



A sikeres városrehabilitáció

EGEDY TAMÁS

Bevezetés

A városfelújítási folyamatok szélesebb körű társadalmi hatásainak feltárására indult az EU 5. Keretprogramja által támogatott Neighbourhood Housing Models (NEHOM) nemzetközi kutatási projekt. A program 8 európai ország 11 városában végzett vizsgálatok eredményein keresztül foglalja össze a városfelújítási tevékenység legfontosabb gyakorlati tapasztalatait. A NEHOM kutatási projekt célja lényegében olyan innovatív és hatékony helyi városrehabilitációs kezdeményezések feltárása volt, amelyek segítségével a hanyatló városnegyedekben élő lakosság életkörülményei javíthatók.

A projekt lényegét esettanulmányok jelentették, s összesen 26 rehabilitációs területen történtek felmérések. Valamennyi helyi vizsgálat meghatározta az adott lakónegyed általános vonásait, történelmi fejlődését, a helyi lakáscélú kezdeményezés működését és hatásait. Emellett feltárta, hogy hogyan járult hozzá a kezdeményezés az életkörülmények javulásához a szóbanforgó lakónegyedben, illetve átfogó jellemzést adott a nemzeti lakáspolitikákról, lehetővé téve a nemzetközi összehasonlítást. A projekt a városrehabilitációban tevékeny szakemberek számára összegyűjtötte a megújítandó városrészek tipikus építészeti, gazdasági és társadalmi problémáit is, s ezek megoldására alternatív beavatkozási lehetőségeket kínált.

2004-ben jelent meg a nemzetközi kutatás eredményeit bemutató angol nyelvű kézikönyv és CD (AASE, G.–HOLT-JENSEN, A. 2003; HOLT-JENSEN, A. et al. 2004). Segítségükkel betekinthetünk az Egyesült Királyság, Észtország, Franciaország, Magyarország, Németország, Norvégia, Olaszország és Svédország nemzeti lakáspolitikájába, az adott országok lakáspiaci helyzetének és trendjeinek alakulásába. Emellett rövid összefoglalókat olvashatunk a vizsgálatba bevont mintaterületekről és az ott alkalmazott városrehabilitációs programokról. A kiadványok legnagyobb értéke, hogy a városrehabilitációban tevékeny szakemberek számára összegyűjtik a megújítandó városrészek tipikus építészeti, gazdasági és társadalmi problémáit, s ezek megoldására alternatív beavatkozási lehetőségeket kínálnak. Emellett ötletek, javaslatok és tanulások gazdag tárházát vonultatják fel.

A fent említett kézikönyv három részre osztható: az első részben a helyi szakemberek által készített, terjedelmes nemzeti jelentések kritikai összefoglalása található, második részében a vizsgált esettanulmányok segítségével megfogalmazott tapaszt-



talatok és gyakorlati javaslatok olvashatók, míg a harmadik rész tartalmazza a lakónegyedek tipikus problémáit, valamint a megoldásukra javasolt akciókat és beavatkozásokat. A kézikönyv tartalma négy kutató – Egedy Tamás (Magyarország), Elise Henu (Franciaország), Anneli Kährik (Észtország) és Ombretta Romice (Anglia) – integráló munkájának eredménye, aminek háttérében természetesen egy kiterjedt nemzetközi kutatócsoport aktív munkája húzódik meg.

Jelen tanulmány a NEHOM-kézikönyv meghatározó fejezeteinek magyar nyelvű, EGEDY Tamás által újraserkesztett és átdolgozott változatát tárja az olvasók elé. Az első részben a városrehabilitációban tevékeny szakemberek, várospolitikusok és döntéshozók tevékenységét segítő gyakorlati tapasztalatokat és javaslatokat olvashatunk, a tanulmány második része (melléklet) pedig a lakónegyedek leggyakoribb problémáit és a megoldásukra kezdeményezett akciókat foglalja össze.

A városrehabilitáció gyakorlati tapasztalatai és javaslatok a városrészek megújításához

A városrehabilitáció gyakorlati tapasztalatai és a városrészek megújítására tett javaslatok természetesen több szakmai nézőpontból is megközelíthetők és csoportosíthatók. Saját értelmezésünkben előtérbe helyeztük a lakónegyed-centrikus, társadalomorientált megközelítést, hiszen a különböző beavatkozásokon keresztül a városrehabilitáció célja végső soron a helyi társadalom életminőségének javítása. Szem előtt tartva az általunk legfontosabbnak ítélt lépéseket a rehabilitáció során, a következő témakörök szerinti csoportosításban tárgyaljuk vizsgálataink eredményeit:

- A lakónegyed regenerációjának megtervezése – a lakónegyed elhelyezése a tágabb városi és politikai kontextusban;
- Széleskörű és hatékony rehabilitációs team kialakítása;
- A célok kitűzése és követése – a helyi viszonyok tanulmányozása;
- A társadalmi, fizikai környezeti és gazdasági szempontból erős lakónegyed kialakítása;
- A lakosság támogatásának és bizalmának elnyerése, a lakossági részvétel növelése;
- A létező és potenciális források feltárása és mobilizálása a lakónegyedben.

A lakónegyed regenerációjának megtervezése – a lakónegyed elhelyezése a tágabb városi és politikai kontextusban

Az eredeti struktúra visszaállítása, vagy alternatív megoldások keresése?

Első lépésként – még a rehabilitáció elindítása előtt – azt érdemes átgondolni, hogy gazdasági, társadalmi és politikai szempontból a lakónegyed eredeti állapo-



tának és struktúrájának visszaállítása a célravezetőbb, vagy a városrész lakosságának és szolgáltatásainak érdekében kívánatosabb lenne más alternatív megoldásokat keresni? A lakónegyed eredeti állapotának visszaállítását és a lakónegyed fenntartását már a folyamat kezdetén érdemes megfontolni, ugyanis ez a döntés minden további lépést meghatároz (pl. a lakónegyed fenntartása pozitív hatást gyakorolhat a környező területek fejlődésére is). A kezdeményezés tervezése és beindítása előtt több fontos kérdéseket is meg kell válaszolnunk: Miért indítjuk el a projektet és mit akarunk vele elérni? Vannak-e továbbgördíthető, távolabbra is mutató pozitív hatásai a kezdeményezésnek? Azért indítjuk el a projektet, mert a területen szociálisan problémás és törékeny rétegek élnek? Azért, mert a területen jelen lévő tulajdonosok értékcsökkenéstől tartanak? Esetleg azért, mert félünk a szociális feszültségek megjelenésétől? Vagy politikai támogatást akarunk szerezni a megvalósításhoz?

Az elszigeteltség elkerülése

Az elszigeteltség elkerülése érdekében helyezzük a lakónegyedet tágabb kontextusba: A lakónegyedeket vizsgáljuk tágabb környezetükben, megvilágítva azokat a legfontosabb potenciális előnyöket, amelyeket a szomszédos területek számára nyújthatnak. A kölcsönös hasznosság elvének bemutatása – ahol a kérdéses lakónegyed nemcsak haszonélvezője a folyamatnak, hanem önmaga is hasznosan járul hozzá a szomszédos területek fejlődéséhez – alapvető jelentőségű a helyi közösség motiválásában és a beruházások területre csábításában.

