközelítés egyfajta absztrakciót kíván, a kulcskérdések, a fejlődési folyamatok, hajtóerők helyes csoportosítását igényli, lényeglátásra való törekvést feltételez. Amennyiben sikerül helyesen diagnosztizálni és a kulcskérdésekben csoportosítani, összesűriteni a tér lehetőségeit, problémáit, akkor várhatóan helyes megoldásra lehet jutni a problémamegoldó tervezési folyamat során.

A tervezés maga ezeknek a kulcskérdéseknek valamely értékválasztások szerinti sorbarendezése, újrendezése. Az értékválasztások a scenáriókat, alternatívákat, forgatókönyveket határozzák meg, azaz azon elveket, logikákat, paradigmákat, amelyek mentén a sorbarendezés, újrapozicionálás megtörténik.

Az egyes scenáriók elemzésével, a forgatókönyvek hatásvizsgálatával közelebb jutunk a problémák megértéséhez, a lehetőségeink feltárásához és egy elemző-visszacsatoló-újrendező lépéssor végén kialakul a megoldóképlet, azon értékeknek egy optimális ötvözete, amelyre a jövőt (tervet) építjük.

Ez a jövőre vonatkozó akciósorozat nem csak térben, hanem időben is és cselekvési szekvenciákban is meghatározásra kerül és a térrajz a tér-elrendezés mellett a megvalósítás fázisait, lépéseit, a szükséges intézkedéseket és azok ütemét is meghatározza.

A tervezés során hozott részdöntések egy döntési mátrixon, vagy fán láthatóvá, kommunikálhatóvá teszik magát a gondolati értékválasztási folyamatot azok számára is, akik nem vettek közvetlenül részt a döntési /tervezési folyamatban: így a döntéshozók mellett az érintettek, érdekeltek, hasznélvezők, azaz a lakosság számára. Ez a módszer arra is lehetőséget kínál, hogy a döntéselőkészítők ne csak megvitathassák a laikusokkal a döntéseket és azok hatásait, a javasolt kritikus út végeredményét, hanem eltérő vagy akár változó értékválasztáskor se kelljen újratervezniük a folyamatot, legfeljebb másik kritikus útra térve folytatni a már megkezdett munkát.

IV. A KÍSÉRLETI TERVEZÉS FOLYAMATA

IV.1 A KÍSÉRLETI TERV HÁTTERE

A II. fejezetben leírt Struktúraterv tervezési folyamata a Pest Megye északi kistérségében folytatott kísérleti Struktúraterv tervezési folyamatának tanulságain alapul. E fejezet célja, hogy a célterületen elvégzett kísérleti tervezési folyamatát bemutassa, eredményeit érzékeltesse. Az első részben bemutatjuk a célterületet és a kísérleti tervezésben résztvevő szereplőket, ez a rész mutatja be továbbá a II. fejezetben ismertetett lépéstervezési I. lépésének eredményeit is. A folyamat minden lépésénél a kísérleti tervezési eredményeit a holland területfejlesztési példái egészítik ki. E holland példák egy, az Amsterdamtól délre fekvő régióban véghezvitt hasonló tervezési folyamatból származnak.

A célterület bemutatása

A Tervterület, amelyben a Struktúraterv kísérlet folyt, nagyjából a három dunakanyari kistérséget (Dunakanyar-Pilis, Dunakanyar-Vác környéke, és Dunakeszi – Fót – Göd) foglalja magában. A tervezési terület a főváros, Budapest közvetlen északi szomszédságában fekszik, de a gondolkodás tere, melyet a regionális struktúra meghatározásánál figyelembe vettünk, kissé túlnyúlik ezeken a közigazgatási egységeken: a teljes északi kvadránst magába foglalva egészen Esztergomtól Gödöllőig terjed. E régió meghatározó tényezője Budapest, ami abból is kitűnik, hogy a tervterület legnagyobb része közigazgatásilag a Budapesti Agglomerációba tartozik. Az álláslehetőségek és gazdasági élet a fővárosban koncentrálódik, míg az északi agglomeráció jellemzően a városlakók szabadidős igényeit elégíti ki. Mindez intenzíven használt, erős tengelyirányú infrastruktúrát eredményez.

A terület tájképének domináns eleme a Duna, melynek két ága fogja közre a Szentendrei-szigetet. Közvetlenül a Duna jobb partján egészen 800 méterig emelkednek az erdővel borított Pilis hegység lankái, csak keskeny földszívet hagyva a part mellett a fejlesztésnek. A bal parton elterülő sík, homokdűnés terület nagyobb teret ad a fejlesztésnek, és a várostól távolabb lévén a mezőgazdaságnak is. A lakáspiaci fejlesztések az egész térségben jelen vannak: a hétfélig házak övezetei átalakulnak, az alvóvárosok terjeszkednek, és a luxus lakóparkok agresszíven betolakodnak a viszonylag természetes környezetet megőrző területekre. Ugyanakkor a térség turizmus és szabadidős használata jelentős, hiszen a Pilis hegység és a Duna völgye a városlakók hétfélig házainak,

kirándulásainak és kerékpározásának fő helyszíne. Bizonyos turista-látványosságok, mint a Duna-völgy, Szentendre, a Visegrádi Vár és a festői Dunakanyar nemzetközi jelentőségűek.

A jelenlegi regionális fejlesztési és fizikai tervezési irányelvek leginkább a helyi önkormányzatok igyekezetét tükrözik: hasznot húzni a tőke jelenlétéből olyan nagyléptékű változások nélkül, amelyek jelentősen átformálnák a helyi identitást. A jelen körülmények között azonban az elérhető források iránti nagy verseny túl gyakran eredményez konfliktust a helyi önkormányzatok tevékenysége és a nemzeti fizikai tervezési irányelv között. A nemzeti irányelv célja, hogy megállítsa a rendszertelen városiasodási folyamatot - különösen a természeti területeken - , míg néhány önkormányzat számára az épített övezetek kiterjesztése az egyetlen forrása működésük és infrastrukturális beruházásaik finanszírozásának.

Az infrastruktúra-fejlesztés, főleg az autópálya hálózat vitás helyzetet teremt. A vitatéma a Budapesti Körgyűrű átvezetése a Pilis hegység északnyugati részén. Egyrészt ez az út enyhítené a főváros közlekedési túlterheltségét, és fejlődési lehetőséget kínálna a közeli önkormányzatoknak, másrészt az építkezés és a megnövekedő gazdasági és lakóterületi nyomás nagy valószínűséggel szétrombolná a Pilis hegység természeti környezetét.

