

# **Doktori (PhD) értekezés tervezet**

Dömötör Ildikó

2020. május

**NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM**

**Doktori Iskola: Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola**

**Kutatási terület: Emberi Erőforrás**

**Vezető: Prof. Dr. Kiss György**

Az alkotó neve: Dömötör Ildikó

**Kistérségi innováció a helyi közigazgatásban**

**Vizsgálat a Hegyháti Járás mikrotérségben**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezető

Prof. Dr. Tózsza István

Társ témavezető

Prof. Dr. habil. Sikos T. Tamás

.....

.....

# Budapest, 2020

## Tartalom

<b>Bevezetés.....</b>	<b>9</b>
A téma aktualitása.....	9
A témaválasztás indoklása.....	12
A Helyi Közösségi Akadémia (HKA) Program bemutatása.....	14
A Jó Önkormányzás Kutatócsoport.....	16
Társadalmi Felelősségvállalás a Közsférában (Public Social Responsibility: PSR).....	18
<b>Hipotézisek .....</b>	<b>20</b>
Kutatási módszerek .....	21
Kvantitatív kutatási módszer .....	24
A kutatási eredmények lehetséges hasznosítása.....	24
<b>Elméleti megalapozás .....</b>	<b>26</b>
Az innováció, társadalmi innováció.....	27
J. A. Schumpeter (1883-1950) és az innováció alapjai .....	28
Az innovációk diffúziója vagy terjedése .....	30
Az innováció más megközelítései.....	31
Regionális versenyképesség és az innováció.....	33
Hogyan fejleszthetik a helyi közösségek a változó társadalmi igényeket?.....	35
Egy régió sikerességének alappillérei .....	36
Tudásalapú gazdaság.....	38
Társadalmi innováció .....	39
A társadalmi jólét hazai indikátorrendszere .....	40
Társadalompolitika.....	42
Az információ és a tudás .....	44
Az új közösségi paradigmaváltás.....	46
Az innováció képlete.....	49
A különböző innovációs folyamatok kronológiai jellemzése .....	50
Erőforrások, kompetenciák a társadalmi innováció kölcsönös egymásra hatásban .....	52
Az Oslo kézikönyv.....	53
Okos falvak, okos térség .....	56
Az okos falvak kialakításának első lépései .....	58
Az okos/intelligens falvak meghatározásának különböző megközelítései.....	59
<b>Az Észak-Hegyháti Mikrotérség bemutatása.....</b>	<b>60</b>
Munkanélküliség aránya a Mikrotérségben.....	62
Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió bemutatása .....	64
Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió – helyzetkép.....	65

Az Unió létrejöttének előzményei.....	67
A mikrotérség fő stratégiai céljai .....	68
Megalapozások .....	68
Az Észak-Hegyháti mikrotérség településeinek története.....	70
Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió bemutatása .....	75
A közlekedési hálózat bemutatása.....	76
A mikrotérség településeinek megközelíthetősége.....	78
Az ivóvíz- és szennyvízhálózat.....	79
A közműolló .....	81
A villamosenergia-szolgáltatás ellátottsága.....	82
A gázszolgáltatás megoldottsága a mikrotérségben .....	82
Hulladékgazdálkodás .....	83
Telekommunikációs hálózat .....	83
Társadalmi és demográfiai helyzet .....	83
A térségben zajló előregedési folyamatok .....	86
Etnikai összetétel .....	87
Iskolázottsági szint.....	88
Intézményi ellátottság az oktatás területén a mikrotérségben .....	89
Regisztrált vállalkozások száma a vizsgált térségben.....	90
Közösségépítő és hagyományőrző tevékenységek .....	92
Civil szerveződések és a civil társadalom ereje .....	93
Turizmus .....	96
Szociális ellátottság.....	97
A mikrotérségi unió elhelyezése a járás gazdasági szerkezetében .....	98
A mikrotérség gazdasága a rendszerváltás előtt és hatása a jelen munkaerőpiaci helyzetre .....	98
<b>Alsómocsolád.....</b>	<b>101</b>
Alsómocsolád település részletes bemutatása.....	101
Magyarország aprófalvait érintő nehézségek itt is megjelennek .....	102
A települési önkormányzat tevékenységének lényegesebb állomásai.....	104
A település felzárkózása a digitalizáció folyamatában.....	104
Mennyit pályázhat egy település? .....	105
Alsómocsolád jelenleg is zajló programjai.....	107
Magunk Kenyerén Gazdaságfejlesztési Program .....	107
Összefogásban az Észak-Hegyhátért.....	108
Lépésváltás az Észak-Hegyháti Mikrotérségben.....	110
Felkészülés az aktív időskorra .....	111
Lényeges döntések a további fennmaradáshoz .....	111
Jelentős munkaadó cégek a településen .....	113
Alsómocsolád SWOT analízise .....	113
A lakosság számának emelése érdekében tett kezdeményezések .....	115
A település jövőkép-alkotásának megfogalmazott célkitűzései .....	117
<b>Okosfalvak, okos térség .....</b>	<b>120</b>
Mennyire ismertek a jó kezdeményezések máshol .....	120

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió, mint a jövő okos térsége .....	124
A kihívások kezelése.....	125
Digitális Magyar Falu Program.....	126
Alsómocsolád, az okos falu .....	127
A XXI. század technológiája már jelen van a településen .....	130
Az EU az okos falvakért.....	131
A Digitális Jólét Program .....	133
Helyi speciális szükségletek a digitális kompetencia fejlesztés területén .....	135
1.Multifunkcionális szolgáltatási csomópontok .....	137
2.Egészségügy és gondozás .....	137
3.Oktatás és képzés .....	137
4.Mobilitás és logisztika .....	138
5.Energia .....	138
6.Digitális ökoszisztémák.....	138
A vidéki változások 10 legfontosabb mozgatórugója .....	139
1.Vezető nélküli autók.....	139
2.Az élelmiszer jövője.....	139
3.Az oktatás jövője.....	140
4. Decentralizált energiarendszerek .....	140
5. Drónok.....	141
6.Hozzáadott értékű és megosztott gyártás .....	142
7. Felhőalapú számítástechnika és az IoT (a tárgyak internete) .....	142
8.Digitális csatlakoztathatóság.....	142
9.Az egészség jövője.....	143
10. Változó értékek .....	144
Digitális deficit – Kistelepülési honlapok hazai állapota .....	144
„Okosfalvak” szakmai konferencia .....	145
A Magyar Falu Program.....	148
<b>A terepi kutatás, és a mélyinterjúk elemzése .....</b>	<b>151</b>
Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió az első „okos térség” Magyarországon. Miért pont ez az öt település szerveződött unióvá?.....	151
Az ön véleménye szerint, mi a saját és mi a többiek erőssége? .....	152
Ön szerint, mi az az öt kompetencia, amitől innovatív egy polgármester?.....	155
Milyen csatornákon keresztül kommunikál a lakossággal? .....	157
A polgármesterekkel készült interjú összefoglalója.....	158
Halmai Gáborné ügyvezetővel készült interjú .....	160
<b>Gyermekönkormányzatok, mint a társadalmi innováció jó gyakorlata .....</b>	<b>164</b>
A gyerekek bevonásának lehetőségei.....	166
Nemzetközi tapasztalatok – nemzetközi szabályozás .....	167
Jogi megalapozottság .....	168
A bizalom, mint hajtóerő, és szerepe a közösség építésében.....	169
Gyermek- és ifjúsági önkormányzatok: Két hazai jó gyakorlat bemutatása, elemzése.....	176

Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzat Alsómocsoládon .....	177
Gyermek- és Ifjúsági önkormányzat vezetőjével és a polgármesterrel készült interjúk.....	180
Gyenesdiás település bemutatása .....	180
Gyenesdiás elhelyezkedése, közlekedési viszonyai .....	181
Mit tud az ellen tenni a település, és milyen eszközökkel lehetséges a fiatalokat mégis lokálpatriótábbá tenni, itt tartani.....	183
Mikor és hogyan kezdődött el a gyerekek bevonása az önkormányzati munkába?.....	186
Összehasonlítás, összegzés .....	187
<b>Összegzés, eredmények, következtetések, további kutatási javaslatok .....</b>	<b>191</b>
A Régiók Bizottsága véleménye a vidéki területek fenntartható fejlesztéséről .....	193
Az Európai Parlament 2016. május 10-i állásfoglalása az új területfejlesztési eszközökről a 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó kohéziós politikában.....	194
A Magyarországnak szánt, 2021–2027 közötti kohéziós politikai finanszírozással kapcsolatos beruházási iránymutatás .....	196
Az okos térség/település kritériumrendszerének megjelenése a gyakorlatban .....	197
Lényeges innovatív elemek a mikrotérségben és Alsómocsoládon a teljesség igénye nélkül.....	197
<b>A hipotézisek bizonyítása.....</b>	<b>199</b>
<b>Ábrajegyzék .....</b>	<b>201</b>
<b>Táblázatok jegyzéke.....</b>	<b>202</b>
<b>Bibliográfia.....</b>	<b>203</b>
Felhasznált szakirodalom .....	203
Regionális kiadványok .....	209
Internetes dokumentumok .....	210
A vizsgált települések honlapja .....	210
Internetes források .....	211
Jogszabályok.....	211
A szerző publikációi, közleményei, tudományos előadásai .....	212
<b>Mellékletek .....</b>	<b>216</b>
1. számú melléklet: Jó önkormányzás kutatócsoport kérdőív (2018) .....	216
2. számú melléklet: Alsómocsolád projektjei .....	227
3. számú melléklet: Alsómocsolád gyermek- és ifjúsági önkormányzatának működési szabályzata .....	231
<b>Demokratikus Alsómocsoládi Gyermek és Ifjúsági Önkormányzat .....</b>	<b>231</b>
<b>Egységes Szerkezetű Szervezeti és Működési Szabályzata.....</b>	<b>231</b>
<b>I. Fejezet .....</b>	<b>231</b>
4. számú melléklet: Alsómocsolád település díjai, kitüntetései:.....	235





## Bevezetés

### A téma aktualitása

Napjaink folyamatosan változó világában az egyik legnagyobb kihívást az jelenti a települések számára, hogy milyen gyorsan tudnak alkalmazkodni és reagálni a külvilág diktálta változásokra. Ekkora sebességgel talán még soha nem változtak a körülmények, mint most. Ez a gyors változás, mint folyamatos kihívás, mind a településeken élő lakosságot, mind a helyi vezetést is gyorsabb döntések és intézkedések meghozatalára kényszeríti. Az önkormányzatokra nagyobb felelősség is hárul ebben a helyzetben, hogy a folyamatos alkalmazkodás során, különböző eszközök kiaknázásával sikerül-e lépést tartaniuk a fejlődéssel. Az egyre gyorsuló tempóban, egyre változóbb körülmények között élő közösségek vezetői, ki tudják-e hozni a legjobbat a település adottságaiból, lehetőségeiből a környezeti értékek megőrzése mellett. Akik egy adott település közösségének vezetésére vállalkoznak, nem csak a kötelező tevékenységeik elvégzésére kell gondot fordítaniuk, hanem egyúttal a környezet adottságainak megfelelő kiaknázásáért is felelősséggel tartoznak, a helyi értékek védelmének és megóvásának szem előtt tartásával. Egy közösséget szolgálni, annak élén tevékenyen és hasznosan dolgozni nem kis kihívást jelent. A folyamatosan változó gazdasági, pénzügyi és környezeti kihívások, a technika és az infokommunikációs eszközök adta lehetőségek végeláthatatlan és korlátlan lehetőségeinek „okos” kihasználása elengedhetetlenül szükséges egy – az idő szavát meghalló – aktív közösség számára. Szükséges, hiszen, aki most nem tudja felvenni a versenyt és lépést tartani a környezet és a világ által diktált ütemmel, nem ismeri fel az egyre gyorsuló globalizált világunkban a modernizáció folyamatait, és az ezekben rejlő potenciális lehetőségeket, az végérvényesen lemarad. És mi történne ezekkel a „végérvényesen” leszakadt közösségekkel, területekkel, arról ma még elképzelésünk sincs. Mivel ezek a változások – valamilyen módon – a társadalomban is különböző változásokat indukálnak, ezért lényeges, hogy a gazdasági, technikai, pénzügyi...stb. elmozdulásokat az adott közösség időben felismerve, erre megfelelően reagálva tudja kezelni, kihasználni és a saját javára fordítani. Ha csak az elmúlt évtizedekre fókuszálunk, olyan változások következtek be hazánkban is, amelyek

gyökeresen alakították át a társadalmi berendezkedést. A rendszerváltás után felszámolták a különböző iparágakban, ipari termelésben tevékenykedő nagy központok, gyárak, üzemek, tovább a mezőgazdasági, agrárközpontok jelentős részét. Emiatt a mezőgazdaságban és iparban dolgozók száma drasztikusan lecsökkent, holott korábban a vidéki lakosság nagy része a mezőgazdaságból tartotta fenn magát<sup>1</sup>. A mezőgazdasági termelés „életben maradt” része is szinte teljesen átstrukturálódott, és a korábban nagy létszámú munkaerőt foglalkoztató állami gazdaságok helyett, megjelentek a családi- és kisvállalkozók, a helyi őstermelők, biogazdaságok (amelyekre ma már egyre növekvő igény mutatkozik). A falvakból tömegek vándoroltak a nagyobb városokba, illetve az agglomerációkba, a falvakban maradt lakosság nagy része is tevékenységváltásra kényszerült vagy távolabbi munkalehetőségek miatt ingázó lett, nagymértékben átalakítva ezzel a társadalom szerkezetét. A belső népvándorlás következményeként a városokban és azok környékén a nagyszámú lakosság megjelenése a városiasodás folyamatát indította el<sup>2</sup>. Ez a változás nem csak hazánkban kimutatható társadalmi jelenség, hanem globális folyamat, ami az egész világon megfigyelhető változásokat indított el. Itáliában például e folyamatok hatására, a középkor óta több mint húszezer település tűnt el. A városokba és környékükre a vállalkozóbb szellemű, szakképzettebb és fiatalabb munkaerő költözött, ezzel markánsan és hátrányosan megváltoztatva a falvakban maradt lakosság demográfiai szerkezetét, versenyképességét, felzárkózási esélyeit. A falvakban meglévő születések száma többé már nem tudta kiegyenlíteni az elvándorlásból adódó demográfiai veszteséget.

Ezek a belső „népvándorlások” eredményezték azt is, hogy nagyobb régiók szinte teljesen elnéptelenedtek, megjelent és egyre közismertebbé vált a „hátrányos”, illetve „leghátrányosabb helyzetű” falu/régió definíciója. Az így megmaradt alacsony népsűrűségű, és így kevésbé piacképes régióknak, kistérségeknek, aprófalvaknak nem csak saját esélyeiket kellett újra értelmezniük a fennmaradáshoz, hanem a tovább éléshez szükséges stratégiáikat is. Mindehhez az átértelmezéshez, fennmaradáshoz, és az új szituációhoz való

---

<sup>1</sup> A mezőgazdasági népesség majd teljes eltűnéséből következik, hogy a falvak vagy falusi térségek kijelölése ma már nem lehetséges a lakosság foglalkozási szerkezete alapján. Forrás: BELUSZKY P.-SIKOS T. T.(2007) p.10.

<sup>2</sup> 1960-ban már 363 ezren, 1970-ben kereken egymillióan ingáztak; tíz év alatt tehát több mint 600 ezerrel nőtt a számuk... ekkor már minden ötödik munkavállaló lakóhelyén kívül dolgozott, s a falvak (községek esetében ez az arány – országos átlagban – 40-42 százalék körül alakult. Forrás: uo.

alkalmazkodáshoz elengedhetetlenül szükség van a megújulás képességére, amely mind az innováció mind a társadalmi innováció megléte nélkül elképzelhetetlen. A korábban már említett technikai innováció és az így megjelenő társadalmi innováció szoros kölcsönhatásban áll egymással. A helyi közösségek szerepét vizsgálva a regionális szintű társadalmi innováció tanulmányozása, a megvalósítás kérdéseinek tisztázása alapvető feladattá válik.

A társadalmi innováció, mint új közösségi eszköz, a mindennapi kihívásokra már meg tudja adni a választ. Ez az újonnan megjelenő társadalmi innováció a települések esetében tehát azt jelenti, hogy az önkormányzatok új együttműködések, új funkciókat, struktúrákat, új tevékenységeket generálnak, ezzel teljesen más – korábban nem létező – megoldásokat, szerepköröket hozva létre, amelyek már egy fenntarthatóbb, a környezethez rugalmasabban alkalmazkodó, gyorsabb és nyitott, regionális szintű vezetést igényelnek, a kor kihívásaira megfelelően reagálva.

Ha továbbra is kisebb-nagyobb közösségekben gondolkodva látjuk a jövő társadalmát, ahol központi szerepet kap az együttműködés, akkor a jövő kistérségi és regionális társadalmi berendezkedése szükségessé teszi a közösségi alapú stratégiai gondolkodást. A közösség valódi ereje a kapcsolódásaikban rejlik, amelyeket a kor technikai vívmányai, eszközei csak kiegészítik, segítik.

Egy település különböző szereplői (önkormányzat, vállalkozók, civil szervezetek, lakosság) között folyamatos kölcsönhatásnak, társadalmi kommunikációnak kell jelen lennie, mindehhez intenzív „áramlásra” van szükség a fennmaradása és a további fejlődése érdekében. Ez a fajta áramlás és interakció a közösség összes, fent említett szereplőjét tovább erősíti. Mindennek alapfeltétele pedig a kölcsönös bizalom. A bizalom kiépítése és fenntartása csak folyamatos együttműködés eredményeképpen jöhet létre és tartható fenn. Egy olyan közösségben, ahol a közösség tagjai nem bíznak egymásban, nem kommunikálnak egymással, az a közösség rövid időn belül szétesik, mert nincs, ami összetartaná és összefogásra ösztönözné őket. Mivel a bizalom nélkül egy közösség megfelelő működése, eredményessége és sikeressége elképzelhetetlen, ezért erről a későbbiekben részletesebben is szó lesz.

Barabási Albert-László A képlet című könyvében arra keresi a választ, hogy vajon a sikeresség képlete egyáltalán leírható-e, és ha igen, milyen részekből tevődik össze, milyen alkotó elemekkel definiálható. Az ő elmélete szerint a siker egyik komponense az erős kapcsolati tőke<sup>3</sup>. Ha valaki nem épít ki erős és jól működő kapcsolatokat a környezetével, akkor lehet bármilyen tehetséges, rendelkezhet átlagon felüli kompetenciákkal, teljesítménnyel, nem fog tudni sikeressé válni. A szerző hasonlatával élve, bármilyen nagy szám (ahol a nagy szám a tehetség, tudás) nullával (ahol nulla a kapcsolati tőke) való szorzata mindig nulla. Hiszen nem lesz, aki felismeri a tehetségét, aki támogatja, és elismerné, segítené a siker elérésében. Ez különösen igaz, olyan területeken, ahol a teljesítmény nem mérhető egzakt módon. A teljesítmény ugyan vonzza a sikert, de ez önmagában még nem elegendő, mert a sikert a kapcsolati hálózatok határozzák meg.<sup>4</sup>

## A témaválasztás indoklása

Egyetemi oktatóként számos olyan projektben, programban vehettem részt, amelyekből nagyon sokat tanultam, olyan jelentős hozzáadott értéket adva számomra, amelyek komoly szemlélet-formáló hatással voltak rám. Első sorban a közösségi stratégiai gondolkodás, felelősségvállalás a mostani és a jövő generációiért, a bizalom kiépítése és megóvása, társadalmi szerepvállalások a környezetért és a jövőért. Ezek közül a három legmeghatározóbb projektet röviden ismertetem időrendben, amelyek a dolgozatom témaválasztását is indokolják. A Helyi Közösségi Akadémia (HKA) Programban trénerként való részvételem, a Jó önkormányzás kutatócsoportban terepi kutatásokat folytattam, illetve a harmadik meghatározó projekt a Társadalmi Felelősségvállalás a Közsférában, a PSR (Public Social Responsibility), amelyben egyetemi tananyag készítéséhez szerzőként működtem közre.

---

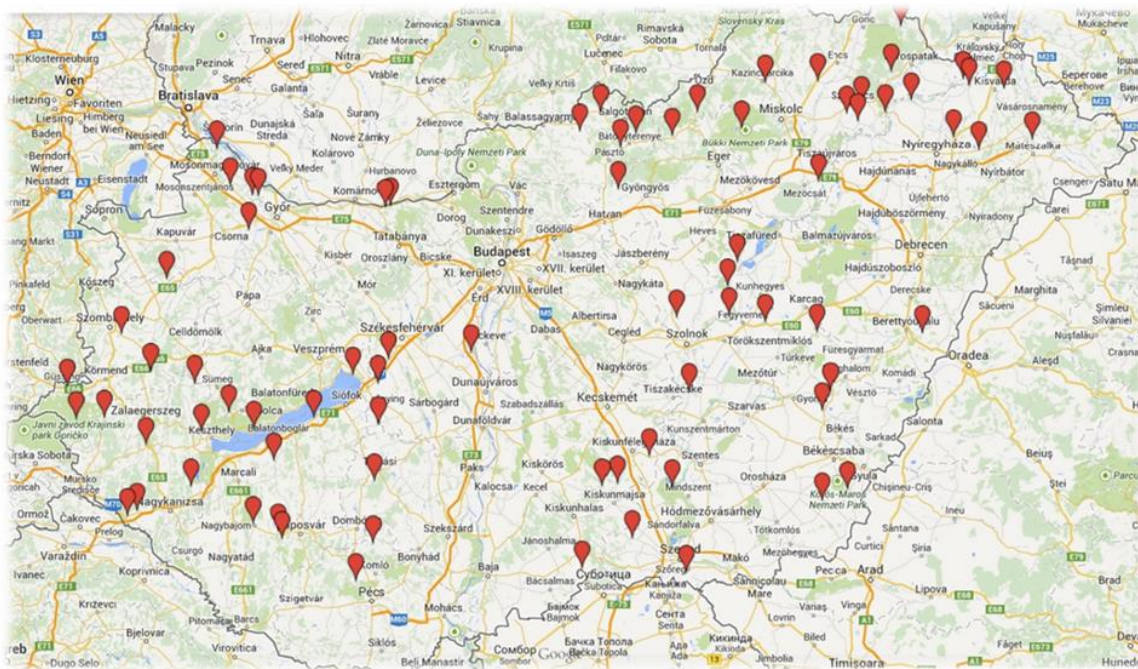
<sup>3</sup> „amikor a kapcsolati tőkét 'kimetszem' a társadalmi tőke zavaros fogalmi elegyéből, akkor nyitott kérdés, hogy az ott maradt elemeket, vagyis a társadalmi tőke 'kapcsolatlalanított' részeit, mint például a bizalom vagy a civil társadalombeli aktivitás, vagy bármely más, a társadalmi tőkével kapcsolatba hozható jelenséget lehet-e tőkének tekinteni.” SIK E.: Kell-e nekünk a civil tőke fogalma? *Civil Szemle* IX. évf. 2012/1. szám p. 9-10. [http://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2020/02/30\\_Civil\\_Szemle\\_2012\\_1\\_web.pdf](http://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2020/02/30_Civil_Szemle_2012_1_web.pdf) (2020.05.28.)

<sup>4</sup> Barabási Albert-László: A képlet, A siker egyetemes törvényei Libri Kiadó, 2018. p. 64.

Mindhárom programot, az abban végzett munkámat és az ezekből szerzett tapasztalataimat az alábbiakban mutatom be.

## A Helyi Közösségi Akadémia (HKA) Program bemutatása

2015-ben tréneri tevékenységre kértek fel a Helyi Közösségi Akadémia programjába az Államreform Operatív Program (ÁROP) – 2.2.22. „Fenntartható önkormányzatok” köztisztviselői képzési program II. pilléréként a „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak”, amely a közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiák megalkotásáról szól<sup>5</sup>. A HKA programba közel száz beérkezett pályázatból 77 olyan kistélepülés került be nyertesnek, amelyek lélekszáma ötezer főnél alacsonyabb, hátrányos helyzetű (munkanélküliség, elnéptelenedés, fiatalok elvándorlása stb.), illetve a halmozottan hátrányos helyzetű település kategóriájába tartoztak.



1. ábra: A kiválasztott 77 magyarországi hátrányos helyzetű kistélepülés elhelyezkedése

Forrás: Fejlesztő közösségek, A Helyi Közösségi Akadémiák Hálózata Záródokumentum NKE 2015. p.43.

[http://real.mtak.hu/62198/1/HKA\\_kiadvany\\_final.pdf](http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf) (2020.05.28.)

5. A Helyi Közösségi Akadémiák Hálózata (HKA) programja azt a célt tűzte ki, hogy a közösségi stratégiaalkotás széles körű elterjesztésével elinduljon az újító önkormányzatok és helyi közösségek tapasztalatainak, megoldásainak módszeres gyűjtése és terjesztése. A program részletes összefoglalója az alábbi linken található: [http://real.mtak.hu/62198/1/HKA\\_kiadvany\\_final.pdf](http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf) (2020.05.28.)

A kiválasztott helyszíneken a program a lakosság és a települési önkormányzatok tagjainak bevonásával zajlott, amelyben a 77 településről összesen 2984 fő, 20 tréner és több mint 40 szakember és technikai szervező működött közre.<sup>6</sup>

A munka fő célja az volt, hogy a résztvevőket egy közös gondolkodásra, jövőtervezésre tanítsa. Az adott kistéleplésről fiatalok, idősek, vállalkozók, civil szervezetek képviselői, önkormányzati munkatársak vettek részt. Minden településen három alkalommal dolgoztunk együtt a résztvevőkkel és gondolkodtunk közösen a jövőről. A fő kérdések arra vonatkoztak, hogy mik a település adottságai, erősségei, amelyek jól felhasználhatók és beépíthetők lehetnek a jövőtervezésbe, ugyanakkor mik a veszélyek, illetve gyengeségek, amelyeket milyen stratégia kialakításával lehet elkerülni vagy tompítani. Az általunk elsajátított módszereket megismerve, a későbbiekben saját közösségük tudatosabb működésére, építésére tudják majd alkalmazni.

Ez a sajátos közösségi munka meghatározó volt számomra ahhoz, hogy a magyarországi hátrányos helyzetű kistéleplésekre irányítsa a figyelmemet és olyan kutatásba kezdjek, amelyből pontosabb képet kaphatok a fennmaradásuk és túlélési stratégiájuk módjairól, eszközeiről.

A programban való részvételem során három<sup>7</sup> magyarországi (dunántúli) hátrányos helyzetű kistéleplés mindennapjaiba tekinthettem bele, ezek a személyes találkozások – a polgármesterekkel, helyi lakossággal – inspiráltak arra, hogy a leendő kutatásom alapkérdéseit megfogalmazzam. Az egyik ilyen kardinális kérdésem az volt, hogy egy nehéz helyzetben lévő falu lakossága – polgármestere irányítása mellett – milyen eszközök segítségével képes „életben maradni”, hiszen a demográfiai erózió legjelentősebb mértékben a kisközösségeket sújtja. Ezek a gazdasági és társadalmi nehézségek nem csak a hátrányos helyzetű régiókat érintik, hanem – nyugodtan kijelenthető – sajnos országos jelenség. Az általam megismert településeken megtapasztalt markáns attitűdbeli különbségek hatására az első kérdések már ekkor megfogalmazódtak bennem. A másik lényeges kérdés, amire

---

<sup>6</sup> Fejlesztő közösségek, A Helyi Közösségi Akadémiák hálózata, Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2015. május [http://real.mtak.hu/62198/1/HKA\\_kiadvany\\_final.pdf](http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf) (2020.05.10.)

<sup>7</sup> A három magyar település, ahol a közösségépítő programban részt vettem: Óriszentpéter, Vas megye (lakossága: 1100 fő), Szabadhídvég, Fejér megye, (lakossága: 830 fő), Szalapa, Zala megye (lakossága: 191 fő) KSH 2012. évi adatok alapján



szerettem volna magyarázatot kapni, az az volt, hogy egy számomra viszonylag „jó adottságokkal” rendelkező település vajon miért olyan demotivált, borúlátó a saját jövőjét illetően, míg egy nálánál (láthatóan) lényegesen hátrányosabb helyzetben lévő település, a kérdőíves vizsgálatok alapján, innovatív attitűddel rendelkezik, és sokkal optimistábban látja a jövőjét. A fent említett személyes élmények és az ebből megfogalmazott kérdések indítottak el abban, hogy egy hátrányos helyzetűként meghatározott kistérségben a társadalmi innovációt kutassam.

### **A Jó Önkormányzás Kutatócsoport**

Magyarország 2015 óta – nemzetközi összehasonlással – évente nyilvánosan értékeli az állam működését, és ebben az értékelésben vizsgálja az önkormányzatok működését, hatékonyságát is.

2017-ben a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen a Ludovika Kiemelt Kutatóműhely keretében a Közigazgatás- és Közzolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP), illetve a Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP) keretében a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosító számú, „A jó kormányzást megalapozó közzolgálat-fejlesztés” című kiemelt projektben tudományos kutatás lebonyolítására került sor. Egy átfogó értékelés elkészítése volt a cél<sup>8</sup>, amelyből lemérhető egy önkormányzat sikeres működése, illetve annak megfogalmazása, hogy milyen pontokon tudják javítani saját eredményességüket. A jó önkormányzat indikátorainak kialakításához szükséges volt megvizsgálni azt is, hogy amelyeket kutatócsoport tagjai indikátoroknak feltételeztek, azok a valóságban is használhatóak lesznek-e. A kiválasztott települések az ország minden részét lefedték, valamint kis és nagy települések is belekerültek a mintavételbe. Az így kiválasztott 56 településről összesen 158 kérdőív és 130 interjú készült, amelyek a kutatás számára

---

<sup>8</sup> A kutatási eredményekből egyértelműen kirajzolódott az az országos szinten is megragadható jelenség, mely szerint: „a folyamatosan elnéptelenedő települések sem abban naprakészek, hogy miképp kéne vonzóvá tenni önmagukat, mint inkább abban, hogy miképp tudják rövidtávon saját életszínvonalukat megtartani, ha már, mint vélik, a fogyást megakadályozni úgy sem lehet.” ZSOLT P. (2019) A társadalmi részvétel mérhetősége Kutatási jelentés első rész 2019 KÖFOP-2.1.2-VEKOP-[15-2016-00001](#) „A jó kormányzást megalapozó közzolgálat-fejlesztés” Ludovika Kiemelt Kutatóműhely - Nemzeti Közzolgálati Egyetem p. 4.



feldolgozásra kerültek. A kérdőív<sup>9</sup> 40 állítást fogalmazott meg, melyeknek fontosságát a hagyományos iskolai osztályzatok szerint 1-től 5-ig terjedő skálán lehetett sorrendbe állítani. Minden helyszínen több kérdőív készült.

2018-ban hat helyszínen: három különböző település önkormányzatánál (vidék és agglomeráció), illetve három Budapesti kerületben végeztem terepi kutatást<sup>10</sup>, és készítettem mélyinterjút helyszínenként 3-3 szereplővel, így összesen 18 mélyinterjú kielemezésével járultam hozzá a kutatáshoz. A helyszín kiválasztásának szempontjainál számomra lényeges elem volt az, hogy eltérő adottságú budapesti kerület, agglomeráció, illetve vidék is szerepeljen a helyszínek között. A kérdőív kitöltésénél markáns eltéréseket, különbségeket láttam vidék vs. Budapest, illetve Budapesten belül a kerületek viszonylatában. A hat helyszínen mélyinterjút készítettem különböző beosztású munkatársakkal (pl. alpolgármester, jegyző, anyakönyvvezető). A kérdőív segítségével, az interjúalanyok megkérdezése során – mint a településének és az önkormányzatnak jó ismerőjét – arra kerestem a választ, hogy lehetségesnek tartja-e egy olyan értékelő rendszer létrehozását, alkalmazását, amellyel mérhetővé válna egy önkormányzat hatékony működése, és rámutat a fejlesztendő területekre is. A jó önkormányzás kérdőív nem arra a kérdésre kereste a választ, hogy milyen az életszínvonal, vagy az ellátottság az adott településen, hanem elsősorban azt vizsgáltam, hogy mennyire optimális az adott önkormányzati működés, és miképpen lehetne a lehető legjobb eredményt elérni adott körülmények között, a meglévő potenciálok maximális kiaknázásával.

A kérdőív ugyan anonim volt, de a személyes megkeresés és így a helyszíni munka lehetőséget adott az attitűdbeli sajátosságok felmérése mellett, a terepi adottságok feltérképezésére, összegyűjtésére is (pl. megközelíthetőség, felhasználó-barát környezet,

---

<sup>9</sup> A 40 értékállítás közül a „fontos, hogy az önkormányzat hosszabb távú célokat tűzzön ki, megtervezze, végrehajtsa” – válaszolóink (a szerintünk fontos feladatok közül) a 17. helyre rakták, tehát a stratégiai gondolkodás „csak” a középmezőnybe került. (Forrás: uo.) A települések listája és a teljes kérdőív az 1. számú mellékletben olvasható

<sup>10</sup> Néhány megfontolásra érdemes vélemény az interjúalanyoktól: „a közhangulatot nem tudom pénzzel megjavítani” „a legnagyobb problémának a megfelelő és hiteles kommunikáció hiányát látom” „képviselők többször megpróbálják a saját hatáskörüket átlépni, mivel nem ismerik eléggé a jogszabályokat” „az országban elsőként nálunk indult el az internetes közigazgatási szolgáltató rendszer” „Az emberi erőforrásait nagyon gazdaságtalanul használja ki. Nem a megfelelő ember van a megfelelő helyen. Pl. engem kb. 14%-ban 'használnak' ki” „nem mer senki semmit aláírni, és senki semmiért felelősséget vállalni” A felelősségvállalás szoros összefüggésben áll egy közösségben a bizalom szintjével Forrás: saját jegyzet

tájékoztatások és elérhetőségek láthatósága, felszereltség, infrastruktúra...stb.) Első sorban olyan helyszíneket igyekeztem választani, ahol már ismertem valakit, vagy valamilyen kontaktszemély segítségével eljuthattam az interjúalanyokhoz. Figyelmet fordítottam arra is, hogy különböző beosztású és munkaterületen dolgozó munkatársakat (pl. anyakönyvvezető, pályázatiíró, építész, jogász) kérdezzek, mert érdekelt, hogy az ott dolgozók ugyanazt a szervezeti működést miként látják különböző perspektívákból, beosztásokból az információhozáférés, és az informáltság függvényében.

### **Társadalmi Felelősségvállalás a Közsférában (Public Social Responsibility: PSR)**

A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program (KÖFOP), illetve a Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP) keretében a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15. „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű projektben „A társadalmi közfelelősség intézményesülése a közigazgatásban” című tudományos mű, illetve „A társadalmi közfelelősség alapjai” című tankönyv<sup>11</sup> elkészítésében szerzőként közreműködtem.

Az általam írt fejezetekben is az előzőekben már ismertetett témakörök egy része is fókuszba került egy újabb aspektusból: milyen eszközei lehetnek a társadalmi felelősség vállalásának a közsférában, különös tekintettel a fiatalabb generációk bevonásának szükségességére, amely a fenntartható fejlődés szempontjainak figyelembe vétele nélkül ma már elképzelhetetlen. A társadalmi közfelelősség vállalásának egyik kulcsfontosságú feladata a hátrányos helyzetű, leszakadó térségek fejlesztését, illetve a közigazgatás és a közszolgáltatások iránti közbizalom megteremtésének szükségességét kihangsúlyozni.

A közigazgatásban működő különböző testületeknek, politikai vezetőknek döntéseik során folyamatosan mérlegelniük kell, hogy milyen átfogóbb, társadalmi célokat tűznek ki (pl. a környezetvédelem, az esélyegyenlőség, az emberi jogok védelme területén), és mekkora

---

<sup>11</sup> A felelősségteljes gondolkodás nem lehet pusztán egy cél, ez maga az út kell, hogy legyen. Miért? Mert a célok az idő előrehaladtával és minden egyes stratégiai döntéssel változnak, módosulnak. Mindig újabb és újabb kihívásokkal kell szembenézni, azokat értelmezni, és a lehető legjobb, legoptimálisabb döntéseket meghozni az adott helyzetnek megfelelően. Vajon ez a fajta felelősségteljes gondolkodás mennyire kezd megjelenni a közsférában? Dömötör Ildikó: A PSR és a jövő generációi című tankönyv fejezet in: Budai, B.-Gáspár M. (szerk.) megjelenés alatt

mozgásteret adnak az irányításuk alatt álló végrehajtó szerveknek e társadalmi célok eléréséhez. Ebben az egyéni és testületi működésben messzemenően érvényesül a társadalmi közfelelősség. Tehát a közfelelősség témakörének figyelmen kívül hagyása esetén nem beszélhetünk közösségi együtt-gondolkodásról sem.<sup>12</sup>

Új kormányzási modellre van szükség, amely holisztikus, és amelynél nő az állampolgárok beleszólási lehetősége és szerepe a társadalmi folyamatokba.

---

<sup>12</sup>„A természeti erőforrások, különösen a termőföld, az erdők és a vízkészlet, a biológiai sokféleség, különösen a honos növény- és állatfajok, valamint a kulturális értékek a nemzet közös örökségét képezik, amelynek védelme, fenntartása és a jövő nemzedékek számára való megőrzése az állam és mindenki kötelessége.” Forrás: Magyarország Alaptörvénye P) cikk

## Hipotézisek

A korábbi kutatásaim, szakmai együttműködésem, illetve a szakirodalmi áttekintés után a jelen kutatásom előtt a dolgozatomhoz az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

- Feltételeztem, hogy a hiányos infrastruktúra akadályozza az innováció terjedését. Ezt az állítást különösen fontosnak tartom, mivel hátrányos helyzetű térség elemzéséről van szó.
- Feltételeztem, hogy az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió megfelel az okosfalvak kritérium-rendszerének. Ehhez meg kell vizsgálnom azt, hogy milyen feltételek meglétére van szükség ahhoz, hogy egy települést az „okosfalvak” rendszerében elhelyezhessük és ezek közül melyekkel rendelkezik/nem rendelkezik az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió.
- Feltételeztem, hogy a helyi innovátor(ok), illetve az elkötelezett humán erőforrás jelenléte kreatív megoldásokat talál a jelen kihívásaira és meghatározó szerepet játszik a térség további fejlődésében.
- Egy generált, jól szervezett, strukturált együttműködés adja meg a választ a vidék kihívásaira (elváándorlás, elöregedés, szakképzett munkaerő hiánya), a vidéki életforma presztízsének visszaállítása mentén.
- A vidéki térségek lakossága életminőségének javítása érdekében megfogalmazható az okos településsé válás általános kritériumrendszere. A vizsgált települések között kiépült integrációs folyamatok, kapcsolatok, egymás kapcsolatai tőkénének, kompetenciájának okos kiaknázása és „használata” befolyásolják az adott település működését és sikerességét. Mindezen hipotézisek megválaszolására a terepi kutatásom célpontjaul az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió településeit választottam, ahol már több innovatív kezdeményezés elindult, és a térségre vonatkozó aspektusát is vizsgálom.

## Kutatási módszerek

PhD-hallgatóként évek óta kutatásokat végeztem a témában, ehhez kapcsolódóan magyar és nemzetközi konferenciákon vettem részt, a szakirodalmat folyamatosan tanulmányozva, hazai és külföldi jó gyakorlatokat gyűjtöttem a disszertációmhoz. Ezek figyelembe vételével a dolgozatomat az alábbi szempontok alapján állítottam össze: A disszertációm felvezető, elméleti részében országos helyzetképet vázlok fel, olyan szempontokat kiemelve, amelyekkel napjainkban szinte minden régióknak meg kell küzdenie, ha különböző mértékben is, mint az elvándorlás, munkalehetőségek beszűkülése, a népesség elvándorlása és fogyása, elöregedése stb. Ezt követően helyezem el a vizsgált járást a rendelkezésemre álló statisztikai adatok alapján, Magyarország térképén.

Az általam vizsgált mikrotérség Magyarországon, a Dél-Dunántúli Régióban, Baranya megyében a Hegyháti járásban található. A Hegyháti Járáson belül négy, a Komlói Járáson belül egy település fogott össze egy ún. Észak-Hegyháti Mikrotérségi Uniót alkotva. Az Unió öt települése közül négy a Hegyháti Járásban található, melyek következők: Alsómocsolád, Mágocs, Mekényes és Nagyhajmás, míg egy a Komlói Járásban található település: Bikal. Korábban Bikal is a Hegyháti Járáshoz tartozott, de egy közigazgatási döntés következtében 2015-ben került át a Komlói Járásba. A kutatásomhoz szükséges volt a lokális szintű környezetelemzés, amelyhez több információforrást is használtam.

A vizsgálandó téma és terület komplex kutatási megközelítést igényel, ebből adódóan a módszertan is összetettebb vonatkozásokat tartalmaz. A kutatás eszközszerét tekintve egyrészt primer (empíria, azaz megkérdezéses vizsgálat, és mélyinterjúk készítése), másrészt szekunder módszereket alkalmaztam. Ilyen szekunder módon alkalmazható források: korábbi kutatási eredmények, dokumentum- és adatbázisok anyagának elemzése, összehasonlítása, tartalomelemzések, kulcsszavas, tárgyszavas keresés, ezzel párhuzamosan az elméletből fakadó (deduktív) következtetéseket is alkalmaztam a dolgozatom elkészítése során. A szakirodalom tanulmányozásának és elemzésének tapasztalatait, következtetéseit a megfelelő hivatkozásokkal ellátva, beépítettem a disszertációmba.

## Kvalitatív kutatási módszer

A kvalitatív kutatási módszer esetében olyan adatokra van szükség, amelyeket nem lehet klasszikus módon mérni. A hangsúly a gondolkodásmódon, felfogáson, egyedi nézőponton és a motivációkon van, amelyeket a kvalitatív kutatás módszere segít felszínre hozni. Azokat a gondolkodási trendeket, belső értékeket, életszemléletet, beállítódásokat is, amelyeket kvantitatív eszközök segítségével nem lehetne hatékonyan a felszínre hozni. Ezért, a téma jellegéből adódóan első sorban az alábbi kutatási módszert alkalmaztam:

### *Mélyinterjúk készítése*

Ez a típusú interjútechnika volt alkalmas arra, hogy egy szűkebb válaszadói kör, nevezetesen a polgármesterek véleményét a lehető legalaposabban megismerhessem. A válaszadók kiválasztásánál elsődleges szempontom az volt, hogy olyan személyeket akartam kérdezni, akik mélyebb ismeretekkel rendelkeznek a disszertáció témájával kapcsolatban és a velük készült interjúk segítségével gyűjtöm össze az észrevételeiket, véleményeiket, szempontrendszerüket, javasolataikat. Mivel az interjútechnika több sajátos technika összefoglaló megnevezése, ebből én alapvetően az irányított beszélgetés módszert alkalmaztam, ahol a válaszadók szabadon fejtették ki gondolataikat, nézeteiket a kutatási témával kapcsolatban.

### *A mélyinterjú összeállítása*

A mélyinterjú kérdéseinek összeállítása során az alábbi szempontok vezéreltek. A vizsgálat első sorban arra fókuszáljon, hogy a megkérdezett interjúalanyok belső motivációira, attitűdjeire rávilágítson. A kérdések között szerepeljen az is, ahogy a saját helyzetüket, azaz a meglévő adottságaikat, erősségeiket, gyengeségeiket, kiaknázatlan és fejlesztendő területeiket, kompetenciáikat stb. ítélik meg, és az is, ahogy a másik négy települést látják a saját nézőpontjukból. A válaszok elegendő információt nyújtanak ahhoz, hogy egyrészt rávilágítsanak a vezetői szempontjaikra, meglátásaikra (ki mit tart prioritásnak), másrészt

rávilágít arra is, hogy a részükről mennyire lehetnek objektívek ezek a megítélések. A gondolkodásmódjukat, motivációjukat, a közösségükről való elképzeléseiket, elkötelezettségüket, az innovációhoz való hozzáállásukat, az újdonságra való nyitottságukat, rugalmasságukat, az együttműködésre és partnerségre való készségüket, (kompromisszumra való hajlandóság) volt hivatott mérni. „Egyedül nem vagyok elég erős és legitim... Mert mi összefogva, és együtt vagyunk erősek! Egyedül nem megy!”<sup>13</sup>

A polgármesterekkel készült helyszíni interjúk során, minden vezetőnek ugyanazokat a kérdéseket tettem fel. Ez alól csak az ügyvezetővel készült interjú képezett kivételt, ugyanis neki – a státuszából adódóan – más jellegű kérdőívet szerkesztettem. A gyakorlat igazolta az elképzelésemet, mert a tőle kapott hasznos információk nagyszerűen kiegészítették a többi interjúból kinyert eredményeket. A kutatás során öt mélyinterjúra került sor.

A vizsgált térségben a terepi kutatás az adott településen, a már korábban leegyeztetett időpontokban (nyugodt körülmények között) zajlott. Az interjúkat diktafon és laptop segítségével készítettem a polgármesterekkel. (Ez alól egyedüli kivételt képezett Nagyhajmás település, mivel az ottani polgármesterrel nem sikerült semmilyen időpontot és helyszínt sem találni a személyes interjúra. Sajnos telefonon sem tudtam elérni, ezért a településről csak közvetett információk álltak rendelkezésre.) Azonban az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió Nonprofit Kft. ügyvezetőjével is sikerült interjút készíteni, aki (többi polgármesterhez hasonlóan) szintén készséges, támogató és messze menőkig együttműködő volt, rendkívül hasznos információkhoz segítve ezzel. Nem csak a polgármesterek révén nyerhettem bepillantást a települések és a térség működésébe, hanem az ügyvezető tapasztalatain keresztül is, aki a sok éves együttműködés során értékes információkat osztott meg velem – kívülállóként – az egyes települések attitűdjéről is. A feltevésem beigazolódt, miszerint a település vezetőinek hozzáállását, szemléletét megismerni, illetve az innovatív jó gyakorlatok feltárásához szükséges részletek megismeréséhez egyértelműen a mélyinterjú módszere legalkalmasabb. Éppen ezért a kutatásom során, és a téma jellegénél fogva, elsősorban a minőségi adatokra fókuszálva gyűjtöttem az információkat.

---

<sup>13</sup> Interjú Dicső László Alsómocsolád polgármesterével

## **Kvantitatív kutatási módszer**

A rendelkezésre álló dokumentumok, és adatbázisok alapján az adott térség anyagának elemzése, az adatok összehasonlítása, ill. tartalomelemzés volt a cél. A kvantitatív kutatás, az empirikus vizsgálat során a számokban ellenőrizhető tényanyagok gyűjtésére és elemzésére alkalmas, tehát arra kerestem a választ, hogy a kvalitatív kutatás révén kapott eredmények mennyiben támaszthatók alá a rendelkezésre álló kvantitatív eszközök által összegyűjtött eredményekkel.

További módszerként analízis elkészítését alkalmaztam a vizsgált járásra és a településekre, majd a kapott eredményeket értékeltem ki és hasonlítottam össze. A vizsgálat szempontrendszerének felállítása során első sorban a térség földrajzi, gazdasági, demográfiai és infrastrukturális adottságait elemeztem, vizsgáltam és hasonlítottam össze. A vizsgálati eredményekből különböző következtetéseket vontam le.

A vizsgálat másik meghatározó részét képezte a hegyháti települések közül Alsómocsolád település adatainak, struktúrájának, történetének minél több részletre kiterjedő összegyűjtése, amelyet a polgármester és munkatársainak gondos, precíz és készséges hozzáállásának köszönhetek. Ezek birtokában tudtam a település adottságainak és működésének részletesebb elemzését elvégezni, a kapott adatok alapján értelmezni az összefüggéseket, és az így kapott eredményeket hasonlítottam össze a többi település adataival. Az elemzéshez a TeIR<sup>14</sup> adatbázis anyagát használtam első sorban. Az adatbázis segítségével a kinyert statisztikai adatok elemzése során az objektív számok alapján a lakónépesség kora, iskolázottsága, az infrastruktúra, valamint a vállalkozások és civil szervezetek számának feltérképezése és elemzése volt fókuszban.

## **A kutatási eredmények lehetséges hasznosítása**

---

<sup>14</sup> Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer (TeIR), olyan webes térinformatikai rendszer, amely segítségével a különböző adatgazdáktól származó, térben és időben szűrhető adatok kereshetők, lekérdezhetők és tetszőleges mutatók képzésével vizualizálhatók, kartogramon, diagramon, táblázatok, riportok, vagy infografikák formájában megjeleníthetők. (2020.05.29.)  
<http://lechnerkozpont.hu/cikk/aranybanya-adatokbol-20-eves-a-teir>



A kutatási eredmények alapján jól körül írható válaszokat fogok tudni adni a hipotézisekben megfogalmazott állításokra. A munka végeredményeként egy olyan stratégiai javaslatcsomag születik meg, amely iránymutató lehet nem csak a vizsgált térségi szereplők, hanem az ország más régiószereplőinek számára is a további fejlesztési, működési tevékenységükben, illetve kommunikációs és humánerőforrás fejlesztése érdekében.

A fenti szempontokon túl, egy ilyen jellegű kutatómunka hozzájárulhat ahhoz is, hogy a kisközösségi innováció, a jelenleginél jobban tudatosuljon a térségi fejlesztésben dolgozó szakmai és intézményi szereplők körében. A dolgozat elkészítésével célokom egy olyan szempontrendszer összeállítására is felhívni a figyelmet, amely nagymértékben segíthetné e téma közéleti megerősítését.

## Elméleti megalapozás

Ebben a fejezetben – a disszertációmhoz szervesen kapcsolódóan – az innováció, társadalmi innováció fogalmi meghatározásait, illetve részletesebben az okosfalvak, okos térség fogalomkörét és kritériumainak lehetséges alternatíváit mutatom be különböző szakirodalmi megközelítésekben. A dolgozatomban, a téma jellegéből adódóan, első sorban az okosfalvak, okos térség fogalomkört elemzem, de az általános értelemben vett innováció-értelmezések egy részének bemutatása elkerülhetetlen. Ennek értelmében röviden az innováció, valamint különböző – a témában jártas szerző – társadalmi innovációk legjellemzőbb definícióit gyűjtöttem össze, majd ezt követően az okosfalvak, okos térség fogalmak, kritérium-rendszerek különböző megközelítéseit mutatom be.

Ma már nem jelent kérdést az, hogy az egyes régióknak, településeknek szükségük van-e jól átgondolt, hosszú távú fejlesztési stratégiákra, amennyiben fel szeretnék venni a versenyt a gazdasági, szociális és infrastrukturális fejlődésben. Sokkal inkább azt kell megválaszolni, hogy ezek a stratégiák mire és hogyan épüljenek fel ahhoz, hogy az adott térség számára a leghatékonyabb és legkedvezőbb megoldásokat tudják nyújtani.

Ezeknek a fejlesztési stratégiáknak jelentős részét képezheti az adott közösségben rejlő társadalmi tőkepotenciál, amely a tudatos és hatékony közösségi innováció elindítója lehet, a kapcsolati háló kiépítése és hatékony működtetése, valamint a jövő generációiért vállalt felelősség is. Mindezen dimenziók kutatása hozzájárul a térségi modernizáció, a teljesítményre és kínálatra összpontosító fejlesztés létrejöttéhez azáltal, hogy – a megfelelő kommunikációs eszközöket is alkalmazva – üzeneteket továbbítson az adott térség számára a stratégiaileg fontos célcsoportoknak. Az optimálisabb kommunikációs stratégia felismerése és kialakítása a települések hatékony gazdasági és társadalmi fejlődésének is fontos sikertényezője lehet.

## Az innováció, társadalmi innováció

Az innováció fogalmát számos szakirodalom, többféle megközelítésben és szempont szerint is definiálja.<sup>15</sup> A társadalmi innováció fogalmának és szintjeinek meghatározása, illetve a mérési lehetőségek vizsgálata releváns kihívások, de a témával foglalkozó forrásmunkák nem, csak részben, vagy különböző aspektusokból kezelik őket. A társadalmi innovációnak ma sincs adott és egységesen elfogadott definíciója, szakirodalmi áttekintések után Varga (2017) az alábbiak szerint határozza meg: a társadalmi innováció adott közösség jól-létének javítását jelenti új vagy újszerű módon<sup>16</sup>

Az innováció mindig valami újra, vagy megújulóra utal. Schumpeter (1939) különbséget tesz az invenció (találmány), az innováció, valamint a diffúzió között, habár mindhárom magában foglalja az újdonság meghatározását. Az innováció a közérdek minél hatékonyabb érvényre juttatását szolgáló megújulási képességet, illetve alkotó kreativitást jelenti. Ebből a szempontból hasonlóság tapasztalható Schumpeter és Godin meghatározásai között, ugyanis (Godin 2008) ő szintén határozott különbséget tesz a feltalálás és innováció között. Szerinte ugyanis, míg a feltalálás egy kreatív intellektuális folyamat, addig az innováció egy tudatos – közgazdasági értelemben vett – döntés.

Más elméleti megközelítések közül egy OECD-forrás szerint „az innováció egy ötlet átalakulása a piacon bevezetett új, vagy korszerűsített terméké, az iparban és a kereskedelemben felhasznált új vagy továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközeítésé.” (OECD 1997, Papanek 1999)<sup>17</sup>

Maga az innováció nem más, mint (a korábban még nem volt) új ötletek kidolgozása, új megoldások feltárása, ezek megvalósíthatóságának, gazdaságosságának és piacképességének

---

<sup>15</sup>Varga, K. (2017): A regionális társadalmi innováció kérdései International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017). No. 4. p.603.

<sup>16</sup> Varga, K. (2017): A regionális társadalmi innováció kérdései International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017). No. 4. p. 603.

<sup>17</sup> Kovács Róbert (2020): Az intelligens település és a jó önkormányzás technológiai megközelítése, 2.3. Az innovációról röviden in: A jó önkormányzás technológiai háttere a digitális transzformáció korszakában. (szerk: Gáspár M- Kovács R.) Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet 2020. p.35.

elemzése, majd ennek a megvalósítási folyamata, amelynek során az elmélet a gyakorlatban is megvalósul és realizálódik.

Az innováció fogalma első sorban továbbra is J. A. Schumpeter (1939) nevével fonódik össze, aki szerint „az innovációt egy új termelési forma kialakításaként értelmezhetjük. Az innováció éppúgy magába foglalja egy új termék feltalálását, mint új piacok, vagy egy új szervezeti forma feltárását ...” Schumpeter egy másik, formabontó definíciója: „Az innováció, alkotó rombolás.”<sup>18</sup> Erre egy részletesebb, magyarázó jellegű definíciót is ad a szerző, amelyben az újszerűség és a fejlődés fogalmakat helyezi az értelmezés középpontjába. Szerinte az innováció már meglévő dolgok új kombinációját is jelenti, amennyiben ez a fajta kombináció korábban még nem volt fellelhető és az így létrejött eredmény új megvilágításba kerül, hozzáadott értéket teremtve. Másst vagy ugyanazt, de más módon működtetni viszont annyit tesz, mint ezeket a dolgokat, folyamatokat, rendszereket és eszközöket...stb. más szempontok szerint kombinálni. Ha ez az új kombináció az idő folyamatán kis lépésekben, csupán apró változtatásokkal érhető el a régiből, akkor bizonyára van változás – talán még növekedés is –, azonban nincs sem új jelenség, sem pedig fejlődés. A fejlődéshez ugyanis nagyobb léptékű elmozdulásra van szükség. Az innováció mindenképpen feltételez egy olyan erőteljes változást, ami a korábbiakhoz képest jelentős fejlődést eredményez. A továbbiakban ezt a két fogalmat, vagyis az **innováció**, valamint a **fejlődés** fogalmát (az áttanulmányozott szakirodalmi források alapján) az „új” kombinációk megjelenéseként is értelmezhetőnek ítélttem meg, mivel ez a két fogalom elválaszthatatlan egymástól.

### **J. A. Schumpeter (1883-1950) és az innováció alapjai**

Az innováció fogalomrendszerét Schumpeter osztrák származású közgazdász alapozta meg, mint egy „kreatív ötletből születő folyamatot” írta le; szerinte a termelés meglévő dolgok és erők kombinációját jelenti. Másst vagy ugyanazt más módon termelni viszont annyit tesz, mint ezeket a dolgokat és erőket másképpen kombinálni.” (Schumpeter, 1911). Számára a

---

<sup>18</sup> Schumpeter J. A.(1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980. p.111.

kulcsszó a kombináció is, mert ő ebben látta a megújítás lehetőségeit. Véleménye szerint egyedül az innováció képes a ciklikusan változó gazdasági rendszereket kizökkenteni a stagnálásból és fejlődésnek indítani.

Schumpeter (1939), az innováció-kutatás „atyja” egy későbbi művében, aszerint határozta meg az innováció típusait, hogy az újdonság a termékben, a termelési eljárásban, vagy a marketing- és szervezési módszerekben valósult-e meg, ennek megfelelően az alábbi öt esetet különböztette meg:

- termékinnováció: a fogyasztók körében még nem ismert új javak vagy ezek új minőségének az előállítása
- folyamatinnováció: egy új termékhez kapcsolódva, új termelési vagy kereskedelmi eljárás alkalmazása
- piaci innováció: új elhelyezési lehetőség, egy értékesítési feladathoz kapcsolódva új piac megnyitása
- beszerzési innováció: nyersanyagok vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak felkutatása és/vagy megszerzése
- szervezeti innováció: a feladatokhoz jobban illeszkedő új típusú szervezet létrehozása, iparági struktúra átalakítása vagy akár egy elavult rendszer megszüntetése.<sup>19</sup>

**Schumpeter** (1939), tehát aszerint határozta el az innováció típusait, hogy az újdonság a termékben, a termelési eljárásban, vagy a marketing- és szervezési módszerekben valósult-e meg. Az innováció Schumpeter fogalomhasználata szerint tehát minden esetben megújulási képességet is jelent. Az innováció soha sem öncélú, hanem meghatározott stratégiai célok eszköze.

Léteznek azonban Schumpetertől eltérő, másfajta tipizálások is. Ilyenek például a:

---

<sup>19</sup> Schumpeter J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.

- fenntartó innováció: ami áttörő, forradalmi újdonságként piacvezetővé tesz egy vállalatot, ezt követően pedig folyamatos innovációk révén korszerűbb, jobb minőségű termékeket tudnak piacra vinni magasabb áron
  - megszakító innováció: olyan vállalati innovációs stratégia, amely a piacvezetők által bevezetett innováció célcsoportjaihoz képest más célcsoportokat részesít előnyben.
- (Vágási, 2006)

## Az innovációk diffúziója vagy terjedése

A diffúzió kutatói<sup>20</sup> azt a folyamatot vizsgálják, amelynek során az innováció adott idő alatt adott csatornákon keresztül „kommunikálódik” és terjed el egy társadalmi rendszer tagjai között. A kutatások lehetővé tették az innovációk (általában technológiák) által a társadalomban okozott változások leírását és azt is, hogyan alakítják a társadalmi erők magát az innovációt és annak terjedését. Az innováció diffúziója ma már gyakori témája számos más tudományterület empirikus és elméleti tanulmányainak, úgymint például a társadalomtudományok, vagy a marketing.

A mai álláspont szerint a diffúzió egy olyan folyamat, amelynek során egy újdonság, egy innováció az időtényezőktől függetlenül ismert lesz egy társadalmi csoport tagjai között. A folyamat lefolyása nagymértékben függ attól, hogy a csoport tagjai mennyire szervezettek, mennyire integráltak és milyen motivációkkal vesznek részt a tanulási folyamatban. Később a diffúziót hálózatként vizsgálók<sup>21</sup> Granovetter munkája nyomán ezt beágyazottságnak nevezték el.

Az innováció terjedése az alábbi tipikus formációkat veheti fel: hólabda, láncolat, robbanásszerű, hálózatos, illetve ezek kombinációi.

---

<sup>20</sup> Az újdonságok elterjedése folyamatának modellezésére irányuló erőfeszítések alapvetően három tradicionális irányzatra vezethetők vissza. Az egyik a Rogers-féle kommunikációs modellre épül, a másik a Bass-féle matematikai modellre és annak kiterjesztett változataira, a harmadik pedig a Valente által definiált modellekre. (Valente, 1989) Forrás: Szakály Dezső (2013): Innovációmenedzsment [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0046\\_02\\_inno/tananyag/07\\_2.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0046_02_inno/tananyag/07_2.html) (utolsó letöltés: 2020. 05. 17.)

<sup>21</sup> Rogers elmélete szerint: A kommunikáció fontosságát kiemelő felfogás középpontjában a viselkedésük alapján jól felismerhető diffúzorok állnak. E szereplőkre gyakorolt információs nyomással az újdonság elterjedésének rendjét aktív módon befolyásolni lehet. Forrás: uo.

Az innovációk terjedését leíró modern módszereket Valente négy nagy csoportba sorolja: strukturális diffúzió hálózatok: a társadalomban gyenge kapcsolatokkal rendelkezőket, azaz a gyengén beágyazottakat minősíti az innovációk terjedését elindító egyedeknek, akik azután az innovációt további társadalmi rétegek számára továbbadják.

Az innováció mindig többlet-erőforrások bevonásával jár, és csak akkor lehet sikeres, ha leküzdí a „természetes” ellenállást a változásokkal szemben.