Amennyiben a lakónegyed rehabilitációja egy nagy, átfogó felújítási program részét képezi, találjuk meg a program helyi kapcsolódási pontjait. A sikeres kivitelezéshez feltétlenül ismerjük meg a nemzeti programokat, sémákat és pályázati lehetőségeket, majd mérlegeljük és értékeljük, hogy az akcióterület passzol-e ezekbe a programokba?

Társadalmi értelemben az elszigeteltséget leghatékonyabban a *szociális és egyéb támogató programok* segítségével győzhetjük le. A maximális eredmények eléréséhez sikeresen járulhat hozzá, ha a helyiek mellett a szomszédos lakónegyed társadalmi csoportjait is bevonják ebbe a folyamatba. Ez kettős előnnyel is járhat: egyrészt jótékonyan hat a lakók belső imázsára, másrészt a külső imázs alakulását is pozitívan befolyásolhatja az idő múlásával.

Az elszigeteltség csökkentésében és a kezdeményezés eredményeinek megismertetésében kiemelt szerep jut *a média adta lehetőségek kihasználásának*. Körültekintően kell azonban bánni a médiával, mert nem mindegy, hogy az eredményeket és sikereket milyen formában jeleníti meg és találja a közönség számára. Fontos, hogy magát a folyamatot is bemutassák a médiumok és ne kizárólag a projekt végeredményét és/vagy a fennmaradó problémákat. Ugyanakkor tisztában kell lennünk azzal is, hogy a média a nagyobb hatás elérése érdekében gyakran téves, elferdített vagy túlzó képet ad egy projektről. Ez természetesen lehet negatív – kikozmetikázott, téves előítéleteken alapuló – és pozitív, támogató jellegű bemutatás is (*1. kép*).



1. kép A berlini Soldiner Strasse lakónegyed weboldala az interneten

Rendkívül fontos a *kapcsolatok kiépítése és ápolása* annak érdekében, hogy a lakónegyedet el tudjuk helyezni a meglévő politikai keretekben. A helyi és önkormányzati politikusokkal és döntéshozókkal ápolott kapcsolatoknak azért nagy a jelentősége, mert így szükség esetén elmagyarázhatjuk és tisztázhatjuk velük a kezdeményezés jelentőségét és hatásait. Ugyanakkor a felújítási projektek által biztosított politikai támogatás garantálja a civil társadalom felől érkező visszacsatolási mechanizmusok hatásos és következetes működését. A kapcsolatok fenntartása és ápolása azért is rendkívül fontos, mert a helyi lakosság bevonásán keresztül a kapcsolat a helyi közösséggel az idő előrehaladtával egyre szorosabbá válik és fejlődik, ugyanakkor ez az elhivatottság és stabilitás nem mindig mondható el a politikusokról. Az együttműködésben és aktivitásban tapasztalható csúcsokat gyakran hullámvölgyek, illetve kevésbé intenzív szakaszok váltják. A kapcsolatok nem ritkán a személyes ismeretségen alapulnak és folyamatos ápolásukra van szükség annak érdekében, hogy például a politikai irányvonal megváltozásából eredő problémákat megelőzzük.

Hasznos lehet a *projektért felelős helyi menedzsment befolyásának kiterjesztése a lakónegyeden túlra*. Egy jól strukturált és jól működő menedzsment befolyásának a kiterjesztése hosszú távú előnyöket is hozhat a lakónegyed számára, illetve



politikai értelemben is pozitív hatással lehet a terület helyzetére, mert a politika napi-rendjén tarthatja a lakónegyeddal kapcsolatos problémákat és feladatokat.

Széleskörű és hatékony rehabilitációs team kialakítása

A felújítás sikeréhez nagyban hozzájárulhat, ha összeállítunk egy interdiszciplinális – a lakosság képviselőit is felölelő – rehabilitációs csapatot, amely tervezi, koordinálja és kivitelezzi a folyamatot.

Stratégia a teammunka javítására

Első lépésben kidolgozandó a teammunka javítására irányuló stratégia. A kezdeményezések akcióinak és szereplőinek együttműködése, valamint a folyamatos munka érdekében ennek meghatározó részét képezi *az eljárások és leírások kidolgozása*.

Az eljárások és protokollok kidolgozása során a következő tényezőkre kell figyelmet fordítani:

Sokféleség és változatosság – A célok és kezdeményezések sokszínűsége a felújítási folyamat során sokféle partner együttműködését követeli meg. Ebben a sokféleségben a kezdeményezésnek mégis egyfajta önálló identitással kell rendelkeznie. Ennek az új, egyéni gyakorlatnak a kialakítása önmagában értékes lehet, ugyanakkor nem árnyékolhatja be a különböző résztvevők tevékenységét.

Vezető szerep – A vezető szerep meghatározása fontos feladat. Mindegy, hogy milyen összetett a kezdeményezés, meg kell határozni a felelősségi köröket és a projekt egyes részeinek megvalósításáért felelős szereplőket.

Megállapodás – A résztvevők széles köre és a megfogalmazott célok sokfélesége megköveteli a szereplők közötti konszenzus kialakítását a rehabilitáció során. Megállapodásokra van szükség, nehogy a folyamat vég nélküli eszmecsere, kevésbé hatékony döntéshozatal és stratégia nélküli akciók sorozatává váljon.

Koordináció – A stratégiai látásmód és a kidolgozott stratégia alapján működő munka megköveteli a döntéshozatal és a kivitelezés elválasztását, csakúgy, mint szoros együttműködésüket a bürokrácia okozta késlekedés elkerülésében és korlátozásában. Mindegyik résztvevőnek világos és meghatározott szerepet kell betöltenie a folyamatban és lehetőséget kell rá biztosítani, hogy azt teljesíteni tudja.

Adaptálhatóság – Általában a lakónegyedek felújítása tárgyalásokat és lobbitevékenységet igényel a koordináció hagyományos gyakorlatának megváltoztatása, a felelősség megosztása és a finanszírozási kérdések megoldása érdekében. Az új típusú irányítás az intézmények közötti együttműködésen alapul. A „top-down” menedzsmentnek készen kell állnia arra, hogy a helyi lakosságot bevonja a folyamatokba és felelősséggel ruházza fel őket anyagi és erkölcsi értelemben is.



A létező hálózatok, munkakapcsolatok és eddigi gyakorlati tapasztalatok kihasználása

A létező hálózatok, munkakapcsolatok és eddigi gyakorlati tapasztalatok kihasználása segítségünkre lehet a regenerációban. A rehabilitáció során kialakított hálózatok és munkakapcsolatok a későbbi projektek és a helyi irányítási gyakorlat innovatív bázisát képezhetik. Éppen ezért *vegyük fel a kapcsolatot a helyi intézményekkel, csoportokkal/egyénnel* és bátorításuk őket a kezdeményezésben való részvételre! Gyakran előfordul, hogy a lakónegyed fejlesztése éppen a helyi szinten már régóta tevékeny társadalmi csoportoknak, intézményeknek vagy társaságoknak köszönhetően indul be. Helyismeretük és kiépített hálózatuk lehetővé teszi a problémák megfelelő elemzését és a lehetőségek feltárását, emellett elősegíti az anyagi forrásokért benyújtandó pályázatok elkészítését és ezen keresztül a fejlesztési programok elindítását. A *meglévő hálózatok* ezenkívül segíthetik a lakónegyed menedzselésének hatékonyságát is. A már létező kezdeményezések és hálózatok nemcsak magát a projekt megvalósulását támogathatják, hanem a projekt népszerűsítésében is szerepet kaphatnak, illetve elősegíthetik a lakónegyedről alkotott kép pozitív irányú megváltozását.