A tanulmányozott területen, ahol a terület nyilvánvalóan szűkös, a Struktúratervezési megközelítés hasznos lehet az említett funkciók átfogó elhelyezésében. Attól eltekintve, hogy van-e helyi szinten igény bizonyos funkciókra, a Struktúraterv módot ad arra, hogy a térség fizikai elemeit a felsőbb szintű irányelvekkel és finanszírozási mechanizmusokkal harmóniában beillesszük a döntéshozási folyamatba. Így olyan megoldásokat tudunk találni, amelyek a felelős köztisztviselőkkel együtt menedzselhetők lesznek. E tervezési folyamat alapvető eleme az értékválasztás – egy terület vajon nyitott-e egy bizonyos irányba való fejlődésre (például szabadidő, vagy lakásfejlesztés), hajlandó-e alávetni magát azoknak a változásoknak, melyeket a fejlődés generál, és végül az ennek megvalósításához szükséges tényezőket hogyan lehet biztosítani és egyeztetni. A tervező csapat fő feladata tehát, hogy felfedezze ezeket a preferenciákat és értékeket, majd forgatókönyvek formájában világosan bemutassa ezek következményeit az érintetteknek. A tervezőknek következőképpen koncentrálniuk kell arra, hogy a participációs és a döntéshozatali folyamatok által meghatározott fejlesztési irány magasabb (regionális) szinten beilleszthető-e, és végül ennek függvényében kell az allokációs megoldásokat megvitatniuk.

A tervezési folyamat, a participáció és a döntéshozás menedzsmentje

Közigazgatásilag a kísérleti Struktúratervezés kistérségi csoportjával foglalkozott, melyek mindegyike Pest megye szerves része. Annak ellenére, hogy a fő megbízó itt (a kistérségi kérésére) Pest Megye Önkormányzata volt, a Struktúraterv elsősorban a kistérségi nézeteit tükrözi, amelyek a munkát követően az eredményeket mintegy „felajánlották” Pest Megye Önkormányzata számára, hogy az önkormányzat beépítse azokat területfejlesztési elképzeléseibe. Pest Megye Önkormányzata a helyi irányelvek koordinálását és a helyi és országos irányelvek csatornái közötti közvetítést látja el, így ösztönözve az alacsonyabb közigazgatást irányelvek megfogalmazására, amelyek megyei szinten egységesítésre kerülnek. A megyei és kistérségi felelőségek szoros kapcsolata természetesen intenzív együttműködést igényel a tervezési bizottságban, melynek feladata az irányelvek egységesítése és koordinációja.

A tervezési folyamat legfontosabb résztvevői elsősorban a helyi önkormányzatok (melyek kistérségi társulásokba tömörülnek), a kistérségi menedzserek, akik a regionális fejlesztési irányvonalakkal foglalkoznak, és a főépítészek, akik a helyi önkormányzatok és a megyei önkormányzat fizikai tervezéséért felelnek. Az ő szakértői hozzájárulásuk a folyamat teljes hossza alatt elengedhetetlen egyrészt a helyi információgyűjtés pontosságának biztosítása, másrészt a fizikai tervezés és a regionális fejlesztés helyi szintű gyümölcsöző kapcsolatának kialakítása végett. A szakértői típusú részvétel egy másik fontos fóruma a célterület „tervezőinek közössége”, amely mind a regionális fejlesztéssel, mind a fizikai tervezéssel foglalkozókat magában foglalja.

A szakértői hozzájárulók mellett a résztvevők köre az információk pontossága, továbbá a tartalom, a képviselési érték és a forgatókönyvek (valamint később a terv) általános támogatottságának növelésére mozgósítandó. Ebben az értelemben a résztvevők köre társadalmi szervezetektől, érdekcsoportoktól és pénzügyi szervezetektől a gazdasági szereplőig terjed, de további külső, speciális témák szakértői is idetartozhatnak.

A következő táblázatban összefoglaljuk, hogy a résztvevőknek milyen szerepük volt a kísérleti projektben, illetve hogy mi a javasolt szerepük egy ideális helyzetben.

Javasolt szerep a tervezési folyamatban	Szerep betöltője a kísérleti tervezésben	Szerep javasolt betöltője ideális helyzetben
MENEDZSMENT		
Megbízó	Megyei főépítész	Megyei Területfejlesztési Tanács együttműködve a Megyei Önkormányzattal
Irányító testület	Szerepét átvette a Projekt Tanácsadó Testület (PAC)	Megyei Területfejlesztési Tanács, Megyei Önkormányzat, Kistérségi Egyesületek
Tanácsadó testület	Szerepét átvette a Projekt Tanácsadó Testület (PAC)	Megyei Önkormányzat, Régió képviselői, szakminisztériumok
Stratégiai szakértői munka	Kistérségi menedzserek, főépítészek	Megyei Fejlesztési Ügynökség, Kistérségi menedzserek, főépítészek
Fókuszcsoportok	Helyi érdekcsoportok, lakók, gazdasági szereplők	Helyi érdekcsoportok, lakók, gazdasági szereplők
Tervezői csapat - tervezőiroda - megbízó embere	- tanácsadó - tanácsadó megyei főépítész helyett	- tanácsadó - köztisztviselő a Megyei Fejlesztési Tanácstól
Végrehajtó bizottság	Nem került megalakításra	Irányító Testület, Tanácsadó Testület, Fókuszcsoportok képviselői

RÉSZVÉTEL / DÖNTÉSHOZÁS

Megbízó	Megyei főépítész	Megyei Fejlesztési Tanács és apparátusa a megyei főépítész előkészítésével
Helyi közigazgatás	Polgármesterek, helyi főépítészek előkészítésével	Polgármesterek, helyi főépítészek előkészítésével
Regionális fejlesztés	Kistérségi Társulások, a kistérségi menedzsment előkészítésével	Kistérségi Társulások, a kistérségi menedzsment előkészítésével
Érdekcsoportok	Csoportok és egyének	Csoportok és egyének

Eseménytörténet

A gyakorlatban, a kísérleti tervezés folyamata során a következők voltak a legfontosabb participációs tevékenységek:

1. Tervparádék: informatív találkozók, melyek célja a folyamat különböző résztvevőinek mozgósítása. Az érdeklődés felkeltése és a vitaindítás érdekében bemutatásra kerültek mind a tervterület regionális és szerkezeti tervezési irányelveinek helyzetét bemutató releváns magyar tervdokumentációk, térképek, mind a Struktúra-tervezés holland és más példái.
 - ♦ 2000.12.05 – 07: Budapest, szervezte a Pest Megyei Önkormányzat, vendéglátó a Pest megyei főépítész
 - ♦ 2001.04.10 – 15: Budakalász, szervezte a Dunakanyar-Pilis Kistérség, megnyitotta



Hollandia Nagykövete és Pest Megye alelnöke, vendéglátó Budakalász polgármestere és Dunakanyar-Pilis Kistérség elnöke.

