

Az URBACT III program tapasztalatai alapján

Az URBACT program eredményeinek értékelése



URBACT



Co-funded by
the European Union
Interreg



Megbízó:

Építési és Közlekedési Minisztérium

Készítette:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE)
Településépítészeti és Települési Zöldinfrastruktúra Tanszék

Szerkesztette:

dr. Bérczi Szabolcs István egyetemi adjunktus
Fehér Júlia Csillag (hallgató)
Vince Vivienn (hallgató)

A tanulmány elkészítésében részt vett:

MATE Településépítészeti és Települési Zöldinfrastruktúra Tanszék képviselőjében

dr. Bérczi Szabolcs István egyetemi adjunktus
Báthoryné dr. Nagy Ildikó Réka egyetemi docens
Pásztói Petra PhD hallgató

MATE hallgatók

Fehér Júlia Csillag
Vincze Vivien
Bak Bence
Bakk Bíborka
Dragán Orsolya
Gal József
Gergely-Héger Abigél

Király Dávid
Mester Marcell
Pinke Kitty
Stéger Amand
Vácz Leila Imola
Varga Tímea

HBH Stratégia és Fejlesztés Kft. képviselőjében (szakértőként)

Héjj Eszter
Séra Zsolt
Szigeti Ferenc

Az interjúkon részt vett

Budapest Főváros XII. kerület (Hegyvidék) Önkormányzata képviselőjében

Hamza Zsófia
Laki Nóra

Nagykálló Város Önkormányzata képviselőjében

Végsheő Sándor

Nyíregyháza Város Önkormányzata képviselőjében

Kézy Béla (Megakom Kft.)

Veszprém Város Önkormányzata képviselőjében

Kiss Renáta
Kovács Judit
Mórocz-Tavas Eszter

MATE hallgatók

Faragó Péter
Farkas Gergely
Gajdos Diána Antónia
Hajnal Csenge
Koblencz Ákos
Kovács Regina Flóra
Pácser Zsombor

Pákozdi András
Rezsabek Eszter
Rimai Mátyás
Szopkó György Bence
Tatárné Ármán Kata
Vallyon Mihály

Tartalomjegyzék

1.	Vezetői összefoglaló	3
2.	Bevezető	7
2.1	A megbízás ismertetése, megbízási elvárások	7
2.2	Általánosan az URBACT programról	7
3.	Módszertan.....	9
4.	Interjúk feldolgozása.....	10
4.1	XII. Kerület – BeePathNet	10
4.2	XII. Kerület – Health&Greenspace	13
4.3	Nagykálló – Procure	17
4.4	Nyíregyháza – TechTown és TechRevolution	23
4.5	Veszprém – Innovato-R.....	28
5.	Kérdőívek feldolgozása	33
5.1	Az URBACT program tapasztalatai Budapest XII. kerületben	33
5.2	Az URBACT program tapasztalatai Nagykállón	34
5.3	Az URBACT program tapasztalatai Nyíregyházán	34
5.4	Az URBACT program tapasztalatai Veszprémben.....	35
6.	Összegzés	37
6.1	Nehézségek.....	37
6.2	Sikerek, erősségek	38
6.3	Fontosabb eredmények.....	40
6.4	Javaslatok, tanulságok	40
6.5	Az interjúk során megfogalmazódott legfontosabb üzenetek	41
	Mellékletek	42
1.	melléklet: Projektkoordinatorokkal / szakértőkkel készített interjúk adatai	42
2.	melléklet: A tanulmányt megalapozó folyamat fontosabb lépései	43
3.	melléklet: Tanulmány alapjául szolgáló önkormányzati kérdőív (2025)	45
4.	melléklet: Javasolt (egyszerűsített) kérdőív a jövőbeli projektek zárásához.....	46
5.	melléklet: Interjúk során készített fotók.....	47

1. Vezetői összefoglaló

A tanulmány az URBACT III programban részt vett magyar települések (Budapest XII. kerület, Nagyálló, Nyíregyháza, Veszprém) tapasztalatait dolgozza fel interjúk és kérdőívek alapján, a helyi megvalósítás folyamatára, az érintettek együttműködésére, a hatásokra és a fejlesztési javaslatokra fókuszálva.

Az URBACT lényege – az érintettek szemszögéből – nem elsősorban „projektek” végrehajtása, hanem egy tanulási folyamat, az URBACT módszertanra, nemzetközi tapasztalatcserére és helyi partnerségre építve. Ezek együtt segítik, hogy a városok integráltan és az érintettek részvételére építve fejlesszenek.

1) Az URBACT fókuszidőt és védett tanulási teret ad a városoknak – ez önmagában fejlesztési kapacitás

Az URBACT a városok számára elsősorban „fókuszidőt” és védett tanulási teret teremt: olyan több hónapon – éven át tartó keretet, amelyben a mindennapi operatív nyomásból kiszakadva lehet megszerezni egy-egy helyi kihívást, kijelölni a prioritásokat, és európai összehasonlításban megérteni, hogy a város saját problémája hol helyezkedik el a tágabb trendekben. A magyar tapasztalatok alapján ez a kapacitás különösen ott jelent hozzáadott értéket, ahol a stratégiai tervezésre kevés dedikált idő és ember jut: az URBACT menetrendet, mérföldköveket és közös nyelvet ad, ami segíti a belső egyeztetést és a döntéselőkészítést. A hazai részvételi példák tematikája azt mutatja, hogy a fókuszált tanulási tér nagyon különböző területeken használható: a beporzók és biodiverzitás (BeePathNet), az egészség és zöldfelületek összekapcsolása (Health & Greenspace), a közbeszerzés stratégiai újragondolása (Procure), a digitális gazdaság és tehetségmegtartás (TechTown/TechRevolution), valamint a közigazgatási innováció és részvételiség (Innovato-R) esetében is. Ezek a kihívások ráadásul sokszor olyan interszektorális területek, amelyekre a magyar fejlesztéspolitikai nem mindig ad válaszokat.

„A külföldi utak legfőbb haszna az volt, hogy a résztvevők „akarva-akaratlanul” csak a témával foglalkoztak, elszakadva az otthoni napi munkától...”

2) A valódi hozam nem látható beruházás, hanem tudás, kapcsolatok és szemléletváltás

A magyar városok URBACT-eredményei gyakran nem „látható beruházásként” jelennek meg, hanem tudásban, hálózatban és szemléletváltásban. A program logikája szerint a legfontosabb hozam az, hogy a városok megtanulják egy kérdéskört integráltan végig gondolni, a helyi szereplőket bevonva, és a nemzetközi példák alapján a zsákutcákat kiszűrve gyorsabban találjanak működő megoldásokat. A tapasztalatok szerint több projektben a kiemelkedő eredmény a bizalmi kapcsolatok és informális együttműködések megerősödése volt: nemzetközi partnerek között, valamint helyben az önkormányzat és a civil, szakmai vagy piaci szereplők között. Ezek a kapcsolatok később is hasznosulnak új projektötletek, további pályázatok, vagy egyszerűen jobb intézményi együttműködés formájában. Emellett konkrét, „könnyű” outputok is születtek, amelyek későbbi fejlesztéseket készítettek elő: a XII. kerületben hálózatosodó együttműködések és zöldfelület-kezelési gyakorlatok, Nyíregyházán intézményesülő innovációs funkciók és szolgáltatások, Nagyállón beszerzési stratégia és elemzések. Az URBACT így olyan széles tudásbázist és szakmai kapacitást épít, amely a projektzárás után is tovább hasznosul, és a városi döntéshozást szakmailag megalapozottabbá és nyitottabbá teszi.

„A fejlődés nem mindig kézzelfogható: sokszor a megszerzett tudásban, kapcsolatokban és szemléletváltásban jelenik meg.”

3) Az URBACT helyi támogató csoport egy asztalhoz ülteti a szektorokat – ez erősíti az integrált városfejlesztést és a legitimitást

Az URBACT egyik legnagyobb hozzáadott értéke a hazai példák szerint az volt, hogy a városok képesek voltak olyan különböző szektorokat és szereplőket egy asztalhoz ültetni, amelyek a „normál hétköznapi működésben” ritkán találkoznak. A Helyi Támogató Csoportok (ULG-k) nem formális véleményező testületként működtek, hanem olyan közös munkatérként, ahol a helyi tudás, az érdekek és a szakmai nézőpontok érdemben találkoztak. A tanulmányban bemutatott gyakorlatok alapján a bevonás kiterjedt a civil és szakmai közösségektől az egészségügyi, oktatási és kulturális intézményeken át a vállalkozásokig, és egyes témákban magas szintű intézményi szereplőig is. Ennek a sokszínűségnek a közvetlen hozama,

hogyan a városok pontosabban értik a probléma „teljes rendszerét”, és a megoldások nem egyetlen osztály vagy szakterület logikájára épülnek, hanem egy széles szakmai és társadalmi beágyazottságot kapnak. A közös tervezés legitimebbé teszi az akciókat: a résztvevők nem utólag értesülnek a döntésekről, hanem a prioritások formálásában is szerepet kapnak, ami később a megvalósítást is stabilabbá teheti.

„Sikerült egy asztalhoz ültetni a kórházvezetők és vezető orvosok által képviselt egészségügyi, illetve a pszichológiai, zöldfelület-kezelési szempontokat.”

4) A nemzetközi tanulás akkor működik, ha nem másolás, hanem tudatos adaptáció történik

A nemzetközi jó gyakorlatok hazai átvétele a tapasztalatok szerint ritkán jelentett „egy az egyben” átemelést: az eltérő jogi, pénzügyi és intézményi környezet miatt a városok inkább működési elveket, logikát és eszközöket vettek át, majd ezt a saját rendszerükre szabták. A közbeszerzési fókuszú kezdeményezésben például nem egy konkrét külföldi eljárás lemásolása volt a cél, hanem annak a szemléletnek az átvétele, hogy a beszerzés stratégiai eszköz a helyi gazdaság és társadalmi célok támogatására; ehhez a városok átvették a stratégiakészítés lépérendszerét és az elemző eszközöket is. A digitális gazdaság témában szintén inkább a városi szolgáltatások és szerepek (pl. vállalkozásfejlesztés, tehetségmegtartás, partnerségi munka) integrált logikája volt adaptálható, nem a teljes intézményi modell. A közigazgatási innovációban pedig az anonim ötletpályázati forma olyan adaptációként jelent meg, amely kifejezetten a helyi szervezeti kultúrához illeszkedett. Módszertanilag több helyen az URBACT-eszköztár működött „transzferként”: strukturált közös gondolkodás, vizuális facilitáció, problémafa-célfa és stakeholder-mátrixok segítették, hogy a városok a helyi sajátosságokra alkalmazva tudják végig vinni az átvett logikát.

„a nemzetközi példák átvételét sok esetben az eltérő jogi és pénzügyi környezet korlátozta, így a jó gyakorlatok nem voltak egy az egyben adaptálhatók, de láttuk, hogy máshol is hasonló problémák vannak”

5) 5) A résztvevőknek az URBACT gyorsított szakmai fejlődési pálya: szakmai tudás + módszertan + nemzetközi rutin

Az URBACT az egyének számára a hazai tapasztalatok alapján gyorsított szakmai fejlődési pályát kínál: egyszerre ad mélyebb szakmai tudást, módszertani eszköztárat és nemzetközi munkaritmust. A résztvevők nemcsak az adott szakpolitikai területről tanultak (például egészség-zöldfelület összefüggések, közbeszerzés stratégiai szerepe, digitális gazdaságfejlesztés, részvételi innováció), hanem arról is, hogyan lehet ezeket a témákat megszerezni és közösen tervezni. Több helyen megjelent, hogy az URBACT-eszközök (participáció, co-design, közös prioritásképzés) a városházi működés más területein is használhatóvá váltak, vagyis a tanulás nem maradt „projektsziget”. Külön tanulási értéket adott a nemzetközi közeg: a találkozók, workshopok és tanulmányutak intenzív tanulási helyzeteket teremtettek, ahol a résztvevők a saját gyakorlatukat másokéval összevetve, érvekkel alátámasztva voltak kénytelenek újra gondolni a működésüket. A tanulmány olyan példát is említ, ahol mindez formális szakmai tapasztallattá vált (külföldi szakmai gyakorlat), ami jól mutatja, hogy az URBACT nemcsak a városnak, hanem a benne dolgozó embereknek is „kompetencia-gyorsítót” jelent.

„új módszereket próbálhattunk ki, mint a participáció, co-design, URBACT Toolbox eszközei és ez jó gyakorlópálya nemzetközi projektek elkezdéséhez”

6) 6) A siker kritikus feltételei: kapacitás, közérthető kommunikáció, napi beágyazás, és kezelhető adminisztráció

A tapasztalatok szerint az URBACT sikerének kritikus feltételei a megfelelő kapacitások biztosítása, a közérthető kommunikáció, a „napi beágyazás” és a kezelhető adminisztráció. A leggyakoribb nehézség az volt, hogy a koordinátorok és az apparátus túlterheltsége mellett nehéz fenntartani az ULG aktivitását, valamint elérni, hogy a stratégiai dokumentumok ne a fiókban maradjanak. Ahol ez jól sikerült, ott nem egyetlen nagy beavatkozás, hanem több apró szervezési döntés eredménye állt össze. Ilyen volt a kiszámítható, rendszeres és jól előkészített ULG-találkozók gyakorlata, amely csökkentette az ULG tagok lemorzsolódásának kockázatát és valós munkaritmust adott. Kapacitáshiány esetén több város a kisléptékű akciókra támaszkodott: olyan pilotokkal dolgozott, amelyek meglévő erőforrásokból megvalósíthatók, és gyorsan visszajelzést adnak. A napi rutin felé való elmozdulást segítette, amikor egy város formális beágyazási lépést tett (például az IAP kapcsolódott a településfejlesztési dokumentumokhoz), de a tanulság

az, hogy a formalizálás mellé vezetői figyelemre és belső „emlékeztető” mechanizmusokra is szükség van. Adminisztratív és motivációs oldalon a javaslatok a korai módszertani támogatás és a több személyes találkozó és az adminisztráció egyszerűsítése felé mutatnak, mert ezek együtt teszik fenntarthatóvá a részvételt.

„A helyi támogató csoportokban az aktivitás fenntartásának kulcsa a rendszeresség, az alapos előkészítés és a jó facilitáció.”

7) 7) A Lead Expert „fordító és gyorsító”: módszertani biztonságot ad, és segít a helyi munka fókuszálásában

A Lead Expert bevonása a magyar városokban nem pusztán szakmai tanácsadást jelentett, hanem egyfajta „fordító és gyorsító” szerepet: a helyi problémák és a nemzetközi tapasztalatok között közös értelmezési keretet teremtett, és abban segített, hogy a városok ténylegesen használják az URBACT módszertani logikáját. A tapasztalatok alapján ez több dimenzióban vált kézzelfoghatóvá. Egyrészt a Lead Expert strukturálta a különböző rendszerekből érkező információkat, segített eligazodni a hasonló és eltérő helyzetek között, és ezzel csökkentette a helyi folyamat „szétesésének” kockázatát. Másrészt eszközöket és akciókat javasolt, amelyek nemcsak az Integrált Akcióterv minőségét javították, hanem a megvalósítás realitását is erősítették. Harmadrészt a nemzetközi kapcsolatok menedzselésében is aktív volt: releváns példákhoz és partnerekhez irányította a városokat, és segített abban, hogy a találkozók ne általános inspirációt, hanem célzott tanulást adjanak. A tanulság egyértelmű: ahol a Lead Expert képes volt a módszertant a helyi döntési helyzetek nyelvére fordítani, ott a város tanulási hozama és a folyamat irányíthatósága is érdemben nőtt.

„A Lead Expertnek kulcsszerepe volt az információk rendszerezésében, a települések helyzetének átlátásában; ő javasolta az akciókat és eszközöket, és segített a hasonlóságok/különbségek értelmezésében.”

MIT TEHET A MINISZTERIUM, HOGY TÖBB MAGYAR VÁROS KAPCSOLÓDJON BE?

Az URBACT-ben való magyar részvétel bővítéséhez a Minisztérium akkor tud a leghatékonyabban hozzájárulni, ha egyszerre csökkenti a belépés pénzügyi kockázatát, erősíti a pályázás és megvalósítás szakmai-támogatási infrastruktúráját, és tudatosan épít hazai „tanuló ökoszisztémát” az URBACT módszertanára. A tanulmány tapasztalatai alapján a városok számára az URBACT legnagyobb értéke a fókuszált tanulási tér, az integrált és részvételi tervezés, valamint a nemzetközi példák adaptációja – ugyanakkor ezek akkor válnak valós hozammá, ha a városoknak van kapacitásuk a folyamat működtetésére, és ha a rendszer enyhíti az önerő- és adminisztratív terheket. Ennek megfelelően az alábbi három pillér együtt képes érdemben növelni a pályázási hajlandóságot.

1) Pénzügyi belépési akadály lebontása: önerő-kiegészítés (0–5%)

A magyar városok részéről a belépés egyik leggyakoribb akadályozó tényezője a viszonylag magas, 20-35% közötti önerő. Ennek kezelésére célszerű lenne, hogy a következő programozási időszakban az európai területi együttműködési célkitűzés keretében megvalósuló transznacionális és interregionális együttműködési programok keretében az URBACT programban nyertes projektek hazai végrehajtáshoz kapcsolódóan felmerülő kiadások és támogatások fedezetét a központi költségvetés (részben) biztosítsa, illetve a visszatérítendő támogatásként nyújtott európai uniós hozzájárulást részben megelőlegezze. Ez kézzelfoghatóan növelné az URBACT programba belépő városok számát, különösen a kisebb kapacitású, de tanulásra és fejlődésre nyitott városoknál. Érdemes az önerő-kiegészítést úgy kialakítani, hogy a városok adminisztratív terhe ne növekedjen, és a támogatás a folyamat „kritikus” első szakaszaiban is segítse a működtetést.

2) Hazai, URBACT-módszertanra (integráltság–participáció–tudásmegosztás) építő program indítása

Megfontolásra érdemes egy olyan hazai program elindítása, amely az URBACT módszertani alapelveire épít (integrált megközelítés, participáció, tudásmegosztás), és támogatja, hogy magyar városok egymástól tanuljanak különböző városi témákban. Ennek egyik fő célja a hazai várospolitikai szakmai közösségének erősítése lenne. A program működhet az URBACT-hez hasonlóan tematikus hálózatokban (pl. zöld–

egészség, digitális átmenet, helyi gazdaság és beszerzés, közigazgatási innováció, stb.), a hangsúlyt pedig az egyes városok adaptálható megoldásainak alapos megismerésére és közös feldolgozására érdemes tenni: mi működött, miért működött, milyen feltételek kellettek hozzá, és hogyan lehet ezt más települési adottságok között alkalmazni. A hazai tanulóprogram másik hozadéka lehet az, hogy egyben „URBACT-előkészítőként” is működhet: a városok begyakorolják az ULG-szerű partnerségi munkát, a kisléptékű akciók logikáját és a stratégia beágyazásának rutinjait – így a nemzetközi együttműködés kevésbé lesz „ugrás az ismeretlenbe”.

3) Az URBACT Nemzeti Pont (NUP) megerősítése, mint pályázási és megvalósítási katalizátor

A pályázási kedv és a sikeres megvalósítás kulcsa, hogy a városok gyorsan értsék: mit vár tőlük a program, milyen kapacitás kell hozzá, és hogyan kell a módszertani eszközöket a gyakorlatban használni. Ezt a szerepet országosan a Nemzeti URBACT Pont tudja a leghatékonyabban ellátni, ha célzottan megerősítést kap. A NUP feladatköre így a klasszikus tájékoztatáson túl a pályázati hajlandóságot közvetlenül növelő szolgáltatáscsomag irányába bővíthető: partnerkeresés és „matchmaking” támogatás, pályázati koncepciók minőségbiztosítása, valamint gyakorlatorientált megvalósítás-támogatás. Ide tartozik különösen az a tanulmányban is visszatérő igény, hogy a városok számára legyen egyértelműbb: „melyik URBACT-eszközt mikor érdemes használni”, hogyan kell fenntartani az ULG aktivitását, és hogyan lehet az IAP-t a napi működés felé tolni. A NUP akkor tudja leginkább növelni a pályázási kedvet, ha a városok nem „ismeretlen kockázatként”, hanem előkészített, mentorált folyamatsorként látják az URBACT-et.