A helyi szociális intézmények és egyesületek vezető szerepet játszhatnak a projekt népszerűsítésében és az eredmények bemutatásában, hiszen a sokféle érdek képviselőjén keresztül maximalizálhatják a programok helyi támogatottságát.

A már létező kezdeményezések segítségével – amennyiben lefektetjük a beavatkozás céljait és prioritásait – elkerülhető és korlátozható az egyéni érdekek előtérbe kerülése. A *tiszta és érthető szabályokat* már a munka elején határozzuk meg és azokhoz mindvégig ragaszkodjunk. Amennyiben a területen nem léteznek korábbi projektek, helyi szervezetek és hálózatok, a megvalósításhoz a lakosság hajlandóságának felébresztése és kihasználása döntő tényező. A fenti esetben egy „bottom-up” jellegű kezdeményezés megvalósítása csak kevesebb sikerrel kecsegtet, s könnyen az egyéni stratégiák kerülhetnek túlsúlyba.

Fontos az olyan *gyakorlatorientált vállalatok megközelítésének és mindennapi tevékenységének a tanulmányozása*, amelyek rutinszerűen alkalmazzák az intézmények közötti együttműködésen alapuló munkát a felújítás hatékonyságának és az irányítás kapacitásainak növelésében. Nagy előny származhat – elsősorban a munkafolyamatot koordinálók számára – abból, ha a rehabilitáció során a projektkoordinációban és kivitelezésben járatos szakmai és magánvállalkozásokra támaszkodunk. Példaként szolgálhatnak a munkamorál javítására, a felelősség megosztására és vállalására, valamint a vállalt feladatok pontos és hatékony teljesítésére. Elősegíthetik a bürokratikus akadályok leküzdését, amennyiben rájuk bízunk a projekt egyes céljainak megvalósítását. Segítségükkel korábbi vagy más jellegű projektek tapasztalatait és ismereteit vehetjük át, valamint gazdasági előnyökre is szert tehetünk. Végül, de nem utolsósorban az állami beavatkozás paternalista formájától az irányítás új, aktív formája felé mozdulhatunk el.



A szerepek megosztása a résztvevők között

A projekt tervezése és koordinációja megfelelő struktúrát, körültekintést és precizitást igényel, méghozzá úgy, hogy a hosszútávú célokra koncentrálni felosztjuk a feladatokat és szerepeket a partnerek között. Fontos, hogy a kezdeményezés menedzselésének és kivitelezésének egy részét egyes résztvevő szervezetek felelősségi körébe utaljuk. Ezt olyan formában érdemes megvalósítani, hogy ezek a szervezetek a leghatékonyabban ki tudják használni speciális képességeiket.

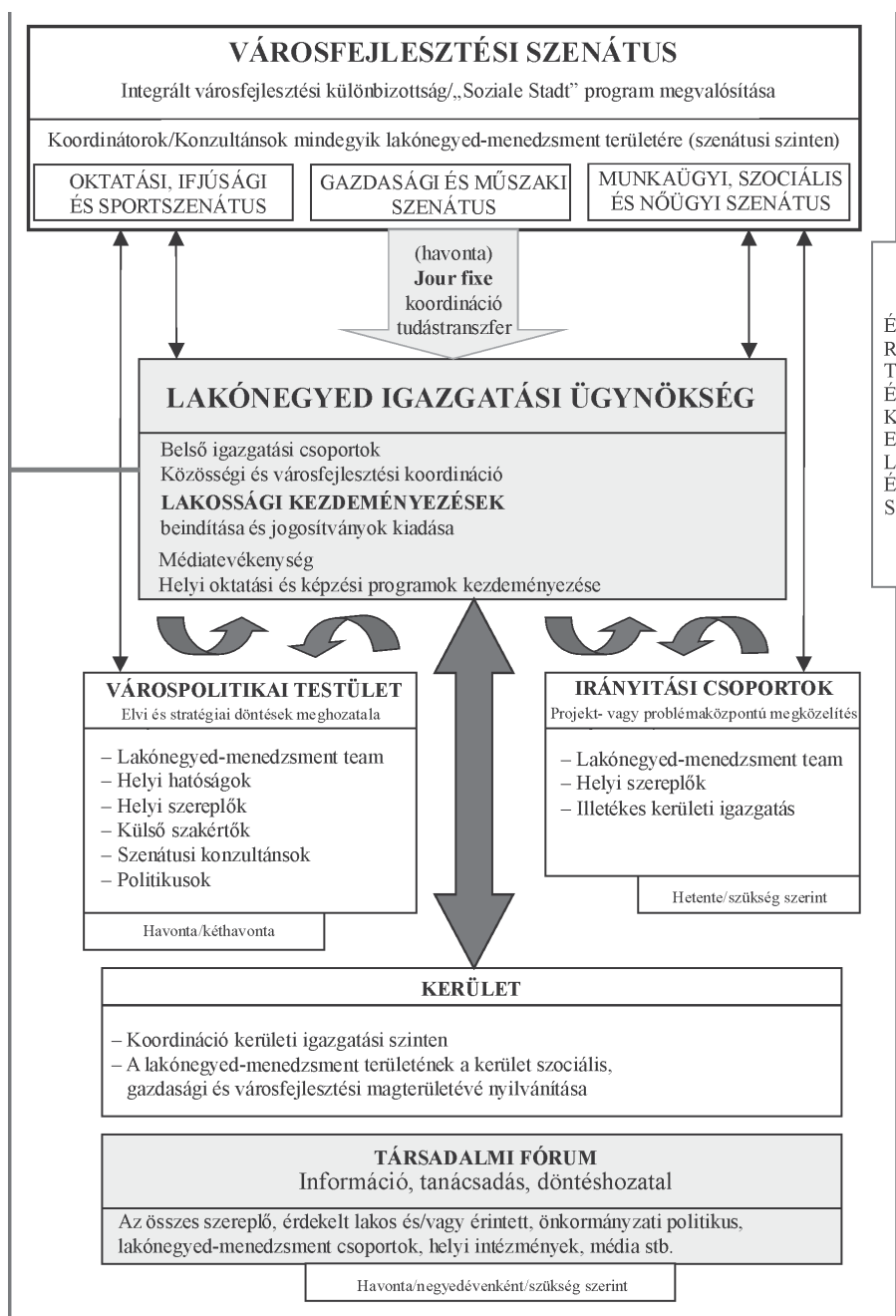
Gazdasági és gyakorlati okokból kifolyólag gyakran az a szituáció áll elő, hogy a helyi csoportok nem viseltetnek egységesen a projekttel kapcsolatban: nem mindenki képes és hajlandó azonos szinten támogatni a kezdeményezést és részt venni benne. A hangsúly ebben a tekintetben azon van, hogy mindegyik csoport kapjon egy részfeladatot, így inkább közreműködőként, mint haszonélvezőként jelenik meg a folyamatban.