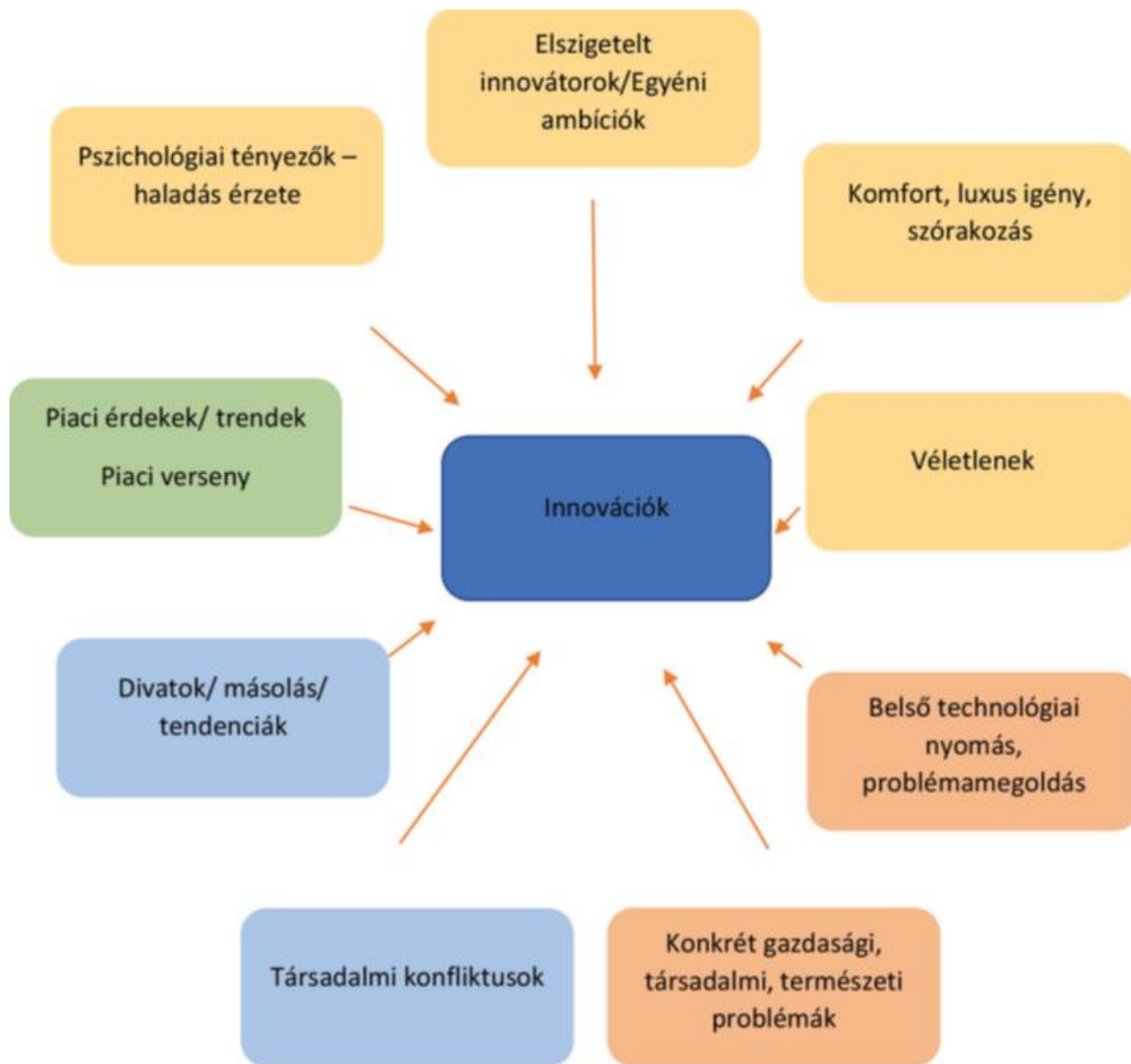
### **Az innováció más megközelítései**

Lundvall (1992) egy más aspektusból közelíti meg a témakört. Lundvall szerint a tanulás az az erőforrás, amely intézményi keretek közötti fejlesztések során transzformálódik át gazdasági haszonná. Mindezt – szűkebb és tágabb értelemben vett – intézményi keretből kiindulva eredezteti, melynek során a szűkebb intézményi keret, azon intézmények és szervezetek jelentik, amelyek közvetlenül a kutatásban és fejlesztésben vesznek részt. A tágabb intézményi keretet pedig azok a gazdasági struktúrák és intézmények jelentik, amelyek tágabb aspektusát adják az oktatási, fejlesztési lehetőségeknek. Lundvall és Johnson (1994) szerint első sorban nem a tudás mennyiségének intenzívebb használata a fejlődés kulcsa, hanem sokkal inkább a tudás elévülésének a korai és gyors felismerése is lényeges komponense a tovább lépésnek, ami az innováció előfutára is lehet. Tehát sokkal fontosabb kompetenciának bizonyul a tudás elavulására adott gyors és rugalmas válasz mind egyéni és intézményi szinten egyaránt. Erre a folyamatra alkalmazza Lundvall és Johnson (1994) a *tanuló gazdaság* fogalmát.<sup>22</sup> A versenypiac korában sokkal gyorsabban tűnnek el azok a piaci szereplők, akik nem képesek a változásokra gyorsan reagálni, illetve tanulni. Nielsen és Lundvall (2003) arra hívja fel a figyelmet, hogy a változásokra való gyors és hatékony reagálásra a túlzottan hierarchikus, túlszervezett rendszerek nem képesek, mint például a közigazgatás, amely szintén egy merev, hierarchikus és túlszervezett struktúra. A gyors változásokra gyors válaszokat, reakciókat a tanuló szervezetek tudnak adni. Intézményi

---

<sup>22</sup> Kovács Róbert (2020): Az intelligens település és a jó önkormányzás technológiai megközelítése, 2.3. Az innovációról röviden in: A jó önkormányzás technológiai háttere a digitális transzformáció korszakában. (szerk: Gáspár M- Kovács R.) Nemzeti Közszerológiai Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet 2020. p.41.

szinten első sorban a decentralizált és multifunkcionális, a külső szereplők felé nyitott rendszerek képesek erre.<sup>23</sup>



2. ábra: Az innovációs folyamatokra ható társadalmi, gazdasági, egyéni, pszichológiai szintű tényezők

<sup>23</sup> Kovács Róbert (2020): Az intelligens település és a jó önkormányzás technológiai megközelítése, 2.3. Az innovációról röviden in: A jó önkormányzás technológiai háttere a digitális transzformáció korszakában. (szerk: Gáspár M- Kovács R.) Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet 2020. p.35.



*Forrás: Sükösd (2018) alapján<sup>24</sup>*

A fenti ábra alapján is jól látható, hogy az innovációs folyamatokat milyen sokféle tényező befolyásolhatja. Az innováció generálására társadalmi, gazdasági, piaci tényezők ugyanúgy hatással lehetnek, mint a divathullámok, a társadalmi konfliktusok, illetve a véletlenek, vagy a közösségben már korábban meglévő és újonnan megjelenő feszültségek egyaránt, de a belső problémák vagy akár egyéni ambíciók (innovátor) is megmutatkozhatnak. Az, hogy ezek közül mely indikátorok hozzák mozgásba a változást, az lehet hely-, idő-, területspecifikus (vagy ezek kombinációja) egyaránt. Sőt, arra is láttunk számos példát az emberiség kultúrtörténetében, hogy ugyanazt szinte egyidőben, földrajzilag távol, a Föld különböző pontján, egymástól teljesen függetlenül fedezték fel.<sup>25</sup>

## **Regionális versenyképesség és az innováció**

Az Európai Unió az 1980 – 2001 közti időszakban a regionális versenyképesség meghatározását 13 mutató alapján vizsgálta, és értékelte. A vizsgálatok arra az eredményre jutottak, hogy a termelékenység, vagyis az adott régió versenyképessége szoros kapcsolatban áll a tudásalapú gazdasággal és háttérfeltételeinek fejlettségével. Ebből kitűnt, hogy az innovációnak kardinális szerepe van az adott régió versenyképességében, ezért ösztönözni kell a különböző társadalmi újításokat a helyi közösségek közreműködésével.

A kutatási eredmények rávilágítottak továbbá arra is, hogy a települések versenyképességénél két olyan alapvető tényezővel is számolniuk kell, amelyek országok viszonylatában egyáltalán nem merülnek fel. Az egyik *a várostervezés, és városrendezés jelentősége*, azaz hogyan alakítják ki az adott városszerkezetet, – ami azt is magában foglalja, hogy – lesz-e elegendő, jól megközelíthető, és alapvető infrastruktúrával ellátott ingatlan.

---

<sup>24</sup> Kovács Róbert (2020): Az intelligens település és a jó önkormányzás technológiai megközelítése in Gáspár M- Kovács R. (szerk.) A jó önkormányzás technológiai háttere a digitális transzformáció korszakában Nemzeti Közszerkezeti Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet 2020. p.36.

<sup>25</sup> Pl. A kamerát, szinte egyidőben készítette el T.A. Edison Amerikában, illetve a Lumière fivérek Franciaországban.

A másik a *társadalmi kohézió*, ami nem más, mint az ott élők összefogása, amely szükséges bizonyos közös célok, jövőkép kialakításához és az ahhoz vezető lépések kidolgozásához. Azaz egy városon belül a különböző csoportok közötti párbeszédet lehetővé tevő fórumoknak, az érdekellentétek kulturált kezelésének hatalmas jelentősége van és lesz is. Társadalmi kohézió nélkül pedig a társadalmi innováció szintén elképzelhetetlen. Ennek során döntőek az adott társadalmi feltételek is nemcsak a munkaerő képzettsége, és a lakosság attitűdje tekintetében, hanem az együttműködési készségek, ami magában foglalja a helyi politikai elit összefogását is a lakossággal és a civil szférával, mindezt a közös célok megfogalmazása érdekében. A társadalmi összefogásra, kohézióra „regionális hálózat” kialakítására van szükség a sikeres működés érdekében. Lengyel (2003) nyomán mindez egy olyan koordinációs folyamatként értelmezhető, amelyben a résztvevők, vagy a résztvevők csoportjai együttműködnek egy kitűzött cél megvalósításában, amely cél közös meggyőződésből, avagy közös vízióból (jövőképből) ered. Nála is kiemelt szerepet kap a bizalom kérdése: Ez a folyamat nem formálisan megkötött szerződéseken alapul, hanem a bizalmon, a partnerségen és a meggyőződésen, hogy az együttműködés mindenkinek előnyös lesz. A hálózat „lelke” a jól működő kapcsolatrendszer, az állandósult párbeszéd a résztvevők és különböző csoportjaik között, amely együttműködés lehetővé teszi a konfliktusok feloldását is, ezért a csoportoknak – mint egyik fő „alaptulajdonsága” – nyitottságra is szükségük van. A közösségi együttműködés fenntartásához és hatékony működtetéséhez különböző egyeztetési fórumok rendszeres megszervezésére is elengedhetetlen (mint a koordináció legfontosabb eszközei), hogy az így létrejött regionális hálózat minden egyes érdekelt szereplőjében a (vágyott) közös jövőkép tudatosulhasson. E jövőképnek pedig mindenképpen a társadalmi jóllét elérése kell, hogy legyen a célja.

Lengyel (2003) szerint a területi versenyben azért kerültek előtérbe a hálózatok, mert a politikai (települési önkormányzati) testületek, sem a szakmai felkészültségük, sem a hitelességük, sem a szervezeti működésük miatt gyakran nem alkalmasak erre az összetett koordinációs feladatra. A gyorsan változó gazdasági, pénzügyi, jogi...stb. környezetre azonban rugalmasan kell válaszolni, mindezt az üzleti élet szereplőivel egyeztetve (befektetőkkel, vállalkozókkal stb.), amire a bürokratikus koordinációjú hivatalok

alkalmatlanoknak bizonyultak.<sup>26</sup> A területi versenyben minden érintett szereplő részt vesz. Mivel a verseny a „szüksős” erőforrásokért is folyik, és nem minden térség rendelkezik hasonló adottságokkal, ezért versenyelőnyöket az egyediségből is lehet nyerni. (Alsómocsolád). Kreatív és felkészült egyének, csoportok (karizmatikus vezető, vállalkozók, „helyi hősök”) szinte bármelyik térségben sikeres stratégiát tudnak kidolgozni. Sajnos az elmaradott térségek több esetben azért (is) elmaradottak, mert kevés a humán erőforrás, kevés az olyan kreatív ember ott, akinek előre vivő ötletei, megfelelő kapcsolati tőkéje, vagy bátorsága lenne jó ötletek kivitelezéséhez, és általában a bizalmi tőke is alacsony a helyiek között, ami miatt nem tudják mozgósítani az őket körülvevő regionális hálózatokat sem. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy egy hátrányos helyzetű térségben nem jelenhetnek meg kreatív vagy innovatív kezdeményezések, amelyek azután meg is valósulhatnak.

### **Hogyan fejleszthetik a helyi közösségek a változó társadalmi igényeket?**

A leggyakrabban – első lépésként – a változtatás igénye akkor merül fel egy közösségben, ha az elégedetlenség elér egy „kritikus” határértéket. Ebben az esetben szükségszerűen beindulnak különböző társadalmi megmozdulások helyi szinten, egy jobb megoldás érdekében/reményében. Ha ehhez még egy erős belső potenciál is hozzá tud járulni, akkor az innovatív képességek – akár egy kevésbé ígéretes térségben is – szárba szökkenhetnek.

Mik azok a kritikus tényezők, amelyek innovációs folyamatokat gerjeszthetnek.

Mindenek előtt az adott közösség változtatási szándéka, amihez egy erős belső kapacitás is járul, továbbá a külső erőforrásokhoz való hozzáférés és a visszajelzés.

Az esettanulmányokban a kritikus tényezők három csoportja ad magyarázatot az innováció dinamikáinak legnagyobb részére<sup>27</sup>:

---

<sup>26</sup> Lengyel Imre (2003): Verseny és Területi fejlődés, térségek versenyképessége Magyarországon JATEPress Szeged, 2003. p.162-163.

<sup>27</sup> Bacon, N. et al. (2008): Transformers: How local areas innovate to address changing social needs, The Young Foundation, London: NESTA p.4.

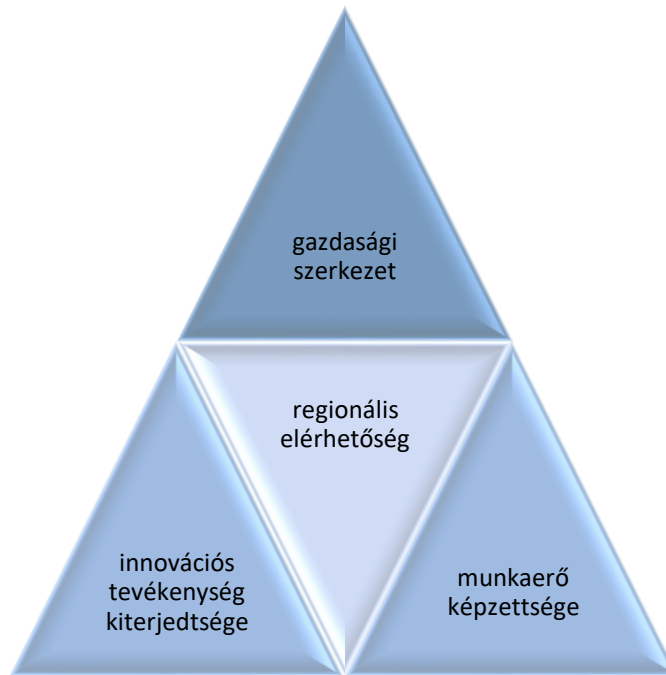
- A legfontosabb ebben a folyamatban a változtatás szándéka, amit egy felismerés előz meg: „ez így nem mehet tovább”, de néha abból is ered, hogy tudatosan a közösségben valamilyen fenyegetés vagy korábban elszenvedett kudarc (illetve, esetenként, egy új lehetőség megismerése is).
- A változtatást lehetővé tevő belső kapacitások megjelenése vagy már jelenléte, beleértve a közösség vezetését és a kulturális körülményeket is (pl. Alsómocsolád polgármestere)
- Új hozzáférési lehetőségek nyílnak azokhoz a külső erőforrásokhoz, amelyek segítenek megvalósítani a változtatást, beleértve az emberi erőforrásokat, a pénzt (pályázatok) és a hálózatokat (Hegyháti Unió), valamint
- a pozitív visszajelzés (feedback) erejét is hangsúlyozni kell, ami abból ered, hogy sikerül jobb szolgáltatásokat nyújtani a „köz” számára (elégedett lakosság, új betelepülők, díjak, kitüntetések)

Az egyik gátló, szemléletbeli tényezője lehet a sikerességnek, hogy az innovációhoz sokszor úgy viszonyulnak egy közösségen belül, mintha az egy elérhetetlen „luxuscikk” lenne, holott valójában létszükségleti cikként kellene értelmezniük.<sup>28</sup>

## **Egy régió sikerességének alappillérei**

---

<sup>28</sup> Bacon, N. et al. (2008): Transformers: How local areas innovate to address changing social needs, The Young Foundation, London: NESTA p.5.



3. ábra: egy régió sikerességének alappillérei

Forrás: Lengyel Imre nyomán saját szerkesztés

Egy adott régió sikerességét számtalan tényező, helyi adottságok, humán erőforrás, jó kapcsolati háló, társadalmi kohézió stb. befolyásolhatja.

Lengyel (2003)<sup>29</sup> alapján a régiók sikeressége általánosságban az alábbi négy faktorra vezethető vissza:

- a gazdasági szerkezet
- az innovációs tevékenység kiterjedtsége
- a regionális elérhetőség és
- a munkaerő képzettsége.

Lényegét tekintve tehát az innováció létrejöttéhez több terület aktív „jelenléte” szükséges, melyek a fentiek alapján a következőképpen foglalhatók össze. Az innovációhoz elengedhetetlenül szükséges a kreativitás (ahogy az ötletek megszületnek), a másik a tudás (azon ismeretek összessége, amelynek már birtokában van az adott közösség), illetve magából a tanulási folyamatból (azon ismeretek, amelyeket folyamatosan sajátítanak el) kiinduló, többfázisú alkotó folyamatot foglalja magában.

## **Tudásalapú gazdaság**

A 90-es évek közepétől számítva felerősödött az információs technológiák elterjedése, az informatikai hálózatok kiépülése és széles körű felhasználása nyomán – és szinte ezzel egyidőben – megjelent a globális „tudásalapú gazdaság” fogalma is. A tudáshoz kapcsolódó új (rész)folyamatok alapvetően alakították át, és még napjainkban is formálják a gazdaság működését, és térbeliségét is. A tudásalapú gazdaságnak azonban másféle jellemzői érhetők tetten a centrum-térségekben, mint a perifériákon, félperifériákon (ez így van Magyarországon is), vagyis egy ún. „tudásalapú” regionális munkamegosztás kialakulása figyelhető meg. Ez azt is jelenti, hogy részben a régiók fejlettségétől, részben – a globális tudásalapú és gazdasági „beágyazódottságuktól” függően – térségenként eltérőek a versenyképesség forrásai és javításának eszközei is.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Lengyel Imre (2003): Verseny és Területi fejlődés, térségek versenyképessége Magyarországon JATEPress Szeged, 2003.

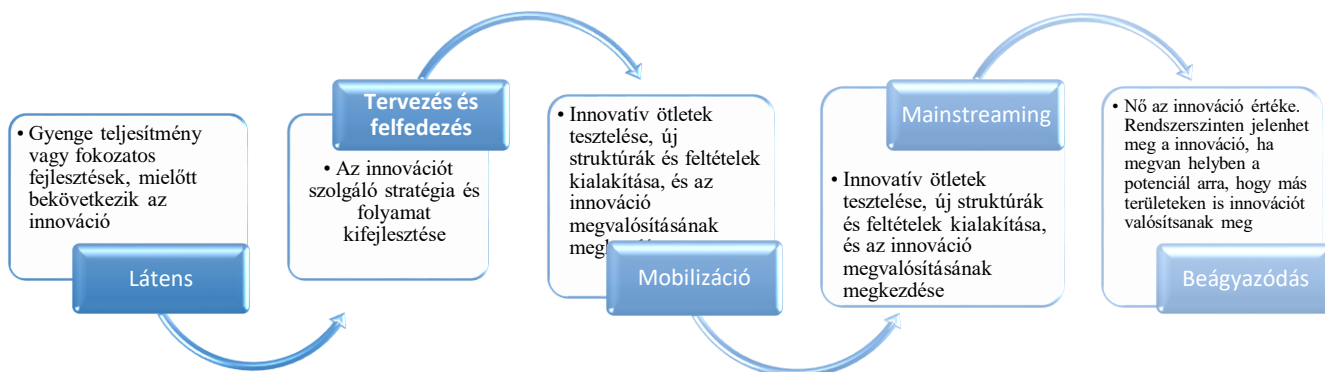
<sup>30</sup> Lengyel Imre (2003): Verseny és területi fejlődés JATEPress Szeged, 2003. p.96.

## Társadalmi innováció

A társadalmi innováció nem szűkíthető le csupán egy adott ágazatra vagy területre. Megjelenhet egy új szolgáltatás, kezdeményezés vagy szervezet formájában, illetve a szervezettel és a szolgáltatások nyújtásával kapcsolatos új megközelítés alakjában is.

Varga A társadalmi innovációk olyan innovációk, amelyek „társadalmiak” a céljaikat, valamint az eszközeiket illetően is. Olyan újítások, amelyek egyaránt jók a társadalom számára, és az adott közösségek cselekvési képességének javítását is szolgálják. (Varga K).

A „társadalmi innováció” kifejezést abban az értelemben használjuk, ahogyan az eddig ki nem elégített társadalmi szükségleteket szolgáló új ötletek (termékek, szolgáltatások és modellek (pl. gyerekönkormányzat) kifejlesztésre kerülnek. Sok társadalmi innovációt a közszféra is támogat, míg másokat az adott közösség különböző csoportjai, vagy egyéb más önkéntes és civil szervezetek.<sup>31</sup>



4. ábra: A helyi társadalmi innováció életciklusának szakaszai<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Mulgan, G. (2006) 'Social Innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated.' London: Basingstoke Press

<sup>32</sup> Forrás: Bacon, N. et al. (2008): Transformers: How local areas innovate to address changing social needs, The Young Foundation, London: NESTA (p. 24) alapján saját szerkesztés

Az innováció – ezen belül a társadalmi, és kistérségi innováció – fogalma, típusainak meghatározása és értelmezése a szakirodalom számára sem egyértelmű. A társadalmi innovációnak ma még nincs egységesen elfogadott meghatározása, mert kérdés az, hogy egy kis közösségben milyen „szemléletnek” kell jelen lennie ahhoz, hogy innovatívan tudja menedzselni a mindennapi életét. A korábbi megközelítéssel részben egyezően Varga (2017) szerint is szükséges a társadalmi innováció létrejöttéhez egy meghatározó és karizmatikus vezető (polgármester), aki innovátorként lehet motorja<sup>33</sup> a saját közösségének. Ezt viszont ő már egy „belülről kifelé ható” társadalmi innovációnak nevezi, amikor az önkormányzat házon belül alakít ki egy innovációs központot. A „kívülről befelé” ható társadalmi innovációnak pedig azt nevezi, amikor a városvezetés külső szervezetekre támaszkodva vagy a segítségüket elfogadva, valósítja meg az innovációt. A tapasztalatok szerint az eredmény akkor lesz optimális, ha ötvözni tudja a két módszert, amelyek együtt, egymás erejét erősítve képesek a regionális szintű társadalmi innovációk létrehozására, eredményes megvalósítására, mindezt a közösség jól-létének növelése érdekében. Ez a megközelítés részben más, mint a korábbi, hiszen itt is szerepel egy karizmatikus vezető, mint innovátor, de a közösségben felmerülő változtatási igény szerepéről már nem tesz említést.

## **A társadalmi jóllét hazai indikátorrendszere**

A társadalmi jóllét megítéléséhez ma már csak az anyagi források meglétének vizsgálata nem elegendő komponens ahhoz, hogy egy adott térségben élők miként is érzik magukat abban a környezetben. A minél objektivább eredmények elérése érdekében számos (objektív-szubjektív) összetevőt szükséges vizsgálni. Az életminőség-, jóllétvizsgálatok komplex összefüggésrendszerében az egyik legfontosabb dimenzió természetesen a háztartások anyagi helyzete és életkörülményei. Az anyagi helyzet többszörös hatást fejt ki az egyén komfortérzetére, hiszen egyrészt befolyásolja a lelkiállapotát, így hat az őt körülvevő emberekre, környezetére is, és végső soron így a társadalom állapotát is leírhatja. Másrészt az anyagi helyzet nemcsak közvetlenül hat arra, hogy az egyén mennyire érzi komfortosan,

---

<sup>33</sup> Varga, K. (2017): A regionális társadalmi innováció kérdései International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017). No. 4. p.615.



anyagi biztonságban magát, hanem közvetett hatást is fejthet ki oly módon, hogy befolyásol(hat)ja a szabadidős tevékenységeit, sőt akár az egészségi állapotára is hatással lehet mind mentálisan, mind fizikailag egyaránt. Az anyagi életkörülmények és helyzet lényegesen tágabb fogalom a jövedelemnél. A rendszeres bevételek mellett magában foglalja a háztartások anyagi felhalmozásait, esetlegesen anyagi kötelezettségvállalásaikat, akár adósság formájában (Kelemen–Kincses 2014), valamint az anyagi helyzet megélt, szubjektív érzete is fontos motívum. Bár ezek a szempontok időnként változhatnak, egy-egy tényező bekerül a vizsgálati rendszerbe, vagy éppen nem számít relevánsnak a megfigyelt elemek között, az alapvető jóllét megítéléséhez a KSH indikátorrendszerét vettem alapul.<sup>34</sup>

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) abból a célból, hogy a társadalom, a gazdaság szereplőit, döntéshozóit releváns információval tudja ellátni, követve a nemzetközi és hazai társadalomkutatási trendeket, kialakította a jóllét magyarországi indikátorrendszerét (KSH 2014). A KSH által korábban (2013) kialakított mutatórendszerek (társadalmi haladás, fenntartható fejlődés mutatórendszere) kizárólag objektív indikátorokat tartalmaznak, a jólléti indikátorrendszerbe szubjektív mutatókat is szerepeltetnek a különböző hazai és külföldi jóllétkutatásokhoz hasonlóan (Kelemen–Kincses 2014).

A KSH 2014-ben a jóllét hazai indikátorrendszerének nyolc dimenzióját határozta meg, amelynek szempontrendszere alapul szolgál a kutatásom során.

A jóllét országos szint elemzéséhez a megadott nyolc dimenzió (KSH alapján)<sup>35</sup>:

- 1. Anyagi életszínvonal (jövedelem, fogyasztás és vagyon)**
2. Egészség
3. Oktatás
4. Egyéni tevékenységek (a munkát is beleértve)
5. Politikai képviselet és kormányzás
- 6. Társadalmi és személyes jellegű kapcsolatok**
7. Környezet (jelenlegi és jövőbeli feltételek)
8. Bizonytalanság (gazdasági és fizikai jellegű)

---

<sup>34</sup> Zsom, B. (2015): A jóllét mérése hátrányos helyzetű régiókban Területi Statisztika 2015, 55 (3): p. 273–287.

<sup>35</sup> Zsom, B. (2015): A jóllét mérése hátrányos helyzetű régiókban Területi Statisztika 2015, 55, (3) pp. 273–287.

A fenti nyolc dimenzióból két dimenzió (1. és 6.) figyelembevételét tartom kiemelten szükségesnek a dolgozat tárgyát képező elemek szempontjából, de természetesen a kutatás során a többi dimenzió – különböző mértékű – figyelembe vétele is elkerülhetetlenné válik.

- A hagyományos vagy hierarchikus megközelítés (1. anyagi életszínvonal): a jóllét szintje az egyes lokalitások (településrészek, háztartások) összességének átlaga.
- A „cselekvő hálózat” (6. társadalmi és személyes jellegű kapcsolatok) szerinti megközelítés: itt hangsúlyos a közösségi kapcsolatok, jelenségek komplexitása és, hogy a települések milyen módon hatnak kölcsönösen egymásra. Lényeges elem továbbá a kulcsszereplők (pl. helyi vezetők) jelentőségének vizsgálata, mert az ő döntéseiktől is függ a jóllét érzésének szintje. Az anyagi jóllét csak objektív mutatókat tartalmaz, míg a mentális jóllét egy szubjektív megítélés, amely az étellel való általános elégedettséget (kizárólag az érzelmi állapotot) méri. Mitől és miért érzik magukat komfortosan egy adott település lakói. A boldogság faktor mérése, illetve összetevői területileg/társadalmilag mennyire determináltak (Guerini 2012.)
- Fontos elem, hogy megfelelően definiáljuk ezt a kiindulási pontot, mert ez alapján tudja majd megfogalmazni egy adott közösség a céljait, és kialakítani a kommunikációs stratégiáját, eszköztárát.

## **Társadalompolitika**

Az állam jelentős, meghatározó szerepet tölt be, nem csak, mint a közösségi javak és szolgáltatások előállítója, hanem ezek szervezője is. A társadalompolitika meghatározó feladata az alapvető társadalmi újratermelési folyamatok kiegyensúlyozása, továbbá szükségessé válik olyan társadalompolitikai program kidolgozása, mely meghatározott célok kitűzésével megkísérli a társadalmi folyamatok kedvező irányú befolyásolását.

Ilyen programok lehetnek:<sup>36</sup>

- népesedéspolitikai program, amely megállítja a népesség fogyását, mérsékeli a társadalom elöregedését, erősíti és támogatja a család intézményét;
- oktatáspolitikai program, amely mérsékeli az alapképzési hiányosságokat, a kulturális betokosodást és javítja a szakképzés és felsőfokú végzettség konvertálódási lehetőségeit;
- területfejlesztési program, amely mérsékeli az elmaradott térségek hátrányait, megakadályozza az ott élő népesség elüszkösödését, valamint elősegíti az urbanizációs folyamatok organikus jellegű megalapozottságát;
- egészségpolitikai program, amely javítja a halandósági viszonyokat, növeli a születéskor várható élettartamot, mérsékli a halandósági és morbiditási viszonyok szociális eltéréseit;
- foglalkoztatáspolitikai program, amely komplex eszközrendszert fejleszt ki a gazdasági struktúra átalakításából származó foglalkoztatási feszültségek, a strukturális munkanélküliség kezelésére.<sup>37</sup> Jenei György (2011) 136-137 pp.

A társadalom az egyének egymáshoz fűződő viszonyát fejezi ki. A társadalomba való beilleszkedés, illetve a szocializáció folyamatában az egyén megtanulja megismerni önmagát, adottságai és hajlamai révén szociálisan kompetens személlyé válik, kialakul azon viszonyrendszerének összessége, amely összefonódik a helyi és közösségi kultúra fogalmával. Ezen tulajdonságai alapján válik képessé az elvárt viselkedésre, a hatékony cselekvésre a társadalomban, környezetében és társadalmi státuszának fenntartásában, fejlesztésében. Egy olyan interakciós folyamatról van szó, amely végigkíséri az egyén egész életpályáját, meghatározza annak szakaszait. Az elmúlt másfél évtizedben alapvető változások zajlottak le a magyar társadalom és gazdaság szinte minden területén. Ezek a folyamatok illeszkednek az európai országokban is tapasztalható azon trendhez, amely

---

<sup>36</sup> Mivel a kivitelezés eszközei és a módozatai hiányoznak a felsorolásból, ezért számomra a program eredményessége és ennek nyomán a hatékonysága is kérdéses.

<sup>37</sup> Jenei, Gy. (2011): Társadalompolitika, BCE

mélyreható változásokat indított el a gazdaság, az alkalmazott technológiák, a munkaerőpiac, a szociális és a kulturális szférában egyaránt.<sup>38</sup>

## **Az információ és a tudás**

Az információ a technológiai fejlődés alapja az ipari társadalomban is fontos szerepet kapott, most viszont már önálló értékévé vált. Az információs társadalom középpontjában az információ-feldolgozó technológia áll. Az „érvényes tudás” felezési ideje (az az idő, mialatt elavulttá válik a tudás/információ) a fejlődés gyorsulása miatt jelentős mértékben csökken (éves, esetleg hónapos nagyságrendre). Állandó követelménye az élethosszig tartó tanulás, mely az állampolgártól egyre inkább az ismeretterületek közti mobilitást követeli meg, az egy szakma=egy tudás elsajátításának hagyományos követelménye helyett. A tudáspiac szempontjából rendkívül fontossá vált és felértékelődött az egyének tudása, illetve az egyének összefogási képessége. Mindemelllett a tudáspiacok rossz hatásfokát a hiányos információk, a tudásaszimmetria és a tudás helyhez kötöttségei is negatívan befolyásolják.<sup>39</sup> A tudás az elmúlt évtizedekben fokozatosan a legfontosabb termelési tényezővé vált, illetve válik, mert a folyamat nem állt meg, és ma is tart. A tudás a gazdasági növekedés és a fejlődés kulcs-fontosságú közvetlen építőelemét, hajtóerejét adja. Gazdasági-társadalmi értelemben a tudásalapú társadalom magasabb, és minőségibb életszínvonalat biztosíthat, az emberek igényéhez jobban igazodó (kereslet-vezérelt), innovatív termékek és szolgáltatások felhasználását teheti lehetővé. Ma már széleskörű elméleti és tapasztalati egyetértés van abban, hogy a humán tőke, a kutatás és fejlesztés, a technológiai fejlődés és az innováció döntő hatást gyakorol a termelési tényezők komplex termelékenységére, és ezáltal a gazdaság növekedésére.

---

<sup>38</sup> Nemeskéri Zs., Szellő J. (2017) 11. p.

<sup>39</sup> A tudásalapú gazdaság fogalmába beletartozik a mai gazdaság minden olyan szegmense – a csúcstechnológiájú gyártástól és az információs, kommunikációs technológiáktól a tudásra épülő szolgáltatásokon keresztül az olyan határozottan kreatív iparágakig, mint a média és az építészet –, amelyben a hozzáadott érték „lelke”, zöme: a tudás. Forrás: Báger, G. (szerk. 2008): Tudásalapú gazdaság és társadalom Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet ISBN 978-963-87779-7-3 pp.33.

*A tudásalapú társadalomban* az államnak tudásközpontú stratégiát kell folytatnia, a tudás felhalmozását és hasznosulását segítő politikát kell megvalósítania, ami több vonatkozásban új eszközrendszer is feltételez. A tudásra épülő gazdaság- és társadalom fejlődését ugyanis elengedhetetlenül szükségessé teszi a megfelelő és korszerű (időszerű) szabályozás. Ezen tényezők figyelembevételével mellett számos olyan kérdés is felmerül, amelyeket alapvetően csakis folyamat-elvűen, összefüggéseiben, kapcsolatrendszerében és meghatározó kompetenciában is a jogalkotás, illetve a megfelelő és szakszerű szabályozás útján lehet és kell megoldani<sup>40</sup>.

Abban az esetben nevezhetünk egy társadalmat tudásalapú társadalomnak, ha lehetővé teszi, és ugyanakkor igényli is az egyén részéről a szociális és fizikai környezetének megismerését. Ebben a folyamatban ugyanis készségeket és problémamegoldási stratégiákat is generál, ezzel társadalmi folyamatok újra gondolását indukálva, amely szükségszerű változásokra a körülöttünk lévő, rohamosan változó világ „kényszeríti”. Ennek következményeként az eddig megismert, és jól bevált társadalmi folyamatok értelmezését többé már nem tekinthetjük statikus tudásnak. Sokkal inkább egy olyan dinamikus változó és komplex folyamatnak, amelyekkel képes az egyes ember a mindenkori társadalmi folyamatok újra gondolására, befolyásolására, ezzel irányítására, továbbá az egyén érdekeinek való megfeleltetésre.

*A társadalmi tőke* meghatározására már több megközelítés is született. Bourdieu (1998) a társadalmi tőkét olyan erőforrások összességékként definiálja, amelyek kölcsönös ismertségen alapulnak és tartós kapcsolati hálót eredményeznek. Coleman (1996) ezt a fajta tőkét pedig az egyes személyek közötti strukturált viszonyokban értelmezi. Putnam (2000) továbbá kifejti, hogy a társadalmi tőke jelenléte a közösségi kapcsolatokat egészségesebbé és gazdagabbá teheti, megtanítja az embereket arra, hogy sokkal egyszerűbb együtt gondolkodni és cselekedni, mert ezáltal nő a társadalom problémamegoldó képessége is.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Forrás: u.o.

<sup>41</sup> Reisinger Adrienn (2012): Civil/nonprofit szervezetek a kohéziós politikában – elméleti alapok *Tér és Társadalom* 26. évf., 1. szám, 2012. p.62.

## Az új közösségi paradigmaváltás

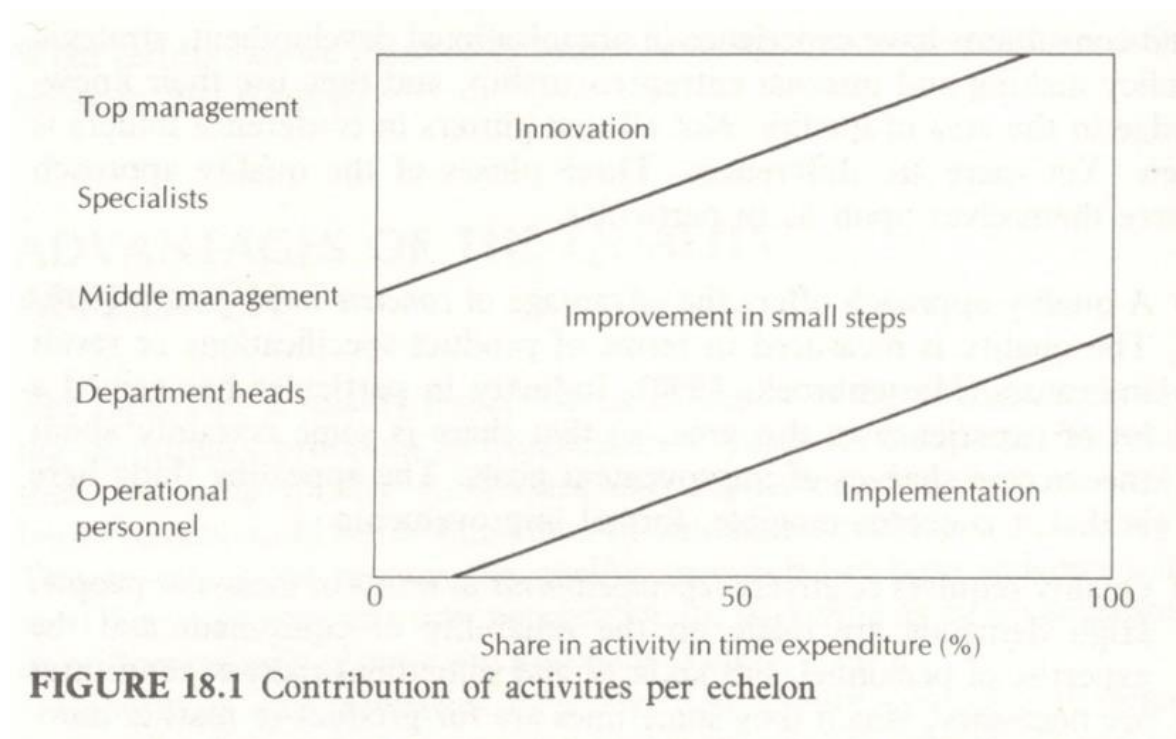
A fő kérdés az, hogy vajon mennyire aktuális a váltás, a digitális transzformáció tudatos vállalása és követése. A választ erre az új közösségi paradigmaváltás adja meg, amelynek a lényege, hogy amennyiben a technológiai fejlődés és az azt kényszerűen követő társadalmi innováció szükségszerűen és exponenciálisan (tehát a gyorsulás is) gyorsul, akkor egy sajátos „katarzisz” kell bekövetkeznie, egy emberöltőn belül. A szingularitás jelensége alatt tehát azt értjük, hogy a közeljövőben bekövetkező változások mennyisége, milyensége és módja már egy-két éven belül sem jósolhatók meg. Ennek a fajta gyors változásnak a megjelenése előreláthatólag – a tudomány jelenlegi állítása szerint – 2035-2045 közötti időszakban várható. Ebben az elkövetkezendő 10-15 évben „marad időnk” arra, hogy új, aktuális kompetenciákra tegyünk szert, és megtanuljunk élni majd abban, a számunkra ma még ismeretlen és elképzelhetetlenül más környezetben, ami hamarosan bekövetkezik. A megszokott, és napi szinten használt eszközök gyors eltűnése és helyette modernebbek megjelenése már ma sem ismeretlen jelenségek számunkra, mert ezek száma is rohamosan nőni fog, és egyre több lesz közöttük olyan, amely egy generáción belül jön létre és szűnik is meg. Ilyen jelenségre már a saját életünkéből is tudunk példákat hozni: fax, floppy lemez, video- és magnókazetta. Ez a változó tendencia ma még talán követhető, de tíz év múlva már sokkal gyorsabb lesz, ami annak a közösségnek számára már sokkal követhetőbb, magától értetődőbb és ezáltal természetesebb is lesz. Minél hamarabb lép erre az új útra egy közösség, annál nagyobb eséllyel tudja felvenni a versenyt, a felmerülő gondokat optimálisabban megoldani, és képessé válni az új körülményekhez való alkalmazkodásra, a veszélyek elkerülésére és új lehetőségek felismerésére.

Az úgynevezett digitális ökoszisztéma<sup>42</sup> kialakítása éppen ezért már most is nagyon időszerű, mert ez kell, hogy legyen a társadalmi, közösségi, gazdasági és közigazgatási válasz a digitális transzformáció kihívásaira.

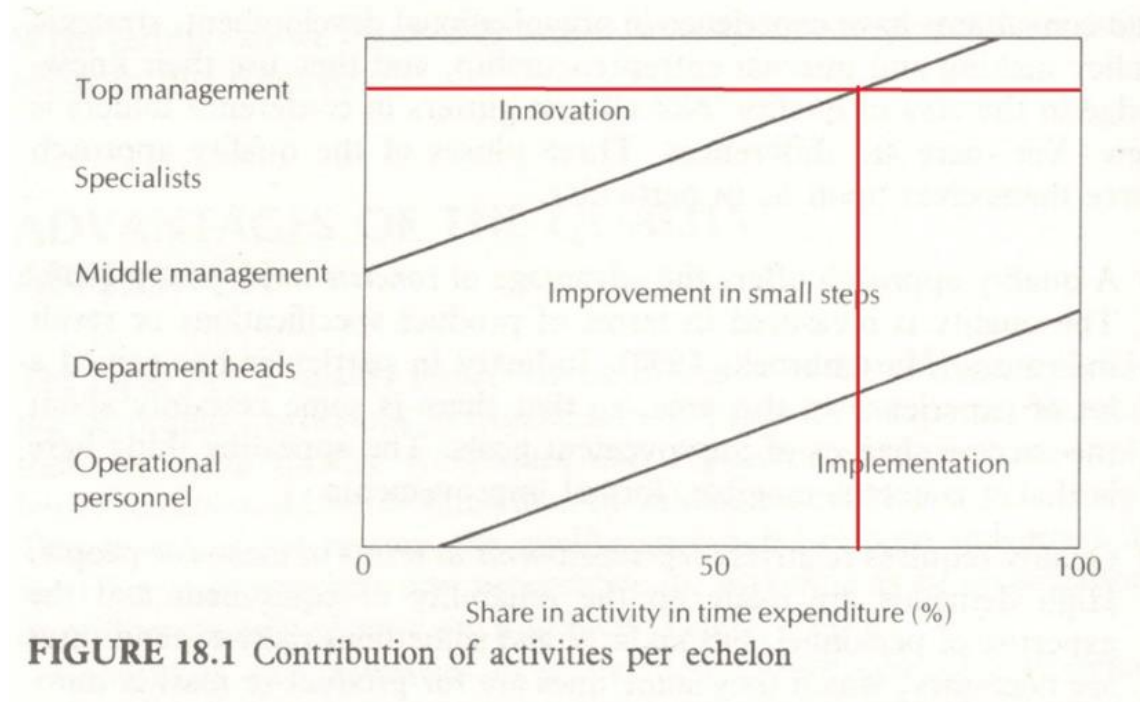
---

<sup>42</sup> A Nemzeti Infokommunikációs Stratégiában épp ezért jelentős hangsúlyt kapnak a digitális készségek, a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Programban pedig e terület fejlesztésére közel 30 milliárd forint áll majd rendelkezésre 2014-2020 között. A digitális írástudatlanság felszámolását segíti elő a kormány szélessáv-fejlesztési programja is, amelynek köszönhetően 2018-ra minden magyar háztartás számára elérhető lesz a megfelelő gyorsaságú internet. Forrás: A digitális ökoszisztéma a jobb életminőséghez járul hozzá

Nagyon fontos kihangsúlyoznunk, hogy ezek a fent említett „alkalmazkodási” folyamatok nem az egyén szintjén, hanem csakis a közösségekben válhatnak lehetségessé, még hozzá azokban a közösségekben, amelyek nyitottak a változásra. A társadalom egésze csakis közösségei által lehet képes erre a fajta átalakulásra.



(2014.06.27.) <https://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/parlamenti-allamtitkarsag/hirek/a-digitalis-okoszisztéma-a-jobb-életminőséghez-jarul-hozza> (utolsó letöltés: 2020. 05. 17.)



**FIGURE 18.1** Contribution of activities per echelon

5-6. ábra: A Mastenbroek modell

Forrás: W. F. G .Mastenbroek: Managing for the Quality int the Service Sector, Blackwell Business 1991. p. 224.

Mastenbroek szerinti két ábra azt mutatja, hogy az egyes szervezeti pozíciókban a különböző tevékenységek (innováció, egyes fejlesztési lépések, bevezetés) kiknek a felelősségi, ill. feladatkörébe tartoznak, és milyen arányban.

Az arány úgy olvasható le, hogy ha a felsővezetéstől kiindulva húzunk egy vízszintes vonalat, ahol az metszi a ferde vonalat, a metszéspontban látható, hogy milyen arányban képezi a feladatát az innováció (a vonal első fele a metszésig) és a fejlesztés (a vonal többi része a metszéspont után). Nyilván ez egy nagyságrendi értékelés. A lényeg az, hogy csak a vezetők (önkormányzat, intézmény, gazdálkodó, civil szervezet) jönnek számításba, akik felismerik az innováció szükségességét, jelentőségét és el is határozzák a megvalósítást. Az más kérdés, hogy ebbe a folyamatba még kiket vonnak be.



## Az innováció képlete<sup>43</sup>

Az innováció, mint korábban már látható volt, nemcsak jó ötletek kitalálásáról, vagy a meglévők átértelmezéséről, használatáról és adaptálásáról szól. A gondolatot meg is kell valósítani úgy, hogy az működjön, és a későbbiekben is működjön, miután a kezdeti izgalom és lelkesedés lecsillapodott. Ez vonatkozik mind a közszolgáltatás innovációjára, mind a vállalkozóra.

Szervezeti struktúrában belüli összefüggésben ez alatt azt értjük, hogy először jelenik meg az innováció ötletek forrásaként, amelyekből majd a gyakorlati javaslatok megfogalmazhatókká válnak. A lehetséges kezdeményezések közül azonban a szervezetnek el kell döntenie, melyiket kívánja végrehajtani. Ez egy vezetői döntéshozatali folyamatot tesz szükségessé, amely magában foglalja a megvalósíthatóság felmérését, a költségtervezést, a beruházások mérlegelését, értékelését és folyamat kidolgozását. Nem minden közszektorbeli<sup>44</sup> vezető rendelkezik szükségszerűen megfelelő eljárással e kritikus és kockázatos lépések elvégzéséhez. A szervezeti és pénzügyi elköteleződés után kezdődhet el a megvalósítás és a végrehajtás. Ez magában foglalja a projektmenedzsmentet és a változásmenedzsmentet, ami gyakran nehéz feladat, különösen egy olyan közszolgáltatási környezetben, ahol több, eltérő érdekelt fél és érdek létezik. Az innováció fenntartható pénzügyi alapokra helyezése a végrehajtási projekt részeként szintén nem egyszerű feladat, ahogyan azt az állami szektor számos sikertelen kísérleti projektje is tanúsítja.

Innováció = Kreativitás + Döntéshozatal + Végrehajtás

$$I = C + D + E^{45}$$

---

<sup>43</sup> Egy kutatócsoport az Egyesült Királyságban 2006 és 2011 között a helyi önkormányzatokkal együttműködve új közszolgáltatások kifejlesztése érdekében innovatív módszereket dolgozott ki. <http://digitalinclusion.pbworks.com/w/page/40292131/Innovation> (utolsó letöltés: 2020. 05. 17.)

<sup>44</sup> Fontos kérdés, hogy az innováció fogalmát, folyamatát, megvalósulási határfokát miként lehet értelmezni a közszféra területén: mi számít innovációnak egy nem profitorientált szektorban. A közszférában egészen más eszközökre és adatokra van szükség a hatékonyság méréséhez, ugyanis itt merőben más mozgatórugó érvényesül (drive), mint a versenyszférában.

<sup>45</sup> A képlet megfogalmazása Paul Waller és Ewen McKinnon nevéhez fűződik. Forrás: (angolból fordította a dolgozat szerzője, (utolsó letöltés: 2020.05.17.) <http://digitalinclusion.pbworks.com/w/page/40292131/Innovation>

A képlet alapján az innováció nem más, mint a kreativitás, a döntéshozatal és a végrehajtás hármas egységén alapul a szerzőpáros szerint. E szerint a képlet szerint, ha van egy konstruktív, eredeti ötlet, amiről az a döntés születik, hogy érdemes a megvalósításra, akkor a harmadik lépés az ötlet végrehajtása.

*Néhány innovációs elmélet időrendben:*

- Schumpeter (1911, 1939)
- Evolúciós megközelítés (Nelson és Winter, 1982)
- Az innovációs lánc modellje (Klein és Rosenberg 1986.
- Az innovációs rendszerelmélet (Lundvall, 1992; Nelson, 1993)
- Szociológiai innovációelmélet (Rogers, 1995)
- OECD/Eurostat innovációs modell (1997).
- Disztributív modell, az innováció paradoxon (Haour, 2004).
- Szervezeti innováció elmélete (Lam, 2005)

### **A különböző innovációs folyamatok kronológiai jellemzése**

Az innovációs folyamatoknak mindeddig öt, jól elkülöníthető szakaszát különbözteti meg a szakirodalom.

*Az első szakasz az 1960-as évek innovációs folyamatait öleli fel, amikor a technológia terén történtek forradalmi változások. A szervezeti struktúra többnyire funkcionális, melynek fő rendezőelve a szakterületi felosztottság és a szakértelem. A versenytársak közötti érdekkonfliktusok jellemző megoldási stratégiája a nyerő-vesztő típusú konkurenciaharc, mely minimálisra szorította a szervezetek közötti kommunikációt.*

*A második generációs szakasz az 1970-es évekre tehető. Megjelentek és sokasodtak a projektek, a húzóhatás a szükségletek, a piac oldaláról generálta az innovációt. A fejlesztési elvek között felerősödött a piackutatás, mely a szereplők kölcsönös függősége mentén kikényszerítette az innovációs költségek megosztását. A humán kapcsolatokban megjelent az együttműködés.*

*A harmadik generáció innovációs folyamatai az 1980-as években a vállalkozások körül szerveződtek. Kapcsolt modellek jelentek meg, a stratégia a technológia és a vállalkozás integrációját célozta. Összekapcsolódott a K+F és a piackutatás a fejlesztési elvekben. A jellemzők között a kockázat-haszon egyensúlyára helyeződött a hangsúly. A humán kapcsolatokban a strukturált kollaboráció vált elterjedtté. A technológiák pedig információalapúakká alakultak át.*

*A negyedik generációt az 1990-es évektől számítjuk. A fejlesztési elvek a teljes innovációs folyamatra irányultak, míg a fejlesztést egyre inkább a gyorsított, folyamatos globális változások generálták. Multidimenzionális szerkezetek, kommunikációs központok jelentek meg. Érték- és kapacitás lett a fő rendező elve a humán kapcsolatoknak, míg a folyamatok szabályozásában a visszacsatolás felértékelődött. A technológiában pedig uralkodóvá vált az információtechnológia, mint versenyfegyver.*

*Az ötödik generációt az innovációban az 1990-es évek végétől számítjuk. Középpontban a tudás, ennek megfelelően rendszerintegrált hálózati modellek váltak jellemzővé. A stratégiát az együttműködő innovációs rendszerek szolgálják, a fejlesztési elvekben a teljes innovációs folyamat hálózati kezelése jelenik meg. A változásokban a dinamikus, a humánkapcsolatokban az önmenedzselés, a folyamatos tanulás és (ön)fejlesztés válik jellemzővé. A technológiában pedig megjelenik az intelligens tudás, öntanuló, önfejlesztő folyamatok, magas fokú csúcstechnikák, (pl. processzorok, robottechnika).<sup>46</sup>*

Szervezeti innováció és a lokalitás (megfelelő kompetenciák nélkül nem működnek a szervezetek)

A szervezeti kultúra szerepe az innovációs folyamatok elindításában, fenntartásában, működtetésében és tovább adásában. A szervezeti kultúra a decentralizált hatalom, értékkövetés, a hagyományok, a munkahelyi légkör, a konfliktusok, a szerep- és személykultúra, az imázs, etikus attitűd...stb. összefoglalt rendszere. De ide tartozik a szervezeti struktúra és működés, együttműködés, csoportmunka, a kommunikáció, teljesítménymenedzsment, motiválás és az innovációs technikák alkalmazása is.

---

<sup>46</sup> Forrás: Trott, (2005) 25.

## **Erőforrások, kompetenciák a társadalmi innováció kölcsönös egymásra hatásban**

Az egyéni kompetenciák megfelelő és kreatív megléte, tartalma, kapcsolatrendszere és összetétele az innováció alapfeltétele. Az erőforrások átalakításának eredményességét, a hatékonyságot, a rugalmasságot és a versenyképességet döntő módon befolyásolja. A csoportos kompetenciák a közösségben, mint innovációt generáló tényezők vannak jelen. Az egyéni szinten azonosított kompetenciáknak az innováció feltételeinek megteremtésében, hasznosításában van és lehet lényeges, kiemelkedő szerepe.

*„Fenntartható az a társadalom, amely generációkon keresztül fennmarad, működőképes, elég messzelátó, rugalmas és bölcs ahhoz, hogy fizikai vagy szociális ellátórendszereit ne tegye tönkre.”... „amelynek vannak olyan információs, szociális és intézményi mechanizmusai, melyek folyamatosan ellenőrzik azokat a pozitív visszacsatolási hurkokat, amelyek a népesség és a tőke exponenciális növekedését okozzák.... a társadalmi fenntarthatóság érdekében a népesség, a tőke és a technológia összhangját kell úgy alakítani, hogy az anyagi életszínvonal megfelelő és biztonságos legyen mindenki számára és mindenki igazságosan részesüljön benne”<sup>47</sup>*

---

<sup>47</sup> Meadows, Dennis - Meadows, Donella - Randers, J. (2005), p. 253. In: Zádori, I.; Nemeskéri, Zs: A tudásmenedzsment térségi eszközei: Gondolatok Pécs város tudásmenedzsment-stratégiájának kialakításához. TUDÁSMENEDZSMENT 17/ 1sz. p.18.

## Az Oslo kézikönyv

A tudás létrehozása, hasznosítása a fejlesztés és az egészséges nemzeti létezés egyik alapeleme, ezért központi kérdés az innováció jobb mérésének az igénye. Utóbbi időben az innováció természete és megjelenése megváltozott, így szükségessé vált az is, hogy az innovációs folyamatot mérő indikátorok jobban tükrözzék ezeket a változásokat, és az „innováció-politika” alkotói számára az elemzés megfelelő eszközeiként szolgáljanak.<sup>48</sup>

Az ezzel kapcsolatos elemzéseket az 1980-as és '90-es évek folyamán végezték el. A felmérésekkel és azok eredményeivel összefüggő fogalmi készletet és eszköztárat az Oslo kézikönyv 1992-es, első kiadása – amely akkor elsősorban a gyáripár technológiai termék- és eljárás-innovációt – tartalmazta. Idővel a felmérések az Oslo kézikönyv szerkezetének további finomítását tették szükségessé, ennek a munkának köszönhetően 1997-ben megszületett a második kiadás, amely, többek között, kiterjesztette a vizsgáldást a szolgáltató szektorra is.

Azóta a felmérések eredményei és a politika változó szükségletei a kézikönyv újabb revíziójának elindításához vezettek, aminek eredményét a harmadik kiadásban foglalták össze. Az OECD és az Európai Bizottság (Eurostat) közös égisze alatt előkészített Oslo kézikönyv harmadik kiadása 2005-ben jelent meg. A hároméves együttműködésben 30 ország szakértői vettek részt.

Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának legfőbb változása a korábbiakhoz képest az innováció fogalmának szélesebb körű definiálása. Ennek értelmében a „technológia” szó kikerült az új kiadásból. Ez nem a technológiai innováció fontosságát ignorálja, hanem tágabb értelmezésben, nyitottabbá teszi a definíciót a szolgáltató szektor befogadására is. A társadalmi és közösségi innováció tekintetében is lényeges megvizsgálni az innováció fogalmát.

A szervezési-szervezeti innováció három területen hozhat újat: az *üzleti gyakorlatban*, a munka irányításával kapcsolatos *folyamatokban*, a munkahelyi *szervezetben*, ami új

---

<sup>48</sup> Magyar Innovációs Szövetség hivatalos oldala [https://www.innovacio.hu/1g\\_hu.php](https://www.innovacio.hu/1g_hu.php) (2020.05.28.)

szervezeti struktúrákat és új döntéshozatali eljárást eredményezhet; valamint a *külső kapcsolatokban*, amelyek a más intézményekkel, szervezetekkel, ápolts kapcsolatok jellegét foglalják magukba. A szervezési-szervezeti innováció új szervezeti *módszerek* megvalósítását is eredményezi, amely a *munka megszervezésében* és a *külső kapcsolatokban* nyilvánul meg.

Alapvető kihívás a négy különböző innováció meghatározásánál az egyes innovációk határeseiteinek megkülönböztetése.

Az EU tagországaiban – még az új Oslo kézikönyv megjelenése előtt – egy felmérést kezdeményeztek az innovációról, amikor is az új keretfeltételek zömét már beépítették a kérdőívekbe.

Az Oslo kézikönyv harmadik kiadása a tudástranszfer és az innovációs szervezeti kapcsolódások sokkal nagyobb közvetítői szerepét mutatja be. A második kiadás az információforrások hálózatainak bizonyos kiterjedését fogta át, a harmadik kiadásban a hangsúly a kapcsolódások fontosságán van. A kézikönyv háromféle kapcsolódást határoz meg: a nyitott információforrásokat, a tudás és a technológia megszerzését, továbbá az innovációs kooperációt.

Nyitott információs források: nyilvánosan elérhető információforrások, melyek nem igénylik a technológia vagy a szellemi jogok megvásárlását, vagy együttműködést az eladóval.

A tudás és a technológia megszerzése: azon külső tudásnak és/vagy technológiának, szolgáltatásoknak, amelyek nem igényelnek együttműködést.

Innovációs együttműködés: innovációs tevékenység érdekében folytatott aktív együttműködés más vállalkozásokkal vagy állami kutatóintézetekkel (ami a tudás megvásárlását is jelentheti).

Az újdonság fogalma központi szerepet kap a vizsgálandó innovációban<sup>49</sup>. Az előző Oslo kézikönyv a fogalmat úgy használta, mint valami újszerűt a világ, az ország, vagy a cég számára. Sok esetben az ország, melyben a cég innovációt végez, nem írhatja le megfelelően

---

<sup>49</sup> A *nóvumok* hagyományosan a centrumoktól a perifériák irányába terjednek, ami a globalizált multikulturális környezetben ma már nem olyan egyértelmű a világot behálózó kommunikációs kapcsolatrendszerek miatt.

a versenykörnyezetet. Ezért az új kézikönyvben fogalomként az „új a piacra” fordulatot használják.

Az új Oslo kézikönyv szerint tehát innovációs tevékenységnek tekintendő: „mindazon tudományos, technológiai, szervezési, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely az innováció megvalósítását ténylegesen szolgálja vagy irányítja.”

Ez a meghatározás az innováció folyamatának valamennyi tevékenységét felöleli, és nem kötődik közvetlenül egy-egy speciális innovációhoz. Az Oslo kézikönyv több felismerésének már megkezdődött a gyakorlatban való hasznosítása; az új Közösségi Innovációs Felmérés, a kérdőívek rendszerébe (2004-2012. évekre) részben már beépítették. Ez a második alkalom, hogy teljes jogú tagként vesz részt hazánk a felmérésben. A kiértékelés számos olyan új információt szolgáltat a hazai vállalati innovációs folyamatokról, amelyek – egyes szerkezeti eltérések ellenére – már összemérhetők az EU tagállamainak adataival.

Az új tagállamok részvétele önkéntes. Az Európai Unió az eddigi adatfelvételi gyakoriságot, a kétévenkénti felmérést továbbra is fenntartja, azonban megszünteti az ún. könnyített felméréseket, amelyekkel eddig a teljes felmérések váltakoztak. Ennek oka az innovációs adatok iránt megnőtt politikai igény.

Az EU-s indikátorokkal le nem fedett innovációs folyamatok felméréséhez továbbra is külön elemzések szükségesek, s ez az innováció-politika számára új érvanyagul szolgálhat. A felmérések most jó esélyt teremtenek arra, hogy a vállalkozások alaposabban megismerjék az innováció folyamatát, az állami szabályozás, tervezés pedig jobban igazodhasson az igényekhez. Mindez lehetővé teszi a hazai vállalkozások nemzetközi versenyképességének és az állami befolyásolás hatékonyságának növelését. Ezt megismertetni a kistérségekkel!

*A településfejlesztés* a település társadalmi és gazdasági erőforrásainak, környezeti minőségének, műszaki, anyagi és humán ellátásának olyan fejlesztése, amely a fenntartható fejlődés érdekében megteremti a település lakossága számára az életszínvonal növekedésének, az életminőség javulásának egyensúlyi feltételeit. A településfejlesztés elemei, cselekvési területei:

- a település társadalmi viszonyainak feltérképezése,
- humán és műszaki infrastruktúrájának fejlesztése,

- a település gazdaságának, gazdálkodásának elősegítése,
- a település természeti és épített környezetének megvédése, a fenntarthatósági követelmények szem előtt tartásával.

A településfejlesztés legfőbb feladata a települési erőforrásokra, adottságokra és a helyi lakosság kezdeményezésére építő fejlesztési politika meghatározása, ennek keretében:

- fejlesztési koncepciók, tervek kidolgozása és megvalósítása,
- a helyi innováció feltételeinek javítása megfelelő helyi adó-, és támogatási-területgazdálkodási, humán és anyagi infrastruktúrafejlesztési gyakorlat kialakításával
- vonzó vállalkozási környezet megteremtése
- a közszolgáltatások mennyiségének és minőségének javítása a szükségletekhez igazodóan.

*A településfejlesztési tervezés* olyan tervezési folyamat, mely a település társadalmi, gazdasági, környezeti és műszaki-fizikai helyzetének elemzésére alapozott, a lakosság, a településpolitikai döntéshozók, a civil szerveződések és érdekképviseltek, valamint több tudományág szakembereinek bevonásával készülő, a település hosszú, közép- és rövid távú fejlődési irányainak meghatározását szolgálja. Ennek során a település: meghatározza saját jövőjét, a hozzá vezető utat, kijelöli a feladatokat, és a megvalósítást biztosító eszközöket. Fontos, hogy a településfejlesztési tervezés során tudományos módszertan alapján a település szereplőinek minél nagyobb köre legyen bevonva a folyamatba, amelynek eredményeképpen megalapozott döntések és akciók születnek. Ez lehetőséget ad arra, hogy sikerüljön meghatározni a legfontosabb megoldásra váró kérdéseket, megtalálni a település erősségeit, a legfontosabb lehetőségeit, amelyek kiegyenlíthetik a hátrányokat, és minimumra csökkenthetik a kockázatokat és veszélyeket.<sup>50</sup>

## **Okos falvak, okos térség**

---

<sup>50</sup> Tózsza, I. – Józsa, A. – László, L. (2009): Stratégiai településirányítás, Polgármester Akadémia 2009. p.41.



Napjainkban az okos város, okosfalvak, „smart village” vagy az intelligens település egyre gyakoribb fogalmak, egyre népszerűbbek, és ezért is kerülnek be a hétköznapi kommunikációba. Azonban az, hogy mit értünk és értsünk okos/intelligens település alatt, illetve mikor mondható el egy településről, hogy okos, erre nincs egyetlen, jól megfogható definíció. Több forrás áttanulmányozása után jelen dolgozat szerzője inkább azt a nézetet vallja, hogy az intelligens település fogalma első sorban egy kvázi településpolitikai irányultságnak tekinthető, egy önmagukra alkalmazott jelző, ami főként egy hozzáállást, elköteleződést jelent. Az intelligens település fogalma ma még egy kevésbé általános meghatározás, ezzel szemben az okosváros, okosfalu (smart city, smart village) sokkal népszerűbb és gyakrabban használt kifejezések. Mind az „intelligens”, mind pedig az „okos” jelző esetében hasonló szempontok érvényesülnek, ugyanaz értendő alattuk, és szinonimaként is alkalmazhatóak, de ami mindkét esetben azonos és kiemelendő, hogy a hangsúly első sorban ma még a technológián van. De ez a hangsúly kezd eltolódni és egyre kevésbé jelenti csupán a fejlett technológia jelenlétét. Ugyanis az „okos”, mint településpolitikai fogalom, mindenképpen az „élhető” település szinonimája is kell, hogy legyen, amely magában foglalja a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóságot is, mint elsődleges szempontokat. Ilyen aspektusból nézve tehát a technológia – ahogy az innováció is – az „okos” település értelmezésében, kevésbé cél, mint sokkal inkább egy fontos eszköz lesz. Természetesen a modern technológia jelenléte egy településen alapfeltétele az okos jelző legitim használatának, de ez csupán egy komponense az összképnek. Hiszen a megfelelő hulladékgazdálkodás (zöld, illetve szelektív), a környezetkímélő energetikai rendszerek használata (szél, illetve napenergia), az infrastruktúra, a digitális hálózat kiépítettsége, vagy a település adottságainak megfelelő kiaknázása mind-mind magában foglalja az „okos” jelző használatának relevanciáját. Teszi mindezt úgy, hogy a középpontban maga az ember áll, aki egy élhetőbb, fenntarthatóbb, minőségibb és egészségesebb környezetben szeretné élni az életét.