A tanulmányban megjelenő igények lefordíthatók egy összefüggő ösztönzőcsomaggá.

- Ennek első eleme egy országos **URBACT belépő csomag** városvezetőknek és koordinátoroknak: rövid, döntéshozóbarát anyagok, amelyek reális elvárásokkal mutatják be, mit ad a program, milyen erőforrás kell, mik a tipikus buktatók és mik a sikerreceptek.
- Ezt egészíthetné ki egy magyar nyelvű, **gyakorlatorientált Toolbox-képzési sorozat**, a lefordított URBACT Toolbox alkalmazásának támogatására.
- Az URBACT programba való belépést és megvalósítást gyorsíthatná egy **mentorálási rendszer (vagy felkészítő workshop)** is, ahol URBACT-alumni városok és/vagy magyar validált URBACT szakértők „shadowing” formájában segítik az új belépőket az ULG indításától a stakeholder-mátrixon és kommunikáción át az IAP beágyazásáig.
- Végül, a fenntarthatóság érdekében érdemes bevezetni egy beágyazási ösztönzőt: **az URBACT Nemzeti Pont (NUP) kövesse nyomon az Integrált Akciótervek megvalósítását**, például féléves/éves rövid, nem bürokratikus státuszjelentéssel és/vagy vezetői áttekintő workshoppal, amely segíthet megelőzni, hogy a stratégia „kikopjon” a napi működésből.

2. Bevezető

2.1 A megbízás ismertetése, megbízói elvárások

Az Építési és Közlekedési Minisztérium, mint az URBACT monitoring bizottság képviselője a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetemet, mint a hazai URBACT városi kontakt pontját bízta meg egy, az URBACT III program (2014-2020) tapasztalatainak eredményeit összefoglaló tanulmány elkészítésével.

Az Építési és Közlekedési Minisztérium, mint Megbízó elvárása az URBACT III programban korábban sikeresen részt vett hazai települések és fővárosi kerületek tapasztalatainak szisztematikus feltárása és értékelése volt egy elégedettségi felmérés (Customer Experience Survey – CES) keretében. A megbízás célja a programban való részvétel mögötti motivációk feltárása, a megvalósítás során szerzett tapasztalatok összegzése, valamint olyan fejlesztési javaslatok megfogalmazása volt, amelyek hozzájárulhatnak az URBACT program további hazai hasznosításához és továbbfejlesztéséhez. A tapasztalatokról és a kutatás eredményeiről – a program továbbfejlesztése érdekében – értékelő tanulmányt kell készíteni.

Az önkormányzati tapasztalatok strukturált kérdőívek és helyszíni, illetve online interjúk segítségével kerültek begyűjtésre. A kérdőív és az interjúvázlat összeállítása, valamint a válaszok szakmai kiértékelése külső szakértő bevonásával zajlott.

A Megbízó elvárásai szerint a kutatási folyamatba – oktatói irányítás mellett – egyetemi hallgatók is bekapcsolódtak, elsősorban az adatfelvétel (kérdőívezés, interjúzás) megvalósításában. A hallgatók egy része ezt követően az adatok feldolgozásában és az értékelő tanulmány elkészítésében is részt vett. A kutatás eredményeiről készülő értékelő tanulmány célja az URBACT program hazai eredményeinek bemutatása, valamint a program népszerűsítése; a tanulmány az URBACT Magyarország honlapján kerül közzétételre.

2.2 Általánosan az URBACT programról

Az URBACT Program az Európai Unió integrált településfejlesztést támogató, területi együttműködésen alapuló programja, amely immáron 2002 óta segíti az európai településeket, azok méretétől függetlenül.

De mit jelent mindez hétköznapi nyelven és miért fontos? A település a földrajzi tér kitüntetett pontja. A globálisan is egyre fokozódó városiasodásnak köszönhetően a településeken (nyilván elsősorban, de nem kizárólagosan a nagyobb településeken) keletkezik a GDP egyre nagyobb része, itt összpontosul a tudomány és az innováció, de az üvegházhatású gázok kibocsátása, valamint a szegénység is. A települési önkormányzatok a kormánynak a lakossághoz legközelebb eső részei, így az infrastrukturális fejlesztéseken és a közszolgáltatásokon túl egyre inkább a települések feladata a közösségek aktivizálása, a lakosság szemléletmódjának megváltoztatása is. A közlekedésfejlesztéstől a környezetvédelmen át a szociális és gazdasági kérdésekig a városok tehát igen komplex fejlesztési igényekkel szembesülnek, amelyekre hatékonyan csak integrált módon, a különböző érintettek szempontjait figyelembe véve tudnak válaszolni.

Az ún. URBACT-módszer a helyi érdekelt felek részvételére és a transznacionális tapasztalatcserére épül. Szakértői támogatással és a tudásátadás más formáival kiegészülve ezek segítenek a programban résztvevő településeknek integrált, fenntartható településfejlesztési akcióterveket tervezni és végrehajtani. Az URBACT Program fő célja az önkormányzatok intézményi kapacitásainak fokozása, hogy azok hatékonyabban tudják tervezni és végrehajtani a fenntartható város- és településfejlesztési stratégiákat. Az URBACT Program ezáltal erősíti az EU kohéziós politikájának hatékonyságát is, amely a fent említett okok miatt nagyon is kiemelt figyelmet fordít a városokra. Az URBACT ezen felül hozzájárul a fenntartható városfejlesztésről szóló [Új Lipcsei Charta](#) jövőképeinek megvalósításában is, amely támogatja a településeket abban, hogy igazságosabbá, zöldebbé és termelékenyebbé váljanak.

A tematikus településhálózatok jelentik az URBACT Program „lelkét”! Egy tipikus URBACT-hálózat pályázati felhívás függvényében jellemzően 5-10 európai településből áll, amelyek egy közös, az integrált településfejlesztést érintő valamely természeti, gazdasági, vagy társadalmi kihívás köré csoportosulnak, hogy 2,5 évig közösen dolgozzanak – az URBACT szakértőinek támogatásával. Minden település létrehozza saját URBACT helyi csoportját, hogy a helyi kihívásokon dolgozzon, miközben tapasztalatot cserél és tanul a hálózati társaival.

A 2021-2027-es uniós fejlesztési ciklusban futó aktuális URBACT IV Program háromféle hálózati projekttypust támogat - a pályázó településhálózatokat külön felhívások keretében választják ki:

1. integrált akciótervek közös kidolgozása (akciótervezési hálózatok);
2. az URBACT Program által megversenyeztetett települési jogyakorlatok átadása (transzferhálózatok); és
3. beruházási tervek kidolgozása a városi innovatív intézkedések / [az európai városfejlesztési kezdeményezés \(EUI\)](#) által létrehozott innováció megismétlésére (innovációtranszfer-mechanizmus).

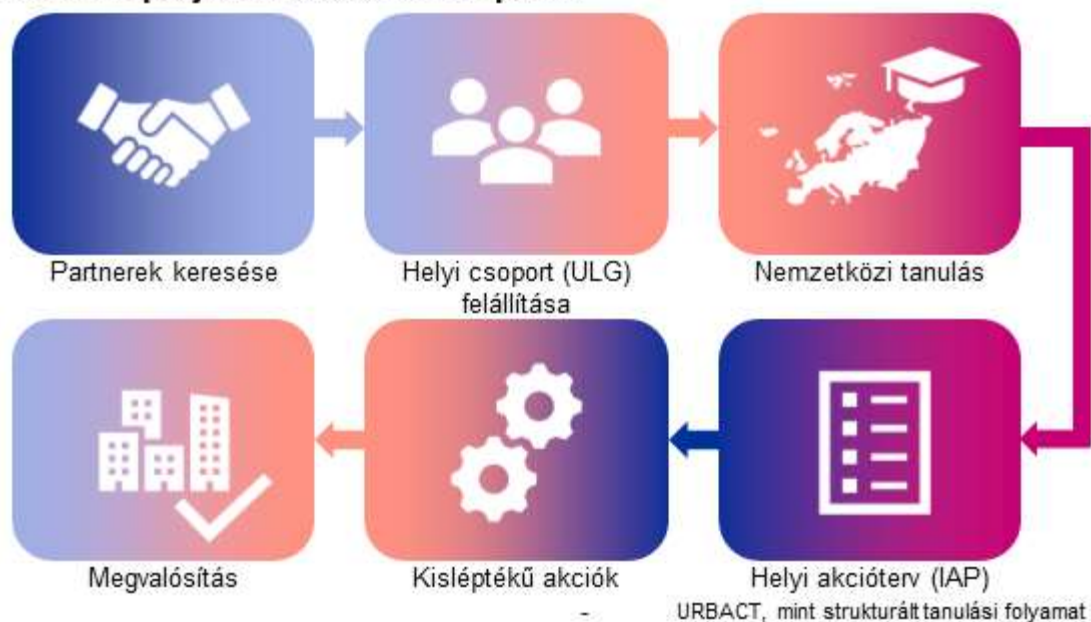
A projekteket az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Előcsatlakozási Támogatási Eszköz, valamint az EU-tagállamok / partnerországok közösen finanszírozzák.

3. Módszertan

Jelen tanulmány az URBACT program keretében megvalósult városi projektek tapasztalatait dolgozza fel, a helyi megvalósítás folyamatára, az érintett szereplők együttműködésére, illetve a projektek hatásaira fókuszálva. A vizsgálat célja, hogy átfogó képet adjon az URBACT-módszertan (1. ábra) gyakorlati alkalmazásáról, valamint arról, hogy a nemzetközi együttműködések miként járulnak hozzá a helyi fejlesztési folyamatok változásához.

1. ÁBRA: AZ URBACT PROJEKTEK ÁLTALÁNOS FELÉPÍTÉSE (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Az URBACT projektek általános felépítése



A tanulmány kvalitatív és kvantitatív módszerekre egyaránt épül. A kvalitatív elemzés alapját az URBACT-hoz kapcsolódó interjúk képezték, amelyek során a programban részt vevő önkormányzati és szakmai szereplők tapasztalatait, motivációit és értékeléseit dolgoztuk fel. Az interjúk lehetőséget adtak arra, hogy a projektek mögötti folyamatok, döntések és tanulási mechanizmusok mélyebb megértést nyerjenek.

A kvantitatív rész a kitöltött kérdőívek alapján készült, amelyek beérkezett válaszai strukturált módon tükrözik a résztvevők véleményét és tapasztalatait. A kérdőíves adatok feldolgozása során az egyes projektekhez kapcsolódó mintázatok, hangsúlyos témák és visszatérő problémák azonosítása volt a cél. A két módszer együttes alkalmazása biztosítja, hogy a tanulmány egyszerre nyújtson adatvezérelt áttekintést és értelmező, kontextusba helyezett elemzést az URBACT-program hazai tapasztalatairól.

4. Interjúk feldolgozása

Az interjúk 2025. októberében készültek dr. Bérczi Szabolcs István egyetemi adjunktus (MATE) vezetésével, 11-13 hallgató részvételével. készítésében. A Budapest XII. kerület önkormányzata munkatársaival készített interjúkat szakértőként Szigeti Ferenc (HBH Kft.) segítette. Az egyes interjúkra vonatkozó részletes adatok az 1. mellékletben találhatók.

4.1 XII. Kerület – BeePathNet

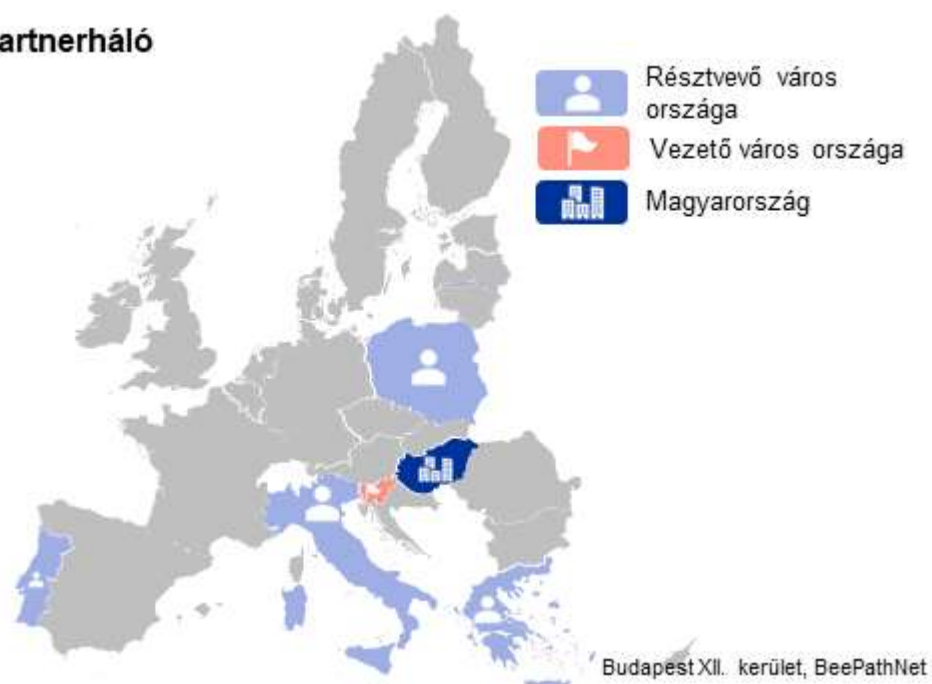
Kikkel interjúztunk? Hamza Zsófia és Laki Nóra (URBACT local group coordinator). Az interjú a BeePathNet projektben részt vevő szereplőkkel készült, a Hegyvidék (Budapest XII. kerület) oldaláról. Az interjúalanyok a projektben aktívan közreműködő önkormányzati munkatársakat, a Hegyvidéki Méhbarát Hálózat kialakításában és működtetésében résztvevő szereplőket képviselték. Az interjúk célja a projektfolyamat, a tapasztalatok és az eredmények áttekintése volt.

o Mely települések vettek részt a projektben?

A BeePathNet egy nemzetközi együttműködés, amelyben vezető városként Ljubljana vett részt. A hálózat tagjai olasz, lengyel, görög, portugál és magyar városok voltak (2. ábra). Magyarországot Budapest XII. kerülete, a Hegyvidék képviselte. A projekt során minden részt vevő település saját erősségeire építve járult hozzá a közös tanulási folyamathoz.

2. ÁBRA: NEMZETKÖZI PARTNERHÁLÓ, BEEPATHNET (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Nemzetközi partnerháló



o Kit képviselnek?

A magyar partner a Hegyvidéki önkormányzat volt, amely a projektben a helyi intézményeket, szakembereket, civil szereplőket és aktív lakosokat fogta össze. A létrejött Hegyvidéki Méhbarát Hálózat tagjai között megtalálhatók önkormányzati szereplők, méhészek, természetvédelmi szakemberek, oktatók, helyi vállalkozók és lakosok is (3. ábra).

3. ÁBRA: STAKEHOLDER-TÉRKÉP, BEEPATHNET (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)



o Miért kezdték el az URBACT projektet?

A projekt elindításának fő oka a beporzók számának globális és helyi csökkenése volt, valamint annak felismerése, hogy a városi környezetben is lehet és kell tenni a biodiverzitás megőrzéséért. A Hegyvidék adottságai – a nagy arányú zöldfelületek, a kertek és a lakosság környezettudatos hozzáállása – kedvező alapot jelentettek egy méh- és beporzóbarát szemlélet kialakításához. A projekt konkrét célja a ljubljanai városi méhészkedési jó gyakorlatok átvétele és helyi viszonyokra szabott alkalmazása volt.

o Hogyan kezdték el?

Első lépésként a Hegyvidék csatlakozott a BeePathNet URBACT hálózathoz, amely lehetőséget adott a tapasztalatcserére és a strukturált tanulási folyamatra. A projekt keretében feltérképezték a helyi adottságokat, bevonták a releváns szereplőket, és megkezdték egy önkéntes alapon működő hálózat kialakítását.

o Tapasztalatok: pozitív és negatív

Pozitív tapasztalat volt a hálózatos működés kialakulása, a szereplők közötti együttműködés és az, hogy a projekt során nemcsak tervezett, hanem váratlan eredmények is születtek. Negatív tapasztalatként jelent meg, hogy a program nem mindenki számára volt prioritás, illetve, hogy a hosszú távú működés erősen függ az önkormányzati koordinációtól és az erőforrásoktól.

o Folyamat alakulása:

- *Hogyan kezdték el?* A folyamat a tudatos tanulásra és az adaptációra épült. Ljubljana jó gyakorlatainak megismerése után a Hegyvidék saját fókuszát a biodiverzitás és a beporzóvédelem irányába határozta meg. A helyi szereplők bevonásával párhuzamosan indult el a gyakorlati megvalósítás.
- *Volt-e stratégia, tudatos döntés az elején?* Igen, a projekt során tudatos döntés volt egy középtávú, 3–5 évre szóló cselekvési terv kidolgozása. Ez a stratégia rögzítette a Méhbarát Kerület fejlesztési irányait, és alapot adott a projekt lezárása utáni folytatáshoz.

- *Miként befolyásolta a folyamatot?*

- A külföldi tanulmányutak: A nemzetközi találkozók és tanulmányutak lehetőséget adtak arra, hogy a résztvevők konkrét példákon keresztül ismerjék meg a különböző megközelítéseket. Ezek inspirációt adtak, és segítették a helyi programok formálását.
- A részt vevő tagok aktivitása (ULG): A helyi csoport aktivitása meghatározó volt a hálózat működésében. Az aktív tagok szakmai tudásukkal és elkötelezettségükkel hozzájárultak a programok megvalósításához.
- Az URBACT Toolbox¹: Az URBACT módszertani eszköztár strukturált keretet adott a közös gondolkodáshoz, a tervezéshez és az értékeléshez. Ez segítette a folyamat átláthatóságát és tudatosságát.

o **Tapasztalatok, eredmények:**

A legnagyobb eredmény a Hegyvidéki Méhbarát Hálózat létrejötte és működése, amely ma is aktív.

A projekt végére elkészült egy **3–5 éves cselekvési terv**, amely a Hegyvidéki Méhbarát Kerület fejlesztési irányait rögzíti.

o **Megvalósult elemek a Hegyvidéken (4. ábra):**

Hegyvidéki méhészbarát hálózat

- A projekt legfontosabb eredménye: egy szakértőkből, intézményekből és aktív lakosokból álló hálózat.
- Önkormányzati, oktatási, kulturális és civil szereplők közös munkája.
- A hálózat ma is működik, és több programot visz önállóan.

Biodiverzitás-fókusz – kevesebb kaszálás, méhlegelők

- Új méhlegelők 800 m²-en.
- A Fővárosi Vízművekkel közös, módosított kaszálási rend.
- Gyümölcsfa-telepítés, levendulás és mézelő növényssávok kialakítása.

Óvodai oktatás, mézes reggeli

- Beporzóbarát nevelési anyagok.
- Mézes reggeli programsorozat több intézményben.

Normafa méz – nyílt nap

- Helyi méz bemutatása, kóstolók, ismeretterjesztés.

MOME – MoMéz

- Együttműködés a MOME-val méhészeti tematikájú kreatív projektekben.
- Méhbarát design és vizuális kommunikáció.

Rovarszállók

- Több helyszínen rovarhotelek, természetközeli kertek kialakítása.

12 állomásos tanösvény

- Játékos, családbarát útvonal a beporzók bemutatására.

Beporzásmonitoring

- Helyi adatgyűjtés.
- Lakosságnak kedvezményes magcsomagok.