Egy lakónegyed fejlesztése a szereplők és beavatkozások széles körének integrálását teszi szükségessé. Egy többcélú stratégia esetén csak a résztvevők szoros együttműködésével lehetséges a potenciálokot maximálisan kihasználni, ezért a szerepek megosztása a résztvevők között a sikeres rehabilitáció egyik alapfeltétele. A különböző résztvevők közötti együttműködés különösen fontos olyan kezdeményezések esetében, ahol a projekt vegyes tulajdonú lakónegyedben kerül kivitelezésre. A rövid távú együttműködések és szövetségek egyébként – tiszta és világos keretek között – hasznosak, mivel gyakorlatiasságot és hatékonyságot kölcsönöznek a projektnek.

A partnerek alakítsanak ki speciális szabályokat a résztvevő szervezetek működéséről, a különböző közös testületekről és intézményekről (pl. irányító testületek lakossági képvisellel, fórumok, közösségi házak stb.), a projekttel kapcsolatos, vitára bocsátható kérdésekről, a kiválasztandó partnerekről (pl. reprezentatív egyesületek, a bevonnai kívánt lakossági csoport jogi állása), a konfliktusok rendezésének mikéntjéről. Végső soron ezeket a szabályokat közösen kell megvitatni, kidolgozni és elfogadni, valamint az is fontos ismételni, hogy minden résztvevő ismerje ezeket az előírásokat. Tény, hogy a résztvevők sikeres együttműködése érdekében szükség van szabályokra, azonban ezek nem lehetnek túl szigorúak és nem jelenthetnek elviselhetetlen terhet a számukra, hiszen alapvetően egy nyitott folyamatról és önkéntes részvételről van szó.

Tisztázzuk a partnerek szerepét és tegyük „teljesíthetővé” ezt a szerepet! Az integratív politikák gyakran nagyon sokféle intézmény és szakember komplex együttműködését eredményezik, s gyakran különféle lakossági csoportokat is felölelnek (hivatalos szervezetek, bizottságok, egyének, informális csoportok) (1. ábra). Ebben a kontextusban a projekt nyitottsága érdekében a lakókat is el kell látni alapvető információkkal: Ki kicsoda? Ki mit tesz? Ki miért felelős a projektben? Kik a kulcsszemélyek, vagy meghatározó csoportok és hol található az irodájuk?

A helyi hálózatok szerepéről elmondhatjuk, hogy általában egyértelmű, mit fognak tenni a projekt során az intézményes partnernek, ugyanez azonban nem mondható el a helyi – elsősorban önálló szerveződésű – civil egyesületekről. Melyik számukra a legjobb és leghatékonyabb szerepkör? Szükséges-e őket feladatokkal meg-



1. ábra A Quartiersmanagement (Lakónegyed-menedzsment) szervezeti felépítése és a szereplők feladatmegosztása Berlinben



bízni és képesek lesznek-e ezek teljesítésére? Kell-e stratégiai szerepkört biztosítani számukra? Képesek lesznek-e ellátni ezt a szerepkört? Nem feledkezhetünk meg tehát az alulról szerveződő egyesületek részvételének biztosításáról a projektben. A társadalmi szervezetek például jól segíthetik a regenerációs program közösségi céljainak megvalósulását. Esetükben olyan speciális munkaecységek kialakítására van szükség, amelyek garantálják az általános célok megvalósulását anélkül, hogy figyelmen kívül hagynák a helyi célokat és kihagynák a helyi szereplőket a döntéshozatali folyamatból. Gyakori eset, hogy a lakónegyed felújítását a helyi, alulról szerveződő egyesületek kezdeményezik, de külső vállalkozások bonyolítják le magát a kivitelezést. Nagy hasznot hozhat a projekt számára, ha ezek a helyi szervezetek aktívan is kivehetik részüket a kivitelezésből, hiszen általuk sokkal inkább garantálható az akciók sikere és eredményessége. Ennek a megengedő magatartásnak több kézzelfogható előnye is van:

- Rugalmasságot biztosít a folyamat számára;
- Megteremti az egyensúlyt a lakónegyedben és részterületein végrehajtandó feladatok között;
- Biztosítja a kivitelezők feletti ellenőrzést és segítségükkel nyomást gyakorolhatunk rájuk;
- Lehetőséget biztosít, hogy nyomást gyakoroló csoportként lépünk fel a kivitelezők projekt iránti elkötelezettségére és az általuk kínált szolgáltatások minőségére;
- Általános rálátást biztosít a helyi szervezetekre, így információkkal rendelkezhetünk azok tényleges céljairól és megbízhatóságáról;
- Lehetőséget biztosít továbbá arra, hogy ellenőrizzük és menedzseljük a helyi szervezeteket és döntéshozó testületeket.

Egyes esetekben ezek a szervezetek más tevékenységet is a vállukra vehetnek, mint például szociális és fejlesztési feladatok ellátása. Ezáltal tovább javul hatékonyságuk a koordinációban és a közösségi szerep vállalásában.

A különböző szereplők közötti együttműködés számtalan problémát szülhet, ezért a résztvevőknek fel kell készülniük az ilyen akadályokkal való szembesülésre és leküzdésükre.

A leggyakoribb hátráltató tényezők a következők:

Az eltérő foglalkozási és szakmai kultúrából eredő akadályok – a résztvevőknek – akik gyakran különböző gyakorlati ismeretekkel rendelkeznek és eltérő munkamódszereket alkalmaznak – fel kell készülniük arra, hogy elismerjék és tiszteljék a többi szakember tevékenységét. Ez lényegében egyfajta tanulási folyamat, amelyben az érintettek megtanulnak alkalmazkodni a különböző nézetekhez, érdekekhez és prioritásokhoz.

A menedzselésből eredő akadályok – A folyamatban résztvevő szakembereknek gyakran nem szakmájukba vágó területen is jártasnak kell lenni, például a szociális szektorban dolgozónak tisztában kell lenni a foglalkoztatással kapcsolatos törvényekkel, finanszírozási előírásokkal stb. A kezdeményezésben résztvevők (különösen



a lakosság köréből érkezők) számára lehetővé kell tenni a képzési programokban való részvételt, ami jelentősen hozzájárulhat a program sikeréhez.

Kulturális és szociális akadályok

Az érdekegyeztetés és a tárgyalások szerepe a rehabilitáció sikeres végrehajtásában meghatározó. A folyamatos érdekegyeztetés és tárgyalás segítségünkre lehet abban, hogy a konfliktusokat az intézményi háttér javítását és a szociális problémák megoldását célzó lehetőségekké alakítsuk át. A konfliktusokat inkább tekintsük erőforrásnak, mint akadálnak, hiszen a konfrontáció során különböző vélemények és álláspontok ütköznek egymással, különböző érdekek, lehetőségek és képességek kerülnek előtérbe. Csak úgy hozhatjuk meg a projektet érintő helyes döntéseket, ha ismerjük és megvizsgáljuk a lehetséges alternatívákat és nem feltétlenül a legegyszerűbb és legkönnyebben kivitelezhető megoldást választjuk. Ebben a vitában és egyezkedésben kiindulási alapul szolgálhatnak a helyi kezdeményezések eddigi és várható eredményei.