- ♦ 2001.04.23 - 27: Fót, szervezte a Dunakeszi-Fót-Göd Kistérségi Társulás, megnyitotta Pest Megye alelnöke, vendéglátó Fót polgármestere.

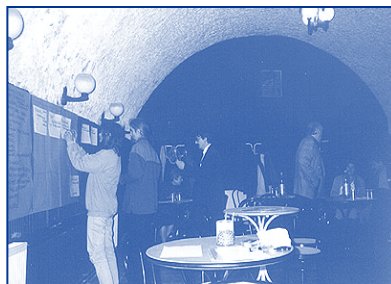
2. Terv megbeszélések és prezentációk köztisztviselők és tervezők részére (monitoring csoport)

- ♦ 2001.04.10 - 11: megbeszélés és prezentáció a Struktúra-tervezés folyamatáról és a terület tervezési helyzetéről
- ♦ 2002.01.21: megbeszélés a terület főépítészeivel a kísérleti tervezési folyamat tartalmáról
- ♦ 2002.01.28: a tervezési folyamat eredményeinek (forgatókönyvek) megbeszélése a tér tervezőivel, szakértőivel



3. Civil Fórumok érdekcsoportoknak és egyéneknek, melyek célja elsősorban információgyűjtés a forgatókönyv-építési folyamathoz

- ♦ 2001.11.28: Civil Fórum a Dunakeszi-Fót-Göd Kistérségben. A tervezési folyamatba beépítendő helyi értékek, kezdeményezések, problémák megvitatása.
- ♦ 2001.11.29: ua., Dunakanyar – Pilis Kistérség
- ♦ 2002.03.06: ua., Dunakanyar-Vác környéke Kistérség



4. A Projekt Tanácsadó Testület találkozói, a kísérleti tervezés előrehaladásának megvitatása

- ♦ 2000.10.17: PTT ülés munkaindító megbeszélése

- ♦ 2001.05.16: PTT ülés a tervezési folyamat megközelítéséről és haladásáról
- ♦ 2002.02.15: PTT ülés az előzetes eredményekről (forgatókönyvek)
- ♦ 2002.07.04: PTT ülés a kísérleti folyamat végleges eredményeiről



Megállapíthatjuk, hogy a kísérleti tervezési folyamat során a participációs tevékenységek két fő szempontra összpontosítottak.

a. Információgyűjtés, elemzés és értékelés

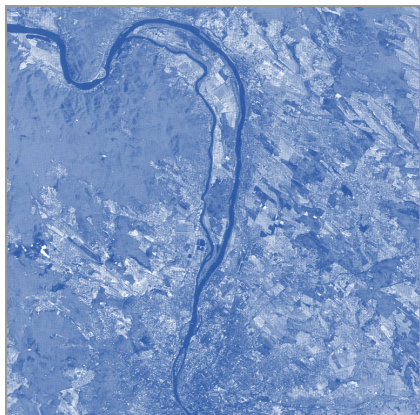
Amint már korábban említettük, a helyi önkormányzatok, főépítészek és kistérségi menedzserek hozzájárulása létfontosságú a megfelelő információk begyűjtése szempontjából. Az ő hozzájárulásukon túl általános lakossági fórumokat szerveztünk, hogy megismerjük: a területen élők mely kérdéseket ítélik a legfontosabbaknak, amelyekkel a tervekészítés során foglalkozni kell.

Ebben a munkaszakaszban a Szent István Egyetem Tájtervezési tanszékének végzős hallgatói őszi szakmai gyakorlatuk keretében közreműködtek az információgyűjtésben és -értékelésben.

b. Forgatókönyvek előkészítése, értékválasztások

Az értékválasztás folyamatának csak abban az esetben van értelme, ha elégséges részvétel mutatkozik a szakértők és a lakosság oldaláról. Törekedni kell arra – bármennyire is nehéz a megfelelő alkalmat megteremteni –, hogy a különböző érdekcsoportok, gazdasági szereplők, és a lakosság is részt vegyen a folyamatban. A kísérleti tervezés folyamata során több szakértői és lakossági részvételi esemény támasztotta alá a forgatókönyvek kidolgozását és tesztelését.

Végül meg kell említenünk, hogy a Struktúratervezési folyamat már több közigazgatási szervezetnek is ösztönző lökést adott, hogy maguk is kipróbálják az új Struktúratervezési eszközt. Más tervezési gyakorlatok technikai és politikai



környezetével való folyamatos kommunikáció által a régió tervezési helyzete sokfajta irányba fejleszthető.

A fejezetben bemutatott kísérleti folyamatot illetően meg kell említeni, hogy a projekt kereteiből adódóan korlátozottan rendelkezésre álló kapacitás és időtartam miatt a projektnek nem volt célja a teljes folyamat megvalósítása, ahogy azt a II. fejezetben ismertettük. Az itt bemutatott kísérletet a területi forgatókönyv kidolgozásáig (IV. lépés) végeztük el. A kísérleti tervezés ezen a ponton befejeződött.

IV.2 DIAGNÓZIS

Kísérleti terület

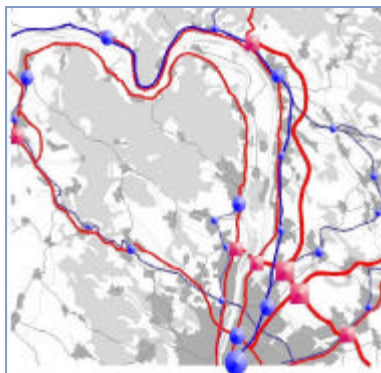
Először a Struktúraterv felépítésének alapjait kell megteremtünk: a különböző modelleket, terveket, és forgatókönyveket. A régió területi struktúráját és e struktúra működését, különböző elemei közti kölcsönhatásokat vizsgálat és elemzés alá kell vonni. Ebből a célból a tervezői csapat a következőkről végzett kutatást:

- ♦ strukturáló elemek – a régió fizikai struktúrájának fő elemei
- ♦ a helyi, regionális és nemzeti szintű irányelvek
- ♦ aktuális területi folyamatok és fejlesztések
- ♦ étező tervek és megvalósítás alatt levő projektek
- ♦ a régióban felmerülő problémák és konfliktushelyzetek