Az okosvárosoknak a továbbiakban a városi fejlődéssel megjelenő és együtt járó problémákkal is szembe kell nézniük és a felmerülő nehézségeket megoldaniuk. Ezt csakis a társadalmi, gazdasági és technológia innovációk segítségével tudják megoldani, a környezeti, környezetvédelmi, energetikai...stb. és hatékonysági szempontoknak, a jövőért viselt

felelősségnek megfelelően. Fontos az „okos” meghatározásnak az összefogás elemét hangsúlyozni, ahol a különböző szereplők érdekeltek lesznek az együttműködésben és közösen vehetnek részt a fejlesztési, átalakítási folyamatban. Mint stratégia pedig a szándékok és tevékenységek összehangolt megvalósítását is jelenti.

### **Az okos falvak kialakításának első lépései**

Az Európai Bizottság az intelligens/okos falvak kezdeményezését 2017-ben indította el. Megkezdődött a kísérleti projektek kidolgozása annak érdekében, hogy mindezt a vidéki közösségek mintaként használhassák fel saját életminőségük javítására. (Az Európai Parlament 3,3 millió eurót különített el erre a célra.)<sup>51</sup>

Az okosfalvak kialakításának első lépése, hogy a helyi közösséget összehozza stratégiaalkotás céljából, mindezt a helyi eszközökre, erősségekre és célokra építve.

A Bizottság felismerte és kiemelten kezeli a helyi humán erőforrásban rejlő potenciált, az emberekre, ötleteikre támaszkodva, hiszen rendkívül nagy szükség van az infrastruktúra fejlesztésére, ami a helyi közösségek befektetése, ereje nélkül elképzelhetetlen. A politikai döntéshozóknak pedig abban van kiemelkedő szerepük, hogy mindezek megvalósulásához a megfelelő eszközök a célcsoportok számára elérhetőek legyenek. Az eddig tett erőfeszítések ellenére továbbra is komoly digitális eltérés mutatható ki a vidéki és városi területek között az internetelérhetőség vonatkozásában.<sup>52</sup> Azonban a kívánt célok megvalósításához elengedhetetlen a szélessávú internetkapcsolat és infrastruktúra kiépítése. E hiányosság kiküszöbölése érdekében mintegy 6 milliárd eurós forrást különített az EU a szélessávú internetelés bevezetésére, valamint egyéb digitális infrastruktúrákra, kiemelten kezelve a vidéki és hátrányos területeket, régiókat.

---

<sup>51</sup> Smart Villages, Revitalising rural services ENRD Contact Point European Union 2018 ISSN 1831-5267 p. 2-3.

<sup>52</sup> 2018-as adatok szerint a vidéki háztartások csak 47% -a fér hozzá gyors, szélessávú internethez, összehasonlítva a városi háztartások több mint 80% -ával, ami sajnos nem változott jelentősen az elmúlt két évben sem. Forrás: u.o.

Az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) származó becsült hozzájárulás értéke közel 1 milliárd euró, aminek mintegy 18 millió vidéki polgár a kedvezményezettje.<sup>53</sup>

A vidéki térségek nem csak hazánkban, de egész Európában gyors változásokon mennek keresztül. Ez az átmeneti időszak kockázatokkal is járhat – ugyanis nem pontosan láthatók és kiszámíthatók a változások, amelyekre nem mindig tudnak megfelelő válaszokat adni az ott élők – de ez az átmenet előnyös lehetőségeket is magában rejthet a vidéki térségek számára, egy ma még nem látható új és kiemelt szerep betöltésére. Az EU korábban (a vidékfejlesztés keretében) a vidéki gazdaságok és vállalkozások fellendítésére irányuló kezdeményezéseket támogatta, ez a szemlélet azonban mostanra jelentős átalakuláson ment keresztül és a hangsúly napjainkban már a vidéki szolgáltatások erősítésére, a társadalmi és digitális innováció támogatására helyeződött át.

Az okosfalvak ennek a szemléletváltásnak köszönhetően olyan minőségibb értékeket hordozó közösségekké léphetnek elő, amelyek többé már nem pusztán csak arra várnak, hogy a változások megtörténjenek velük. Az okosfalvak olyan vidéki közösségekké válnak, akik maguk indukálják a kezdeményezést, proaktívak, „okosan” reagálnak a különböző kihívásokra, gyakorlati megoldásokat keresnek, felismerik és megragadják az új lehetőségeket. Ma már vidéki közösségek tucatjai működnek hasonló szemlélettel, miközben – különféle módokon – használják az új digitális technológiák előnyeit. Számos példa található a társadalmi innovációra a vidéki szolgáltatásokban, új, mindenki számára hasznos (win-win) kapcsolatokkal és olyan tevékenységekkel, amelyek megerősítik a vidéki területek szerepét a környezet-barátabb, egészségesebb társadalommá válás útján.<sup>54</sup>

### **Az okos/intelligens falvak meghatározásának különböző megközelítései**

Ahhoz, hogy egy régióban, térségben elindulhasson és hatékonyan működjön az együtt gondolkodás, illetve annak érdekében, hogy a célok és fejlesztési elképzelések terén is

---

<sup>53</sup> Smart Villages, Revitalising rural services ENRD Contact Point European Union 2018 ISSN 1831-5267 p. 2-3.

<sup>54</sup> Magyarországon már több okosfalu is működik, amelyek közül az első Ceglédbercel volt.

együttműködés alakulhasson ki a felek között, ennek megvalósulásához viszonylag hosszú időnek kell eltelnie. „Néhány nap” alatt nem lehetséges a megfelelő, stabil együttműködéseket kialakítani a falvakon belül a lakók, illetve a falvak között. A hatékony fejlesztésekbe történő bevonás egyik nagyon fontos ismérve, hogy a szereplőket nem politikai, gazdasági előjogok vagy ezekhez hasonló érdekek mozgatják, hanem első sorban, annak a ténynek a közös belátása, hogy lakóhelyük, környezetük élhetőbbé és fenntarthatóbbá tételének, valamint hosszú távú fennmaradásának érdekében kell részt venniük az együttműködési folyamatokban. A helyi lakosság ugyanis a saját mikrokörnyezetében igyekszik jobb, minőségibb életfeltételeket teremteni, mindezt egy élhetőbb és egészségesebb természeti környezetben megvalósítani.



7. ábra: Az Észak-Hegyházi Mikrotérési unió logója, az ábra forrása<sup>55</sup>

## Az Észak-Hegyházi Mikrotérési unió bemutatása

Az Észak-Hegyházi Mikrotérési unió Magyarországon a Dél-Dunántúli régióban, ezen belül Baranya megyében, a Hegyháti Járásban, annak északi részében található, halmozottan hátrányos helyzetű térségben.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Az Észak-Hegyházi Mikrotérési unió hivatalos logója. Forrás: Dicső, L: Az okos falutól az okos térségig p.15.

<sup>56</sup> 2013. január 1-jétől kialakultak a járások, mint az államigazgatás – a település és a megye szintje között elhelyezkedő – legalsó területi és szervezeti szintjét alkotó egységek. A járások kialakításáról és az ehhez kapcsolódó jogszabályok módosításáról a 2012. évi XCIII. törvény rendelkezik. A járási hivatalok feladatait,



8. ábra: A Mikrotérség földrajzi elhelyezkedése. (A vizsgált terület Magyarország délnyugati részén, a Dél-Dunántúli régióban, azon belül Baranya megye területének északi részében a Hegyháti (Bikal pedig a Komló) Járásban található)

Forrás: Stratégia 2015-2020

illetékességi szabályait, szakigazgatási szerveit, szakmai irányításukat, valamint a járási hivatalok székhelyét és illetékességi területét a 86/2019. (IV.23.) Korm. rendelet szabályozza. Hazánkban ennek megfelelően 197 járás létezik, ebből 23 a fővárosban (a kerületeknek megfelelő területi beosztásban Forrás: A Központi Statisztikai Hivatal honlapja: [https://www.ksh.hu/teruletiatlasz\\_jarasok](https://www.ksh.hu/teruletiatlasz_jarasok) (2020.05.27).

Az Észak-Hegyháti mikrotérség a Dél-Dunántúli régió közepén, belső periférián, Somogy, Tolna, Baranya megye határán, a három megyeszékhelytől megközelítően azonos távolságra fekszik. A halmozottan hátrányos helyzetű Hegyháti Járás egyik mikrotérsége.

A Hegyháti Járás a járások területi fejlettség alapján történő besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet alapján a 38 leghátrányosabb helyzetű térség rangsorában a 26. helyen áll<sup>57</sup>. A besorolás szerinti komplex programmal fejlesztendő járások közé tartozik, amelyek azok a legalacsonyabb komplex mutatóval rendelkező járások, amelyekben az ország lakónépességének 10%-a él. A legfrissebb besorolás szerint Nagyhajmás a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból kedvezményezett települések között van, Mekényes pedig mindkét szempontból kedvezményezett (tehát a társadalmi gazdasági elmaradottság mellett, a jelentős munkanélküliséggel sújtott település jogán is a kedvezményezett kategóriába tartozik.)

A 2014. szeptemberben elfogadott Baranya Megyei Területfejlesztési Program<sup>58</sup> a „Hátrányos helyzetű, fejletlen gazdaságú, komplex programmal fejlesztendő” térségek közé sorolja. Az itt megtalálható indoklás a következő: Az elmaradottság fő oka a térség aprófalvas településszerkezete.<sup>59</sup>

## **Munkanélküliség aránya a Mikrotérségben**

A munkanélküliség aránya e térségben a legmagasabbak közé tartozik országos szinten is, Baranya megye munkanélküliségi rátáját jelentősen meghaladva. A térségben meghatározó

---

<sup>57</sup> 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet a kedvezményezett járások besorolásáról

<https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a1400290.kor&targetdate=&printTitle=290/2014.+%28XI.+26.%29+Korm.+rendelet> (2020.05.27.)

<sup>58</sup> Baranya megyei Területfejlesztési Program, Stratégiai és Operatív Program. Készült a területfejlesztési koncepció, a területfejlesztési program és a területrendezési terv tartalmi követelményeiről, valamint illeszkedésük, kidolgozásuk, egyeztetésük, elfogadásuk és közzétételük részletes szabályairól szóló 218/2009. (X. 6.) Korm. rendelet alapján 2014.szeptember 8.

<sup>59</sup> A hátrányos helyzetű térségek egyik kitörési pontja a helyi, családi gazdaságok megerősítése. A helyi gazdaságok által termelt javak megjelenhetnek külső piacokon is, de elsődleges céljuk a területi önellátásra való törekvés. Ahhoz, hogy a térségben a problémákra megfelelő választ adó fejlesztések valósulhassanak meg, a komplex programokra szükséges fókuszálni, be kell vonni az ott élő embereket, közösségeket, vállalkozókat és figyelembe venni a térség belső erőforrásait. Forrás: Baranya megyei Területfejlesztési Program (2014) p.31.

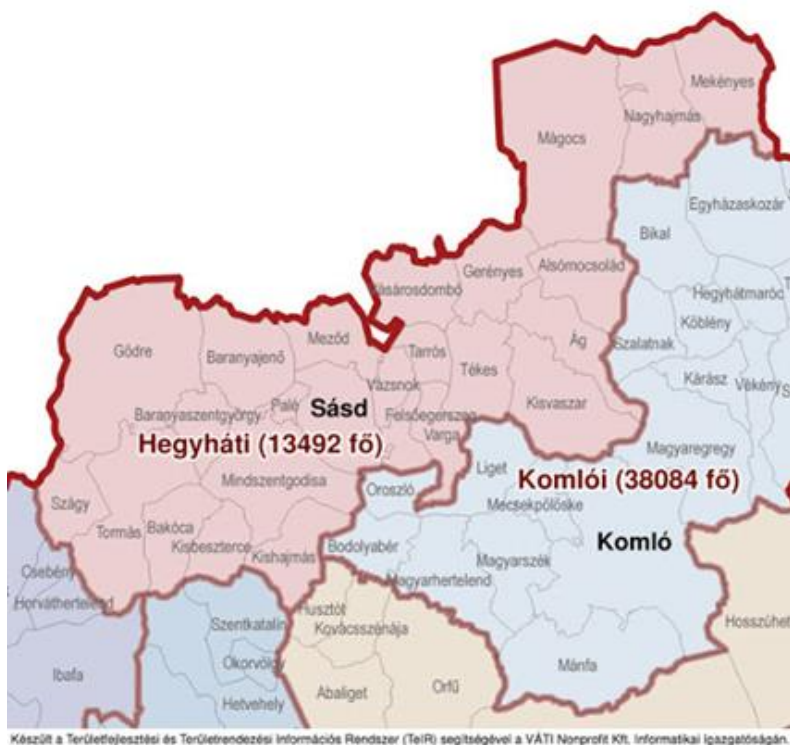


szerepet játszik a primer szektor: a mezőgazdaság, élelmiszertermelés, az erdő- és vadgazdálkodás. Jelenleg a nagyüzemi mezőgazdaság dominál a térségben, ami a helyi lakosság csak egy szűk rétege számára biztosít megélhetést. A hátrányos helyzetű térségek egyik kitörési pontja a helyi, családi gazdaságok megerősítése. A helyi gazdaságok által termelt javak megjelenhetnek külső piacokon is, de elsődleges céljuk a területi önellátásra való törekvés. Ahhoz, hogy a térségben a problémákra megfelelő választ adó fejlesztések valósulhassanak meg, a komplex programokra szükséges fókuszálni, be kell vonni az ott élő embereket, közösségeket, vállalkozókat és figyelembe venni a térség belső erőforrásait.



9. ábra: Baranya megye területe, népességszáma, járások és települések száma

Forrás: <http://www.terport.hu/tematikus-terkepek/baranya-megye-jarasai-terulet-44298-km2-nesseg-392-917-fo-jarasok-szama-10-db-t> (2020.05.18.)



Készült a Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer (TÉR) segítségével a VÁTI Nonprofit Kft. Informatikai Izzatóságán.

10. ábra: A Hégyháti és Komlói járás elhelyezkedése Baranya megyében a népességszám mutatókkal

Forrás: Járásterkép <http://jarasterkep.hu/hegyhati-jaras-terkep/alsomocsolad-a-jaras-terkepen-alsomocsolad-a-hegyhati-jarashoz-tartozik-alsomocsolad-elhelyezkedese-a-hegyhati-jarasban.html> (2020.05. 17.)

## Az Észak-Hégyháti Mikrotérségi Unió bemutatása<sup>60</sup>

Az Észak-Hégyháti Mikrotérségi Uniót, valamint Alsómocsolád települést a következő szerkezeti struktúra alapján mutatom be.

<sup>60</sup> A téma bemutatásához a következő dokumentumot használtam fel: Észak-Hégyháti Mikrotérségi Unió fejlesztési stratégia 2015–2020. Készítette: Hégyhát Észak Térségi Egyesület, 2015. Szakmai tanácsadó: Dél-Dunántúli Regionális Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft.



I. **Demográfiai** helyzetképet vázolok fel, ehhez a TeIR adatbázisát, illetve Alsómocsolád önkormányzata által szolgáltatott adatokkal dolgoztam. Ezt követően az alapellátottságot vizsgálom meg, amelyek a következő elemekből épülnek fel.

## II. Alapellátás

1. Közüzem, ide tartozik: energia, gáz, hulladék, hírközlés
- 1.a Közmű: ivóvíz, szennyvíz, csatorna
2. település tisztaság: amennyiben nincs kiépített csatornahálózat
3. település egészségügy: szilárd hulladék, zöld (köz)terület, temetkezés, kéményseprés, illetve a tűzrakás/égetés időpontjai
4. **közlekedés**: megközelíthetőség, tömegközlekedés és sűrűsége, úthálózat

## Humán alapellátás

1. oktatás: óvoda, alapfokú oktatás
2. egészségügyi szolgáltatás: háziorvosi ellátás, védőnői szolgálat megszervezése
3. szociális ellátás: különböző segélyek folyósítása, szétosztása, támogatások igénylése, idősellátás, idősotthonok fenntartása szakorvos nélkül (ha a fenntartó a helyi önkormányzat, akkor alapellátáshoz tartozik)

## Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió – helyzetkép

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió gondolata a települések vezetőinek együtt gondolkodásával kezdődött 2014-ben. A munka a későbbiekben kiterjedt a vállalkozói és civil szférára, az intézményekre és a tágabb térség szakmai szervezeteire. A kisváros és a kapcsolódó aprófalvak felismerték az együttműködés szükségességét és az ebből fakadó előnyöket is. A tartós és stratégiai szintű együttműködés és emellett a mindennapokban való találkozások, a rendezvények összehangolása, az erőforrások megosztása, a szakmai és korosztályi együttműködések kialakítása és segítése egyaránt építőkövei lehetnek egy sikeres mikrotérség kialakulásának.



9. ábra: Az Észak-Hegyháti Mikrotérési Unió elhelyezkedése

Forrás: É-H-M-U Fejlesztési stratégia 2015-2020 p. 18.

Komoly probléma a települések közösségi közlekedéssel való nehéz elérése, az aluliskolázottság, a magas munkanélküliség, a szolgáltatási hiányok, a gazdasági és humán tőke alacsony szintje. Nyilván éppen ezekkel összefüggésben, egyre csökken és öregszik a népesség, ami további terheket ró a gazdaságra.

Ahol van munkalehetőség ott nincs képzett munkaerő, vagy a munkaerőt megtartó közlekedési és lakhatási megoldások nem állnak rendelkezésre, a munkanélküliség

problémájának oldására nem alakultak ki azok a munkaformák, melyek visszasegítik a lemaradókat és gyermekeiket a valódi munkaerőpiacra.

Az alacsony népességszámmal összefüggésben a fiatalok nehezen találnak szórakozási, kikapcsolódási lehetőséget, és mivel egy-egy korosztályban kevesen vannak, így közös programot is nehéz szervezni a számukra. Sokan a saját érdeklődési területüknek megfelelő állás hiányában – egy helyi vállalkozás indításához sem tőkével, sem tudással nem rendelkezve – másutt keresik és találják meg a boldogulást. Márpedig településeink jövőbeli népessége és gazdasági megtartó ereje is az ő kezükben van, így nagyon fontos a térségen belül az ő bevonásuk is a jövőtervezésbe, és az XXI. századi innovatív technológiák meghonosításába.

Azt is elmondhatjuk, hogy néhány területen a programcsomagok mellett már cselekvési tervek (pl. pályaválasztás), sőt konkrét programok (Családi Nap, Térségi Biciklitúra), intézkedések (menetrend módosítás), együttműködési formák (helyi termékek vására) is megvalósultak.

## **Az Unió létrejöttének előzményei**

**Alsómocsolád, Bikal, Mágocs, Mekényes, Nagyhajmás** települések önkormányzatai, gazdasági szereplői, intézményi és civil szervezetek összefogásával 2014. márciusában elhatározták, hogy együttműködésük eredményeként létrehoznak egy – az öt település összehangolt fejlődését lehetővé tevő – közös fejlesztési programot. A munka eredményeként az öt település létre hozta az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Uniót, amelynek elsődleges célja, hogy a közös fejlesztési elképzeléseiket támogassa.

A megvalósítás érdekében a különböző résztvevők – gazdasági szereplők, önkormányzatok, civil szereplők, intézmények – együttműködésüket az alábbiakban határozták meg:

1. Egy, a térség meghatározó szereplői által megkötötték a Mikrotérségi Paktum megállapodást, amelynek aláírói ezúton csatlakoznak a közös fejlesztési elképzelések kialakításához és megvalósításához.

2. A program működtetésére az alapító önkormányzatok megbízták az. ún. Hegyhát Észak Térségi Egyesület-et, melynek keretében 2014. szeptember 1.-től 1,5 státusszal munkaszervezetet hoztak létre. 2015 októberétől a további munka szervezeti hátterét a megalapított Észak-Hegyháti Unió Nonprofit Kft. szolgáltatja.

3. A munkaszervezet a megbízás alapján a korábbi együttműködési alkalmak dokumentációja, egyéni interjúk, közösségi felmérések, munkacsoportok tervező alkalmi, szakmai szervezetekkel való szoros együttműködés munkafolyamatában alakította ki és ajánlja elfogadásra a következő időszak fejlesztési stratégiáját.

### **A mikrotérség fő stratégiai céljai**

Az energiahatékonyság növelése, környezeti fenntarthatóság elősegítése az önkormányzati, a vállalati és a magánszektorban, mindezt innovatív technológiák tudatos használatával, a közösségi közlekedés újraszervezésével, új technológiák bevonásával, kapcsolódva a „Természet és energiatudatos megye” koncepcióhoz.

### **Megalapozások**

A társulás, mint fejlesztéspolitikai, földrajzi, társadalompolitikai egység: „Mikrotérség”: Az együttműködés alapját olyan hasonló táji, gazdasági, társadalmi és kulturális adottságokkal rendelkező szomszédos települések adták, amelyek a hasonló adottságok alapján közös, egymással összehangolt fejlesztési irányokat tudtak megfogalmazni.

„*Mikrotérség fogalma*”: néhány településből álló, földrajzilag összefüggő térség, mely a települések közötti szoros gazdasági, társadalmi, kulturális hasonlóságon és kapcsolatokon alapul<sup>61</sup>. A hivatalos formában való megjelenése társulás, települési önkormányzatok szövetsége, melynek kialakulását a közös lokális érdekek és a közös feladatmegoldás felismerése motiválja. (A fogalomban lévő elemek megléte tekintetében különböző körülményeket célszerű vizsgálni. Például: meglévő társulások, közlekedési kapcsolatok,

---

<sup>61</sup> Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió Fejlesztési Stratégia 2015-2020. p.6.

menetrendek, munkaerő-áramlási adatok vizsgálata, közigazgatási kapcsolatok –  
körjegyzőség, okmányirodák ellátási körzete- feltérképezése.)

## Az Észak-Hegyháti mikrotérség településeinek története

### **Mágocs**

A 2313 lelkes (KEKKH 2019.01.01.) Mágocs a Mecsek hegységtől északra Baranya megyében elhelyezkedő település, városi ranggal, mind történeti múltjánál mind a térségben betöltött szerepéből eredően a környék egyik legjelentősebb települése. A járási központtól, Sásdtól 18 km-re, Dombóvártól 13 km-re, míg a Dél-Dunántúl három megyeszékhelyétől: Péctől, Szekszárdtól és Kaposvártól mindössze 45-50 km távolságra van. Mágocs város a járás második legnagyobb települése, és az Észak-Hegyháton elhelyezkedő települések mikrotérségi központja. A településről szóló első írásos emlék 1251-ből származik, ekkor bencés apátság volt ezen a helyen. A törökidőszak idején a község csaknem teljesen elpusztult, majd a XVII. század végén a pálosok magyarokat és szerbeket telepítettek be. A település fellendülése az 1700-as években kezdődött a nagyszámú német lakosság betelepítésével. Mágocs a XIX. század elejére a környék központjává vált, 1816-ban mezővárosi rangot kapott és a Hegyháti járás székhelye lett. A betelepült német lakosság – a mezőgazdasági tevékenységek mellett – sokféle kézműves mesterséget is magával hozott, ennek eredménye lett a település céhközponttá válása. A XX. században több megpróbáltatás is érte a települést, 1940-ben tűzvész miatt a házak nagy része leégett. A II. világháború után, a „lakosságcsere” során a német lakosság egy részét elűldözték, és helyükre a Felvidékről telepítettek be több száz főt. Mágocs, mint a mikrotérség gazdasági, oktatási, egészségügyi és közigazgatási központja 1982-ben kapott nagyközségi címet, majd 2009. július 1-jével városi rangot. Napjainkban számos társas-, és egyéni vállalkozás működik a teljes infrastruktúrával rendelkező, szép fekvésű településen. Az egyre bővülő infrastrukturális fejlesztések és szolgáltatások által méltán lehet Mágocs város a mikrotérség központja.

### **Alsómocsolád**

A település (320 KEKKH 2019.) helységnévként „Mocholay”-t először 1294-ben egy oklevél említi a veszprémi apátság jobbágyfalujaként. A község a 13. században a mágocsi bencés apátság tulajdonában lévő földbirtok volt, majd II. Ulászló 1510-ben további 24 településsel együtt egy földbirtokosnak adományozta. A törökkel vívott hosszú háború, majd

a Rákóczi-szabadságharc az ősi lakosokat megtizedelte. A XVIII. század elején magyarokkal kezdték el benépesíteni környéket, a század végén pedig itt is németek telepedtek le. A faluban található, az 1920-ban épített Sztankovanszky kastély, amely arborétum jellegű zöldövezetben, hatalmas park közepén helyezkedik el, az 1980-as évek végén felújították és átépítették.<sup>62</sup> 1990 után az önkormányzat komplex településfejlesztésbe kezdett, melynek eredményeként a kis létszámú falu számos díjjal büszkélkedhet<sup>63</sup>. A falu zsáktelepülés, közúton Mágocs felől közelíthető meg. Alsómocsolád belterületének peremét a Hábi-csatorna felduzzasztásával létrehozott, három mesterséges halastó szegélyezi. A település rendkívül jó természeti és táji adottságokkal rendelkezik, és számos fejlesztést is megvalósítottak az adottságaikra építkezve.

## **Bikal**

Bikal Az Észak-Hegyháti mikrotérség települései közül az egyetlen, amely a jelenlegi szabályozás szerint a Komlói járásba tartozik. A 715 lelkes település (KEKKH, 2019.) könnyen megközelíthető Dombóvár, Bonyhád és Sásd irányából is. A Mecsek hegységtől északra Baranya megyében elhelyezkedő település nevének jelentése: bükkös alja, mely jelzi az eredeti földrajzi környezetet. A falu nevét az oklevelek 1325-ben említették először Villa Bykol néven. A polgári korszakban a település és népesség gyarapodása mellett az "elnémetesedés" az egyik legjellemzőbb sajátossága a községnek. A második világháború következtében, a kitelepítés több mint négyszáz embert érintett. Az üresen hagyott házaikba a Felvidékről telepítettek be magyarokat, illetve Moldvából csángókat. 2001-ben a lakosságának már csak alig hat százaléka vallotta magát németnek, a falu nyelvében, nemzetiségében egyre homogénebbé válik, ám hagyományaikban elevenen él a német és délszláv származás tudata. A község az 1950-es évektől Állami Gazdaságáról vált ismertté szerte az országban. A bikali hal, nyúl és barack nemzetközi hírnevet is szerzett a falunak. Ez idő alatt Bikal rohamosan fejlődött, iskola, óvoda, új utcák épültek, és ezernél is többen éltek itt. 1990 után ez a lendület megtorpant, és néhány év stagnálás következett. Bikal egyik

---

<sup>62</sup> Forrás: [www.alsomocsolad.hu](http://www.alsomocsolad.hu) (utolsó letöltés: 2020. 05. 17.)

<sup>63</sup> A település díjainak felsorolását a ...számú melléklet tartalmazza

nevezetessége a **Puchner-kastély**<sup>64</sup>, amely fontos lendületet ad ma a helyi turizmus újraéledésének. A Kastélyszálló és az azóta megnyílt Reneszánsz Élmenybirtok, az ország első tematikus történelmi kalandparkja, amely igazi kuriózumként színes, tartalmas programlehetőséget kínál a látogatóknak. Jelenleg a kisvállalkozások, a mezőgazdasági termelők, valamint az idegenforgalom jelentik Bikal jövőjét. Maga mögött hagyta a XX. század megpróbáltatásait és az adottságait maximálisan kihasználva, egy olyan faluvá vált, ahol nem csak a helyiek, de a környékre látogatók is jól érzik magukat. Aktív egyesületek jöttek létre, melyekben a természetjáróktól a kézműveseken, hagyományörzőkön és faluvédőkön át az egyházközség tagjaiig mindenki megtalálhatja saját közösségét.

## Nagyhajmás

Baranya megye legészakibb részben helyezkedik el, a Mecsek északi előterében fekvő Baranya-Tolnai dombsághoz tartozó, 339 lelket számláló település (KEKKH 2019). Első adat szerint első királyunk idején a Sente-Magócs nemzetség tulajdona. A települést először Hagmas néven Károly Róbert uralkodása alatt keletkezett oklevél említi. A középkorban még Tolna megyéhez tartozott a település. Az akkori falu magyar lakossága a török hódoltság ideje alatt teljesen kicserélődött. A XVII. század végén már lakói rácok voltak, az 1695-ös országos összeírásakor Ráchajmás néven vették számba. 1720 körül jelent meg újra a faluban a magyar lakosság, hivatalosan ettől az időtől tartozik Baranyához. A település ekkor a pécsi pálosok tulajdonában volt. Bizonyíthatóan az 1730-as években jelennek meg itt a német telepések. 1862-ben 1039 lakosából 363 volt németajkú, egy 1880-as tanulmány viszont már 808 német, 160 szerb és 80 magyar lakost említ. 1933-ban 1300 lakosa volt a településnek, ahol vendéglő, bolt és számos iparos is működött. A háború, a kitelepítések alaposan

---

<sup>64</sup> Bikal fő turisztikai látványossága és legfőbb bevételi forrása is egyben, a Puchner Kastélyszálló és Élmenybirtok. A kastély megépítése a Selmecbányáról származó Puchner Antal (1779-1852) nevéhez fűződik. A Habsburg uralkodó adományozta a három falut magába foglaló bikali uradalmat a tábornoknak. A báró az 1840-es évek végén egy kastélyt építtetett, majd fia vette át a birtokot. Az ő nevéhez fűződik a kastély átépítése és a park telepítése. Az épület ma is látható formáját az 1898-ra befejeződött átalakítások során nyerte el. A jelenlegi tulajdonos 1993-ban vásárolta meg a Puchner uradalmat a Bikali Állami Gazdaságtól, és megkezdte a felújítást. A kastélyszálló 1996 májusában nyitotta meg kapuit. Forrás: <https://puchner.hu/kastely> (utolsó letöltés:2020.05.17.)



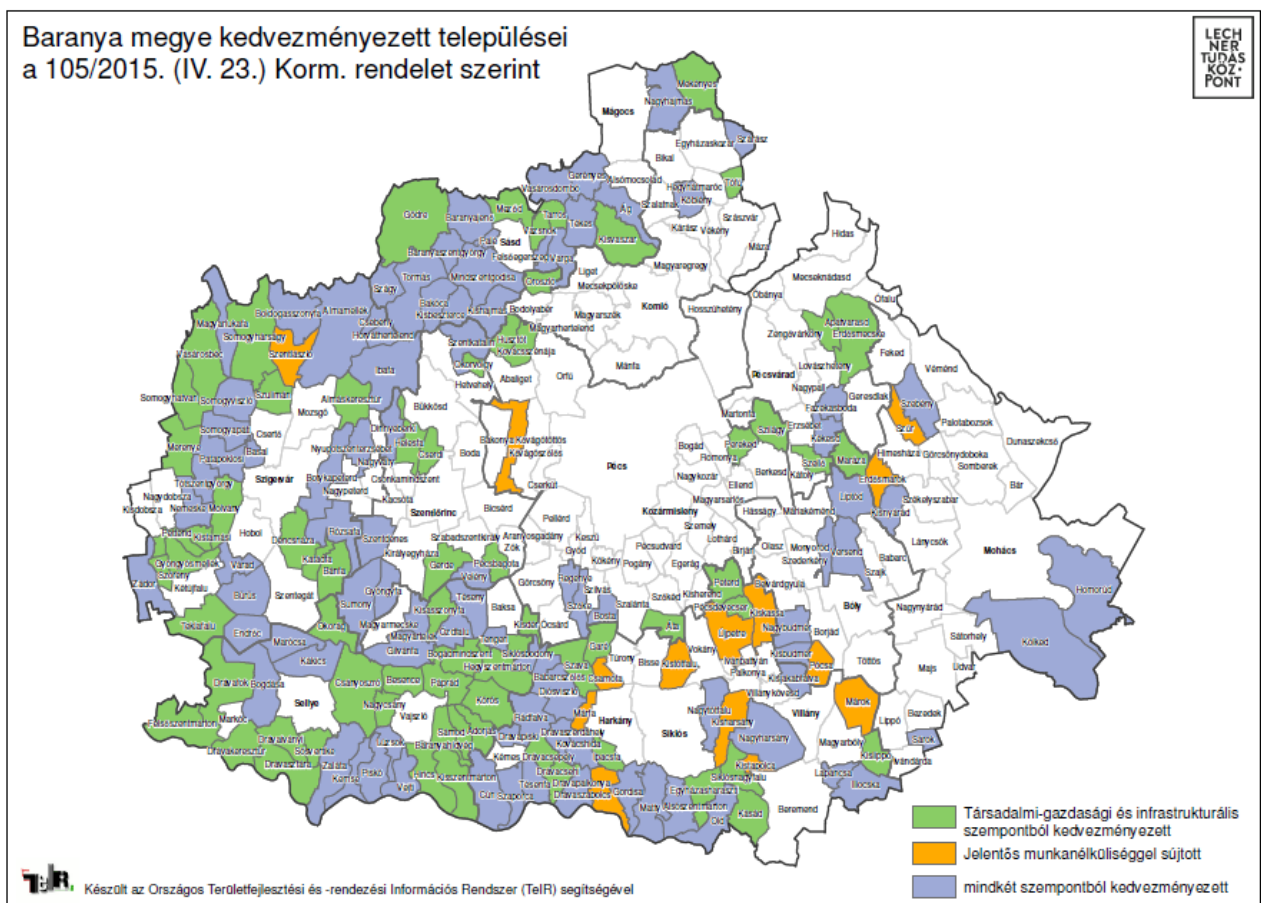
csökkentették a lakosságot, és az időközbeni visszatelepítés ellenére, a körzetesítés is hátrányosan érintette.

A településen 1980-ban megszűnt az általános iskolai oktatás és sajnos már óvoda sem működik a 2009/10-es tanév óta. Nagyhajmáson négy aktív civil szervezet működik, melyek, mint – lényegesen meghatározó elemei a helyi közösségépítésnek – alulról jövő kezdeményezések a község lakosainak érdekében tevékenykednek. A településnek Művelődési Háza is van, illetve egy hangulatos rendezvénytér, amely számos program helyszínéül szolgál, ezzel is erősítve a közösségi összetartozást. A vállalkozók számára a község kedvező lehetőségeket nyújt, mivel vállalkozási, iparüzési adót nem kell fizetni. A településen meghatározó gazdasági ág a mezőgazdaság, azonban elmondható, hogy a háztáji állattartás már háttérbe szorult, ahogy a mikrotérség többi településén is. A külterülethasználat jelentős eleme és egyben a közigazgatási határon belül működő legnagyobb állattartó telep a Nemerő-pusztai nyúlfarm. A faluban tájház is található, amit az önkormányzat pályázati forrásból 2008 – 2010 között felújított, megőrizve az épület eredeti sváb jellegét.

### **Mekényes**

Tolna megye határában, Dombóvártól húsz kilométerre fekszik. Az erdőségekkel övezett völgykatlanban fekvő települést megközelíteni közúton, Mágocs felől, Nagyhajmáson keresztül lehet. Nevét a település egy, már jóval a mostani község keletkezése előtt elpusztult rác falutól kapta. A jelenlegi község alapítói bevándorolt német telepesek voltak, akik a XVII. század elején jöttek hazánkba. A letelepülés utáni első évtizedek nehéz küzdelmekben teltek el, s majdnem egy emberöltő kellett, mire az őserdő kezük munkája nyomán szántófölddé, rétté és szőlővé alakulhatott át. A háború után fokozatosan csökkent a község népességszáma, jelenlegi lélekszáma 283 fő (KEKKH 2019.), ami az utóbbi években nem sokat változott. Mekényes, mint sok falu hazánkban, szintén egy előregedő községnek mondható. Az önkormányzat szeretné helyben tartani a fiatalokat, ezért első lakásépítésüket jelentős összeggel támogatja. A munkanélküliség itt is komoly probléma. A dolgozók egy csekély száma helyben, a többsége a környező településeken (Nagyhajmás, Mágocs,

Alsómocsolád Dombóvár) dolgozik. Többségük a gépiparban, illetve a mezőgazdaságban, haszonállat-tenyésztéssel és takarmánynövény termesztéssel foglalkozik. A nemzetiségeket nézve csángók, svábok és magyarok lakják a települést. A sok nemzetiség ellenére nincs a faluban kisebbségi önkormányzat. A településen sok olyan ház található még ma is, amik a régi sváb stílusjegyeket hordozzák. Az utóbbi évek fejlesztései között volt az úthálózat és a járdák burkolatának felújítása, a csapadékelvezető árkok szilárd burkolása, a közvilágítás teljes modernizálása. Az önkormányzati épületek renoválása is folyamatosan zajlik.



11. ábra: Baranya megye kedvezményezett települései

Forrás: É-H-M-U Fejlesztési Stratégia 2015-2020 p. 17.

## Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió bemutatása

A mikrotérségi unió létrejöttének elsődleges és legfontosabb célkitűzése a térség általános fejlesztése és népességmegtartó képességének növelése, mindez az együttműködés jegyében. Kiemelt szlogenje: „*közösségépítés, kommunikáció, koordináció, kooperáció*”. Az együttműködés létrehozásának további célja a térség szinergikus növekedését beindító iparfejlesztési stratégiák kidolgozása, a különféle hálózatokkal történő kölcsönösen előnyös együttműködés kialakítása, a mikrotérségen belüli foglalkoztatás növelése, munkavállalók, szakemberek térségbe történő letelepedésének ösztönzése, mindez a versenyképesség növelése a térség felemelkedése érdekében.

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió az alábbi öt települést foglalja magában: **Alsómocsolád, Bikal, Mágocs, Mekényes, Nagyhajmás**, amely települések Baranya megye településhálózatának északi részén, a Hegyháti és Komlói Járás határán helyezkednek el. Magyarország tájainak rendszertani felosztása szerint a Dunántúli-dombság nagytájához, a Mecsek és Tolna – Baranyai – dombvidék középtájához és a Völgyesség kistájához tartoznak, melynek ÉNY-i részén fekszenek. A települések közigazgatásilag a Dél-dunántúli Régióban, Baranya megyében helyezkednek el a korábbi Sásdi kistérséghez, ezen belül a Mágocsi mikrotérséghez tartoznak.

A 2013. január elsejétől érvényes járási besorolás szerint ezen települések a Hegyháti járáshoz tartoznak, ez alól egy település jelent kivételt Bikal, amely jelenleg a Komlói járáshoz tartozik. Magyarország járásai közül ez az egyetlen járás, amelyet nem a székhely településéről neveztek el, mert a neve nem Sásdi, hanem Hegyháti járás. A Hegyháti járásban két városi rangú település található: Sásd és Mágocs, melyek közül Mágocs „fiatal városnak” tekinthető, mivel 2009-ben kapta meg a városi rangot. A területet behálózó patakok közül a legjelentősebb a Méhész-patak, a vízfolyások környezete jelentős természeti értékekkel rendelkezik. A gazdag vízfolyások felduzzasztásával kialakított 11 mesterséges tó a mikrotérség településeihez tartozik, amelyek a halgazdálkodás és a horgászturizmus központi tényezői. A vizsgált mikrotérségben három (Alsómocsolád, Bikal és Mágocs) település a vízgazdálkodás jelentős elemeit képezik. A mezőgazdasági célra hasznosított földeken túlnyomóan gabonaféléket, kukoricát és napraforgót termesztenek. A rét- és

legelőgazdálkodás főként a mélyebb fekvésű, jobb vízellátottságú területeken jellemző. Ezek a területek természeti adottságuk folytán, sok esetben botanikai ritkaságokat is tartalmaznak. Az erdőterületek pedig jelentős arányban vesznek részt a tájhasznosításban.

Nagyhajmás északi, erdős területe a térség ökológiai (zöld) folyosó részét képezi, amely tájképvédelmi-, és Natura 2000 terület is, továbbá ide tartoznak Mágocs és Mekényes erdőterületei is. A Natura 2000 területen kiemelt fontosságú cél a kijelölés alapjául szolgáló jelentős fajok és élőhelyek természetvédelmi megőrzése, fenntartása, helyreállítása, illetve a fenntartó gazdálkodás feltételeinek biztosítása. Ezeken a területeken létesítmény, műszaki infrastruktúra vagy bármely más tevékenység nem megengedett.

A Hét Patak Gyöngye Natúrpark<sup>65</sup> 2011-ben jött létre, amelybe nyolc település tartozik, ezek közül egyik Alsómocsolád (továbbá: Ág, Csikóstóttós, Gerényes, Kárász, Kisvaszar, Köblény, Szalatnak). A Natúrpark az ország jellegzetes természeti, tájképi és kultúrtörténeti értékekben gazdag területein létrehozott tájszintű együttműködés, melynek célja a természeti és kulturális örökség megőrzése, bemutatása és a vidék fejlődését elősegítő hasznosítása. Alsómocsoládon 2012-ben párhuzamosan futott két, Fiatalok Lendületben Program keretében (Ezerarcú Alsómocsolád, Globalizáció és lokalizáció – Környezettudatosság a mindennapokban Alsómocsoládon) pályázat, melyek népszerűsítését a Hét Patak Gyöngye Natúrpark Egyesület is támogatta. Környezetvédelmi szemléletformálás tekintetében kiemelkedő Alsómocsoládon működő Kölyökfészkek Erdei Iskola, illetve az Interaktív Tár-Ház is.<sup>66</sup>

## A közlekedési hálózat bemutatása

---

<sup>65</sup> 10 177 hektáron terül el, lakossága 2800 fő. Települései: Alsómocsolád, Ág, Csikóstóttós, Gerényes, Kárász, Kisvaszar, Köblény, Szalatnak. Képviselője és működtetője a Hét Patak Gyöngye Natúrpark Egyesület <https://www.naturparkok.hu/naturparkok-bemutakozoja/het-patak-gyongye-naturpark> (2020.05.14.)

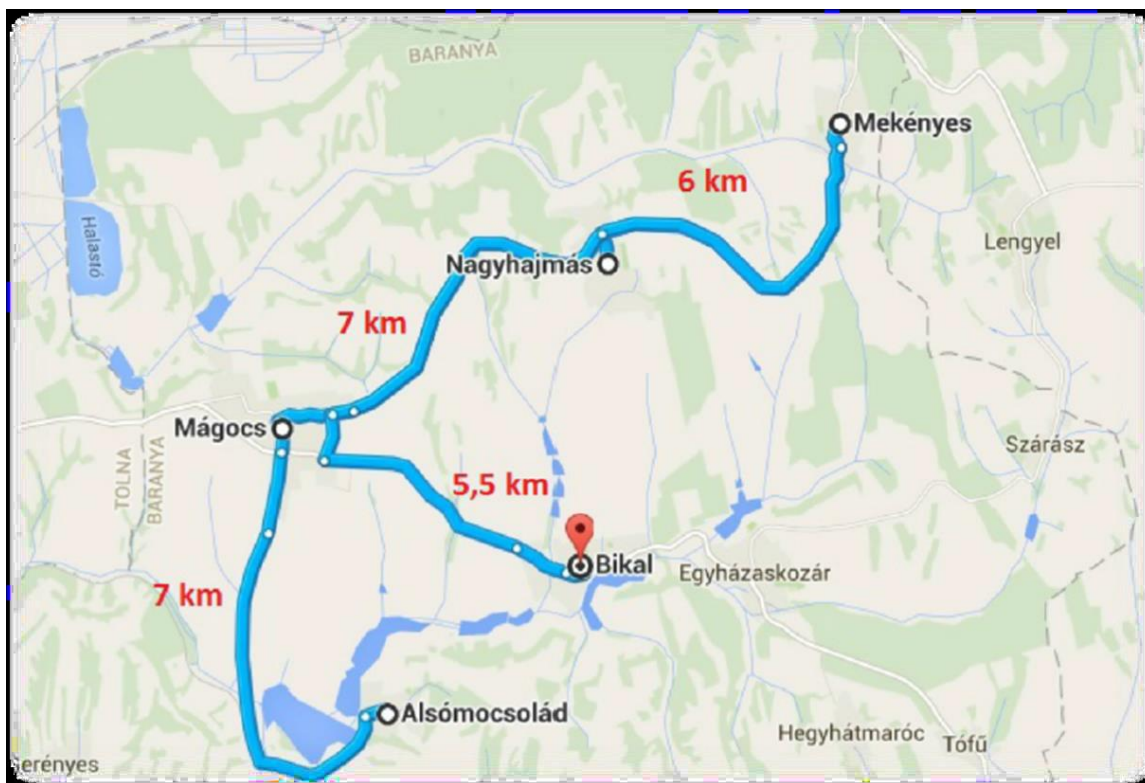
<sup>66</sup> A Tár-Házban minden megtalálható, ami az erdei, vízi élővilág vizsgálatához, megfigyeléséhez, megismeréséhez szükséges. A terepasztal háttérben dioráma kép, az épületen átfolyó patak és akvárium, valamint a kemence és a madármegfigyelő mind a szemléltetés és alkalmazhatóság határtalan tárházát nyújtja. Az interaktív módon történő tanulás sokkal mélyebb és maradandóbb nyomot hagy a diákokban, mint a hagyományos tanulási módszerekkel megszerzett ismeretek. Forrás: <https://alsomocsolad.hu/?hir=53> (2020.05.31.)

Baranya megye településhálózatának északi részén helyezkedik el, mely Magyarország belső periférikus területei közé sorolható. A három dél-dunántúli megyeszékhelytől – Péctől, Kaposvártól és Szekszárdtól – közel azonos 40-60 km-es távolságban fekszik. A mikrotérségben gyorsforgalmi- és országos I. rendű utak sajnos nem találhatók. Magyarország gyorsforgalmi úthálózatának fejlesztése szerint a térséget érinteni fogja majd az új M9-es gyorsforgalmi út, amely új lehetőségeket nyithatna a mikrotérség számára.

## A mikrotérség településeinek megközelíthetősége

### a.) Úthálózat

A mikrotérség központja Mágocs, amely több irányból is megközelíthető. Mágocsra juthatunk Dombóvárról a 65195 sz. úton haladva vagy Pécs felől a 66-os, majd a 611. sz. főútról, és ugyanezen az úton keresztül Szászvár, illetve Bikal felől haladva. Mágocsról Nagyhajmás, illetve Mekényes a 6539. sz. összekötő úton közelíthető meg, míg Alsómocsolád, mint zsáktelepülés a 65174. sz. úton érhető el. Az utak minősége főként a Mágocs-Nagyhajmás-Mekényes szakaszon nagyon kifogásolható, nem felel meg a 21. század alapvető elvárásainak, erősen felújításra szorulna.



12. ábra: Az öt települést összekötő útvonalak a távolságok megjelölésével

Forrás: É-H-M-U Fejlesztési Stratégia p. 27.

### b.) Vasútközlekedés

A vasúti közlekedés a Bátaszék-Dombóvár vasútvonalon át érinti Alsómocsoládot, az Alsómocsolád-Mágocs állomás a falu központjától 2,5 km-re van, a vonatjáratok átlagos

száma munkanapokon négy. A mikrotérség számára a gépkocsival kb. 20 perc alatt elérhető Sásd és Dombóvár vasútállomásai jelentenek megoldást, mivel mindkét említett állomáson megáll az Inter City, így elérhetővé válik a megyeszékhely, illetve a főváros, Budapest is. Ez abban az esetben jelenthet kényelmet, ha az utazni kívánó személy rendelkezik autóval.

A településeken jelentkező rendkívül kedvezőtlen tömegközlekedés:

- A településeken a hétfélig napokon egyáltalán nincs buszjárat vagy ha van is, akkor is nagyon ritka a járatszám
- A tanulóknak az iskolába járásához átszállással 05.00 órakor kell indulniuk, hogy a 07.05-kor tovább induló busszal 07.30-ra beérjenek Dombóvárra (a később induló átszállásos járatokkal nem érnének be Dombóvárra)
- A Baja-Hévíz járat, illetve a Szeged-Zalaegerszeg járatok nem érintik Mágocsot (korábban évtizedekig lehetett számítani ezekre a járatokra), ezáltal Mágocsra semmilyen irányból sem lehet autóbusszal eljutni különböző ügyintézők céljából (pl. okmányiroda, rendelőintézet, vagy kórház.) Tehát, ha valaki nem rendelkezik saját gépkocsival, nagyon nehézkesé válik a közlekedés<sup>67</sup>.

### **Az ivóvíz- és szennyvízhálózat**

a.) Az ivóvízhálózat a mikrotérség minden településén kiépített, a rákötési arány is szinte 100 %-osnak mondható. A települések ivóvízellátását a mélyfúrású kutakból származó, jó minőségű rétegvíz biztosítja.

#### **b.) Szennyvízhálózat**

A mikrotérség három településén Bikalon, Nagyhajmáson és Mekényesen kommunális szennyvízcsatorna hálózat nem üzemel. Ennek hiányában a szennyvíz gyűjtése egyedileg, háztartásonként aknás rendszerrel történik. A valószínűsíthetően számos esetben nem

---

<sup>67</sup> A Közlekedéstudomány Intézet a Szolgáltatóval közösen keresi a legoptimálisabb megoldást a mikrotérség közlekedési helyzetének javítására.

megfelelő gyűjtőakna jelentős mértékű talaj- és felszín alatti vízszennyezést okozhat. A teljes szennyvízközmű kiépítését a helyi önkormányzat szeretné megvalósítani, azonban az ehhez szükséges anyagi forrás hiányzik. A környezetszennyezés megakadályozása érdekében a szennyvízelvezetés megoldása rendkívül aktuális feladat lenne, melyet szükséges lenne a lehető leghamarabb megoldani.

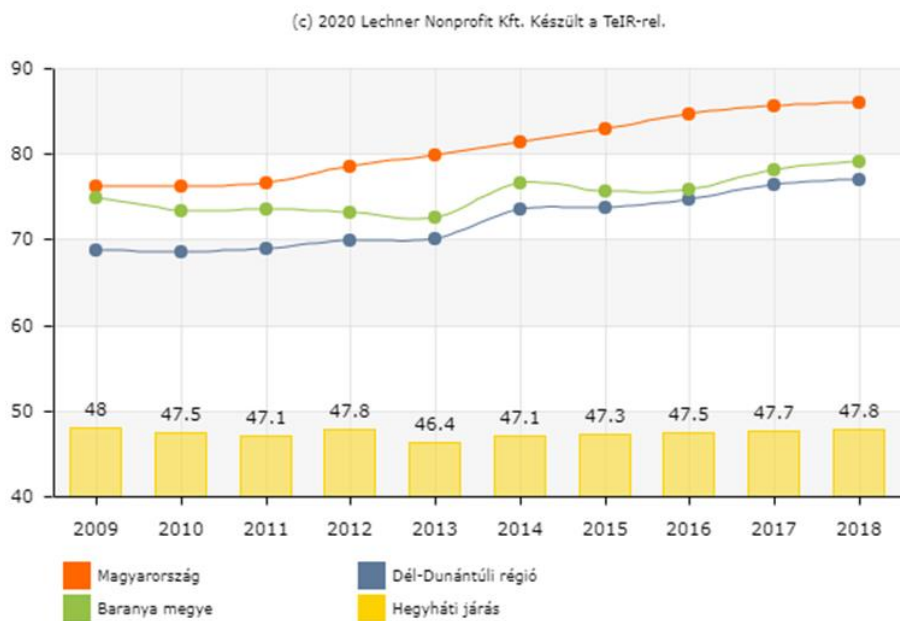
Alsómocsoládon a szennyvízcsatorna hálózat (a domborzati viszonyoknak köszönhetően) gravitációs jellegűen megoldott, amelyet 2006-ban helyeztek üzembe. Az üzembe helyezés óta a szennyvízcsatornára csatlakozott háztartások aránya gyakorlatilag 100 %-osnak tekinthető.

Mágocson Az 1990-es években két ütemben megépített gravitációs szennyvízcsatorna hálózat gyűjti össze a város területén keletkező lakossági és ipari szennyvizet, majd két átemelő közvetítésével kerül a szennyvíztisztító telepre, majd a tisztított szennyvíz a Hábi-patak mágocsi mellékágába folyik. A szennyvíz- és ivóvízhálózat üzemeltetője helyi ügyfélszolgálaton keresztül Mágocson érhető el. Mágocs város közigazgatási területén a közműves hálózattal nem rendelkező településrészekben a háztartási szennyvíz begyűjtése vállalkozó által történik.

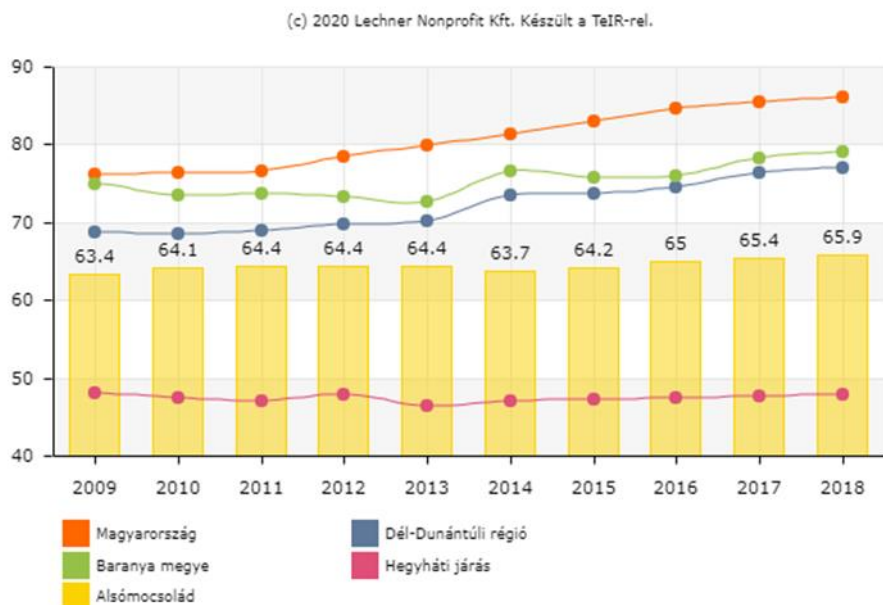


## A közműolló

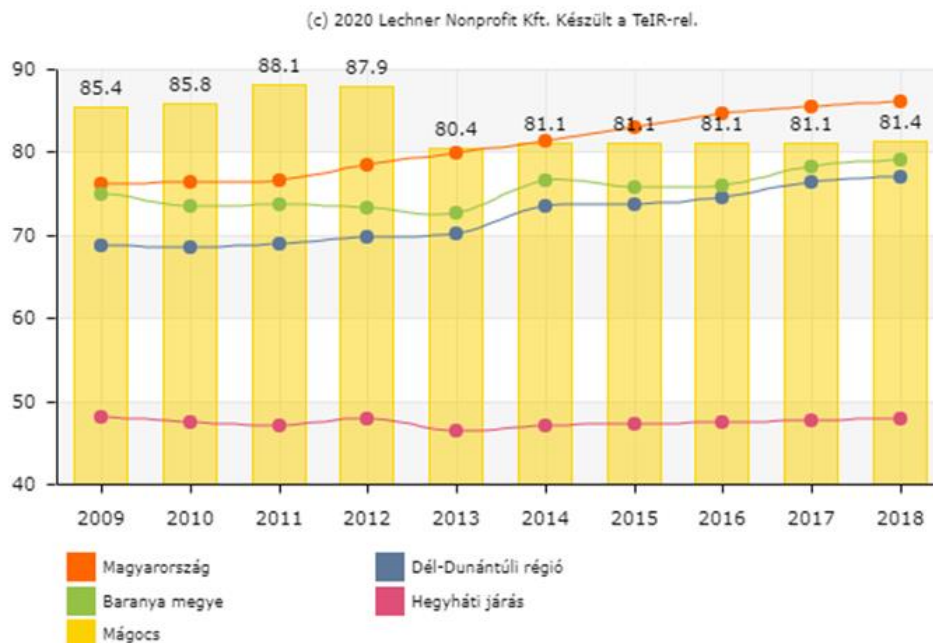
A közműolló, azaz az 1 km ivóvízhálózatra jutó csatornahálózat hossza a 2018-as TEIR adatok szerint a csatornázott településeken. Közcsatornahálózatba bekapcsolt lakások aránya a vezetékes ivóvízhálózatba bekapcsolt lakások százalékában a Hegyháti járásban.



13. ábra: Közműolló a Hegyháti járásban



14. ábra: Közműolló Alsómocsoládon



15. ábra: Közműolló Mágocson

Forrás: TeIR

### A villamosenergia-szolgáltatás ellátottsága

A villamosenergia-szolgáltatás a mikrotérség településein jól megoldott. A mikrotérség településeinek önkormányzatai az energetikailag korszerű, ugyanakkor energiatakarékos megoldásokat, illetve az ehhez szükséges forrásokat keresik, mint pl. LED-es közvilágítás vagy napelemes rendszerek kialakítása.

### A gázszolgáltatás megoldottsága a mikrotérségben

A mikrotérség települései közül Mágocson, Alsómocsoládon és Bikalon megoldott a vezetékes gázszolgáltatás, míg Nagyhajmáson és Mekényesen még nincs vezetékes gázhálózat kiépítve.

## Hulladékgazdálkodás

A kommunális hulladék begyűjtését és elszállítását a településeken heti rendszerességgel végzik. A települési szilárd hulladék begyűjtése a települések területén megoldott, a gyűjtés gyakorisága megfelelő. A területen nem kerül hulladék felhalmozásra, üzembe helyezett használatban lévő vagy bezárt hulladéklerakó, engedély nélkül üzemelő hulladéklerakó nem található, és hulladékhasznosítási tevékenységet sem folytatnak. A lakosságnak van lehetősége a szelektív hulladékgyűjtésre, a szelektív hulladékgyűjtő konténerek jól megközelíthető, központi részeken megtalálhatók a településeken.

## Telekommunikációs hálózat

A mikrotérség településein a vezetékes telefon, a kábeltelvízió és az internet szolgáltatás is kiépített. Amiben azonban még további eredményeket értek el. 2019 végére a sáv szélesség és a megfelelő adatforgalom növelése is sikeresen megvalósult a Digitális Jólét Programnak köszönhetően.

## Társadalmi és demográfiai helyzet

Az általam vizsgált kistérség a Dél-Dunántúli régióban található, ahol a régió területi, gazdasági viszonyai lényegesen elmaradnak a nála sokkal fejlettebb Nyugat- és Közép-Dunántúl területeitől, ahol ezek a vizsgált mutatók számottevően magasabbak. A három régióban a települések száma összesen 1721, amelyre az aprófalvas szerkezet jellemző, és népesség száma meghaladja a 3 millió főt, ez a régió rendelkezik a legkisebb népességgel. (Forrás: KSH)

A foglalkoztatási viszonyok alapján a Dél-Dunántúlon magas a munkanélküliség, melynek aránya 13-16 százalék között mozog, ezzel meghaladva a 2012. évi 12,8%-os országos átlagot, míg a másik két régióban ez az arány alacsonyabb: 8-10% között mozog.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> KSH

A mikrotérség településeinek egyik legnagyobb gondja – az országos tendenciákkal is megegyező, de itt – az alacsony lélekszám miatt, még inkább problémát jelentő, komoly arányú népességcsökkenés és elvándorlás.

E kistérségek közös jellemzője az alacsony foglalkoztatási szint, a magas munkanélküliség, és a gazdasági beszűkülés. Különösen nehéz helyzetben vannak azok a kistérségek, amelyek közvetlenül, a megye déli határa mellett helyezkednek el (Ormánság).

A lakosságszám csökkenése a vizsgált településeken 10 éves viszonylatban a 2001 és a 2011-es évi adatok összehasonlítása, illetve a 2019<sup>69</sup>-es adatokkal összevetve, a csökkenő tendencia jól megfigyelhető.

1.sz. tábla: A népességszám csökkenése a Hegyháti Unió településein 2001-2011 között

Település	2001/fő	2011/fő	Csökkenés %	2019
<b>Alsómocsolád</b>	<b>323</b>	<b>311</b>	<b>3,7</b>	<b>320</b>
<b>Bikal</b>	<b>885</b>	<b>763</b>	<b>13,8</b>	<b>715</b>
<b>Mágocs</b>	<b>2696</b>	<b>2388</b>	<b>11,4</b>	<b>2313</b>
<b>Mekényes</b>	<b>330</b>	<b>285</b>	<b>13,6</b>	<b>283</b>
<b>Nagyhajmás</b>	<b>438</b>	<b>340</b>	<b>22,4</b>	<b>339</b>
<b>Összesen</b>	<b>4672</b>	<b>4087</b>	<b>12,5</b>	<b>3970</b>

Táblázat: KSH és KEKKH adatok alapján saját szerkesztés

A csökkenés átlagosan 13 %-os a mikrotérségen belül, de a legmagasabb települési érték 22,4 % (Nagyhajmás). Mind a népesség számának csökkenése, mind a korösszetétel rohamos romlása elsősorban az alacsony születésszám következménye. 2012-ben a régió adatai (a megyén belül) a legrosszabbak, ugyanis míg a másik két megyében, ha nagyon kis mértékben is, de megindult a születésszám növekedése, Baranyában közel 3%-os csökkenés következett be.

<sup>69</sup> KEKKH

A területi lehatároláskor a Nemzetgazdasági Minisztérium és a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatbázisát vettem alapul, amely megegyezik a kedvezményezett térségek besorolásáról szóló 311/2007. (XI. 17.) Kormányrendeletben foglaltakkal. E kistérségek Baranya megyében: Komlói (H), Mohácsi (H), Pécsváradi (H), **Sásdi (LHH)**, Sellyei (LHH), Siklói (H), Szentlőrinci (H), Szigetvári (LHH) kistérségek. Ebben szerepel az általam vizsgált Sásdi járás, amelynek besorolása: LHH (leghátrányosabb helyzetű).

A Dél-Dunántúl Magyarország legalacsonyabb népsűrűségű tervezési-statisztikai régiója, mintegy 70 fő/km<sup>2</sup> értékkel (az országos adat ezzel szemben: 108,5 fő/km<sup>2</sup>). Ezt a helyzetet tovább súlyosbítja az a tény, hogy az ország tíz legritkábban lakott mikrotérségéből hat itt található (Sellyei, Tabi, Csurgói, Barcsi, Marcali, Sásdi). Ezzel szemben a település sűrűségértéke viszonylag magas (4,5 település/100 km<sup>2</sup>), Baranya megyében pedig kiugrónak mondható. A Dél-Dunántúl települési szerkezetére a középvárosok hiánya, illetve az aprófalvas szerkezet jellemző, tehát magas a kislélekszámú aprófalvak száma, amelyben viszont nagyon alacsony a lakosság szám. Ez a települési magas szám rendkívül hátrányos szerkezetet rejt magában, hiszen a régióban megtalálható, több mint 320 település lélekszáma ugyanis nem éri el az 500 főt (ezen települések mintegy kétharmada Baranyában található). A Pécsi Tudományegyetem kutatása a népességfogyással kapcsolatban 1992 és 2012 között a térségben negyven százalékos reprodukciós csökkenést mutatott ki, ami az országos átlag 1,7-szerese. A kutatócsoport megállapítása szerint ehhez a magas értékhez hozzájárul *„a felnőtt korú korosztály lehetséges elvándorlásából eredő közvetett csökkenés is. Amennyiben ez a tendencia marad az uralkodó, valamennyi érintett településnek és kistérségnek meg kell fontolnia a társadalmi, gazdasági, és munkaerő-piaci, valamint kulturális okokra visszavezethető emberi erőforrásokkal kapcsolatos reprodukciós problémájának megoldási eszközeit.”*<sup>70</sup>.