A rugalmasság szerepe a rehabilitációban

A résztvevők szerepét és a felelősség kérdését a lehető legrugalmasabban kell kezelni a rehabilitáció során. A résztvevők pontos szerepét tisztázni kell, de egyúttal biztosítsuk a lehetőséget számukra, hogy a hatékonyság és a kitűzött célok elérése érdekében szabad kezet kapjanak és felelősségi területükön túl is mozoghassanak. Törekedjünk arra, hogy a résztvevők rugalmassága az idő előrehaladtával se csökkenjen. A rehabilitációs programok a helyi szükségletek ellátására és a lakosság helyzetének javítására születnek. Az elvárások azonban idővel változhatnak és a folyamatos egyeztetések során megváltozhatnak a prioritások is, ami alkalmazkodást kíván a résztvevőktől. Érdekes tehát elkerülni a szigorúan rögzített szerepköröket, különösen azok esetében, akik közvetlenül a lakónegyedben dolgoznak és a fő kivitelezőkkel tartják a kapcsolatot. Rugalmasság és alkalmazkodóképesség a fő tulajdonságai a hátrányos helyzetű lakónegyedben dolgozó szakembereknek, ugyanis – bár képzettségük, képességeik és tapasztalataik természetesen döntő jelentőségűek –, szerepkörük jelentősen megváltozhat a rehabilitáció során.

Egy olyan felújítási kezdeményezésnek, amelynek célja a helyi körülmények javítása, nemcsak rugalmas menedzseléssel kell rendelkeznie, hanem *a folyamat finanszírozásának és monitoringjának is rugalmasnak kell lennie*. Különösen fontos, hogy a finanszírozó képes legyen felmérni a lakónegyed szervezeteinek azon képességét, hogy szükség esetén újradefiniálják a kezdeti célkitűzéseiket. A kezdeményezés kivitelezése során a projektért felelős személyeknek és szervezeteknek is fel kell készülniük arra, hogy a lakónegyedben esetleg bekövetkező változásokhoz igazítsák a célokat. Ehhez a „*gondolkodjunk hosszú távon és cselekedjünk rövid távon*” elvet érdemes követni. A rege-



nerációs kezdeményezések felújítási akciótervét ezért úgy alakítsuk ki, hogy alkalmazkodhassunk a lakónegyed változó szükségleteihez és elvárásaihoz. Mind a beavatkozásoknak, mind a kivitelezés módjának rugalmasnak kell lennie és meg kell felelnie a problémák sajátos természete által diktált követelményeknek. Ez három szinten érvényesülhet: a problémák felismerésében és körülírásában, ezek hatásainak feltárásában és értékelésében, valamint a hatások csökkentésére tett intézkedésekben.

Az új és rugalmas munkakapcsolatok hasonlóan rugalmas munkamódszerek és eljárások kidolgozását követelik meg. A sikeres kezdeményezés a közigazgatás helyi, települési és regionális szintjeinek együttműködéséből létrejött új kapcsolatokra is támaszkodik és az így kialakított új technikák egyúttal az információáramlást is biztosítják a fenti szintek között. Ezen eljárások közül a következők a legfontosabbak:

- Elemzési technikák a közösség problémáinak és elvárásainak összegyűjtésére;
- Kommunikációs eszközök a különböző nézetek közvetítésére;
- Közvetítői technikák a tervezés során kialakítandó konszenzus érdekében;
- A tervek, kezdeményezések és programok elterjesztését segítő technikák.

A szervezeti keretek lefektetése és a célok világos kitűzése

Nem kérdéses, hogy a lakónegyed felújításáért felelős szervezetek tagjai általában nagyon érdekeltek abban, hogy a folyamatot segítsék, a résztvevőket támogassák és hatékonyak maradjanak a célok kitűzésében, azok megvitatásában, értékelésében és kiválasztásában. Kizárólag a vita azonban napjainkban már nem elég arra, hogy a kezdeményezés számára stabil támogatást biztosítson és fenntartsa iránta az érdeklődést. A résztvevők támogatására és annak érdekében, hogy a kezdeményezés stabil és megbízható legyen, egyes szervezeteknek az együttműködését hivatalos formába kell önteni.

A szervezeti keretek (az együttműködés kereteinek) lefektetése bonyolult folyamat, de alapvető lépés egy szervezet kialakításakor, mivel a kezdeti fázisban még nincsen körvonalazva a konfliktusok kezelésének mikéntje (főleg azon kérdésekre amelyek vitával, tárgyalással nem megoldhatók). Éppen ezért a vitára és tárgyalásra való hajlandóság és képesség nagyban hozzájárulhat a konfliktusok megoldásához addig, amíg a szervezeti kereteket le nem fektetik. Az elfogadott szervezeti keretek ezenkívül segíthetnek a tervezési fázisban is, mert fékezhetik, vagy megakadályozhatják a résztvevők közötti konfliktusok kialakulását.

A szervezeti keretek kialakítása természetesen erősen függ azoktól, akik elhatározzák e feladat végrehajtását. Általában törekedniük kell arra, hogy számba vegyék a lehetséges konfliktusforrásokat és azok kezelését. E feladat elvégzését érdemes olyan általános érvényű célok megfogalmazásával indítani, amelyek képesek mindenkinek a nézőpontját integrálni. Az „együttműködés kereteinek lefektetése” és a „célok világos kitűzése” viszont nem keverendők össze: a célok lefektetése ugyanis



egy kérdéseket tisztázó együttműködési folyamat része, míg a szervezeti együttműködési keretek meghatározása a döntéselőkészítő és döntéshozatali folyamat része és politikai vénát is követel a résztvevőktől. A szervezeti keretek leírása, valamint a résztvevők együttműködése országonként változhat, illetve az önkéntes, társadalmi munkát végző csoportok és az (ön)kormányzat közötti kapcsolatok jellegétől is függ.

Hatékony irányítás és koordináció

A lakónegyed felújításáért felelős teamben általában sok szakember vesz részt. Fontos a *különböző téren szerzett gyakorlati tapasztalatok* jelenléte, de csak akkor, ha ezeket egy *világos és kölcsönösen elfogadott akcióterv* koordinálja. A koordinációt legjobb esetben egy független szervezet látja el, amely egyúttal a lakosság és a döntéshozók között is közvetít. A független konzultációs irodák – részletesen kidolgozott és jól bevált eljárásaikkal – sikeresen járulhatnak hozzá az együttműködés ezen új szintjén folyó munkához.

A „bottom-up” (alulról szerveződő) kezdeményezések koordinálásában rendkívül fontos egy olyan független közösségi fórumnak a megkeresése vagy létrehozása, amely a felújítás döntéshozatali folyamatában résztvevő összes szereplőt egyesíti. Előnyös, ha ez a fórum önszerveződő és saját magát irányítja. Vizsgálataink során a lakónegyedekben két alapvető szervezeti modellt figyeltünk meg: a) egy egyszerű, mindenkit magába foglaló szervezet integrálja a lakosokat, mint teljesjogú partnereket, b) önálló szervezeti egységek felelősek a helyi szervezési, kivitelezési munkálatokért, valamint a lakosság bevonásáért.