E kutatás eredményét rávetítettük a struktúráképekre. A modelleket, a forgatókönyveket és később a terület struktúrájának egészét alkotó elemeket analizáltuk. Ezek az elemek képviselik azokat a fő kérdésköröket, amelyek befolyásolhatják a régió egészének területfejlesztését, és amelyeket később a különböző fókuszcsoportokban meg kell vitatni. Ebben a szakaszban a

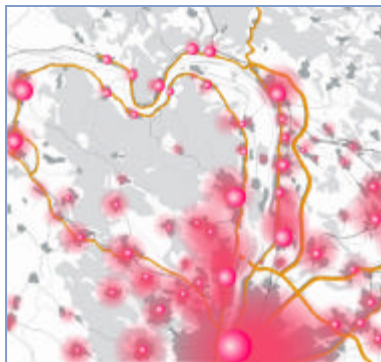
közösséggel azt tárgyaltuk meg, hogy mi ezen építőkövek fontossága, helyzete és mi velük a szándékunk. Az építőköveket csoportosíthatjuk például a következő kategóriákba: természetes építőkövek, gazdasági építőkövek, szocio-kulturális építőkövek, stb.. Néhány példát mutatunk be a következőkben.

A tér strukturájának építőköveit tekintve a tervfejlesztés másik fontos forrása egyrészt a létező irányelvekből és fejlesztési irányokból származó problémák, másrészt az ezek kombinációiból adódó konfliktushelyzetek. Ezeket az inputokat szintén rá lehet vetíteni a strukturaképekre, mint azt alább bemutatjuk. Ezek a képek is a kommunikáció eszközei. Arra valók, hogy megkönnyítsék a legfontosabb témakörök megvitatását, és a problémákról és konfliktusokról közös értelmezés és vélemény alakuljon ki a közösségben.



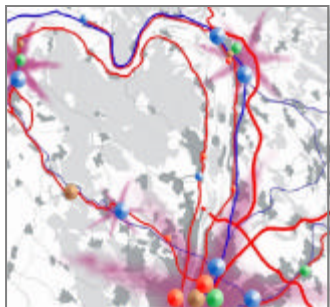
Építőkövek: a strukturáló elemek

- ♦ Az infrastruktúra a legfontosabb, hiszen ez a legnagyobb befolyással bíró elem. Az urbanizáció és a gazdasági fejlődés követi az infrastruktúrális fejlesztést. A strukturakép megmutatja az úthálózat és a kapcsolódó gazdasági fejlődési pontok fő strukturáló vonalainak összekapcsolódását. A képen jelezzük továbbá a különböző - helyi, regionális, vagy nemzeti - szintű elemek fontosságát. Kékkel a tömegközlekedés strukturáját jelöltük, ami jelenleg főleg Budapest irányában koncentrálódik.



- ♦ A jelenlegi urbanizációs minta a következő kép témája. E struktúra két szempontból befolyásolja meghatározóan a régió területfejlesztését. Egyrészt az épített terület folyamatosan terjeszkedik és foglalja el az agglomerációt. Másrészt a népesség koncentráltan növekszik az agglomeráció piros pontokkal jelölt, szétszórt helyszínein.

- ♦ A városi területek - infrastruktúrához szorosan kapcsolódó - terjeszkedése a foglalkoztatási helyszínek és a kapcsolódó

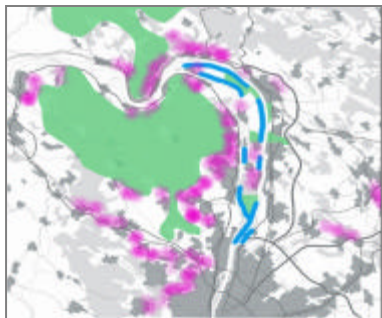


infrastruktúra mintája. Sok város rendelkezik regionális szintű foglalkoztatási lehetőségekkel, ezáltal vonzza tágabb környezetének lakosságát. Mindemellett Budapest vonzása a legerősebb: az ingázás főként a Budapest és az agglomeráció növekvő lakónegyedei közti infrastruktúra vonalakra koncentrálódik.

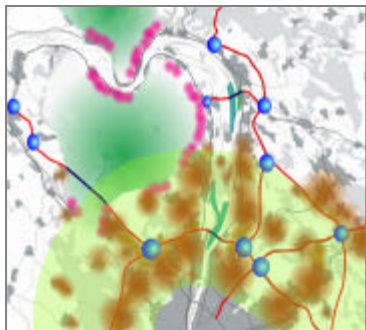
- ♦ A régió számos értéke a természeti környezet kiemelten fontos tényezője: természeti értékek, kulturális értékek, szabadidős lehetőségek. Ezeket gyűjtöttük össze és mutatjuk be (helyi, regionális és országos) fontosságuknak megfelelően e térképen. Ezek az értékek - objektumok, területek - teremtik meg a térség városi vagy gazdasági fejlődésen túli minőségi használatának lehetőségét.



Az alábbi két kép mutatja be a fenti tényezők elemzését, a fejlesztéseket, melyek más fejlesztéseket akadályoznak meg, és a területen felmerülő térbeli konfliktushelyzeteket.



- ♦ A szabályozásokból származó főbb akadályok leginkább a viszonylag nehezen hozzáférhető, és emiatt nem használható természetvédelmi területeket és a vízminőség védelmét érintik. A bemutatott képen lilával jelöltük a régióban zajló fontos autonóm fejlesztéseket - a nyaralóövezetek lakóterületté alakításának szabályozatlan folyamatát -, amelyek erősen gátolják a többi fejlesztési lehetőséget.

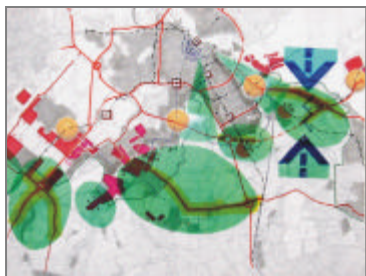


- ♦ A konfliktushelyzetet szemléltető képen négy fő tényezőt tüntettünk fel. Az értékes és védett zöldterületeket keresztezné az új infrastruktúra; a Budapestet körülölelő zöld övezetet egyre inkább elfoglalják; az egyébként más funkciók használatára alkalmas, értékes területek egyre inkább városiasodnak, és végül a fő és új infrastruktúra tengelyek mentén urbanizált területek folytonos övezetei, "szalagjai" alakulnak ki.