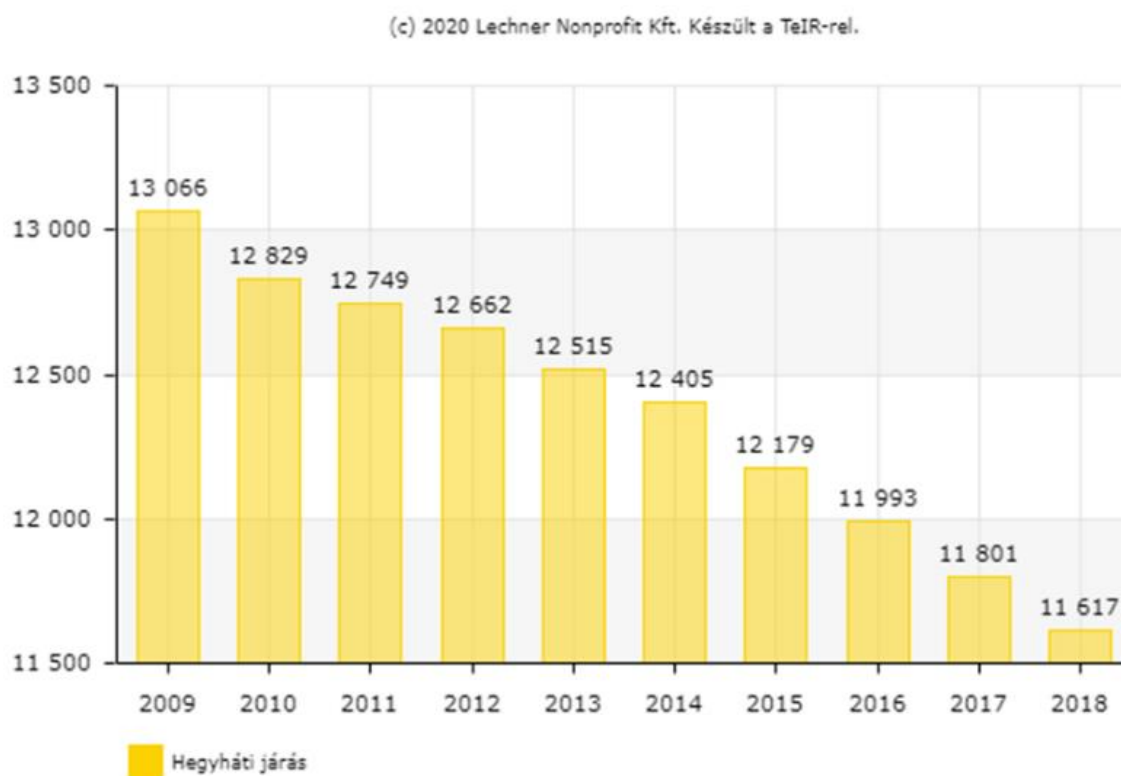
A 25-39 éves korosztály körében, a legnagyobb fogyási tendencia (a szigetvári és a komlói járás mellett), sajnos a hegyháti járásban figyelhető meg.

---

<sup>70</sup> SZELLŐ, János (szerk.): Lokális, közösségi foglalkoztatás jellemzői és gyakorlata a Dunántúl déli részén Kutatási zárótanulmány Pécsi Tudományegyetem Pécs, 2013. pp.23-24.

A népességszám változásának megyei, és település szerinti adatai szignifikáns területi különbségeket mutatnak, de a különböző mértékű csökkenés mindenhol tetten érhető. 2001 és 2011 között Baranya megye tíz járásának ugyanis mindegyikében csökkent a lélekszám, azonban a legnagyobb mértékű csökkenés, több mint 11 százalékkal a Hegyháti (Sásdi) járás népességszámában mutatkozott meg.

Az alábbi ábrán jól látható, hogy ez a csökkenő tendencia azóta is tart.



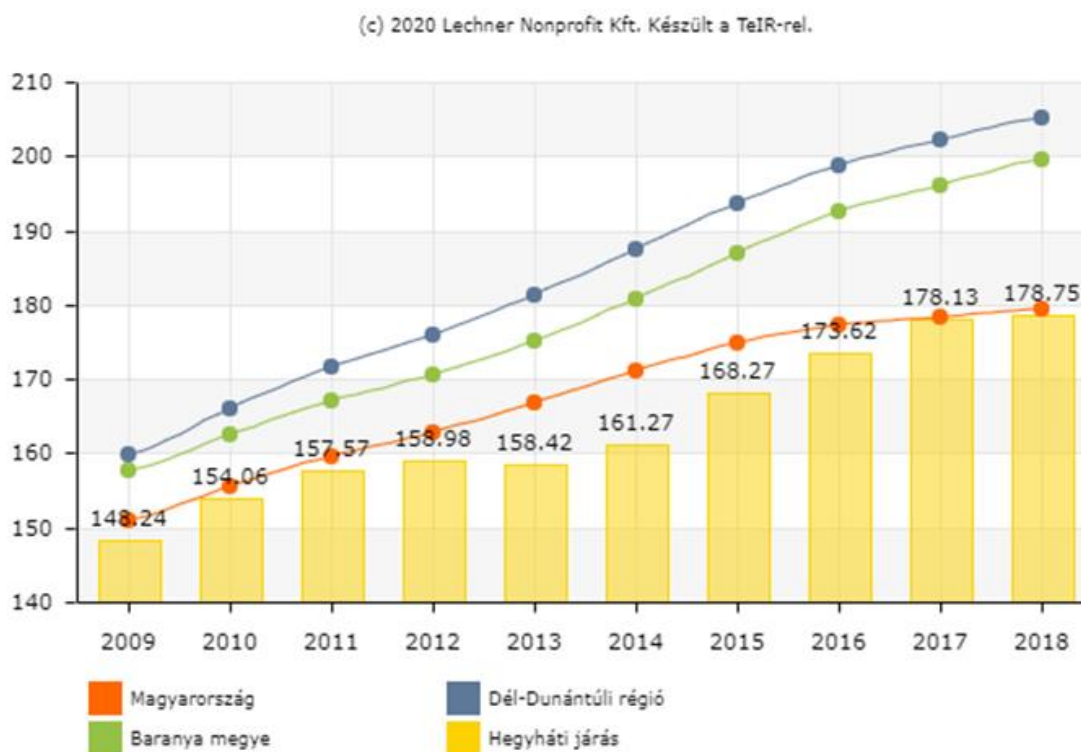
16. ábra: Hegyháti járás lakónépesség (fő)

Forrás: TeIR adatbázis

### A térségben zajló előregedési folyamatok

A lakosság összetételére vonatkozóan további, egyik kiemelendő folyamat – amely országos szinten is problémát jelent – az előregedés. A települések korfája egyre inkább eltolódik, amelynek eredményeképpen az 55-64 éves korosztály képviselteti magát a legnagyobb számban. Az alábbi ábrán is markáns emelkedés figyelhető meg, amely jól szemlélteti ezt az eltolódást. Magyarországon 2013-ban 100 fő 0-14 éves lakosra 168 időskorú (65 éves vagy

idősebb) jutott, Baranya megyében ez a szám meghaladta a 2013-as országos átlagot, itt ez a szám 175 fő volt, a Dél-Dunántúli régióban pedig 182 fő.<sup>71</sup> Ez az érték tovább torzult az idős korosztály irányába, és 2018-ban már átlépte a 200 főt. A Hegyháti járásban ez a szám az országos átlag alatt volt, 2014-től azonban itt egy lassú emelkedés figyelhető meg, amely 2017-ben ugyan elérte az országos átlagot, de még a megyei és a régió adatainál alacsonyabb értéket mutat.



17. ábra: Öregedési mutató  
 Állandó népességből a 100 0-14 évesre jutó 60-x évesek száma  
 Forrás: TeIR

## Etnikai összetétel

A megyék közül Baranyában éltek a legnagyobb számban és arányban a német és a horvát nemzetiséghez tartozó etnikumok, de a cigány nemzetiségűek aránya is meghaladta itt az országos átlagot. Az utolsó népszámlálás alkalmával közel 53 ezer fő vallotta magát valamely hazai nemzetiséghez tartozónak, ezzel Baranyában vallották magukat a legnagyobb arányban

<sup>71</sup> Forrás: TeIR

(13,7%) valamely hazai nemzetiséghez tartozónak. (KSH 2011.) A teljes népesség és a roma népcsoport gazdasági aktivitásában is sajátos különbségek figyelhetők meg. Ebben szerepet játszik a korösszetétel és az iskolázottság számottevő eltérése. A roma népességet alacsony aktivitási szint jellemzi, és a foglalkoztatottak aránya alacsony, illetve magas a munkanélküliségi ráta is. Míg a teljes népesség 36,8%-a volt foglalkoztatott a legutóbbi népszámlálás idején, addig a romáknak csupán 18,8%-a. A cigány népesség aránya a második legmagasabb a hegyháti járásban 11,9 % a sellyei (16,1%) után.

2. sz. tábla: Települési nemzetiségi összetétel önbevallás alapján

Település	német	román	cigány
<b>Alsómocsolád</b>	<b>22</b>	-	<b>7</b>
<b>Bikal</b>	<b>98</b>	-	-
<b>Mágocs</b>	<b>314</b>	<b>9</b>	<b>214</b>
<b>Mekényes</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Nagyhajmás</b>	<b>29</b>	-	<b>54</b>

Forrás: A 2011-es népszámlálás (KSH 2011) eredményei alapján saját szerkesztés

A 2014-es és 2019-es nemzetiségi önkormányzati választások után Bikalon német, Mágocson cigány és német, Nagyhajmásan cigány és német kisebbségi önkormányzat alakult.<sup>72</sup>

### Iskolázottsági szint

A mikrotérség településein az iskolázottsági szint nagyon alacsony, – a lakosság fele csak általános iskolai végzettséggel rendelkezik – ami munkaerőpiaci szempontból is hátrányosan érinti a térséget. Alig több mint 100 főnek van érettségije, vagy felsőfokú végzettsége. Különösen nagy probléma (de nem csak a cigány népesség körében), hogy magas a hátrányos

<sup>72</sup> Nemzeti Választási Iroda/Nemzetiségi Önkormányzati Választások 2019  
<https://www.valasztas.hu/nemzetisegi-onkormanyzati-valasztasok-2019> (2020.04. 29.)



és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek aránya. A 2011-es<sup>73</sup> adatok szerinti a járásban 11 837 főből 211 nem rendelkezik semmilyen iskolai végzettséggel, a 8 általános osztályt végzettek száma 6019 fő, a középfokú végzettséggel és érettségivel rendelkezők száma 4846, míg felső fokú végzettséggel csak 761 fő rendelkezik. Az adatok alapján kiszámítható, hogy a népesség 53 %-ának alacsony az iskolai végzettsége.

### **Intézményi ellátottság az oktatás területén a mikrotérségben**

Az öt település közül két helyen van óvoda és iskola: Bikalon és Mágocson. Mindkét helyen van német nemzetiségi oktatás, nevelés is. A települések komoly sváb gyökerekkel rendelkeznek, ami még napjainkban is meghatározó a térség szellemiségében. Sokan beszélnek németül, ápolják a hagyományokat és a rokoni kapcsolatokat Németországban. Ennek is köszönhetően a külföldi testvértelepülésekkel élénk és rendszeres az együttműködés. A hagyományőrző tevékenységekről részletesebben egy külön fejezetben lesz szó.

A mikrotérség közoktatási rendszerében a legjelentősebb a Mágocsi székhelyű Hegyháti Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola. Az iskola pedagógiai programja kiemelten kezeli a nemzetiségi oktatás, a művészeti nevelés, a tömegsport, és a digitális írástudás, illetve a személyiségfejlesztés szerepét. Ide járnak a mágocsi, alsómocsoládi, mekényesi és a nagyhajmási gyerekek. Sajnos a gyereklétszám itt is folyamatosan csökken. A mikrotérségben – Mágocson kívül – Bikalon is működik egy alsó tagozatos közoktatási intézmény, amely a Hegyháti Általános Iskola és Alapfokú Művészeti Iskola Egyházaskozár-Bikali Tagintézményének telephelye.

Az elöregedés nem csak a lakónépességet, hanem sajnos a pedagógusokat is érinti a térségben, ugyanis mindkét tankerületben a nyugdíjba vonuló főállású pedagógusok száma nagyon magas.

Középfokú képzésre helyben csupán Mágocson van lehetőség, amely 2008-tól indult újra. Az érettségire való felkészítés mellett a szakképzés újbóli elindítását is tervezik, elsőként a szociális, majd a gépipari területen.

---

<sup>73</sup> KSH

## Regisztrált vállalkozások száma a vizsgált térségben

Alsómocsolád ma a legtöbb munkahelyet biztosító település a közösségben. Ennek az a magyarázata, hogy Alsómocsolád közigazgatási területén található a PICK Szeged Zrt. gyártóüzeme. Ugyancsak a településen található egy takarmánygyártó és sertéstelep is. A jelenleg itt működő gyártóüzemeknek az egyik legnagyobb gondja, amivel meg kell küzdeniük, a képzett munkaerő hiánya.

3. sz. tábla: Kereskedelmi adatok

Adatok (2019)	Alsómocsolád	Bikal	Mágocs	Mekényes	Nagyhajmás
Lakosságszám <sup>74</sup>	320 fő	715 fő	2313 fő	283 fő	339 fő
Vállalkozások db	25	43	231	16	36
Vendégéjszakák	3882	80000	159	80	59
Digitális Jólét Program-Pontok	3 db	1 db	1 db	1 db	1 db

(Az adatokat a Mikrotérségi Unió bocsátotta rendelkezésemre, saját szerkesztés)

A fenti táblázatba különböző adatokat gyűjtöttem össze a településekről. Kiemelten fontos a Digitális Jólét Programban való részvételük, mint az okos térség elengedhetetlen összetevője. A Digitális Jólét Programhoz kapcsolódóan a Program-Pontokon az IT eszközparkon, a közösségi internet hozzáféréseken, és szakértői mentoráláson keresztül biztosítják, hogy egyetlen polgár, kisvállalkozás vagy közigazgatási tisztviselő se szoruljon ki a digitális ökoszisztémából, és az itt élők a digitális világhoz való csatlakozás előnyeit minél gyorsabban felismerjék és éljenek is vele. Ennek érdekében folyamatos a Pontokon a digitális kompetenciafejlesztés egyéni, csoportos módszerek alapján.

Elgondolkodtatóak az adatok, a település lakosságszáma hogyan viszonyul ezen Pontokhoz. Míg Alsómocsoládon 320 lakosra 3 db IT szolgáltató központ jut, addig a 2313 lelket

<sup>74</sup> KEKKH 2019. január 1.-i adatok

számláló városra – Mágocs – mindössze egy. Ma a digitális korszak világában hogyan tud lépést tartani a jövő kihívásaival.

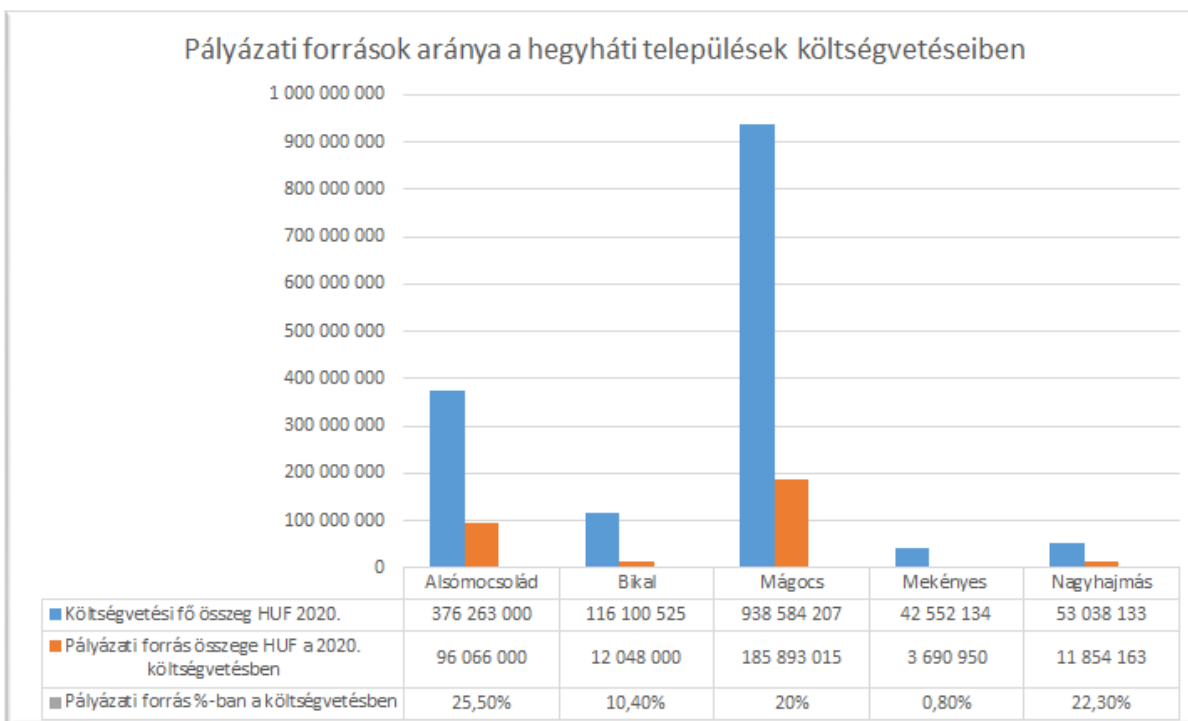
A vendégéjszakák száma Bikalon a Puchner Kastélyszálló és Élménybirtok üzemeltetése miatt a legmagasabb.

4. sz. tábla: Már elnyert és beadott pályázatok száma és összege településenként

<b>Pályázatok</b>	<b>Alsómocsolád</b>	<b>Bikal</b>	<b>Mágocs</b>	<b>Mekényes</b>	<b>Nagyhajmás</b>
<b>db</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>összeg (HUF)</b>	<b>335.873.608</b>	<b>39.548.000</b>	<b>185.893.015</b>	<b>3.690.950</b>	<b>11.854.163</b>

(Az adatokat a Mikrotérségi Unió bocsátotta rendelkezésemre, saját szerkesztés)

A táblázat alapján látható, hogy pályázatok tekintetében Alsómocsolád lényegesen aktívabb, mint a Mikrotérségi Unió többi települése, mind darabszám, mind pedig összeg tekintetében. Valószínű, hogy ez összefügg a település vezetésének attitűdjével és menedzser szemléletű gondolkodásával is. Érdekesek az adatok Mágocs és Mekényes tekintetében (2-2 db), mindkét településen összesen 2-2 db pályázat fut. (Mágocs egy 2313 lelket számláló város, addig Mekényes 283 fős aprófalú.)



17. ábra: Pályázati források aránya a hegyháti települések költségvetéseiben

Forrás: Saját szerkesztés (az adatokat a Mikrotérségi Unió bocsátotta a rendelkezésemre)

Egy település költségvetésének bizonyos hányadát pályázati forrásból fedezheti. A fenti táblázat alapján megállapítható, hogy a legmagasabb az arány, Alsómocsolád esetében, ahol a költségvetésének 25,50%-át nyeri pályázati forrásból.

### **Közösségépítő és hagyományőrző tevékenységek**

A hagyományőrző rendezvényeknek rendkívül fontos közösségépítő és -megőrző szerepük van. Nem csak a közösség fennmaradása és tovább élése miatt, hanem jelentős befolyással van a közösségi innováció megjelenésében, megvalósulásában, fenntartásában is. Ahhoz ugyanis, hogy egy közösség hosszú távon megmaradjon, ápolnia kell a hagyományait. Éppen ezért a hagyományőrzés metodikáját kell a leginnovatívabban működtetni, hiszen a „régit” életmód jellemzőit, tárgyait... kell úgy újra értelmezni, hogy az a mai fiatalabb generációk számára is megérthető legyen, sőt szerethetővé váljon. Ezen keresztül a fiatalok megtanulják és megtapasztalhatják, hogy mit jelent egy közösség tagjaként aktívan tenni a

saját jövőjükért, alakítani a környezetüket, mindezt egymásért felelősséget vállalva. Ezek a települések is sokat tesznek azért, hogy a mikrotérségi unió polgárai rendszeresen találkozzanak a gazdag kulturális élet adta lehetőségekkel, ezzel is inspirálva a közösséget az összetartozásra, összefogásra. Ennek érdekében rendszeresen a hagyományőrző kulturális rendezvények, pl. a „Mediterrán őszi” megyei szintű rendezvénysorozat keretében. Minden évben szerveznek falunapokat, amelyeket az öt település közül mindig más szervez. Ezeken színes és gazdag programú falunapokon elevenítik fel többek között, a régi sváb és német nemzetiségi hagyományokat.

### **Civil szerveződések és a civil társadalom ereje<sup>75</sup>**

*„Minden eddigi szempontnál fontosabb azonban, hogy a civil társadalom öntudatra ébreszti az embereket. Az emberi lények nem egyszerűen gyárosok, profithajhászok vagy fogyasztók, hanem legbensőbb mivoltuk szerint társas lények, akik az együttélés és az együttműködés különféle formáira sóvárognak, akik befolyásolni akarják a körülöttük történő dolgokat, és elismerésre vágnak azért, amit adni tudnak a környezetüknek. Az **emberi természet kiteljesedésének egyik legjobb eszköze a civil társadalom**”<sup>76</sup>*

*/Václav Havel/*

A civil szervezetek és szerveződések relatíve magasabb számban vannak jelen a térségben (lakosságszámra vetítve), mint a többi járásban. Ez nagyon ígéretes arány, mert a fennmaradás, a tovább-élés és fejlődés szempontjából elengedhetetlen a közösség összetartó erejére támaszkodni. *(Az igazi civil társadalom a demokrácia legszilárdabb alapja. A választási kampányok hevében sokszor feledésbe merül ez az igazság”<sup>77</sup>)*

---

<sup>75</sup> ...a civil társadalom bonyolultán strukturált, törékeny, olykor titokzatos élő szervezet, amely évtizedek, ha ugyan nem évszázadok alatt fejlődött ki. Lehetetlen felülről, rendeletileg helyreállítani, miután éveken át lényegében nem létezett. Csakis türelmes munkával lehet újjáépíteni három pillérét: az önkéntes, magánjellegű társulást, az állam decentralizálását és a politikai hatalom delegálását az államtól független szervezeteknek. Forrás: Václav Havel (2012): A civil társadalom és új ellenségei Civil Szemle IX. évf. 2012/1 szám p.5-7.

<sup>76</sup> Forrás: uo.

<sup>77</sup> Forrás: uo.

Az öt település közül Alsómocsolád a legaktívabb, itt található a legnagyobb számban civil szerveződés, és 2008 óta Alsómocsolád ad otthont a Falufejlesztési Társaság országos szakmai rendezvényének is. A település pezsgő közéletet számos civil szervezet és nonprofit gazdasági társaság színesíti, akik a településfejlesztési folyamatok mind tervezési, mind megvalósítás időszakában azok aktív szereplői.

Tíz bejegyzett civil szervezet működik a jelenleg 320 fős településen: Alapítvány Alsómocsoládért, Alsómocsoládiak Baráti Köre, Alsómocsoládi Polgárőr Egyesület, Alsómocsoládi Sport Egyesület, Egyedülálló Szülők Klubja Alapítvány, Hét Patak Gyöngye Natúrpark Egyesület, Köz-Tér-Háló Alapítvány, Magyar Európa Park Szövetség Egyesület, Őszi Fény Alapítvány, RIGAC Kés-és Fejszehajító Egyesület. Három informális szervezet: Demokratikus Alsómocsoládi Gyermekek- és Ifjúsági Önkormányzat, Alsómocsoládi Foltvarró Klub, Május Kugli Egylet. Három nonprofit Kft.: Alsómocsoládi Községfejlesztő- és Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft. „Mocsolád-Civilház” Szociális Szolgáltató, Oktatási- és Szabadidő-Szervező Közhasznú Nonprofit Kft. Mocsoládi Cognitív Mentor Közhasznú Nonprofit Kft. Három gazdasági társulás: Alsómocsoládi I. számú Erdőbirtokossági Társulat, Alsómocsoládi Falugazda Közhasznú Szociális Szövetkezet, Alsómocsoládi Tótulajdonosok Társulása.

A legrégebbi, és még ma is aktívan működő(!) civil szervezet a térségben: az Alsómocsoládiak Baráti Köre, amely 1986-ban alakult és 1991 óta bejegyzett szervezetként igyekszik egységbe tömöríteni a falu lakosságát, valamint az innen elszármazott, de a községért tenni akaró, nem csak értelmiségi polgárokat. Évente megrendezik az „elszármazottak” találkozóját, a Baráti Kör Találkozót. Minden egyes elszármazott mocsoládit számon tartanak, és találkozó meghívóját név szerint mindenkinek elküldik, legyen az akár a világ legtávolabbi kontinensén is. 2015-ben hagyományteremtő szándékkal elindították a Mikrotérségi Családi Nap programsorozatot, amely a későbbiekben minden évben másik településen kerül megrendezésre. 2015-ben készült el először a közös Eseménynaptár is, amelyet az Észak-Hegyháti Hírmondó mellékleteként minden család megkap a mikrotérségben.

Mivel a Hegyháti Járás aprófalvas térség, a civil szervezetek döntő többsége az oktatási, kulturális, egészségügyi, szociális intézményekkel, értelmiségi potenciállal rendelkező

mikrotérségi központokban tevékenykedik. Mindegyik településen a jelen lévő polgárőrség mellett, faluszépítő egyesület, és valamilyen sportklub is működik. Mágocs és Bikal több bejegyzett civil szervezettel rendelkezik, de az öt település közül **Alsómocsolád** az, amely egy rendkívül aktív és sajátos szerepet vállalt magára a térségben. Ennek legfőbb hajtómotorja a polgármester innovatív attitűdje, aki fáradhatatlanul tevékenykedik 1992 óta folyamatosan, úgy hogy ezen hosszú idő leforgása alatt a közösségét is motiválni és lelkesíteni tudja. Rengeteg díj, kitüntetés, cím fémjelzi az itt zajló minőségi munkát. Sokáig tartana, ha mindent fel kellene sorolni. Amikor megkérdeztem tőle az interjú során, hogy mire a legbüszkébb az eddig (közel 30 év) alatt elért eredményei közül: „a közösségre, amelyet együtt építettünk fel.”<sup>78</sup>

A polgármester karizmatikus személyiségének is köszönhetően, a település lett a térség példaadó civil központja, és nem csak azért, mert az alig háromszáz lelket számoló községben tizenegy, a legszélesebb feladatkört lefedő egyesület, közhasznú társaság, alapítvány, kulturális és érdekvédelmi szervezet dolgozik aktívan, hanem elsősorban azért, mert az elkötelezett civilek a falu és a mikrotérség jövője érdekében szorosán együttműködnek a települési önkormányzattal, a gazdasági szereplőkkel, és több térségi kezdeményezésük is van a térség többi civil társadalma felé.

Ahhoz, hogy egy közösség elkötelezett legyen a saját lakókörnyezete iránt, először fel kell építeni a bizalmat a közösségen belül. Csak ezt követően várható el a tagoktól, hogy elkötelezetten tevékenykedjenek. Ennek megvannak a feltételei. Amennyiben ez a cél, az alábbi alapelveket figyelembe kell venni.

### **Az elköteleződés alapelvei a helyi önkormányzatok számára**

1. A közszolgálati érték keresése.
2. A megfelelő problémamegoldó nyelvezet használata.
3. Annak felismerése, hogy minden ötletre oda kell figyelni.
4. A probléma megoldásának folyamatába mindenkit be kell vonni.

---

<sup>78</sup> Dömötör Ildikó (2019): Alsómocsolád és Gyenesdiás Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzatának bemutatása, Esettanulmány E-Government Tanulmányok XLIV Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest, 2019. p. 90.

5. A probléma megoldásába a megoldók interdiszciplináris csoportjait kell létrehozni úgy, hogy eredményes legyen a különböző szakterületek integrációja.
6. A közösségek fontos szerepet töltenek be a folyamat minden szakaszában.
7. Kísérletezni kell. A készen kapott bölcsességek megkérdőjelezése, új ötletek kutatása széles körben és a hibázás lehetőségének elfogadása.<sup>79</sup>

## Turizmus

A mikrotérség jelentős gazdasági potenciállal rendelkezik a turizmus terén, amely első sorban két településnek köszönhető: Alsómocsolád és Bikal. A Bikali Puchner Kastélyszálló és Reneszánsz Élménybirtok<sup>80</sup> egyedülálló középkori tematikus park, amely egyediségével, tudatosan fejlesztett programkínálatával és közel 70 000 vendégéjszakájával mára a régió harmadik legjelentősebb idegenforgalmi látványosságává nőtte ki magát. Alsómocsoládon a Kölyök Fészek Erdei iskola tizenkét modulból álló gazdag programlehetőségeivel, az Interaktív Tárház természettudományos különlegességeivel, planetáriummal, az itt kipróbálható Boeing szimulátorral, és a 273 fős településen évente több mint 6000 vendégéjszakát eltöltő látogatókkal a maga kategóriájában országosan is élen jár. A horgászturizmusban ugyan Mágocs jelent különleges kínálatot, de a településeken megtalálható kiterjedt tórendszer itt is további lehetőségeket kínál. A szép természeti környezet miatt a térség többi települése is tudna még ebben az ágazatban különböző, átfogó fejlesztésekkel továbblépni. Javaslat pl: Mekényes és Nagyhajmás a helyi kézművességre és a háborítatlan környezetre alapozott fejlesztéssel, öko- illetve falusi turizmus terén.

---

<sup>79</sup> Evans, M. – Aulich, Ch.- Howard, A.- Peterson, M. – Reid, R. (2012): Innovation in Local Government: Defining the challenge, making the change May 2012, ANZSOG Insitute for Governance, University of Canberra ACT 2601 p.17.

<sup>80</sup> A korábban már említett Puchner Kastélyszálló szomszédságában a fürdőház mellett, felépült egy 6200 m<sup>2</sup>-es Reneszánsz Palota, egy XVIII. századi francia stílusú Udvarház, amely egy korabeli fogadót idéz és egy középkor Óváros, amelyben található a lakosztályok is, illetve egy ún. Liget ház, amely egy fásított park területén helyezkedik el. A hagyományok élményszintű ápolása mellett, klasszikus és minőségi wellness szolgáltatásokat, rendezvényszervezést, konferencia-turizmust is ajánl.



## Szociális ellátottság

Az egyént körülvevő szociális háló négy tényezőn keresztül befolyásolhatja az egészséget:

1. társas kapcsolatok 2. referencia személyek befolyása 3. közösségi részvétel és 4. a társadalmi erőforrásokhoz és anyagi javakhoz való hozzáférés. A gazdasági környezet igen sok tényezőn keresztül hat az egészségre, így az egészség javítását célzó intézkedéseknek is jelentős szerepet kell tulajdonítani. Több szakirodalmi megfogalmazásban is szerepel, hogy a társadalmi innovációnak legfőbb feladata, hogy a lakosság életminőségének, és életszínvonalának javulását szolgálja.

Alsómocsoládon és Mekényesen működik Falugondnoki szolgálat<sup>81</sup> Szakellátást két intézmény végez a mikrotérségben: Mágocs és Alsómocsolád, ugyanis mindkét település idősek otthonát működtet. Mágocson nagy múltra tekint vissza az idősek ellátása, hiszen már 1977 őszén megkezdte működését az idősek otthona. Mivel az ellátásra egyre növekvő igény mutatkozott, ezért a korábbi épületet hamar kinőtte az intézmény.

2006 óta működik Alsómocsoládon az „Őszi Fény” Idősek Otthona Egyesített Szociális Intézmény, amelynek keretében idősotthoni és nappali ellátást, szociális étkeztetést is szolgáltatnak. Az intézmény 42 fő számára biztosít bentlakásos lehetőséget 2-3 ágyas szobákban. Az Otthonban sajátos, kifejezetten az idős korban jelentkező betegségekben szenvedőket is el tudnak látni (magas vérnyomásos, diabéteszes, mozgásszervi betegápolás stb.).

---

<sup>81</sup> A falu és-tanyagondnoki szolgálatok célja, hogy enyhítse az apró falvak, a külterületi és tanyasi lakóhelyek intézményi hiányából eredő hátrányait. Jelenleg az ország mintegy 1400 településén működnek falu- vagy tanyagondnoki szolgálatok, amelyek közreműködnek az étkeztetésben, házi segítségnyújtásban, az egészségügyi intézmények elérésében, óvodás, iskolás gyerek szállításában, valamint közösségi, művelődési, sport- és szabadidős tevékenységek szervezésében vesznek részt, de segítenek az egyéni hivatalos ügyek intézésében is. A szolgálatok pótolhatatlan munkát végeznek azokon a kistelepüléseken, ahol nincsenek jelen a szükséges intézmények, így a szolgáltatásokat a szomszédos településeken vagy a járásközpontban veszik igénybe a lakosok. Jelenleg a 600 fő alatti lélekszámú települések igényelhetnek falugondnoki szolgáltatás működtetéséhez állami támogatást, de mivel erre a népesebb településeknek is szüksége lehet, a kormány úgy döntött, hogy 2020. január 1-jétől 800 főre, majd 2022-től 1000 főre emeli ezt a lélekszámhatárt. Megközelítőleg háromszáz olyan település van ma Magyarországon, amely 600 és 800 fő közötti lakossal bír, és további kétszáz, amely 800 és 1000 fő közötti lélekszámú, így akár ötszáz új falugondnoki szolgálat indulhat el a következő években. Forrás: <https://www.kormany.hu/hu/miniszterelnokseg/hirek/bovul-a-falu-es-tanyagondnoki-szolgaltatas> (2020.05.28.)

Helyi Esélyegyenlőségi Programmal mind az öt település rendelkezik. Jelenleg a Mikrotérségi Unió és a települések partnerként vesznek részt a térségi esélyegyenlőségi program kialakításában.

### **A mikrotérségi unió elhelyezése a járás gazdasági szerkezetében**

A Hegyháti járás még a Baranya megyei járások között is sajátságos helyzetben van, ugyanis a gazdasági szerkezetében – az országos viszonyokhoz képest – ma is számottevően magas az agrárjellegű vállalkozások aránya. Míg a járásban ez az arányszám 26,8 %, addig az országos átlag mindössze 3,3 %.<sup>82</sup> A gabonatermelésnek, illetve a mikrotérségen belüli vállalkozásoknak köszönhetően: a baromfi, nyúl, sertés és szarvasmarha tenyésztés is jellemző itt. Magyarországon, (néhány nagyvárostól eltekintve) ritka, hogy a fémfeldolgozással, megmunkálással foglalkozó vállalkozások száma magas legyen, de ebben a járásban a vállalkozások 9,4 %-a foglalkozik fémfeldolgozással, ill. -megmunkálással, míg az országos átlag ehhez képest alacsonyabb: 8,8 %.

Az ilyen profilú vállalkozások – a munkalehetőségek ellenére – jelentős szakmunkás hiánnyal küzdenek Mágocson, és ha nem találnak hamarosan valamilyen megoldást erre a helyzetre, akkor ez a kiemelt ágazat csökken vagy el is tűnhet a térségből. Az itt élők foglalkoztatási lehetőségeit, a vállalkozások megerősödésének, fejlődésének esélyeit jelentős mértékben rontja az a tény, hogy a környező centrumok (Pécs, Dombóvár, Kaposvár, Szekszárd, Bonyhád, Komló) gazdaságának regenerálódása sem ment végbe olyan mértékben, hogy dinamizálni tudná a környező, stagnáló vagy éppen romló helyzetű aprófalvas térségeket. A kutatások egy jellegzetes fogalommal: a „munkaröpiaci árnyékhelyzettel” jellemzik a térséget.<sup>83</sup>

### **A mikrotérség gazdasága a rendszerváltás előtt és hatása a jelen munkaerőpiaci helyzetre**

---

<sup>82</sup> Fejlesztési Stratégia

<sup>83</sup> Kovács Katalin – Váradi Mónika (2012): Többcélú küzdelem, Helyzetképek a kistérségi közoktatásról

A rendszerváltás előtti időszakban a mikrotérség településein a hagyományos vidéki gazdasági termelés volt jellemző. A legnagyobb munkahelyteremtők a Bikali Állami Gazdaság és a TSZ-ek, a Láng Gépgyár Dombóvár és a Mezőgép Mágocs voltak. A volt TSZ területein állattartást, takarmánygyártást, mezőgazdasági gépjavítást végeznek. A nagyüzemi gabonatermelés mellett a szarvasmarha, baromfi és nyúltenyésztés van jelen, illetve Nagyhajmáson pl. jelentős nagyságú pulykafarm működik. A 11 tóból álló tőrendszer megfelelő háttérrel ad a haltenyésztésnek, amivel szintén több kisvállalkozás foglalkozik. Az ipari területen található vállalkozások részben külföldi tulajdonúak, fő jellegük a gépgyártás és -javítás, továbbá a klímaberendezések gyártása. A Mágocsi Önkormányzat hosszú távú céljai között szerepel az ipari terület ipari parkká fejlesztése.

A korábban, a Bikali Állami gazdasághoz tartozó Alsómocsolád közigazgatási területén lévő halfeldolgozó üzem ma a PICK Szeged Zrt. gyártóüzemeként működik. Az ugyancsak a településen található takarmánygyártóval és sertésteleppel ma a legtöbb munkahelyet adó ágazat a mikrotérségben. Ezeknek a most is működő ágazatoknak szintén egyik legnagyobb gondja a képzett munkaerő hiánya. A kereslet és kínálat összehangolása megfelelő és naprakész információmegosztással, illetve a hosszabb távra kiható hatékony pályáorientációval lenne javítható. Ígéretes lehetőségeket hordoz a térségben, a már hagyományosnak tekinthető, helyi termékek előállításának innovatív bővítése, fejlesztése és ennek összekapcsolása a turizmussal.

A gazdaságfejlesztésnek, munkahelyteremtésnek, a megtartó erő növelésének kiindulópontja, hogy a meglévő vállalkozások munkaerőigényét helyi munkaerővel lehessen kielégíteni, illetve, hogy helyi vagy térségi vállalkozások adják az alapvető szolgáltatásokat. Az egyik legnagyobb gondot az jelenti, hogy a munkaerő kereslet és kínálat nincs arányban, ugyanis a vállalkozások, intézmények nagy számban tudnának foglalkoztatni pl. ipari gépészt, hegesztőt, mezőgazdasági gépszerelőt, szociális gondozót, de ilyen végzettséget nem lehet szerezni helyben. A hátrányos helyzetű fiatalok esetében kiemelt probléma, hogy nemcsak az ezen munkakörökhöz szükséges tudás és kompetencia hiányzik, hanem a motiváltság is. Az ebbe a kategóriába tartozó családok pedig nemcsak hogy nem motiválják, de gyakran nem is engedik el a gyerekeiket olyan távolabbi intézményekbe, ahová messzebbre kellene utazni, vagy ahol kollégiumban kellene lakni. Megoldást jelenthetne az

is, ha a felnőtteket érintő ilyen irányú szakképzés vagy átképzés lenne. Emellett alapvető hiányszakmákban, mint villanyszerelő, gáz-és vízvezeték szerelő 4 év óta nem tudtak osztályt indítani a megyében.

## Alsómocsolád

### Alsómocsolád település részletes bemutatása

Egy eddig egyedülálló hazai kezdeményezés részletes, és – a helyszínen is megismert – jó gyakorlatok bemutatása alkotják ennek a fejezetnek a fő irányvonalát.

A romló statisztikai adatok (első sorban a népesség fogyás, elöregedés, elvándorlás, az aprófalvak egyre nehezebb élethelyzete stb.) ellenére ugyanakkor vannak még olyan kiemelkedő „gócpontok” hazánkban, amelyek a nehézségek közepette is innovatívan tudnak működni.

Az általam bemutatásra kerülő Alsómocsolád zsáktelepülés, Baranya megye északi szegletében helyezkedik el az ún. Hegyhát földrajzi tájegységben, a Hegyháti járásban<sup>84</sup>, mindhárom megyeszékhelytől (Pécs, Kaposvár, Szekszárd) nagyjából hasonló távolságra (kb. 50 km) fekszik. A település fontos természeti erőforrásai közé tartozik a négy halastó.

Alsómocsoládnak sokáig nem volt szilárd burkolatú útja, csak földút kötötte össze a környező falvakkal, mint: Mágocs, Bikal, Szalatnak, Gerényes és Ág. A településnek a szomszédos Mágocs<sup>85</sup> várossal közös vasútállomása van, ami a környék egyik legjelentősebb teherpályaudvara is. A Bátaszék-Dombóvár vasútvonalon fekvő állomás a falu központjától 2,5 km-re található. A település tömegközlekedési adottságai sajnos nem szerencsések, naponta mindössze három alkalommal jár busz a községbe (reggel, kora délután, és késő délután), hétfévégén pedig egyáltalán nincs semmilyen buszközlekedés.

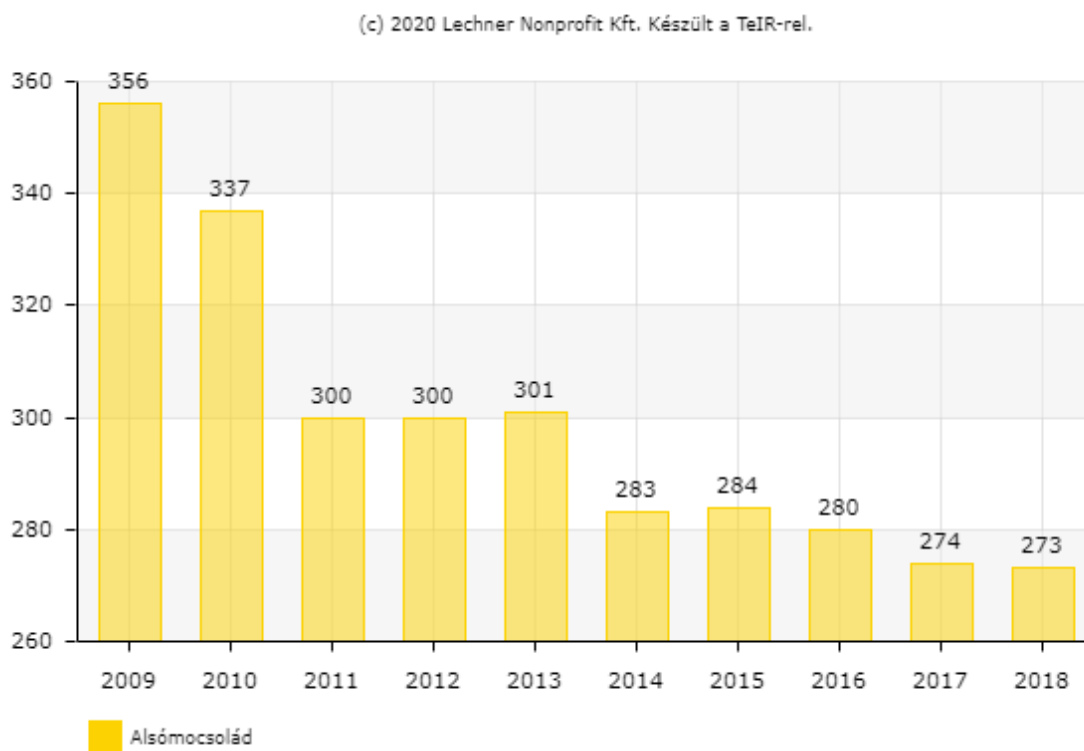
A lakosság száma 2019. január 1-i adatok alapján 320 fő. A XX. század elején a község 855 fő lélekszámmal rendelkezett. Ebben az időben a falu lakossága még zömében magyar és német anyanyelvű volt, és a többségük mezőgazdasági munkából élt. A második világháború

---

<sup>84</sup> Az 1996. évi XXI. törvény 5.§ i) pontjában felsorolt térségek körében a kistérség fogalom megszűnt, 2014. február 25-étől a kistérség helyett a járás megnevezés használandó.

<sup>85</sup> Mágocs esetében is igaz a meghatározás: „Elaprózott településszerkezetű, aprófalvas területeken az alapfokú intézmények több környező települést is elláthatnak szolgáltatásaikkal (házi orvos, körzeti általános iskola, körjegyző, plébánia stb.)... jelenleg mintegy 80 olyan település rendelkezik városi ranggal, amely földrajzi (funkcionális) értelemben a falvak körébe tartozik. (Beluszky-Sikos T. 2007. p.21.)

után 1949 és 2000 között a népességszám 980 főről 320 főre, azaz több mint 50 százalékkal csökkent.<sup>86</sup>



18. ábra: Alsómocsolád lakónépességének alakulása 2009 és 2018 között

Forrás: TeIR

## Magyarország aprófalvait érintő nehézségek itt is megjelennek

Magyarország településszerkezetében nagyon nagy számban található az ötszáz fő alatti települések, amelynek demográfiai, gazdasági, szociális, ellátottsági és kulturális mutatói is folyamatosan romlanak. Sajnos ezeket a településeket gyakran az elszegényedés, és a leszakadás jellemzi, tehát gazdasági és társadalmi hátrányuk is fokozatosan nő.<sup>87</sup> Ennek

<sup>86</sup> Alsómocsoládi Polgármesteri Hivatal tájékoztatása alapján (2019.)

<sup>87</sup> A Kormány 105/2015. (IV. 23.) Korm. rendelete a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A1500105.KOR&targetdate=&printTitle=> (2020.05.16.)

következtében jelentősen megnő az elvándorlás, és elsősorban a magasabb iskolai végzettségű fiatalok költöznek el a településről. Ezáltal a lakosság folyamatosan elöregszik, a demográfiai struktúrájuk előnytelenül torzul, amely szélsőséges esetben a teljes elnéptelenedéshez is vezethet. Ha a település nem lesz képes megújulni, tudatosan új alapokra helyezni a fejlesztéseket, felismerni a még meglévő forrásokat, és azok mentén felvenni a versenyt a városok vagy Európa elszívó erejével szemben, akkor a negatív tendencia visszafordíthatatlanná válhat. Alsómocsolád község esetében is tetten érhetőek azok a nehézségek, amelyekkel a többi, hasonló helyzetben lévő magyar községnek is meg kell küzdenie (a vizsgált települések közül: Mékényes, Nagyhajmás).

Néhány példával szemléltetem azokat a sajátos nehézségeket, problémákat – természetesen a teljesség igénye nélkül – amelyeket Alsómocsolád község sem kerülhet el, és ezeket figyelembe véve kell az itt élő emberek életminőségét javítani. Erről a településről is megállapítható, hogy jelen vannak a tömegközlekedési nehézségek, nyomokban jelenik meg az ipar a térségben, magas az aluliskolázottsági ráta, folyamatosan csökken a népességszám.

Alsómocsolád szerepel a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális szempontból elmaradott, illetve az országos átlagot jelentősen meghaladó munkanélküliséggel sújtott települések jegyzékében, valamint a 33 leghátrányosabb helyzetű térségek egyikének (a Sásdi Kistérségnek) is a része.

Az ország aprófalvait érintő problémák ezt a települést is érintik, de van néhány jelentősen eltérő szempont, ami alapján kiemelkedik a hasonló helyzetű magyarországi kistelepülések közül:

- teljes közműellátottság
- gazdag és széleskörű közszolgáltatás
- korszerű távközlési és informatikai kapcsolatok
- kulcsszerep az élhető vidék megteremtésében
- „gazdaszerep”, és „zászlóshajó” a térség fejlődésében
- helyi lakosok erős aktív bevonása a közéletbe.

Alsómocsolád szerepének, helyének meghatározása a járásban döntő jelentőségű lehet egy új modell felállításához, amely segítségül szolgálhat más hátrányos települések számára a későbbiekben. Vajon milyen döntések, kapcsolatok, források hozzájárásával tud(ott) kiemelkedni és élen maradni a térség többi települései közül, illetve melyek lesznek azok az elemzési területek, amelyek egy térség, egy régió sikertényezőit adják.

## **A települési önkormányzat tevékenységének lényegesebb állomásai**

Az önkormányzat 1991. január 1-jétől önálló polgármesteri hivatalt hozott létre. Közvetlenül a rendszerváltás utáni néhány évben az önkormányzati és polgármesteri tevékenységi körök esetében még nem voltak bejáratos utak, a tanácsi rendszer már nem létezett, az új pedig még nem. A falu vezetője már akkor felismerte, hogy munkája csak akkor lehet sikeres, ha azt a lakosság támogatja. Felismerte, hogy jövőtervezés nélkül nincs fejlődés, a fejlődés alapköve pedig nem lehet más, mint a közösség. Ezért fáradtságot, erőt nem kímélve, a folyamatos közösségfejlesztési munka eredményeként az elmúlt három évtized alatt Alsómocsolád lakói olyan közösséggé váltak, amely partnere az önkormányzatnak a stratégiai tervezéstől a megvalósításig. A közösség meghatározó értékei a pozitív gondolkodás, az új iránti fogékonyság, az együttműködőkészség, a fejlődés iránti elkötelezettség, a jövő-orientáltság, és ezzel együtt a tradíciók tisztelete és megélése. És a helyi tudás fontossága mellett, elengedhetetlen a folyamatos közösségi innováció, a modern technológiák megismerése és alkalmazása is.

## **A település felzárkózása a digitalizáció folyamatában**

A releváns információkhoz való gyors és korszerű hozzáférés biztosítása érdekében, pályázaton nyert 2 millió forint értékű eszközzel felszerelve, a községben 1997-ben megnyílt a Teleház, amely jelenleg is, mint közhasznú kft. nyújtja szolgáltatásait a lakosság minden rétegének, lehetőséget adva a számítógép használatának teljes körű elsajátítására. Az 1997-ben megnyílt Faluház az a hely volt, mely közel hozta az emberekhez a digitális világot. A lakosság nagyon megkedvelte, és szívesen vett részt különböző tanfolyamain, mint például



az idősebb korosztályok részére szervezett „Netre-kész” program. Az első e-Magyarország pont Alsómocsoládon a Teleházban nyílt meg 2004-ben. A Teleház és jelenleg már az Integrált Közösségi Tér is folyamatosan nyújt digitális szolgáltatásokat.

Az Önkormányzatnak 2000 óta van honlapja, [<http://alsomocsolad.hu/>] mely többször átalakult, az aktuális igényeknek megfelelően, továbbá önálló honlapja van a gazdasági társaságaiknak és az intézményeiknek is.

A lakosság biztonságát szolgálja a térfigyelő kamera rendszer kiépítése és működtetése, illetve a településen széles sávú internet, kábeltelevízió, és valamennyi szolgáltató által nyújtott távközlési szolgáltatás jó minőségben biztosított.

2006 óta a település intézményeinek ügyiratkezelése is digitalizáltan működik az Application Service Provider [ASP] rendszer segítségével, amely az önkormányzatoknak egységes felületen, felhőalapú szolgáltatásként teszi elérhetővé a feladataik ellátásához szükséges alkalmazásokat, ezzel biztosítva az ügyfelek hatékony kiszolgálását. Az önkormányzat, valamint intézményei és a gazdasági társaságai, feladatainak összehangolása elektronikus naptárral történik.

2009-óta saját facebook-on is elérhető az önkormányzat. A digitalizáció a polgármesteri hivatal – jelenleg a Mágocsi Közös Önkormányzati Hivatal kirendeltsége – működését is segíti, illetve az önkormányzat térinformatikai rendszerrel is ellátott.

### **Mennyit pályázhat egy település?<sup>88</sup>**

A pályázás, mint az egyik legnagyobb közösségi hajtóerő és forráshoz jutás lehetősége

*„Egy település számára az az ideális állapot, ha megvan ott az alábbi elemek finom egyensúlya: kreatív energia, az új ötletek kipróbálására való szándék, nyitottság arra, hogy folyamatosan tanuljanak másoktól, és úgy mutassanak be büszkén bármilyen eredményt, mint ami – végső soron – a térség saját történelmében és kultúrájában is gyökerezik.”<sup>89</sup>*

---

<sup>88</sup> Az öt település pályázatainak kimutatását (db és összeg ... ábra tartalmazza)

<sup>89</sup> Bacon, N. et al. (2008): Transformers: How local areas innovate to address changing social needs, The Young Foundation, London: NESTA p.5.

**Az elmúlt 15 évben több mint 50 hazai és nemzetközi projektet valósított meg az alsómocsoládi önkormányzat, amelynek eredményeként 2,5 milliárd forint értékben tudtak fejlesztéseket végre hajtani a településen.**

Ezek a számok egy rendkívül innovatív, a közösségben gondolkodó, a közösségéért felelősséget is vállalni tudó kreatív és menedzser-szemléletű faluirányítást feltételeznek. A fenti tények fényében bátran kijelenthető, hogy nem sok olyan település található ma hazánkban, amelyik elmondhatja magáról, hogy több mint ötven hazai és nemzetközi projektet valósított meg, 2,5 milliárd forint értékben, Alsómocsolád ilyen település. Amint korábban már szó volt arról, hogy az innovációk leglényegesebb hozadéka a lakosság jóllétének, komfortérzetének emelése, minőségibbé tétele. Ezen a településen ez teljes mértékben megvalósul. A polgármester folyamatosan azon is dolgozik, hogy a településén élők életminőségét javítsa. A projektekben való aktív és rendszeres részvétel is az innovatív attitűd jelenlétét fémjelzi.

A jelenleg 320 főt számláló település<sup>90</sup> – zsákfalú ellenére – számos egyéb vonatkozásban is kiemelkedik a magyar (hasonló adottságokkal rendelkező) aprófalvak közül.

Amint a fenti tények is alátámasztják, a település egyik leglátványosabb tevékenységei közé tartoznak – a rendkívül aktív közösségi élet mellett – a rendszeres pályázások. Minden lehetséges alkalmat megragad a vezetőség, hogy forrásokhoz jusson. Ehhez sem időt, sem pedig energiát nem kímélve vetik bele magukat a feladatokba. Folyamatosan, naprakész tájékozottsággal koordinálják az adódó lehetőségeket, és minden alkalmat megragadva igyekeznek a pályázatok elnyerésével, minőségibb életet teremteni a lakosság számára. A pályázatok elkészítését – a témához igazodva és a témában jártas – profi szakemberekre bízzák, mert belátták, hogy minden szakterülethez nincs meg a megfelelő apparátus és szakembergárdájuk. Az alábbi lista a településen jelenleg is futó programokat mutatja be, a tények önmagukért beszélnek.

---

<sup>90</sup> Forrás: KEKKH (2019.)

## Alsómocsolád jelenleg is zajló programjai

### Magunk Kenyerén Gazdaságfejlesztési Program

A Magunk Kenyerén Gazdaságfejlesztési Program célja a hagyományos falusi értékek megmentése, újrateremtése, a meglévő értékek megőrzése és a létrehozott erőforrások gazdaságos kihasználása. Mindez annak érdekében, hogy az Alsómocsoládon élők élhető, fenntartható, igényes lakókörnyezetet hozzanak létre, ismét éljenek a környezet – meglévő kiskertek, gazdasági épületek és eszközök, erdők, mezők, szántók – biztosította gazdálkodási lehetőségekkel, a saját közösségi pénz a Rigac = R<sup>91</sup> használatával, a településben rejlő szolgáltatási potenciálokkal, azokat tudatos szintre emelve, fenntartható módon építsék be a mindennapi életükbe.

**A legfőbb cél a községben lakók életminőségének és a település képének javítása, a környezeti és társadalmi fenntarthatóság tükrében az önfenntartás felé való elmozdulás és a módszerek, eredmények javítása elterjesztése.**

A Program elemei:

- Mezőgazdaságot fellendítő alprogram
- „Házunk tája” lakóépület felújítási alprogram
- Szolgáltatásfejlesztési alprogram
- Vállalkozásfejlesztési alprogram

A Program alapértékei:

- társadalmi tervezés, amelybe már a tervezési szakasztól jelen lévő állampolgári bevonás, a rendszeresen megtartásra kerülő „Magunk kenyerén” klubokon keresztül az igény alapú fejlesztés;
- az önfenntartásra való törekvés, a meglévő infrastruktúra (pl. melléképületek) újra értelmezett funkcionális használata;
- a környezeti fenntarthatóság a lakóépületek energiahatékony felújítása révén;

---

<sup>91</sup> Egy további innovatív megoldás a Rigac, mint hivatalos fizetőeszköz bevezetése a településen, a helyi kereskedelem és szolgáltatások igénybevételének megkönnyítésére (forintot helyettesítő helyi fizetőeszköz, 1 Rigac = 1 Ft)

- helyi vásárló közösség létrejötte a közösségi pénz használata révén.

Az elmúlt hét évben 100 háztartásból 71 háztartás került be a "Házunk tája" nevű lakásfelújítási programelembe, és kumuláltan 71 háztartás a Mezőgazdaság élénkítő programelembe. Két család vált kistermelővé, egy család vette igénybe a vállalkozásfejlesztési támogatást.

A **Rigac közösségi pénz bevezetése**, a helyi szolgáltatások Rigaccal történő fizetési lehetősége áttette a hangsúlyt, a helyi termékek előállítására, a helyben kistermelőktől, őstermelőktől, kisboltban való tudatos vásárlására.



18. ábra: A 725. ünnepi évben kibocsátott 725 Rigac fotója

Forrás: Dicső L.: Okos falu – okos térség p. 15.

A Program elsődleges célcsoportja Alsómocsolád Község lakossága, de hosszú távon a program mintaként szolgálva, példát mutatva egy új szemléletformálást indít el a hátrányos helyzetű térség többi településének vezetése és lakossága körében is, kialakítva a települések között egy fenntartható, gazdaságos munkamegosztást, megalapozva a térség élelmiszerbiztonságát, önfenntartási törekvéseit, népességmegtartó képességének növekedését. Ezt a programot Alsómocsolád Község Önkormányzata saját költségvetése terhére valósítja meg.

## Összefogásban az Észak-Hegyhátért

Az Összefogásban az Észak-Hegyhátért Program (az öt település): Alsómocsolád, Mágocs, Bikal, Mekényes és Nagyhajmás településeken komplex, helyi közösségfejlesztő, civil társadalmat erősítő program. Az öt településen nagyon eltérő a közösségi aktivitás, a lakosság közösségi szerepvállalása, ennek fejlesztését a már meglévő tapasztalatokat átadva, a helyi értékek feltérképezése mentén, mikroközösségi szintről indulva hajtják végre, önkéntesek bevonásával, a helyi közösség aktivizálásával három projektfűzér mentén: 1. Családi életre nevelést, a szomszédügyi kapcsolatok megerősödését, a generációs hidak kialakulását szolgálja. Az életvezetési kompetenciafejlesztő tréningeken a családok működését segítő, a családi és egyéni jövőkép kialakítását célzó ismeretek átadása történik (pl.: szociokulturális környezet megismerése, értékrendek, stb...). A Beszélgető körök a helyi informális ifjúsági szervezettel együtt dolgozva, önkéntes mentorok segítségével működő lakossági mikro-fórumok, ahol gyakran tabuként kezelt témákat dolgoznak fel közösségben, (pl.: nemi szerepek, családtervezés, generációk együttélése.) Évente egy alkalommal Családi Napot tartanak, amely a családi és szomszédügyi kohézió erősödését, erősítését szolgálja.

2. A "Cselekvő állampolgáriság", amely az öt település közösségi jövőtervezésével, térségi önkéntes stratégia készítésével indult. Ebből nagyszerűen kirajzolódott egy általános és aktuális helyzetkép az egyes településekről, amely jó alapot teremtett a kisközösségi önkéntes akciók megtervezésére, kivitelezésére, a térség ifjúságpolitikai koncepciójának megalkotására.

3. Az "Észak-hegyháti érték és identitás" a települési ÉRTÉKTÁR kialakításán túl a helyi identitástudat megőrzésére koncentrál. A résztvevő öt településen ún. "Értékvadász" tréninget szerveztek, amely segített összegyűjteni mindazon értékeket, amit a helyi közösség annak gondol, tekintettel a hungarikumok és nemzeti értéktár sajátosságaira egyaránt, de azon túlmutatva, összegezve a helyi közösségi értékeket is igyekeztek „összevadászni”. A tréningek eredményeként olyan helyi érték-klubokat alakítottak ki, amelyek feladata az értékek további gyűjtése, óvása és megőrzése, valamint a program keretében kiadványok készítése volt a cél. Erre építve településenként évente egy, úgynevezett értéknapot szerveznek, ahol lehetőség nyílik az összegyűjtött értékek bemutatására és megismerésére. Az Észak-hegyháti „érték és identitás” című tematikus érték napok minden településnek ad egy sajátos tematikát, amelynek mentén elindulva összegyűjtik a helyi értékeiket.

## Lépésváltás az Észak-Hegyháti Mikrotérségben

„Lépés-Váltás az Észak-Hegyháti Mikrotérségben” Program a humán szolgáltatások fejlesztését célozza meg, első sorban térségi szemléletben.

A Program jövőképe az élhető és fejlődő Észak-Hegyhát, amely magában foglalja: azt itt élők életésélyeinek és életminőségének javítását, az ehhez szükséges kompetenciák szintjének emelését, a jelenlévő szociális hátrányok leküzdését, a települések népességmegtartó képességének javítását, a szektorközi együttműködések erősítését, bővítését, a humán közszolgáltatások színvonalának javítását. Továbbá az atipikus foglalkoztatás és képzés, a közösség,- és egészségszervezés, valamint tanácsadás eszközrendszerének térségi igényekre való kidolgozását, működtetését, és társadalmiasítását. A program célja a társadalmi tervezés módszertanával létrehozott, konszenzuson alapuló humán fejlesztés stratégiájának megvalósítása. A települési és térségi identitás erősítése a fő cél, illetve az erőforrások mozgósítása és fejlesztése, az állampolgári aktivitás növelése, valamint a meglévő és új partneri együttműködések generálása.

Lépés-Váltás az Észak-Hegyháti Mikrotérségben Program megvalósítása 2018. március 1-én indult, a programidőszak 36 hónapjában megvalósult 11 képzés, 22 különböző típusú rendezvény, szolgáltatás-, gazdaság- és egészségfejlesztés. Lehetőség nyílik négy különböző tanácsadási szolgáltatás igénybevételére, megújulhat közösségi szintér.

A programnak köszönhetően a térség humán közszolgáltatásainak színvonala nő, hozzáférhetőbbé válik azok igénybevétele, a térségi szereplőknek lehetősége nyílik különböző szakpolitikai területekkel – például az ifjúságpolitika, a szociális és a foglalkoztatás politika szereplőivel – való együttműködés kialakítására, elmélyítésére. Ezekén túl, mód nyílik a térség lakosságával és a helyi közösségekkel való intenzív kapcsolati és kommunikációs hálózat kialakítására, hatékonyabb működtetésére is.

A kommunikáció során előnybe részesülnek a vizuális elemek, így az egyes programelemek bemutatására és a szóróanyagok színesítésére infógrafikákat is használnak. Ezen túl a program egyik eleme során kifejlesztésre került egy **Uber platform-szerűen működő, a térség közösségi közlekedését koordináló felület.**

## Felkészülés az aktív időskorra

Alsómocsolád Község Önkormányzata, Budapest Főváros XV. kerület Önkormányzata, Bjerkaker Learning LAB, Norvégia, és az A.L.P. Peca d.o.o, Szlovénia **közösen** pályázatot nyújtott be 2018. márciusában a Tempus Közalapítványhoz „Preparation for Active Ageing” címmel az ERASMUS + Stratégiai Partnerségek felnőtt tanulási pályázati felhívására, amely pozitív elbírálást kapva, jelenleg a megvalósítás szakaszában van.

A projekt célja olyan tananyagok kidolgozása a felnőttek számára, amelyek jó gyakorlatokat és az aktív öregedés tudatos felkészítésének innovatív megoldásait tartalmazzák. A projekt keretében négy új tananyag készül, olyan módon, hogy minden Partner egy-egy modul kidolgozásáért felelős. Az első modul az időskori informatika oktatásáról és tanulásáról szól. A második modul példákat, jó gyakorlatokat és útmutatást kínál minden korosztály számára az aktív és hatékony önkéntességhez. A harmadik modul a tudás átadásáról és tanácsadásról szól, továbbá arról, hogyan lehet olyan új szokásokat kialakítani, majd azokat megtartani, amelyek az egészséges életmód fenntartása érdekében szolgálják az egészséget, illetve miként lehet az időskort hasznos szabadidős tevékenységekkel eltölteni. A negyedik modul számos jó gyakorlatot mutat be az aktív öregedésről és a generációk közötti együttműködésről. A tananyagok elkészülte után, egy erőteljes terjesztési munka segíti az elkészült szellemi termékek népszerűsítését. (A projekt megvalósítását az Európai Bizottság 150.040,- Euróval támogatja.) Az elkészült tananyagok egyike az idősök sajátos igényeire, szükségleteire fókuszáló digitális kompetenciafejlesztést célozza meg.

## Lényeges döntések a további fennmaradáshoz

Míg Alsómocsolád községet 1990-ben (a rendszerváltáskor) szerep nélküli kistelepülésként lehetett meghatározni, ezzel szemben napjainkra turisztikai, valamint térségi innovációs központtá nőtte ki magát.