¹ Az URBACT Toolbox olyan módszertani eszközök gyűjteménye, amely segíti a városokat az akciók tervezésének különböző ciklusai során (problémaelemzés, akciók tervezése, erőforrások hozzárendelése, akciók megvalósítása, monitoring és értékelés, az érintettek bevonása és a tudás disszeminációja stb.)

Természetközeli kertek

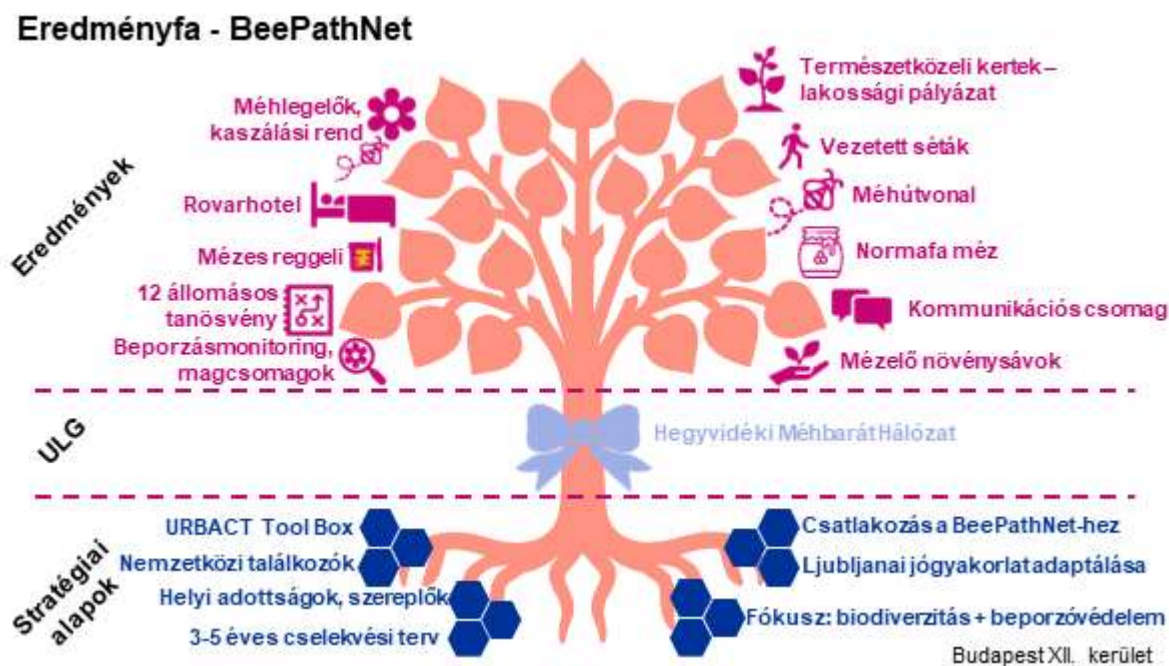
- Lakossági pályázat és díjazás.

Létrejött a **Méhbarát Kerület kommunikációs anyagcsomag**: plakátok, növénylisták, tájékoztató füzetek.

Folyamatosak a **vezetett séták**, botanikus túrák, zöldtető-bemutatók.

A méhészállomásokból létrejött egy „**Méhútvonal**” (bee path) jellegű rendszer.

4. ÁBRA: EREDMÉNYFA, BEEPATHNET (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)



A projekt eredményeként elkészült egy közép- és hosszú távú akcióterv, amely irányt mutat a Méhbarát Kerület program folytatásához.

Továbbá a program hatással volt a zöldfelület-kezelésre és a szemléletformálásra, megjelent a beporzóbarát megközelítés a mindennapi gyakorlatban. A hálózatos együttműködés, a nemzetközi tapasztalatcsere és a strukturált tervezés nélkül nem jött volna létre ilyen komplex formában a Hegyvidéki Méhbarát Hálózat és a hozzá kapcsolódó cselekvési terv.

4.2 XII. Kerület – Health&Greenspace

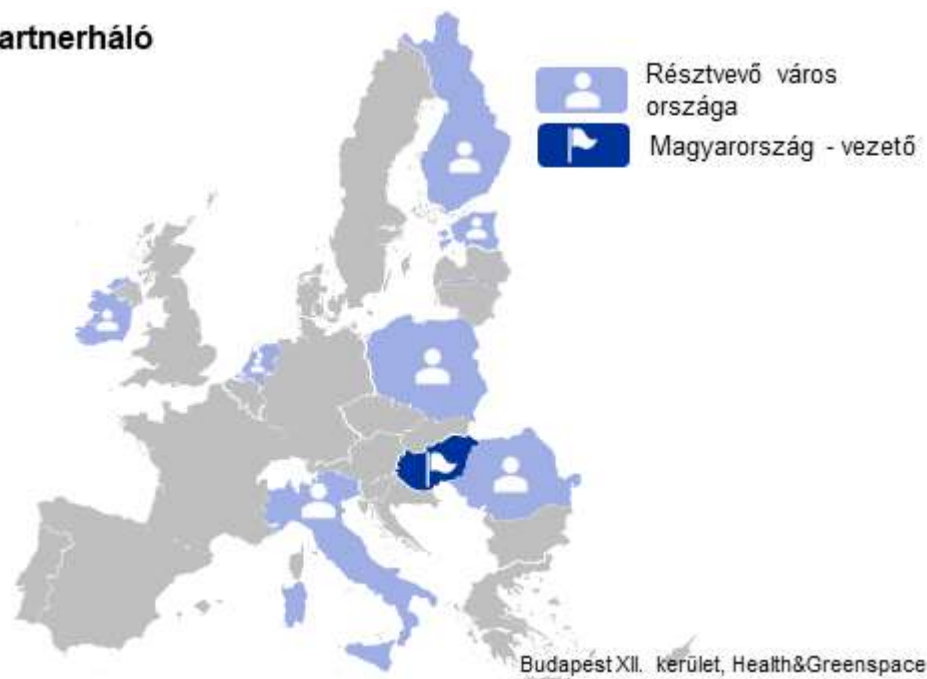
Kikkel interjűztunk? Hamza Zsófia és Laki Nóra. Az interjú a Health & Greenspace – Hegyvidék projekt megvalósításában részt vevő szereplőkkel készültek. Az interjúalanyok a Hegyvidéki Önkormányzat munkatársai.

o Mely települések vettek részt a projektben?

A Health & Greenspace egy nemzetközi URBACT városhálózat, amelyben kilenc európai város vett részt. A hálózat vezető városa Budapest XII. kerülete, a Hegyvidék. A partnervárosok között szerepel Tartu (Észtország), Espoo (Finnország), Limerick (Írország), Messina (Olaszország), Breda (Hollandia), Poznan (Lengyelország) és Suceava (Románia) (5. ábra). A városok különböző helyi problémákra és megoldásokra fókuszáltak, de közös céljuk a zöldterületek egészségközpontú fejlesztése volt.

5. ÁBRA: NEMZETKÖZI PARTNERHÁLÓ, HEALTH&GREENSPACE (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Nemzetközi partnerháló



o Kit képviselnek?

A Hegyvidéken a projektet az önkormányzat vezette, de a megvalósítás széles partnerségben történt. A helyi munkacsoportban egészségügyi intézmények, felsőoktatási intézmények, kulturális és sportintézmények, valamint kutatóhelyek vettek részt. A partnerek között megtalálható a Városmajori Szív- és Érgyógyászati Klinika, a Budapesti Szent Ferenc Kórház, a Szent János Kórház, a Károli Gáspár Református Egyetem pszichológia tanszéke, az ELTE Ember–Környezet Tranzakciós Intézete, a MOMKult, a MOM Sport és a Hegyvidéki Kulturális Szalon (6. ábra).

6. ÁBRA: STAKEHOLDER-TÉRKÉP, HEALTH&GREENSPACE (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Stakeholder-térkép



o Miért kezdték el az URBACT projektet?

A projekt elindításának oka az volt, hogy a városi zöldterületek jelentős hatással vannak a lakosság fizikai, mentális és szociális jóllétére, mégis gyakran alulértékelt szerepet kapnak a várostervezésben. Nemzetközi kutatások alapján a jól tervezett és karbantartott zöldterületek csökkentik a hőstresszt, javítják a levegőminőséget, mérséklék a zajszennyezést, támogatják a fizikai aktivitást és erősítik a közösségi kapcsolatokat. A projekt célja annak bemutatása volt, hogy önkormányzati és helyi szereplők együttműködésével hogyan lehet egészségközpontú zöldterületeket kialakítani és működtetni.

o Hogyan kezdték el?

A Health & Greenspace projekt az URBACT program keretében indult el, akciótervezési városhálózatként. A Hegyvidéki Önkormányzat létrehozta a helyi munkacsoportot, amely a projekt irányvonalait határozta meg. A folyamat kezdetén a hangsúly a közös tanuláson, a jó gyakorlatok megismerésén és a helyi problémák feltérképezésén volt. A nemzetközi találkozók a Covid-járvány miatt elsősorban online formában zajlottak.

o Tapasztalatok: pozitív és negatív

Pozitív tapasztalatként jelent meg a helyi munkacsoport sokszínűsége, amely új és kreatív együttműködések kialakulását tette lehetővé. Erősség volt a vezetett tanulási folyamat, a szakértői támogatás és a nemzetközi jó gyakorlatok megismerése. Negatívumként megjelent, hogy az URBACT csak korlátozott anyagi forrásokat biztosít, ezért a kisléptékű akciók megvalósítása nagymértékben a meglévő erőforrásokra támaszkodik.

o Folyamat alakulása:

- *Hogyan kezdték el?* A folyamat a helyi szereplők bevonásával indult, akik közösen határozták meg a fókuszterületeket: városi hőstressz csökkentése, levegőminőség javítása, zajcsökkentés, fizikai és mentális egészségjavítás, valamint a szociális jóllét erősítése. A projekt során párhuzamosan zajlott a nemzetközi tapasztalatcsere és a helyi akciók előkészítése.
- *Volt e stratégia, tudatos döntés az elején?* Igen, tudatos döntés volt egy hároméves projektfolyamat végére elkészülő helyi akcióterv kidolgozása. Az akcióterv célja, hogy iránymutatást adjon az önkormányzat számára, valamint alapot teremtsen későbbi pályázatokhoz és fejlesztésekhez.
- *Miként befolyásolta a folyamatot?*
 - A külföldi tanulmányutak: A nemzetközi találkozók eredetileg városlátogatásokra épültek volna, azonban a járványhelyzet miatt ezek online formában valósultak meg. Ennek ellenére lehetőség nyílt arra, hogy a partnervárosok bemutassák saját projektjeiket és tanuljanak egymástól.
 - A részt vevő tagok aktivitása (ULG): A helyi munkacsoport aktív részvétele kulcsszerepet játszott a projektben. A különböző szakterületek képviselőinek jelenléte biztosította, hogy az egészségügyi, pszichológiai és zöldfelület-kezelési szempontok egyaránt megjelenjenek.
 - Az URBACT Toolbox: Az URBACT módszertani eszköztár keretét adott a közös tervezéshez, a helyi akciók strukturálásához és a tanulási folyamat dokumentálásához.

o Tapasztalatok, eredmények:

Kisléptékű akciók (7. ábra):

Az URBACT kis költségvetést biztosít, ezért ezek olyan kezdeményezések voltak, amelyek meglévő erőforrásokra épülnek.

Hegyvidék első kisléptékű akciója – „Egy jó pont nekem!”

- A Városmajori Szívklinika megfigyelése alapján: a rehabilitációból hazatérő betegek ne essenek vissza a mozgásszegény életmódba.
- Létrejött egy pontgyűjtő füzet, amely a kerület szabadtéri és egészségmegőrző programjait gyűjtötte össze.
- A betegek pontokat gyűjthettek sétákon, szabadtéri eseményeken való részvételért.
- A hatásmérés is része volt: vizsgálták, mennyire segítette a motivációt.

Később a többi témához (mentális egészség, zaj, szociális jóllét) is hívtak be szakembereket a további akciók tervezéséhez.

Nemzetközi példák + partner városok témái:

- Hegyvidék (vezető): egészségügyi szűrések + Zöld Receptek
- Tartu (Észtország): autómentes sugárút
- Espoo (Finnország): erdőfürdő, mentális egészség
- Limerick (Írország): zajszennyezés elleni „csendes zónák”, app-pal
- Messina (Olaszország): bioenergetikai ösvények
- Breda (Hollandia): közösségi parktervezés
- Poznan (Lengyelország): óvodák zöldítése, természetes játszóterek
- Suceava (Románia): közösségi élet a Covid alatt

Vezérmotívum a Hegyvidéken: az idősök és egészségügyi fókusz:

- Árnyas Hegyvidék – több árnyékos útvonal a hőstressz ellen
- Zöld Recept – orvosok természetközeli programokat írnak fel
- Demenciával élők támogatása – könnyen használható, biztonságos parkok
- Cardio Trail a Normafán – kardiológiai rehabilitációt támogató ösvény

7. ÁBRA: HATÁS-MÁTRIX, HEALTH & GREENSPACE (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Hatás-mátrix – Health&Greenspace

	Hőstressz, hőkomfort	Fizikai aktivitás, rehabilitáció	Mentális/kognitív egészség	Szociális jóllét
Árnyékos Hegyvidék	✓	✓	✓	
Cardio Trail (Normafa)		✓		
Zöld Recept		✓	✓	✓
Demenciabarát parkok		✓	✓	✓
„Egy jó pont nekem!” füzet		✓	✓	✓
Egészségügyi szűrések		✓		

Budapest XII. kerület

Az interjúalanyok szerint a tervezett elemek kb. **30-40%-a valósult meg, illetve fog hosszabb távon megvalósulni**, de a projekt fő ereje nem az írott dokumentum, hanem a kapcsolatok és a folyamatok elindítása.

4.3 Nagykálló – Procure

Kikkel interjúztunk? Nagykálló az URBACT III program keretein belül csatlakozott a Procure projekthez. Az interjú során Végsheő Sándorral beszélgettünk a projekt részleteiről, valamint arról, hogy milyen lehetőségeket jelentett mindez a város számára. Végsheő Sándor szakértőként 2008-ban csatlakozott a nagykállói önkormányzathoz: kezdetben az önkormányzat alkalmazottja volt, majd a Városfejlesztési Kft. ügyvezetőjeként dolgozott. Jelenleg külső szabadúszó szakértőként segíti az önkormányzat munkáját a nemzetközi projektek lebonyolítása során. A Procure projektben a támogatói csoport (ULG) koordinációját és az akciótervezési feladatokat látta el, emellett civil szervezeti képviselőként a Városvédő Egyesületet is képviselte.

A projekt önkormányzati oldaláról az operatív koordinátor Papp Bence volt, aki azóta már nem dolgozik a szervezetnél.

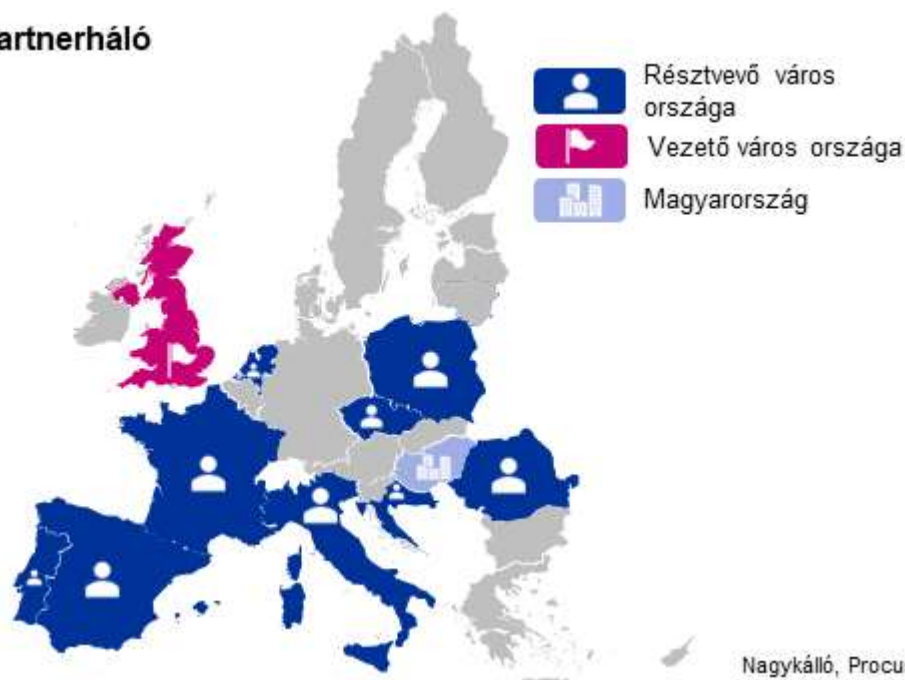
o Mely települések vettek részt a projektben?

A projekt során 11 partnerből álló hálózat jött létre, melyet Preston Városi Tanácsa vezetett, ők voltak a Lead Partnerek. A Lead Expert² egy manchesteri közgazdász, Matthew Jackson volt. Maga a projekt arra törekedett, hogy a partnervárosok között lehetővé tegye a transznacionális tudásmegosztást és a tanulást.

A projektben részt vevő városok a következők voltak: Albacete (Spanyolország), Almelo (Hollandia), Bologna (Olaszország), Candelaria (Spanyolország), Prága 9. kerülete (Csehország), Koprivnica (Horvátország), Koszalin (Lengyelország), Lublin (Lengyelország), Nagykálló (Magyarország), Satu Mare (Románia), valamint a vezető partner, Preston (Egyesült Királyság) (8. ábra).

8. ÁBRA: NEMZETKÖZI PARTNERHÁLÓ, PROCURE (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Nemzetközi partnerháló



² A Lead Expert egy olyan szakértő, akit az URBACT Titkárság az előzetesen validált szakértők köréből választ ki arra, hogy egy adott városhálózatban a projektpartnereket szakmai és módszertani téren támogassa az egész projekt folyamán, különösen a nemzetközi tudás- és tapasztalatcsere megtervezésében és megvalósításában, valamint az Integrált Akciótervek elkészítésében. A Lead Expert bevonása - azáltal, hogy a szakértői díjukat az URBACT Program közvetlenül finanszírozza - a projekt teljes költségvetésén túl nyújtott támogatás a városoknak.

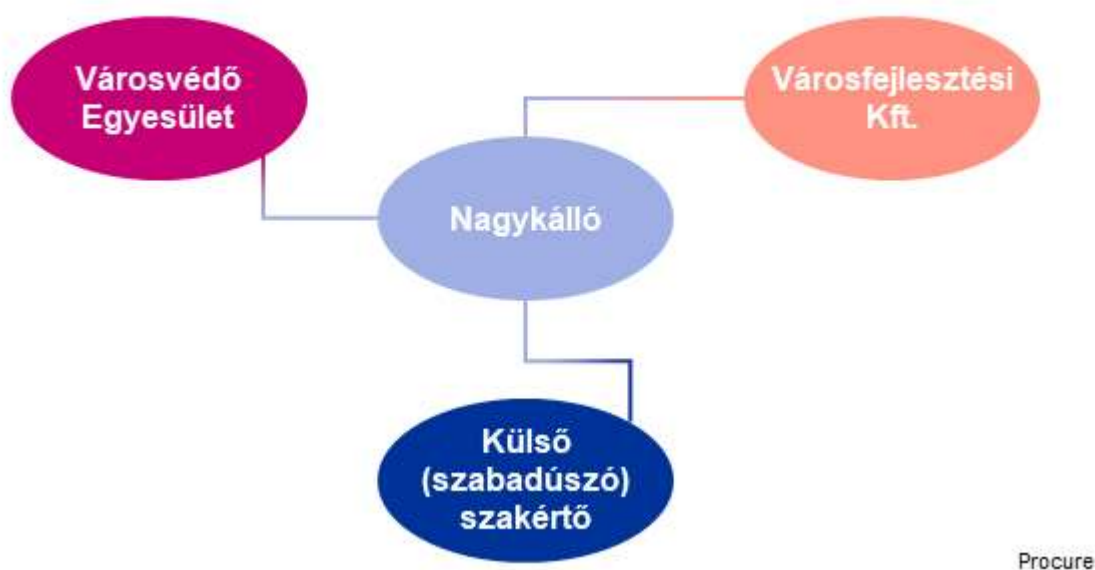
o Kit képviselnek?