Holland példa

A Hollandiából származó példával kapcsolatosan két képet mutatunk be. Az első a különböző város- és gazdasági fejlesztéseknek az ütköző és a természetvédelmi zónák felsőbb szintű szabályozásai miatt kialakuló akadályait szemlélteti. A tanulmányozott magyar terület képehez hasonlóan a szabályozások halmozódó és sokszor egymást átfedő hatásai jelzik azt, hogy milyen lehetőségei maradnak például a városfejlesztésnek.



A következő kép azokat az általunk tanulmányozott területhez hasonló konfliktushelyzeteket mutatja be, amelyeket meg kell tárgyalni, és amelyekre a kommunikáció és participáció következő lépéseiben megoldási lehetőségeket kell találni. Ebben a holland példában az említett témák közt van egy vízkezelésre és szabadidős fejlesztésre elkülönített terület, valamint egy nagy zöldfelület számára elkülönített terület metszéspontja egy új infrastruktúrával és az azt kísérő város- és gazdasági fejlődéssel. Más helyszíneken különböző "térvetelések" ütköznek egymással - itt döntéseket kell hozni. Kiterjedt városi folyosók fejlesztése is elfogadható - ez is egy fontos kérdés, melyet a közösséggel meg kell vitatni.

IV. 3 ORIENTÁCIÓ

Kísérleti terület

A tervezési folyamat e részében a következő tényezőket értékeljük:

- ♦ a strukturáló elemek működése a régió területén
- ♦ a külső irányelvekből és a jelenlegi fejlesztésekből és irányzatokból származó különböző konfliktushelyzetek és problémák lehetséges megoldásai
- ♦ a térség fejlesztésének lehetőségei és alternatívái a közösség korábbi lépések során kinyilvánított szándékai, ötletei és véleménye alapján

Munkánkat egyrészt a négy strukturáló elemre, rétegre, vagy építőkőre – az infrastruktúrára, a városiasodás struktúrájára, a zöldhálózatra és a szabadidőre –, másrészt a főbb értékelendő és megvitatandó témákra összpontosítjuk. Tesszük mindezt absztrakt és sematikus képek előállításával, amelyek tisztán mutatják a fő témaköröket.

A tervező csapat minden strukturáló elemnek két alternatíváját dolgozta ki, melyek a fejlesztés ellentétes irányait képviselik. A konceptuális megközelítés mellett – a főcímetek hangsúlyozva – ez a „dramaturgia” is segít abban, hogy a fókuszcsoportokban hatékonyan tudjuk megvitatni az egyes alternatívák következményeinek különbségeit, és hogy a csoportokkal egyszerűsített döntéseket hozhassunk.

Az alternatívákat struktúramodellekben vagy vitamodellekben mutatjuk be: a fókuszcsoportok ezeket a modelleket tárgyalhatják meg. Ezek a viták segítik a terület térstruktúrájának fejlesztéséhez kapcsolódó értékek, irányok és konkrét megoldások kiválasztását. A kommunikáció e folyamata során konkrét és közös célokat lehet meghatározni és elfogadni.



MODELLEK - Zöld

Inkább a létező területek védelmét választjuk, így elkülönítve és a negatív hatásoktól elzárva őket, vagy a zöld által kínált lehetőségek más funkciókra való kiterjedt használatát választjuk, ezáltal több más helyszínen növelve a zöld területek fontosságát?

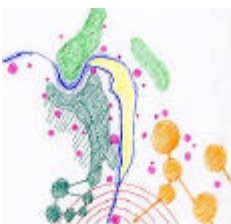
MODELLEK - Urbanizáció

Követjük az agglomeráció infrastruktúrák menti "hagyományos" növekedésének modelljét, vagy új városi központok új identitással rendelkező új struktúráját választjuk, ezzel a régió térstruktúrájának változását jobban befolyásolva és más funkcióknak több teret hagyva?

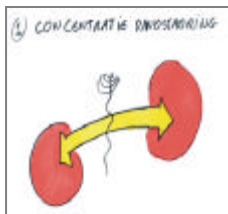


MODELLEK - Szabadidő

Elégedettek vagyunk a más fejlesztések által a szabadidőnek hagyott lehetőségekkel - a városi területek szélein az intenzív szabadidő "egyszerű" formáinak hagyott térrel, vagy megpróbálunk létrehozni egy bölcsebben használt, változatosabb, és magasabb minőségű teret a régió területi értékei által kínált lehetőségeket jobban kihasználva?



Holland példa



Holland példánkban a modellek különböző elemeit kékel (vízgazdálkodási struktúra), zölddel (zöldhálózat struktúra) és pirossal (városfejlődés, urbanizáció struktúrája) jelöltük.

A magyar célterülethez hasonlóan konkrét és egyszerűsített döntéseket kell hozni az elemek térbeli elrendezéséről. Ezeket az alternatívákat ábrázoljuk a koncepcionális struktúramodellekben.

A kék jelölést figyelve észrevehetjük, hogy több víztározási térre van szükség, ezt megoldhatjuk a talajvíz tárolásával és a terület jelenlegi felszíni vizein való terítésével, vagy nagyobb víztározók különböző helyszíneken való létesítésével.

A zöld jelölést tekintve a zöldterületek összefüggő hálózatát lehet kialakítani, vagy zöldterületek nagyobb egységeit lehet elszórtan létrehozni.

A piros jelölést illetően vagy a két nagyobb városközpontot lehet megnövelni és összekötni új infrastruktúra által, vagy a városi területek növekedhetnek a létező városközpontok között építendő új infrastruktúra tengelyek mentén