A környezettudatos gondolkodásra nevelésnek is nagy szerepet szánunk. A turizmus fejlesztése céljából megalakult az *Alsómocsoládi Községfejlesztő- és Szolgáltató Közhasznú*

*Nonprofit Kft.* az általa nyújtott erdei iskolai szolgáltatással az idelátogató és az itt élő gyermek- és ifjúsági korosztály számára is fontos ismereteket nyújt a környezettudatos nevelés érdekében. A szervezet – megalakulása óta – fő feladatának tekinti a fiatalok felkészítését a környezetünkben végbemenő változások kezelésére, alternatív megoldási lehetőségek bemutatására. Szervezett keretek között (TÁMOP 5.5.1. keretében) jött létre a „*SANSZ – Esélyegyenlőségi kísérleti program Baranya megyében*” című projekt, továbbá megvalósult a *Projektmodellező* klubok keretében a helyi fiatalok, a program képviselői, valamint a Zöld-Híd Alapítvány munkatársaival közösen a Globalizáció és lokalizáció – Környezettudatosság a mindennapokban Alsómocsoládon projekt. A program célja az volt, hogy a helyi fiatalok nem formális oktatási keretek között ismerjék meg korunk nagy kihívását jelentő, környezetünk megóvását célzó tudatos magatartásformákat. Az elméleti alapokat és gyakorlati ismereteket egyaránt közvetítő ún. Öko-foglalkozásokat szakemberek segítségével alsómocsoládi fiatalok tervezték és valósították meg. (Globalizáció és lokalizáció – Környezettudatosság a mindennapokban Alsómocsoládon 2012. pp. 6–7.)

A település- és vidékfejlesztés feladatkörét a Mocsoládi Civilház Közhasznú Nonprofit Kft. látja el. Létrehozták a falugondnoki szolgálatot, a Teleház mozgalom révén kialakították az Integrált Közösségi és Szolgáltató Tér elnevezésű teret, ahol a releváns információkhoz gyors és korszerű módon bárki hozzáférhet. Sokat elárul a településen zajló progresszív változásokról, hogy míg 1990-ben még csak egyetlen informális civil szervezet működött Alsómocsoládon, addig napjainkban már tizenegy bejegyzett civil szervezet tevékenykedik aktívan a településen.

Teljes körű a közműellátottság a településen: kiépített a víz, villany, gáz és telefonhálózat (1990-1997). Szélessávú internet hozzáférési lehetőség 2004 óta van jelen. A belterületi utak száz százalékban aszfaltozottak, saját szennyvíztisztító teleppel rendelkezik a település, és a belterületi csapadékvíz elvezetést 2013-ban újították fel.

Községi viszonylatban nagy szerepük van azoknak a munkáltatóknak, akik a helyi munkaerő jelentős részét foglalkoztatni tudják. Ezek döntően befolyásolják egy terület fejlődését, csökkentve a munkanélküliségi rátát, megélhetést adva az ott élők számára. Tudatosan strukturált foglalkoztatás folyik a településen, a természeti erőforrások és kulturális örökség megóvása mellett. A turizmus fellendítése érdekében ifjúsági szálláshelyek nyíltak



vendégházzal és konferencia-központtal, erdei iskola, illetve tornapálya, mini planetárium és tanösvény, továbbá egy repülőgép szimulátor létrehozásával is segítik a vendégéjszakák számának növelését.

## **Jelentős munkaadó cégek a településen**

Alsómocsolád közigazgatási területén négy vállalat működik: a Sertáp Kft., a Hegyhát Gabona Értékesítő és Beszerző Szövetkezet, a Pick Szeged Zrt. Alsómocsoládi Gyáregysége (ahol közel 420 fő dolgozik, így a szükséges dolgozói létszám a 320 fős Alsómocsoládon kívül a környező településekről biztosított), valamint a Baranya Téglá Kft., ezeken túl, még huszonhat mikrovállalkozás gazdagítja a szektort.

A fenti példákból is leszűrhető, hogy Alsómocsolád, a hátrányos adottságai ellenére, nagyon progresszíven fejlődő, és a jövő kihívásaira rugalmasan reagáló település. Ennek a sikeres működésnek egyik titka a polgármester<sup>92</sup> személyes attitűdje. Nagyon fontos egy település sikeressége szempontjából, hogy a polgármester – többek között – elkötelezett innovátor, és a kor kihívásaira nyitott gondolkodású vezető legyen. A terepi kutatásaim révén azt is megállapítottam, hogy azokon a településeken, ahol a polgármester nem főállásban végzi ezt a tevékenységet, a település akár hátrányba kerülhet a többi településsel szemben, ha a vezető nem fordít kellő időt és energiát a közösség összetartására.

## **Alsómocsolád SWOT analízise**

Alsómocsoládon nagyon sokféle tervezés folyik már 15-20 éve, ehhez rendszeresen elkészítik a település SWOT elemzését is, amit mindig az aktualitásoknak és prioritásoknak megfelelően a közösség újra gondolja és frissíti. Mivel már hosszú idő óta rendkívül nagy hangsúlyt fektetnek a stratégia tervezésére, (a közösség bevonásával) ezt az attitűdöt az Észak-Hegyháti Mikrotérsgégi Unió többi településére nézve is kiterjesztették, az aktuális és részletes elemzést az önkormányzat a rendelkezésemre bocsátotta.

---

<sup>92</sup> Dicső László 1992 óta folyamatosan látja el a polgármesteri feladatokat főállásúként, mint a település szülőtte teljes mértékben elkötelezett a közössége felé.

5. sz. tábla: Alsómocsolád SWOT táblája<sup>93</sup>

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adóbevétel (Pick)</li> <li>- Kompetencia</li> <li>- Közösségi vezetők</li> <li>- Stratégiai gondolkodás</li> <li>- Befogadó és segítőkész faluközösség</li> <li>- Társadalmi összefogás</li> <li>- Térségi gondolkodás - összefogás</li> <li>- Jövőben gondolkodás</li> <li>- Megóvott környezet</li> <li>- Nyitottság az újdonságokra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zsáktelepülés</li> <li>- Gazdasági környezet</li> <li>- Belső motiváció hiánya</li> <li>- Csekély befektetői vonzerő</li> <li>- Fogyo népesség</li> <li>- Fiatalok elvándorlása</li> <li>- Szolgáltatások hiánya</li> <li>- Hozzáértők túlterheltsége</li> <li>- Kevés gyerek és fiatal, elvándorlásuk</li> <li>- Humán erőforrás hiánya</li> <li>- Szakemberhiány</li> </ul>
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Térségi együttműködés</li> <li>- Idősödő térségi társadalom, mint üzlet</li> <li>- Térségi ipari park (innováció)</li> <li>- Trendek meglovaglása</li> <li>- Hálózatosodás, hálózati aktivitás</li> <li>- Fiatalok térségben való gondolkodása</li> <li>- Kooperáció erősödése</li> <li>- M9 megépülése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demográfia (előregedés, elvándorlás, kihalás, 40-50-es korosztály hiánya)</li> <li>- Elnéptelenedés</li> <li>- Modern Falu Program (ha nem jut el a falvakig)</li> <li>- Politika – rövidtávú megoldások/beavatkozás</li> <li>- Jogi környezet</li> <li>- Identitás elvesztése</li> <li>- Lakosság fogyása</li> </ul>

<sup>93</sup> Smart Village Pilot Project Roadmap előkészítő dokumentum (2019) p. 4.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Új betelepülők</li> <li>- Letelepülést segítő támogatások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Érdektelenség</li> <li>- Másokra várás</li> <li>- Kötődés gyengülése</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Az elnéptelenedés, az elöregedés és az elvándorlás jelentik a legnagyobb kihívást a település számára. A környező településekhez képest viszont a helyi gazdaság jól működik, és a mezőgazdaságnak sincs olyan domináns szerepe.

Az intézkedések fő célja az elnéptelenedés megakadályozása, amelyet a falu legfontosabb kihívásként azonosított. Ezt a célt szolgálta a letelepedési expo megszervezése is, amelynek során a település magára irányította a figyelmet. Sokan érdeklődtek a letelepedés körülményeiről. A programra meghívták a már ideköltözött lakókat is, akik pontos és releváns tájékoztatás tudtak adni arról, hogy mik a kezdeti feladatok, a beilleszkedés, és a helyi adottságok.

### **A lakosság számának emelése érdekében tett kezdeményezések**

Annak érdekében, hogy egy olyan étellel teli közösség jöhessen létre, amely kívülről bevon még újabb lakosokat, a helyieket pedig a faluban maradásra ösztönzi, különböző megoldásokat keresnek a lélekszám csökkenésének megállítására. A kezdeményezésnek vannak már eredményei, hiszen több külföldi (német és holland) házaspár, család telepedett már itt le az elmúlt időszakban, akik aktívan bekapcsolódnak a helyi közösség életébe. Annak érdekében, hogy a beilleszkedésük minél zökkenőmentesebb lehessen, egy új párbeszédet kezdeményeztek és alakítottak ki a külföldiekkel. Az elindított folyamat térségi szinten értelmezhető, hiszen a többi településen (Mekényes és Nagyhajmás) is laknak már németek és hollandok. A sajátos helyzet feltérképezésére, a felmerülő további kérdések megválaszolására és menedzselésére létrehozták a TÜKÖR (Térségi Ügyeink KÖRei) műhelymunka programot, amely feltárta a kihívásokat és lehetőségeket, elindította a hatékony együttműködés, bevonás folyamatát a külföldiekkel. A közös munka eredményeképpen kirajzolódott, hogy mik azok az igények, amelyeket a helyi

településvezetésnek figyelembe kell venni és meg kell oldani. Ennek az együttműködésnek eredményeképpen ma már a térségben élő külföldiek a jelentősebb eseményekről levelet, plakátot kapnak német, illetve angol nyelven, hogy megfelelően informálódhassanak a helyi eseményekről, és bekapcsolódhassanak a helyi vérkeringésbe. Több kérdés érkezett a külföldi lakosok részéről, hogy milyen feltételekkel tudnának vállalkozást indítani helyben. Mivel nem tudják a magyar nyelvű tájékoztatókat és úrlapokat elolvasni, a település vezetésének kérésére, a Baranya Megyei kereskedelmi és Iparkamara a vállalkozásalapítás dokumentumait német nyelven is megküldte az érintettek számára. Az ő kimondott kérésükre a térségben élő külföldiek számára nyelvi klubfoglalkozás indul, ahol a magyar nyelvet tanulhatják, gyakorolhatják tanári segítséggel. További kérésük olyan körutak szervezése, amelynek keretében jobban megismerhetik a térséget, új lakóhelyüket ( a koronavírus miatt, ez a program jelenleg áll, de szervezés alatt van).

Egy felmérést indított a helyi önkormányzat minden érintett célcsoport (civil lakosság, vállalkozók, nyugdíjasok...) számára eljuttatva a kérdőívet abban a kérdésben, hogy ki, miként éli meg a korona vírus okozta sajátos helyzetet, miben változtatta meg a mindennapokat, milyen nehézségeket kell megoldania pl. egy vállalkozónak a személyes találkozók tiltó rendelkezései miatt. Ezt a kérdőívet – a magyarok mellett – német és angol nyelvre is lefordítva, eljuttatták a külföldi lakosoknak, mert kíváncsiak arra is, hogy őket ez a jelenlegi helyzet hogyan érinti.

Az együttműködés bevonásának egy másik megjelenési formája: az egyik német házaspár női tagja festőművész, aki mekényesi lakos, felajánlotta, hogy bejár a Mágocsi idősotthonba és önkéntes rajz foglalkozásokat tart – művészetterápiára alapozva – egy másik külföldi felajánlotta, hogy bocca sportágra tanítaná az ittenieket (erre a járvány kitörése miatt még sajnos nem kerülhetett sor).

A helyi önkormányzat, – de bizonyos mértékben más érintettek is – az „okos falu” fogalmát ebből a szemszögből is nézi, vagyis a lakosság különböző célcsoportjainak „saját nyelvükön” való megszólítása (szó szerint és átvitt értelemben is) és aktív bevonása a közösségi életbe, a lélekszám további csökkenését megakadályozó eszközként is értelmezi. A fő célkitűzések között szerepel továbbra is még újabb lakosok bevonása (Jövő szövő program), és a helyiek megtartása. A kérdés az, hogy a más tevékenységek többsége hogyan illeszkedik ebbe az

általános elképzelésbe, de a szemléletformálás is minden további célkitűzés alapját képezi. Az emberi erőforrásokba történő befektetés alapvető fontosságú a gazdaság, az életminőség és a helyi közösség számára. A kommunikáció, a marketing és az kooperáció képezi a további lényeges elemeket. Az együttműködés mind a faluban, mind más szereplőkkel alapvető fontosságú, mivel a legtöbb kihívás nem kezelhető tisztán helyi szinten, vagy legalábbis nem hatékonyan. Alsómocsolád esetében a település kis mérete korlátozza a lehetőségeiket is, viszont pont az alacsony lélekszám, a csendes, gondozott környezet nagy vonzerő a betelepülők számára. Ehhez a megfelelő kommunikáció kialakítása egyaránt fontos, mind a helyi közösség megerősítésére, mind pedig a többi releváns szereplővel való kapcsolat kialakításában és fejlesztésében. Az ehhez kapcsolódó marketingtevékenységek lehetővé teszik a falu pozitív képének bemutatását és terjesztését, és felkeltheti a vágyott új lakosok, befektetők vagy turisták figyelmét.

Ahogy már szó volt róla, a szemléletformálás az első és legfontosabb cél, ami minden további tevékenység alapját képezi, amelyek magukba foglalják a gyakorlati és munkával kapcsolatos készségek fejlesztését, a szociális hátrány leküzdését, vagy az egészségtudatosság előmozdítását. Mivel az egészségtudatosság kialakításának szintén egyik lényeges alapeszköze a szemléletformálás, a régi látásmód megváltoztatása és egy új, egészséges szemlélet kialakítása, szinte minden területen nagy hozadékot jelenthet, kamatosan megtérül. A környezettudatosságot is tovább szeretnék fejleszteni a lakosság körében, de hogy a lakosság pl. hajlandó legyen időt fordítani arra, hogy megtanulja a hulladék megfelelő módon való gyűjtését – és energiát is fordítson ennek megfelelő kivitelezésére – ezen a területen is komoly szemléletformálásra lesz szükség.

### **A település jövőkép-alkotásának megfogalmazott célkitűzései <sup>94</sup>**

*Fenntarthatóság* témakörében a falusiasság és természeti környezet megtartása, az energiabiztonság (pl. passzív házak), az erőforrások helyes kezelése, és ami a fő cél, önfenntartó faluvá válni, mindezeket kreatív megoldások segítségével.

---

<sup>94</sup> Smart Village Pilot Project Roadmap előkészítő dokumentum (2019) p.5.

Az *életminőség* emelése érdekében belső motivációt kialakítani a lakosság körében, egészségtudatosság fejlesztésével, a meglévő humán erőforrásokra támaszkodva, azt folyamatosan fejleszteni, egy igazi, energikus faluvá válni, ahol a fiatalok és idősek kiegészítik és segítik egymás életét, mindezt megfelelő életszínvonalon, együttműködve.

A *gazdaság* fellendítése érdekében minivállalkozások létrejöttének támogatása, versenyképes munkahelyek megteremtése, a megfelelő szolgáltatások kiépítése, távmunka lehetőségének biztosítása, és a turizmus további kiépítése, fellendítése.

A *közlekedés* az egyik sarkalatos és érzékeny területe a térségnek, amin a település önmaga, egyedül nem tud változtatni. Az M9-es autópálya megépülése sokat lendítene a térségen, mert bekerülhetne az országos és nemzetközi közlekedés vérkeringésébe.

Napjainkra Alsómocsolád egy olyan, politikai erőtértől és tervezéstől mentes településsé vált, amely egy negyed évszázados módszeres, tudatos, megalapozott stratégiai gondolkodás mentén, a faluban rejlő energiák aktivizálásával formálódott a mai arculattá.

Az egyik problémát itt is az jelenti, hogy Magyarországon a közigazgatási tervezés állandóan változik, és többnyire mindenki rövid távú projektekből gondolkodik. Ők arra keresik a választ, hogy ezt miként lehet feloldani és hosszú távúvá tenni.

Alsómocsoládot az elmúlt 25 év eredményei is tükrözik.

A társadalmi tervezés és jövőkutatás, a jövőkép és stratégia alkotás, majd mindezek megvalósítása a lakosság bevonásával. Ez az egyetlen eszköz, amely hosszú távon élővé, élhetővé tehet egy hátrányos helyzetű kistérségben helyezkedő, alig 300 fős zsáktelepülést. Ennek érdekében egy olyan tudatos, módszeres fejlesztés stratégiai gondolkodás kialakítása a cél, amely hatására a globális versenyhelyzetben látható tényezőként megjelenő, élhető településsé válik.

A közösségi vagy társadalmi tervezéshez, valamint a közös felelősségvállalás és részvétel megteremtéséhez szükséges az állampolgárok széleskörű bevonása a környezet és a településfejlesztés folyamataiba már a tervezési szakaszba, valamint fontos a hátrányos helyzetű fiatalok és felnőttek esélyeinek kiegyenlítése. A tervezés során külön figyelmet fordítanak arra, hogy a személyes megszólítottak között szerepeljen minden korosztály – gyermekektől a szépkorúakig – minden nemzetiség, a speciális helyzetben élők, megváltozott

munkaképességűek és fogyatékkal élők, munkanélküliek, mélyszegénységben élők, és a betelepült külföldiek egyaránt, hiszen így ők maguk is aktív formálói lehetnek az eseményeknek, megjelenítve a sajátos igényeiket.

A településen élő nem magyar állampolgárok közösségével is ma már rendszeres a kapcsolat, véleményüket, észrevételeiket és ötleteiket szem előtt tartják, bevonva őket a falu rendezvényeibe, ünnep- és hétköznapijaiba, hiszen ők is teljes jogú polgárai már a településnek.

#### *Megfogalmazott általános célok*

A stratégiai menedzsment intézményesülése a tervezéstől az utókövetésig, **újfajta önkormányzási modell kialakítása**, a társadalmi kohézió erősítése és a hátrányos helyzetű kistelepülés élhetővé tétele.

*A speciális céljaik* között szerepel, hogy a település rendelkezzen folyamatosan megújuló jövőképpel, a falu energiái mozgósításra, kiaknázásra kerüljenek, épüljön ki a települési stratégiai menedzsment intézményrendszere és Alsómocsolád váljon Magyarország kistelepülési modelljévé.

## Okosfalvak, okos térség



19. ábra: Az Észak-Hegyházi Mikrotérségi Smart Rgείο logója, ábra forrása<sup>95</sup>

### Mennyire ismertek a jó kezdeményezések máshol

A kistérségi jó kezdeményezések, helyi sikerek, a jelenlegi magyarországi innovációs kezdeményezések – tapasztalataim szerint – egymástól elkülönülve, szinte izoláltan és zárvány-szerűen jelennek meg, sok esetben nem is tudva a más településeken, régiókban megvalósuló, és jól működő innovatív kezdeményezésekről. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy a mai napig nem épült ki egy átfogó, egységes, mindenki által könnyen hozzáférhető „közigazgatási jó gyakorlatok” központi szolgáltatási rendszere. Számtalan példát találunk arra, hogy az ország különböző területein milyen helyi próbálkozásokkal igyekeznek ezt az űrt kitölteni. Tehát nagy igény lenne erre, az egy adott helyen megtalálható „ún. „központi gyűjteményre”, ugyanis nagyon sok – mostanra már teljesen követhetetlen és áttekinthetetlen tartalmú – forrás foglalkozik a helyi újítások gyűjtésével és terjesztésével. Ha erre irányuló tartalmakat keresünk, nem található egyetlen forráshely, ahol minden, magyarországi helyi újítás, gyakorlat rendszerezve, tematikusan, strukturáltan megtalálható lenne. A helyi próbálkozásokra egyik példa az Észak-Hegyházi Mikrotérségi Unió honlapján található „jó gyakorlatok és kiadványok” linkjei, amelyek a területfejlesztés, közösségépítés,

<sup>95</sup> [https://eszakhegyhatiunio.files.wordpress.com/2019/07/okos-hegyhc3a1t-stratc3a9gia\\_rc3a9szletes\\_fin.pdf](https://eszakhegyhatiunio.files.wordpress.com/2019/07/okos-hegyhc3a1t-stratc3a9gia_rc3a9szletes_fin.pdf) (2020.05.31.)



fenntarthatóság stb. témakörökben igyekszik bemutatni jó kezdeményezéseket az ország minden területéről.<sup>96</sup> Ez azonban egy önálló kezdeményezés és semmilyen szempontrendszer sem tartalmaz, nem épül semmilyen tematikára. Az egyes települések között – néhány kivételtől eltekintve – továbbra sem találunk megfelelő szinergiát. A különböző tevékenységek még nem igazán stratégia-vezéreltek, nem integrálódnak egységbe, hanem egymástól függetlenül működnek. Erre a helyzetre jelentene megoldást egy olyan átfogó jó gyakorlatok gyűjteménye egy adott és ismert – szakmailag hiteles és megalapozott – helyre (portálra) csoportosítva, tematikusan összerendezve, amely nem csak magát a jó ötletet írná le, hanem komplex leírást adva, tehát figyelembe venné a térség összes adottságát, meghatározó és innovatív szereplőjét is (önkormányzatok, vállalkozók, civil szféra). Továbbá javaslatokat tartalmazna arra az esetre, hogy a jó gyakorlat átültetésekor az adott településnek, térségnek milyen szempontokat kell (első sorban) figyelembe vennie ahhoz, hogy egy más demográfiai adottságú, földrajzi fekvésű, gazdasági hátterű település/térség a már működő, jó megoldását, ötletét, milyen módszerekkel tudja a leghatékonyabban átültetni és működtetni a saját településén. Azonban a jó gyakorlatok gyűjteményét is csak az a vezető tudja eredményesen felhasználni, aki megfelelően tudja adaptálni a jó kezdeményezést a saját települése adottságainak figyelembevételével.

A közigazgatásban már közel 100 éve felismerték, hogy a fejlődés egyik motorja éppen a gyakorlat átfogó módon kiértékelt válasza a problémákra, új helyzetekre. Magyarországon először Magyar Zoltán utalt 1942-ben a *Magyar közigazgatás* című művében, amerikai

---

<sup>96</sup> Jó gyakorlatok az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió honlapjáról, amely az ország egész területéről folyamatosan gyűjti a kreatív megoldásokat: **Nyitott porta hálózat a Zala Termálvölgyben** <http://nyitottportak.hu/>

**Rozsály az önellátó falu** [http://storeinsider.hu/gazdasag/cikk/peldaerteku\\_a\\_magyar\\_onfenntarto\\_falu](http://storeinsider.hu/gazdasag/cikk/peldaerteku_a_magyar_onfenntarto_falu)  
**Hernádszentandrás bioszentandrás** <https://sokszinuvidek.24.hu/viragzo-vidékunk/2019/02/28/bioszentandrason-mindenki-megertette-az-idok-szavat/>

**Bácsalmás komplex program** a termeléstől az eladásig <http://www.bacsiskunfoglalkoztatás.hu/helyi-termekek/bacsalmasi-finomsagok>

**Nagypáli az energia önellátás példája** <http://nagypali.hu/nagypali-intezmenyek/megujulo-energiaforrasok-innovacios-okocentruma>

**Szeri ökotanyák** szövetsége (Ópusztaszer) <http://megtarto.hu/2017/03/02/mi-a-szosz-szeri-okotanyak-szovetsege/>

**Markóc közösségépítő gyümölcsészet** <https://www.mecsekimezeskorut.hu/program/298>

**Visnyeszéplak ökofalu** <http://www.elofaluhalozat.hu/visnyeszéplak.php>

tapasztalatai alapján, a helyi jó megoldások módszeres gyűjtésének és terjesztésének szükségességére<sup>97</sup>.

A dolgozat elkészítése során magyarországi okos falvak összegyűjtött listáját próbáltam keresni, de ebben a témában sem találtam egységes forrást. Ami kiderült számomra, hogy Magyarországon eddig "okos falvak" többségében ott jöttek létre, ahol ezt valaki finanszírozta, mint például a Vodafone Maroslele<sup>98</sup> illetve, akiket találtam pl. Újszilvás, vagy Nagypáli, akik speciális területeken fejlesztettek és ehhez kaptak támogatást, de olyan települések is fenn vannak különböző(!) listákon, amelyeknek pl. van okospadja (Hosszúhetény).

A Lechner Tudásközpontnak szintén van egy helye, ahol gyűjtenek "jó gyakorlatokat", de az sem egységes és nem is elég részletes (abból sem derül ki sokkal több).<sup>99</sup>

A kistérségek, régiók jövője attól is nagymértékben függ, hogy az adott térségi szereplők milyen formában és milyen mélységben lesznek képesek a közös ügyek, célok érdekében együttműködni.

A sikeres innovációk nem feltétlenül egy jól kidolgozott tervvel kezdődnek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy sokkal gyakoribb az az eset, hogy egy karizmatikus személyiség „pörgeti fel” az eseményeket, amelyek azután egyfajta kreatív robbanást indítanak el. A sikeres innovációt pedig nem egyszerűen lemásolják, hanem adaptálják, és a sajátos helyi viszonyoknak megfelelően átalakítják, tovább fejlesztik. Ehhez azonban alapos helyismeretre, bizalomra, együttműködésre, menedzser-szemléletre is szükség van. Elhivatott és elkötelezett emberek nélkül nem születhetnek innovációk. De egy elhivatott, karizmatikus személy önmagában nem tudja megoldani a felmerülő problémákat, és

---

<sup>97</sup> Gáspár, M. – Dr. Zongor, G.(2020.): A jó önkormányzati gyakorlat értéke, Az önkormányzati jó gyakorlatok tudástranszfer-szolgáltatási rendszerének intézményesítése Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet 2020. p.7.

<sup>98</sup> *Marchhart Pál*, a Vodafone Magyarország vezérigazgató-helyettese szerint a Maroslele **Okos Falu** programban önmagában nem a lefedettség a legfontosabb, hanem az, hogy a helyben lakók, a felhasználók ismerjék a lehetőségeket, és tudjanak is azokkal élni. <http://www.minuszos.hu/maroslele-okos-falu-lett/2020.05.27.>)

<sup>99</sup> Okos falvak a láthatáron: Nem csak az a város okos, ami elsőre annak tűnik. Az innováció a technológiai újdonságok mellett a társadalmi kezdeményezések vagy városi szolgáltatások formáját is öltheti. A jó gyakorlatok és a fenntartható fejlesztések nem kizárólag a nagyobb városok számára elérhetőek, egyre több kisebb település és falu készít okos város stratégiát. <http://lechnekozpont.hu/cikk/okos-falvak-a-lathataron> (2020.05.27.)

megtalálni a választ a kihívásokra. Az már pontosan látható, hogy Magyarországon (sem) lehet egyedül, megbízható társak nélkül boldogulni. A megfelelő, hatékony kapcsolatok kialakítása, fenntartása, folyamatos bővítése és működtetése alapvető feltétele egy település sikerének.<sup>100</sup>

A térségi összefogásra inspiráló együttműködési folyamatokat az Európai Bizottság támogatja azzal, hogy 2017 áprilisában elindította az EU „Intelligens falvak” programját.

Az „okos falvak” programot a térségi összefogás ösztönzése érdekében, a fenntarthatósági szempontok figyelembevételével indították el, mindezt annak érdekében, hogy a vidéki állampolgárok átvegyék a gyakorlati megoldások megtalálására irányuló kezdeményezést. A kezdeményezéseket ösztönözni és generálni kell, majd a továbbiakban az elinduló együttműködési folyamatok összehangolására is szükség lesz az adott régióban. Ez azonban a következő kérdést veti fel: egy ilyen térségi együttműködés összehangolt működésében ki veszi/vállalja fel a „vezető” és koordináló szerepet. Milyen irányítói attitűdre van szükség a sikeres együttműködéshez. Az általam vizsgált térség esetében ezt a vezető szerepet Alsómocsolád vállalta.

- Az intelligens, okos kifejezés első sorban a digitális technológiák használatát jelenti – amikor az indokolt és nem azért, mert ez a divatos. Az intelligens falvak gyakran használják a digitális technológiákat, de ez csak egy, a rendelkezésre álló eszközök közül.
- Az intelligens azt is jelenti, hogy a falu határain túl lépve is kell gondolkodni. Ez azt jelenti, hogy néhány kezdeményezés ugyan a falvak szintjén zajlik, de a cél az lenne, hogy több falu összefogva bevonja a környező vidéket, más falvakat is az együttműködésbe, és akár kisvárosokhoz és városokhoz kapcsolódjanak.
- Az intelligens szó új együttműködési formák kiépítését is jelenti: együttműködések és szövetségek a gazdák és más vidéki területek között szereplői között, az önkormányzatok között, a magánszektor és a civil társadalom felé.

---

<sup>100</sup> Innovatív önkormányzatok (szerk.) Lévay, K. – Straussman, J. (1996) p.8.-9.

- Önálló gondolkodást is jelent, tehát nincs egyetlen „szabványos” modell vagy megoldás az intelligens falvak esetében. Ez a helyi kérdésekről szól, ahol az ott élő emberek felméri a helyi adottságaikat, lehetőségeiket, eszközeiket, a rendelkezésre álló legjobb tudást és kezdeményezéseket használva közösen oldják meg a rájuk váró feladatokat.

A fenti pontok hangsúlyozzák az intelligens városok és az okos falvak közötti eltéréseket, mert az intelligens városok általában a nagy adatmennyiségre (big data) összpontosítanak és a városok működési módját alakítják át az egymással összekapcsolt digitális eszközön keresztül működtetve a technológiákat. Az intelligens falu többet jelent, mint egyszerűen ezen alapelvek kiterjesztése a vidéki területekre. Az okos falu inkább a helyi közösségekre összpontosít, olyan csoportokra, akik a saját kezükbe veszik a jövőjüket – gyakran, de nem kizárólag – a digitális technológiák segítségével. A digitális technológia csak egyik, de nagyon lényeges komponense ennek a folyamatnak. A digitális eszközök használatának ismerete elengedhetetlen feltétele a jelennek. Ezért egy okos térségben minden olyan eszköz és rendszer használatára meg kell tanítani az embereket, amelyek az életszínvonaluk emeléséhez hozzájárulnak, és amely eszközök és rendszerek használatára nyitottak, ezzel is szűkítve a nagyvárosok és a vidéki települések között egyre nagyobb eltávolodást.

Az okos falvak meghatározása esetében sokkal inkább elmondható, hogy ez egy komplex szemlélet, hozzáállás, attitűd az ottélók részéről, akik nyitottak az újra, hajlandók az innovációra, pályázatok segítségével jutnak anyagi forrásokhoz, mindezt a fenntarthatóság és a környezet megóvásának figyelembe vételével. Az okos falvak kifejezést tehát ezért nem lehet egyetlen definícióval leírni, amely részben egy folyamatként értelmezendő, aminek az evolúciója még napjainkban is zajlik.

### **Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió, mint a jövő okos térsége**

Az Észak Hegyháti Mikrotérségi Unió települései közötti együttműködés alapja a kommunikáció, a koordináció, és a kooperáció, kiterjesztve az együtt-gondolkodást mindhárom szektorra. Együtt tervezni és cselekedni, használni a modern kor nyújtotta eszközöket és lehetőségeket, ez volt a kiindulási pont. Az Unió települései szeretnék

megismerni más európai kistélepülések, helyi együttműködések stratégiáit, inspirációkat kapva megújítani a térség stratégiáját, együttműködni más hasonló helyzetben lévő településekkel, annak érdekében, hogy tapasztalatokat szerezzenek és adjanak át. A térség adottságait minél jobban használva, megküzdni a hátrányokkal, a helyi erőforrásokra alapozva, de a jövő lehetőségeivel is okosan számoló közösségeiket életben tartani, megismerve és használva a digitális világ előnyeit. Megmutatni a vidéki élet valódi értékeit, és magasabb szinten újratemteni a falusi életformát a közösség bevonásával. Kapcsolatokat kialakítani más térségek közösségeivel, akik hasonlóan gondolkodnak, és akik számára ugyanilyen fontos lakóhelyük közössége, az egészséges és tiszta környezet, a folytonos megújulás, innovatív megközelítések és tenni akarás. Ez a térség fogalmazta meg elsőként, hogy “okos térségként” együttműködve, a lakosságot, a civil szférát, a gazdaság szereplőit is bevonva tervezik meg a jövőt. Nagyon nyitottak arra, hogy minél több jó példát az okos megoldások kitörési lehetőségeire, szakértői támogatással. A naprakészséget jól fémjelzi, hogy a koronavírus járvány megjelenésekor szinte azonnal bevonták a közösséget egy párbeszédbe és megkeresték a lakosságot online kérdőívvel, a szervezetek (intézmények vállalkozások, egyesületek, önkormányzatok) vezetőit pedig telefonos interjú formájában kérdezték meg, hogy több információjuk legyen a kialakult helyzet helyi hatásairól. Ennek eredményeiről a térségi hírmondóban tájékoztatják a lakosságot, és a tanulságokat megosztva. Szívesen bővítenék tovább a partneri körüket más településekkel, térségekkel, hogy így nem csak okos, de „tanuló térségként” is komplexebb tudásra, ismeretekre tegyenek szert az okos vidék témakörében is.

## **A kihívások kezelése**

Az okos/intelligens térség megteremtése mely nehézségekre adhat választ

Az okos térség fogalma szerint a települések közötti együttműködés, a digitális technológiák és innovációk a polgárok életminőségének és a közszolgáltatások szintjének emelését, az erőforrások jobb kihasználását, a környezet terhelésének csökkentését, valamint a vidéki termelési értéklánc és folyamatok új lehetőségeinek kihasználását szolgálják. Az öt település

unióvá szerveződése az első lépés egy hosszú úton, amire az unió egyedül nem tudja megadni a választ. Keresik a megoldásokat, eszközöket. Az egyik ilyen megoldás lehet az okos térség kialakítása, amely hozzá járulhat a nehézségek leküzdéséhez. A korábban már ismertetett kihívásaikkal, az alábbi területeken, vagy azok bármelyikén lenne szükségük segítségre, egy megfelelő stratégia kidolgozásában, illetve megújításában: - versenyképes gazdaságfejlesztés vidéken (a birtokszerkezet magyarországi alakulása miatt az agrár-vidékfejlesztés nem kiút), - minőségi szolgáltatások bővítési lehetőségei a kistelepüléseken (a közlekedési nehézségek miatt fontos, hogy helyben is több szolgáltatás akadálymentesen elérhető legyen) - fiatalok megtartása, visszavonzása, - digitális technológiák és innovációk a közszolgáltatásokban, - új ötletek a vidéki turizmusban, - települések fejlesztésére szolgáló feltételrendszer kidolgozása, a változó paraméterekhez igazodva, - jó gyakorlatok megismerése, amiket adaptálni lehet, - jól működő oktatási módszerek és technikák megismerése és átültetése, - a vidék felértékelődésének lehetséges módja, és ehhez milyen szempontrendszert lehet felállítani.<sup>101</sup>

### **Digitális Magyar Falu Program**

Magyarországon jelenleg elfogadás előtt áll a Digitális Magyar Falu Program, amely a vidéki térségek digitális megoldásokkal való fejlesztését támogatja. Az Észak-Hegyháti Mikrotérség, mint Magyarország első okos térsége megelőzte a nemzeti stratégia elkészítését, és a térség által azonosított fejlesztési irányok (e-mobilitás, térségi humán erőforrás gazdálkodás, bűnmegelőzés) a helyi szakértők javaslatára kerültek be később a nemzeti stratégiába.

---

<sup>101</sup> Pályázati Úrlap Intelligens vidék projekt Intelligens vidékek a XXI. században p.3.

## Alsómocsolád, az okos falu

*„Mit jelent számunkra a versenyképesség?  
Széles társadalmi bázisra épülő közösségi tervezéssel  
megalkotott stratégiák mentén történő agilis fejlesztés,  
az élhető, szerethető település létrejötte érdekében.  
Proaktivitás, innovációk a jövőképzalkotásban, a bevonásban,  
a megküzdési stratégiák erősítésében, a közösségfejlesztésben.”  
/Alsómocsolád Önkormányzata/*

Az alsómocsoládiak számára egyértelművé vált, hogy rövid időn belül az élet valamennyi területét áthatja a digitalizáció, és most már nem az a kérdés, hogy részesei akarnak-e lenni ennek a folyamatnak, hanem az, hogy milyen szerepet vállaljanak abban. Mivel a településen központi szerepet kap az okos térség program, több fórumon, eseményen is definiálta az okos falu fogalmát. Ebből mutatok be hármat.

A település egyik „okos falu” definíciója a 2016-ban megrendezett „Smart Village” Műhely résztvevői szerint:

*„Okos falu: az olyan közösségi alapon szerveződő kezdeményezés, amely az információs technológiák adta lehetőségeket hivatott hasznosítani a vidéki térségekben. A kezdeményezés lényege a közösségi erőforrások összekapcsolása információs, technológiai vívmányokkal. Megvalósulásának hozadéka, hogy határokat bont a vidékiek számára sokszor nehezen átlátható a modern nagyvárosi világ, és a falusi életmód között. Eszközei révén segíti a demográfiai egyensúly kialakulását, a korábbi elöregedési és népességcsökkenési trendek pozitív irányba fordítását. A vidéki környezetben élőket felruházza azzal a tudással, amelynek révén a fejlesztéseket és új technológiai vívmányokat valóban kezelni tudják. Az okos falu olyan nyitott, együttműködő, és befogadó közösség, amely megmutatja a vidéki élet valódi értékeit és magasabb szinten újratertemti a vidéki életformát.”<sup>102</sup>*

---

<sup>102</sup> Dicső, László: Az okos falutól az okos térségig p.3.

A másik meghatározás, melyet szintén a településen fogalmaztak meg, de már finomodott és sokkal inkább a humán tőke, a fenntarthatóság, tudatosság került a fókuszba. Azonban még nem tartalmaz egy-két lényeges elemet, többek között – a digitális technikai eszközök, a humán tőke jelenléte mellett – egy fajta hozzáállást, attitűdöt és a térségi összefogást:

*A XXI.-ik század faluja akkor válhat „okossá”, ha olyan intelligens megoldásokat keres, amelyek a magasabb életminőség, a hatékonyság az ökológiai és gazdasági fenntarthatóság eszközei lehetnek. Az így kifejlesztett, vagy beszerzett eszközök mindennapi életbe történő bevezetése és tudatos használata eredményezheti a fizikai, digitális és a humán rendszerek olyan komplex integrációját, amely nem csak a gazdasági-, társadalmi-, és szervezeti rendszerekben, de az egyén szintjén is érvényesül. Egy település csak erős közösségi alapokon válhat „okossá” oly módon, hogy nem csak a közösségi-, hanem az infrastrukturális fejlesztések középpontjában is az ember áll.*

Az okos falvak harmadik meghatározása a település szerint, amely további lényeges elemeket tartalmaz már, mint például a fenntartható fejlődés, az innováció, illetve együttműködés és társulás más vidéki szereplőkkel:

*„Az okos falvak olyan vidéki közösségek, amelyek okos megoldásokat használnak helyi problémáik kezelésére. A már meglévő helyi erősségeikre és lehetőségeikre építve kezdenek neki a területük fenntartható fejlesztésének. A gazdasági, szociális és környezeti stratégiáik kidolgozásában és kivitelezésében részvételi megközelítést alkalmaznak. Ezek a stratégiák elsősorban az innováción keresztül valósulnak meg, és a digitális technológiákban rejlő lehetőségeket hasznosítják. Az okos falvak társulnak és együttműködnek más vidéki vagy városi közösségekkel és szereplőkkel. Az okos falu stratégiák épülhetnek már meglévő kezdeményezésekre, és különböző köz- és magánforrásokból nyerhetnek támogatásokat.”*



A korábbi három meghatározás alapján egy tömör, aktuális megfogalmazásban, már letisztultabb és jelen-elvű megfogalmazásban összegezte az Észak-Hegyháti Mikrotárségi Unió Nonprofit Kft. ügyvezetője az okos térség fogalmát:

*Saját térségünk "okos" voltát a folyamatos proaktivitásban, innovációs készségben, közösségi alapú tervezésben, stratégiai szemléletben, és mindegyik területen (gazdasági, szociális, környezeti, közösségi) való megújulásban, hálózati gondolkodásban látom. Ehhez társul a nyitottság mindegyik területen a digitális eszközök és technológiák bevezetésére, használatára.*

Alsómocsolád is részt vett további 76 településsel együtt a disszertációm elején már bemutatott Helyi Közösségi Akadémiák (HKA) országos településfejlesztési projektben, melyben a cél a helyi közösségek bevonásával történő településfejlesztési stratégia elkészítése volt. A dokumentum elkészült, melynek eredményeképpen javult a közös jövő megtervezése érdekében kifejtett helyi együttműködés, és a társadalmi szerepvállalás. A gyorsan változó társadalmi és gazdasági viszonyok, szükségessé tették, hogy a 2019-es helyi önkormányzati választásokat követően új, aktuális stratégia készüljön a 2019-2024-es évre, melynek megvalósítását, végrehajtását a cselekvéstervezés segíti.



20. ábra: A vidéki okos közösségek népességmegtartó képességének összetevői és a tervezés pillérei

Forrás: Dicső László: Okos falu – okos térség p. 8.

### A XXI. század technológiája már jelen van a településen

Alsómocsolád alig háromszáz lelket számláló, hátrányos helyzetű kis zsáktelepülés Baranya megyében, de nyitottságával, tenni akarásával, innovatív attitűdjével kitűnik a többi hasonló adottságokkal rendelkező település közül. A korábban már több kezdeményezés bemutatás után, a turizmus fellendítésére is található itt olyan megoldások, amelyek messze meghaladják egy hátrányos helyzetű település átlagos kereteit, a XXI. század vívmányait is segítségül hívva. Az egyik ilyen, már megvalósult és működő program, egy ún. 3D-s virtuális séta lehetősége, amelynek segítségével valóságként ismerkedhet meg az érdeklődő a közvetlen környezettel, annak hangulatával, adottságaival együtt.

a.) *Virtuális séta*

Akik még személyesen nem fedezték fel a települést, de érdeklődnek a környék iránt, bebarangolhatják a települést 3D virtuális sétával.<sup>103</sup>

*b.) LED fal*

A településre érkezőket egy LED falon található QR kódos, 12 stációs információs tábla navigálhatja végig a látnivalók, érdekességek között úgy, hogy a kód segítségével még több információt, adatot tudhatnak meg az adott nevezetességről.

*c.) Okostelefonon játszható mese-alkalmazás (Alsómocsolád saját meséje alapján)*

A "Lángoló Tófenék" című mesébe ágyazottan, az ide látogatók (nem csak családoknak) megtekinthetik a község legszebb, varázslatos helyeit, érdekes látnivalóit, miközben logikával, ügyességgel megoldva az adott helyen a feladatokat, megmentik a községet. Akár egy szabaduló szoba, de nem a zárt térben kell a logikát is igénylő feladatokat megoldani, hanem gyönyörű természeti környezetben, játékos formában sajátítják el a legfontosabb információkat a látnivalókról.<sup>104</sup>

## **Az EU az okos falvakért**

Az Európai Bizottság és az Európai Parlament közzétett egy *EU az okos falvakért* elnevezésű dokumentumot a falvak és kistérségek számára lehetőséget nyújtva a fejlődésre, amely program 2017 és 2019 között futott. A dokumentum több területet érintve egy pilot programban való részvételre hívta fel a figyelmet. Az „okos öko-szociális falvak pilot projekt” elnevezésű program fő célja az volt, hogy a résztvevők hozzájárulásának segítségével kidolgozzanak egy jövőbeli lehetséges szakpolitikát és a program tanulságait leszűrve hogyan, milyen eszközök megteremtésével induljanak el más települések is az „okos” irányba. Ennek a programnak négy fő célkitűzése volt: a.) definiálni az „okos falvak” fogalmát, b.) feltérképezni a vidéki életben rejlő gazdag tartalékokat, és egybe a kihívásokat, c.) a jó gyakorlatok feltárása, összegyűjtése, feldolgozása és végül d.) meghatározni és kidolgozni egy olyan lehetséges modellt, ami az okos falakká válást segíti elő.

---

<sup>103</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=OvN1vJZKwuc&feature=youtu.be> (utolsó letöltés: 2020. 05. 31.)

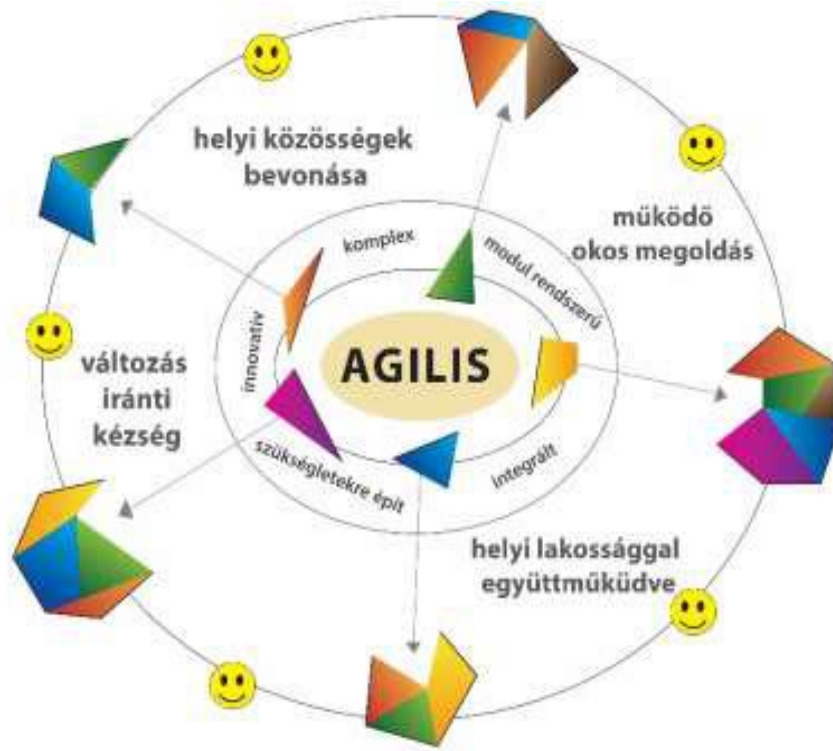
<sup>104</sup> Alsómocsolád település hivatalos honlapja <http://turizmus.alsomocsolad.hu/> (utolsó letöltés: 2020.05.31.)

Magyarországon az Ecorys<sup>105</sup> Alsómocsoládot kereste fel és vonta be a munkába. A tapasztalatokról Brüsszelben 2019. február 20-21-én tartottak egy konferenciát, ahol az érintettek szakemberek jelenlétében tartottak beszámolót. Ezen a találkozón részt vett Alsómocsolád polgármestere is, aki egy lehetséges fejlesztési lehetőségről „Komplex okos falu fejlesztési program” címmel tartott előadást, és tett javaslatokat. A javaslat, programcsomag a következő elemeket tartalmazta (a teljesség igénye nélkül): különböző méretű, fejlettségű és igényű települések vagy település-szövetségek is alkalmazhassák magukra; a helyi lakosság és közösség igényei alapján működjön; biztosítsa a fejlesztésekhez szükséges innovációt, ismereteket, információkat, (tudásbázis, okos falu tanácsadói hálózat létrehozása); a humán és infrastruktúra fejlesztéseket (projektek) együttesen, integráltan kezelje; a fejlesztések a közösség igénye, felkészültsége alapján működjenek; támogassa a komplex fejlesztéseket, az agilis tervezéshez és menedzsmenthez szükséges helyi humán kapacitást létrehozva azokat fejlessze az eltérő igényekhez igazodva.<sup>106</sup> Az ábra a fenti javaslatcsomag finanszírozhatóságának egyik lehetséges modelljét mutatja be.

---

<sup>105</sup> Az Európai Bizottság (Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Igazgatóság) a kivitelezéssel az Ecorys, Origin for Sustainability és R.E.D cégekből álló konzorciumot bízta meg.

<sup>106</sup> Dicső László: Az okos falutól az okos térségig p.4-5.



21. ábra: A finanszírozás javasolt szempontrendszere

Forrás: Dicső László: Az okos falutól az okos térségig

## A Digitális Jólét Program

A Digitális Jólét Program (DJP) legfontosabb feladata annak biztosítása, hogy Magyarország minden polgára és vállalkozása felismerje a digitális átalakulás jelentőségét, és mindenki profitálhasson a digitális környezet adta lehetőségekből. Ehhez nagy szükség van a digitális kompetenciák fejlesztéséhez, mert ezek hiánya tartósan és egyre nagyobb mértékben idézi elő a hátrányos helyzetű csoportok leszakadását. A megfelelő és időszerű kompetenciafejlesztés döntően befolyásolja Magyarország felzárkózását vagy éppen lemaradását a nemzetközi palettán.

A magyar polgárok kompetenciafejlesztése a Digitális Jólét Program mentorai segítségével valósul meg. 2017. október 2-től 1173 településen, 1415 Digitális Jólét Program Ponton, mintegy 2116 DJP mentor dolgozik a digitális írástudatlanság csökkentése érdekében.<sup>107</sup>

Mára a digitalizált világ a kistelepülésen élők mindennapjait is meghatározza. A számítógépek mellett naponta jelennek meg egyre modernebb intelligens eszközök és szinte minden áru és szolgáltatás online is megvásárolható, elérhető. Az információs társadalom szédületes sebességgel fejlődik. Csak azok tudják jól kihasználni ennek a lehetőségeit, akik rendszeresen használják ezeket az eszközöket és nem csak működésüket, hanem az eszközök használata által biztosított kényelmet és veszélyeket is ismerik. Ezt segíti a Digitális Jólét program hálózat is. Alsómocsolád településen három digitális jólétpont található. A község folyamatosan készül a digitális társadalom változásaira, lépést tartva az aktuális helyzetekkel. Ezt támasztja alá az a tény is, hogy a 2016-ban megalakult Digitális Jövő Települési Hálózat alapító tagja az önkormányzat, amely a digitális jövő fogadásáért felelős okos, intelligens megoldásokat kereső települések és vállalkozások együttműködését szorgalmazza. Egy település fejlettsége nem a település lélekszámán, hanem elsősorban az ott élők életének minőségén, az emberek közötti kapcsolatrendszer gazdagságán, illetve az együttműködni és együtt élni tudáson múlik.

---

<sup>107</sup> A Digitális Jólét Program hivatalos honlapja <https://digitalisjoletprogram.hu/hu/tartalom/digitalis-jolet-program-halozat> (utolsó letöltés: 2020.05.28.)

## Helyi speciális szükségletek a digitális kompetencia fejlesztés területén

Alsómocsoládon az informatikai eszközökhöz való közösségi hozzáférés a Teleház 1997-ben történt megnyitása óta biztosított. A számos digitális kompetencia-fejlesztő program által a gyermekek és fiatalok korcsoportja csaknem teljes számban, a középkorúak és idősödők innovációra és változásra érzékeny rétege készségi szinten használja az IT eszközöket, azok a mindennapjaik szerves részévé váltak. Ugyanakkor az idős korosztály és az aktív korúak egy része, akiknek a betöltött munkaköre nem indokolta, motivációs szintje pedig nem érte el a cselekvési küszöböt – különösen igaz ez a megélhetési nehézségekkel küszködőkre és inaktívakra –, nem képes az eszközök és az általuk elérhető információk használatára, feldolgozására önállóan, így kihasználatlanok a számukra fontos Internet adta lehetőségek, az információkhoz és szolgáltatásokhoz kizárólag a DJP mentorokon keresztül jutnak.

Fontos felhívni az emberek figyelmét az élet minden területét átszövő Internet nyújtotta lehetőségekre, ezáltal életszínvonalukban pozitív elmozdulás várható megismerve az e-Közszolgáltatások és az e-Ügyintézés előnyeit, amelyek igénybevitelével időt, pénzt és energiát spórolhatnak.

Alsómocsolád zsáktelepülés, a tömegközlekedési lehetőségei szűkösek, a járásközpont nehéz megközelíthetősége miatt egyre nagyobb kihívást jelent az ügyintézési helyszínre jutás, a vele járó hosszas várakozás. Ennek kiküszöbölésére alkalmas eszköz az e-Ügyintézés, annál is inkább, hiszen az adóbevallást napjainkban már az Ügyfélkapun keresztül nyújthatja be minden erre kötelezett magyar állampolgár. Napjainkban a hivatali szervekkel való kapcsolattartás és ügyintézés a gazdasági szektor szereplői, de még a civil szervezetek számára is a Cégkapu rendszeren keresztül történik. Bizonyos ügyek kezdeményezése már kizárólag ezen a módon lehetséges. **Alsómocsoládon a mikrovállalkozási és civil szervezeti vezetők egyáltalán nem, vagy csak kevéssé felkészültek az elektronikus rendszerek használatára, gyakran digitális alapképesség hiánnyal küzdenek.** Ma a digitális írástudás elengedhetetlen kompetencia egy felelős vezető számára. Ma már a pályázatok beadása nem papíralapon, hanem elektronikus formában történik, függetlenül attól, hogy a forrást megcélozni szándékozó szervezet a kormányzati, a gazdasági vagy épp a civil szektor képviselője. Alsómocsoládon 2020-ban az Önkormányzat, a 2 önkormányzati

intézmény, a 3 nonprofit Kft, a 27 mikrovállalkozás, a Szociális Szövetkezet és a 10 civil szervezet közül **mindösszesen 5 (!) képes önállóan, segítség nélkül megfelelni** a formai kihívásnak, melyhez digitális írástudás, digitalizálási ismeret és az elektronikus felületeken való eligazodás egyaránt szükségesek.<sup>108</sup>

A vidéki lét digitális „gyengesége” átértelmezhető, hiszen most olyan történelmi pillanatokot élünk, amikor az EU ezt felismerve hatalmas forrásokat mozgósít a tagállamok hátrányos helyzetű térségeibe pont a digitális írástudatlanság felszámolása érdekében. Ezeket a pályázati lehetőségeket, forrásokat megragadva minden olyan eszköz és rendszer használatára meg kell tanítani az embereket, amelyek az életszínvonaluk emeléséhez hozzá járulhat, és amely eszközök és rendszerek használatára nyitottak, evvel is szűkítve a nagyvárosok és a vidéki települések között egyre nagyobb eltéréseket. Ebben pedig egy település vezetésének óriási felelőssége van, hiszen aki most lemarad, az beláthatlan időre lemarad és a felzárkózás esélye csak fényévnnyi távolságokban lesz mérhető.

Az egyik, ha nem a leglényegesebb szempont, hogy a vidéki élet minőségének színvonala ne csökkenjen tovább, illetve ne nőjön az eltérés a város és vidék lakosságának lehetőségei között. Melyek azok a területek, amelyek alapvetően határozzák meg egy település lakóinak életminőségét, komfortérzetét. Az alábbi példák hat kulcsfontosságú szolgáltatási területet mutatnak be: multifunkcionális szolgáltatási csomópontok, egészségügy, oktatás, mobilitás, energia és magának a falunak a digitalizálása. Ezek önmagukban, külön-külön is jelentős hatást gyakorolhatnak a vidék lakóinak életminőségére. Egy okos falu meghatározásánál kulcsfontosságú lehet a tovább élés, túlélés szempontjából, hogy az alábbi kérdésekre az adott közösség hogyan és milyen eszközök segítségével tudja megadni a választ és megoldást találni a kor kihívásaira.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Digitális Jövő Operatív Terv Alsómocsoládon (2018) p.7.

<sup>109</sup> European Commission, ‘Social Innovation: A Decade of Changes’, 2010:

[http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social\\_innovation\\_decade\\_of\\_changes.pdf](http://espas.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/social_innovation_decade_of_changes.pdf)



## **1.Multifunkcionális szolgáltatási csomópontok**

Ha a magánvállalatok és a közszolgáltatók központosítják a működésüket, az a vidéki élet általános minőségének romlásával járhat. Amikor bankok, postahivatalok és még a helyi kiskereskedők is úgy döntenek, hogy véglegesen bezárják boltjaikat az adott térségben, ezek az intézkedések az elkerülhetetlen hanyatlást indíthatják el. Hogyan őrizhetik meg a falvak az alapszolgáltatásaikat egy elnéptelenedési folyamat közepette?

Belga példa: szolgáltatóközpont

Spanyol, katalán példa: co-working központ

## **2.Egészségügy és gondozás**

Bizonyos alapvető közszolgáltatások elhelyezkedése és formája a vidékfejlesztés katalizátoraként szolgálhat, ha azt jól tervezik meg. Az okos falvak az egészségügyi és ápolási szolgáltatások elérhetőségének és fenntarthatóságának javítására törekednek: közösség-vezérelt megközelítéssel és (gyakran) új technológiák bevezetésével kombinálva. Példaértékű megoldást találunk erre a kérdésre Alsómocsolád esetében az Őszi Fény Idősothton esetében.

Svéd és finn példák: digitális eszközök az idősek otthonápolásában (kulcs helyett applikáció nyitja az ajtót, jelző- és kamerarendszerek használata)

## **3.Oktatás és képzés**

Az intelligens azt jelenti, hogy a falun túl is kell gondolkodni. Ez különösen igaz, ha oktatási és képzési szolgáltatásokról van szó. A távoktatási technológiák soha nem látott lehetőségeket rejtenek a vidéki térségek és az ott élő közösségek számára. A digitális átállás a vidéki gazdaságban is olyan kihívás, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni.

Osztrák példa: gazdaképzés online kurzusokkal (nem kell elutazni és otthagyni a gazdaságot hosszabb időre)

#### **4.Mobilitás és logisztika**

Az alacsony népsűrűség és a nagy távolságok a vidéki élet velejárói. Az emberek és az áruk mozgatása így folyamatos kihívást jelent. A közösségi közlekedési lehetőségek szűkülése ront ezen a helyzeten. A mobilitással kapcsolatos kérdések általában transzverzálisak, azaz más szempontokra is kihatnak, és így átfogóan csökkentik a vidéki életminőséget.

Francia példa: autómegosztó telefonos applikáció (stoppolás)

Spanyol példa: közösségi alapú házhozszállítási szolgáltatás

#### **5.Energia**

Az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való áttérés alapvető fontosságú a jövő számára – az Európai Unió jóléte a globális éghajlatváltozással szorosan összefügg – a természeti erőforrások pedig egyre jobban korlátozottak. E források nagy része a vidéki térségekben található, és ezek is hozzájárulhatnak az intelligens, fenntartható fejlődéshez és inkluzív növekedéshez.

#### **6.Digitális ökoszisztémák**

Az okos falvak fenntartják és javítják a vidéki szolgáltatások széles kínálatát a különböző területeken: az üzleti csomópontoktól az egészségügyig és az energiatermelésig, mindezt a közösség által vezérelt módon. Ezek a kezdeményezések előnyöket hoznak saját falujuk számára, és egyben hozzájárulnak az európai digitális gazdasághoz is. A digitális ökoszisztéma megfelelő kialakítása a hosszú távú siker garanciája.

Portugál példa: a legmagasabban fekvő portugál falu szélessávú elérésének kiépítése és digitális szolgáltatások nyújtása

## A vidéki változások 10 legfontosabb mozgatórugója<sup>110</sup>

*„Change is brought about by people and communities, not by any gadgets..”<sup>111</sup>*

*(Alistair Adam Hernández)*

Az OECD 2018. évi vidékfejlesztési konferenciáján fogadták el a vidéki változások 10 fő mozgatórugóját, azt a tíz kulcstényezőt, amelyek elindítják a változásokat és nagy mértékben meghatározzák a vidéki vállalkozások új működési módját.

Az ötletek között szerepelnek drónok, sofőr nélküli autók és decentralizált energiarendszerek – azaz minden olyan fejlesztés, amely elősegíti a gazdaságok és kisbirtokok hatékonyabbá, fenntarthatóbbá és innovatívabbá válását, ezáltal jobb, élhetőbb lakóhelyeket teremtve.

A Strutt & Parker szakértői a „kristálygömbjükbe nézve” hívják fel a figyelmet arra, hogy ezek a mozgatórugók milyen gyakorlati hatással lehetnek a vidéken élőkre és a vidéki vállalkozásokat működtetőkre.

A fentiek alapján a tíz meghatározó, változást gerjesztő tényező a következő:

### 1. Vezető nélküli autók

Az ország vidéki és agglomerációs területein élő ingázók számára nélkülözhetetlen eszköz az autó. A jövőben az ingázás sokkal hatékonyabbá válhat a megújuló energiával működő, sofőr nélküli, automatizált járművek hálózatainak felhasználásával. A vezető nélküli gépkocsik segítségével leküzdhető a 60 perces ingázási küszöb, így javítva a vidéki és a városi térségek közötti kapcsolatokat.

### 2. Az élelmiszer jövője

---

<sup>110</sup> <https://ruralvision.eu/en/11th-oecd-conference-on-rural-development-enhancing-rural-innovation/>  
(2020.05.18.)

<sup>111</sup> *A változást az emberek és a közösségek valósítják meg és nem bármilyen technikai eszköz*

A szintetikus hústermelés vagy a szárazföldi halgazdaságok jelentős szerepet játszhatnak majd mind az élelmiszerbiztonságban, de a klímaváltozás okozta nehézségek enyhítésében is. A függőleges kertek és a beltéri gazdálkodás elterjedése merőben új lehetőségeket teremt a vidéki vállalkozók számára. Például az induló LettUs Grow projekt egy bevásárlóközpontban működő minifarm-konceptió kidolgozásán dolgozik, amely lehetővé tenné a vásárlók számára, hogy ott helyben saját maguk szedjék le a friss zöldségeket.

### **3. Az oktatás jövője**

Az új technológia támogatja az oktatási rendszert abban, hogy jobb oktatási szolgáltatásokat nyújthasson az elzárta, távoli térségekben. A legtöbb vidéki foglalkoztatás már jelenleg sem a fizikai munkára korlátozódik első sorban, tehát az oktatási szolgáltatásokhoz, up to date információkhoz való hozzáférés biztosítása létfontosságú szempont lesz egy vidéki kisgazdaság megfelelő színvonalú fenntartásában. Az oktatás nagy valószínűséggel távoktatás formájában valósul meg, ehhez pedig további technológiai fejlesztésekre lesz szükség.

### **4. Decentralizált energiarendszerek**

A decentralizált energiarendszerek alapja a kisléptékű energiatermelés megújuló energiaforrásokból, így a távoli régiók alacsonyabb fix költség mellett juthatnak elektromos energiához. Valószínű, hogy a nagy erőművek hagyományos rendszerét sok kisebb erőmű váltja majd fel, ezek mindegyike olyan hálózathoz csatlakozik, amelyek alkalmasak lesznek a helyileg előállított energia mellett, az energia tárolására is. A „tárgyak/dolgok internete” (Internet of Things = IoT) létfontosságú lesz abban, hogy segítse a fogyasztókat a hatékonyabb és pontosabb energiaigények felhasználásában.

## 5. Drónok

Az előrejelzések szerint 2050-ig akár 400 000 drónt is felhasználhatnak gazdasági, kereskedelmi és kormányzati célokra, amelyekből a mezőgazdasági ágazat részesül a legnagyobb előnyökben. A drónok csökkentik földterületek felmérés kockázatát, lehetővé téve ezzel a potenciálisan veszélyes területek elérését is. A drónok számos társadalmi és gazdasági tevékenységet változtathatnak meg (kézbesítési módszerek).



22. ábra: A vidéki változások 10 legfontosabb mozgatórugója

forrás: <https://ruralvision.eu/en/11th-oecd-conference-on-rural-development-enhancing-rural-innovation/>

## **6.Hozzáadott értékű és megosztott gyártás**

A megosztott gyártás lehetővé teszi, hogy a hatalmas mamutvállalatok által előállított termékeket és hagyományos gyártási folyamatokat felválthassa a decentralizált gyártás. A megosztott termelés kialakítása nagymértékben segítheti a vidéki vállalkozásokat abban, hogy sok olyan terméket maguk állíthassanak elő, amelyet korábban a világ másik részéről rendeltek meg. Az új gyártási technológiával lehetőség nyílik arra, hogy az általuk legyártott terméket helyben használhatják fel. Az egyik legegyszerűbb eszköze ennek a 3D-s nyomtathatás. A szükséges alkatrészeket előállítva, a gyártás értékét is a helyi gazdaságban tartva.