Az interjú alanya a projektet támogató külső szakértőként vett részt a Procure programban, egyben az ULG koordinátori feladatait látta el (valamint civil képviselőként a Városvédő Egyesületet képviselte). Szakértőként besegített a menedzsment jellegű tevékenységekben, illetve az esetek többségében a partnertalálkozókra is kiutazott. Az operatív részét, tehát a beszámolások területét Papp Bence vitte, ő az önkormányzatot képviselte.

A csoport a helyi támogatói csoport (ULG) szakembereiből, önkormányzati tulajdonú vállalkozások vezetőiből, közbeszerzési szakemberekből és civil oldalról a Városvédő Egyesületből állt.

9. ÁBRA: STAKEHOLDER-TÉRKÉP, NAGYKÁLLÓ (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Stakeholder-térkép



o Miért kezdték el az URBACT projektet?

A Procure (Creating a Good Local Economy through Procurement) jelentése a „Hatékony helyi gazdaság fejlesztése a közbeszerzések által”. Tehát a fő céljuk az volt, hogy fellendítsék a helyi gazdaságot az által, hogy az állami vagy az önkormányzati pénzt a közbeszerzések során helyben költik el. A hálózat 2015. szeptember és 2018. május között volt aktív.

Az elején – a csatlakozást követően – nehéz volt azonosulni azzal, hogy Nyugat-Európában a közbeszerzés minden beszerzést jelent. Tehát minden, amit közpénz elköltésével szerez be egy önkormányzat vagy akár intézmény, a témához tartozik. Ezért volt fontos a projekt során olyan szabályozási kereteket kialakítani, hogy bármilyen beszerzést stratégiai döntés alapján lehessen lefolytatni. További céljuk volt, hogy ez a projekt gazdasági, társadalmi és környezeti előnyöket hozzon a helyi vállalkozások és az itt lakók számára. Ezt követően találkoztak jó példákkal, módszerekkel és gyakorlatokkal ebben a témában.

o Folyamat alakulása:

- *Hogyan kezdték el?* A projekt három éve alatt (2016-2018) a Procure partnerek találkoztak egymással mind helyi, mind transznacionális szinten azért, hogy megvitassák és feltérképezzék azokat a témákat, amelyek segíti a projekt haladását, valamint a helyi akciótervek kialakításának céljából. Ezen találkozók során a partnerek egyetértettek azzal, hogy a projekt során a következő pontokat fontos figyelembe tartani:
 - megfelelni a törvényeknek európai és nemzeti szinten is.
 - beszerzési stratégiát és költséganalízist kell készíteni.
 - innovációra van szükség a beszerzésben: figyelembe kell venni a társadalmi és a környezeti tényezőket.
 - fontos a helyi kis- és középvállalkozások bevonása.
 - fontos az eredmények hatékony nyomon követése.
- *Volt e stratégia, tudatos döntés az elején?* A projekthez való csatlakozás tudatos stratégiai döntés volt, mivel az önkormányzat célja a helyi gazdaság fejlesztése volt. A stratégia és az akciók megfogalmazása azonban csak a projekt során alakult ki. A vezető szakértő (Lead Expert) javasolta az eszközöket, amelyek közé tartozik a költségvetési analízis vagy a stratégia. Ezek mind segítettek a célok elérésében. Viszont az URBACT csak az integrált akcióterv (Integrated Action Plan) elkészítését írta elő kötelezően.

Az URBACT projektek indulásakor megpróbálták minél több szimpatikus témakörben alakuló konzorciumnak írni, jelezve tapasztalatukat. A Procure esetében a helyi gazdaság fejlesztése volt a cél az önkormányzat részéről.

Kezdeti nehézség volt, hogy tudatosítani kellett magukban, hogy Nyugat-Európában a közbeszerzés minden olyan beszerzésre kiterjed, ami a közpénz elköltését jelenti egy közintézmény által. Amikor ez tisztázódott, akkor azonosulni tudtak a témával, mivel így a helyi vállalkozókat a kis értékű beszerzéseknél is kedvezőbb helyzetbe tudták hozni.

Tagoknak azért választották az önkormányzati tulajdonú vállalkozások vezetőit, mivel őket könnyebb volt bevonni, mert ők felsőfokú végzettséggel rendelkeztek (közgazdászok, szakemberek), így szélesebb rálátásuk volt a gazdasági folyamatokra és az önkormányzattal való napi kapcsolatuk megkönnyítette az együttműködést.

Bár a mikro- és kisvállalkozásokat is megszólították alkalomszerű konzultációk és fórumok keretében, ők nem váltak az ULG állandó tagjaivá.

A helyi szereplők (vállalkozások és civilek) nehezen nyíltak meg, és nehezen azonosultak azzal, hogy a véleményük számít a döntéshozatalban (ez egy általános rossz tapasztalat). A kommunikáció nehéz volt, mert nehezen lehetett közérthető módon megfogalmazni, hogy mit is fognak csinálni, és ezt kommunikálni intézményi és vállalkozói szinten.

- *Miként befolyásolta a folyamatot?*
 - A külföldi tanulmányutak: A külföldi utak legfőbb haszna az volt, hogy a résztvevők „akarva-akaratlanul” csak a témával foglalkoztak, elszakadva az otthoni napi munkától, segítették a témára való koncentrációt. Bár az eltérő nemzeti szabályozások miatt az idegen példákat egy az egyben nem lehetett átemelni, információkat tudtak gyűjteni arról, hogy a partnerek mennyire rugalmasak és hogyan közelítik meg a beszerzéseket, így a projekt transzeurópai jellege miatt a partnerek (pl. Preston, Almelo, Szatmárnémeti) teljesen eltérő jogi környezetből érkeztek, de ez a fajta tudásmegosztás egy igen pozitív hozama volt a projektnek. A román partnernél (Szatmárnémeti) látták például a referenciaárak rendszerét, ahol minden eszköz beszerzési ára előre rögzített, e felett nem vásárolhatott az önkormányzat.
 - A részt vevő tagok aktivitása (ULG): A közbeszerzési szakértők eleinte szkeptikusak voltak a több éve ismert szabályok miatt, de később nyitottak lettek, és ők is az értékhatár alatti beszerzésekre koncentrációt támogatták, ahol elérhető eredményt láttak a vállalkozások tekintetében.

- Lead Expert (Matthew Jackson): Kulcsszerepe volt abban, hogy a különböző rendszerekből származó információkat rendszerezze és átlássa az összes település helyzetét. Ő javasolta az akciókat és eszközöket (pl. stratégia, Spend Analysis), ő látta át a partnerek közötti hasonlóságokat és különbségeket, amelyek a célokhoz segítették őket.
- Az URBACT Toolbox: Használták a kiscsoportos közös gondolkodás módszerét, ahol a kihívások rendszerezése egyéni, páros, majd csoportszintű közös álláspont kialakításával történt. Ezeket a módszereket a külföldi workshopokon is alkalmazták, emellett fehér táblákat és matricázást is használtak a közös álláspont kialakításához.

o Tapasztalatok, eredmények:

A stratégia konkrét hatásai a városi működésre:

- Dokumentumok: Létrejött egy beszerzési stratégia, egy Spend Analysis és egy vállalkozói adatbázis.
- Politikai elköteleződés: A polgármester motivált maradt a helyi gazdaság és az esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítésében. Az esélyegyenlőség minden szempontból fontos, és próbálja úgy kapacitálni az önkormányzati hivatal egyes osztályait, hogy ezt ők is kiemelt szempontként kezeljék – akkor is, ha a lehetőség nem mindig áll rendelkezésre (pl. eszközbeszerzésnél egy helyi írószertolt nem tud versenyképes lenni egy multinacionális írószer nagykereskedéssel).
- Formális integráció: Az URBACT keretében készült Integrált Akciótervet (IAP) a képviselő-testület a településfejlesztési stratégia kötelező mellékletévé szavazta. Tehát elvileg elérhető számukra, azonban a napi szintű figyelembe vétele nem történt meg, ez pedig negatív hatást is kelthetett.

Mi nem működött jól? Milyen nehézségek voltak?

- Kapacitáshiány és fenntarthatóság: Az önkormányzatnak nincs kapacitása arra, hogy a Spend Analysis adatait frissítse, és nincs pénze külső szakértőt megbízni a projekteredmények hatásainak vizsgálatára.
- Stratégia napi szintű használata: A képviselő-testület elfogadta az integrált akciótervet a településfejlesztési stratégia mellékleteként, de a stratégia elemei nem váltak napi rutinná.
- Pénzügyi korlátok: Mivel Nagyálló 10.000 fő alatti, szűk költségvetésű település, a beszerzések majdnem 100%-ában az ár dönt, még ha van is igyekezet a helyi cégekkel való együttműködésre.
- Kommunikáció: Nehéz volt a projekt lényegét közérthető módon megfogalmazni és kommunikálni intézményi, illetve vállalkozói szinten. A vállalkozók nehezen nyíltak meg és adtak visszajelzést.

Mik voltak a legnagyobb sikerek?

- Kapcsolatépítés: A projekt nagyon fontos eredménye a nemzetközi kapcsolatépítés, ami további együttműködések és projekteket eredményezett. Ennek köszönhetően Nagyálló jelenleg is részt vesz egy másik projektben (GenProcure) Ujfehértóval közösen. A projekt fontos hozadéka az új kapcsolatok létrejötte, a szatmárnémeti fejlesztési ügynökséggel már a második URBACT projektet csinálják, és a jövőben is terveznek velük továbbiakat.
- Szakértői támogatás: Az URBACT keretében kapott vezető szakértői segítség hasznos volt az akciók kidolgozásában. A közbeszerzési szakértők, bár kezdetben szkeptikusak voltak a törvényi kötöttségek miatt, végül rájöttek, hogy az értékhatár alatti beszerzéseknél valódi mozgástér van a helyi gazdaság segítésére.
- Tudatosság: A vezetői döntéshozói szinten (polgármester) biztossá vált, hogy a helyi gazdaság erősítése és az esélyegyenlőség fontos szempont a beszerzéseknél.
- Egyéni fejlődés: A projekt koordinátora fél évet töltött a vezető szakértő cégénél Angliában szakmai gyakorlaton.

o Mit csinálna másként? Mi az, amin biztosan nem változtatna?

Az URBACT projekt típusán nem változtatna, mivel ez egy olyan eszköz, ami lehetővé teszi a hosszú távú foglalkozást egy témával, és sok más gyakorlat, ember ismerhető meg ezen keresztül. Biztosan nem változtatna a nemzetközi kapcsolatépítésen, amely nagy előnyt jelent.

o Utóhatások, stratégia (10. ábra)

A nagyállói PROCURE projekt egyik legfontosabb eredménye a beszerzési stratégia kidolgozása volt, valamint az ehhez kapcsolódó Spend Analysis és az azt megalapozó adatbázis létrehozása. Ezek az eszközök azt szolgálták, hogy az önkormányzat lássa és értelmezze saját beszerzési gyakorlatát, valamint képet kapjon arról, hogy a közpénzek milyen irányba és mely szereplőkhöz áramlanak. Bár a közbeszerzési területen a szigorú jogszabályi környezet miatt a stratégia alkalmazása korlátozott volt, a mindennapi beszerzések esetében mégis sikerült egy új szemléletet meghonosítani. Ez a szemlélet arra irányult, hogy már kisebb beszerzési döntések során is mérlegelve legyen a helyi gazdaság támogatása.

Az Integrált Akcióterv településfejlesztési stratégiába való beillesztése fontos intézményi visszaigazolásként hatott. Ez azt jelezte, hogy a projekt nem csak egy időszakos fejlesztési kísérlet volt, hanem a város hosszabb távú gondolkodásának részévé vált. Ugyanakkor a gyakorlatban nem alakult ki olyan napi szintű működés, amely biztosította volna hosszútávú alkalmazását. Hiányoztak azok a belső folyamatok, amelyek lehetővé tették volna az Akcióterv rendszeres értelmezését és a döntések meghozatalát.

A polgármester következetesen képviselte azt az irányt, hogy a közpénzek elköltésekor ne kizárólag az ár legyen a meghatározó szempont, hanem megjelenjenek a helyi gazdaság erősítésének és az esélyegyenlőségnek az elvei is. A projekt ugyanakkor világosan megmutatta a döntéshozatal korlátait is: a szűkös költségvetés és az önkormányzat csökkenő pénzügyi lehetőségei sok esetben felülírták a helyi érdekeket. Továbbra is az ár vált elsődleges kiválasztási tényezővé.

A projekt egyik fontos, de problémás tanulsága a Spend Analysis-hoz kapcsolódott. Az eszköz alkalmas lett volna arra, hogy az önkormányzat folyamatosan kövesse a beszerzéseket, és hosszabb távon mérni tudja a stratégia hatásait. A kapacitáshiány miatt azonban sem az adatok rendszeres frissítése, sem a hatások utólagos értékelése nem valósult meg. Ez rávilágított arra, hogy a stratégiai eszközök működtetéséhez nemcsak szakmai tudásra, hanem intézményi háttérre és erőforrásokra is szükség van.

Az Integrált Akcióterv részletesen bemutatta azokat a beszerzési kihívásokat, amelyek mind a helyi érintettek, mind az önkormányzat oldaláról akadályozták a stratégia érvényesülését. A helyi vállalkozások részéről elsősorban az adminisztratív terhek nagysága, a kapacitáshiány és a gyakorlati együttműködések hiánya jelentett problémát. Az önkormányzat oldalán ezzel párhuzamosan megjelent a helyi vállalkozásokról szóló naprakész adatbázis hiánya, a beszerzési költségek korlátozott ismerete, a bizalomhiány.

10. ÁBRA: BESZERZÉSI TÖLCSÉR, NAGYKÁLLÓ (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Beszerzési tölcsér - Procure



Nagykálló

Az Akcióterv világos átfogó célt határozott meg: a helyi gazdaság erősítését a helyi kis- és középvállalkozások közbeszerzési szerepének növelésén keresztül. Ehhez kapcsolódóan konkrét célként jelent meg a munkanélküliség csökkentése, a helyi szolgáltatások számának növelése, a helyi adóbevételek emelése, valamint a közpénzek városon belüli megtartása. Ezek a célok hosszabb távú gazdasági és társadalmi hatások elérését célozták.

Az Akcióterv kidolgozása során egy kétlépcsős megközelítés került alkalmazásra, melynek célja, hogy a hosszú távú, fenntartható intézményi folyamatok mellett rövid távon is érzékelhető változásokat hozzon magával. A stratégia három fő fókuszterület köré épült. Ezek a kommunikáció javítása, a helyi szereplők közötti koordináció erősítése, valamint az innováció beépítése a beszerzési folyamatokba. Ennek keretében olyan konkrét intézkedések kerültek meghatározásra, mint az online helyi kapacitásadatbázis létrehozása, rendszeres vállalkozói fórumok szervezése, valamint módszertani útmutató és önálló önkormányzati beszerzési stratégia elkészítése.

Az Akcióterv kockázatelemzést is tartalmazott, amely azonosította a megvalósítást veszélyeztető tényezőket, így különösen a humán és pénzügyi erőforrások hiányát, valamint a helyi vállalkozások és lakosság alacsony bevonását.

o Interjú legfontosabb mondatai

„A projekt egyik legfontosabb tanulsága, hogy a közpénzek helyben történő elköltése nem automatikus folyamat, hanem tudatos döntések eredménye. Ugyanakkor egyértelművé tette azt is, hogy ezek a döntések jelentős hatással lehetnek a helyi gazdaság megerősítésére. Különösen egy kisebb település esetében.”

"Hagy minket koncentrálni egy témára egy hosszú időn keresztül"

„Nagykállón az URBACT legfőbb értéke, hogy lehetővé teszi számukra, hogy hosszú távon, fókuszáltan dolgozzanak egy adott témán, és fenntartható eredményeket érjenek el a városfejlesztésben.”

„A nemzetközi tapasztalatcserék során világossá vált, hogy Nyugat-Európában a közbeszerzés jóval tágabb értelmezési keretben működik, mint Magyarországon. Ott a beszerzések nem csupán jogi és pénzügyi folyamatok, hanem tudatosan alkalmazott gazdasági eszközök, amelyekben a környezeti és esélyegyenlőségi szempontok is megjelennek. Ez a felismerés erősen hozzájárult a helyi szemléletformáláshoz, még akkor is, ha a hazai szabályozási környezet jelentős korlátokat szab az adaptációnak.”

"Napi szinten emlékeztetni az apparátust arra, hogy eszerint járjanak el. Na ez nincs" – a legnagyobb kihívás a napi gyakorlatba ültetés.

„A helyi lakosság és a vállalkozók bevonása a projekt egyik legnehezebb eleme volt. A korábbi rossz tapasztalatok és a bizalmatlanság miatt ez a folyamat lassan haladt, és sok esetben nehéz volt valódi visszajelzéseket és aktív részvételt elérni. A projekt ugyanakkor rávilágított arra is, hogy a párbeszéd hiánya hosszú távon gyengíti stratégia sikerességét.”

„Végül, bár a döntéshozók alapvetően komolyan vették a stratégiákat, azok hatása idővel csökkent így, hogy nem kapcsolódott hozzájuk, folyamatos emlékeztetés.”

4.4 Nyíregyháza – TechTown és TechRevolution

Kikkel interjúztunk? Az interjú alanya Kézy Béla volt, aki transznacionális projektek szakmai előkészítésével és véghez vitelével foglalkozik. Manapság a Megakom cégnél dolgozik. Nemzetközi részvételei: National Campus (Párizs): az URBACT alapképzése az összes résztvevő ország/város számára; URBACT Nyári Egyetem (Dublin): oktatóként vett részt.)

o Mely települések vettek részt a projektben?

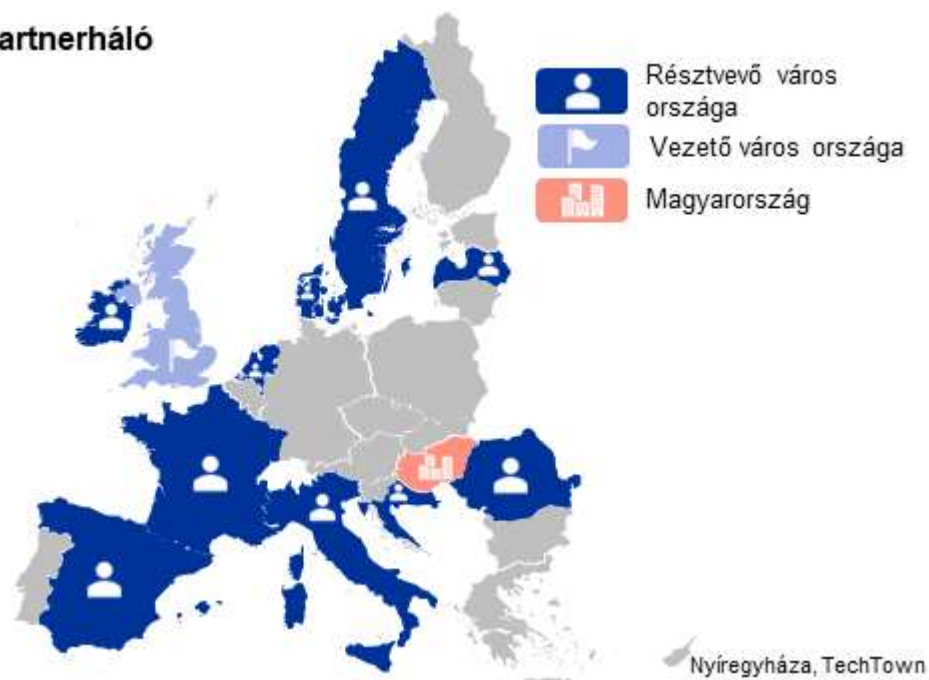
A vezető partner Barnsley városa volt. A TechTown és TechRevolution jó gyakorlatait során további 11 európai település csatlakozott a projekthez, Nyíregyházát is beleértve (11. ábra).