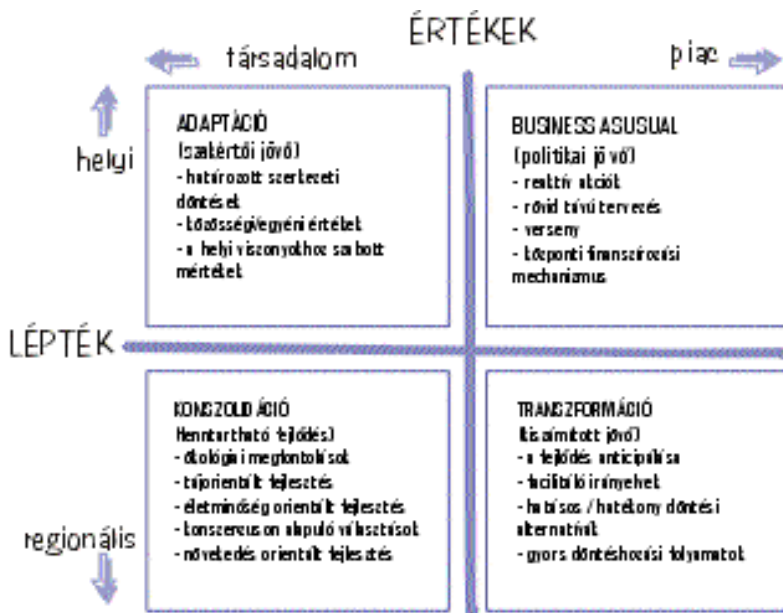
IV.4 FORGATÓKÖNYVEK

A Struktúratervhez vezető folyamat legkonstruktívabb lépése a IV. lépés (kreáció), a fejlesztési forgatókönyvek elkészítése. A kísérleti tervezés folyamán kialakított forgatókönyveket a strukturáló elveket vagy építőköveket és a második és harmadik lépés participációs folyamataiból származó inputokat együttesen használva építettük fel.

A forgatókönyvek alapjai

A forgatókönyvek szerepe, hogy az egyes értékválasztásokkal járó következményeket és kölcsönhatásokat bemutassák. A Strukturatervezési folyamatban nincs értelme kidolgozni az építőkövek minden lehetséges variációját, inkább az a fontos, hogy korlátozott számú variációnak logikus alapja legyen. A kísérleti tervezés során a tervezői csapat azt javasolta, hogy a scenáriókat ellentétes fejlesztési ötletek kidolgozására használjuk a következő „gondolati lépések” által generált választások segítségével:

1. **A területfejlesztésben vagy a piaci erők, vagy a társadalmi befolyás uralkodik** – Ezt a gondolati lépést az a megfigyelés támasztja alá, miszerint Magyarországon a piaci erők sokkal erősebbek, mint az értéktudatos társadalmi döntéshozási folyamatoktól várható vezetés és kontroll hatása. Ezen ellentét megfontolása és kidolgozása fontos tanulságokat kínál a területfejlesztési irányelv-alternatíváknak és ezek kezelésének.



2. **A területfejlesztés vagy helyi érdekeket, vagy magasabb, regionális érdekeket szolgál** – Ez a megkülönböztetés fontos a Magyarországon kialakuló új közigazgatási rend fényében – a jövőbeli Európai Unió tagság kontextusában a középszintnek egyre fontosabb szerepe van a fejlesztési ügyekben. Az ellentét tehát megteremti a lehetőséget arra, hogy megvizsgáljuk az orientáció fontos kérdésének két verzióját: lehetséges lesz-e felülkerekedni a jelenlegi lokális központú döntéshozási folyamaton, vagy lehetőség van a területek közötti magasabb szintű megértésre és feladatmegosztásra.

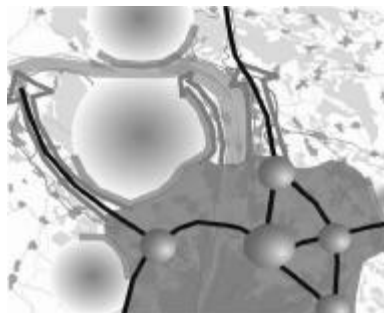
Ahogy a fenti ábrán szemléltettük, az ellentétek két tengelye egy diagrammban négy lehetséges kombinációt eredményez, melyek közül a tervező csapat kettőt dolgozott ki: *Business As Usual* és *Konzolidáció*

A kísérleti tervezés folyamata során kidolgozott forgatókönyvek

Két forgatókönyvet dolgoztunk ki: két olyan változat következményeinek megjelenítésére, amelyeknek reális esélyük van a megvalósulásra, ugyanakkor jelentősen különböznek egymástól. Először a fő elemeket, a két különböző fejlődési irány lényegét egyelőre nagyon absztrakt módon tartalmazó konceptuális képeket dolgoztunk ki. A képek szerepe az volt, hogy segítsék a legfontosabb kérdések megvitatását.

Business As Usual - forgatókönyv

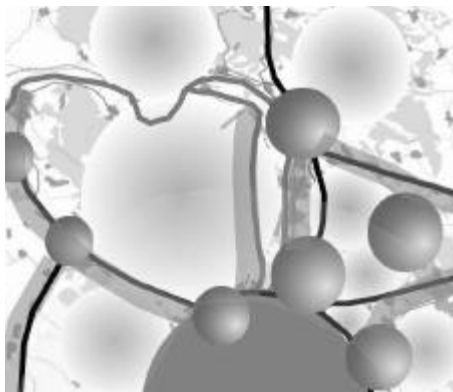
Ez a forgatókönyv a jelenleg is tapasztalható területfejlesztési irányelv érvényesülésére épít és végletes értelmezése a domináns piaci befolyás hatásának, mely akadályozza a demokratikus döntéshozási folyamatokat és a választott értékeken alapuló irányelvkészítést. A helyi szintű orientáció meglehetősen egyforma fejlesztéseket eredményez az agglomerációban, mivel az alternatívák választásának lehetősége



korlátozott. Az infrastruktúra intenzíven fejlődik a helyileg meghatározott, és nem átfogóan vizsgált igényeknek köszönhetően. Ennek következtében a gazdasági fejlődés és a lakásépítési minták homogén módon terjednek az egész régióban.