Néha a kivitelezésért felelős szervezet van megbízva egy önálló „lakossági szervezet” kialakításával. Az, hogy a két modell közül melyiket alkalmazzák, területenként változhat, és általában erősen függ attól, hogy a kezdeményezés beindításaikor milyen társadalmi erőforrások állnak rendelkezésre.

A lakónegyedben élők folyamatosan informálni kell a projekt előrehaladásáról, esetleges változásairól és hatásairól. A koordináció nem kizárólag azt jelenti, hogy kapcsolatot tartunk fenn a kezdeményezésben résztvevő szereplők között. A koordináció egyúttal lehetővé teszi és garantálja, hogy a résztvevők szerepe és a folyamatok egyensúlyban maradnak. Ahhoz, hogy koordinálni tudjuk a résztvevők munkáját és monitoring tevékenységünk sikeres legyen, a kezdeményezés és a helyi szint között is összeköttetést kell teremtenünk.

Emellett a lakónegyedből érkező reakciókat regisztrálnunk kell és a lakókat is partnerként kell kezelnünk. A projekt kivitelezése során éppen ezért azt is érdemes meghatároznunk, hogy a lakókkal milyen típusú partnerséget alakítunk ki?

Az idősebbek ugyanis általában már tagjai valamilyen helyi szerveződésnek, míg a fiatalokat konzultációs programokkal szólíthajuk meg. Egyes csoportok kizárása és az információhiány bizalmatlanságot szülhet és negatívan hathat a projekt támogatottságára.



A helyi közösség bevonása a rehabilitációba

Amikor a helyi lakosságot megpróbáljuk a folyamat részeseivé tenni, feltétlenül el kell kerülnünk, hogy a szociálisan hátrányos csoportokat – például az alacsony keresetűeket, idegen nyelven beszélőket, etnikai kisebbségeket – kirekesszük a folyamatból. Próbáljunk meg mindenkit megnyerni a kezdeményezés támogatására. Amennyiben szükséges (főleg nyugat-európai lakónegyedekben, ahol a lakosságon belül magas arányt képviselhetnek a küldöldiek), az információkat idegen nyelven is juttassuk el a lakóknak. Ha lehetséges, minden kisebbség és társadalmi csoport képviselve legyen a kezdeményezésben. Minden csoport érezze, hogy képes közreműködni a projektben és profitálni fog belőle. *A rehabilitációt tehát a „lakossággal együtt” és nem csak a „lakosságért” kell megvalósítani.* A folyamat során *a helyi közösséget* – ami nem azonos a lakónegyeddel, hiszen koherens szociális kapcsolatok meglétét feltételezi – *különféle szerepkörökben mindvégig vonjuk be a projektbe* (2. kép). A helyi közösség bevonását segítheti a „top-down” (felülről szervezett) és „bottom-up” (alulról szerveződő) kezdeményezések összekapcsolása, valamint a helyi aktivisták bevonása. A lakók által betöltött szerepek egyébként nagyon sokféle lehetnek a kezdeményezésben és a lebonyolításban:

- gyakorlati és elméleti ismeretek hordozója,
- minőségszakértő,
- kivitelező (a hivatalos kivitelező mellett),
- tárgyalópartner,
- a folyamat hasznélvezője, aki aktívan részt vesz a projektben,
- felelős résztvevő a kezdeményezés hosszú távú fenntartásában.



2. kép A helyi lakosok részvételével működő lakónegyed-rendőrség (North Paddington, London)



Szakemberek és szakértők bevonása a rehabilitációba

A szakemberek szerepét helyi szinten kell meghatározni. A *szakemberek felkérése* során több fontos kérdés is megválaszolandó: Hogyan használjuk a szakembereket, s mire hatalmazzuk fel őket? Munkájuk során álljanak-e közvetlen kapcsolatban a lakókkal helyi tájékozottságuk növelése, valamint a stratégiák és eljárások kidolgozása érdekében? Amennyiben igen, pontosan meg kell határozni szerepüket a közösségben, csakúgy, mint kapcsolataikat a szakértőkkel és a működő hálózatokkal. Közreműködjenek-e az alulról építkező stratégiák kidolgozásában? Ha igen, szükség van egy „transzlációs fázis” beiktatására a szaknyelv érthetővé tétele érdekében. Enélkül a szakértők szerepe ugyanis könnyen diktatórikussá válhat – lévén csak ők tudják, hogy miről is beszélnek –, s „tudós” eszmecserék sorozatát produkálják majd anélkül, hogy mondanivalójuk lényege a lakónegyed tényleges ismeretén és megértésén alapulna.

Tanácsadói szerepet is felkínáhatunk a szakértőknek. Ebből a szempontból hasznos lehet a rehabilitáció számára olyan független szervezetek bevonása, akik tudásukkal és szakértelmükkel támogathatják a kezdeményezést. Ezek gazdag tapasztalatokkal rendelkezhetnek a közösség bevonásában, megoldások megvitatásában, közvetítői feladatok ellátásában, az erőforrások felderítésében és mobilizálásában.

A public-private partnership forma, amely általában szükséges a nagy volumenű, hosszú távú projektek megvalósításához, lehetőséget teremt helyi, *független rehabilitációs szervezet alapítására*. Ez lehetővé teszi, hogy a rehabilitáció szempontjából kulcsfontosságú kérdéseket kivonjunk az önkormányzaton belül folyó mindennapi politikai és egyéb csatározások köréből, csökkentjük a kompetencia kérdésekből eredő feszültségeket és a döntéseket egy független szervezet hatáskörébe utaljuk (3. kép). Legjobb esetben ezek a szervezetek önmagukat finanszírozzák, kötelezettségeiket pedig non-profit vagy profitorientált formában is elláthatják. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg arról, hogy egyes önkormányzati feladatok önálló vállalkozásokba történő kitelepítésével háttérbe szorulhatnak a szociális kérdések és a társadalmi érdek.

Befektetők bevonása a rehabilitációba

Habár a magánbefektetők bevonása azt a „rossz” benyomást keltheti, hogy a folyamat a dzsentrifikáció irányába mozdul el, részvételük a rehabilitációban mégis kívánatos és gyakran nélkülözhetetlen. A felújítási programok részére *a beruházók nagy választéka feltétlenül kedvező és potenciálisan sok lehetőséget kínál*. Amennyiben több beruházói forrással is rendelkezik a projekt, általában csökken az egyes partnerekre eső felelősség és egyfajta biztonsági hálót jelenthet abban az esetben, ha valaki visszavonja anyagi támogatását. Ugyanakkor társadalmi szempontból előnyösebb, ha a projektet nem kizárólag magánbefektetők finanszírozzák és irányítják.

A beruházók területre csábítása és a kapcsolattartás velük megköveteli a döntéshozóktól, hogy hosszú távon kötődjenek a lakónegyedhez és így is gondolkodjanak.



3. kép A Rév8 Rt. épülete a rehabilitációs területen Józsefvárosban

Az ingatlanfejlesztők ugyanis általában csak olyan városnegyedekbe ruháznak be, ahol a helyi döntéshozók garantálják a beruházóbarát környezet kialakítását és fenntartását. Így a beruházók már a folyamat elején láthatják tevékenységük hosszú távú hatásait.