Résztvevő települések:

- Basingstoke and Deane – Egyesült Királyság
- Cesis - Lettország
- Clermont-Ferrand, Franciaország
- Dubrovnik - Horvátország
- Gävle - Svédország
- Loop city - Dánia
- Limerick - Írország
- Nyíregyháza - Magyarország
- San Sebastián - Spanyolország
- Siracusa - Olaszország

11. ÁBRA: NEMZETKÖZI PARTNERHÁLÓ, TECHTOWN (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Nemzetközi partnerháló



o Kit képviselnek?

A projekt szakértőjét képviselte, aki a helyi munkacsoport (ULG) munkájában is részt vett.

Az ULG tagjai rendkívül változatos körből érkeztek, a „szokásos szereplők” mellett számos egyedi szervezetet képviselő tag is részt vett a találkozókön:

- Szokványos szereplők („usual suspects”): Giganet, Kereskedelmi és Iparkamara, Foglalkoztatási Központ, Városfejlesztési Központ, stb.
- Nem szokványos szereplők („unusual suspects”): például Bánki Robot Team: egy középiskolai oktató vezetésével vonták be őket.

Az ULG értéke abban rejlett, hogy különböző szektorok ültek le egy asztalhoz. A résztvevők között továbbá megjelentek szakképzési centrumok, kamarák, magánvállalkozások, egyetemek, maker space-ek (digitális közösségi alkotóműhely), ami új nézőpontokat hozott a városi fejlesztési kérdésekbe (12. ábra).

12. ÁBRA: STAKEHOLDER-TÉRKÉP, TECHTOWN ÉS TECHREVOLUTION (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)



o Miért kezdték el az URBACT projektet?

Nyíregyháza alapvető célkitűzése a projektbe való kapcsolódás során a város digitális átállása és újrapozicionálása, a gazdasági fejlődési hullám elindítása volt. Inspiráció volt a brit „From coal to code” (szénről a kódra) modell: a bányászat megszűnése utáni gazdasági szerkezetváltás, mivel a két település hasonló gazdasági felépítéssel rendelkezik.

o Hogyan kezdték el?

TechTown (Akciótervezési projekt)

Kézy Béla munkája során hallott erről a projektről és Barnsleyban tapasztalta az eredményeit. Kritikus kérdés volt a polgármester támogatásának elnyerése, akit egy nemzetközi partner közreműködésével sikerült meggyőzni. A polgármester kezdetben szkeptikusan állt a projekthez („gyenge value proposition”), mivel a város inkább közvetlen EU-s forrású projektekből volt érdekelt, de végül sikerült elindítani a folyamatokat. Szükség volt továbbá – önkormányzati részről – egy helyi projektmenedzserre, akit Bartók Dávid személyében találtak meg. Ő később az ULG koordinátora lett. A kezdetekben a TechTown bevezető projektként működött: nem jelentett nagyobb változásokat, inkább segített megértetni a digitális átállás, az újrapozicionálás folyamatát, és párhuzamosan minél több ember bevonása volt a cél.

TechTown-on belüli projektek: City walk project, szakemberekből álló helyi támogatói csoportok segítése és bevonása (Local Support Group).

o Tapasztalatok: pozitív és negatív

Pozitív tapasztalatok közé tartozik a nemzetközi kapcsolatok ápolása, a tudástranszfer, a közösség megszervezése és a település széleskörű megismertetése a többi partnerrel (és vice versa).

Ugyanakkor nehézségek is jelentkeztek: kezdeti szkeptikusság az önkormányzat és polgármester felől, kevésbé lelkes résztvevők lemorzsolódása, cserélődése. Eleinte kevés helyi vállalkozót tudtak bevonni a projektbe, illetve tapasztalatlanok is voltak ebben a szférában.

o Folyamat alakulása:

TechRevolution (Transzferhálózat)

Ez a projekt már a TechTown pozitív eredményeire épített, és mivel már megvolt a kialakult közösség, valamint jobban ismerték a folyamat lépéseit, így ezen projekt megvalósítása könnyebb volt.

- *Hogyan kezdték el?* Elsőként felállítottak egy akció- és transzfertervet az átvett jó gyakorlatokkal kapcsolatban.
- *Volt e stratégia, tudatos döntés az elején?* Az URBACT módszertan alapja az integrált, akcióorientált, participatív (részvételi) tervezés. A TechTown után, annak tapasztalataiból építkezve sokkal következetesebben és tudatosabban láttak neki az új projektnek. A cél egy Helyi Akcióterv (Local Action Plan) létrehozása, amely választ ad az adott szakpolitikai kihívásra.
- *Miként befolyásolta a folyamatot?*
 - A külföldi tanulmányutak: A projekt egyik fő mintája az angliai Barnsley városa volt. A résztvevők az utazásokon keresztül előben tapasztalhatták meg a program sikerességét. Ezen jó példák mind Barnsley városában valósultak meg. Közéjük tartozik a Digital Media Centre, amely EU-s forrásból épült és a városi campus része (szoros egyetemi kapcsolattal). Üzemeltetését kiadták egy helyi cégnek, ennek eredményeként a kihasználtság 40-50%-ról 90%-ra nőtt. A projekt sikerének kulcsa az volt, hogy mindenféle fejlesztésben részt vesznek, integráltan kezelik a digitális gazdaságot, valamint nyitottak a változás felé.
 - A részt vevő tagok aktivitása (ULG): A program megosztotta a kezdő résztvevőket. Eleinte a többség igazán lelkes vagy gyanakvó volt a projekttel, esetleg a sikerességével kapcsolatban. A helyi vállalkozások, csapatok konkrét fejlesztéseket, közvetlen hasznot vártak, ami nem mindig valósult meg. Kétkedtek benne, hogy ilyen csekély anyagi támogatással érdemi fejlődést érhetnek el. Az ULG tagok nem mindig vettek részt külföldi utazásokon – mivel ezek fontos feltétele volt a nyelvtudás – melyek kulcsszerepet játszottak a kapcsolatok fejlesztésben, valamint bizalmi kapcsolatok kialakításában a szektorok között. A tagok így inkább a szemmel látható fejlesztéseket várták, míg valójában a tapasztalatcsere és a kapcsolatépítés voltak a projekt legfontosabb „fejlesztései”. A polgármester viszont a második projektre már elkötelezett és lelkes volt.
 - A két projekt Lead Expert-je Allison Partridge, illetve Tracey Johnson voltak, és számos szakmai területen, valamint a kapcsolatok szervezésében és az összeköttetésekben is segítették Nyíregyházát. A Lead Expertek nagyban hozzájárultak a projekt sikeréhez és a helyi változások megvalósulásához, valamint a Toolboxok ismertetésén keresztül (is) mutatták meg a résztvevőknek, hogy milyen eszközökkel tudnak élni a projekt folyamán.
 - Az URBACT Toolbox: A Toolbox eszközei bár általánosak, de jól használhatóak egy-egy projekt során – tulajdonképpen egy egységes szakpolitikai gondolatmenet kialakítását segítik világszerte. A partnerek méltányolták, hogy van, de ezek megítélése nem azonos az egyes résztvevők között – elsősorban a Lead Experten múlik, hogy a folyamat során mennyien használják. (Ezek mellett más módszertanok is kidolgozásra kerültek – ilyen például a job shadowing, vagy a C4 Talent Toolbox, melyet Nyíregyháza polgármestere előszeretettel használ.)

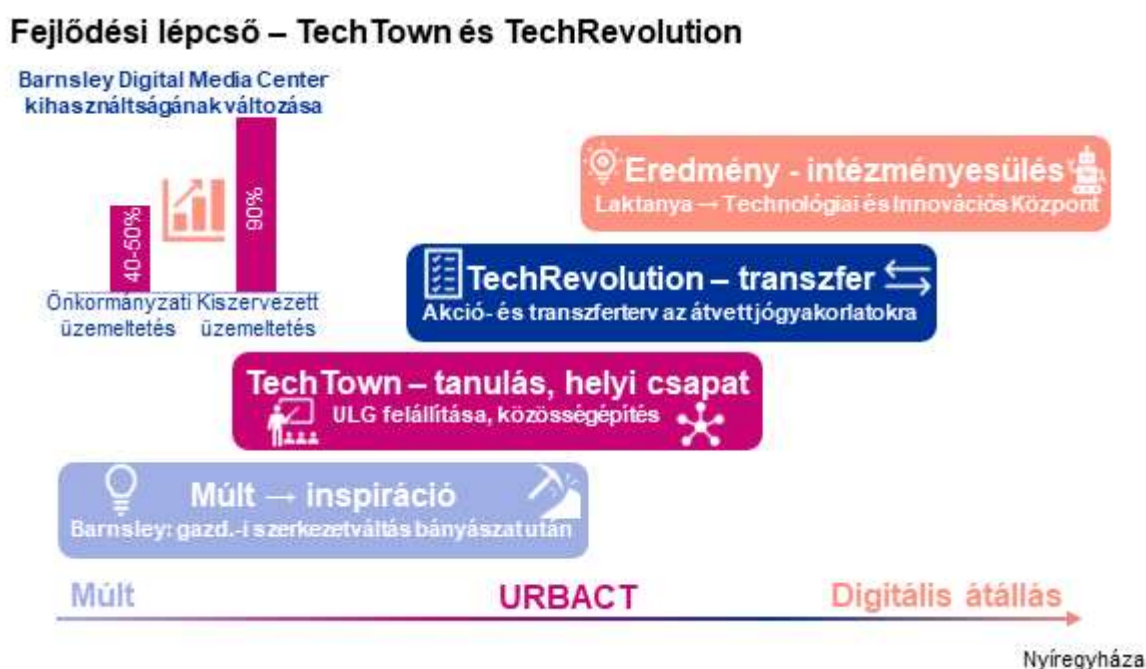
o Tapasztalatok, eredmények:

Legnagyobb sikerek

A projektek kiemelkedő hozama a jó nemzetközi kapcsolatrendszer kialakulása. Emellett további eredmény az a tudás, hogy miként lehet tudatosan és jól fejleszteni a gazdaságot, eredményesen ösztönözni a befektetéseket és jobban kihasználni a lehetőségeket. Új, bizalmi kapcsolatok épültek ki, kialakult egy informális helyi hálózat. A volt laktanya rehabilitációjával létrejött egy Technológiai és Innovációs Központ, ahová új cégek költöztek be, így egy sikeres intézményesülés is végbement.

Emellett egyéni sikerek is voltak a projektben: Bartók Dávid ma már az ipari park ügyvezetője, az ő vezetési stílusában is érezhető az URBACT szemléletmódja. A sikereknek a városvezetés is örült, bár átfogóbb tudást (hogy miről is szól ez az egész) csak a TechTown végére szereztek (13. ábra).

13. ÁBRA: FEJLŐDÉSI LÉPCSŐ, TECHTOWN ÉS TECHREVOLUTION (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)



o Mit csinálna másként? Mi az, amin biztosan nem változtatna?

Szervezettebb és tudatosabb tanítási folyamat véghezvitele, hogy az alapokat, Toolbox eszközöket rendesen át tudják adni, több embert bevonva így a projektbe.

o Mi nem működött jól? Milyen nehézségek voltak?

Főbb nehézségek között említhető a transzfer hiánya, kevés konkrétumot vettek át Barnsley-ból, így végül a projekt kimenete inkább egy általános gazdaságfejlesztés lett. Az ULG sem mindig a terv szerint működött, a helyi vállalkozások konkrét fejlesztéseket, közvetlen hasznot vártak, ami nem mindig valósult meg. Adminisztratív akadályokkal is szembesültek az önkormányzaton belül, gyakran elvesztek az e-mailek és egyéb megkeresések, ami hátráltatta a munka gördülékenységét. Finanszírozási nehézségek is felmerültek: a döntéshozók a fenntartási költségeket nagyon magasnak ítélték, annak ellenére, hogy a város iparüzési adóbevétele kb. 1%-a fedezné ezt. (Végül egy „Paktum projekt” keretében a közgyűlés támogató döntést hozott, így 3 évig sikerült finanszírozni bizonyos elemeket.) Szintén nehézséget okoztak a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) törekvései, melynek következtében a nagy ipari betelepítések (pl. akkumulátorgyár) dominálták a gazdaságfejlesztési gondolkodást a digitális átállás helyett.

o Utóhatások, stratégia:

Az URBACT módszertan alapja az integrált, akcióorientált, participatív (részvételi) tervezés. A Tectown után, annak tapasztalataiból sokkal következetesebben és tudatosabban láttak neki az új projektnek (TechRevolution). Célként tűzték ki egy Helyi Akcióterv (Local Action Plan) megalkotását, amely választ adhat az adott szakpolitikai kihívásra. A stratégia részeként valósult meg az önkormányzat meggyőzése, illetve a lehető legtöbb partner bevonása a projektbe.

A projekt több kézzel fogható eredményt is generált – ezek közül a legjelentősebb a laktanya ipari parkká történő átalakítása. De legalább ennyire fontos a városi gazdaság napi működésének megváltozása (megváltozott stratégia, szervezet stb.), az önkormányzat érdeklődésének felkeltése a transznacionális projektek iránt, a tudástranszfer felértékelődése („nem csak anyagi segítséget lehet kapni”), az új szakmai kapcsolatok létrejötte, valamint a szorosabb együttműködés az önkormányzat és a szakemberek között.

o Interjú legfontosabb mondatai

“A projekt szempontjából kulcsfontosságú az önkormányzat meggyőzése.”

“A fejlődés nem mindig kézzelfogható, gyakran a megszerzett tudásban és tapasztalatban nyilvánul meg.”

“Nem az anyagi támogatáson van a hangsúly, hanem a tudástranszferen.”

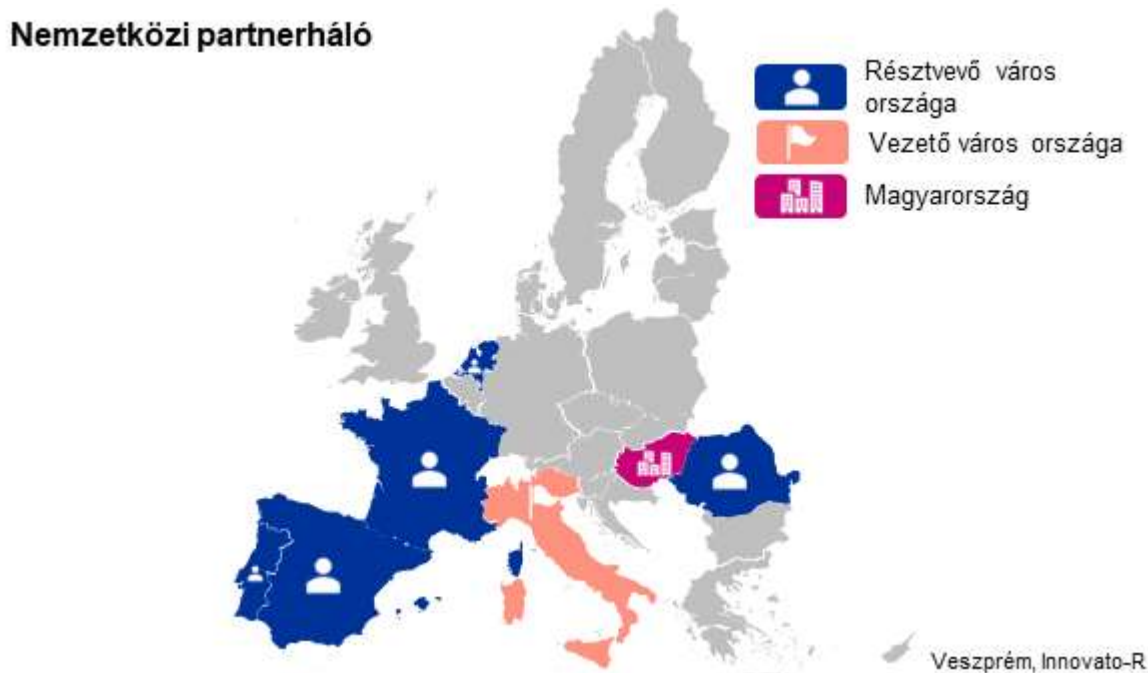
4.5 Veszprém – Innovato-R

Kikkel interjúztunk? Mórocz-Tavas Eszter, Kiss Renáta, Kovács Judit (Veszprém Polgármesteri Hivatal)

o Mely települések vettek részt a projektben?

A vezető partner Torino volt a projekt során, az ottani jogyakorlatok adaptálásán volt a hangsúly. További partnerek voltak Kolozsvár, Metropole Du Grand Paris, Murcia, Porto, illetve Rotterdam. (14. ábra).

14. ÁBRA: NEMZETKÖZI PARTNERHÁLÓ, INNOVATO-R (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)



o Kit képviselnek?

Az interjúalanyok a helyi munkacsoportot (ULG) képviselték (15. ábra).

o Miért kezdték el az URBACT projektet?

Alapvetően nem kezdtek volna bele, de érkezett egy megkeresés, amire a városvezetés nyitott volt. Ez volt Veszprém első URBACT projektje, de az Európa Kulturális Fővárosa cím elnyerése után még inkább nyitottak lettek a nemzetközi együttműködésekre. A projektben való részvételnek célja az intézményekben történő folyamatok gyorsítása, hatékonyabbá tétele volt.

15. ÁBRA: STAKEHOLDER-TÉRKÉP, INNOVATO-R (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Stakeholder-térkép



Innovato-R

o Hogyan kezdték el?

A torinói jógyakorlatot próbálták adaptálni az intézményi dolgozók bevonásával. Ez kezdetben nehéznek bizonyult, de workshopokkal sikerült elérni, hogy a hivatal és az intézmények dolgozói merjenek pályázatot beadni, akár névtelenül is. Végül több mint 50 pályázatot adtak le (16. ábra).

16. ÁBRA: ÖTLET-PIRAMIS, INNOVATO-R (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Ötlet-piramis – Innovato-R



Veszprém

o Tapasztalatok: pozitív és negatív

- A workshopok hatására a dolgozók aktívan részt szerettek volna venni a folyamatok javításában, és érezték, hogy van beleszólásuk a környezetük fejlődésébe: ők is innovátorok lehettek.
- A projekt nagy közösségépítő szereppel bírt a különböző intézmények közt.
- Kezdetben sokan bizonytalanok voltak abban, hogy mit jelent az innováció a közigazgatásban.
- A hierarchikus szervezeti kultúra miatt a dolgozóknak szokatlanok voltak az alulról jövő kezdeményezések.
- Problémát okozott a lemorzsolódás.
- A Covid-19 járvány több tervezett eseményt és nemzetközi utazást gátolt meg.

o Folyamat alakulása:

A folyamat tudatos tervezéssel indult és tanulási folyamatként működött. A külföldi tapasztalatok inspirálóak voltak, még ha nem is minden elem volt közvetlenül adaptálható, a nemzetközi szakértők pedig jelentős támogatást nyújtottak. Az URBACT Toolboxot nem ismerték még ekkor, így tudatosan nem használták, de valójában hasonló eszközöket alkalmaztak a Toolbox nélkül is.

o Tapasztalatok, eredmények:

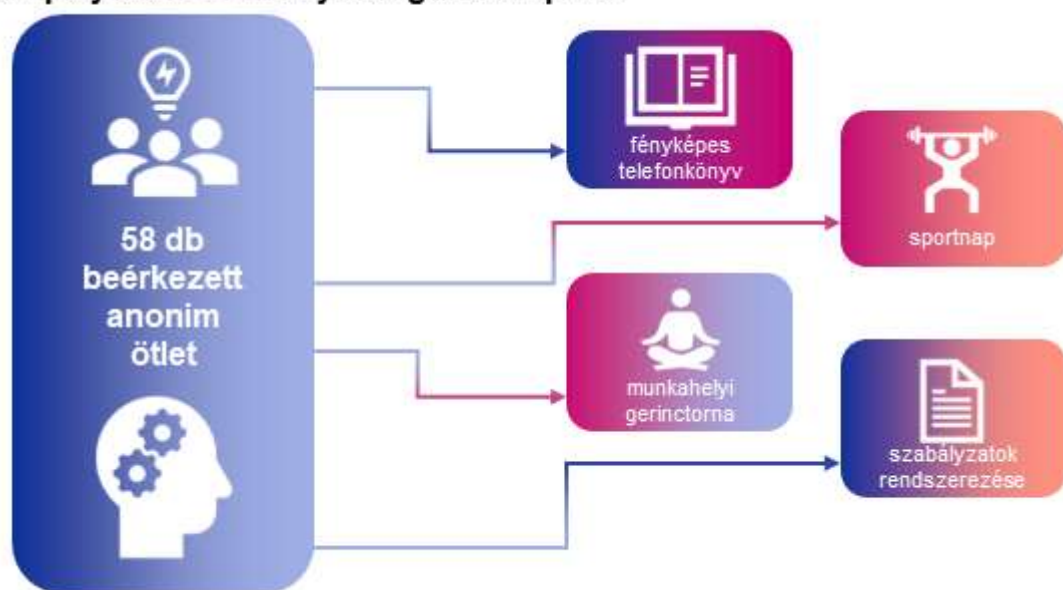
Legnagyobb sikerek

A veszprémi URBACT projekt keretein megvalósult Innovato-R projekt egyik legnagyobb sikerének tekinthető a magas részvételi arány és az ötletpályázatra beérkezett javaslatok magas száma, hiszen ez jól szemlélteti az anonim részvételi megközelítés működőképességét.