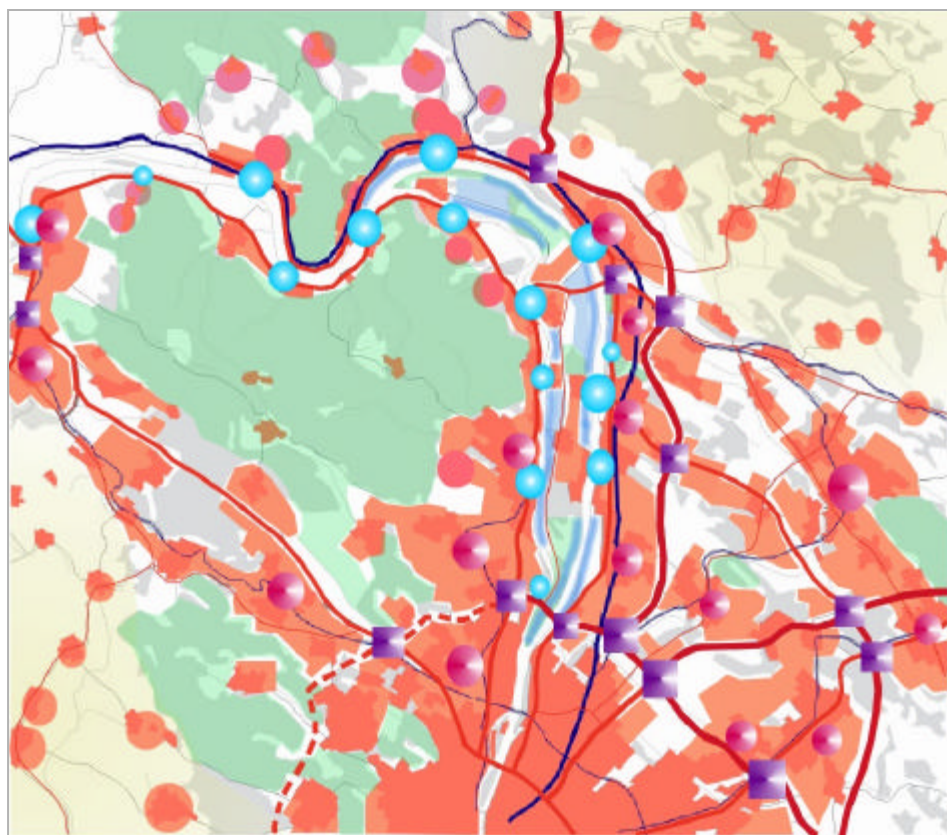
Konzolidáció - forgatókönyv

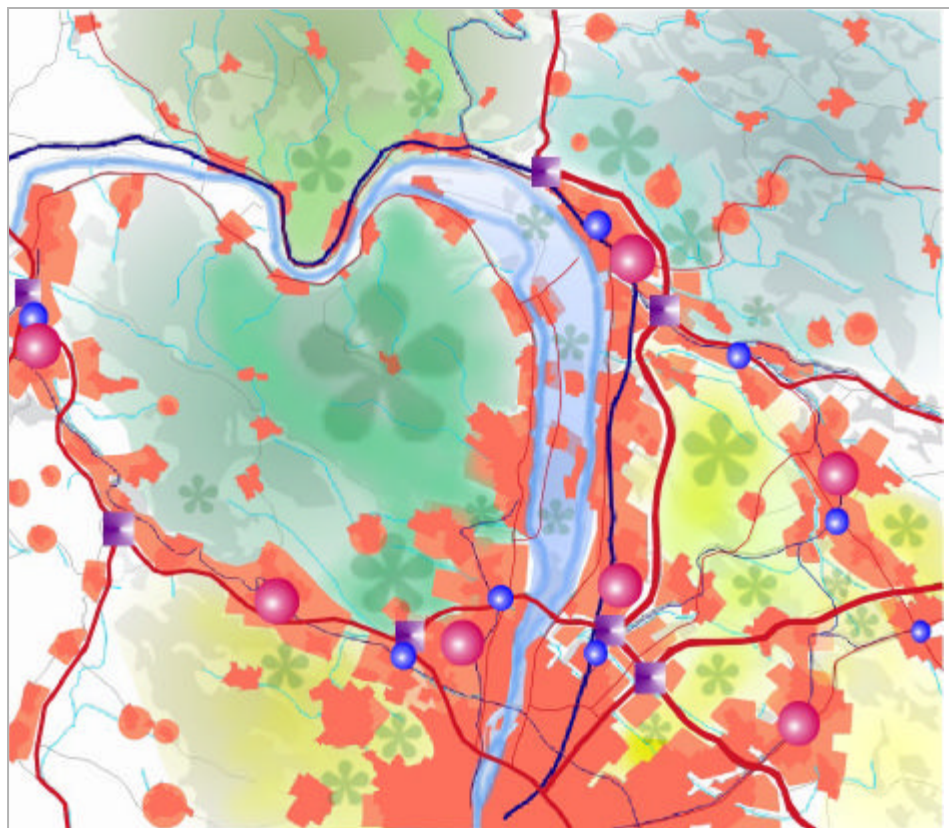
Ezt a forgatókönyvet a regionális értelemben vett választási lehetőségre építettük működő demokratikus és értékválasztási mechanizmusokat feltételezve. A regionális kontextusban az alternatívák választása komoly következményekkel jár a fejlesztési lehetőségek tekintetében (pl. a Duna jobb



partja szabadidős használatának hangsúlyozása korlátozza a gazdasági fejlődést). Ez a forgatókönyv ambiciózus és valószínűleg ellentmondásos, hiszen egyértelmű irányelv választásokat tükröz (annak ellenére, hogy lehetséges, hogy egy erősebb típusú, magasabb szintű irányelv ugyanezt a hatást érné el). Ilyen határozott választások a fejlesztés (mint infrastruktúra-fejlesztés és lakásépítés) mérséklését és a tér több-funkciós használatának hangsúlyozását vonják maguk után.

További megbeszélések után a két irányt, a két forgatókönyvet részletesebben is kidolgoztuk. Ez a forgatókönyvek különböző építőköveinek továbbfejlesztését jelentette, vagyis a fő témaköröket a saját és kölcsönös következményeik összeegyeztetését követően tovább részleteztük. Összehasonlításképpen részletesen bemutatjuk a forgatókönyveket alkotó építőkövekről tett megállapításokat a következő táblázatban.





A két forgatókönyv általános jellemzői

<i>Business As Usual</i>	<i>Konszolidáció</i>
Spontán fejlesztés	Kiegyensúlyozott fejlesztés
A piaci erők dominanciája	Értékválasztás
Maximális infrastruktúra-fejlesztés	Támogató típusú infrastruktúra-fejlesztés
Bizonyos funkciók csak másodlagosak (mezőgazdaság, turizmus)	Sokfunkciós területhasználati formák
Ad hoc fejlesztési kezdeményezések	Koncepcionális fejlesztési kezdeményezések

A két forgatókönyv funkcionális jellemzői

Infrastruktúra

M0: kijárat a Sziget csúcsánál	Nincs kijárat
M0: a teljes körgyuru megépítése	Speciális szigeti bevezetőút Szigetmonostornál összekötése
Híd építése Vácnál	Nincs híd Vácnál
11-es út: Budapest – Esztergomi szakasz regionális jelentőségű	11-es út: Budapest – Esztergomi szakasz csak helyi jelentőségű
10-es út: kerüloutak az épített területek körül és új Pilisszántó – Kesztléc szakasz	A már létező úthálózat javítása
Vác – Gödöllo (M0: Pécelig) új regionális jelentőségű kapcsolat	Vác – Gödöllo kapcsolat megmarad helyi jelentőségűnek
	Vác – Aszód kapcsolat regionális jelentőségű
2/A: szélesítés és meghosszabbítás Balassagyarmatig	2/A: szélesítés