Az önkormányzati bérlakásállomány felújításába is próbáljuk meg bevonni a magánbefektetőket, *mivel az önkormányzati és állami források általában csak a rehabilitáció indukálására alkalmasak, de többnyire nem elegendők a felújítási folyamat teljes finanszírozására.*

A célok kitűzése és követése – a helyi viszonyok tanulmányozása

Integrált vagy szektorális megközelítés?

A lakónegyed felújításában alkalmazott hagyományos, ágazati megközelítést egyre inkább felváltja az átfogó és körültekintőbben megtervezett szemlélet. A szektorális megközelítés Európaszerte széles körben elterjedt, ugyanakkor egyes országok olyan integrált városfejlesztési politikákat indítottak újtjukra, amelyek nemzeti és önkormányzati szinten is alkalmazhatók, és kisebb léptékű beavatkozások koordinálására is alkalmasak. Az *integrált városfejlesztési politika* társadalmi, fizikai környezeti és gazdasági összetevőkkel a városregeneráció új, előremutató útja. Az integrált városfejlesztés olyan időben strukturált folyamat, ami lehetővé teszi a fejlesztés és kivitelezés céljainak teljesítését. Emellett olyan elemeket is tartalmaz, amelyek segítségével felkészíti a terület fejlesztését végző



teamet, vagy a lakónegyedet és a lakosságot arra, hogy milyen karbantartási és menedzselési feladatokat kell majd ellátni, illetve ezeknek milyen hatásai lehetnek a folyamat után.

A helyi viszonyok felmérésének jelentősége

Egy terület integrációja, visszacsatolása a város többi részéhez, a helyi lakosság figyelmének és érdeklődésének felkeltése olyan tervezési és fejlesztési célkitűzések, amelyek elérésére érdemes erőfeszítéseket tenni. Sőt vannak olyan esetek, ahol kifejezetten ezek a megvalósítandó célok. E példák azonban rendkívül sokfélék lehetnek az ország történelmi, társadalmi, politikai és gazdasági fejlődésétől függően, s természetesen a települések és városok felődési trendjei is szerepet játszanak formálásukban.

A nemzeti tervező testületeknek ismerniük kell ezeket a példákat és tisztában kell lenniük az alapvető települési, városi mintákkal, módszerekkel és sablonokkal. A városi környezet, a városi minták ismerete és felvétele számtalan előnyt hordozhat magában mind országos, mind helyi szinten. Elősegítheti az együttműködés kialakítását, a monitoring kidolgozását, a tapasztalatok megszerzését és megosztását, a kivitelezés szabványosítását, vagy a finanszírozási kérdések megoldását. Emellett támogathatja a lépcsőzetes fejlődést, valamint a források tisztességes elosztását. Ahhoz is hozzájárulhat, hogy elkerüljék egyes területek kizárását (vagy kikerülését) a fejlesztési tervekben. A fenti célok eléréséhez az integratív tervezés bevezetése és alkalmazása nagyban hozzájárulhat.

A fenntartható politika – amennyire lehetséges – a helyi viszonyokra épül és szem előtt tartja a lakónegyed belső erőforrásait, folyamatait és problémáit, csakúgy, mint a kívülről jövő érdeklődést és az ezek között fellépő konfliktusokat és szinergikus hatásokat. A sikeres projektek mindig erősen kötődnek az adott területhez és igazodnak az ott tapasztalható viszonyokhoz, még akkor is, ha egy nagyobb nemzeti felújítási terv részét képezik. Fel kell mérni tehát a terület heterogenitásának fokát és a felújítást ennek megfelelően kell tervezni, hiszen *a lakónegyed rehabilitációja a helyi viszonyok, a lakosság és más szereplők közötti összefüggések és kapcsolatok megértésén alapuló folyamat.*

Ahhoz, hogy a lakónegyedben fellelhető konfliktus- és problémaforrásokat felismerhessük és a felújítást sikeresen elvégezhessük, alapvető kvantitatív és kvalitatív adatokra van szükségünk a lakónegyedről. A helyi problémák feltérképezése és megoldása a helyszínen a lakosság bevonásával a legcélravezetőbb, a fejlesztési program alapját ugyanis a lakónegyed helyzetéről és problémáiról összegyűjtött, a kutatók és a szakemberek által értékelt lakossági információk képezik. Ez segíthet, hogy a problémákat és az akadályokat lehetőségekké alakítsuk át olyan látens erősségeket és gyengeségeket felfedezve, amelyek felett egy hivatalos tanulmány elsiklana.

Használjuk forrásként a felméréseket a helyi viszonyok és a lakosság szükségleteinek és elképzeléseinek felderítésében a kezdeményezés előtt, alatt és után. A



lakónegyedek fejlesztésében ugyanis fontos szerepe van a helyi szükségleteknek és elvárásoknak, és a rehabilitáció végső célja gyakorlatilag a lakónegyedben lejátszódó sokrétű folyamatokból eredő problémák megoldása. A helyi felmérések segítségünkre lehetnek a legfőbb problémák és a legfontosabb szereplők azonosításában (szakemberek, lakosok, közvetítő szervezetek), illetve a későbbi kezdeményezések céljainak és feladatainak kiválasztásában. A felmérési szakasz mellett a „helyi öntudat” kialakításának eszközéül is szolgálhat, hozzájárulhat a kompatibilis célok megfogalmazásához és mozgósíthatjuk vele a szereplőket.

A folyamat során vizsgáljuk a lakónegyed jelenlegi és várható helyzetét és győződjünk meg arról, hogy *kompatibilis-e a kezdeményezés a lakónegyeddel* (a lakónegyed toleráns-e a projekttel?). Vegyük figyelembe a területre jellemző dinamikát és trendeket, mert nehéz előre jelezni egy későbbi, elérni kívánt helyzetet, ha a körülmények közben változnak. Amennyiben a projekt során a lakónegyed hagyományos struktúrájába új akciókat és csoportokat próbálunk meg beilleszteni, hagyjunk időt azok megismerésére és törekedjünk részletes bemutatásukra a lakónegyedben. A felújítási projektek általában a lakosság lakhatási költségeinek növekedéséhez vezetnek. Mielőtt kivitelezzük a projektet, győződjünk meg arról, hogy a lakosok hajlandóak-e és képesek-e a megnövekedett kiadások fedezésére. Ennek során azt is érdemes megvizsgálni, hogy hogyan egyeztetethők össze a vagyonkezelési érdekek a szociális kötelezettségekkel.

A felmérések segítségével a helyi viszonyokat is feltérképezhetjük: megismerhetjük a területen tevékenykedő szakembereket és a mögöttük álló hálózatot, a szakemberek és lakók közötti kapcsolatokat és néha – ha vannak – a közvetítő szervezetekbe (egyesületek, lakossági tömörülések, NGO-k stb.) működésébe is betekintést nyerhetünk. Ezzel felmérhetjük a lakónegyed kapcsolati hálóját, mielőtt megterveznénk és elindítanánk a projektet. Az elérni kívánt cél érdekében szervezzünk olyan találkozót, ahol ezek a lakónegyedben tevékeny különböző csoportok megismerhetik egymást (pl. klubok kialakítása, új hálózatok kiépítése stb.)