- Az ötletpályázat határidejéig összesen 58 pályázat érkezett be.
- Az anonim forma elősegítette a kreatív és őszinte ötletek megfogalmazását.
- Több javaslatra igaz, hogy nem ragadt meg terv fázisban, hanem kezdeményezésként meg is valósult. (17. ábra)
- A folyamat közösségépítő hatással is rendelkezett, mivel a résztvevőket a közös gondolkodásra ösztönözte.

17. ÁBRA: ÖTLETPÁLYÁZAT EREDMÉNYESSÉGE, INNOVATO-R (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Ötletpályázat eredményessége - Veszprém



58 ötletből több teljesen vagy részlegesen megvalósult

o Mi nem működött jól? Milyen nehézségek voltak?

A pozitív tapasztalatok mellett a projekt során több kihívással is szembesültek a projektkoordinátorok, amelyek tapasztalatként szolgáltak a jövőbeni kezdeményezések számára.

- Kezdetben az innováció fogalmának értelmezése nehézséget okozott a résztvevők számára, mivel sokan inkább technológiai újításra asszociáltak.
- Az e-mailes kommunikáció önmagában nem bizonyult elég hatékonynak, a részvétel csak a személyes találkozások, workshopok után erősödött.
- A COVID-19 világjárvány miatt számos nemzetközi és személyes esemény elmaradt, az együttműködés részben az online térbe szorult.
- Lemorzsolódás is tapasztalható volt, mivel nem minden résztvevő tudott hosszútávon aktív maradni.
- Az URBACT Toolbox használatát nyelvi és technikai korlátok nehezítették.

o Utóhatások, stratégiai és szervezeti szinten

Az Innovato-R projekt hatásai nem értek véget a megvalósítás lezárásával, hatásai több területen is érzékelhetőek maradtak.

- Az innováció fogalma átalakult: nem csak technológiai, hanem szervezeti és közösségi újításként is értelmezhető.
- A részvételi szemlélet beépült a városi gondolkodásba, mivel az önkormányzati és intézményi dolgozók aktív szerepet kaptak a fejlesztési folyamatok alakításában.

A városi működés befolyásolása

- Tudatosabb, projektalapú gondolkodásmód kialakulása az önkormányzaton belül.
- Erősödött az intézmények közötti együttműködés.
- Javult a belső kommunikáció és részvételi kultúra.
- Konkrét példaként említhető a munkahelyi egészségmegőrzést célzó gerinctorna, amely a dolgozók jólétéhez járult hozzá.
- Létrejött egy adminisztrációt segítő fényképes telefonkönyv, amely hozzájárult a belső kapcsolattartás és ügyintézés átláthatóbbá tételéhez.

o Mi nem jött volna létre az URBACT nélkül?

- Az anonim ötletpályázati rendszer
- A strukturált, módszertan alapú értékelési folyamat
- A nemzetközi tapasztalatcsere és külső szakértői támogatás
- Több kisebb léptékű, de hosszú távon beépülő fejlesztés, mint például a korábban említett munkahelyi gerinctorna program és a belső adminisztrációs folyamatokat segítő fényképes telefonkönyv

o Mit csinálnának másképp?

A vezető fogalom egyértelmű tisztázása a projekt elején

Az Innovato-R projekt tapasztalatai azt mutatják, hogy az innováció fogalmának pontos meghatározása már a kezdeti szakaszban indokolt lett volna, mivel sok résztvevő elsősorban technológiai újításokra asszociált.

Az URBACT Toolbox közérthetőbb bemutatása

A jövőbeni hasonló kezdeményezések esetében több időt fordítanának az URBACT Toolbox módszertani eszközeinek bemutatására, annak érdekében, hogy azok alkalmazása könnyebben beépülhessen a projekt folyamatba.

Több személyes találkozó szervezése már a projekt kezdetén

A tapasztalatok alapján a személyes alkalmak hatékonyabban támogatták a közös gondolkodást és az elköteleződést.

Az adminisztratív feladatok terhének csökkentése

A résztvevők hosszú távú motivációjának fenntartása és lemorzsolódás mérséklése érdekében a jövőben indokolt lenne az adminisztrációval járó feladatok egyszerűsítése.

o Mit nem változtatnának?

- A részvételi megközelítés alkalmazását
- Az anonim ötletpályázati formát
- A személyes workshopok szerepét
- A nemzetközi és külső szakértők bevonását

o Általános tanulság Veszprém példáján

A veszprémi Innovato-R projekt jól mutatja, hogy a közigazgatási innováció nem feltétlenül nagyléptékű vagy technológiai jellegű, hanem lehet kisebb, szervezeti vagy közösségi szintű változás is. A részvételiség és a szemléletformálás hosszú távon is képes pozitív hatást gyakorolni egy város működésére.

5. Kérdőívek feldolgozása

A kérdőívek kitöltésével a fentebb bemutatott projektek koordinátorait kerestük meg, ők segítettek abban, hogy a kérdőívek eljussanak az érintett szereplőkhöz. A bemutatott projektek befejezése óta eltelt nagyobb időtartam, valamint a rendelkezésre álló idő rövidsége miatt ezen időszak alatt 13 kitöltött kérdőív érkezett vissza, azonban a következőkben ismertetett eredmények bizonyítják, hogy a kérdőívet kitöltő emberek számos kérdésben hasonló álláspontot képviseltek, mint az interjúalanyok.

A kérdőívek elkészítését a HBH Kft. szakértői végezték. Az önkormányzati kérdőív a 3. mellékletben található.

5.1 Az URBACT program tapasztalatai Budapest XII. kerületben

Budapest XII. kerülete több mint öt éve vesz részt az URBACT programban, elsősorban a BeePathNet és a Health&Greenspace projektekben. A válaszadók többsége szerint a csatlakozás alapvető oka az volt, hogy a projektek *„illeszkedtek a város stratégiai céljaihoz”,* és valódi szakmai hozzáadott értéket ígértek. Többen úgy fogalmaztak, hogy kifejezetten motiváló volt *„a szakmai tudás és a nemzetközi jó gyakorlatok megismerése”,* valamint az, hogy *„új módszereket próbálhattunk ki, például a participációt, a co-designt vagy az URBACT Toolbox eszközeit”.* Egy önkormányzati válaszadó szerint az URBACT *„jó gyakorlópálya nemzetközi projektek elkezdéséhez”,* különösen azoknak, akik még nem rutinos pályázók.

A Helyi Támogató Csoport működését összességében pozitív tapasztalatok jellemezték. A BeePathNet projektben részt vevők szerint *„az ULG nagy elánnal szervezte egy helyi méhbarát csoport kialakítását”,* és a bevont szereplők köre kifejezetten sokszínű volt. Egy válaszadó úgy fogalmazott: *„méhészek, alapítványok, egyesületek, oktatási és kulturális intézmények, szakértők, lakosok és cégek is bekerültek a folyamatba”,* ami ritkán adódik össze ilyen formában. Többen kiemelték, hogy *„a találkozók rendszerezsek és jól előkészítettek voltak”,* és hogy *„a facilitáció minősége megfelelő volt”,* még akkor is, ha nem minden szereplő tudott végig azonos intenzitással jelen lenni.

A Health&Greenspace projektben más jellegű, de hasonlóan erős szakmai közeg alakult ki. Több válaszadó hangsúlyozta, hogy *„magas szintű ULG tagokat vontunk be, kórházvezetőket, vezető orvosokat”,* ami jelentősen emelte a közös gondolkodás színvonalát. Ugyanakkor megjelent az a tapasztalat is, hogy *„különösen a Covid alatt nehezen voltak elérhetők”,* és ez időnként lassította a folyamatot. Egy projektkoordinátor szerint ennek ellenére *„fontos lett a téma – a városi zöld egészségvédő hatása”,* és a projekt hozzájárult ahhoz, hogy ez a szemlélet erősebben megjelenjen az önkormányzati gondolkodásban.

A transznacionális tapasztalatcsere a válaszok alapján az URBACT egyik legértékesebb eleme volt. Többen hangsúlyozták, hogy *„a workshopok, a személyes találkozások, a tanulmányutak mindig a legértékesebbek”,* és hogy ezek nélkül sok ötlet nem jutott volna el a megvalósításig. Konkrét példaként említették a *„zöld recept”,* a *„közintézményi kertek lakosság számára való megnyitása”,* valamint a *„beporzóbarát zöldfelületek és közterületi rovarszállók”* elindítását. Egy válaszadó szerint *„számos tevékenységünket inspirálták a partnervárosok beavatkozásai”,* még ha *„inkább szakmai, elméleti szinten, mint a gyakorlatban”* tudtak is mindent azonnal átvenni. A kihívások kapcsán sok válasz meglehetősen őszinte hangot üt meg. Az időhiány és a túlterheltség szinte minden szereplőnél megjelent: *„időhiány a helyi koordinátorok részéről”, „időhiány az ULG tagok részéről”,* illetve *„sok párhuzamos önkormányzati feladat vonta el a fókusz”.* Többen jelezték, hogy *„nehéz volt azt a szakirodai együttműködést biztosítani, ami egy integrált akciótervhez kell”,* és volt, aki úgy fogalmazott: *„csordogál a projekt folytatása – az én várakozásaim fényében”.* Ennek ellenére ugyanő hozzátette: *„összességében, amit az ULG elért, azt példaértékűnek látom”.*

A kézzelfogható eredményekről szóló válaszok kifejezetten gazdagok. Többen említették, hogy *„létrejött egy helyi, kerületi partnerségi hálózat, amely a beporzó rovarokkal és a biodiverzitás fenntartásával kapcsolatos tevékenységeket valósít meg”.* A BeePathNet projekt kapcsán visszatérő elem volt, hogy *„a Méhbarát kerület program a projekt lezárása óta is folyamatosan működik”,* és *„még jobban elmozdult az önkormányzat a biodiverzitás fenntartását célzó tevékenységek felé”.* Civil oldalról elhangzott, hogy *„a kerületben sokkal több a méhlegelő”,* és hogy *„ez olyan erős partnerségeket hozott létre, amelyek még az önkormányzati választásokat is túléltek”.* A hosszú távú hatásokat illetően a válaszok egy irányba mutatnak. Többen

hangsúlyozták, hogy „új és erősebb partnerségek jöttek létre”, valamint, hogy „új projektek előkészítése és megvalósítása indult el”. A program működését sokan „kompaktnak, átláthatónak, szerethetőnek” írták le, „kevesebb adminisztratív teherrel”, mint más nemzetközi programok esetében. Egy válaszadó szerint az URBACT „hosszú távon teremt értéket”, míg egy másik ennél személyesebben fogalmazott: „jó volt benne lenni, jó volt tanulni és tovább vinni a tudást, építeni a szakmai kapcsolatokat”.

5.2 Az URBACT program tapasztalatai Nagykállón

Nagykálló részvétele az URBACT programban egyértelműen szakmai motivációból indult, és szorosan kapcsolódott a közbeszerzés témaköréhez. Az egyik válaszadó úgy fogalmazott, hogy a csatlakozás oka elsősorban az volt, hogy „a projekt témája kapcsolódott a szervezetünk szakmai tevékenységéhez”, miközben különösen vonzó volt „a megismerhető nemzetközi jó gyakorlatok és új módszerek, eszközök” köre. Egy másik résztvevő ehhez hozzáteszi, hogy az URBACT számukra „tudásmegosztást, új módszerek kipróbálását és nemzetközi kapcsolatokat” jelentett, amelyekre helyi szinten más módon nehéz lett volna szert tenni.

A Helyi Támogató Csoport működését a válaszok összességében pozitívan értékelték. Az egyik résztvevő szerint az ULG működése „nagyon jó” volt, és azt is kiemelte, hogy „a találkozók rendszerezés és jól előkészítettek voltak”. Egy másik válaszadó ugyan árnyaltabban fogalmazott, de szintén hasznosnak látta a folyamatot, megjegyezve, hogy „a téma eleve egy nehéz téma volt”, és ez hatással volt az aktivitásra és a bevonás mélységére. Ennek ellenére a szakmai jelenlét erős volt, hiszen közbeszerzési szakértők is bekapcsolódtak a közös munkába.

A transznacionális tapasztalatcseré az egyik legnagyobb hozzáadott értéként jelent meg a válaszokban. Az egyik résztvevő szerint „nagyon hasznos volt, láttuk, hogy máshol is ugyanolyan problémák vannak”, ami megerősítette őket abban, hogy a helyi nehézségek nem egyediek. Egy másik válasz konkrét példát is említ: „közbeszerzési stratégia készült, erre mintát a South Sussex és a Birmingham Procurement Strategy szolgáltatott”, ami kézzelfogható módon segítette a helyi gondolkodást és tervezést. A nemzetközi jó gyakorlatok nem pusztán inspirációként jelentek meg, hanem szemléletformáló hatásuk is volt. Az egyik válaszadó szerint fontos tanulság volt, hogy „ne féljünk a dinamikus beszerzési rendszer alkalmazásától”, míg egy másik úgy fogalmazott, hogy „megismerhettük más városok problémakezelését”, ami segített tágabb kontextusba helyezni a helyi döntéseket. Ezek a tapasztalatok hozzájárultak ahhoz, hogy a közbeszerzés ne csupán adminisztratív feladatként jelenjen meg, hanem stratégiai eszközként is.

A kihívások között elsősorban a téma komplexitása és az integráció nehézségei jelentek meg. Az egyik válasz röviden így fogalmaz: „integráció nehézsége”, míg egy másik szerint „a téma eleve egy nehéz téma volt”, ami megnehezítette az egységes megközelítést. Ugyanakkor ezek a nehézségek nem vonták kétségbe a projekt értelmét, inkább azt erősítették meg, hogy a közbeszerzés területe különösen igényli a nemzetközi tanulást és a módszertani támogatást.

A város és a részt vevő szervezetek számára az URBACT-ben való részvétel konkrét hasznokkal is járt. Többen említették, hogy „más gyakorlat megismerése” önmagában is jelentős előrelépést jelentett, valamint, hogy a projekt hozzájárult „projektek előkészítéséhez, megvalósításhoz és helyi intézkedésekhez”. Egy válaszadó szerint az egyik legfontosabb hozadék az volt, hogy „megismerhettük más városok problémakezelését”, ami hosszabb távon is formálja a szakmai gondolkodást. A hosszú távú hatásokat illetően inkább szemléleti változások rajzolódnak ki. Az egyik résztvevő szerint az URBACT segített abban, hogy „pozitív irányba változzon a gondolkodásmódunk a városfejlesztésről és a társadalmi bevonásról”. Egy másik válasz pedig talán a legjobban összefoglalja a tapasztalat lényegét: „az URBACT egy olyan program, ami úgy segít megismerni saját városunkat, hogy közben európai jó gyakorlatokat és kultúrákat ismerünk meg és fogadunk be”. Több válaszadó egybehangzóan állítja, hogy a program „nagyon hasznos volt”, és ajánlanák más városok számára is, elsősorban a közös gondolkodás és a tudásmegosztás ereje miatt.

5.3 Az URBACT program tapasztalatai Nyíregyházán

Nyíregyháza URBACT-részvétele hosszabb időszakra visszanyúló tapasztalatra épült, és tudatosan illeszkedett a város stratégiai gondolkodásába. A válaszadók szerint már a csatlakozás pillanatában egyértelmű volt, hogy „illeszkedett a város stratégiai céljaihoz”, miközben erős igény mutatkozott „szakmai

tudás és nemzetközi jó gyakorlatok megismerésére". Többen kiemelték azt is, hogy nem csupán inspirációt kerestek, hanem konkrét megoldásokat: „*konkrét probléma megoldásához kerestünk támogatást*”, különösen a gazdaságfejlesztés és a tehetségmegtartás területén.

A Helyi Támogató Csoport működése változatos, de összességében működőképes keretet adott a közös gondolkodásnak. Az egyik válasz szerint a csoport „*megfelelő módon reprezentálta a helyi szereplőket*”, míg mások inkább azt emelték ki, hogy az ULG értéke abban rejlett, hogy „*különböző szektorok kerültek egy asztalhoz*”. A résztvevők között megjelentek „szakképzési centrumok, kamarák, magánvállalkozások, egyetemek, maker space-ek”, ami új nézőpontokat hozott a városi fejlesztési kérdésekbe. Bár az aktivitás szintje nem minden esetben volt egyenletes, a folyamat mégis lehetőséget adott arra, hogy „*a helyi érdekek ne elszigetelten, hanem összefüggéseikben jelenjenek meg*”.

A transznacionális tapasztalatcsere különösen erős nyomot hagyott a nyíregyházi folyamatban. Több válaszadó is egyértelműen úgy fogalmazott: „*nagyon hasznos volt*”, különösen azért, mert a szakértők „*nem csak az URBACT módszereket, de a jó gyakorlatokat is jól ismerték*”. Konkrét példaként többen említették a „Barnsley Digital Media Centre” működését, amelyből „key account management” és „KKV-támogatási” elemek kerültek át a helyi gondolkodásba. Ezek nem pusztán ötletszinten maradtak meg, hanem beépültek a város későbbi stratégiáiba is.

Az URBACT módszertani eszköztára kézzelfogható segítséget nyújtott a tervezési folyamatban. A válaszok szerint a „*problémafa, célfa, stakeholder power/interest matrix*” használata segített abban, hogy a városi kihívásokat strukturáltabban lehessen kezelni. Ugyanakkor nem mindenki élte meg ezt egyformán könnyűnek: volt, aki szerint „*nem mindig volt egyértelmű, mely eszközt mikor érdemes használni*”, míg mások kifejezetten erősségként értékelték a módszertani kereteket.

A kihívások között elsősorban az idő és a kapacitás kérdései kerültek előtérbe. Több válaszban is megjelent, hogy „*kevés idő állt rendelkezésre*”, illetve, hogy a párhuzamos önkormányzati feladatok „*elvonták a fókusz*”. Emellett az is nehezítette a munkát, hogy „*nem volt mindig könnyű fenntartani az ULG tagok részvételét*”, különösen hosszabb időtávon. Mindezek ellenére a résztvevők nem kudarcélményként írták le a folyamatot, inkább tanulási útként.

