

# Ötletek és javaslatok a városrehabilitáció folyamatának menedzseléséhez

EGEDY TAMÁS<sup>1</sup>

## Bevezetés

Az elmúlt években a városkutatók, tervezők, közgazdászok és politikusok figyelve egyre inkább a lakónegyedekre irányult, hiszen felismerték, hogy az emberek mindennapi életét befolyásoló gazdasági, lakás- és munkaerőpiaci trendek nagyon jól vizsgálhatók ezen a szinten. Ezzel párhuzamosan mind hangsúlyosabban jelentkezik a városrészek és lakónegyedek felújításának kérdése is. Bár az egyes lakónegyedek jelentősen különbözhetnek egymástól, az alapvető problémák általában mindenhol hasonlóak és jól körvonalazhatók. A városrehabilitációs projektek megvalósítása azonban mégsem egyszerű feladat és számtalan veszélyt hordozhat magában: túlzott bürokratizálódás, a spontánitás elvesztése, túl merev koordinációs rendszer elfogadása, lehetséges konfliktusok a résztvevők között az eltérő feladatok, érdekek és célok következtében. E nehézségek elkerülésére a városrészek menedzselésében és felújításában azok az integrált, kölcsönös együttműködésen alapuló projektek lehetnek sikeresek, amelyek körültekintő tervezést és kivitelezést igényelnek. A városrehabilitáció külföldi és hazai tapasztalataira támaszkodó tanulmányunkban olyan ötletekkel és javaslatokkal próbáljuk segíteni a rehabilitációval foglalkozó szakemberek munkáját, amelyek hozzájárulhatnak a városfelújítási folyamat sikeréhez.

## Mit tegyünk a felújítási folyamat megkezdése előtt?

A rehabilitációban a lakónegyedet *szélesebb kontextusban*, azaz tágabb társadalmi-gazdasági és települési környezetében helyezük el és értelmezzük, hiszen a problémák, s így a megoldások is nagyban függenek ezektől. A döntéshozók a lakónegyedekkel kapcsolatban gyakran csak feltételezésekből indulnak ki, ezért nélkülözhetetlen, hogy a felújítási folyamatok megkezdése előtt általános rálátással és ismeretekkel rendelkezzünk a megújítandó lakónegyedről, ismerjük jellegzetességeit és működését, valamint feltárjuk és megértjük a helyi társadalmban végbemenő folyamatokat. Csak így lehetséges a partnerség kialakítása, a beruházás költségeinek előteremtése és a hatékonyság biztosítása.

<sup>1</sup> MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, H-1112 Budapest, Budaörsi út 45.



A rehabilitáció megkezdése előtt feltétlenül ki kell dolgoznunk a terület gazdasági, társadalmi és fizikai környezeti megújítására vonatkozó stratégiát, valamint *világos és érthető célokat* kell megfogalmaznunk. Ennek során sikeresen alkalmazhatjuk a „*Gondolkozzunk globálisan és cselekedjünk lokálisan!*” elvet: a kezdeményezéseket mindig az adott lakónegyed helyi viszonyainak megfelelően alakítsuk ki, vagy az átvett projektet a helyi viszonyokra szabjuk és a megvalósítás során újra és újra adjunk lendületet a folyamatnak. Problémaként értékelhetjük hazánkban, hogy a fizikai rehabilitáció, a városszerkezeti és építészeti megoldások jelentőségét gyakran túlbecsülik és – mind az emberek mindennapjaira gyakorolt hatásait, mind a problémák megoldásának sikerét illetően – túlzóak a velük kapcsolatos várakozások. Ha a projekt nem egészül ki egy *erős (kollektív és egyéni) szociális programmal*, az életminőség javítását célzó kezdeményezés elbukhat (HOLT-JENSEN, A.–MORRISON, N. 2000).

*A projektek kulcskérdése a finanszírozás*, a felújítási folyamat költségeinek előteremtése. A gazdasági lehetőségek sorsdöntőek lehetnek a kezdeményezések sikeres megvalósításában. A tapasztalatok mégis azt mutatják, hogy a szakembereknek általában kevés elképzelésük van a rehabilitáció tényleges költségeiről. *A társadalmi-gazdasági potenciálok és források feltárása* nagyban hozzájárulhat a rehabilitáció sikeréhez. Jobb esetben ez több forrásból is történhet, a felújítási folyamat előtt tehát próbáljuk meg felderíteni és akkumulálni ezeket a forrásokat. Lényeges annak az ismerete, hogy a projektek számára milyen *pályázati úton elnyerhető pénzügyi támogatások* léteznek. Érdemes azt is figyelembe venni a rehabilitáció során, hogy a pénz mennyiben képes hozzáadott értéket termelni a bevont partnerek számára.