## **7. Felhőalapú számítástechnika és az IoT (a tárgyak internete)**

A felhőalapú számítástechnika és a tárgyak internete olyan kiegészítő technológiák, amelyek segíthetik a termelékenység növelését és új, minőségibb szolgáltatások nyújtását a vidéki térségekben. De lehet ez akár a munkahely is, amely bárhol elérhető lesz. Mivel minden „okos” eszköz internetkapcsolatban áll majd egymással, az IoT forradalmasítani fogja a termékek és szolgáltatások használatát, alkalmazását a vidéki háztartásokban és a különböző gazdasági és ipari szektorokban egyaránt.

## **8.Digitális csatlakoztathatóság**

A megbízható internetkapcsolat létfontosságú az üzleti növekedés támogatásához és ahhoz, hogy a vidéki közösségek könnyebben jelenhessenek meg az online térben. Nem számít, hol helyezkedik el a kisgazdaság vagy a közösség, mindenkinek kapcsolódnia kell ahhoz, hogy versenyképes maradjon.

## **9.Az egészség jövője**

A virtuális orvosi távszolgáltatások szélesebb körben elterjednek, mivel egyre több távfelügyeleti berendezés és jelzőrendszer – például riasztás és érzékelő – kerül forgalomba. Az egyik ilyen alkalmazás a Howz, amely rendszer „megtanulja” az illető napi rutinját és riasztást küld, ha ettől eltérést észlel. A virtuális orvosi szolgáltatások segíthetnek a vidéki lakosok jóllétének javításában.

## 10. Változó értékek

A folyamatosan és gyorsan változó társadalmi attitűdök és igények jelentős mozgatórugói a vidéki, térségi élet változásának. Korábban egy kisgazdaság vagyont leginkább pénzügyi mutatókkal mérték – ma azonban már a gazdagságra és a jólétre szélesebb értelemben tekintünk. Ez magában foglalhatja egy élhetőbb környezet megteremtését és átörökítését.<sup>112</sup>

### Digitális deficit – Kistelepülési honlapok hazai állapota

Egy adott régióban, térségben nem minden település él azonos hatékonysággal az online kommunikáció nyújtotta lehetőségekkel. A különböző helyi önkormányzati honlapokon végzett előzetes vizsgálataim során azt tapasztaltam, hogy az online tér adta lehetőségek kiaknázása és alkalmazása a kommunikációban – a 21. század ellenére – még mindig nem felel meg e kor elvárásainak. Számos olyan kistelepülés van még ma is (2020-ban!) Magyarországon, amelynek honlapja négy-öt évvel ezelőtti információt tartalmaz, az utolsó („legfrissebb”) bejegyzés óta, tehát öt éve nem „járt” ott senki. A lakosság megfelelő és naprakész tájékoztatása akkor vajon milyen csatornákon keresztül történik, (megtörténik-e) és vajon miért nem él az önkormányzat a digitális csatornák adta lehetőségekkel. A honlap évek óta kihasználatlan voltából következtethetünk arra, hogy más területeken is fennakadások tapasztalhatók. Mi lehetne lényegesebb feladat, mint elsőként naprakész, friss és releváns információkat megosztani a lakossággal? A válaszok között valószínűleg szerepelne olyan magyarázat, például a település alacsony és elöregedő lélekszáma, elnéptelenedő területek, demográfiai erózió, internet hiánya stb. Azonban ezek az indokok mennyire fogadhatók el a 21. században Európa közepén? Milyen következtetések vonhatók le csupán ebből az egy adatból? Milyen tényezők állnak e jelenség mögött? Ha ugyanis tovább folytatódik a kistelepülések és aprófalvak leépülésének több évtizede elindult folyamata, és ezt nem fogja lassítani, ellensúlyozni a digitális technológiák új, hatékony

---

<sup>112</sup> A kép és szöveg forrása: <https://ruralvision.eu/en/11th-oecd-conference-on-rural-development-enhancing-rural-innovation/> (utolsó letöltés: 2020.05.31.)



rendszere, akkor a vidék végképp leszakad, és a felzárkózás lehetősége végérvényesen lehetetlenné válik. Az okos vidékfejlesztés elsődleges céljai között kell szerepelnie a digitális gondolkodás kialakítása mellett, olyan hosszútávú, innovatív megoldásoknak is, amelyekkel ezen hátrányos helyzetű régiókat (még időben történő) felzárkóztatásához hozzásegíthetik. Azonban azt is fontos hangsúlyoznunk, hogy még egy jól felépített, magas szintű struktúra sem tudja eredményesen megoldani az elmaradottabb térségekben jelen lévő gazdasági, társadalmi, infrastrukturális és szociális problémákat, kizárólag digitalizálással – még akkor sem, ha a megfelelő kapcsolati háló működtetésével jelentősen hozzásegítheti a térséget jobb megoldások eléréséhez. Ehhez felelősen gondolkodó vezető, közösség, humán erőforrás és hosszú távú stratégia kiépítésére van szükség. Azáltal, hogy egy település tudatosan és folyamatosan építi a saját imázsát, továbbá definiálja és megszabja a település kommunikációs kereteit, ezekkel az eszközökkel több szinten is hozzájárulhat a versenyképességük növeléséhez. A különböző kommunikációs eszközök, csatornák megfelelő és optimális kihasználása kiegészíti és segítséget nyújthat a települések hatékonyabb együttműködésében, fennmaradásában a hosszú távú céljaik elérése érdekében.

## **„Okosfalvak” szakmai konferencia**

*Lelket kell építeni, mert a falusi társadalom fejlesztése nélkül  
nem működhet ez a rendszer.<sup>113</sup>*

Az Európai Parlament Magyarországi Kapcsolattartó Irodája és az Európai Bizottság Magyarországi Képvisellete „Okosfalvak” elnevezéssel tartott nemzetközi szakmai konferenciát 2018. október 8-án Gödöllőn,<sup>114</sup> ahol a téma több, elismert nemzetközi

---

<sup>113</sup> Az Európai Parlament Magyarországi Kapcsolattartó Irodája és az Európai Bizottság Magyarországi Képvisellete „Okosfalvak” c. szakmai konferencia Gödöllő, 2018. október 8. Forrás: saját jegyzet, illetve: <https://agroforum.hu/agrarhirek/agrarkozelet/okosfalvak-igy-tennek-elhetobbe-magyar-videket-1-resz/> (2020.05.18.)

<sup>114</sup> Az Európai Parlament Magyarországi Kapcsolattartó Irodája és az Európai Bizottság Magyarországi Képvisellete „Okosfalvak” címmel tartott szakmai konferenciát Gödöllőn 2018. október 8-án, ahol személyesen is jelen voltam.

szakértője is tartott előadást. A program első részében – a konferencia központi témájaként – az „Okosfalvak” program bemutatására került sor, amellyel a városon kívüli területek életminőségét e programmal igyekeznek javítani, elsősorban a gazdaság, az oktatás, az energiagazdálkodás, a digitalizáció, a mobilitás és az egészségügy területein a vidéki lakosság számára magas szintű technológiai és szociális környezet megteremtésével. A megoldás lényege az, hogy a modellfalvakban zajló pilot program tapasztalatait felhasználva, minél több vidéki település válhasson okosfaluvá, úgy, hogy a helyi adottságaikat, lehetőségeiket magas szinten ki tudják aknázni. Az integráltan fejlesztett vidéki gazdaság hatalmas potenciállal rendelkezik: szociális kohéziót hoz létre, miközben szinergiákat teremt az uniós és nemzeti szakpolitikák között.

Az „okosfalvak” adta feltételek kiépítése segíthet megállítani a vidék előregedését és ezzel együtt az elvándorlást is, illetve javítani a falvak szolgáltatásainak színvonalát, egy merőben új értelmet adva a vidékfejlesztésnek. A program célja továbbra is az, hogy a kisebb falvak is használni tudják a mindennapokban a technika adta legújabb vívmányokat, ezzel is javítva az ott élők életminőségét. Az „okosfalvak” program ezzel az új innovációs megközelítéssel kívánja összehangolni a rendelkezésre álló, illetve a jövőbeli fejlesztési eszközöket.

Phil Hogan mezőgazdaságért és vidékfejlesztésért felelős uniós biztos szerint a nagyvárosok sokkal inkább jutnak forrásokhoz, mint a kisebb települések, ezért az okosfalvak programon keresztül az Európai Unió forrásokat szeretne juttatni azoknak a településeknek is, amelyek az infrastrukturális előnyökhöz nem, vagy csak nagyon korlátozva férnek hozzá. A program finanszírozására a következő források állnának rendelkezésre: az EU a nagygazdaságok terhére vonna el (már nem indokolható) támogatásokat, azzal a koncepcióval alátámasztva, hogy bizonyos területnagyság fölött már ne járjon támogatás, és az így felszabaduló összegeket lehetne erre a típusú vidékfejlesztésre fordítani.<sup>115</sup> Az „okosfalvak” komplex falufejlesztési programra 2021-től lehet majd pályázni, amely ötletes, átfogó, és ugyanakkor

---

<sup>115</sup> Az előkészítési szakaszra az Európai Parlament 800 ezer eurót biztosított az Európai Bizottságnak, az alapfeladatok ellátására pedig további 3,3 millió eurót, majd a későbbi tervek szerint még 8 millió euró forrással támogatja a projektet. Forrás: Az Európai Parlament Magyarországi Kapcsolattartó Irodája és az Európai Bizottság Magyarországi Képviselő „Okosfalvak” c. szakmai konferencia Gödöllő, 2018. október 8. <https://agroforum.hu/agrarhirek/agrarkozelet/okosfalvak-igy-tennek-elhetobbe-magyar-videket-1-resz/>

számos területen kapcsolódhat egy lehetséges újszerű falurehabilitációs programhoz.<sup>116</sup> A fiatal gazdák kiemelt összegű vissza nem térítendő támogatást kaphatnak a beruházásaikhoz. Solymár Károly Balázs infokommunikációért felelős helyettes államtitkár ismertette, a kormány fő célkitűzését, miszerint minden magyar vállalkozás a digitalizáció nyertesévé kell, hogy váljon, és minden magyar háztartás számára biztosítani kell a korszerű internetet. Ez különösen a kistelepüléseken elengedhetetlenül fontos, ahol a 21. század ellenére, gyakran lesújtóak a műszaki és technikai feltételek. Ezen a helyzeten változtatni, és folyamatosan dolgozni kell, ha Magyarország lépést akar tartani a fejlődéssel annak érdekében, hogy ne szakadjon le visszafordíthatatlanul a környező országoktól. Ha a technikai feltételek adottá válnak, akkor az okos településeknél már megvan a kulcs ahhoz, hogy milyen alkalmazásokat vezessenek be a meglévő és jövőbeli problémák, kihívások megoldására.

Paul Soto, az European Network for Rural Development előadásában ismertette a lezajlott kísérleti projektek meggyőző eredményeit. Azt azonban nagyon lényeges kiemelni, hogy az eddigi összes kísérleti projekt olyan fejlett nyugat-európai uniós régióhoz köthető, ahol közel egy évszázada már általános a szubszidiaritás elvén működő<sup>117</sup> önkormányzás, élükön magasan képzett, rutinos polgármesterekkel, akik igazi vállalkozási menedzsereknek bizonyultak az általuk megálmodott és kidolgozott projekt(ek) végrehajtása során. Magyarországon számos településen is dolgoznak már hasonló szemléletű polgármesterek (pl. Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió), de főleg a hátrányos kistérségekben több olyan vezetőre lenne még szükség, akik mind szakmailag, mind marketing, kommunikáció, humán erőforrás gazdálkodás és kapcsolati tőke tekintetében is több ismerettel rendelkeznek. (Javaslat: bizonyos végzettség és szaktudás nélkül nem lehet valaki polgármester...polgármester-képző?) Az ígéretes és pozitív jövőkép gyakorlati megvalósításához nagyon sok tényezőnek, eszköznek, forrásnak...stb. rendelkezésre kell állnia. A konferencián elhangzott számos javaslat és pozitív jövőkép mellett más aspektusok

---

<sup>116</sup> Pl. egy kistelepülésen több kisebb ingatlan összevonásával kialakítható lehet egy olyan belterületi ingatlan, amelyen agrárvállalkozás folytatható (üvegházi, fólia alatti zöldségtermesztés, virágkertészet, zöldség-gyümölcs feldolgozó, esetleg nagybani hizlalásra alkalmas istálló stb.), akkor a megfelelő méretre kialakított ingatlanon az ilyen célú fejlesztések prioritást élveznek majd. Forrás: uo.

<sup>117</sup> A szubszidiaritás elve itt különösen lényeges, mely szerint minden döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, minél több résztvevő bevonásával, ugyanakkor még azon a szinten, ahol a legnagyobb hozzáértéssel rendelkeznek a tagok.

is megfogalmazódtak, amelyek a kihívásokra hívta fel a figyelmet. A kihívások közül Csatári Bálint, a Magyar Tudományos Akadémia emeritus professzorának néhány lényeges megállapítását, illetve javaslatait emelném ki. A program pozitívabb eredményessége érdekében az okosfalu programot ki kellene terjeszteni okos vidék programmá is, hogy ez a kezdeményezés nagyobb léptékben, hosszú távon és ténylegesen fenntartható lehessen. Az okosfalunak együttműködőképesnek kell lennie a közösségekkel, önkormányzatokkal és civil szervezetekkel egyaránt oly módon, hogy közben nagyon erős, időtálló és szilárd értékekkel rendelkezik. Az integrált közösségi szolgáltatóterek fejlesztési programját folytatni kellene az okosfalu projektben is, mert így a településekre eljutó könyvtári kezdeményezés, és a velük mozgó fejlesztő személyek kiválóan kapcsolhatók a célkitűzésekhez. A professzor kiemelte, hogy a vidék jelenleg szemmel láthatóan, komoly átalakuláson megy keresztül, amely hátrányosabb helyzetbe is sodorhatja az amúgy is kihívásokkal küzdő térségeket. Aggodalmát fejezte ki, hogyha az okosfalu programnak nem sikerül azt a folyamatot megállítania vagy legalább lassítania, hogy a népséget a falvakban tudja tartani, akkor Magyarország rövid időn belül nagyon kétpólusú országgá válhat, ugyanis egyes kistérségek teljesen elnéptelenedhetnek és lakatlanná válhatnak, a hozzájuk tartozó földterületek pedig megműveletlenné, míg a lakosság egy nagy része a jobb lehetőségek reményében a nagyvárosokba, vagy esetleg külföldre költözik. A kutató-professzor előadását az alábbi gondolattal zárta:

## **A Magyar Falu Program**

Elgondolkodtató adat, hogy Magyarország 3155 települése közül 2887 ötezer fő alatti. Ez azt jelenti, hogy a települések 90 százaléka ötezer lakosúnál kisebb falu vagy kisváros, és ezekben él a magyar lakosság csaknem egyharmada, azaz több mint 3 millió ember. 101 város és 2786 község.<sup>118</sup>

A kormány döntése alapján 2019-ben elindul a Magyar Falu Program, amelynek már első évében, 2019-ben 150 milliárd forint állt rendelkezésre az ötezer lélekszám alatti települések

---

<sup>118</sup> <https://palyaz.hu/magyar-falu/> (2020.05.18.)

fejlesztéseinek megkezdésére. 2020-ban folytatódik a program, melynek eredményeképpen a Kormány ismét célul tűzte ki a közszolgáltatások színvonalának emelését, a kistelepülések népességmegtartó és népességnövelő erejének, valamint a fiatalok helyben maradásának elősegítését, és az elvándorlás visszaszorítását. Ezért meghatározta azokat a fontos alappilléreket, amelyek hozzájárulnak a nemzeti identitástudat fejlesztéséhez, ezáltal vonzóbbá téve a vidéki életet a lakosság számára. A Program pályázatai 2020-ban is több ütemben fognak megjelenni. Az önkormányzatokkal szemben nincs önerőelvárás, valamint az alacsonyabb adóerő-képességű települések előnyt fognak élvezni.<sup>119</sup>

A pályázatok beadását és a pozitív döntést követően napokon belül elkészül a támogatói okirat, és szintén egy-két napon belül a nyertes számlájára kerül az összeg. Az építési munkálatokat a pályázóknak lehetőleg helyi kivitelezőkkel kell megvalósítaniuk. Gyopáros Alpár kormánybiztos<sup>120</sup> elmondása szerint nyertes pályázat esetén kezdődhet a program, amit 12 hónapig finanszíroz az elnyert összeg, a kormány pedig a következő években is szeretné folytatni ezt a pályázatot.

A program keretein belül a Kormány 3 fő célterületet határozott meg:

- a közszolgáltatások fejlesztésére 75 milliárd forint áll rendelkezésre
- “falusi csok”, amely a vidéken maradást hivatott segíteni a fiatalok falusi lakhatási lehetőségeinek javítása érdekében. Erre a programra 25 milliárd forintot fordít a kormány
- mellékúthálózat fejlesztésére további legalább 50 milliárd forint áll rendelkezésre.

A másik célterület a mellékúthálózat fejlesztése, amely a három és több számjegyű utakat érinti. Ott lehet a fejlesztéseknek része két számjegyű út is, ahol egy rövid szakasz megújítása

---

<sup>119</sup> Szolgálati lakások építése, bölcsődefejlesztés, óvodafejlesztés, óvodai sport, óvodaudvar, orvosi rendelő felújítás, orvosi eszközbeszerzés, polgármesteri hivatalok felújítása, belterületi út és járdafelújítás, sportparkok építése, temetőfejlesztés, közterületek karbantartását célzó eszközök beszerzése, falu- és tanyagondnoki busz cseréje, kisbusz vásárlása újonnan induló falu- és tanyagondnoki szolgálatok számára, egyházi közösségi terek fejlesztése, önkormányzati közösségi terek fejlesztése. Fontos információ, hogy a fejlesztések megvalósítása nem kíván önerőt, a támogatás előfinanszírozás formájában áll majd a kedvezményezettek rendelkezésére.

<sup>120</sup> Gyopáros Alpár, mint a Modern Települések fejlesztéséért felelős kormánybiztos, több mint 2000 polgármesterrel és önkormányzati szakemberrel konzultált annak érdekében, hogy a program eredményes legyen. A kormány határozott célja, hogy erősítse a vidék népességmegtartó erejét, növelje a falusi környezet nyújtotta életminőséget és tovább fokozza a gyermekvállalási hajlandóságot.

a faluból munkába járók közlekedését szolgálja. Jelenleg is folynak a tárgyalások további 25 milliárd forintos kormányzati támogatásról, amelyet szintén útfejlesztésre fordíthatnak majd a kistelepülések.

A tervek szerint 2020-ban 2200-2400 nyertes pályázatot hirdethetnek a Magyar Falu Program keretében, és jó eséllyel még ebben az évben minden érintett településen láthatók lesznek a fejlesztések.

A program keretein belül bővült a pályázók köre, így lehetőség nyílik az önkormányzatok, egyházak mellett, 2020-tól a civil szervezetek számára is széles körű fejlesztések megvalósítására, amelyek ezzel hozzájárulnak a kistelepülések felzárkóztatásához és modernizálásához.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup>A Magyar Falu Program keretében újabb pályázatok eredményeit tette közzé a Miniszterelnökség. Az óvodák játszóudvar-, udvar- és eszközfejlesztésére, illetve temetők fejlesztésére összesen 964 győztes pályázat kapott 4,69 milliárd forint támogatást. A Magyar Falu Program keretében az 5000 lélekszám alatti települések 76 százaléka, azaz eddig 2175 település jutott, több mint 45 milliárd forint fejlesztési forráshoz. Négy további pályázat elbírálása még folyamatban van, a települések idén az összes megítélt támogatási forrást megkapják <https://www.kormany.hu/hu/miniszterelnokseg/hirek/ujabb-964-kistelepulesi-fejleszt-es-indul-a-magyar-falu-program-kereteben> (2020.05.27.)

## A terepi kutatás, és a mélyinterjúk elemzése

2019. június 20 és 22 között végeztem a terepi kutatást és készítettem el az interjúkat a polgármesterekkel. Az első mélyinterjúra Alsómocsoládon került sor, egyeztetés után az önkormányzat épületében, az irodájában személyesen készítettem el a polgármester úrral. Diktafont és jegyzetet is használtam. Továbbá még egy interjúra került sor Halmai Gáborné személyében, aki az Unió Nonprofit Kft. ügyvezetője, a koordináló szerep mellett, a pályázatok kezelésében, megírásában, különböző projektek előkészítésében, lebonyolításában van kiemelkedő szerepe.

A polgármesterek számára a kérdéseket már korábban összeállítottam, és úgy terveztem, hogy minden polgármesternek ugyanazokat a kérdéseket teszem fel. Természetesen a beszélgetések során, ha lényeges adatok, részletek kerültek szóba, ami korábban nem képezte a beszélgetés megtervezett tárgyát, akkor természetesen ezekre is kitértünk. A mélyinterjúkat minden polgármesterrel az adott településen bonyolítottam le.

Alsómocsolád: Dicső László, Bikal: Kőműves József, Mágocs: Hőnig Mária<sup>122</sup>, Mekényes: Schild Róbert, Észak-Hegyháti Mikrotérési Unió Nonprofit Kft. ügyvezető: Halmai Gáborné

### **Az Észak-Hegyháti Mikrotérési Unió az első „okos térség” Magyarországon. Miért pont ez az öt település szerveződött unióvá?**

#### **Alsómocsolád:**

Elsősorban földrajzi elhelyezkedésünk miatt, hiszen közel vagyunk egymáshoz, de sok minden más is összeköt minket. Bikal „kilóg”, mert egy másik járásba került át (Komlói) tíz évvel ezelőtt és ott ragadt. Ez azonban nem befolyásolja az együttműködésünket, együtt gondolkodásunkat, mert a szemléletünk, és a látásmódunk is hasonló.

#### **Bikal:**

---

<sup>122</sup> A 2019. október 13-i helyi önkormányzati választások eredményei alapján jelenleg már nem Hőnig Mária Mágocs polgármestere

Az érdekérvényesítés miatt, illetve mindannyian a Sásdi térséghez tartozunk. Az összefogásunkon belül az ötletek nagy része Dicső Lászlótól származik. Bikal kicsit „kilóg” ebből az unióból, mert nagyon sok mindent csinálunk önállóan, külön magunknak. Néha a többiek nem is értnek minket.

#### **Mágocs:**

Ezek a települések közigazgatásilag már a rendszerváltás előtt is összetartoztak. Mindegyik településnek megvannak az előnyei, amelyek fontos, előre vivő szerepet játszanak az együttműködésben.

#### **Mekényes:**

Földrajzilag és közigazgatásilag is célszerű, logikus egységet alkotunk és természetesen, ne felejtsük el, hogy mindez Dicső László érdeme. Nálunk sajnos az elnéptelenedés a legfőbb probléma, ezért akartunk társulni, mert ezt a kérdést egyedül nem tudjuk megoldani.

*Összegzés:* A feltett kérdésre a válaszok között találunk több átfedést is. A feltett kérdésre első sorban az érdekérvényesítést emelték ki, illetve egymás támogatását. Például Mekényes a közösségi összefogás segítségével szeretné megoldani az elnéptelenedés kérdését. Érdekes megállapítás volt azonban, hogy míg Alsómocsolád abban látja Bikal részbeni kívülállóságát, hogy másik járáshoz tartozik, addig Bikal egzakt módon meg is fogalmazta, hogy néha külön, önállóan is tevékenykednek az Unió szempontjait kissé háttérbe szorítva.

### **Az ön véleménye szerint, mi a saját és mi a többiek erőssége?**

#### **Mekényes:**

*Bikal* erősségei között mindenképpen elsőként kell megemlíteni a Puchner kastélyt, mint adottságot, amit okosan ki is használnak, továbbá a polgármester személyét, aki egy közösséget erősítő személyiség, egy menedzser-szemléletű nagyon jó vezető, továbbá fontosnak tartom, hogy Bikalon is működik óvoda.

*Nagyhajmáson* sok házat felújítottak, jó az összkép, és gyönyörű a természeti környezet, jó a levegő a mögöttünk elterülő hatalmas erdőnek is köszönhetően. *Mágocs* erőssége, hogy városi rangban van, óvodával, iskolával rendelkezik, ez már önmagában erőt képez. Ezen



kívül több nagy (50-100 főt foglalkoztató), cég is jelen van a településen, amelyek munkalehetőséget és egzisztenciát teremtenek a lakosság számára, illetve előny a közös hivatal. *Alsómocsolád*on is gyönyörű a táj. A legfontosabb erejének azonban az ottlakók hozzáállását tartom: egy lelkes, összetartó közösséget látok, ahol más a légkör, mint a többi településen. Ez a közösségi erő összeadódik, amivel a legkülönbözőbb kihívásokat is legyőzik. Jobb a közösség és összetartóbbak is, amit biztos nem adtak ingyen. Ezen a területen én is sokat szeretnék fejlődni még, látom a példát magam előtt, tudom, milyen irányba kell mennem, sokat tanulok a többiektől.

### **Mágocs**

*Alsómocsolád*nak jól kiépített, széles kapcsolatrendszere van, céltudatos a polgármester, nagyon előnyös gazdasági helyzetben van, (iparűzési adó). *Bikal*: erős adottsága a Puchner Kastélyszálló, de én nem látom azt az innovatív együttműködést, ami az önkormányzat és a kastély tulajdonosa között lehetne. Véleményem szerint, sokkal többet ki lehetne hozni ebből az együttműködésből. A bikali polgármester sem főállású, de míg én nyugdíjasként csak ezt a tevékenységet végzem tiszteletdíjasként, addig ő főállásban más tevékenységet folytat. Én az egyik fő akadálynak ezt is látom, mert nincs ideje mindennel foglalkozni. Ráadásul nem önálló településről beszélhetünk, mert *Bikal* közigazgatásilag Egyházaskozárhoz tartozik. *Mekényes* egyik hajtóereje a fiatal polgármester, aki nagyon lelkes, nyitott és érdeklődő. Szívesen „tanul” az idősebb tapasztaltabb kollégáktól. Ráadásul vannak „segítői” is a településén a korábbi polgármester személyében. *Nagyhajmás* polgármestere nagyon határozott, a lakosság többsége ezt el is fogadja. Amióta ő a polgármester, a település látványos fejlődésnek indult. *Mágocs*: városi ranggal rendelkezünk és lakosságunkban is mi vagyunk az elsők, ez nagyon erős potenciál. Itt működik iskola, óvoda, bölcsőde, szociális otthon, házi orvos, patika, tehát ezekkel az intézményekkel és szolgáltatásokkal központi szerepet tölt be a mikrotérségben. Itt tevékenykedik az agárkamurai szövetség, itt található vízmű kirendeltség, sok egyéb vállalkozás, tehát erős gazdasági és infrastrukturális háttérrel rendelkezünk a többi településhez képest.

## **Bikal**

Nagyon elkötelezettek a polgármesterek!!! Külön-külön nagyon nehéz lenne fennmaradnunk! Mindenki jó valamiben, és abból a többiek is profitálnak. *Alsómocsolád*: humán erőforrás, kapcsolati tőke, pénzügyi források, ezeket nagyon jól ki is használják. *Bikal*: legújabb technológiák, ehhez a megfelelő szakembereket megtaláljuk, kapcsolati tőke (egyetemek, agrárterületek), nem hisszük azt, hogy mi mindenhez értünk és egyedül mindent megoldunk. Megnézzük, hogy mások hogy csinálják, és nem szégyen a „nagyobbaktól” tanulni. Az általános iskolát is összefogással mentettük meg, mert ha elmegy az értelmiség, akkor mi lesz a településsel? A környék 13 falujából összesen 110 gyerek jár iskolába. Felhívtam a Microsoft-ot, és tanulást segítő softvereket kaptunk tőlük. A fiatalok már megismerték ezeket a programokat, és nagyon szeretik, mert az ő nyelvükön szólnak.<sup>123</sup> A településen 2004-től működik eMagyarország Pont, számítógépeinek beszerzését az akkori Informatikai és Hírközlési Minisztérium támogatta, a helyiséget, az infrastruktúrát és a fenntartást pedig Bikal Község Önkormányzata biztosítja. Az itt található Puchner Kastély komoly pénzügyi forrást jelent az önkormányzat számára is, szerencsére nagyon jó a kapcsolatunk velük, mindig segítünk egymásnak. Például az óvodások és nyugdíjasok ingyenesen – a diákok pedig egy jelképes összegért – járhatnak úszni.

*Mágocs*: olyan nagyvállalkozások vannak itt jelen, amelyek nagy szakmai tudással is rendelkeznek, ezért itt a legnagyobb a gazdasági potenciál. Ennek következtében a helyiek érdekeltté válnak abban, hogy minél képzetebbek legyenek, így tanult munkaerőként előnyösebb, minőségibb munkához juthatnak. A Művelődési Házat is erősségnek tartom. Kulturális rendezvényekben is jók és a többi településen nincs ilyen adottságokkal rendelkező tér, ahova beférne ennyi ember. Havonta egyszer kitelepül Mágocsra egy-egy hivatal, így könnyebbé válik az ügyintézés is.

---

<sup>123</sup> Az iskolai fejlesztéseket részben a bikali és az egyházaskozári önkormányzat finanszírozta, illetve pályázatok biztosítanak erre lehetőséget. Átlagon felüli tárgyi feltételek az általános iskolában: korszerű számítógépes terem és nyelvi labor az alsó tagozatosoknak, modern természettudományi szaktanterem a felsősöknek, továbbá korszerű fűtés és világítás az intézmény minden részlegében. Az első osztálytól – folytatva az óvodában megkezdett nyelvtanulást – nemzetiségi német nyelvet tanulnak a diákok. Forrás: [www.bikal.hu](http://www.bikal.hu) (2020. 05. 23.)

*Mekényes:* gyönyörű a fekvése és nagyon jók a természeti adottságai is. Ötünk közül, szerintem nekik van a legszebb adottságú környezetük. Ez nagyon erős potenciális lehetőségeket is rejt magába, illetve humán erőforrásban is van egy-két erős közösségi ember, akik nagyon elkötelezettek. Sajnos ott is a fő probléma, hogy nagyon elöregedő településről van szó.

*Nagyhajmás:* kicsi település, sok a közösségi program és komoly civil élet is folyik. A rendezvényeken meg is tudják mutatni magukat, nagyon motiváltak. Ezen a településen a romák száma miatt, nemzetiségi önkormányzatuk is van, de szerencsére nincs velük sok gond. A polgármester jól megtalálja velük a hangot.

### **Alsómocsolád:**

Elsőként azt emelném ki, hogy sokszínűek vagyunk. Az elmúlt öt évben előnyösen, olajozottan együttműködő, igazi közösséggé összecsiszolódott falvakról beszélhetünk. Konstruktív és határozott az együttműködésünk! A legnagyobb erősségünk, hogy együtt vagyunk erősek. Ennek a fő üzenete pedig számomra a következő: lehet Alsómocsolád szép, okos, gazdag, de egyedül akkor sem tud sikeres lenni. Mert mi összefogva, együtt vagyunk erősek! „Egyedül nem megy!”

Közös forrást hoztunk létre, befizetünk, majd a következők alapján osztunk szét.

1/3-ot a lakosság, lélekszám alapján 1/3-ot költségvetés alapján 1/3-ot a szolidaritás alapján.

Összegzés:

Rendkívül elkötelezett mindegyik polgármester. Alsómocsolád maga és a többi település is legnagyobb erejének a humán erőforrást és a kapcsolatrendszerüket látják. Bikal a Puchner Kastélyszállóval, Mágocs a városi státuszával és intézményrendszerével, Mekényes a fiatal polgármesterével és a természeti környezetével

**Ön szerint, mi az az öt kompetencia, amitől innovatív egy polgármester?**

### **Alsómocsolád**

1. nyitott

2. széles látókörű
3. termékeny talaj (már kell egy alaptudással is rendelkeznie)
4. rendszerben gondolkodni tudó (kapcsolati háló), és az ötödik:
5. elhivatott, és tenni akaró.

Ez az öt kompetencia önmagában nem érne semmit, ha ehhez nem társul egy összetartó és lelkes csapat, akik együtt húznak ugyanabba az irányba. Egy sikeres csapatba különböző tudású emberekre is szükség van. Mindenkinek más az erőssége, amit beleadva, jól tud kamatoztatni az a közösség. Ebben az értelemben mondom azt, hogy sok színűek legyünk. Mindenki hozzáadja a saját tudását, képességét, attól leszünk gazdagabbak. Ha azonban mindenki például csak innovál, akkor zseniális ötletek gyűlhetnek össze, de ettől még azok nem valósulnak meg. Ezeket végre is kell tudni hajtani. Természetesen szükség van ötletelőkre, és szükség van azokra is, akik az ötleteket megvalósítják. Így szépen kiegészítjük egymást.

### **Bikal**

Nyitottság, elfogadás, továbbá egy közösségnek kell, hogy legyen „közös” intelligenciája, akik együtt nyitottak a változásra, továbbá rendelkezzen reális és vonzó jövőképpel, legyenek elkötelezett emberek, akik odaállnak az innováció mellé.

### **Mekényes**

Az marad fenn, aki fejlődik és halad a világgal, sőt még egy lépéssel előbbre jár. Jó irányító, viszi a közösséget. Erős, karizmatikus személyiség, aki **összetartja a közösséget**, minden **változásra rögtön reagál**, de ezeket a válaszreakciókat csak apró lépésekben kell és szabad megtenni. A **gyors alkalmazkodás és a rugalmasság** viszont elengedhetetlen tulajdonságok a sikeres vezetéshez. Kiemelt kompetenciának tartom, hogy szelektálni tudjon a feladatok sűrűjében, **fontossági sorrendeket, prioritásokat** állítva. Ennek felismerése és megoldása már fél győzelem. A polgármester egy közösség élén, a közösség bizalmát élvezi, amellyel tilos visszaélni! A közösséget pedig nem csak irányítani, hanem folyamatosan építeni is kell. **Az összetartozás erejét nem pótolja semmi más.**

## Milyen csatornákon keresztül kommunikál a lakossággal?

**Alsómocsolád** Önkormányzata minden rendelkezésre álló eszközt alkalmazza a helyi lakosok, civil szervezetek és a gazdaság szereplői bevonására, az alábbi kommunikációs platformokon keresztül:

- szórólapok, plakátok,
- Hírlevél (2 hetente megjelenő, ingyenes kiadvány),
- honlap [www.alsomocsolad.hu](http://www.alsomocsolad.hu)
- Facebook oldal,
- direkt mail,- e-mail szervezeti vezetőknek,
- Programindító és koordinációs fórumok,
- műhelymunkák,
- tematikus klubok pl. „Magunk kenyere” Klub,
- tudásátadó napok,
- eredmények közzétételéről szóló örömnapiak,
- személyes megszólítás,
- konferenciák.

A távol maradók folyamatosan tájékozódhatnak a település honlapján, facebook oldalán, és a minden háztartásba ingyenesen eljutó Hírlevél hasábjain az eseményekről, a programok tartalmáról, formálódásáról.

„Alsómocsolád fejlettsége elsősorban az itt élők életének minőségén, az emberek közötti kapcsolatrendszer gazdagságán, az együttműködni és együtt élni tudásán múlik.”

Problémát a Faluközösség „alvó rétegének” megszólítása, bevonása jelent, melyet a teljes körű tájékoztatással, a civil szervezetek által kínált emberközelibb kommunikációval, személyes megszólítással igyekszünk orvosolni, de a mai társadalmi viszonyok között egyre kisebb sikerrel.

Az öt település közül Alsómocsolád használja a legtöbb platformot és eszközt a közösséggel való kommunikáció során.

### **Mit szeretne még elérni?**

Erre a kérdésre szinte valamennyi polgármester hasonló választ adott. Egyrészt a település hosszú távú fennmaradása, szemléletváltás elérése a lakosság körében, ismerjék fel a lakosok, hogy a saját településükért ők maguk tehetnek legtöbbet, mindezt csakis összefogva. A hosszú távú elképzeléseket rövid távon, kis lépésekben megvalósítani. Folyamatos párbeszéd fenntartása (fejlesztése és javítása) a lakossággal, fenntartható, környezettudatos, felelősséget vállalni tudó közösség élén az ő életminőségük javítása érdekében.

### **A polgármesterekkel készült interjú összefoglalója**

Az interjúkból kitűnt, hogy minden egyes polgármester rendkívül elkötelezett a települése iránt. Kölsönösen tisztelik és értékelik egymás erősségeit, lehetőségeit, kompetenciáit. Általában reálisan ítélték meg a saját és a többi település erősségeit. Összhangban voltak a saját erősségek azzal, ahogy kívülről látják mások. Az egyik ilyen látványos megítélés Alsómocsolád esetében volt, mert ő saját magának is a legmeghatározóbb tulajdonságnak a human erőforrást, valamint a közösségi együttműködést tartotta, és a többi település is ugyanezt emelte ki Alsómocsolád legerősebb kompetenciájának. A válaszokból kitűnt, hogy minden megkérdezett a saját helyzetét látta sokkal nehezebbnek a többiekénél. Természetesen voltak egyértelmű meglátások, mint például Mágocs városi rangja révén, intézmények terén, munkáltatók száma alapján nagy előnyökkel rendelkezik. Bikal esetében a Puchner Kastély, mint fő turisztikai potenciál és bevételi forrás az évi átlag nyolcvan ezres vendégéjszakája révén tarthat számot nagy előnyökre. Bikal egyéb más eredményekkel is büszkélkedhet, mint például a 3D oktatás, robotika országos versenyen előkelő helyezések, nagyon jó kapcsolatrendszer különböző egyetemekkel. A polgármester itt is rendkívül elkötelezett és közösségben gondolkodik. A mekényesi polgármester egy fiatal vállalkozó, aki személyes indíttatásból indult az önkormányzati választáson. Nagyon komolyan tanulja a vezetői feladatokat, a jó példákat gyorsan átveszi. Közösségben gondolkodik, hosszútávú elképzelései vannak. Mindegyik polgármesterről elmondhatók az elkötelezettsége mellett, hogy rendkívül aktív, kreatív és törekszik a legjobbat kihozni a település adta lehetőségekből

és a közösségből. Folyamatosan azon dolgoznak, fáradoznak, gondolkodnak, hogy miként tehetnék szebbé, élhetőbbé a településüket, mindezt rendkívül komoly felelősségvállalással. Mindannyian stratégiai, és hosszú távon is fenntartható jövőképpel rendelkeznek, amit kooperatív megoldások útján szeretnének megvalósítani. A stratégiai gondolkodás, a közösség aktív bevonása, az elkötelezettség mellett, ugyanakkor kiemelkedő a rugalmas és haladó szellemű attitűd. A modern kor vívmányait, eszközeit is szem előtt tartva, azokat beépítve és alkalmazva igyekeznek mindent megtenni annak érdekében, hogy a településeiket is érintő nehézségekkel megbirkózva egy haladó, Európával is lépést tartó kistérséget hozzanak létre.

## **Halmai Gáborné ügyvezetővel készült interjú Észak-Hegyháti Mikrotárségi Unió Nonprofit Kft.**

Halmai Gáborné Zsuzsa az Észak-Hegyháti Unió Nonprofit Kft. ügyvezetője elmondta, hogy az unióhoz tartozó öt település együttműködésében az eltérő adottságokból eredő komparatív előnyök kihasználását és a közös munkát megalapozó folyamatos kommunikáció fenntartását tartja a legfontosabb tényezőknek az előrelépés szempontjából. A kommunikáció nem csak a települések között, hanem a településeken belül, a lakosokkal, a vállalkozókkal, minden érintettel kulcsfontosságú. Például jelenleg a koronavírus veszélyhelyzet idején a hegyháti unió két kérdőíves felmérést is végez önkéntesek közreműködésével. Az egyik egy lakossági kérdőív, amiben arra keresik a választ, ki hogyan vészeli át a válságot. Milyen megküzdési stratégiák lehetségesek a karanténban, és ezt ki hogyan éli meg? Ki kivel és hogyan tudja tartani a kapcsolatot? A kérdőíves felmérés meghatározó része a kommunikációra és kommunikációs csatornákat, eszközök használatára irányult. Ez a felmérés az unió „figyeljünk egymásra” programja keretében zajlik. A másik felmérés célcsoportja a térség kulcsemberei, a helyi vállalkozók, intézményvezetők. Ebben arra kíváncsiak, hogy az Észak-Hegyháti Unió településein tevékenykedő, meghatározó személyek hogyan vészelik át a koronavírus okozta helyzetet. Milyen megoldási stratégiáik vannak/lehetnek a szervezeteknek a kilábalásra, a válsággal való megküzdésre. Várnak-e és kapnak-e támogatást, (ha igen, honnan és milyen jellegű ez a támogatás), használnak-e ideiglenesen új eszközöket, megoldásokat és a veszélyhelyzet után is meg akarják-e majd tartani ezeket. Milyen nehéz döntéseket kell vagy már kellett meghozniuk? A felmérés 24 önkéntessel készül, közel 120 megkérdezett szervezettel, a válaszadók vállalkozók, cégvezetők, civil szervezetek képviselői, önkormányzat vezetői, intézményvezetők.

Az Észak-Hegyháti Uniót alkotó tagokról szólva Halmai Gáborné Zsuzsa röviden jellemezte az egyes településeket. Hangsúlyozta Alsómocsolád kiemelkedő, meghatározó szerepét, mivel ez a község kiemelkedően innovatív és kezdeményező. Kiemelte, hogy Alsómocsolád nagyon jó, erős kapcsolatokat alakított ki mind a helyi, mind pedig a térségi, sőt távolabbi külső vállalkozásokkal is, így bármilyen probléma vagy feladat esetén egy nagyon széles



kapcsolati hálóból választhatják ki a legjobb közreműködőket, szakembereket. Alsómocsolád arra is nagy hangsúlyt fektet, hogy vonzó célpont legyen az esetleges betelepülők számára. A nyugodt, tiszta vidéki környezet a fejlődést támogató innovatív településvezetéssel együtt, nagyon vonzó feltételeket, és egy élhető alternatívát kínál a régióból, de akár a távolabbi városokból, a fővárosból vagy akár külföldről érkezők számára. Az elmúlt években már számos új lakossal bővült Alsómocsolád népessége, és a legújabb adatok szerint a lakosság szám csökkenése is talán megfordulni látszik.

Bikal egyik fő erőssége az alsó tagozatos általános iskola, amit nem csak klasszikus módon használnak, hiszen „okos” programokat telepítenek, térségi szakköröket indítanak. A települése erős a mezőgazdasági profil, és különösen a halászat. Olyan példaértékű földművelésnek, gazdálkodásnak lehetünk tanúi, hogy különböző agrárprofillal rendelkező egyetemek jelentkeztek be azzal a céllal, hogy egyetemi hallgatókat hoznak szakmai gyakorlatra. Sajnos a korábban fejlett közösségi élet az elmúlt években már nagyon erodálódott. A swot analízisből is egyértelműen kitűnik, hogy a közösségi élet, az egymásra figyelés, a bizalom, a közös gondolkodás már alig tetten érhető. Bízató jel viszont, hogy kitartó, több éves munka eredményeként újra feléledni látszik a közösségi élet, színjatszókör alakult, amivel sikerült motiválni a lakosokat, és amelynek hatására már saját színdarabokkal készülnek rendezvényekre, vagyis a korábban még passzív közösség mára összekovácsolódott és megjelent a kohézió.

Mekényes esetében is igaz a korábban már hangsúlyozott állítás, hogy a kommunikáció minden szinten kulcsfontosságú: a faluban korábba szinte nem volt semmilyen kommunikáció a lakosság körében, amit mostanra sikerült orvosolni. Létrejött a „mekényesi kispad” (falusi hírharang), szerveztek elszármazottak találkozóját, falunapot, és a „Lépésváltás” program keretében is nagyon tartalmas és igényes rendezvényeket szerveznek. A faluban él a korábbi polgármester, aki amellet, hogy falusi turizmus szálláshelyet üzemeltet, szintén aktív közösségszervező és tapasztalataival, kapcsolatrendszerének működtetésével támogatja a fiatal polgármester, aki jelenleg Kaposváron él, de innen származott el. Népszerű közös program a faluban a gyalogbodzából csete lekvárfőzés. A

helyi lakosság a közösségi oldalakon is rendkívül aktív, jó példa erre a „Kincseink az észak-hegyháton” facebook-csoport.

Nagyhajmás húzóerő, a vállalkozóként is aktív polgármester közmunkában is nagyon sikeres, sok pályázatot adnak be és rendre meg is nyerik azokat. A faluban hatékony és jó civil élet van jelen (például country táncsoport is működik) annak ellenére, hogy az öt település közül ők vannak a legnehezebb helyzetben (LHH). Itt a legnagyobb a roma lakosság száma, nemzetiségi önkormányzatuk is működik. A polgármester megtalálja velük a hangot, bevonja őket is a programokba. A sikeres helyi közösségépítést és a település vonzerejét az is mutatja, hogy sok új – külföldi – beköltözőjük van, főleg hollandok és belgák. (12 család). A külföldi betelepülőkkel beszélgetve az a kép rajzolódik ki, hogy a falu és a környék fő vonzerejének a szép természeti környezetet és az ott lakók befogadó hozzáállását tartják. A beilleszkedés érdekében még a magyar nyelv megtanulására is készek. A kommunikációs problémák megoldásából a hegyháti unió is igyekszik kivenni a részét, így már sikerült magyar nyelvtanárt találni a külföldiek részére Alsómocsoládon, a települési információkat pedig angolra és németre fordítják, így teszik közzé az interneten és nyomtatott formában is. Kérdőívekkel is rendszeresen megkeresik a külföldről betelepülőket, klubot indítottak a számukra, így most már velük is folyamatos a kommunikáció. Halmai Gáborné Zsuzsa így összegezte a külföldi betelepülők hozzájárulását a közösség fejlődéséhez: „Számíthatunk rájuk és ők is tudnak rólunk. Azzal tudunk a legtöbbet tenni, ha működik a kommunikáció, a kooperáció és a koordináció.”

Mágocs az unió egyetlen városi rangú települése, erőssége a gazdag intézményrendszer, hiszen a városban van óvoda, bölcsőde, kihelyezett szakmunkás képzés, valamint sok a vállalkozás. A vállalkozásokhoz kapcsolódó közösségi élet is fejlett, van „vállalkozók vacsorája”, „kulcsemberek klubja” stb. Tematikus programokat szerveznek, ahol külső előadókkal találkozhatnak a helyi vállalkozók, például az okos térség témában. A térség más településeihez hasonlóan Mágocson is aktív a német nemzetiségi önkormányzat, rendszeresen szerveznek hagyományőrző programokat, és sportegyesületük is van. A település gyenge pontjai közé tartozik az, hogy a széles intézményrendszerhez sok esetben

nem állnak rendelkezésre az emberi erőforrások, például évek óta nem találnak intézményvezetőt a művelődési házba és a megfelelő szakos pedagógusokból is hiány van.

Az Észak-Hegyháti Unió egészéről szólva az ügyvezető egy másik fontos térségi kezdeményezés is említett, ez a három éve indult TÜKÖR: Térségi Ügyeink Köre. Ennek a Körnek az egyik fő tevékenysége, hogy tematikus célcsoportokat kérdez meg rendszeresen, mind az öt településről. A tapasztalatok szerint ezeknek a felméréseknek rendszeresen van valamilyen pozitív hozadéka, például a nyugdíjasok megkérdezése után a különböző településekről elkezdtek egymás rendezvényeire járni, és a „nemzedékek értéke” projektben is mind az öt település részt vett.

Mind az öt településen van már digitális jólét program keretében létrehozott digitális jólét pont (DJP). 2019 végétől pedig már megvan a szélessávú internetelérhetőség mindegyik településen. Korábban a szolgáltatás nem volt megbízható, ez volt az egyik oka, hogy a nagyvárosi és külföldi potenciális betelepülők nem tudtak életvitel-szerűen itt maradni. A széles sávú net elérésnek köszönhetően azonban több külföldi tud már itt is távmunkában dolgozni és nem kell a munka miatt pl. Hollandiába visszamennie az év nagyobb részében.

## Gyermekönkormányzatok, mint a társadalmi innováció jó gyakorlata

Alsómocsolád és Gyenesdiás gyermek- és ifjúsági önkormányzatának összehasonlító elemzése

A kis közösség, mint érték: a gyerekek bevonása a helyi stratégiaalkotásába és közösségépítésébe<sup>124</sup>

A helyi önkormányzatok felelősséggel tartoznak a településük adottságainak hasznosításáért, a helyi értékek védelméért és fejlesztéséért. A kistérségi szinten zajló közösségalapú stratégiaalkotásba a településen élő, helyi gyermekeket is be kell vonni. Az ÁROP 2.2.22. "Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak" projekt keretében megvalósult „Helyi Közösségi Akadémiák” esetében a gyerekek bevonása spontán módon – az alkalmazott módszertant gazdagítva – történt meg. A gyerekek és fiatalok bevonásának rendszerszintűvé tétele érdekében hazánkban is ki kell dolgozni a célcsoport megszólításának és aktív részvételi ösztönzésének módszertani elemeit.

Az Egyesült Nemzetek emberek lakóhelyéről szóló második konferenciája (Habitat II) jelentése kimondja, hogy „Különös figyelmet kell szentelni a városok, lakóövezetek és szomszédsági körzetek kialakításával foglalkozó részvételi folyamatoknak, annak érdekében, hogy a gyerekek és fiatalok biztonságos körülmények között éljenek, valamint hogy módjukban álljon érvényesíteni a környezettel kapcsolatos ismereteiket, kreativitásukat és ötleteiket.”<sup>125</sup>

A stratégiaalkotás során a megkérdéztől a döntéshozatalig találkozhatunk gyerekek bevonásával az európai jó gyakorlatokban (pl. Anglia, Hollandia). Skóciában is nagy

---

<sup>124</sup> Dömötör Ildikó (2018) A kisközösség, mint érték: E-Government Tanulmányok XLIII. Intézeti kiadvány 2018 pp. 81-93.

<sup>125</sup> Forrás: Kézikönyv a gyermekjogi egyezmény alkalmazásához UNICEF Regional Office for Europe Palais des Nations 1211 Geneva 10, Switzerland (Magyar kiadás: Család, Gyermek, Ifjúság Egyesület, 2009). <https://unicef.hu/wp-content/uploads/2014/10/K%c3%a9zik%c3%b6nyv-a-gyermekjogi-egyezm%c3%a9ny-alkalmaz%c3%a1s%c3%a1hoz.pdf> (2020. 05. 15.)

hagyománya van ennek, különösen a közösségtervezés és közösségépítés terén. Ez Magyarországon sem teljesen ismeretlen, hiszen több településen is különböző kezdeményezések indultak, pl. Alsómocsoládon ifjúsági jövőtervező ún. „Jövőszövő műhely” működik. A gyermekek részvétele és bevonása során a fő cél: velük, értük.

## A gyerekek bevonásának lehetőségei

A korábban már bemutatott ún. HKA program során a 77 település közül 14 településen (19,5 %-ában) valamilyen módon a gyerekek aktív részeseivé váltak az ottani közösség jövőalkotási folyamatának, annak ellenére, hogy a HKA programban sajnos ez tervként sem szerepelt, de spontán megtörtént a gyerekek bevonása a települések stratégia építésébe. Az általam képviselt három település közül kettőben sikerült bevonnom a gyerekeket is közvetve vagy közvetlenül. A közvetett bevonás folyamatát Óriszentpéter példáján keresztül mutatom be.

Óriszentpéter – a rendszerváltás előtt – az osztrák határ közelsége miatt, ún. zárt zónába tartozott, és az így kialakult elszigetelődése évtizedekre visszavetette a település fejlődését. A Schengeni szerződés elfogadása óta szabad az átjárás Magyarország és Ausztria között. A lakosság nagy része rendszeres ingázó, és mivel sokan beszélnek németül, nincs nyelvi akadály sem. A team munkában aktívan részt vevő, általános iskola igazgatója a záróalkalomra elhozta a diákok rajzait, kérve, hogy szavazzuk meg a legjobb és legötletesebb munkákat. Az iskolaigazgató elmondása alapján ugyanis, annyira magával ragadta őt a faluért végzett néhány napos munka, hogy az itt elsajátított módszert – kicsit átdolgozva – bevezetni az intézményében is. Azt tervezte, hogy először csak osztályfőnök órák keretében, később pedig már valamelyik tantárgy részeként szeretné a jövőről való gondolkodást a gyerekek részéről is elindítani.

A program során a gyerekeknek feltett kérdések a következők voltak: milyen településen szeretnél élni húsz év múlva; mi változzon; milyen értékeket hagytak ránk a nagyszülők; ti mit szeretnétek hagyni majd a leendő unokátnak. Ilyen kérdések alapján szervezhető meg számukra (életkortól függően) rajz- és novellapályázat, szlogen írás, vitafórum...stb.

Ez az egyik legegyszerűbb módja a lokálpatriotizmus és a felelősségteljes állampolgárok kialakításának, úgy, hogy közben a gyerekek játékos eszközökkel sajátítják el az alapvető állampolgári értékeket. Demokráciára tanít, beszédkészséget, fantáziát fejleszt...stb. A gyerekek a körülöttük lévő világot sajátos szemmel, más perspektívából nézik, ráadásul még nincsenek „megfertőzve” és nem szorítják a kreativitásukat sem jogszabályok sem rendeletek

sűrű erdeje. Mivel a gyerekekben még ilyen korlátok nem épültek ki (pl. mert „erre nincs jogszabály”), ezért egyszerűen tudnak új, kreatív utakat találni egy adott szituációra.

Az alsómocsoládi polgármester is (aki trénerként szintén részt vett a HKA programban) már korábban felismerte, hogy a gyerekek egy kiemelt célcsoportot kell, hogy képezzenek a társadalomban. Egy településen a gyermekek kiemelt célközönséget (célcsoportot) jelentenek a társadalomban és a jövőtervezés szempontjából. Ezzel kapcsolatban a közigazgatás közszolgáltatási felelősséggel is rendelkezik: pl. bölcsőde, óvoda, iskola, közművelődés, sport- és szabadidős tevékenység lehetőségének megteremtésével. Ha ez a település méretéből fakadóan kötelező feladatként nincs is előírva (kistelepülések esetén), ennek ellenére a település lakói igénylik ezeket a szolgáltatásokat, ezért e szükségletek kielégítéséről a településnek valamilyen módon, de gondoskodnia kell. Itt válik nagy jelentőségűvé az adott település közössége, civil szerveződése, aktivitása.

### **Nemzetközi tapasztalatok – nemzetközi szabályozás**

Magyarországon a gyerekek bevonása a közösségi gondolkodásba, még „gyerekcipőben” jár. Tőlünk fejlett demokráciák sokéves tapasztalataik alapján már több hasznos következtetéssel is rendelkeznek, ennek megfelelően néhány alapvetést fogalmaztak meg a közösségépítéssel kapcsolatban:

- jó dolgokat, jól kell csinálni a megfelelő közösség(ek) számára,
- mindezt alkalmas időben és kellő ütemben kell megcselekedni,
- mégpedig nyitottsággal, etikusan és felelősséggel,
- megfelelő rendszereket és folyamatokat működtetve,
- alapértékekre és a helyi kultúrára alapozva,
- a helyi közösség javára, bevonásával és általa ellenőrzött módon.

Az Egyesült Királyságban<sup>126</sup> a jó gyakorlatokon alapuló jó önkormányzatiság alapelvei szerint a sikeres és hatékony együttműködés előfeltételei (amelyeknek kialakítását a gyermekkorban kell elkezdni) a következők:

- nyitottság (átláthatóság, tájékozottság),
- szolidaritás (méltányosság és támogatás, olyan résztvevők bevonása és helyzetbe hozása, akik – hátrányos helyzetük miatt – önmaguk nem képesek érdekeiket érvényesíteni),
- etikusság, társadalmi felelősség (a közérdek elsőbbsége a magánérdekkel szemben, a korrupció aktív megelőzése, tárgyszerűség, önzetlenség, tisztesség, részrehajlás-mentesség, módszeresség, ellenőrzöttség),
- a civil kultúra erősítése (a hétköznapi demokrácia intézményeinek működtetése),
- fenntarthatóság (hosszú távú gondolkodás, a megoldások politikai, gazdasági, környezeti, társadalmi, kulturális és technikai „jövőképességének” biztosítása),
- és nem utolsósorban a településmenedzsment (a politikai és szakmai funkciók összehangoltsága, stratégiai megalapozottság, magas szervezethezesség, közszolgáltatás menedzsment, a szervezeti egységek és szervezetek közötti együttműködés, partnerség, erőteljes pénzügyi tervezés és kontroll).

## **Jogi megalapozottság**

Számos nemzetközi jogi dokumentum említi a gyermekek és fiatalok részvételen alapuló bevonásának fontosságát az őket érintő kérdésekbe. UNICEF kézikönyv a gyermekjogi karta alkalmazásához: „(...) fontos minden kormányzati politika kialakítására hatással bíró közhivatalnok gyermekjogi képzése, és gyerekekkel kapcsolatos kérdéseket feldolgozó programok megvalósítása annak érdekében, hogy tisztában legyenek a gyermekek jogaival és abbéli kötelességükkel, hogy a gyermekek véleményét figyelembe vegyék”. (Gyermekjogi

---

<sup>126</sup> Nagy-Britanniában rendszeresen és módszeresen összegzik a jó helyi önkormányzás tapasztalatokon nyugvó alapelveit, lásd pl.: Code of Good Practices for Local Government, Office of the Prime Minister, 2009



Bizottság, Jelentés a negyvenharmadik ülésről, 2006. szeptember, Vitanap, Ajánlások, 29. bekezdés)

Az ENSZ Gyermekjogi Bizottsága ösztönzi a gyermekek részvételét a települési önkormányzati döntéshozatalban, a helyi szolgáltatások tervezésében, megvalósításában és ellenőrzésében. A „gyermek joga a meghallgatáshoz” témájában folytatott általános vitát követően elfogadott ajánlások szerint a Bizottság „... arra kéri a gyermekeket, hogy vállaljanak tevékeny szerepet az oktatást, az egészségügyet, a fiatalok munkakörülményeit, és az erőszak megelőzését célzó helyi programok költségvetési tervezésében.”

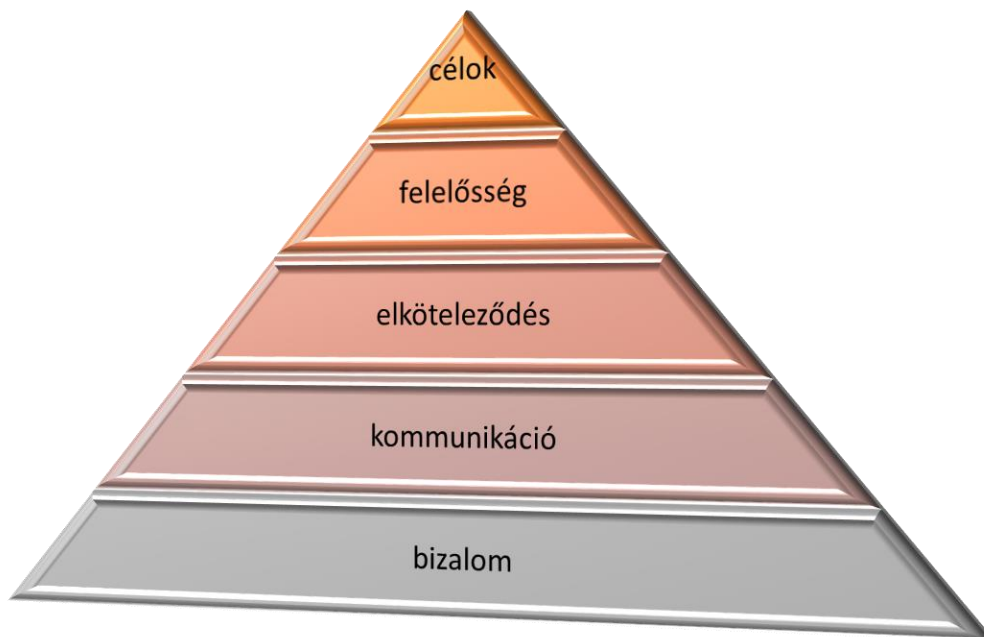
Az ENSZ gyermekjogi karta előírja a gyerekek véleményének meghallgatását, amely kimondja, hogy „A gyermeknek joga van a szabad véleménynyilvánításra is. Ez a jog magában foglalja mindenfajta kérésének, megismerésének szabadságát, nyilvánuljon meg az szóban, írásban, nyomtatásban, művészi vagy bármilyen más – a gyermek választásának megfelelő – formában.”

### **A bizalom, mint hajtóerő, és szerepe a közösség építésében**

A helyi közösség közreműködő tagjait meg kell tanítani a stratégia közös megalkotására, az együttműködésre és összefogásra, mert ezek az ismeretek és képességek a továbbiakban széles körben alkalmazhatók lesznek a közösség életében. A közösségeket motiválni is kell a részvételre – melyre számos eszköz állhat rendelkezésre – pontos tájékoztatással megtámogatva.

Ahhoz, hogy egy település pozitív irányba fejlődhessen, elengedhetetlenül szükséges az együttgondolkodás elsajátítása, mert ez után lehet hatékonyan stratégiát is tervezni, közös célokat megfogalmazni, ami nem magától értetődő folyamat, és nem is csupán döntések sorozata. A döntéseknek különböző hatása és következménye van, aminek a felelősségét is vállalnia kell az adott közösségnek. Rá kell ébredniük a közösség tagjainak, hogy csak együtt

vihetik előre a közösség ügyét. Az együtt gondolkodás elengedhetetlen feltétele és alapja a bizalom, ami nélkül egyetlen közösség sem képzelhető el.



23. ábra: A bizalom szerepe az emberi, közösségi kapcsolatokban

Forrás: saját szerkesztés

Az ábra alapján jól látható, hogy egy közösség alapja a bizalom, minden erre épül, és amely nélkül a közösség működése szinte ellehetetlenül. A bizalom előfeltétele a hatékony és eredményes kommunikációnak. Ha a közösség tagjai között megrendül a bizalom, annak első és legtettenérhetőbb jele, hogy a tagok egymás közötti kommunikációja lecsökken, klikkesedés indul meg. Ha a tagok között jelen van a bizalom, és az információáramlás is megfelelő, abban az esetben a közösség tagjai könnyen és szívesen köteleződnek el egymás vagy egy ügy iránt. Ha megvan a bizalom, a kommunikáció és az elköteleződés, akkor mernek és tudnak a közösség tagja felelősséget vállalni egymás, a környezet, a tetteik iránt. Ha megvan a bizalom, az egymás közötti jó kommunikáció, ami az elköteleződést majd a felelősséget is megteremti a résztvevők között, akkor válik láthatóvá a közös cél és nő a

teljesítmény. Bizalom és az ebből következő tényezők nélkül egy adott közösség a teljesítményének csupán töredékét valósítja meg. Ezért nagyon lényeges, hogy a közösség vezetője is tisztában legyen ezzel.

Az első és legfontosabb szempont, hogy a közösségben a bizalmat ki kell építeni, és fentiekre tekintettel lehet/érdemes a közösség számára a változásokat megfogalmazni, megtervezni majd e változásokat hatékonyan menedzselni, és megvalósítani. Ehhez figyelembe kell venni az adott település adottságait, hagyományait, esetleg mély kulturális gyökereit is. Ha a kitűzött célokat szeretnénk elérni, akkor az oda vezető utat is közösen akarni kell, ezzel vállalni az ahhoz szükséges képességek, kompetenciák megszerzését is.

Egy közösség hatékony működéséhez elengedhetetlen egy karizmatikus vezető jelenléte is, egy „helyi hős”, akit a közösség el- és befogad, aki inspirálja a közösséget és hallgatnak is rá. A projekt is ezt támasztotta alá. A közösség tagjai többször is kiemelték a munka során, hogy a falu (Szalapa) – ha még él és működőképes – azért maradhat talpon, mert a polgármesterük mindent megtesz értük. Nagyon jó a kapcsolat a falu és a polgármester között is.