A város számára az egyik legfontosabb eredmény az volt, hogy az URBACT-ban kialakított gondolkodás „*konkrét stratégiákban csapódott le*”. A válaszadók szerint „*a gazdaságfejlesztés, befektetésösztönzés, vállalkozások segítése és a tehetségvonzás*” hangsúlyos elemként jelent meg a városi dokumentumokban. E folyamat részeként jött létre például a „Nyíregyházi Foglalkoztatási Partnerség”, valamint több új projekt is elindult, mint a „TalentMagnet, C4TALENT vagy az ANCHOR”. A hosszabb távú hatások között a partnerségek megerősödése és az intézményesülés is megjelent. Egy válaszadó szerint az URBACT hozzájárult ahhoz, hogy „*külön szervezet foglalkozzon a KKV támogatással és a key account managementtel*”, ami már túlmutat egy-egy projekten. Mások azt emelték ki, hogy Nyíregyháza „*vezető partnerként is tovább tudott lépni*” újabb URBACT-hálózatokban, ami a megszerzett tapasztalatok beérését jelzi. A program megítélése összességében kifejezetten pozitív. Többen hangsúlyozták, hogy „*a sikeres városok tanulnak egymástól*”, és ebben az URBACT „*fantasztikus felületet ad*”. Egy rövid, de találó megfogalmazás szerint az URBACT „*ráirányítja a figyelmet fontos, de elhanyagolt területekre*”, míg egy másik válaszadó személyesebb hangon így összegezte: „*egy utazás, mely során nem csak a város, de a benne résztvevők is fejlődnek*”.

5.4 Az URBACT program tapasztalatai Veszprémben

Veszprém URBACT-ben való részvétele tudatos döntésként jelent meg, amely szorosan illeszkedett a város hosszabb távú gondolkodásához. Több válaszadó is hangsúlyozta, hogy a csatlakozás oka elsősorban az volt, hogy „*illeszkedett a város stratégiai céljaihoz*”, miközben erős igény mutatkozott „*szakmai tudás és nemzetközi jó gyakorlatok megismerésére*”. A programot sokan olyan lehetőségként látták, ahol „*új módszereket lehet kipróbálni, mint a participáció, co-design vagy az URBACT Toolbox*”, és amely egyben „*szervezeti tanulást és kapacitásfejlesztést*” is támogatott.

A Helyi Támogató Csoport működése nem volt azonnal egyértelmű minden résztvevő számára. Az egyik válaszadó őszintén így fogalmazott: „*amikor elkezdtek, nem nagyon tudtuk, hogy mi is az ULG, mi lesz a*

szerepe”, és azt is hozzátette, hogy *„az ULG tagok sem látták ezt pontosan”*. A folyamat során azonban ez fokozatosan tisztult, hiszen *„a közös munka során, a vezető szakértő és a vezető partner segítségével értettük meg az URBACT módszertan lényegét”*. Ebben a tanulási folyamatban mérföldkő volt *„a 2019-es URBACT Campus”*, amely többek szerint segített megszerezni a tapasztalatokat. Az ULG összetétele széles körű volt, és több válasz szerint ez adta a folyamat egyik legnagyobb erejét. A résztvevők között megjelent *„az Önkormányzat, a Pannon Egyetem, a VEB2023 Zrt., külső szakértők”,* valamint vállalkozások és intézményi szereplők is. Egy válaszadó szerint különösen fontos volt, hogy *„teljesen partneri viszonyban tudtunk dolgozni”,* míg egy másik úgy fogalmazott: *„kreatív, innovatív csapatmunka folyt, a szervezés és a facilitálás professzionális volt”*. A találkozók kapcsán többen kiemelték, hogy *„az események jól követhetők és jól dokumentáltak voltak”*.

A transznacionális tapasztalatcsere meghatározó elemként jelent meg a veszprémi válaszokban. Többen egyértelműen úgy értékelték, hogy *„nagyon hasznos volt”,* különösen a transzferhálózat logikájának megértése szempontjából. Egy részletesebb válasz szerint *„az első nemzetközi találkozón értettük meg, hogy Torino jó gyakorlatát nem szolgáian átvesszük, hanem adaptáljuk”*. Ez a felismerés Veszprém esetében különösen termékenynek bizonyult, hiszen *„a ‘mindenki újtó’ szemlélet és az ötletpályázat hasznos volt a 2023-as Európa Kulturális Fővárosa év előkészítésében”*. A jó gyakorlatok konkrét formában is megjelentek a helyi folyamatban. Több válaszadó említette, hogy *„Torino jó gyakorlata volt a transzferhálózat lényege”,* de emellett más városok is inspirálóak voltak. Egy válasz kiemeli, hogy *„Porto város innovációs törekvései”,* valamint *„a Rotterdamban látott munkaszervezési innovációk – nyitott iroda, bérelhető megbeszélési helyek – és a munkatársak részvételi elven történő képzése”* is példaértékűnek bizonyultak. Egy másik résztvevő régebbi emlékként azt idézte fel, hogy *„vizsgáltuk, más városok mit és hogyan csinálnak”,* és *„Torino jó gyakorlatából adaptáltunk több dolgot is, például civil projektötletek megversenyeztetését”*. A folyamat során nemcsak stratégiai, hanem nagyon is gyakorlati eredmények születtek. Egy válaszadó szerint *„a versenyben résztvevő dolgozók ötletei közül néhány teljes egészében, néhány részlegesen megvalósult”*. Mások konkrét belső intézkedéseket emeltek ki, mint például *„fényképes telefonkönyv”,* *„szabályzatok rendszerezése és hozzáférhetővé tétele”,* vagy *„gerincvédő munkahelyi torna és sportnap”*. Ezek az apróbb, de kézzelfogható lépések sokak szerint jól mutatták, hogy *„nem csak beszélgettünk az innovációról, hanem történt is valami”*.

A kihívások sem maradtak rejtve a válaszokban. Többen utaltak arra, hogy *„kicsit több idő kellett volna, hogy a tanultak leülepedjenek”,* illetve, hogy *„a nagyobb ívű, stratégiai gondolkodásba nehezebb volt bevonni a sokféle háttérű tagokat”*. Egy másik válasz szerint az ULG tagok *„akkor látták meg igazán a szerepüket, amikor már konkrét feladatoknál tartottunk”,* míg az elvontabb tervezési szakaszok kevésbé voltak befogadhatók mindenki számára.

A hosszabb távú hatások kapcsán több válasz hangsúlyozta a partnerségek megerősödését. Egy válaszadó szerint *„az Önkormányzat és a Pannon Egyetem kapcsolata megerősödött”,* míg mások úgy látták, hogy az URBACT *„jó felkészülés volt az EKF éveire, mind intézményi, mind partneri, mind pályázói szempontból”*. Többen kiemelték, hogy a program *„új szemléletmódot”,* *„out of the box gondolkodást”* hozott be a városi működésbe.

6. Összegzés

A fejezetben részletezett sikereket és nehézségeket, valamint a projektek fontosabb eredményeit és az ezeken alapuló javaslatokat az interjúk és a kérdőívek eredményeinek közös összegzése alapján mutatjuk be.

6.1 Nehézségek

A projektek során visszatérő nehézség volt az intézményi és erőforrás-korlátok jelenléte. Több esetben (Nagykálló, Health & Greenspace) megjelent a kapacitáshiány, vagyis nem állt rendelkezésre elegendő emberi és pénzügyi erőforrás a stratégiák folyamatos működtetéséhez, frissítéséhez és hatásméréséhez. (18. ábra)

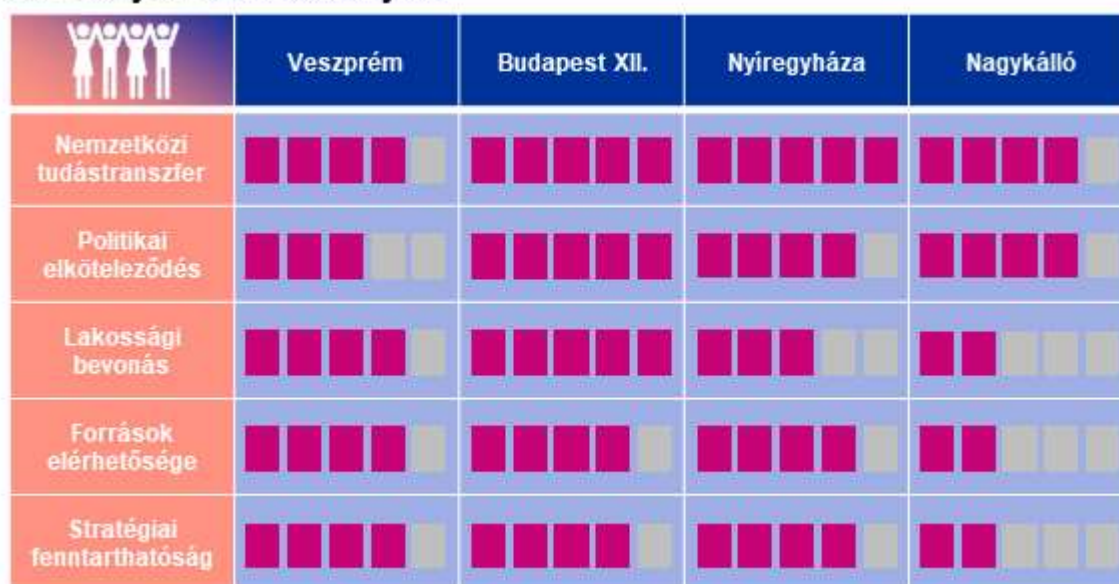
Komoly kihívást jelentett a stratégiák napi gyakorlatba való átültetése: bár a dokumentumok elkészültek és politikai szinten elfogadásra kerültek, a mindennapi döntéshozatalban sokszor háttérbe szorultak.

Több városban nehéz volt a helyi szereplők (vállalkozók, lakosok) bevonása, aminek oka a bizalmatlanság, a korábbi rossz tapasztalatok és a projektek céljainak nehéz kommunikálhatósága okozott.

A nemzetközi példák átvételét sok esetben az eltérő jogi és pénzügyi környezet korlátozta, így a jó gyakorlatok nem voltak egy az egyben adaptálhatók (19. ábra).

18. ÁBRA: SIKERTÉNYEZŐK VS AKADÁLYOK (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

Sikertényezők vs. akadályok



Sikertényezők és akadályok értékelése városonként (1–5)

19. ÁBRA: ADAPTÁCIÓS TÖLCSÉR (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

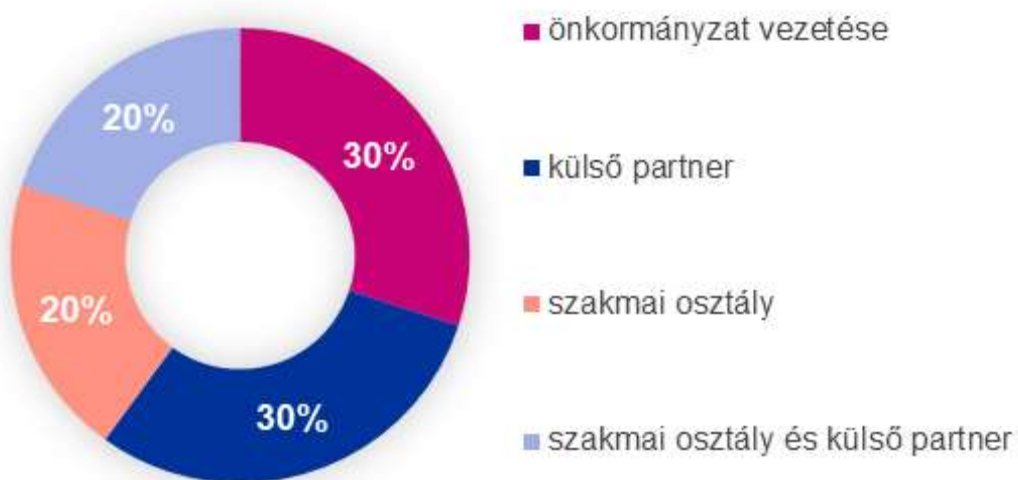


6.2 Sikerek, erősségek

Az URBACT-projektekhez való csatlakozás mind a kezdeményezői (20. ábra), mind azok motivációi tekintetében (21. ábra) többfélék voltak, ez is azt mutatja, hogy a cselekvőkészség mennyi irányból jöhet és mennyi mindenre irányulhat.

20. ÁBRA: A RÉSZVÉTEL KEZDEMÉNYEZŐJE (SAJÁT KÉSZÍTÉSŰ ÁBRA)

A részvétel kezdeményezője



Ki kezdeményezte a részvételt?

21. ÁBRA: A CSATLAKOZÁSOK FŐ MOTIVÁCIÓI

URBACT-hez csatlakozás fő motivációi

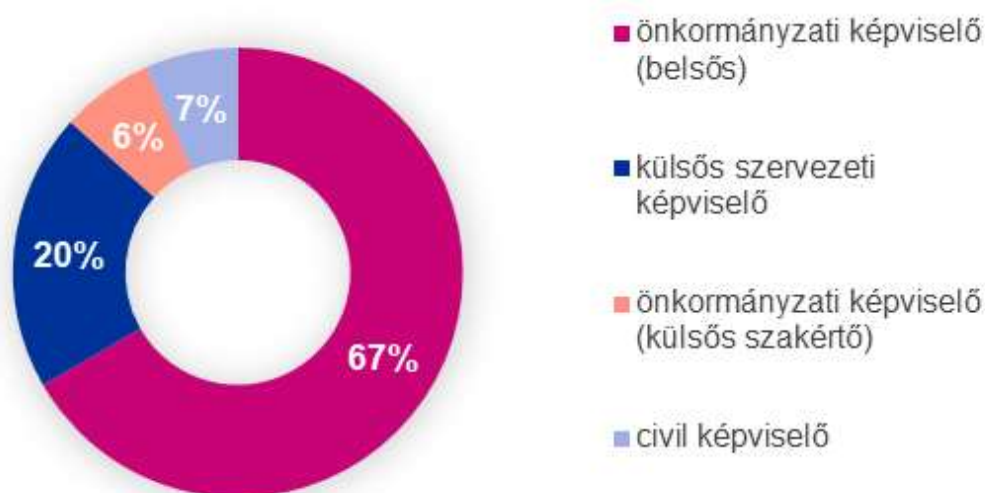


A projekt legnagyobb erősségének a hálózatos működést és a nemzetközi tapasztalatcserét lehet kiemelni. A résztvevők hosszabb időn keresztül, fókuszáltan tudtak egy-egy témával foglalkozni, elszakadva a napi operatív nyomástól.

Pozitívként jelent meg a helyi munkacsoportok (ULG) sokszínűsége (22. ábra), amely lehetővé tette különböző szakterületek (önkormányzat, egészségügy, oktatás, civilek, szakértők) együttműködését.

22. ÁBRA: RÉSZTVEVŐK SZEREPE

Résztvevők szerepe

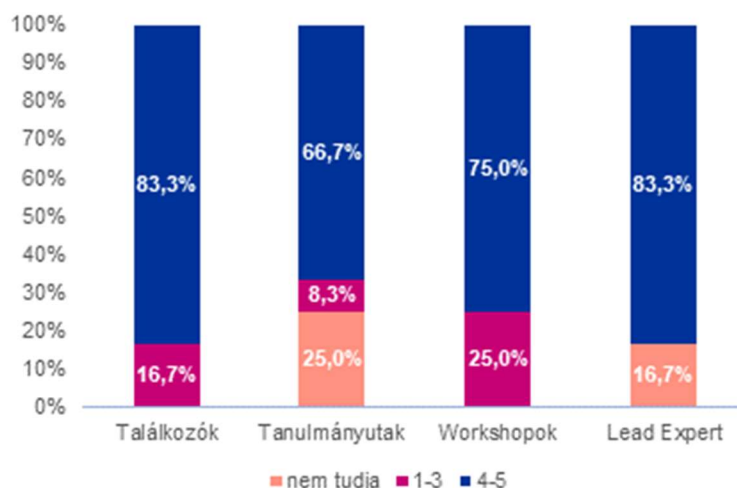


A Lead Expertek és az URBACT Toolbox strukturált gondolkodást, közös nyelvet és jól használható módszertani keretet adtak a tervezéshez (23. ábra).

Különösen Budapest XII. kerületében (Hegyvidék) volt erősség, hogy a projektek kézzelfogható, helyben látható elemeket hoztak létre (méhlegelők, tanösvények, egészségprogramok), amelyek növelték a biodiverzitást támogató zöldfelület-kezelési gyakorlatok társadalmi elfogadottságát.

23. ÁBRA: TALÁLKOZÓK/TANULMÁNYOK/WORKSHOPOK/LEAD EXPERTEK MEGÍTÉLÉSE

Találkozók / tanulmányutak / workshopok / Lead Expert megítélése



Találkozók / tanulmányutak / workshopok / Lead Expert megítélése - pozitív értékelések aránya (1-5 skála)

6.3 Fontosabb eredmények

A projektek kézzelfogható és „láthatatlan” eredményeket egyaránt létrehozta. Konkrét eredmény például a Hegyvidéki Méhbarát Hálózat létrejötte, amely ma is aktív, valamint a biodiverzitást támogató zöldfelület-kezelési gyakorlatok bevezetése.

A Health & Greenspace projektben megjelent az egészségközpontú zöldtervezés szemlélete, kisléptékű, de mérhető hatású akciókkal.

Nagykállón elkészült egy beszerzési stratégia, Spend Analysis és Integrált Akcióterv, amelyek új szemléletet hoztak a közpénzek helyi gazdaságot erősítő felhasználásáról.

Nyíregyházán az URBACT közvetett hatásaként intézményesült fejlesztések jöttek létre (technológiai és innovációs központ), valamint megerősödött a város nemzetközi beágyazottsága.

Általános eredményként mindenhol megjelent a szemléletváltás, még akkor is, ha nem minden tervezett elem valósult meg.

6.4 Javaslatok, tanulságok

A tanulmányok alapján kulcsfontosságú lenne az akciótervek folyamatos „életben tartása”, vagyis olyan intézményi mechanizmusok kialakítása, amelyek napi szinten emlékeztetik a döntéshozókat a vállalt irányokra.

Erősíteni kellene a kommunikációt és a közérthetőséget, különösen a lakosság és a helyi vállalkozók felé, hogy világos legyen: miért fontos a részvételük.

A jövőbeni projektek esetében ajánlott már az elején reálisan számolni azzal, hogy nem minden elem fog megvalósulni, viszont a kapcsolatok, a tudás és a szemléletváltás hosszú távon hasznosul.

Fontos tanulság, hogy a kisléptékű, meglévő erőforrásokra épülő beavatkozások is képesek elindítani mélyebb változásokat.

További – a kérdőívek kitöltése során megfogalmazódott – szakértői javaslat, hogy a jövőbeni projektek során célszerű közvetlenül a projektek zárásánál kitölteni egy egyszerűsített kérdőívet (ld. 4. melléklet) az egyes résztvevőkkel. A kitöltött kérdőívek ekkor még friss tapasztalatokon alapulnak, így a hazai szervezet valós válaszokat kaphat az esetleges változtatási igényekre vonatkozóan.

A projekt legnagyobb erősségének a hálózatos működést és a nemzetközi tapasztalatcserét lehet kiemelni. A résztvevők hosszabb időn keresztül, fókuszáltan tudtak egy-egy témával foglalkozni, elszakadva a napi operatív nyomástól.

6.5 Az interjúk során megfogalmazódott legfontosabb üzenetek

„A közpénzek helyben történő elköltése nem automatikus, hanem tudatos döntések sorozata, amelyek különösen kistélepüléseken bírnak nagy jelentőséggel.”

„A fejlődés nem mindig kézzelfogható: sokszor a megszerzett tudásban, kapcsolatokban és szemléletváltásban jelenik meg.”

„A stratégiák önmagukban nem működnek: napi szintű használat és intézményi támogatás nélkül kifulladásig.”