Fontos megvizsgálni a magánszektor bevonásának lehetőségeit is, hiszen a helyi vállalkozások és társaságok ugyancsak finanszírozhatják a regenerációt, támogatva a helyi önkormányzatokat. A versenyhelyzet biztosítása egyébként is javítja a lakáspiaci beruházások és szolgáltatások minőségét, s csökkentheti a rehabilitáció költségeit. Akadályt jelenthet viszont a helyi lakosság anyagi forrásainak és hozzájárulásának korlátozottsága, amely lassíthatja a projekt végrehajtását.

A rehabilitáció sikerének másik kulcskérdése, hogy sikerül-e összeállítani egy *új, multidiszciplináris (sokoldalú) csapatot*, amely új eljárásokat, munkakapcsolatokat és módszereket fejleszt ki a rehabilitáció sikere érdekében, tervezi, irányítja és koordinálja a folyamatot. A rehabilitációs team a lehető legszélesebb alapokon nyugodjon: a döntéshozók, elméleti és gyakorlati szakemberek, beruházók és a helyi lakosság is képviseltetve legyenek benne. A lakosságon és az intézményeken kívül a „harmadik oldalt” is érdemes bevonni a kezdeményezésbe, mert semlegességük és elkötelezettségük jó alapot teremthet az érdekek összehangolására. A helyi politikusok bevonása és elkötelezettségük hosszú távú megtartása ugyancsak döntő tényező. A munkacsoport azonban



csak akkor lesz hatékony, ha a szerepeket és a felelősségi köröket tisztázzák és megosztják, megfelelően működik a partnerek közötti koordináció, és szem előtt tartják a rugalmasság jelentőségét a folyamatban (HOLT-JENSEN, A.–HENU, E.–KÄHRİK, A.–LIIAS, R. 2004).

A szociális fragmentáltság gyengíti a lakosság helyi kötődését és az egyik legfontosabb probléma a lakónegyedre érintő beavatkozások tervezése és kivitelezése során. Emellett az intézményi háttér szétagoltsága is felelős a szervezési és kivitelezési nehézségekért. Tényként állapítható meg, hogy az eddigi hagyományos hozzáállással és eszköztárral a lakónegyedekben megjelenő problémák kezelése kevésbé hatékony és sikeres, ezért az intézményeknek és a lakónegyedeknek új eljárásokat és munkamódszereket kell megismerniük és alkalmazniuk a rehabilitációban.

### Fontos lépések és teendők a felújítási folyamat során

A lakónegyedek a városon belüli elhelyezkedésük, népességszámuk, tulajdonviszonyaik, a lakásállományuk minősége és a társadalmi kirekesztés formái stb. alapján rendkívül összetettek és sokfélék lehetnek. Éppen ezért a városrehabilitációs kezdeményezések ugyanolyan formában és szerkezetben történő átvétele egy másik területen általában nem megfelelő módszer a lakónegyedek állapotának javítására. Ami lehetséges és néha egyszerű az egyik városban vagy lakónegyedben, az gyakran megvalósíthatatlan a másikban. Ennek magyarázata a strukturális, intézményi, gazdasági és kulturális háttér különbségeiben, valamint az eltérő szabályokban, rendelkezésekben keresendő. Amikor egy problémát igyekszünk megoldani, a lehetséges megoldások szélesebb skáláját kell ismernünk. Még ha a kezdeményezések nem is adaptálhatók, a helyi körülményekhez bizonyos mértékig illeszkedő elemek egyértelműen átvehetők.

Általában elmondhatjuk, hogy a rehabilitációs munkamódszerek, a városfelújítás intézményi háttere és a gondolkodásmód jobban adaptálhatók, mint maguk a teljes városfelújítási modellek. Célravezetőbb a különböző projektek tapasztalatait felhasználva és integrálva egy új, saját modell felépítése. Ebből a szempontból rendkívüli jelentőséggel bírnak a kísérleti (pilot) projektek és a modelltesztelés alkalmazása a kijelölt akcióterületeken. A problémák megközelítése és kezelése ugyanis változhat, ha jobban megismerjük a máshol már kipróbált megoldásokat. Emellett ezek a pilot projektek nemcsak a gyakorlati szakemberek hozzáállásában, de az átvett új és innovatív megoldások hatásában és a folyamatba bevont helyi szereplők (lakosok, civil szervezetek és közszereplők) attitűdjében is pozitív változásokat eredményezhetnek.