Nagyon lényeges kihangsúlyoznunk azt is, hogy a cél eléréséhez nem csak egy út vezet! – egy zárt közösség esetében gyakran a fejlődés gátja a berögzült megszokás és a sztereotípiák alkalmazása. A fejlődésre, változásra meg kell „érnie” az adott közösségnek, amit ki kell tudni várni, és ha ez megtörténik, akkor kezdődhet el a párbeszéd a megvalósítás lehetséges útjairól. Amikor nyitottá válik a közösség a változásra, és azt saját maga, belülről motiváltan kezdeményezi is, akkor van esély arra, hogy az esetleges konzervatív, visszahúzó megszokások helyett a haladóbb szemléletű polgárok progresszív megoldásokat javasoljanak. Csak akkor léphetnek egy lépéssel tovább, ha ezt a folyamatot a közösség is megértette és elfogadta.



24. ábra. A részvételi kormányzás modellje<sup>127</sup>

Arnstein 1969-ben alkotta meg a közösségi részvétel létraábráját, amelyben nyolc fázisban különíti el a részvétel mélységét a teljes passzivitástól az aktív jelenlétig. Ennek megfelelően a létra alsó két szintje fejezi ki az állampolgárok teljes passzivitását, majd a következő három szint jelenti a részleges részvételt. Ennek tartalmi elemei között az informálás és a felmerült problémák kooperatív megoldása található. Arnstein az állampolgári (társadalmi) részvétel legitimációjaként értelmezi az informálás szerepét, hiszen információk biztosítása nélkül nem lehet részt venni semmiben. Így a helyi és központi kormányzás egyik nagyon fontos szerepe, hogy információkhoz jutassa a lakosságot és a többi helyi szereplőt. Arnstein a közeledés szerepét úgy értelmezte, hogy bár a szereplőknek nincsen döntési joguk, de véleményezhetik a döntések előkészítése során az előzetes információkat. A partnerség már ennél magasabb fokú együttműködést jelent, azonban igazán a nyolcadik létrafok fejezi ki az állampolgárok „uralmát”, ahol egyik szereplőnek sincs abszolút kontrollja, minden helyi

<sup>127</sup> Dömötör, Ildikó (2018): A kisközösség, mint érték: A gyerekek bevonása a helyi stratégiaalkotásba és közösségépítésbe. In: Dömötör Ildikó (szerk.): E-Government Tanulmányok XLIII. Köszervezési és Közigazgatástani Műhely 2017. Tanulmánykötet Nemzeti Közszolgálati Egyetem Budapest p.87.

szereplő ugyanolyan jogokkal és kötelezettségekkel rendelkezik. Ez már egy magas szintű felelősségvállalást is feltételez a polgárok tagjaitól. A szerző elgondolásában egy társadalomban mindhárom szint megvalósulhat, azonban az állampolgárok döntésekben való részvétele gyakorlati megvalósításának nincsenek meg a feltételei.

Fontos, hogy a településről való gondolkodásba mindenkit, – de a fiatalokat különösképpen – be kell vonni, hiszen a maguk eszközeivel, friss látásmódjukkal ők is nagyon hasznos véleményeket tudnak megfogalmazni. Nem utolsó sorban bele kell, hogy nőjenek egy olyan közösségi kultúrába, ahol felelősséget tanulnak, és amelyben igény van a véleményükre és a részvételükre.

A gyerekek bevonása egy kistélepülés stratégia alkotásába a közép-kelet európai országokban ma még különösen nehéz. Itt ugyanis a volt pártállami struktúra miatt a demokratikus és civil szemlélet nem tudott kiteljesedni, ezért maga a felnőtt társadalom is e téren még „gyerekcipőben jár”. A gyermekjogi egyezmény elfogadásával egy időben indult el a demokrácia tanulásának útján, amely folyamat még ma is tart. Ezen a területen is komoly szemléletváltásra van szükség ahhoz, hogy a kívánt eredményeket elérhessük és például a környezetükért felelősséget vállalni tudó polgárok száma növekedjen, illetve ehhez társulva a belső elvándorlás lassuló tendenciát indíthat el.

Találunk jó példákat hazánkban is arra, hogy a gyerekek észrevételeit, meglátásait, esetleg konstruktív javaslataikat is figyelembe veszik. A fiatal generáció más perspektívából szemléli a körülötte zajló eseményeket – olyan aspektusból látják a folyamatokat, amiket az intézményeket rutinszerűen működtető felnőttek nem láthatnak meg. A Külgazdasági és Külügyminisztérium, az Európa Tanács, a Budapesti Európai Ifjúsági Központ, az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, valamint Bulgária budapesti nagykövetsége által közösen rendezett gyermekjogi konferencia elsődleges célja az Európa Tanács új gyermekjogi stratégiájának bemutatása volt, amelyet az Európa Tanács tagállamai a civil társadalom és más érdekeltek bevonásával közösen dolgoztak ki. A Központban az ifjúság, a civil társadalom, a kormányzat és az Európa Tanács képviselői közösen tárgyalhatták meg a gyermekek jogait. A konferencia két fő prioritás köré szerveződött: a gyermekjogok védelme a digitális térben, valamint a gyermekközpontúbb igazságszolgáltatás. Mindkét terület

rendkívül időszerű, hiszen a gyermekek és a fiatalok digitális környezetben történő védelme, felkészítésük a digitális világ sajátosságaira, valamint az internet veszélyeire felhívni a figyelmet azért is különösen fontos, mert a fiatalok hosszú órákat interneteznek naponta, döntően az interneten élve társas kapcsolataikat is. A program fókuszában – a kerekasztal beszélgetés felvezetéseként – gyerekek mondták el saját gondolataikat a korábban már említett két témakörben. Ezen a kerekasztal beszélgetésen hangzott el Szalayné Sándor Erzsébet Nemzetiségi Ombudsmanhelyettes, az Európa Tanács nemzetközi szakértőjétől: „*talán eljön az az idő, amikor a költségvetés tervezésekor a törvényhozók a gyerekek szempontjait is figyelembe veszik majd.*”<sup>128</sup> A jelenlegi felnőtt társadalom közös feladata annak a módnak a megtalálása, hogy minél korábban bevonjuk a gyerekeket demokratikus folyamatokba, mert a fiatalok demokráciához való hozzájárulása a jövő útja.

A gyerekek bevonása a különböző – társadalmat is komolyan érintő – témákba, elősegítené a különböző akadályok és kihívások új, sajátos formabontó megközelítését, ami nem utolsósorban a generációk közötti szemléletbeli távolság csökkenését, illetve a hangsúlyok átrendeződését is magával hozná. Ez a bevonás rengeteg új és nagyszerű lehetőséget rejthet magában, ami azonban egy más fajta attitűdöt is igényel(ne) a felnőtt közösség/társadalom részéről. (Ezzel a témával kapcsolatban több személyes élményem, tapasztalatom is van).<sup>129</sup>

Akár tudatosul egy-egy települést irányító önkormányzati testület tagjaiban és a polgármesterben, akár nem: a településük egyfajta speciális piacon, versenypályán van. Az erős településnek többek között nő a népessége, de mivel a népességnövekedésnek etnikai okai is lehetnek, ezt ki lehet egészíteni azzal, hogy az erős településnek nem csak a népessége nő, vagy legalábbis nem csökken, hanem a helyi foglalkoztatás is bővül. Mondhatjuk, hogy

---

<sup>128</sup> A Külgazdasági és Külügyminisztérium, az Európa Tanács, a Budapesti Európai Ifjúsági Központ, az Alapvető Jogok Biztosának Hivatala, valamint Bulgária budapesti nagykövetsége által közösen rendezett gyermekjogi konferencia. Európai Ifjúsági Központ Budapest, 2016. május 10. Saját jegyzet. A konferencia rövid összefoglalója az alábbi linken érhető el: <https://www.kormany.hu/hu/kulgazdasagi-es-kulugyminiszterium/biztonsagpolitikai-es-nemzetkozi-egyuttmukodesert-felelos-allamtitkar/hirek/mikola-istvan-allamtitkar-ur-megnyitotta-az-europa-tanacs-gyermekjogi-strategiajarol-szolo-konferenciat> (utolsó letöltés: 2020. 05. 13.)

<sup>129</sup> Szabadhídvégen a gyerekek bevonása arra a feladatra, hogy a település legkifejezőbb szlogenjét fogalmazzák meg. Ezen az brainstorming-on személyesen részt vettem, és nem csak számomra volt maradandó élmény a sok sziporkázó megoldás, hanem az önkormányzati vezetők számára is.

a sikeres településnek nő a népességmegtartó képessége. A XXI. század gazdaságfejlődésének fő erőforrása a tudás, egy település sikerének a kulcsa tehát a település lakosságának a képzettsége, iskolázottsága, az innovációra, a fenntartható fejlődésre való képessége. Ennek megszerzésében, megtartásában az oktatáspolitikai felelőssége mellett jelenleg az internet elérhetősége jelenti a legnagyobb segítséget.

Habár a jogszabályi keretek alapvető fontosságúak, sem a család, sem az óvodai és iskolai nevelés, illetve a különböző közösségek önmagukban nem képesek elérni az attitűd és a gyakorlat megváltozását. Ennek érdekében létfontosságú lenne új és másfajta stratégiákat is bevezetni az oktatás-nevelés folyamataiba, melyek közül kiemelten kell kezelni az oktatás szerepét és felelősségét (pl. a tantervbe való felvételét), illetve különböző információs, felvilágosító, nevelő programok szervezését, továbbá minden gyermekekkel, vagy gyermekekért dolgozó személy rendszeres képzését, továbbképzését is. Szükségesnek tartanám egy olyan internetes tárhely létrehozását is, ami könnyen kezelhető, mindenki számára egyszerűen hozzáférhető, és ahova a jó gyakorlatokat lehetne feltölteni és gyűjteni. Milyen eszközök állnak rendelkezésünkre a gyerekek megszólítására és bevonására a közösségi gondolkodásba (korosztálynak megfelelően) a legkézenfekvőbbeknek – az eddigi tapasztalatok alapján – a következő eszközök bizonyultak: rajz-, fotó-, illetve videópályázat, a novella- és esszépályázat, valamint a szlogenírás bizonyult, mindezeket az adott kor legkorszerűbb eszközeivel, a munkájukat díjazásban részesítve. Az eddig megismert technikai eszközök azonban folyamatosan bővülnek, finomodnak, amelyekkel a gyerekek még jobban motiválhatókká válnak az együtt-gondolkodásra, jövőtervezésre. Mindezek tudatosabb polgárok kinevelését eredményezhetik, olyan jövőbeli polgárokét, akik ki tudnak állni és küzdeni – legitim módon – a saját környezetük és a közösség jobbá tételéért. Mindezt úgy, hogy időben megismertetjük velük a helyes vitakultúra eszközeit, egymás eltérő nézőpontjainak tiszteletben tartása mellett, a saját érvek megfelelő módon történő interpretálását.

A gyerekek számára a településükön zajló önkormányzati tevékenységekbe való bevonás, a különböző területek, tevékenységi körök megismertetésével, továbbá a külföldi testvértelepüléseken a jó gyakorlatok megismertetésével, a „know-how”-k itthoni

alkalmazásával. Mindennek közösségépítő ereje van, és az új kultúrák, megoldások megismerése mellett együtt-gondolkodásra, a generációk közötti különbségek elfogadására is nevel.

A gyerekek a körülöttük lévő felnőttektől tanulnak, veszik át a (jó vagy rossz) mintákat, ezért nem lehet elégszer hangsúlyoznunk ennek felelősségét. Meg kellene tanítani őket arra, hogy felnőttek által elkövetett hibákból tanulva, azokat ne kövessék el újra.

### **Gyermek- és ifjúsági önkormányzatok: Két hazai jó gyakorlat bemutatása, elemzése**

Mivel az általam vizsgált öt település közül csak Alsómocsoládon működik gyermek- és ifjúsági önkormányzat, ezért kontrollcsoportként egy másik gyerekönkormányzat (Gyenesdiás) tevékenységével hasonlítom össze. Mindkét település polgármesterével<sup>130</sup> készítettem mélyinterjút 2018 nyarán, ami a közösségi innováció elemzésem bázisát adták. A két település mind földrajzi elhelyezkedésében, adottságaiban, mind gazdasági és demográfiai mutatóiban is jelentősen eltér egymástól, azonban a polgármesterek elkötelezettsége, attitűdje és az a tény, hogy mindkét polgármester lényegesnek tartotta bevonní a gyerekeket is a település stratégiai gondolkodásába, elegendő közös platformot szolgáltat az összehasonlításra és a közösségi innováció különböző lehetőségeinek bemutatására. Minden olyan kistélepülés, amelyik az elvándorlástól, a nagyvárosok elszívó hatásától tart, élhet(ne) a környezete által adott lehetőséggel és kiaknázhathatná a településén élő gyerekekben rejlő potenciált, partnerként kezelve őket.

Ahhoz, hogy a két település adottságait, lehetőségeit, gazdasági és demográfiai mutatót össze lehessen hasonlítani, röviden bemutatom Gyenesdiás települést is.

---

<sup>130</sup> A 2019-es önkormányzati választások után a polgármesterek személye nem változott



## Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzat Alsómocsoládon

A gyermekek bevonásának a közéletbe és az önkormányzatok munkájába több nyugat-európai országban<sup>131</sup> már évtizedes hagyományai vannak. Ez, az akkor még kuriózumnak számító, közösségépítő módszer, francia példa alapján került Magyarországra – a rendszerváltást követően – Beke Pál és Varga A. Tamás jóvoltából. Már 1992-ben Beke Pál és munkatársai megszervezték a fiatalok társadalmi kérdésekben való jártasságuk elősegítésére, a helyi ügyekben való részvétel, és a maguk ügyeibe való beleszólás lehetőségére, megtanulására a települési gyermek- és ifjúsági önkormányzatokat.

A település vezetője rendkívül fontosnak tartotta, tartja ma is, hogy a településükön élő gyermekeket, fiatalokat bevonja a közügyekbe, és lényeges kérdésekben kikérje a véleményüket – mindennek komoly intézményi kereteket biztosítva, melyet így indokolt:

A demokráciára nevelést borzasztóan fontosnak tartom! A gyerekek már kiskorukban tanulják meg a demokratikus gondolkodás eszközeit, részleteit! Amikor polgármester lettem, akkor tapasztaltam meg, hogy mekkora hiány van a másik véleményének elfogadására, tolerálására, és milyen lényeges lenne egy helyes vitakultúra elsajátításának megismertetése a lakossággal. Minél korábban kezdjük el erre nevelni a gyerekeket, annál nagyobb eséllyel lesznek belőlük a másik eltérő véleményét elfogadó, toleráns felnőttek, mert a veszekedés nem a vitakultúra része és nem vezet konstruktív eredményekhez. Ezt kell megértetni velük. A munkatársaimmal együtt törekszünk a fiatalok kedvében járni, ehhez pedig folyamatosan igyekszünk megújítani, „modernizálni” a gondolkodásmódunkat. A fő vezérelvünk a partnerség kiépítése annak érdekében, hogy őszintén elmondhassák a gondolataikat, és osszák meg velünk az elképzeléseiket. A felnőtt segítő munkájának egyik leglényegesebb eleme a bizalom kiépítése és megőrzése a gyerekekben. Sajnos nálunk is az a probléma, hogy a tehetséges fiatalok mennek el első sorban, ez ellen sajnos nem sok mindent tehetünk, de

---

<sup>131</sup> Például Spanyolországban, Esplugues városában: <http://urbact.eu/childrens-council-and-public-youth-audience> (2020.05.05.)

egyét mindenképpen: nagyon fontosnak tartjuk, hogy az illető „lélekben” alsómocsoládi maradjon és a gyökereit ne felejtse el. Ez a mi felelősségünk, mi tehetünk ezért a legtöbbet. Ennek érdekében létrehoztuk az Alsómocsoládiak Baráti Köre nevű civil szervezetet, amelynek feladatai között szerepel, hogy az elszármazottakkal tartsa a kapcsolatot, a kulcs ebben az esetben a teljes elszakadás megakadályozása, az emlékek és gyökerek ápolása az elszármazottakban. Ezt nevezem én „belülről építkezés”-nek. Fontos, hogy mindig jó szívvel gondoljanak vissza a szülőfalujukra, és ha tehetik, látogassanak meg minket. Nem érdemes azon töprengeni és keseregni, milyen kár, hogy elmentek, hanem olyan programokat kell szerveznünk, amelyekre szívesen jönnek vissza. Mindenkit számon tartunk, és ezekre a programokra mindig meghívjuk őket.

A terepi kutatás nyomán egyértelműen megállapítható volt számomra, hogy a polgármester a települése iránt rendkívül elkötelezett. Nagyon lényeges (a sikeresség szempontjából) az is, hogy több ciklus óta vezetője a településnek, és mint főállású polgármester látja el ezt a tevékenységet.

Az interjú készítése során kitűnt, hogy nyitott, rugalmas személyiségről van szó, az innovációt, és a helyi közösségépítést nagyon fontosnak tartja, illetve más településekkel (intézményekkel) való együttműködésre is alapoz. A jó gyakorlatok iránt fogékony, és maga is keresi ezeket a jó megoldásokat a sikeres együttműködéshez. Figyel a település adottságaira, melyeket szem előtt tartva, ha kell, kész átvenni más – esetleg jobbnak ítélt – módszereket. Ha polgármesterként találkozik egy olyan megoldással, ami jobban működik a gyakorlatban a korábbi módszerénél, akkor könnyedén átveszi az újat, és nem ragaszkodik a régi, elavult metodikához, átveszi a jó gyakorlatokat. Soha nem adja fel, ha a települése előmozdításáról van szó. Ez igaz mind az alsómocsoládi, mind pedig a gyenesdiási polgármester munkájára egyaránt.

Nagyon lényeges egy település fejlődése szempontjából, hogy megfelelő anyagi forrásokhoz is jusson, mert ezek nélkül nem tud lépést tartani a kor folyamatosan változó kihívásaival. Ehhez pedig arra van szükség, hogy rendszeresen és sikeresen pályázzanak, majd ezek optimális kihasználása révén további értékeket teremtsenek az ott élők számára, igényeiket szem előtt tartva.

Elengedhetetlennek tartom a sikeres működéshez a település adottságainak, erősségeinek, lehetőségeinek, és veszélyeinek felismerését, elemzését (swot), és megfelelő menedzselését. Annak ellenére, hogy a közigazgatás gyorsan változik, a hosszú távú stratégiai gondolkodásmód és tervezés vezet igazán eredményre és sikerre egy közösséget. Ez Alsómocsoládra hatványozottan érvényes!

A polgármester kiemelkedően fontosnak tartja a turizmus fejlesztését is és fáradságot nem kímélve, nagy energiákat fordít jelenleg is ennek a területnek a fejlesztésre.

## Gyermek- és Ifjúsági önkormányzat vezetőjével és a polgármesterrel készült interjúk

### Gyenesdiás település bemutatása

A közel 4000 lelket számláló Gyenesdiás település Zala megyében, Magyarország nyugati határától (Ausztriától, Szlovéniától és Horvátországtól egyaránt) 100 km-re, a Balaton északnyugati partján fekszik, a Keszthelyi-hegység lábánál, Keszthely szomszédságában (Keszthely agglomerációjába tartozik, ezért sokan járnak Keszthelyre dolgozni, tanulni). Elhelyezkedéséből adódóan nemcsak Keszthely, de az egész megye számára a „keleti megyekapu” szerepkörét tölti be. A közel 20 km<sup>2</sup> nagyságú területen fekvő település jelenleg Zala megye és egyben a Balatoni régió legnagyobb lélekszámú nagyközsége is, lakosság száma megelőzi a déli parton fekvő Balatonföldvár és Zamárdi, az északi parton pedig Badacsony és Balatonkenese városokét<sup>132</sup>. A közel négyezres lélekszám, a kimagasló infrastruktúra, a pozitív demográfiai adatok, a remek gazdasági mutatók szolgálták alapul arra, hogy a település vezetősége 2017-ben pályázatot nyújtott be, várossá nyilvánításukat kérve.

A lakosság összetétele szempontjából a rendszerváltáskor már nagyközségi rangú, családbarát település a folyamatosan növekvő fiatal népességével<sup>133</sup>, virágzó vállalkozói réteg kialakulásával, erős civil bázisával, valamint környezettudatos és innovatív településfejlesztésével is kitűnik a szűkebb és tágabb értelemben vett környezetéből.<sup>134</sup>

Gyenesdiás iskolázottsági mutatói, Alsómocsoláddal szemben, az elmúlt tizenöt évben jelentősen javultak. A középfokú végzettségük aránya 2001-ről 2011-re 206,2 százalékkal, míg a felsőfokú végzettségük aránya 294 százalékkal emelkedett. A teljes lakosság

---

<sup>132</sup> Gyenesdiás önkormányzatának hivatalos oldala [https://www.gyenesdias.hu/foldrajzi\\_elhelyezkedes](https://www.gyenesdias.hu/foldrajzi_elhelyezkedes) (2020.05.18.)

<sup>133</sup> Gyenesdiás nagyközség állandó lakóinak száma 3641 fő (TeIR 2018.). A település lakosság száma, ellentétben a legtöbb községgel, folyamatosan emelkedik. Amíg más településeken egy általános előregedés mutatható ki, addig Gyenesdiáson a fiatal, felsőfokú végzettségük aránya folyamatosan emelkedik. Az utóbbi két népszámlálás (KSH 2001. 2011.) közötti időszakban a népességszám 25 százalékkal emelkedett.

<sup>134</sup> Gyenesdiás nagyközség várossá nyilvánítási pályázata 2017. pp. 2–3.

tekintetében a diplomások aránya 20 százalék, az érettségizetteké pedig 28,5 százalék. A munkanélküliségi mutatók szintén kedvezőbbek az országos és megyei átlaghoz képest is. A tartós munkanélküliek aránya az összlakossághoz viszonyítva 2016-ban 1,88 százalék.<sup>135</sup>

### **Gyenesdiás elhelyezkedése, közlekedési viszonyai**

Gyenesdiás Keszthely és Hévíz szomszédságában, a Balaton partján, a Keszthelyi-hegység nyugati lábánál a jelentősebb közlekedési utak mellett fekszik. Alig néhány kilométerre fut az M7-es autópálya, valamint az Ausztriát a Balatonnal közvetlenül összekötő 84-es főút, illetve a települést a 71-es balatoni főút is átszeli. Az elkerülő és gyorsforgalmi utakon a megyeszékhely 30 percen belül megközelíthető.<sup>136</sup> A közelben található (mindössze 15 km) a Sármelléken kiépített nemzetközi repülőtér is. A térségben több mint 550 belföldi buszjárat közlekedik, itt valamennyi távolsági busz megáll. A település vasúti megállóval is rendelkezik, és közvetlen vonathálózat köti össze Budapesttel, Miskolccal és Péccsel is. A Balatoni Bringakörút és az Országos Kéktúra útvonal is átszeli a települést.

A nagyközség nagyon jó tömegközlekedési adottságokkal rendelkezik, ezzel szemben Alsómocsolád tömegközlekedés szempontjából rendkívül hátrányos helyzetben van.

Gyenesdiás a Balatoni Kiemelt Üdülőkörzetnek (BKÜ) is része, melynek agglomerálódó centrumai jelenleg Balatonfüred, Keszthely és Siófok. A település Keszthely város szerves, elválaszthatatlan része (agglomeráció), amely sajátos funkciókat is felvállaló társközpontjává lett.

A rendszerváltás előtt szerep nélküli társközség volt Vonyarcvashegygel, hegyközségi településszerkezettel, 2500 lakossal. Az elmúlt 28 év alatt a helyi önkormányzatnak, a közösségeknek és az egyének áldozatos munkája révén sikerült az elmaradott települési alap- és intézményi infrastruktúrát a mai kor színvonalának megfelelő minőségű szintre hozni, kiaknázni a turizmusban rejlő lehetőségeket, a helyi lakosság és az üdülővendégek legnagyobb meglegedésére. Ezért nem véletlen, hogy mára az állandó lakosok száma közel

---

<sup>135</sup> Gyenesdiás nagyközség várossá nyilvánítási pályázata 2017. p. 33.

<sup>136</sup> Gyenesdiás önkormányzatának hivatalos oldala [https://www.gyenesdias.hu/foldrajzi\\_elhelyezkedes](https://www.gyenesdias.hu/foldrajzi_elhelyezkedes) (2020.05.18.)

4000 főre emelkedett, rajtuk kívül nyaranta húszezres nagyságrendű, a szabadidejüket itt eltöltő nyaralóvendégek száma. A szabályozás és az élhető lakókörnyezet, továbbá a rendszerelvű zöldövezeti beosztások, illetve a civil szervezetek kezdeményezései, tevékenységei révén, egy dinamikusan fejlődő, elegáns nagyközségi élet bontakozott ki. Fontos adat, hogy 1994-2005 között az egy főre jutó GDP magasan az országos és vidéki átlag felett állt. A polgármester kiemelte, hogy a nyolcvanas évektől kezdve tehetős, fiatal értelmiségi családok jelentős számban települtek be a községbe. Ez nem csak a lélekszám emelkedésében mutatkozott meg, mert a sikerekhez az is hozzájárult, hogy a betelepülés innovatív szellemi potenciált is hozott Gyenesdiásnak, amely egyben biztosította a közintézmények bővülésének lehetőségét is. Fokozatosan bővült és korszerűsödött az óvoda, az iskola, 2000-ben pedig új községháza épült, amelyben a polgármesteri hivatal is helyet kapott. Elindultak az infrastrukturális (csatorna, gáz, kábeltévé) és Balaton-parti fejlesztések, aminek köszönhetően már nemcsak a magyar, hanem a külföldi polgárok számára is az egyik legvonzóbb lakóhelyé és befektetési, ingatlanvásárlási céltelepüléssé vált. (2007-ben már az ingatlanok 15 százaléka külföldiek tulajdonában volt.)

A turisztikai piac erősödésével Gyenesdiáson komoly tőkeerővel rendelkező vállalkozói réteg nőtte ki magát, amelyek közül jó néhány több tíz főt foglalkoztató, közepes méretű kereskedelmi és/vagy turisztikai céggé fejlődött. 2003.-ban, több mint száz taggal, elsőként alakult meg az országban a turizmus alapjait jelentő Turisztikai Desztinációs Menedzsment, ezzel társadalmasítva a turizmust, amelyet egy független civil szerveződés működtet. Az önkormányzat tehát „kiadta a turizmust” egy civil szervezetnek, akik a több évtizedes tapasztalataikat is felhasználva, sokkal jobban átlátták ezt a területet, mintha ezt csupán maga az önkormányzat végezte volna.

Gyenesdiás turisztikai szerepének köszönhetően jelentős gazdasági, innovációs és szellemi központja lett a mikrotérségnek, a foglalkoztatottjainak 35,2 százaléka más településekről jár ide dolgozni, a vállalkozások száma jelenleg 456.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Gyenesdiás nagyközség várossá nyilvánítási pályázata 2017. p. 42.

Ezzel szemben Alsómocsoládnak fel kellett építenie a saját turisztikai imázsát, ehhez olyan vonzerőket kellett innovatív módon felépítenie, mint a planetárium, tanösvény, vendégház, csónakázó tó. Ezekon kívül számos vonzó programmal várják az ide látogatókat. A turizmus tehát a településen kiemelt szektor, amely egyben munkahelyteremtő, ezáltal népesség megtartó erővel bír.

A település kiemelten kezeli a „zöld gondolkodás” kialakítását és elsajátításának jelentőségét már a gyermekkorban.

Az emberi erőforrások tudatos kiaknázása és fejlesztése, az utánpótlás kinevelése és különböző társadalmi innovációk megvalósítása kiemelt szerepet kap a stratégiai gondolkodásban.

Alsómocsolád – mint a gazdasági és társadalmi mutatók is alátámasztják – infrastrukturálisan is egy halmozottan hátrányos helyzetű zsáktelepülés. Mivel a lakosság száma folyamatosan csökken, és elöregedőben van, nagyon nehéz a fiatalokat arra motiválni, hogy a településükön maradjanak, már a megélhetési nehézségek, az egzisztencia megteremtése és a beszűkült perspektíva miatt is. Az alábbi kérdést mindkét polgármesternek feltettem és az alábbiakat választották

### **Mit tud az ellen tenni a település, és milyen eszközökkel lehetséges a fiatalokat mégis lokálpatriótábbá tenni, itt tartani.**

*Alsómocsolád polgármesterének válasza:*

„Az egyén szempontjából nagyon is érthető, hogy boldogulni szeretne, és az életben megtalálni a helyét, szerepét, értékeit, identitását akár a nagyvilágban is. A falu szempontjából azonban ez nem jó, mert pont a tehetséges fiatalok mennek el első sorban, akik máshol próbálnak szerencsét. Ez ellen sajnos nem sok mindent tehetünk, de egyet mindenképpen: nagyon fontosnak tartjuk, hogy az illető „lélekben” alsómocsoládi maradjon és a gyökereit ne felejtse el. Ez a mi felelősségünk, és mi felnőttek tehetünk ezért a

legtöbbet.”<sup>138</sup> A polgármester az interjú során kiemelte továbbá, hogy a demokráciára nevelést rendkívül lényegesnek tartja, és a gyerekek már kiskorukban tanulják meg a demokratikus gondolkodás eszközeit, részleteit. Nagy hiány van a másik véleménynek elfogadására, tolerálására, éppen ezért lenne lényeges már gyerekkorban erre szocializálni a jövő állampolgárait. Egy helyes vitakultúra elsajátításának megismertetése nem csak a gyerekekkel, hanem a felnőtt lakossággal is elengedhetetlenül fontos lenne egy minőségibb, értékeiket megbecsülni tudóbb társadalom kialakítása érdekében. Minél korábban kezdik el erre nevelni a gyerekeket, annál nagyobb eséllyel lesznek belőlük a másik eltérő véleményét elfogadó, toleráns felnőttek. A közös hang megtalálása a vitakultúra része és ez vezet konstruktív eredményekhez is. Nem az a cél, hogy mindenkinek azonos legyen a véleménye a dolgokról egy adott helyzetben, hanem annak megtapasztalása, elfogadása, hogy nem csak egyféleképpen lehet a célhoz eljutni, mert a célhoz nem csak egy út vezet.

Legyen bármilyen adottságú is egy település, ha egy hosszú távú stratégia mentén, élfelhető – és a fenntarthatóságot is figyelembe vevő – módon igazgatják a települést, akkor egy adott ponton már elkerülhetetlenné válik a jövő generációk érdekeinek megfogalmazása és az ő szempontjaiknak is a figyelembe vétele. Ennek megvalósítására a polgármester a gyerekek aktív bevonását választotta.

## **Gyenesdiás**

*A polgármester válasza ugyanerre a kérdésre:*

A rendszerváltás óta a második vezetője vagyok a településnek. Itt születtem, itt jártam iskolába, a középiskolát és az egyetemet is Keszthelyen végeztem. (Gyerekkoromhoz képest annyi a változás, hogy elköltöztem egy másik utcába, és van három gyönyörű gyermekem.) A településről időrendben a leglényegesebbek: Gyenesdiásnak korábban nem volt önálló önkormányzata, a rendszerváltást követően Vonyarcvashegyről leválva, 23 év után kellett rátalálnia a saját, önálló identitására. Ekkor lehetőség nyílt új közmű- és intézményi

---

<sup>138</sup> Dömötör Ildikó: Alsómocsolád és Gyenesdiás gyermek- és ifjúsági önkormányzatának bemutatása esettanulmány E-government Tanulmányok XLV 2019 Műhely-fórum Tanulmánykötet Nemzeti Közzolgálati Egyetem 2019. p 89



infrastruktúra kiépítésére, új szabályozási rendszert kellett kialakítani, teljes infrastruktúrát kiépíteni, élhető lakókörnyezetet biztosítani az itteni polgárok számára. A társadalmi lét megszűnése után a település igyekezett minél intenzívebben és hatékonyabban kiaknázni az újonnan rá váró feladatokat. A társadalompolitika is megerősödött: 12 éve, amióta polgármester vagyok, én magam is a kollégáimmal együtt azon dolgozunk, hogy a civil szféra szerepét, jelenlétét tovább erősítsük a településen, igyekszünk minél szélesebb körben bevonni őket a közös munkába. Az éves munkatervünkben a civil szervezetek szervesen részt vesznek. Az alulról építkezés révén sikerült egy nagyon jó együttműködést kialakítani ezekkel a szervezetekkel, és megteremtteni azt a párbeszédet, aminek eredményeképpen egy dinamikus fejlődő, vonzó településsé váltunk. A másik nagyon lényeges mérföldkő 2006-07-ben a környezetvédelmi bizottság és környezetvédelmi alap létrehozása, megszervezése volt.. Ezzel egy olyan modellt állítottunk fel a turizmus mellett, a fenntarthatóságot is szem előtt tartva, amely szintén nagy támogatást nyert minden célcsoport részéről. Nincs olyan lakos, aki a környezetvédelmet ne tartaná fontosnak. Megalakult egy környezetvédelmi bizottság és alap, amely hidat képez az önkormányzat és a környezetvédelem területén tevékenykedő civil szervezetek között. Érdemes forrásokat biztosítani közvetlenül a civil szervezetek számára, hiszen így sokkal inkább magukénak érzik a feladatot és az ezzel járó felelősséget is. A környezet- és természetvédelem területén a fenntarthatóságot segítik a civil szervezetek, sok társadalmi munkát generálva, ami viszont nem tőkésíthető. Ez a civil szervezetekben rejlő motiváló erő mozdul meg minden alkalommal, amit egy önkormányzat egyedül, önmagában soha nem tudna elérni. Egymás munkáját kell támogatnunk, ki-ki a saját eszközeivel, mert vannak olyan tevékenységek, amelyek nem feltétlenül önkormányzati feladatok lennének, ezeket a civil szervezetek gondosan elvégzik. Rengeteg közösségi programot szervezünk a környezet- és természetvédelem témakörében is. Ez azt jelenti, hogy tematikus napokat már az óvodában is tartunk az „ő nyelvükön” megfogalmazva. Az óvoda-iskola- és civil összefogással létrejött programunk a „Természetesen Gyenesdiás” rendkívül nagy népszerűségnek örvend, már a településünk határait is túllépve. A fő célunk az, hogy érzékenyítsük a gyerekeket a környezetvédelem iránt, és csökkentsük az ökológiai lábnyomunkat.

## **Mikor és hogyan kezdődött el a gyerekek bevonása az önkormányzati munkába?**

A szülőktől elkezdtek jönni a visszajelzések, hogy a hinta veszélyes, és miként lehetne a hintát biztonságosabbá tenni. Később kiderült, hogy szülők a gyerekek észrevételeit tolmácsolták. Ha a gyerekek ilyen pontosan látják, hogy mit kellene tenni, akkor más kérdésekben is érdemes lenne megkérdezni őket, és ekkor indult el a gyerekek bevonásának folyamata. Ez 2013-ban történt, ezután rendszeresen elkezdtek a gyerekek véleményét kérni bizonyos – őket is érintő – lényeges kérdésekben. A rendszeres gyermek testületi üléseket is a tanácsteremben tartjuk, és ugyanúgy indul, mint egy felnőtt testületi ülés, tehát szeretettel köszöntök mindenkit, felolvasom a napirendi pontokat...stb. Az ülésen részt vesz a jegyzőasszony és mindazok a felnőtt képviselők, akik az adott témában érintettek. Mindenki jegyzetel, vannak olyan kérdések is, amelyeket már korábban írásban megkaptunk, ezeket meg kell válaszolni. A fő célunk az, hogy a közügyek iránti érdeklődést minél korábban felkeltsük a gyerekekben, a javaslataikra nagyon is nyitottak vagyunk. A gyerekek tapasztalják meg azt, hogyha konstruktív, építő jellegű javaslatokkal érkeznek, azok meghallgatásra kerülnek, amiből megoldások is születnek. A gyerekek legjobb javaslatai bekerülnek a képviselőtestületi jegyzőkönyvekbe. A 2013-ban frissen megalakult Gyerek Képviselőtestülettel biciklis bejárást tartottunk a településen, melynek keretében szemügyre vettük a fejlesztendő területeket. Azóta rendszeres testületi ülések és kihelyezett helyszíni tanácskozások keretében döntünk a felmerülő fejlesztési kérdésekről. A nagyszerű kezdeményezés komolyságát fémjelzi, hogy a gyerekek által javasolt kezdeményezések többsége már megvalósult vagy kivitelezés alatt áll. Meghatározott programokhoz, a témák gyerekszemléletű kidolgozásához kérjük fel a gyerekeket, és kérünk tőlük további javaslatokat. Úgy gondolom, hogy egy gyerek számára lényeges tapasztalat, hogy számít és fontos a véleménye a település vezetői számára is. Szóljon bele az őt is érintő kérdésekbe, hiszen ő is itt él. Felnőtt korában szívesen gondol majd vissza arra, hogy gyerekként elfogadták egy-egy ötletét, ami megvalósult. Pozitív emlékei és élményei lesznek a gyerekkoráról, a településéről, melyeknek köszönhetően is idekötődik.

Gyerekképviselő tagja lehet bármely gyenesdiási általános iskolás. A Gyerekképviselői ülés tanácskozásai nyilvánosak, a Keszthely és környékét lefedő Keszthely TV felvételei a honlapunkon megtekinthetők.

Gyenesdiáson az egyik nagyszerű kezdeményezés a Balaton nevű tantárgy bevezetése az általános iskolában, ez egyfajta innovációként is definiálható. A tantárgy célja az, hogy gyerekszemmel mutassa be a Balaton földrajzát, élővilágát, történelmét, néprajzát, festészetét, kultúráját...stb., közelebb hozzuk, és minél jobban megszerettessük a gyerekekkel ezt a csodálatos természeti kincset. Ha közelebbről is megismerik, megértik és megszeretik ennek a gyönyörű tónak az életét, történetét, akkor nagyobb eséllyel fognak rá felnőtként is vigyázni, és megőrizni az utókor számára.

## **Összehasonlítás, összegzés**

Az alábbi észrevételeket szűrtem le a terepi kutatásom során

**Egy település sikeres működése szempontjából** lényeges:

- főállású és lokálpatrióta polgármester
- rendkívül elkötelezett
- a közösséget építő, a közösségért folyamatosan tevékenykedő polgármester pozitív hozzáállása
- hosszú távú stratégiai gondolkodás (ezért vonja be a fiatalokat)
- fenntartható környezettudatos attitűd
- alulról jövő kezdeményezésekre épít
- komolyan bevonja a lakosságot a település életébe
- civil szervezetek, szerveződések erős jelenléte
- rugalmas, nyitott az új megoldásokra
- a honlap nagyon gondos, igényes és naprakész információkat tartalmaz, ez is a részletes tájékoztatás eszköze a lakosság felé

- a gyermekképviselő is a civil szervezetek fül alatt található meg az önkormányzat honlapján. Ez mindkét településen így van.
- közügyek iránti érdeklődést minél korábban felkelteni a gyerekekben
- intenzív és folyamatos kapcsolattartás a lakossággal, kommunikáció és tájékoztatás minden adott csatorna segítségével, hogy minden célcsoportot elérhessenek

A terepi kutatás nyomán egyértelműen megállapítható volt számomra, hogy mindkét polgármester a települése iránt rendkívül elkötelezett. A sikeresség szempontjából az is lényeges, hogy több ciklus óta vezetik a települést, főállású polgármesterként látják el a feladataikat.

Az interjúkból kitűnt, hogy mindkét vezető nyitott, rugalmas személyiség, az innovációt, és a helyi közösségépítést nagyon fontosnak tartja, illetve más településekkel (intézményekkel) való együttműködésre is alapoz. A jó gyakorlatok iránt fogékony, és maga is keresi ezeket a jó megoldásokat a sikeres együttműködéshez. Figyel a település adottságaira, melyeket szem előtt tartva, ha kell, kész átvenni más – esetleg jobbnak ítélt – módszereket. Soha nem adja fel, ha a települése előre-mozdításáról van szó.

Nagyon lényeges egy település fejlődése szempontjából, hogy megfelelő anyagi forrásokhoz is jusson, mert ezek nélkül nem tud lépést tartani a kor folyamatosan változó kihívásaival. Ehhez pedig arra van szükség, hogy rendszeresen és sikeresen pályázzanak, majd ezek optimális kihasználása révén további értékeket teremtsenek az ott élők számára, igényeiket szem előtt tartva.

Mindkét település kiemelten kezeli a „zöld gondolkodás” kialakítását és elsajátításának jelentőségét már a gyermekkorban. Az emberi erőforrások tudatos kiaknázása és fejlesztése, az utánpótlás kinevelése és különböző társadalmi innovációk megvalósítása kiemelt szerepet kap.

Elengedhetetlennek tartom a sikeres működéshez a település adottságainak, erősségeinek, lehetőségeinek, és veszélyeinek felismerését, ezek rendszeres elemzését (swot), és megfelelő menedzselését. Annak ellenére, hogy a közigazgatás gyorsan változik, a hosszú távú

stratégiai gondolkodásmód és tervezés vezet igazán eredményre és sikerre egy közösséget. Ez mindkét településre hatványozottan érvényes!

**Alsómocsolád** infrastrukturálisan is egy halmozottan hátrányos helyzetű zsáktelepülés Baranya megye északi szegletében, a Hegyháti járásban. A lakosság száma folyamatosan csökken, és elöregedőben van. Nagyon nehéz a fiatalokat arra motiválni, hogy a településükön maradjanak.

**Gyenesdiás** a Balaton északi szegletében fekvő, jó adottságokkal, természeti, gazdasági, és demográfiai mutatókkal, nagyon jó infrastruktúrával rendelkező nagyközség. A lakosság szám egyre növekszik, a felsőfokú végzettségűek aránya az országos átlag felett van, nem beszélhetünk elöregedésről. Mindezek ellenére, nem érzi úgy a polgármester, hogy elégedett lehet és nincs már tennivalója a közösség építése, illetve megtartása érdekében.

Eltérő adottságú és helyzetű településekről van szó, de jól látható, hogyha a sikeres működést, a stabil közösséget, a jövőért felelősséget vállalni tudó településként vizsgáljuk őket, akkor több a közös pont.

Alsómocsolád felismerte, hogy az egyik fő erősségük az összefogásban rejlik, és létre hozták a Hegyháti Uniót. Az öt település kompetenciái összeadódnak, és közösen hatékonyabbak, piac- és versenyképesebbek tudnak lenni. Ezzel szemben Gyenesdiás „egyedül” végzi a feladatát, meglehet, összefogva másokkal, még hatékonyabb lenne.

Legyen bármilyen adottságú is egy település, ha egy hosszú távú stratégiai gondolkodás mentén, élhető – és a fenntarthatóságot is figyelembe vevő – módon igazgatják a települést, akkor egy adott ponton elkerülhetetlenné válik a jövő generációk érdekeinek megfogalmazása, szempontjaik figyelembe vétele is. Ennek egyik eszközeként és megvalósítására mindkét településvezető a gyerekek aktív bevonását választotta.

Magyarországon napjainkban a kisközösségek egyre nehezebb helyzetben vannak. Ennek nemcsak pénzügyi és gazdasági okai vannak. A közösségek összetartozás iránti igénye, a szolidaritás, a felelősségvállalás egyre lényegesebb kérdéssé válik. Ehhez elengedhetetlen tényező a bizalom, az egymás iránti tisztelet, elfogadás, amelyek a hosszú távú fennmaradás elengedhetetlen feltétele. Főbb kérdés az, hogy vajon bevonhatók-e a helyi gyermekek a települési közösségfejlesztésbe. Milyen eszközökkel tehetjük őket felelőssé a saját

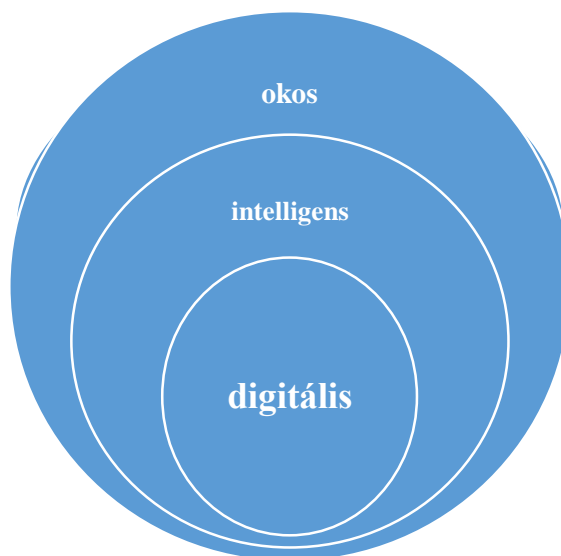
környezetükért és hogyan motiválhatók arra, hogy részt vegyenek a helyi stratégiaalkotásban? Milyen módszerek állnak a kistelepülések rendelkezésére annak érdekében, hogy elérjék a gyermekek és fiatalok célcsoportját, és hogyan fejleszthetők azok releváns kompetenciái?

A gyerekek bevonásának megtanítása érdekében, konkrét módszerek és eszközök dolgozhatók ki, korosztályonként csoportosítva, amit önálló tantárgyként vagy résztantárgyként is lehetne tanítani számukra az általános iskolákban.

A másik fontos kérdés az, hogy a felnőttek hogyan tehetők nyitottabbá a gyerekek igényei iránt, miként fogadhatják el őket partnerként. Abban az esetben, ha a gyerekek részt vehetnek saját településük jövőjének megtervezésében, elkötelezettebbek lesznek a közösségük iránt. A felnőttek részéről pedig mindez egy ígéretet feltételez, amit be kell és illik tartani. A gyermekek ennek köszönhetően, a településükhöz később is kötődő, olyan helyi polgárokká válhatnak, akik a saját településükön képzelik el a jövőjüket és megélhetésüket, ezzel is segítve, ellensúlyozva a vidéki Magyarország egyre fenyegetőbb elnéptelenedését.

## Összegzés, eredmények, következtetések, további kutatási javaslatok

Mikor nevezhető egy település vagy egy térség okosnak vagy intelligensnek? Disszertációmban többek között erre a kérdésre is kerestem a választ. Az intelligens falu többet jelent, mint egyszerű alapelvek kiterjesztése a vidéki területekre. Az okos falu pedig nem egyszerűen csak az okos város „lebutított” verziója.



25. ábra: digitális-intelligens-okos fogalmak viszonya egymáshoz

Forrás: Lechner Tudásközpont (2015): Smart City tudásplatform (metodikai javaslat). Budapest: Lechner Nonprofit Kft. nyomán saját szerkesztés  
<http://okosvaros.lechnerkozpont.hu/sites/default/files/2018-10/smart-city-tudasplatform-metodikai-javaslat.pdf> p.18.

A három kifejezés használata jelenleg még következtelen, de aszerint elkülöníthető, ahogy a fejlesztések szemlélete bővül a konkrét digitális megoldásoktól (digitális) a technológiai háttértámogatással bíró intézményi szolgáltatásokon át (intelligens) az átfogóbb, stratégiai szemléletig (okos).<sup>139</sup>

<sup>139</sup> Lechner Tudásközpont (2015): Smart City tudásplatform (metodikai javaslat). Budapest: Lechner Nonprofit Kft. <http://okosvaros.lechnerkozpont.hu/sites/default/files/2018-10/smart-city-tudasplatform-metodikai-javaslat.pdf> p.18.

Az okos falu tehát első sorban a helyi közösségekre és olyan csoportokra összpontosít stratégiai szemlélettel, akik a saját kezükbe veszik a jövőjüket – gyakran, de nem kizárólag – a digitális technológiák segítségével. A digitális technológia csak egyik, de nagyon lényeges komponense ennek a folyamatnak. A digitális eszközök használatának ismerete elengedhetetlen feltétele a jelennek. Ezért egy okos térségben minden olyan eszköz és rendszer használatára meg kell tanítani az embereket, amelyek az életszínvonaluk emeléséhez hozzájárulnak, és amely eszközök és rendszerek használatára nyitottak, ezzel is szűkítve a nagyvárosok és a vidéki települések között egyre nagyobb eltávolodást.

Az okos falvak meghatározása esetében sokkal inkább elmondható, hogy ez egy komplex szemlélet, hozzáállás, attitűd az ottélók részéről, akik nyitottak az újra, hajlandóak az innovációra, pályázatok segítségével jutnak anyagi forrásokhoz, mindezt a fenntarthatóság és a környezet megóvásának figyelembe vételével. Az innovatív megoldások használata mellett kiemelkedően lényeges, hogy ebben a folyamatban a kommunikáció folyamatosan jelen van, illetve a tanulás, mint elengedhetetlen eszköz. Az érintettekkel folyamatosan kommunikálva kell ismertetni a környezetükben zajló eseményeket, és az oktatás, melynek segítségével megtanítjuk az érintetteket az „okos” használatot. Még ha sikerül is egy ún. módszertant kidolgozni az okos falvak működtetésére, az egyszerűen nem lesz kompatibilis és ráhúzható minden más településre is, mert minden település más. Tehát a képletet minden egyes település esetében újra kell értelmezni és egy csak rá jellemző cselekvési sort, stratégiát kidolgozni. Természetesen az egyes panelek, részelemek lehetnek hasonlóak, de ha nem veszik tekintetbe a helyi adottságokat, akkor nem várhatóak el a sikeres megoldások sem. De nem csupán arra kell gondot fordítani, hogy helyspecifikus tematika készüljön, hanem arra is, hogy a már elkészült és a gyakorlatban kipróbált, működő tematikát rendszeresen frissíteni kell, és akár évente újra tervezni a kor haladásához igazítva. Első lépésként, főleg a beágyazott tradíciókkal rendelkező térségekben nem globálisan, az egész területre kiterjedően kell az okos megoldást kialakítani, hanem kisebb etapokban, csak egy-egy témakörre kiterjesztően. Ilyen terület lehet például a közlekedés, különböző applikációk smart-osítása vagy az elektronikus ügyintézés bevezetése. Mindezeket olyan programokkal ellátva, amelyekhez az infokommunikációs eszközök segítségével sokan tudnak csatlakozni. Az Európai Unió programok is első sorban a piaci egyenlenségeket, az egyes régiókban



zajló egyéb innovációs folyamatokat, illetve a különböző piaci és gazdasági szereplők együttműködését támogatják. Az okos falvak kifejezést tehát ezért nem lehet egyetlen definícióval leírni, amely részben egy folyamatként értelmezendő, aminek az evolúciója még napjainkban is zajlik.

## **A Régiók Bizottsága véleménye a vidéki területek fenntartható fejlesztéséről<sup>140</sup>**

Néhány lényeges részlet a teljesség igénye nélkül az EU Régiók Bizottságának a vidéki területek fenntartható fejlesztése témában készült véleményezéséből, amely alátámasztja és megerősíti a disszertációmban is megfogalmazott észrevételeimet, javaslataimat egyaránt.

A Régiók Bizottsága megállapítja, hogy, bár a jellemzően vidéki területek behoztak valamennyit a lemaradásukból, azonban fejlettségük szintje még mindig jóval alacsonyabb az uniós átlagnál. A felzárkózás érdekében nem hogy emelték volna a vidékfejlesztésre elkülönített keretet, hanem a 2007–2013-as pénzügyi tervhez képest még jelentősen csökkentették is. Jelenleg mérlegelik a Közös Agrárpolitika (KAP)<sup>141</sup> támogatható területek kibővítését, így tovább apadnak a vidéki műszaki és társadalmi infrastruktúra fejlesztésére szánt források. Az Európai Parlament megkezdte a KAP 2020 utáni reformjával kapcsolatos munkát, figyelembe véve az Egyesült Királyság kilépését az EU-ból. A bizottsági javaslatokhoz benyújtott módosításokra vonatkozó első olvasatbeli szavazásra elvben a 2020. júniusi plenáris ülésen kerül sor.

A képviselők továbbá meghatározták az új KAP fő prioritásait a XXI. században, amelyek a következők: élelmezésbiztonság, méltányos kereskedelem, a mezőgazdasági tevékenység fenntartása az Unió egész területén, élelmiszer-minőség, a biológiai sokféleség megőrzése és

---

<sup>140</sup> Az Európai Unió Hivatalos Lapja (2013/C 356/14) p.80.

<sup>141</sup> A közös agrárpolitikának az idők során öt nagy reformja volt, melyek közül az utolsókra 2009-ben („állapotfelmérés”) és 2013-ban (a 2014–2020-as költségvetési időszak tekintetében) került sor. A 2020 utáni időszakra szóló közös agrárpolitikáról a viták 2016-ban kezdődtek meg, és a megfelelő jogalkotási javaslatokat 2018. június ismertették. Forrás: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/107/a-kozos-agrarpolitika-kap-eszkozei-es-ezek-reformjai> (2020.05.25.)

a környezetvédelem, a mezőgazdasági termelők által előállított közjavak igazságos ellentételezése, és végül a „környezetbarát” munkahelyteremtésen alapuló vidékfejlesztés.<sup>142</sup> Fontosnak és indokoltnak tartja a funkcionális területeken fekvő vidéki települések közötti széles körű és közvetlen együttműködést, különösen az ugyanabban a térségben elhelyezkedő városokkal szemben... az ezekre a területekre vonatkozó fejlesztési stratégiákban többéves keretet kellene meghatározni legalább tizenegynéhány év távlatában. Rendszer-szerűen és a teljesség igényével térképezzék fel a vidéki területeken tapasztalható szegénységet, hogy hatékonyabban fel lehessen használni a társadalmi marginalizáció elleni küzdelemre szánt eszközöket.

A jövőbeli európai vidékfejlesztési politikának:

- kompatibilisnek kell lennie a vidéki területek fenntarthatóságával,
- a vidéki területek fejlődési lehetőségeket biztosítanak, és kulcsfontosságú szerepet játszanak az Európa előtt álló kihívások megválaszolásában,
- az európai vidéki területek sokfélesége fontos tényező a jövőbeli kihívások megválaszolása szempontjából,
- hasznosítani kell a regionális sokféleséget a közös európai célkitűzés elérése érdekében, biztosítva, hogy egyetlen régiót sem hagynak magára. (HU C 356/80 Az Európai Unió Hivatalos Lapja 2013.12.5.)

### **Az Európai Parlament 2016. május 10-i állásfoglalása az új területfejlesztési eszközökről a 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó kohéziós politikában<sup>143</sup>**

Javasolja, hogy a helyi és regionális önkormányzatok fordítsanak különös figyelmet azokra a projektekre, amelyek célja, hogy a települések és a régiók igazodjanak az új demográfiai

---

<sup>142</sup> Ezeket az irányokat megerősítette „A KAP jövője 2020-ig” című bizottsági közleményről szóló, 2011. június 23-i állásfoglalás (HLC390.E, 2012.12.18., 49.o.)

<sup>143</sup> Az Európai Parlament 2016. május 10-i állásfoglalása az új területfejlesztési eszközökről a 2014–2020 közötti időszakra vonatkozó kohéziós politikában: Integrált területi beruházás (ITI) és Közösségvezérelt helyi fejlesztés (CLLD) (2015/2224(INI)) HL C 76., 2018.2.28.

helyzethez, valamint ellensúlyozzák az abból adódó egyensúlyhiányokat, különösen az alábbiak révén:

1. a szociális és a mobilitási infrastruktúra hozzáigazítása a demográfiai változásokhoz és a migrációs áramláshoz;
  2. az idősödő lakosság számára célzott javak és szolgáltatások létrehozása;
  3. az idősebbek, a nők és a migránsok társadalmi integrációt elősegítő foglalkoztatási lehetőségeinek támogatása;
  4. a digitális összeköttetések megerősítése és olyan platformok létrehozása, amelyek lehetővé teszik és ösztönzik az elszigeteltebb régiókban élő lakosság részvételét és a különböző közigazgatási, szociális és politikai szolgáltatásokkal való interakcióját valamennyi (helyi, regionális, nemzeti és európai) szinten;
  9. felhívja a Bizottságot és a tagállamokat, hogy nyújtsanak további támogatást, képzést és iránymutatást a korlátozottabb erőforrásokkal és kapacitásokkal rendelkező kisebb és kevésbé fejlett önkormányzatoknak, amelyek számára a tervezés és a végrehajtás idején nehézséget okozhat az ezen eszközökhöz kapcsolódó adminisztratív terhek és összetett feladatok vállalása. Emlékeztet arra, hogy a területi kohézió alulról építkezik, és ki kell terjednie a kisebb igazgatási egységekre is anélkül, hogy kizárná vagy hátrányosan megkülönböztetné azokat az ITI és a CLLD<sup>144</sup> eszközökhöz való hozzáférés tekintetében;
- felhívja a Bizottságot, hogy tegye közzé a bevált gyakorlatokat minden tagállamban, és javasolja azok megosztását egy olyan online hálózat révén, amely azonos feltételek mellett teszi lehetővé e szervezetek számára az eszközökhöz való hozzáférést; szorgalmazza, hogy a nemzeti és a regionális hatóságok javasoljanak olyan megoldásokat, amelyek célja a kis igazgatási egységek csoportba szervezése, figyelembe véve a területi dimenziót és az egyedi fejlesztési igényeket;

28. aggodalmának ad hangot amiatt, hogy egyes tagállamokban a közösség-vezérelt helyi fejlesztések inkább csak egy rubrika kipipálását jelentik, nem pedig egy valódi,

---

<sup>144</sup> A rövidítések magyar elnevezései ITI: Integrált területi beruházás. CLLD: Közösségvezérelt helyi fejlesztés

alulról építkező megközelítést; ezzel összefüggésben kitart amellett, hogy a helyi szereplőknek valódi döntéshozatali jogkör jár.

## **A Magyarországnak szánt, 2021–2027 közötti kohéziós politikai finanszírozással kapcsolatos beruházási iránymutatás<sup>145</sup>**

Magyarország általános innovációs teljesítménye az Unióéhoz képest továbbra is mérsékelt, míg a kutatásba és fejlesztésbe történő beruházások, valamint a tudomány és a vállalkozások közötti együttműködés szintje az uniós átlag alatt van. A Bizottság magas prioritást képező beruházási szükségleteket azonosított a kutatási és innovációs kapacitások növelése és a fejlett technológiák elterjesztése vonatkozásában az intelligens szakosodási területeken és különösen az alábbi célok tekintetében:

- az intézményközi kapcsolatok és együttműködés támogatása a kutatás/felsőoktatás és az üzleti élet szereplői között, kritikus kutatási tömeg létrehozása és a tehetségek vonzása a stratégiai intelligens szakosodási területeken annak érdekében, hogy a kutatási és fejlesztési eredményeket üzleti alkalmazásokká alakítsák, különösen az egyetemi kapacitással rendelkező városokban;
- a meglévő kutatási kapacitások, mint az intelligens gazdasági átalakulás tudásközpontjainak kiaknázása, a tudástranszfer és a stratégiai partnerségek támogatása;
- a nemzeti határokon átnyúló hálózatépítés, együttműködés és tapasztalatsere támogatása, beleértve a közös régiókon átnyúló, transznacionális és inter-regionális projekteket.

---

<sup>145</sup>Európai Bizottság (2019): Bizottsági szolgálati munkadokumentum 2019. évi országjelentés – Magyarország. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-hungary\\_hu.pdf?fbclid=IwAR35QHUbKnJN4Xgdx0KvzUqhi07UxZ30OrVtM1EILRbX4EO3qDcan8\\_EpLc](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-hungary_hu.pdf?fbclid=IwAR35QHUbKnJN4Xgdx0KvzUqhi07UxZ30OrVtM1EILRbX4EO3qDcan8_EpLc) (2020.05.28.) p. 68.

## Az okos térség/település kritériumrendszerének megjelenése a gyakorlatban

Az önkormányzatok fő feladata a helyi igényekre reagáló célok kijelölése és a partnerségi együttműködések koordinálása, amivel a fenntarthatóságot biztosítják. Ennek érdekében az alábbi lépéseket érdemes megtenni az okos település programjának elkezdésekor:

-**audit**: átfogó értékelés a kiinduló állapotról és a fejlesztési lehetőségekről

-**stratégia és cselekvési terv**: a fejlesztések célterületeit, eredményeit, eszközeit és a szükséges lépéseket

-**monitoring**: a fejlesztések folyamatos ellenőrzése és nyomon követése.

A módszertan megfogalmazása során minden egyes település esetében egyedi stratégiára van szükség, amelyet évről évre frissíteni kell a megtett lépések és az újonnan felmerülő lehetőségek függvényében, az eredeti stratégia alapjainak meghagyásával, az érintett szereplők folyamatos bevonásával.

A nemzetközi szempontrendszer figyelembe vétele alapján hat területet jelöl meg, ahol a település állapota és a fejlesztések hatásai mérhetőkké válnak:

1.okos mobilitás

2.okos környezet

3.okos emberek

4.okos életkörülmények, életminőség

5.okos kormányzás

6.okos gazdaság<sup>146</sup>

## Lényeges innovatív elemek a mikrotérségben és Alsómocsoládon a teljesség igénye nélkül

- Hosszú távú tudatos tervezés – 1990-től napjainkig

---

<sup>146</sup> Lechner Tudásközpont (2015): Smart City tudásplatform (metodikai javaslat). Budapest, Lechner Nonprofit Kft. p.11.

- Községi önkormányzás modellje – pl. Demokratikus Alsómocsoládi Gyermek és Ifjúsági Önkormányzat, Települési Civil Kerekasztal
- Társadalmi tervezés, aktív, cselekvő állampolgárok
- Gyerekek és fiatalok bevonása a jövőtervezésbe
- Tudományos kutatások (részvétel kutatásokban, saját térségi kutatások)
- Tudástranszfer – kisiskolás kortól az egyetemig, kreatív, felfedező jellegű oktatás:
  - Egyetemi gyakorló hely, Erdei iskola, planetárium, Virtuális Természettudományok Otthona
- Pályázatfigyelés, projektgenerálás, forrásszervezés, projektmenedzsment helyi erőből – intézményesülve
- Stratégiai menedzsment rendszer kialakítása, intézményesítése
- Helyi fizetőeszköz, közösségi pénz – Rigac
- Helyi társadalomszervező képesség
- A falu határain átnyúlóan, hálózatosodás
- Fenntarthatóság: „Energiák Tárháza” közösségi energiák, megújuló energiák, egyéb erőforrások szinergikus felhasználása
- Együttműködés, kooperáció, partnerség - hálózati tagság
- Mikrotérségi Unió (5 településsel közös gazdaság- és társadalomfejlesztés) ,
- Hét Patak Gyöngye Natúrpark (8 településsel közös gazdaság és társadalom fejlesztés),
- Európa Park (28 településsel közös gazdaság és társadalom fejlesztés)
- Projekt portfólió (olyan konkrét projekt ötleteket tartalmazó lista, melyek 20 éves időtávlatban települési, térségi szinten valósznak meg)
- Párbeszéd a lakossággal (közösségi fórumok, kérdőívek, ötletbörze, szórólapok, közös stratégiaalkotás, rendezvények)
- Nemzetközi kitekintés és jó gyakorlatok megismerése, adaptálása

## A hipotézisek bizonyítása

Feltételeztem, hogy a hiányos infrastruktúra akadályozza az innováció terjedését.

Ez az állítás részben igazolódott be, ugyanis a fizikai infrastruktúra elmaradottságát bizonyos mértékben kompenzálhatják a település megfelelő emberi erőforrásai, a kapcsolati tőke, mikrotérségi hálózati együttműködésből származó komparatív előnyök.

Feltételeztem, hogy az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió megfelel az okosfalvak kritériumrendszerének.

Mivel Alómocsolád esetében megvalósulnak azok az előfeltételek, amelyeket az okos települések nemzetközi kritériumrendszere megfogalmaz, azaz minden egyes település esetében egyedi stratégiára van szükség, amelyet évről évre frissítenie kell a megtett lépések és az újonnan felmerülő lehetőségek függvényében, az eredeti stratégia alapjainak meghagyásával, és az érintett szereplők folyamatos bevonásával. Ezért kijelenthető, hogy a vizsgálat időszakában a térség megfelelt a kritériumrendszernek.

Feltételeztem, hogy a helyi innovátor(ok), illetve az elkötelezett humán erőforrás jelenléte kreatív megoldásokat talál a jelen kihívásaira és meghatározó szerepet játszik a térség további fejlődésében.