Urbanizáció

A lakóövezet sugárirányú, monoton kiterjesztése (a Duna két partjára, a Pilis völgyekbe, a Gödöllo – Veresegyháza – Budapest háromszögbe) Csak alvófalvak	A lakásövezet csomószerű, hálózatszerű kiterjesztése. Középméretű városok (Dunakeszi-Káposztásmegyér, Budakalász- Pomáz, Pilisvörösvár, Vác, Veresegyháza, Gödöllo, Dorog) központi funkciókkal és gazdasági tevékenységgel / foglalkoztatással
--	--

Nyeralóövezet további kitolása a vidéki területekre	Speciális, kötelező építési szabályzattal rendelkező nyeralóövezetek kifejlesztése
---	--

Tömegközlekedés

Megmarad a Budapest-központú sugárirányú orientáció	Páros, többfunkciós tömegközlekedési csomópontok ("transferia") M0 Budakalász – Dunakeszi / Káposztásmegyér
	Regionális csomópontok: Gödöllo, Veresegyháza, Vác, Pilisvörösvár, Dorog
	HÉV: építés Veresegyháza – Mogyoródi szakaszon

Szabadido

Értékes helyek, attrakciók csak szórványosan maradnak fent	Aktív szabadido irányelvek a különböző zónáknak
A természeti és történelmi értékek szigorú védelme a Duna-Ipoly Nemzeti Parkban	Városi parkzónák (Budapest-Gödöllo-Vác; Budapest – Nagykovácsi – Szentendre háromszögek; és Szentendrei-sziget)
	Tájpark zónák megkülönböztető identitásokkal (Pilis, Cserhát, Dunakanyar, Börzsöny)
Az intenzív turista szórakozási lehetőségek dominanciája (golf, vidámparkok, yacht turizmus)	Intenzív és extenzív szabadido / turizmus egymás mellett
A helyszínek a Duna partjára összpontosulnak	A Duna völgyének széleskörű használata

Természet megorzés

Elszigetelt természeti „menedékhegyek”	Funkcionális védelem, integrált tájhasználat
--	--

Mezogazdaság

Hosszú távon nem jelentos a térségben	Erdészet és mezogazdaság, mint a vidéki identitás elemei
	Többfunkciós vidéki gazdaság az agglomerációban
	Integrált földhasználat

Holland példa

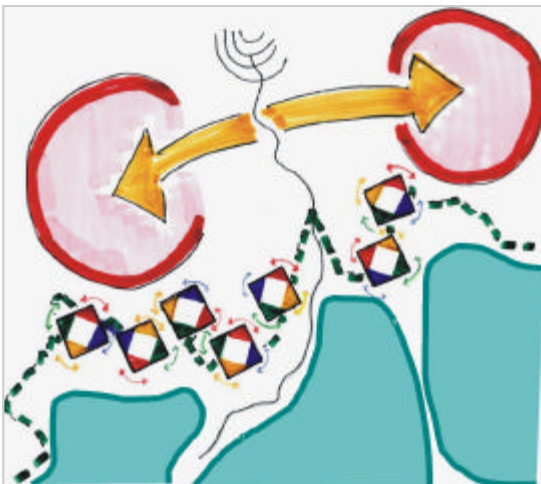
A holland példában a forgatókönyv-építésre kissé más megközelítése volt jellemző, mint amit a magyar kísérletben használtunk. A forgatókönyv-építésnek három fő lépése különböztethető meg. Ezekben egy nagyon egyszerű tervtől egy közbenső lépésen keresztül csak egy végső alternatíva került részletes kidolgozásra. A fő lépések szerepe az volt, hogy párbeszédet váltsanak ki és vezessenek a fő témakörökről.

Az itt látható első kép csak a fő témák lényegét mutatja be. Az absztrakt modellekben megjelenő (előzőleg már bemutatott) különböző elemek itt is felismerhetők. Az eredmény összehasonlítható a magyar kísérlet forgatókönyveinek konceptuális képeivel.

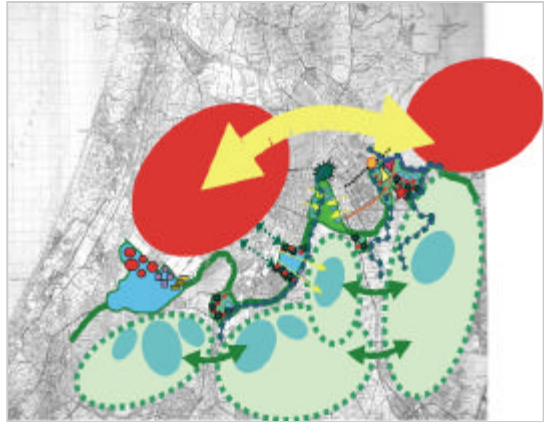
A korábbi választások együttesen a mezőgazdaság, természet, szabadidős övezet és víztározók nagy több-funkciós egységeit határozzák meg. A városi övezetek ezen egységek körül, a városi gyűrűben összpontosulnak egy új infrastruktúra tengely által összekötve. Ezek a kölcsön-

hatásban lévő elemek változó-kony, speciális funkcionális lehetőségekkel rendelkező átmeneti zónákat képeznek.

A következő képen a forgatókönyv részletesebb. A különböző elemeket térképé-szetileg a területre vetítették, és különösen az átmeneti zóna és a nagyobb többfunkciós egységek kerültek kidolgozásra olyan helyszínekkel, mint a vízpart-környéki lakóterületek, a zöldövezeti lakóterületek, és a speciális szabadidős területek. Ez a kép már hasonlít a végső térstruk-túrára, amelyet részletesen kidolgoztak a végső forgató-könyvben, térbeli vízióban, vagy ahogy itt nevezik, preferencia modellben.



Ebben a preferencia modellben a különböző elemek és funkció elosztások részletezettek, de még mindig nem fedik le a teljes területet és nem jelzik a pontos méreteket, intenzitást és elhelyezkedést – ez még mindig egy konceptuális kép. A képen levő különböző tárgyak képviselik a fő térstruktúra-fejlesztéseket. Itt jól láthatók a különböző elemek és tárgyak, amelyekből a fejlesztés összeáll – a víztározó helyszínek, természeti egységek, nagy szabadidős területek és különféle jellegű városi övezetek vagy lakó-területek.





www.ecorys.hu/strukturaterv



szerkesztette a QUD VADIS Consulting - 2002