Egy városrész, lakónegyed felújítása során szükséges az ágazatok (szektorok) közötti együttműködés megteremtése és a lakónegyedben rejtőző – nemcsak



anyagi – erőforrások felhalmozása és kiaknázása, illetve a lakónegyed szintjén működő non-profit „harmadik szektor” bevonása a rehabilitációs folyamatba. Egyik legfontosabb lépés a *humán erőforrások és tartalékok mozgósítása*: a regeneráció során a kezdeményezés hosszú távú fenntarthatósága érdekében nagy figyelmet kell fordítanunk a pozitív és konstruktív lakossági részvétel megteremtésére, hiszen a helyi tudásbázis alkalmazása nagyban segítheti a felújítási folyamatot. A helyi lakosság erőforrásainak mobilizálására és az önbecsülés növelésére az egyik legjobb módszer a bizalom és a helyi felelősségtudat erősítése. Ehhez *aktívan jelen kell lennünk a helyszínen*, a kivitelezésért felelős társaságot és a projekt eredményeit a helyszínen „láthatóvá” és mindenki számára elérhetővé kell tennünk.

Bizalomépítő lépésekre és programokra is szükség van, amiben segítségünkre lehet a *lakossági konzultáció* és az *információáramlás* körültekintő biztosítása. Nem feledkezhetünk meg azonban arról, hogy a bizalom, a helyi kötődés kialakítása és a lakosság mobilizálása időigényes folyamat. A társadalmi erőforrások előhívása és kihasználása elősegítheti a terület szociális rehabilitációját, a képzési programokkal és trainingekkel pedig hosszú távon hozzájárulhatunk a kapacitások és kompetenciák javulásához (EGEDY T. 2005).

Az elégedetlenség vagy éppenséggel az elégedettség szintje és jellege lakónegyedenként jelentősen változhat. Ez rámutat a helyi konzultációk jelentőségére a projekt megkezdése előtt és végig a kivitelezés során. Egyrészt rendelkezésre áll a helyi rehabilitációs szakértők hatalmas kapacitása és befolyása, akik már évek óta – gyakran együtt – dolgoznak a lakónegyedben, információik vannak a készülő regenerációs tervekről, alapos ismeretekkel rendelkeznek a területről és elkötelezettek a terület helyzetének javításában. Másrészt ott vannak a helyszínen tevékenykedő helyi partnerek, akik a projekt menedzsmentje felé üzeneteket közvetíthetnek, de talán ennél is fontosabb, hogy olyan speciális dolgokat is megláthatnak, amelyek könnyedén kivitelezhetők a környezet javítása érdekében.

A pozitív irányú fejlődéshez és a negatív tendenciák megszüntetéséhez természetesen szükség van olyan *kulcsszemélyekre* is, akik bizonyos fokú szervezőképességgel rendelkeznek a helyi társadalomban. Az aktuális projektről szóló információ terjesztése a lakosság körében, a helyi lakosság bevonása a lakónegyed fejlesztésébe és a döntéshozatalba, a motiváció és a bizalom megteremtése, a terület további felújításának megszervezése olyan fontos lépések, amelyek *bárhol és bármelyik projektben átvehetők és alkalmazhatók*.

Ne feledjük, hogy a felújítási projekt nem ér véget annak „hivatalos” lezárásával. Gyakran megfeledkezünk a lakónegyedben beindított folyamatok jövőbeli működésének biztosításáról és az elért eredmények fenntartásáról. Éppen ezért már a tervezés folyamán térjünk ki a folyamat projektzárás utáni menedzselésének és fenntartásának, illetve ezek finanszírozásának a kérdéseire!



## Összefoglalás

A városrészek épített környezete a városrehabilitáció által folyamatosan átalakul és jelentős változásokon megy keresztül: egyre esztétikusabbá, lakhatóbbá és élhetőbbé válik. Egyúttal az ott élők életminősége is javul és a társadalmi-gazdasági környezetben is pozitív irányú változások következnek be. Az elmúlt években a nyugat-európai tapasztalat alapján azonban egyértelműen bebizonyosodott, hogy egy városrész kizárólag fizikai környezetének felújítása nem feltétlenül jár együtt a terület felértékelődésével és felemelkedésével. Igazi sikereket a társadalmi, gazdasági és fizikai rehabilitáció együttes, integrált alkalmazása hozhat. Napjainkra a döntéshozók felismerték a városfelújítási folyamatok jelentőségét és remélhetőleg a közeljövőben további lépéseket tesznek a lakónegyedek helyzetének javítására, hiszen a városrehabilitáció eddigi eredményei kétségtelenül pozitív visszhangra találtak a szakemberek és a lakosság körében.

## IRODALOM

- EGEDY T. (szerk.) 2005: Városrehabilitáció és társadalom – MTA FKI, Budapest, 305 p.
- HOLT-JENSEN, A.–MORRISON, N. (szerk.) 2000: NEHOM: Neighbourhood Housing Models – Special issue on Social exclusions and community initiatives. *GeoJournal*, Vol 51., 4., Kluwer Academic Publishers; Dordrecht, Boston, London. pp. 277–363.
- HOLT-JENSEN, A.–HENU, E.–KÄHRİK, A.–LIAS, R. (szerk.) 2004: New Ideas for Neighbourhoods in Europe – Handbook, Bergen–Tallinn, TUT Press, Bergen, 330 p.