„Az URBACT legnagyobb értéke, hogy hosszú időn keresztül enged egy témára koncentrálni, nem csak gyors, projektlogikájú eredményeket várva.”

„A nemzetközi tapasztalatcsere akkor igazán értékes, ha nem másolás, hanem helyi viszonyokra szabott tanulás történik.”

Mellékletek

1. melléklet: Projektkoordinatorokkal / szakértőkkel készített interjúk adatai

	Időpont	Önkormányzat	Projekt	Interjú típusa	Résztvevők	Hallgatók száma
1.	2025.11.04	Budapest 12. ker.	BeePathNet Health&Greenspace	önkormányzati (személyes)	Hamza Zsófia Laki Nóra	11 hallgató
2.	2025.11.18	Nagykálló	Procure	szakértői (online)	Végsheő Sándor	13 hallgató
3.	2025.11.18	Nyíregyháza	TechTown TechRevolution	szakértői (személyes)	Kézy Béla	12 hallgató
4.	2025.11.20	Veszprém	Innovato-R	önkormányzati (online)	Kiss Renáta Mórocza-Tavas Eszter Kovács Judit	12 hallgató

2. melléklet: A tanulmányt megalapozó folyamat fontosabb lépései

	Időpont	Fontosabb események
1.	2025. augusztus	Megbízás létrejötte, folyamat megindítása
2.	2025. szeptember	Szakértőkkel történő kapcsolatfelvétel Hallgatók bevonása Munkafolyamat összeállítása, kérdőív elkészítése
3.	2025. október	Önkormányzatokkal történő kapcsolatfelvétel Interjúk előkészítése Kérdőívek kiküldése Szakértői egyeztetések
4.	2025. november	Interjúk megszervezése, lebonyolítása Hallgatókkal való konzultáció, eredmények feldolgozása Szakértőkkel való egyeztetések Kérdőív átdolgozása, ismételt kiküldése
5.	2025. december	Beérkezett kérdőívek feldolgozása Hallgatói konzultációk, eredmények feldolgozása, tanulmány előkészítése
6.	2026. január	Tanulmány véglegesítése

A tanulmányt megalapozó folyamat 2025 augusztusában indult. Ezt követően 2025. szeptemberben történt meg a kapcsolatfelvétel a szakértőkkel, továbbá a szemeszter megindulását követően ekkor lehetett bevonni a hallgatókat is a folyamatba.

A szakértőkkel való közös munka megindításaként készült el a kérdőív első változata (2025. szeptember), ezzel párhuzamosan történt meg a kapcsolatfelvétel az érintett önkormányzatokkal is. Tekintettel arra, hogy az URBACT III program projektjei legkésőbb 2021-ben lezárultak, számos esetben nehézséget okozott az önkormányzati projektkoordinátorok elérése, és a tényleges kapcsolatfelvétel. Ennek következtében az interjúkra már csak 2025. novemberben került sor, valamint a hónap végére vált az is világossá, hogy a személycserék és a projektzárás óta eltelt hosszú időszak következtében a nagykállói Jobtown projektet, valamint Budapest XI. kerület Önkormányzatának két projektjét (Come in!, Creative Spirits) nem tudjuk bevonni az összegzett eredmények közé.

2025. novemberében az interjúkat követően szükségessé vált a kérdőívek átdolgozása is, mivel az első változat kapcsán több önkormányzat jelezte, hogy a kérdőív szóhasználata túlságosan „URBACT-szerű”, a specifikus szakmai kifejezéseket a kitöltők nem minden esetben fogják érteni. Az átdolgozott kérdőíveket ezt követően küldtük meg a résztvevőknek (2025. november második felében), a kitöltött kérdőívek 2025. november-december során érkeztek vissza hozzánk.

Az interjúk és kérdőívek eredményeinek feldolgozása és a tanulmány elkészítése 2025. december – 2026. január során valósult meg.

3. melléklet: Tanulmány alapjául szolgáló önkormányzati kérdőív (2025)



Módszertani javaslat

URBACT NUP elégedettségi felmérés

Kérdőív kérdései

I. Háttér adatok

- Az URBACT projektben részt vevő város neve *[Rövid válasz]*
- Résztvevő szerepe *[Egy válasz jelölhető]*
 - ☐ Projekt koordinátor
 - ☐ ULG koordinátor
 - ☐ Egyéb önkormányzati munkatárs
 - ☐ Önkormányzatnak dolgozó külső szakértő
 - ☐ Önkormányzat projektben részt vevő intézményének munkatársa
 - ☐ Politikai döntéshozó
 - ☐ Egyéb
- Mely URBACT projekt(ek)ben vett részt? *[Rövid válasz]*
- Mióta ismeri az URBACT programot? *[Egy válasz jelölhető]*
 - ☐ Kevesebb mint 3 éve
 - ☐ 3–10 éve
 - ☐ Több mint 10 éve]

II. Motivációk

- Miért csatlakozott városuk az URBACT-hez? *[Több válasz jelölhető]*
 - ☐ Illeszkedett a város stratégiai céljaihoz
 - ☐ Konkrét probléma megoldásához kerestünk támogatást
 - ☐ Szakmai tudás és nemzetközi jó gyakorlatok megismerése iránti igény
 - ☐ Új módszerek kipróbálása (participáció, co-design, toolbox)
 - ☐ Új stratégia / akcióterv kidolgozása

- ☐ Későbbi projektek előkészítése
 - ☐ Szervezeti tanulás és kapacitásfejlesztés
 - ☐ Hazai partnerségek építése
 - ☐ Nemzetközi kapcsolatok építése
 - ☐ Nemzetközi láthatóság növelése
 - ☐ Szakértői támogatás: Lead Expert (vezető szakértő), ad hoc szakértő
 - ☐ Transznacionális események miatt
 - ☐ Városvezetés kezdeményezte
 - ☐ Korábbi URBACT tapasztalat miatt
 - ☐ Egyéb (kérem, fejtse ki)
 - ☐ Nem tudom
- Ki kezdeményezte a részvételt? *[Egy válasz jelölhető]*
- ☐ Önkormányzat vezetése
 - ☐ Szakmai osztály
 - ☐ Külső partner
 - ☐ Más
 - ☐ Nem tudom

III. Tapasztalatok az URBACT módszerről

- Hogyan értékeli az ULG működését? *[Likert nem tudom + 1–5 minden kérdésre]*
- ☐ Az ULG a témához illeszkedően, megfelelő módon reprezentálta a helyi szereplőket (civil, intézményi, vállalati, szakmai)
 - ☐ Az ULG tagok aktívan részt vettek az üléseken.
 - ☐ Az ULG eredményesen vonta be a helyi közösséget / érintetteket.
 - ☐ A találkozók rendszerezés és jól előkészítettek voltak.
 - ☐ A facilitáció minősége (moderáció, munkamódszerek) megfelelő volt.
 - ☐ Az Integrált Akciótervben szereplő akciók a tagok által közösen lettek kialakítva.
 - ☐ Az ULG folyamat segített az Integrált Akcióterv legitimitásának növelésében.
 - ☐ Az ULG hozzájárult a helyi szereplők közti együttműködés javításához, új együttműködések létrejöttéhez.
 - ☐ Az ULG működése folytatódott valamilyen formában a projekt befejezését követően is.
- Milyen szervezetek kapcsolódtak be az ULG működésébe? *[Nyitott]*

- Mennyire ítélte hasznosnak a transznacionális tapasztalatcsere alábbi elemeit?
[Likert nem tudom + 1–5]
 - ☐ A tanulmányutak és helyszíni jó gyakorlatok
 - ☐ A workshopok és tematikus ülések
 - ☐ A más városoktól érkező visszajelzések, peer review
 - ☐ A Lead Expert (vezető szakértő) szakmai támogatása
 - ☐ Az új szakmai kapcsolatok és hálózatok kialakulása
- Tudna példát mondani, milyen gyakorlatot vett át más városoktól? [Nytott]
- Mennyire volt hasznos az URBACT szakértői támogatás? [Nytott]
- Használták az URBACT Toolbox eszközeit? [Egy válasz jelölhető]
 - ☐ Igen
 - ☐ Nem
 - ☐ Nem tudom
- Ha használták az URBACT Toolbox eszközeit, melyeket? [Nytott]

IV. Kihívások és nehézségek

- Mennyire jelentettek kihívást az alábbi tényezők? [Likert nem tudom + 1–5 minden kérdésre] (ezt a kérdést lehet blokkokra bontani, vagy ömlesztve betenni)
 - ☐ A. Kapacitás- és erőforrásproblémák
 - Időhiány a helyi koordinátorok részéről
 - Időhiány az ULG tagok részéről
 - Emberi erőforrás hiánya (kevés kolléga, túlterheltség)
 - Szakmai kapacitáshiány (pl. hiányzó kompetenciák, módszertani tudás hiánya)
 - Pénzügyi erőforrás hiánya a helyi munka támogatására
 - Túl sok párhuzamos projekt vagy feladat a városban
 - ☐ B. Adminisztratív kihívások
 - Túl bonyolult adminisztráció
 - Nehézségek a határidők követésében
 - Dokumentációs és jelentési elvárások teljesítése
 - Nehézségek a projektmenedzsment rendszerben (meetingek, utak megszervezése)
 - ☐ C. Részvételiség és bevonás problémái
 - ULG tagok alacsony aktivitása
 - Nehéz volt új szereplőket bevonni
 - Nehéz volt fenntartani a tagok motivációját
 - Egyes kulcsszereplők hiányoztak vagy nem voltak elérhetőek

- Különböző érdekeltek közti konfliktusok vagy eltérő prioritások
- D. Politikai és intézményi akadályok
 - Politikai támogatás hiánya vagy ingadozása
 - Belső szervezeten belüli ellenállás (osztályok közti koordináció hiánya)
 - Vezetői döntések lassúsága vagy bizonytalansága
 - Önkormányzati struktúrából adódó akadályok (bürokrácia, működési korlátok)
- E. URBACT-módszertani kihívások
 - Nehéz volt adaptálni a külföldi jó gyakorlatokat helyi környezetbe
 - Az Integrált Akcióterv készítése túl komplex volt
 - Nehéz volt biztosítani, hogy az ULG valóban hozzátegyen az Integrált Akciótervhez
 - Nehéz volt megérteni vagy használni az URBACT-eszközöket (Toolbox, módszertan)
 - Transznacionális eseményekből keveset profitáltunk
- F. Kommunikációs és koordinációs problémák
 - Nehéz volt követni a projekt információáramlását
 - Hiányos kommunikáció az ULG és a városi szervezet között
 - Gyenge kapcsolat a nemzetközi partnerekkel
 - Változó koordinátor vagy felelős személy a partnervárosokban
- G. Egyéb tényezők
 - Helyi társadalmi vagy politikai környezet változásai
 - Intézményi átszervezések, személyi változások
 - Speciális/helyi problémák (pl. COVID, gazdasági nehézségek)
 - Egyéb (nyitott mező)
- Mi nehezítette leginkább az Integrált Akcióterv kidolgozását? Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? *[Likert nem tudom + 1–5 minden kérdésre] (ezt a kérdést lehet blokkokra bontani, vagy ömlesztve betenni)*
 - A. Módszertani és tartalmi nehézségek
 - Nehéz volt meghatározni a probléma pontos fókuszát
 - Nehéz volt integrált módon kezelni a témát (több szakterület összehangolása)
 - Nem volt egyértelmű, hogy mely eszközöket és módszereket használjuk (URBACT Toolbox)
 - Nehéz volt akciókra lebontani a javaslatokat (action planning)
 - Nehéz volt a megismert jó gyakorlatokat helyi viszonyokra adaptálni

- A monitoring- és indikátorrendszer kialakítása okozott nehézséget
 - A költségbecslések vagy finanszírozási források meghatározása volt nehéz
 - A kockázatelemzés elkészítése volt bonyolult
- B. Kapacitás- és erőforráshiány
- Kevés idő állt rendelkezésre az Integrált Akcióterv kidolgozására.
 - Kevés munkatárs/városi kapacitás állt rendelkezésre.
 - Hiányzott a megfelelő szakértelem (pl. facilitáció, stratégiai tervezés).
 - Sok párhuzamos önkormányzati feladat vonta el a fókuszt.
 - Nem állt rendelkezésre megfelelő pénzügyi háttér a helyi folyamat támogatásához.
- C. Részvételiség és érintettek bevonása
- Nehéz volt a megfelelő szereplőket bevonni az ULG-be.
 - Az ULG tagjai nem voltak elég aktívak vagy nem jöttek el a találkozókra.
 - Érdeellentétek vagy eltérő nézőpontok lassították a folyamatot.
 - Nehéz volt biztosítani, hogy minden érintett szektor (civil / intézményi / gazdasági / közösségi) képviselve legyen.
 - A helyi közösség bevonása nehézkesen ment.
- D. Politikai és intézményi akadályok
- Nem volt egyértelmű vagy stabil helyi politikai támogatás.
 - A városvezetés vagy a döntéshozók nem prioritásként kezelték az Integrált Akciótervet.
 - A városon belüli osztályok közti együttműködés nehezen működött.
 - Intézményi átszervezés vagy személyi változás hátráltatta a folyamatot.
- E. Transznacionális és partneri tényezők
- Nehéz volt követni vagy integrálni a nemzetközi partnerek visszajelzéseit (peer review).
 - A transznacionális találkozók ritkák voltak / nem a megfelelő időben történtek.
 - A COVID vagy más külső körülmények korlátozták a tanulási lehetőségeket.
 - A Lead Expert (vezető szakértő) vagy ad hoc szakértő(k) támogatása nehezen volt elérhető.
- F. Egyéb tényezők hátráltatták az Integrált Akcióterv kialakítását
- [Nytott]

- Milyen típusú kihívások nehezítették az ULG tagok részvételének fenntartását? *[Likert 1–5]*
 - Időhiány és túlterheltség
 - Motiváció fenntartásának nehézsége
 - A téma relevanciájának hiánya
 - Kommunikációs nehézségek
 - Facilitációs vagy szervezési problémák
 - Intézményi / szervezeti akadályok
 - Egyéb, kérem, részletezze

V. Hatások

- Milyen konkrét eredményeket ért el a város? *[Több válasz jelölhető]*
 - ☐ Új stratégia
 - ☐ Új / erősebb partnerség(ek)
 - ☐ Projektek előkészítése, megvalósítás
 - ☐ Helyi intézkedések
 - ☐ Más
- Hogyan épült be az Integrált Akcióterv a városi stratégiákba? Milyen hosszú távú változás látszik? *[Nyitott]*
- Milyen partnerségek jöttek létre, milyen eredményekkel? *[Nyitott]*
- Milyen új projektek előkészítése, megvalósítása indult el? *[Nyitott]*
- Milyen helyi intézkedések valósultak meg? Milyen más hatásokat hozott az URBACT projekt? *[Nyitott]*

VI. Jövőbeni igények és javaslatok

- Milyen területen lenne szükség erősebb támogatásra? (pl. szakmai képzés, finanszírozás, kommunikáció, módszertani eszközök, stb.?) *[Nyitott]*
- Milyen új témák lennének fontosak az URBACT IV-ben? *[Nyitott]*
- Hogyan lehetne erősíteni a magyar városok közti tudásmegosztást? (pl. workshop, online platform, tematikus klubok, hálóztaok, kiadványok, stb.) *[Nyitott]*
- Hogyan lehetne hasznos a nemzeti szintű disszemináció? (pl. konferencia, online webinárium, kiadvány(ok), rövid videó, más) *[Nyitott]*

VII. Záró kérdések

- Mit tart a legnagyobb hozzáadott értéknek az URBACT-ban? *[Nyitott]*
- Ajánlaná-e más magyar városoknak a részvételt? Miért? *[Nyitott]*

- Egy mondatban: hogyan foglalná össze az URBACT tapasztalatát? *[Nyitott]*

Zsolt Séra
Senior Consultant
HBH Strategy & Development

4. melléklet: Javasolt (egyszerűsített) kérdőív a jövőbeli projektek zárásához

5. melléklet: Interjúk során készített fotók

Interjúk



URBACT



Co-funded by
the European Union
Interreg

Interjúk

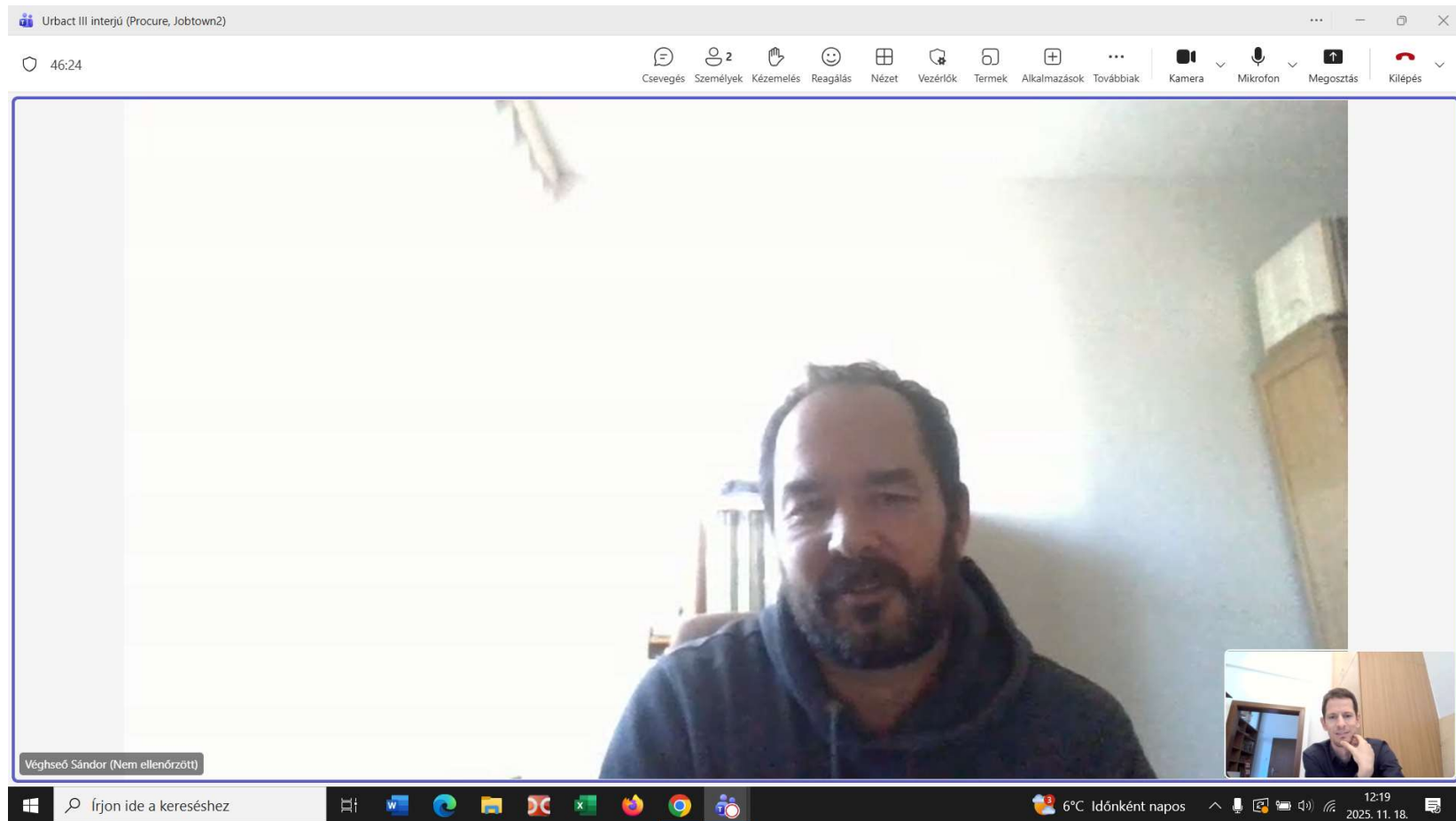


URBACT



Co-funded by
the European Union
Interreg

Nagykálló online interjú



Veszprém online interjú