A hivatkozott és bemutatott innovatív megoldások példái szerint valóban a helyi elkötelezett vezetők és az erős civil szerveződések, a közösség lakossági aktivitásának jelenléte alátámasztotta a feltételezésemet.

Feltételeztem, hogy egy generált, jól szervezett, strukturált együttműködés adja meg a választ a vidék kihívásaira (elvándorlás, elöregedés, szakképzett munkaerő hiánya), és a vidéki életforma presztízsének visszaállítása mentén.

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió megfelel a hipotézisben megfogalmazott együttműködési keretrendszer fogalmának. Az Unió létrehozásával a mikrotérség települései meghatározó lépést tettek elsődleges és legfontosabb célkitűzésük, a térség általános fejlesztése és népességmegtartó képességének növelése érdekében. A mikrotérségi együttműködés e strukturált formája bizonyítottan alkalmas a közösségépítési célok

megvalósítására a résztvevő települések közötti hatékony és eredményes kommunikáció, koordináció és kooperáció révén. Az együttműködés jó úton halad, létrehozásának további céljai: a térség szinergikus növekedését beindító iparfejlesztési stratégiák kidolgozása, a különféle hálózatokkal történő kölcsönösen előnyös együttműködés kialakítása, a mikrotérségen belüli foglalkoztatás növelése, munkavállalók, szakemberek térségbe történő letelepedésének ösztönzése felé.

Feltételeztem, hogy a vidéki térségek lakossága életminőségének javítása érdekében megfogalmazható az okos településsé válás általános kritériumrendszere.

A hazai és nemzetközi szakirodalmi források alapján, illetve a disszertációmban már korábban bemutatott elméleti modellek alapján megfogalmazható egy ilyen kritériumrendszer. A korábban hivatkozott szakirodalmi összegzésben az önkormányzatok fő feladata a helyi igényekre reagáló célok kijelölése és a partnerségi együttműködések koordinálása, amivel a fenntarthatóságot biztosítják. Ennek érdekében az alábbi lépéseket érdemes megtenni az okos település programjának elkezdésekor:

- **audit:** átfogó értékelés a kiinduló állapotról és a fejlesztési lehetőségekről
- **stratégia és cselekvési terv:** a fejlesztések célterületeit, eredményeit, eszközeit és a szükséges lépéseket
- **monitoring:** a fejlesztések folyamatos ellenőrzése és nyomon követése.

A módszertan megfogalmazása során minden egyes település esetében egyedi stratégiára van szükség, amelyet évről évre frissíteni kell a megtett lépések és az újonnan felmerülő lehetőségek függvényében, az eredeti stratégia alapjainak meghagyásával, az érintett szereplők folyamatos bevonásával.



## Ábrajegyzék

1. ábra: A kiválasztott 77 magyarországi hátrányos helyzetű kistelepülés elhelyezkedése .... .
2. ábra: Az innovációs folyamatokra ható társadalmi, gazdasági, egyéni, pszichológiai szintű tényezők .....
3. ábra: Egy régió sikerességének alappillérei .....
4. ábra: A helyi társadalmi innováció életciklusának szakaszai .....
- 5-6. ábra: A Mastenbroek modell .....
7. ábra: Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi unió logója.....
8. ábra: A Mikrotérség földrajzi elhelyezkedése .....
9. ábra: Baranya megye területe, népességszáma, járások és települések száma .....
10. ábra: A Hegyháti és Komlói járás elhelyezkedése Baranya megyében a népességszám mutatókkal.....
11. ábra: Baranya megye kedvezményezett települései.....
12. ábra: Az öt települést összekötő útvonalak a távolságok megjelölésével .....
13. ábra: Közműólló a Hegyháti járásban .....
14. ábra: Közműólló Alsómocsoládon.....
15. ábra: Közműólló Mágocson.....
16. ábra: Hegyháti járás lakónépesség (fő) .....
17. ábra: Pályázati források aránya a hegyháti települések költségvetéseiben .....
18. ábra: A 725. ünnepi évben kibocsátott 725 Rigac fotója .....
19. ábra: Az Észak-Hegyházi Mikrotérségi Smart Régió logója.....
20. ábra: A vidéki okos közösségek népességmegtartó képességének összetevői és a tervezés pillérei.....
21. ábra: A finanszírozás javasolt szempontrendszer.....
22. ábra: A vidéki változások 10 legfontosabb mozgatórugója .....
23. ábra: A bizalom szerepe az emberi, közösségi kapcsolatokban .....
24. ábra. A részvételi kormányzás modellje .....
25. ábra: digitális-intelligens-okos fogalmak viszonya egymáshoz .....

## Táblázatok jegyzéke

1. sz. tábla: A népességszám csökkenése a Hegyháti Unió településein 2001-2011 között... .
2. sz. tábla: Települési nemzetiségi összetétel önbevallás alapján ..... .
3. sz. tábla: Kereskedelmi adatok ..... .
4. sz. tábla: Már elnyert és beadott pályázatok száma és összege településenként ..... .
5. sz. tábla: Alsómocsolád SWOT táblája..... .

## Bibliográfia

### Felhasznált szakirodalom

- Aghion P. (2012): Teremtő rombolás. Verseny és innováció. Alinea Kiadó, 2012.
- Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder of Public Participation. Journal of the American of Planners, 4:216–224
- Bacon, N. et al. (2008): Transformers: How local areas innovate to address changing social needs, The Young Foundation, London: NESTA
- Bajmóczy Z. – Szakálné K. I. (2009): Hazai kistérségek innovációs képességének elemzése, Tér és Társadalom 23. évf. 2009/2. pp. 45-68.
- Barabási Albert-László (2011): Behálózva, A hálózatok új tudománya, Helikon Kiadó
- Barabási Albert-László (2018): A képlet, A siker egyetemes törvényei, Libri Kiadó
- Bauer, András – Mitev Ariel, Zoltán – Gáti, Mirkó: Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. Bizalom a digitális világban p.7. In: Vezetéstudomány Budapest Management Review L. évfolyam. 2019. 9. szám/ISSN 0133- 0179 [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4231/1/VT\\_2019n9p6.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4231/1/VT_2019n9p6.pdf)
- Beke, Pál: A gyermek és ifjúsági önkormányzatok értelméről. Működő demokráciát csak a fiatalok tudnak majd teremteni [http://www.bekepal.hu/bekepal.hu/Gyermek-es\\_ifjusagi\\_onkormanyzatok.html](http://www.bekepal.hu/bekepal.hu/Gyermek-es_ifjusagi_onkormanyzatok.html)
- Beluszky, Pál: Magyarország településföldrajza. Általános rész. Dialóg Campus, 1999.
- Beluszky, Pál – Sikos T. Tamás (1982): Magyarország falutípusai Magyar Tudományos Akadémia Földrajztudományi Kutató Intézet Budapest
- Beluszky, Pál – Sikos T. Tamás (2007): Változó falvaink Magyarország falutípusai az ezredfordulón Magyarország az ezredfordulón Stratégiai tanulmányok a Magyar Tudományos Akadémián IV. A területfejlesztési program tudományos alapozása, MTA Társadalomkutató Központ Budapest 2007.
- Beluszky, Pál – Sikos, T. Tamás (szerk.) (2011): Változó falvaink Tizenkét falurajz Kercaszomortól Nyírkalászig Akadémiai Kiadó Budapest
- Benedek J.,Kocziszky Gy.,Veresné Somosi M. (2015): Új innovációs paradigma? Regionális

- társadalmi innovációs potenciál javításának lehetősége szakértői rendszer segítségével, lehetőségek és korlátok. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc, 2015. október 15-16. (247-255. oldal)
- Benedek J., Kocziszky Gy., Veresné Somosi M., Balaton K. (2017): Regionális társadalmi innováció generálása szakértői rendszer segítségével. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek. no. 2.
- Bergmann, G. – Daub, J.(2008): Systematisches Innovations- und Kompetenzmanagement Grundlagen – Prozessen – Perspektiven Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008.
- Chanan, Gabriel (1997): Active Citizenship and Community Involvement: Getting to the Roots. Discussion Paper. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions ISBN 928-2820289
- Csath M. (2012): Üzletimodell – innováció. Nemzeti tankönyvkiadó. Budapest, 2012.
- Csermely, Péter (2005): A rejtett hálózatok ereje Vince Kiadó, Budapest 2005.
- Csuth, S. – Gáspár M. (szerk.) (1988): A közigazgatás fejlesztése és szervezése. Válogatás Magyary Zoltán professzor közigazgatástudományi iskolájának szellemi hagyatékából. Közigazgatás-szervezési Tanulmányok c. sorozat 1. szám.
- Magyar Tudományos Akadémia Államtudományi Kutatások Programirodája Budapest
- Czakó E. (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében. PhD disszertáció, Budapest: BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Dessewffy, Tibor – Galács, Anna (2007): Az infokommunikációs eszközök diffúziója Magyarországon (Diffusion of Information Technology in Hungary.) <http://real.mtak.hu/1213/>
- Digitális Jólét Program, Stratégiai Tanulmány (2017) Budapest, 2017. július <https://www.kormany.hu/download/6/6d/21000/DJP20%20Strat%C3%A9giai%20Tanulm%C3%A1ny.pdf>
- Dobos, K.-Kulcsár, S.-Nagy P.-Sik, A.-Szemerey,S.-Vasváriné dr.Menyhárt, É.(2015): Smart city Tudásplatform Lechner Nonprofit Kft. 2015.
- Durand, T. et al. (2004): Bringing Technology and Innovation into the Boardroom. Strategy, Innovation and Competences for Business Value. European Institute for Technology and Innovation Management. Palgrave Macmillan.
- EC (2006): Directorate-general regional policy: innovation in the national strategic reference frameworks. European Union, Brussels.
- Erdősi Gyula (1992): Innovációs menedzsment Távközlési kiadó Budapest

Európai Bizottság (2019): Bizottsági szolgálati munkadokumentum 2019. évi országjelentés –

Magyarország amely a következő dokumentumot kíséri a Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, az Európai Tanácsnak, az Európai Központi Banknak és az Eurócsoporthoz 2019. évi európai szemeszter: az 1176/2011/EU rendelet szerinti értékelés a strukturális reformok terén elért haladásról, a makrogazdasági egyensúlyhiány megelőzéséről és korrekációjáról, továbbá a részletes vizsgálat eredményeiről. Brüsszel, 2019.2.27. SWD (2019) 1016 final

[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-hungary\\_hu.pdf?fbclid=IwAR35QHUbKnJN4Xgdx0KvzUqhi07UxZ30QrVtM1EILRbX4EO3qDcan8\\_EpLc](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-hungary_hu.pdf?fbclid=IwAR35QHUbKnJN4Xgdx0KvzUqhi07UxZ30QrVtM1EILRbX4EO3qDcan8_EpLc) (utolsó letöltés: 2020.05.28.)

Farkas F. (2004). Változás-menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest

Fowler Susan (2015): Motiváció magasabb szinten HVG Kiadó Budapest

G. Fekete, Éva (2010): Recenzió a „Kistérségek – nagyremények? A társadalmi önépítés megújuló formáiról” című tanulmánykötetről *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek* 2010. VII. évf. 2. szám (pp. 128-130)

Garcia, M. et al (2015): Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona, *City, Culture and Society* 6. pp.993-100

Gáspár, Mátyás(2007): Közszolgáltatási közönségszolgálat. In: Asztahov Anikó (szerk.) E-Government Tanulmányok XIII. E-Government Alapítvány a Közigazgatás Modernizációjáért Budapest.

Gáspár, Mátyás – Göndör András – Tevanné dr. Südi, Annamária (2011):

Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai. Budafok-Tétény Budapest XXII. Kerület Önkormányzata.

Gáspár M- Kovács R. (szerk.) (2020): A jó önkormányzás technológiai háttere a digitális transzformáció korszakában Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet.

Gáspár, Mátyás – dr. Zongor, Gábor (2020): A jó önkormányzati gyakorlat értéke, Az önkormányzati jó gyakorlatok tudástranszfer-szolgáltatási rendszerének intézményesítése Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet.

- Gerdesics Viktória – Pavluska Valéria (2013): Irodalomkutatás az innováció elfogadás-elméletekről. Pécsi Tudományegyetem, Pécs. (ISBN 978-963-642-990-04)
- Hortoványi L. – Balaton K. (2016): A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata, *Vezetéstudomány*, XLVII.(12). pp. 38 – 45.
- Hülsmann, M. – Pfeffermann, N. (2011). *Strategies and communications for innovations*, Springer, Heidelberg.
- Jarjabka, Á. – Loránd, B. (2010). Az innováció alapja és megjelenési területei <http://kikk.hu/attachments/articles/810/Innov%C3%A1ci%C3%20menedzsment%20k%C3%A9szlet%20anyag.pdf>
- Jeney László – Varga Ágnes (2016): A felzárkóztatás eredményei és kudarcai az Encsi járásban. *Területi Statisztika* KSH, 2016. 2. szám 184-208. o.
- Keresztes G. (2015): A KKV-k innovációs tevékenységének vizsgálata a Nyugat-Dunántúli régióban és Burgenlandban, PhD disszertáció Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron
- Kocziszky Gy., Veresné Somosi M., Balaton K. (2015). Társadalmi innováció mérésének sajátosságai. „Mérleg és Kihívások” IX. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc, 2015. október 16-16. (288-302. oldal)
- Kocziszky, Gy., Veresné Somosi M., Balaton K. (2017): A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48 (6-7) 16-19. o.
- Lechner Tudásközpont (2015): Smart City tudásplatform (metodikai javaslat). Budapest: Lechner Nonprofit Kft. <http://okosvaros.lechnerkozpont.hu/sites/default/files/2018-10/smart-city-tudasplatform-metodikai-javaslat.pdf> (pp.: 10-64.)
- Lengyel, Imre (2003): Verseny és területi fejlődés. Térségek versenyképessége Magyarországon JATEPress, Szeged ISBN: 963 482 698 9
- Lévai, Katalin – Straussman, J. (szerk.)(1996): Innovatív önkormányzatok. Helyi Társadalom Kutató Csoport 1996. 1996 ISBN 963-04-6342-3
- Magyar Innovációs Szövetség: Innováció értelmezése. [http://www.innovacio.hu/1g\\_hu.php](http://www.innovacio.hu/1g_hu.php)
- Magyary, Zoltán (1930): A magyar közigazgatás racionalizálása A M. Kir. Miniszterelnök Úr elé terjesztett javaslat, Királyi Magyar Egyetemi Nyomda Budapest
- Evans, M. – Aulich, Ch.- Howard, A.- Peterson, M. – Reid, R. (2012): *Innovation in Local*

Government: Defining the challenge, making the change May 2012, ANZSOG  
Insitute for Governance, University of Canberra ACT 2601

Mastenbroek, Willem F. G.(1991): Managing for Quality in the Service Sector,  
Blackwell Business.

Meadows, Dennis – Meadows, Donella – Randers, J.(2005): A növekedés határai – harminc  
év múltán Kossuth Kiadó, Budapest 2005.

Nemes, Gusztáv; Varga, Ágnes (2015): Társadalmi innováció és társadalmi tanulás a  
vidékfejlesztésben - sikerek, problémák, dilemmák. In: „Mérleg és Kihívások” IX.  
Nemzetközi Tudományos Konferencia a Gazdaságtudományi Kar megalapításának  
25. évfordulója alkalmából. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar,  
Miskolc, pp. 434-444. ISBN 978-963-358-098-1

Nemzeti Intelligens Szakosodási Stratégia, 2014. november. Nemzeti Innovációs Hivatal  
Budapest, 2014.

Ogburn W. F. (1957): Cultural Lag as Theory. Sociology and Social Research, 41. p. 167-  
174.

Ogburn W.F. (1964): On Culture and Social Change. University of Chicago Press.

Pálné Kovács, Ilona (szerk.)(2004): Versenyképesség és igazgatás  
(Tanulmányok a regionális versenyképesség igazgatási feltételeiről) MTA  
Regionális Kutatások Központja Pécs

Piskóti I. (2012). Marketing képességek szerepe az innovációs versenyelőnyök  
fenntartásában  
<file:///C:/Users/admin/downloads/Dr%20Piskoti%20Istvan%20%20Markeing%20kepessegek%20szerepe%20az%20innovacios%20versenyelonyok%20fenntartasaban.pdf>

Piskóti István (1993): Az innovációs marketing követelményei. *Marketing*, XXVII/1-2:17-  
25

Piskóti István (2017): *Az innováció fogalmi, tartalmi meghatározása.*  
<http://www.piskotiistvan.hu/index.php/innovaciomarketing-szentagothai-osztondij/megalapozas-modszerek/40-az-innovacio-fogalmi-tartalmi-meghatarozasa>

Piskóti, István – Dankó László – Schupler Helmuth (2002): Régió- és  
településmarketing. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Rab Judit - Szemerey Samu (2018): Okos város fejlesztési modell módszertani alapjai.  
Budapest: Lechner Nonprofit Kft.  
[http://okosvaros.lechnerkozpont.hu/sites/default/files/2018-10/az-okos-varos-fejlesztesi-modell-modszertani-alapjai\\_online.pdf](http://okosvaros.lechnerkozpont.hu/sites/default/files/2018-10/az-okos-varos-fejlesztesi-modell-modszertani-alapjai_online.pdf) (pp.: 7-78.)

- Ramsey, Todd (2006): A szolgáltató állam, e-kormányzati kézikönyv.  
Századvég Kiadó Budapest
- Reisinger, Adrienn (2012): A társadalmi részvétel a helyi fejlesztési politikában  
Magyarországon – fókuszban a civil/nonprofit szervezetek,  
*CIVIL SZEMLE 2012/1. (pp. 23-44).*
- Saad, József (2000) (szerk.): Magyar Panteon: Magyary Zoltán, Új Mandátum, Könyvkiadó  
Budapest 2000.
- Seger, Martin – Beluszky, Pal (1993.): Bruchlinie Eisener Vorhang. Regionalentwicklung  
im österreichisch-ungarischen Grenzraum (Südburgenland / Oststeiermark –  
Westungarn). Böhlau Verlag Wien-Köln-Graz, 1993.
- Sik, Endre (2012): Kell-e nekünk a civil tőke fogalma? *CIVIL SZEMLE 2012/1. pp.9-14.*
- Sikos T. Tamás (szerk.): Matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása a területi  
kutatásban. Akadémiai Kiadó Budapest, 1984.
- Sikos T. Tamás – Tiner Tibor (2002): Fejlődési térfolyamatok Komárom-Esztergom  
megyében. Geomarket, Budapest
- Schumpeter J. A.(1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,  
Budapest, 1980.
- Szellő, János (szerk.)(2013): Lokális, közösségi foglalkoztatás jellemzői és gyakorlata a  
Dunántúl déli részén Kutatási zárótanulmány Pécsi Tudományegyetem Pécs
- Szörényiné Kukorelli, Irén (2015): Vidéki térségeink innovációt befogadó képessége  
– Egy kutatás tapasztalatai. *TÉR ÉS TÁRSADALOM 2015. 1. szám 97-115*
- Tózsá, István: A településmarketing elmélete In: Turizmus és településmarketing.  
Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövőkutatás Tanszék,  
Budapest, pp. 129-157. ISBN 978-963-503-564-6  
[http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1612/1/Turizmus\\_es\\_telepulesmarketing\\_p129\\_Tozsa.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1612/1/Turizmus_es_telepulesmarketing_p129_Tozsa.pdf)
- Trott, P. (2005): Innovation Management and New Product Development. Third Edition.  
Prentice Hall, Harlow-Milan.
- Varga, K (2017): A regionális társadalmi innováció kérdései International Journal of  
Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 2. (2017). No. 4.
- Z. Karvalics, L. (2016): Okos városok: a dekonstrukciótól a hiperkonstrukcióig  
*INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM. 2016. XVI.: 3. szám pp.9-22.*



- Zádori, Iván; Nemeskéri, Zsolt (2016): A tudásmenedzsment térségi eszközei:  
Gondolatok Pécs város tudásmenedzsment-stratégiájának kialakításához.  
*TUDÁSMENEDZSMENT 17: 1 pp. 17-35., (2016)*
- Zsom, Brigitta (2015): A jóllét mérése hátrányos helyzetű régiókban. *TERÜLETI  
STATISZTIKA KSH, 2015. 3. szám 273-287.*

## **Regionális kiadványok**

Acta Regionis Rurum 7. kötet Faluszemináriumi kutatások – Pázmánd Szent István  
Egyetemi Kiadó Gödöllő 2013. ISSN 1789-5588

Alsómocsolád Község Helyi Esélyegyenlőségi Programja 2015-2020 (2015).  
Alsómocsolád Község Önkormányzata 2015. Felülvizsgálva: 2016. június, és 2017.  
február.

Alsómocsolád Stratégiája 2019-2024. (2020)

Digitális Jövő Operatív Terv Alsómocsoládon 2018.

Alsómocsolád Smart Villages – Pilot project, Roadmap előkészítő dokumentum

Ezerarcú Alsómocsolád, Alsómocsolád község értékei. Alapítvány Alsómocsoládért.

Globalizáció és lokalizáció – Környezettudatosság a mindennapokban Alsómocsoládon  
(2012). Módszertani kiadvány. Alsómocsoládi Községfejlesztő- és Szolgáltató Nonprofit  
Kft.

Gyenesdiás nagyközség várossá nyilvánítási pályázata (2017). Gyenesdiás Önkormányzata.

Helyi értékek és egy népfőiskola lehetősége Gyenesdiáson (2018). Gyenesdiási Köz-  
Kultúra Alapítvány.

## Internetes dokumentumok

Code of Good Practices for Local Government, Office of the Prime Minister, 2009.  
<https://localgovernment.gov.mt/en/DLG/Legislation/Documents/Documents%20Page/LC%20Code%20E.pdf>

Engaging children and young people in community planning Community Planning Advice Note Scottish Executive St Andrew's House Edinburgh, 2006.  
<https://www2.gov.scot/resource/doc/154089/0041433.pdf> (2020.04.14.)

Az ENSZ Gyermekjogi Bizottságának Ajánlása: Recommendations, 31. bekezdés, The right of the child to be heard (2006)  
<https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRC/Pages/DiscussionDays.aspx#main>

Kézikönyv a gyermekjogi egyezmény alkalmazásához UNICEF Regional Office for Europe Palais des Nations 1211 Geneva 10, Switzerland (Magyar kiadás: Család, Gyermek, Ifjúság Egyesület, 2009). <https://unicef.hu/wp-content/uploads/2014/10/K%c3%a9zik%c3%b6nyv-a-gyermekjogi-egyezm%c3%a9ny-alkalmaz%c3%a1s%c3%a1hoz.pdf> (2020. 05. 15.)

REPORT OF THE UNITED NATIONS CONFERENCE ON HUMAN SETTLEMENTS (HABITAT II) (Istanbul, 3-14 June 1996). A településekkel foglalkozó második ENSZ-konferencia, Isztanbul (1996. június 3-14), zárójelentés, 13. bekezdés  
[https://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/CONF.165/14](https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.165/14) (2020. január 30.)

A részvételi kormányzás modellje in Best practices Citizen Participation in the Western Balkans and the European Union Author: Eszter Hartay KCSF  
[https://www.kcsfoundation.org/wp-content/uploads/2017/12/03\\_03\\_2014\\_3974014\\_KCSF\\_2011\\_Best\\_practices\\_on\\_Citizen\\_Participation\\_in\\_WB\\_and\\_EU.pdf](https://www.kcsfoundation.org/wp-content/uploads/2017/12/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf) (2020.04. 24.)

## A vizsgált települések honlapja

Alsómocsolád település honlapja [www.alsomocsolad.hu](http://www.alsomocsolad.hu)

Bikal település honlapja [www.bikal.hu](http://www.bikal.hu)

Gyenesdiás település honlapja: [www.gyenesdias.hu](http://www.gyenesdias.hu)

Mágocs település honlapja [www.magocs.hu](http://www.magocs.hu)

Mekényes település honlapja [www.mekenyes.hu](http://www.mekenyes.hu)

Őriszentpéter település honlapja: [www.oriszentpeter.hu](http://www.oriszentpeter.hu)

Nagyhajmás település honlapja [www.nagyhajmas.hu](http://www.nagyhajmas.hu)

Szabadhídvég település honlapja [www.szabadhidveg.hu](http://www.szabadhidveg.hu)

Észak-Hegyháti Mikrotárségi Unió honlapja <https://eszakhegyhatiunio.wordpress.com/>

## **Internetes források**

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 <http://www.kormany.hu>

Közigazgatás- és Közszolgáltatás-Fejlesztési Operatív Program

(KÖFOP) 2014-2020 <https://www.palyazat.gov.hu>

Központi Statisztikai Hivatal honlapja [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Magyar Innovációs Szövetség honlapja [www.innovacio.hu](http://www.innovacio.hu)

Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer [www.teir.hu](http://www.teir.hu)

<https://enrd.ec.europa.eu>

<http://www.kormany.hu>

<https://net.jogtar.hu>

<https://www.palyazat.gov.hu>

[www.tankonyvtar.hu](http://www.tankonyvtar.hu)

<http://www.oecd.org>

<http://demografia.hu/hu/tudastar>

<http://magyaryprogram.kormany.hu/>

## **Jogszabályok**

Magyarország Alaptörvénye

1991. évi LXIV. törvény a Gyermekek jogairól szóló, New Yorkban, 1989. november 20-án kelt Egyezmény kihirdetéséről

1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról.

1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről.

2001. évi LXXXI. törvény a környezeti ügyekben az információhoz való hozzáférésről, a nyilvánosságának a döntéshozatalban történő részvételéről és az igazságszolgáltatáshoz való jog biztosításáról.

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól

## A szerző publikációi, közleményei, tudományos előadásai

- Dömötör Ildikó (2020): Esettanulmány In: Budai B. – Gáspár M. (szerk.) A társadalmi közfelelősség intézményesülése a közigazgatásban, tudományos mű megj.alatt
- Dömötör Ildikó (2020): A PSR és a jövő generációi In: Budai B. – Gáspár M. (szerk.) A társadalmi közfelelősség alapjai egyetemi tankönyv, fejezet megj.alatt kiadó: NKE
- Dömötör Ildikó (2019): Alsómocsolád és Gyenesdiás gyermek- és ifjúsági önkormányzatának bemutatása – esettanulmány. In: Tózsza István (szerk.) E-Government Tanulmányok XLIV. Tanulmánykötet Nemzeti Közszelelőlati Egyetem, Budapest
- Dömötör, Ildikó (2018): A kisközösség, mint érték: A gyerekek bevonása a helyi stratégiaalkotásba és közösségépítésbe. In: Dömötör Ildikó (szerk.): E-Government Tanulmányok XLIII. Közszelelőlati és Közszelelőlatástani Műhely 2017. Tanulmánykötet Nemzeti Közszelelőlati Egyetem Budapest
- Dömötör Ildikó (2018) Előadás: Organized by the International Research Institute, Komarno, „VI. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia” A kisközösség, mint érték...Stúrovo (Párkány) 2018. január 14-15.
- Dömötör Ildikó (2018): „VI. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia” Dömötör Ildikó: A kisközösség, mint érték... International Research Institute s.r.o. Komarno 2018. Konferencia-kiadvány p. 29.
- Dömötör Ildikó (2016) Előadás: Organized by the International Research Institute, Komarno „IV. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia” Tréningelhető-e a közszelelőlatás? A tréningek módszertani szerepe, jelentősége a közszelelőlatában Stúrovo (Párkány) 2016. február 21-23.
- Dömötör Ildikó (2016): „IV. Neveléstudományi és Szakmódszertani Konferencia” Tréningelhető-e a közszelelőlatás? A tréningek módszertani szerepe, jelentősége a közszelelőlatában Stúrovo (Párkány). International Research Institute s.r.o. Komarno, 2016 Konferencia-kiadvány p. 34.
- Dömötör, Ildikó (2016): Small community as a value: inclusion of children in the strategy formation and community building of small settlements WCCI 17h World Conference in Education, World Council for Curriculum and Instruction, Megjelenés: San Diego, CA, USA, ISBN 978-0-692-69768-9 (pbk) pp. 448-455.

- Dömötör Ildikó (2016) Előadás: Small Community as a Value: Inclusion of Children in the Strategy Formation and Community Building of Small Settlements WCCI 17th World Conference on Education, Educating for Democratic Governance and Global Citizenship, (2016) Budapest, 2016. július 10-15 Concurrent Sessions 9-Park III
- Dömötör Ildikó (2016) Előadás: A tréningek módszertani szerepe, jelentősége a közigazgatásban XV. Nemzetközi Tudományos Napok Gyöngyös, 2016. 03. 30-31.
- Dömötör Ildikó (2016): Tréningelhető-e a közigazgatás? A tréningek módszertani szerepe, jelentősége a közszférában XV. Nemzetközi Tudományos Napok, „Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020. között”. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös 2016.
03. 30.-31. Előadások összefoglalói, Károly Róbert Nonprofit Kft. 2016. p. 92.
- Dömötör Ildikó (2016): Trainings in Public Service? The Methodological Role and the Importance of Trainings in the Public Sphere 15th International Scientific Days, „Challenges and Prospects for Innovation between 2014-2020” Károly Róbert College, Gyöngyös 2016. 03. 30.-31. Abstracts of the Papers, ISBN 978-963-9941-91-5 Károly Róbert Nonprofit Kft. 2016. p. 92.
- Dömötör Ildikó (2016): Trainings in Public Service? The Methodological Role and the Importance of Trainings in the Public Sphere, 15th International Scientific Days, „Challenges and Prospects for Innovation between 2014-2020” Károly Róbert College Papers of Scientific Days pp. 373-379. Gyöngyös, Károly Róbert Nonprofit Kft. 2016.
- Dömötör Ildikó (2016): Az emberi erőforrás-gazdálkodás és a kommunikáció  
In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment NKE Szolgáltató Kft. Budapest, 2016. p. 303. ISBN 978-615-5527-96-8
- Dömötör Ildikó (2016): A kommunikációról általában; Kommunikáljunk hatékonyan, de hogyan?; Az intézményi belső és külső szervezeti kommunikáció; Az intézményi belső kommunikáció folyamata, összetevői; A szervezet külső kommunikációja  
In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közzolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment NKE Szolgáltató Kft. Budapest, 2016. pp. 303-309.  
ISBN 978-615-5527-96-8
- Dömötör Ildikó (2016) Előadás: Az integritás tanácsadó, mint új munkakör,  
6. Vezetéstudományi Konferencia Szeged, 2016. május 27. „Menedzsment kihívások

- Taylor után 105 évvel”, Emberi erőforrás menedzsment szekció
- Dömötör Ildikó (2015) Előadás: Az integritás tanácsadó, mint új munkakör a közszférában  
 „Szervezetek és vezetés Taylor után 104 évvel” című 5. Vezetéstudományi Konferencia, 2015. május 29. Szeged, Közmenedzsment szekció
- Dömötör Ildikó (2015): Szakmai tanulmány a HKA programban való részvételről:  
 Szabadhídvég, Szalapa, Óriszentpéter. ÁROP – 2.2.22. „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak”
- Dömötör Ildikó – Dobos Ágota – Molnár Katalin (2015): Akikért a harang szól –  
 Stratégiaalkotó gyerekek. Fejlesztő közösségek. A Helyi Közösségi Akadémiák hálózata. Záródokumentum. ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. projekt keretében. Nemzeti Közszoigálati Egyetem 2015. május pp. 56-59.  
[http://real.mtak.hu/62198/1/HKA\\_kiadvany\\_final.pdf](http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf)
- Dömötör Ildikó (2015): Az emberi erőforrás-gazdálkodással összefüggő kommunikáció, információáramlás és konfliktuskezelés p. 225. In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszoigálati HR-menedzsment NKE Szolgáltató Kft. Budapest, 2015. ISBN 978-615-5527-32-6
- Dömötör Ildikó (2015): Kommunikációs irányok és funkciójuk, Vertikális irányú kommunikáció, Horizontális kommunikáció, Alapkérdések, Az emberi erőforrás-gazdálkodásban folyó személyközi kommunikáció legfontosabb tényezői  
 In: Szabó, Szilvia; Szakács, Gábor (szerk.) Közszoigálati HR-menedzsment NKE Szolgáltató Kft. Budapest, 2015. pp. 226-229. ISBN 978-615-5527-32-6
- Dömötör Ildikó – Gáspár Mátyás (2015): A jó gyakorlatok szerepe az önkormányzatok fejlesztésében (www.bm-okl.hu, BM ÖKI elektronikus kiadvány pp12-20.) ÁROP-1.1.20-2012-2012-0001 kiemelt projekt keretében megrendezett konferencia anyaga
- Dömötör Ildikó (2015): Tréningelhető-e a közszoigazgatás? A tréningek szerepe, jelentősége a közszoigféra hatékonyabb működésében HR & Munkajog 6. évfolyam 7-8. szám pp.45-46. ISSN 2063-7101
- Dömötör Ildikó (2015): Interjú Dr. Pallai Katalinnal HR & Munkajog  
 6. évfolyam 1. szám pp. 27-29. ISSN 2063-7101
- Dömötör Ildikó (2015): Új munkakörök a közszoigférában, az integritás tanácsadó, mint új munkakör a közszoigférában Tavaszl szél konferencia, Doktoranduszok Országos

Szövetsége, Eszterházy Károly Főiskola, Eger 2015.04.11. Pro Publico Kiadó,  
ISBN: 978-963-397-702-6 Absztraktkötet 2015. p. 272.

Dömötör Ildikó (2015): Kistérségi innováció a közigazgatásban NKE KDI Kutatói Fórum  
Budapest, NKE KTK Doktori Iskola 2015.05.14

Dömötör Ildikó (2014): A közigazgatás reformja: Az integritás-tanácsadó mint új munkakör  
a közszolgálatban HR & Munkajog 5. évfolyam 9. szám pp. 17-21. ISSN 2063-7101

Dömötör Ildikó-Gyorgyevics Miklós (2014): Retorika és szövegalkotás egyetem jegyzet,  
elméleti tananyag ÁROP-2.2.13 Közigazgatási Vezetői Akadémia,  
NKE VTKI Budapest, 2014.

Dömötör Ildikó (2014): Új szerepkörök a közszférában HR és Munkajog  
2014/9. szám ISSN 2063-7101

Dömötör Ildikó (2014): Új munkakörök a közszférában: az integritás tanácsadó,  
VII. Országos Tanácsadói Konferencia BKIK székház 1016 Budapest, Krisztina krt.  
99. 2014.10.30

## Mellékletek

### 1. számú melléklet: Jó önkormányzás kutatócsoport kérdőív (2018)

*A kutatás a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett Ludovika Kiemelt Kutatóműhely keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készül.*

DÁTUM .....

ÓRA:.....-tól .....-ig

Magyarország 2015 óta nemzetközi összevetéssel évente nyilvánosan értékeli az állam működését. Ebben vizsgálja az önkormányzatokat is. 2017-ben a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen elindult egy tudományos kutatás, amelynek célja az átfogó értékelés részletezése, s az, hogy a települések számára lehetővé váljon annak ismerete, hogy milyen pontokon tudják javítani saját eredményességüket.

Szeretnénk megismerni az Ön véleményét – mint településének és az önkormányzatnak jó ismerőjét – arról, hogy *lehetségesnek tartja-e ilyen értékelő rendszer létrehozását, alkalmazását, ha igen, akkor milyen értékelési szempontokat tartana fontosnak.*

A jó önkormányzás kutatás *nem arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen az életszínvonal, ellátottság az adott településen*, mert az számos más körülmény mellett egy létező adottság. Mi azt vizsgáljuk, hogy mennyire optimális a működés, hogy miképp lehet elérni a lehető legjobb eredményt.

Megadott válaszait és adatait bizalmasan fogjuk kezelni! A válaszadás önkéntes.

#### 1. Melyik településre fognak vonatkozni a válaszai? (Kérjük írja ide!):

.....

**2. Kérjük, először osztályozza le az állításainkat a hagyományos „iskolai” 5-ös skálán, a jegyek bekarikázásával. 5 – nagyon fontos, nálunk/másutt kitűnően működik, 4 – elég fontos, nálunk/másutt jól működik, 3 – közepesen fontos, nálunk/másutt közepesen működik, 2 – kicsit fontos, nálunk/másutt rosszul működik, 1 – egyáltalán nem fontos, nálunk/másutt nem működik. (Ahol nem akar, vagy nem tud választ adni, ott az osztályzást hagyja ki!)**



Ön szerint mennyire <i>fontosak</i> az alábbi kritériumok a jó önkormányzás értékelése keretében, <i>mennyire működnek önöknél</i> és ismeretei szerint az mennyire működik <i>általában az önkormányzatoknál</i> ? <b>Az önkormányzatnak feladata, hogy....</b>	<i>Fontosság</i>	<i>Működés</i>	
		<i>nálunk</i>	<i>általában</i>
2.1. Alaposan vizsgálja a jövőt, igyekezzék elébe menni a várható változásoknak	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.2. Hosszabb távú célokat tűzzön ki, lebontsa, megtervezze, végrehajtsa	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.3. Meghatározza térségi szerepét, lehetőségeit és ehhez igazítsa céljait	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.4. Őrizze, gyarapítsa értékeit, a célokat ehhez igazítsa	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.5. A lehetséges legjobb közszolgáltatások biztosítására törekedjék	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.6. Nyitott legyen a változásokra, tudjon újítani	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.7. Szervezetileg reagáljon a konfliktusokra, a problémákra	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.8. A hátrányos helyzetűek esélyegyenlőségének megteremtésére törekedjék	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.9. Működése minden érintett számára átlátható legyen	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.10. Az érintetteket bevonja a döntések előkészítésébe	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.11. Az együttműködéshez szükséges információt érthetően és időben biztosítsa	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.12. A törvényességet betartsa, megkövetelje, ellenőrizze	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.13. A felelőségeket meghatározza, mindenkitől módszeresen számon kérje	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.14. Ismerje a saját etikai kódexét és megkövetelje betartását	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

2.15. Többletvállalásait társadalmi felelősséggel határozza meg <sup>147</sup>	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.16. Emberi erőforrásait hatékonyan használja	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.17. Anyagi erőforrásaival hatékonyan gazdálkodjon	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.18. Módszeresen értékelje a szervezeti eredményeket és egyéni teljesítményeket	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.19. Az önkormányzat személyi állományának minőségével törődjön	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.20. Szakmai elkötelezettsége és motiváltsága legyen a dolgozóknak	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.21. Megbecsülje őket (továbbképzések, helyi presztízs, fizetés)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.22. A képviselők szaktudása, szorgalma magas legyen	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.23. A képviselők a köz és ne saját gazdagodásuk javára tevékenykedjenek	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.24. Legyen együttműködési készségük (vitakultúrájuk, kompromisszumkészségük)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.25. A tulajdonosi jogokat az Önkormányzat jól gyakorolja	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.26. Rendeletalkotása színvonalas legyen	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.27. Szervezeti és működési szabályait betartsa	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.28. Költségvetési terve ésszerű legyen és azt be is tartsa	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.29. Helyi adók mértékét a lakosság terhelhetőségéhez igazítsa	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.30. Mindent megtegyen, hogy növelje az önkormányzat forrásait	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

<sup>147</sup> A társadalmi felelősség azt jelenti, hogy figyelemmel van minden fontos helyi társadalmi (közösségi), gazdasági, környezeti igényre, problémára a jogszabály által előírt kötelező feladatokon túl is összhangba a helyi szereplők hasonló, legitim törekvéseivel.

2.31. A korrupciós kockázatokra odafigyeljen, és e kockázatokat csökkentse	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.32. A nemzetközi kapcsolatok ápolására sok energiát fordítson	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.33. Az eladósodást elkerülje	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.34. Ismerjék a képviselők a település stratégiáját	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.35. Ismerjék a lakosok is a stratégiát	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.36. A stratégiának megfelelően történjenek a pályázások, fejlesztések	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.37. Az érintettekkel az önkormányzat megegyezésre törekvő legyen	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.38. Igyekezzenek forrásokat teremteni	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.39. Egyeztessen a munkavállalói érdekképviselőkkel a foglalkoztatást és munkakörülményeket érintő kérdésekben	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2.40. Informálja a dolgozókat a foglalkoztatásukat és munkakörülményeiket érintő kérdésekről	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

### 3. Mennyire tartja lehetségesnek az önkormányzatiság teljesítményének mérését?

(Kérjük, egy hetes fokozatú skálán jelölje be, ahol: 1 - lehetetlen, 2 – alig mérhető, 3 – inkább nem mérhető, 4 – közepesen, 5 - inkább mérhető, 6 –jól mérhető, 7 – kitűnően mérhető volna )

1 2 3 4 5 6 7

Lehetetlen mérni         Kitűnően mérhető

### 4. Szükségesnek tartja az önkormányzás „jóságának”, minőségének mérését, értékelését? (1 – nagyon ellenzem, 7- nagyon szükségesnek tartom)

1 2 3 4 5 6 7

Nagyon ellenzem         Nagyon szükséges

**5. Mennyire tartja sikeresnek a települését (Budapesten kerületét)? /A siker a meglévő lehetőségek viszonya/**

1 2 3 4 5 6 7  
Kevésbé        Nagyon

**6. Foglalkoznak azzal, hogy mely területeken és hogy lehet a korrupciós kockázatokat csökkenteni?**

1 2 3 4 5 6 7  
Felületesen        Alaposan

**7, Az Ön tapasztalatai szerint hol nem egyértelműek a jogi hatáskörök, felelőségek, feladatkörök? /Lehetnek Eu-s projektek, foglalkoztat az önkori embereket, lehetnek más hivatalokkal ilyen esetek, nem világos ki mit kommunikálhat./**

.....  
.....

**8. Mi a véleménye a helyi adókról? Mértékéről, fajtáiról?**

.....  
.....

**9. Mi a véleménye a helyi kitüntetésekéről? (Fajtáiról, presztízssértékéről, megfelelő emberek kapták-e stb.)**

.....  
.....

**10. A médiában/interneten helyi dolgokról és az önkormányzati lapban volt-e olyan cikk az elmúlt évben, melyre vissza tud emlékezni? Ez miről szólt? /Mindkét kérdésre kérjünk választ!/  
.....  
.....**

**11. Mennyire tartja kezelhetőnek önkormányzata adósságát?**

1. nincs eladósodás 2. kis eladósodás és könnyen kezelhető 3. kis eladósodás, de nehezen kezelhető  
4. nagy eladósodás, de kezelhető 5. nagy eladósodás és nehezen kezelhető 6. nem tudom

**12. Egyéb észrevételek, melyeket Ön szerint még vizsgálnunk kéne, s amelyről van valamilyen véleménye (szimbólumok használata, település tisztasága, környezetvédelem, hulladékkezelés, nyugalom biztosítása /csendrendelet, közbiztonság/, helyi civil szervezetekkel való együttműködés jellemzői, fejleszti-e az önk. munkatársai képességeit stb.)**  
.....  
.....

**13. Ajánlaná-e önkormányzatának, hogy értékelje működését a jó önkormányzás készülő kritériumai szerint?**

- 1 – igen                      2 – nem                      3 – nem tudom

**14. Képzeld el azt a helyzetet, hogy valamiért elégedetlen (pl. megharagszik) az önkormányzatra. Milyen eszköz áll a rendelkezésére, hogy érvényt szerezzen igazának? /petíció, tüntetés, személyes kapcsolatokban meglévő erő stb./**

.....  
.....

**15. Meg tud nevezni olyan embert, aki meghatározó a településen (kerületben)? /Egy név, mellé szám, hogy hányat!/  
.....**

művész:..... kiemelkedő és  
megbecsült pedagógus:.....

vállalkozó:.....

egészségügyi dolgozó (orvos, ápoló, gyógyszerész)  
:.....  
.....

politikus:.....

vallási vezető:.....  
egyéb:.....

**16. Van-e olyan ismerőse, akinek van hatása az önkormányzati munkára? 1 Igen, van  
2, Nem, nincs.**

**17. Ha igen, kb. hány ilyen embert ismer személyesen? .....**

**Szeretnénk** felvenni egyikőjünkkel a kapcsolatot, hogy feltehessük neki a kérdést, hogy ő minek tudja be azt a befolyást, amit az emberek tulajdonítanak neki. *(Ha nem sikerül elérni, elkérhető az illető neve és mobilszáma, emailje. megkereshető személyesen. Az illetőnek elektronikusan kitölthető kérdőívet küldünk. <https://goo.gl/forms/ZeRHOYAjkgNQ7oIc2> )*

.....  
.....

.....  
.....

**18. Honnan szerzi a helyi közügyekről az információit? Válassza ki az első hármat és jelölje is a sorrendjüket!**

1. Facebook  
    első hely

2. valamely nem önkormányzati portál

3. önkormányzati portál második

4. személyes kapcsolatok

5. helyi rádió vagy tv  
    harmadik

6. nyomtatott önkormányzati lap

7. szórólapok, kifüggesztett hirdetések

8. egyéb, éspedig:.....

**Végezetül kérjük, hogy néhány személyes kérdésre is válaszoljon (Négyzetbe írandó a szám!):**

19. Életkora: 1. 18-25 év 2. 26-40 év 3. 41-55 év 4. 56-65 év 5. 65 évnél idősebb

20. Neme

1 férfi, 2 nő

21. Beosztása:            1. felsővezető    2. középvezető    3. beosztott    4 nincs ilyen  
5

22. Foglalkoztatásának módja:    1. főállású munkaviszony

2. inaktív (Gyes, nyugdíjas stb.)

3. önálló vállalkozó

4. megbízással vagy egyéb jogviszonyban

foglalkoztatott, alkalmi munkák



**23. Előfordult-e az elmúlt 12 hónapban, hogy a következő dolgokra kevesebb jutott, mint amire szükségük lett volna?**

1 – előfordult, 2 – nem fordult elő, 3 – nem szoktak ilyesmire költeni, 9 - válasz hiány

ruházat:, könyv, kultúra: nyaralás: vendéglátás:

szórakozás:

szolgáltatások:

lakáskarbantartás:

ajándékozás:

**24. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?**

1. szakmunkásképző
2. szakközépiskolai érettségi
3. gimnáziumi érettségi
4. főiskolai diploma/felsőfokú technikum
5. egyetemi diploma

25. Szakmája, szakirányú végzettsége (szakvizsgája, tud. fokozata):.....

26. Mióta figyeli az önkormányzat munkáját (évek):.....

27. Amikor általában értékelte az önkormányzatokat mire gondolt (országra, egy kerületre, környező kistérségre stb. )

.....  
.....

**Nagyon köszönjük, hogy időt szánt ránk, és válaszolt a kérdéseinkre!**

## 2. számú melléklet: Alsómocsolád projektjei

Projekt kezdete	Pályázati azonosító / Pályázat címe	Kedvezményezett	Támogatás HUF	Rövid leírás
2018-folyamatban	EFOP-1.5.3-16-2017-00070 Lépés-Váltás az Észak Hegyháti Mikrotérsgben	Alsómocsolád Község Önkormányzata	240 064 066	<p>Lépés-Váltás az Észak Hegyháti Mikrotérsgben program jövökepe az élhető és fejlődö Észak-Hegyhát, mely magában foglalja azt itt élök életesélyeinek és életminöségének javítását, az ehhez szükséges kompetenciák szintjének emelését, a jelenlévö szociális hátrányok leküzdését, a települések népességmegtartó képességének javítását, a szektorközi együttmüködések erősítését,- bővítését, a humán közszolgáltatások színvonalának javítását, az atipikus foglalkoztatás és képzés, a közösség,- és egészségszervezés, valamint tanácsadás eszközrendszerének térségi igényekre való kidolgozását, müködtetését, társadalmasítását.</p> <p>A program célja a mikrotérsg társadalmi tervezés módszertanával létrehozott, konszenzuson alapuló humán fejlesztési stratégiájának megvalósítása, a települési és térségi identitás erősítése, az erőforrások aktivizálása és fejlesztése, az állampolgári aktivitás növelése és partneri együttmüködések generálása.</p> <p>Lépés-Váltás az Észak Hegyháti Mikrotérsgben program megvalósítása 2018. március 01-én indult, a projektidöszak 36 hónapjában többek között megvalósításra kerül 11 képzés, 22 különbözö típusú rendezvénycsoport mintegy 360 eseménye, lehetőség nyílik 4 különbözö tanácsadási szolgáltatás igénybevételére, megújul 6 közösségi szintér, elkészül 6 darab tanulmány.</p>
2018-folyamatban	ERASMUS + 2018-1-HU01- KA204-047707 Felkészülés az aktív idöskorra	Alsómocsolád Község Önkormányzata	12 300 000	Tananyag készítés Felnöttkori tanulás kapcsán (Konzorcium: norvég, szlovén partnerek, Budapest XV. Ker. Önkormányzat)
2019-folyamatban	VP6-19.2.1.-61-4-17 Együtt a biztonságos Észak-Hegyhátért	Alsómocsolád Község Önkormányzata	1 926 821	2 db térfigyelö kamera elhelyezése, Praktikák Háza fütéskorszerüsítés, Bünmegelőzési fórum

2019-folyamatban	VP6-19.3.1-17 MecseKincs	Alsómocsolád Község Önkormányzata	712 000	Kincskereső játék: tervezése, játéklapok, tarisznya, köszöntőtábla
2019.-folyamatban	VP6-19.2.1-61-7-17 Az alsómocsoládi Fesztiváltér fejlesztése	Alsómocsolád Község Önkormányzata	1 742 331	Fesztiváltér világításkorszerűsítése: 2 db oszlop és 15 db lámpatest elhelyezése
Elnyert	Családbarát Ország Nonprofit Közhasznú Kft Családbarát szolgáltató hely	Alsómocsolád Község Önkormányzata		Családbarát szolgáltató hely minősítés elnyerés a Faluház számára
Beadott	CSB MEDIA HUNGARY Image film	Alsómocsolád Község Önkormányzata		Települési image film készítés
Beadott	EON Energy Globe díj	Alsómocsolád Község Önkormányzata		Energy Globe díj elnyerése
Beadott	VP6-19.2.1.-61-1/1-19 PI-VÍZ előállító berendezések beszerzése Alsómocsoládon	Alsómocsolád Község Önkormányzata	4 643 818	PI-VÍZ készítő berendezés beszerzése 2 db
<b>ÖSSZESEN</b>			<b>261 389 036</b>	

<p>2017- folyamatban</p>	<p>EFOP-1.3.5-16- 2016-00290 Összefogásban az Észak-Hegyhátért</p>	<p>Alapítvány Alsómocsoládért</p>	<p>25 000 000</p> <p>Az Összefogásban az Észak-Hegyhátért egy Alsómocsolád, Mágocs, Bikal, Mekényes és Nagyhajmás településeken komplex, helyi közösségfejlesztő, civil társadalmat erősítő program. Településeinken nagyon eltérő a közösségi aktivitás, a lakosság közösségi szerepvállalása, ennek fejlesztését a már meglévő tapasztalatokat átadva, a helyi értékek feltérképezése mentén, mikroközösségi szintről indulva hajtjuk végre, önkéntesek bevonásával, a helyi közösség aktivizálásával három projektfüzér mentén.</p> <p>Családi életre nevelés projektfüzér a boldog családi életet alapozza meg, a szomszédági kapcsolatok megerősödését, a generációs hidak kialakulását szolgálja. Az életvezetési kompetenciafejlesztő tréningeken a családok működését segítő, a családi és egyéni jövőkép kialakítását célzó ismeretek átadása történik (pl.: szociokulturális környezet megismerése, értékrendek, stb...). A Beszélgető körök a helyi informális ifjúsági szervezettel együtt dolgozva, önkéntes mentorok segítségével működő lakossági mikro-fórumok, ahol gyakran tabuként kezelt témákat dolgozunk fel közösségben, pl.: nemi szerepek, családtervezés, generációk együttélése. Évente 1 alkalommal Családi Napot tartunk, mely a családi és szomszédági kohézió erősödését szolgálja.</p> <p>A "Cselekvő állampolgáriság" projektfüzért egy 5 településes közösségi jövőtervezéssel, térségi önkéntes stratégiakészítéssel kezdtük, mely alapot teremtett kisközösségi önkéntes akciók megtervezésére, kivitelezésére, a térség ifjúságpolitikai koncepciójának megalkotására.</p> <p>Az "Észak-hegyháti érték és identitás"-projektfüzérünk a települési ÉRTÉKTÁR kialakításán túl a helyi identitástudat megőrzésére koncentrált. A résztvevő 5 településen "Értékvadász" tréninget szerveztünk, mely segített összegyűjteni mindazon értékeket, amit a helyi közösség annak gondol, tekintettel a hungarikumok és nemzeti értéktár sajátosságaira, de azon túlmutatva, összegezve a helyi közösségi értékeket is. A tréningek folyamán olyan helyi érték klubokat alakítottunk ki, melyek feladata az értékek további gyűjtése és megőrzése, valamint a program keretében kiadványok készítése volt. Erre építve településenként évente egy, úgynevezett értéknapot szerveztünk, ahol lehetőség nyílt az összegyűjtött értékek bemutatására, megismerésére. Az Észak-hegyháti érték és identitás- tematikus érték napok tartalma és</p>
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				helyszíne: Mágocs az élő múzeum napja, Nagyhajmás a kézművesek napja, Mekenyes a hit és vallás napja, Bikal a nemzetiségek napja, Alsómocsolád a képzőművészek napja.
2019- folyamatban	VP6-19.2.1.-61-5-17 Speciális háziorvosi ellátások kialakítása, fejlesztése, szűrőprogramok kialakítása, népszerűsítése	Alapítvány Alsómocsoládt	7 170 687	Orvosi eszközök beszerzése
2019	VP6-19.3.1-17 Turisztikai fejlesztések a Mecsekben	„Őszi Fény” Alapítvány	6 000 000	100 fő táboroztatása
Beadott	VP6-19.2.1.-61-1/1- 19 Szolgáltatásfejlesztés - Sószoza kialakítása	„Őszi Fény” Alapítvány	4 574 510	Sószoza kialakítása
Beadott	IFJ-GY-20 Zöld hullám az Észak-Hegyháton	Alapítvány Alsómocso ládért	2 000 000	Környezettudatosságra nevelő
Beadott	VP6-19.2.1.-61-2/1- 19 Szálláshelyfejlesztés Alsómocsoládon	Alsómocso ládi Községfejl esztő és	4 997 089	Vendégházban klímák felszerelése és beltéri nyílászárók cseréje
			<b>24 742 286</b>	

### **3. számú melléklet: Alsómocsolád gyermek- és ifjúsági önkormányzatának működési szabályzata**

## **Demokratikus Alsómocsoládi Gyermek és Ifjúsági Önkormányzat**

### **Egységes Szerkezetű Szervezeti és Működési Szabályzata**

#### **I. Fejezet Általános rendelkezések**

##### **1.§.**

- /1/ A Demokratikus Alsómocsoládi Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzat (a továbbiakban DAGYIÖK) az alsómocsoládi 6. életévét be és 30. életévét be nem töltött gyermekek, fiatalok érdekvédelmi és érdekképviselői társadalmi szervezete.
- /2/ A DAGYIÖK székhelye: Teleház Alsómocsolád  
7345 Alsómocsolád, Rákóczi út 21.
- /3/ A DAGYIÖK alapítási éve 1996
- /4/ A DAGYIÖK levélcíme: 7345 Alsómocsolád, Rákóczi út 21.

##### **2.§.**

A DAGYIÖK önkormányzati elven működő, ügyeit nyilvánosság előtt intéző szervezet.

#### **II. Fejezet A DAGYIÖK célja és feladatai**

##### **3.§.**

- /1/ I. fejezet 1.§.-nak 1. pontjában meghatározott korcsoport számára érdekvédelmi, érdekképviselői fórum biztosítása
- /2/ I. fejezet 1.§.-nak 1. pontjában meghatározott korcsoport számára kulturális, sport és közéleti programok biztosítása, a felmerülő igények alapján
- /3/ I. fejezet 1.§.-nak 1. pontjában meghatározott korcsoport számára önálló döntéshozatal, felelősségvállalás biztosítása
- /4/ I. fejezet 1.§.-nak 1. pontjában meghatározott korcsoport számára kapcsolattartási lehetőség megteremtése, szintentartásának biztosítása a Felnőtt Önkormányzattal, a településen és azon kívül működő civil szervezetekkel.

#### **III. Fejezet A DAGYIÖK tagjai és együttműködői**

##### **4.§.**

A DAGYIÖK tagja lehet az a természetes személy:

- /1/ I. fejezet 1.§.-nak 1. pontjában meghatározott korcsoport azon tagja, aki állandó bejelentett alsómocsoládi lakcímmel rendelkezik
- /2/ Elfogadja a DAGYIÖK Szervezeti és Működési Szabályzatát

### **5.§.**

A DAGYIÖK tagjainak joga van:

- /1/ A döntéshozatalok előkészítésének folyamatában részt venni
- /2/ A DAGYIÖK programjaiban részt venni
- /3/ A választási szabályzatban foglaltak alapján tisztségeket viselni, azok megválasztásában részt venni
- /4/ A DAGYIÖK testületi ülésein, amennyiben nem viselnek tisztségeket véleményezési joggal részt venni

### **6.§.**

A DAGYIÖK tagjainak kötelessége:

- /1/ A szervezet Szervezeti és Működési Szabályzatát betartani

### **7.§.**

A DAGYIÖK tagjának tagsági viszonya megszűnik, ha:

- /1/ A tag kilépési szándéknyilatkozatot tesz
- /2/ A testület kizárja a DAGYIÖK tagjai sorából
- /3/ Elhalálozik

### **8.§.**

A DAGYIÖK együttműködője lehet az a természetes személy, vagy szervezet

- /1/ Amely kifejezi szóban vagy írásban együttműködési szándékát
- /2/ Együttműködését a képviselő testület elfogadja

## **IV. Fejezet A DAGYIÖK működése**

### **9.§.**

- /1/ A DAGYIÖK legfelsőbb döntéshozatali szerve a képviselő testület
- /2/ A képviselő testület tagjait a DAGYIÖK négyévente júniusban a választási szabályzatban előírtak alapján választja soraiból
- /3/ Az a testület, mely 6 hónapon keresztül nem kerül összehívásra, felosztottnak tekinti magát! Új választás kitűzésére kerül sor.



- /4/ Az a tisztségviselő, aki 6 hónapon keresztül előre jelzett, a testület által elfogadott indok nélkül a DAGYIÖK testületi és szervezeti munkájától távol marad, elveszíti mandátumát. Helyére a soron következő jelölt kerül, annak hiányában a posztjára új választás kerül kiírásra.

## **10.§.**

A képviselő testületi ülések:

- /1/ A képviselő testület beiktatásától számított 15 napon belül alakuló ülést tart  
/2/ A képviselő testület rendes üléseit 3 havonta tartja  
/3/ A képviselő testület a felmerülő napirendi pontok fontosságát mérlegelve a rendes üléseken kívül rendkívüli ülést hívhat össze  
/4/ A képviselő testület a DAGYIÖK tagjainak sorából időszakosan működő munkacsoportokat hozhat létre

## **11.§.**

A képviselő testületi ülések előkészítése:

- /1/ A képviselő testületi üléseket a polgármester, vagy valamely képviselő hívja össze írásbeli meghívóval  
/2/ Az írásbeli meghívót a rendes ülés előtt legalább 36 órával, a rendkívüli ülések előtt 24 órával kell kézbesíteni  
/3/ A képviselő testületi üléseknek tartalmaznia kell az előzetesen kidolgozott napirendi pontokat, melyek között szerepelni kell az előző határozatok végrehajtásáról szóló beszámolóknak, valamint egy egyebek című napirendi pontot, amely lehetőséget teremt a felmerülő problémák tárgyalására  
/4/ A képviselő testületi ülésekre meghívót kapnak a testületi tagok szavazati joggal, a felnőtt önkormányzat képviselői tanácskozási joggal, az időszakosan működő munkacsoportok képviselői tanácskozási joggal, valamint a felnőtt segítők tanácskozási joggal  
/5/ A képviselő testületi ülések nyitottak, rajta érdeklődők előzetes bejelentés nélkül részt vehetnek

## **12.§.**

A képviselő testületi ülés menete:

- /1/ A képviselő testületi ülést a polgármester, távolléte esetén az ülést előkészítő képviselő vezeti, mint levezető elnök  
/2/ A levezető elnök 2/3-os részvételi arány esetében megállapítja a határozatképességet, ellenkező esetben elnapolja az ülést és előkészíti annak pótlását  
/3/ A levezető elnök az ülést megnyitja, berekeszti, szünetet rendel el  
/4/ A levezető elnök az ülés kezdetén névsorolvasást és jelenléti ív elkészítését rendeli el  
/5/ A levezető elnök az ülés kezdetén ismerteti a javasolt napirendi pontokat, majd ezek alapján levezeti az ülést

- /6/ A napirendi pontokat a levezető elnök külön- külön nyitja meg. Ezek tárgyalása során kikéri az ülésen tanácskozási joggal résztvevők véleményét, majd a napirendi pontot vitára, azt követően szavazásra bocsátja. A napirendi pontok elfogadása 2/3-os többséget igényel
- /7/ A szavazás 2/3-os nyílt szavazás
- /8/ A testületi üléseken az erre felkért felnőtt segítő jegyzőkönyvet vezet, melyet ő valamint a levezető elnök hitelesít
- /9/ A levezető elnök gondoskodik a testületi ülés rendjének fenntartásáról, ezért joga van a tárgytól való eltérés esetén figyelmeztetés után a szót megvonni, rendzavarás esetén a rendbontót figyelmeztetni, azt az ülésről kiutasítani, az ülést határozott időre megszakítani
- /10/ A képviselő testületi ülésen megjelenő érdeklődők a részükre kijelölt helyen foglalhatnak helyet, az ülés rendjét nem zavarhatják, ellenkező esetben a levezető elnöknek joga van őket kiutasítani

## **V. Fejezet** **A DAGYIÖK gazdálkodása**

### **13.§.**

A DAGYIÖK anyagi eszközei:

- /1/ Felajánlásokból, pályázatokból nyert összegek
- /2/ A felnőtt önkormányzattól kapott keretösszeg
- /3/ Jogszabályok által meghatározott egyéb bevételek

### **14.§.**

A DAGYIÖK gazdálkodása:

- /1/ A képviselő testület a rendelkezésre álló pénzeszközökről a taggyűlés véleményeztetése után önállóan dönt
- /2/ A DAGYIÖK pénzügyi bizonylatait a felnőtt önkormányzat, vagy a helyi Teleházat fenntartó „Mocsolád-Civilház” Nonprofit Kft. kezeli

### **15.§.**

A DAGYIÖK megszűnése esetén a vagyonáról, a megszűnést kimondó közgyűlés dönt

Alsómocsolád, 2013. december 31.

#### **4. számú melléklet: Alsómocsolád település díjai, kitüntetései:**

- 2009. Magyarországi Falumegújítási Díj – Belügyminisztérium és a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
- 2010. Európai Falumegújítási Díj – II. helyezés
- 2010. Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Közösségi összefogással a helyi fejlesztésekért a LEADER program keretében kategória I. díj – Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége
- 2009. Idősbarát Önkormányzat – Szociális és Munkaügyi Minisztérium
- 2009. Ifjúságbarát Önkormányzat – Dél-Dunántúli Regionális Ifjúsági Tanács
- 2014. „Az Év Fiatalbarát Önkormányzata” – Nemzeti Agrárszaktanácsadási Képzési és Vidékfejlesztési Intézet
- 2015. Greenovációs Nagydíj Turizmus, szálloda és vendéglátóipar kategória – Professional Publishing Hungary kiadó
- 2015. Kerékpáros barát település – Nemzeti Fejlesztési Minisztérium
- 2015. Klímasztár – Magyarországi Éghajlatvédelmi Szövetség
- 2015. Polgárőr Település – Belügyminisztérium, Országos Polgárőr Szövetség
- 2016. Az év eMagyarország Pontja – Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség
- 2016. Kerékpárosbarát település – Nemzeti Fejlesztési Minisztérium
- 2016. „Minőség Innováció” I. díj - Minőségügyi Szervezetek Európai Szövetsége
- 2016. Családbarát település – Nagycsaládosok Európai Szövetsége
- 2016. Gyermekbarát település – UNICEF
- 2016. Klímabarát település – Nemzetközi Klíma Szövetség