A lakónegyed méretének meghatározó szerepe van abban, hogy a felújítás során milyen szakmai megközelítést, módszereket és eljárásokat alkalmazunk (4–5. kép). A nagy kiterjedésű lakónegyedek esetében a fizikai környezet felújítása iránti igény általában nagy. Mivel a fizikai környezet megújításával viszonylag könnyen a területre vonzhatjuk a források többségét, fennáll a veszélye annak, hogy a fizikai környezeti rehabilitáció a folyamat legfontosabb prioritásává lép elő. Legnagyobb probléma ezen a téren ott tapasztalható, hogy a tőkeigényes programok lefutása – amely általában időben korlátozott – eltér a szociális helyzet javítását célzó programok dinamikájától. Ez a lakónegyedek menedzselésének egyik kulcsproblémája. További probléma, hogy a felújítási programokban alkalmazott szociális eszközrendszer eltér a társadalom rehabilitációjának szokásos eszközrendszerétől.

Kétségtelen, hogy a fizikai környezet regenerációja rendkívül fontos – és gyakran a projekt zászlóshajójaként is tekintenek rá –, de ennek hatása és sikere korlátozott lesz, ha nem történnek hasonló volumenű beruházások a társadalmi-gazdasági szektorba.



4. kép Kis lakónegyed Bergen Vaagedalen városrészében (60 lakás, 200 lakos)



5. kép Lakótelep Berlin Marzahn városrészében (13 800 lakás, 27 700 lakos)

A projekt tervezési szakaszában *hajtsuk végre az ingatlanállomány felmérését.* Az ingatlanállomány körültekintő felmérése meghatározó a projekt sikerében. Ezáltal képet kaphatunk arról, hogy a lakásállomány mely szegmensét kell fejleszteni, milyen



várható költségvonzata lesz a rehabilitációnak és milyen befektetőkre lesz szükség? Az ingatlanállomány részletes átvilágítása hozzájárulhat a bizonytalanságok és a lakosság ellenállásának elkerüléséhez.

A felújítási folyamat megalapozása kisebb projektekkel

Az átfogó kezdeményezés sikerét megalapozhatja, ha előtte néhány kisebb léptékű, alapvetően sikeres projektet hajtunk végre a területen. Ezek a gyakorlati próbálkozások és kísérleti projektek az új, nagyobb volumenű kezdeményezések számára készítik elő a terepet.

Ebben a folyamatban törekednünk kell arra, hogy összekapcsoljuk egymással a felülről szervező (top-down) és az alulról építkező (bottom-up) megközelítést. A felülről kezdeményezett projektekben a későbbiekben átvetheti a szerepet az alulról szerveződő és önmenedzselő megközelítés. Amennyiben a projekt jelentős átalakításokat hoz a lakónegyed fizikai, társadalmi és gazdasági környezetében, fontos, hogy a kezdeményezést kisebb kísérleti (pilot) projektekkel teszteljük.

Folyamatos és előrelátó tervezés

A változó és gyakran kedvezőtlen körülmények ellenére biztosítanunk kell a folyamatosságot. A projekt megvalósításáért felelős teamnek ki kell dolgoznia a javaslatok és kivitelezési tervek rövid- és hosszútávú programját annak érdekében, hogy a projekt az esetlegesen megváltozó körülmények között is megvalósítható legyen. Emellett tartós együttműködési tervet kell kidolgozni a partnerek részére.

Bár a végrehajtandó projektek többnyire határidősek, a *hosszú távú tervezés* jelentőségét nem vonhatjuk kétségbe. A fejlesztési programok a hosszú és rövid távú célokat fogalmazzák meg.

Egyrészt a hosszú távú célok kitűzésével lehetőség van a kedvezőtlen társadalmi-gazdasági trendek megfordítására, másrészt a rövid távú célokkal fenntartható az érdeklődés, biztosítja a megbízhatóságot és az elkötelezettséget a kivitelezők és a lakónegyed részéről.

Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a hosszú távú akcióterveknek a képzési programokra, a tervek és stratégiák népszerűsítésére és közzétételére, valamint az eredmények ismertetésére vonatkozó elképzeléseket is tartalmazniuk kell.

Ha nyomást gyakorlunk a szereplőkre, hogy valamilyen formában kinyilvánítsák elkötelezettségüket a terület iránt, könnyen abba az irányba tolhatjuk el a folyamatokat, hogy a kivitelezők részéről előtérbe kerülnek a rövid távú akciótervek. Így azonban fennáll a veszélye annak, hogy a hátrányos helyzetű területeken élők „hivatalos célcsoportnak” és „megkülönböztetettnek” érzik magukat. Ez könnyen vezethet a lakónegyed stigmatizáltságának kialakulásához.



Ha a lakónegyedben kezdeményezett felújítás rövid távú programként valósult meg, hatásai a projekt befejezése után viszonylag gyorsan megszűnhetnek. A „projekt a projektért” módszer tehát semmiképpen sem értékelhető úgy, mint a lakónegyed tartós menedzselésének egy formája. Az integrált városfejlesztésnek ezért részét képezi az ún. *transzmissziós stratégia és terv*, ami garantálja, hogy a kivitelezők kivonulása után a lakónegyed lehetőségei és adottságai javuljanak. Ha a kezdeményezés véget is ért, szükség lesz arra, hogy az elért eredmények megtartása érdekében a fizikai környezet karbantartását vagy a helyi szervezetek tevékenységét folyamatosan támogassuk. A sikeres projekt erre is tartogat forrásokat, hiszen ha ez elmarad, a lakónegyedben ismét gyors leromlás veheti kezdetét.

A bérlők és tulajdonosok ugyanis nem biztos, hogy rendelkeznek a szükséges anyagi háttérrel az eredmények és színvonal fenntartásához. Már a felújítási folyamat elején tudatosítani kell a résztvevőkkel, hogy szükség van olyan források elkülönítésére, ami a projekt befejezése után segíti és megkönnyíti a lakosság alkalmazkodását az új viszonyokhoz. Ne kezdeményezzünk olyan programokat, amelyek nem tartalmaznak „exit” stratégiát: győződjünk meg arról, hogy a kezdeményezés továbbra is hozzájárul a kommunikációs infrastruktúra javulásához és a látható eredmények megjelenéséhez. Erre legalább addig szükség van, míg a lakónegyedben meg nem indul a saját lakhatását és megélhetését finanszírozni képes lakosság számának a növekedése (HOLT-JENSEN, A.–MORRISON, N. 2000).

A kezdeményezés hatásainak értékelése és monitoringja a lakónegyed szempontjából

A rehabilitációs projektek töke, kezdeményezések és együttműködés rendkívüli koncentrációját képviselik, de a városregeneráció csak akkor lehet sikeres és hatékony, ha a programok időben megtervezettek, a rövid és hosszú távú eredményeket elemezték és ezek egymásra épülnek.

A felújítás célja lényegében az, hogy különböző szintű, jellegű és hatású eredményeket produkáljunk. Nem valószínű, hogy bármilyen kicsik is ezek az eredmények, ne lennének hatással a lakónegyedre és a környező területekre. Ezért a rehabilitáció során *nem téveszthetjük szem elől a kisebb kezdeményezéseket és azok hatásait*. Az akciókat és a velük kapcsolatos visszajelzéseket rögzítsük és továbbítsuk a lebonyolító szervezetek felé.

Nemcsak a sikereket, hanem a hibákat is dokumentálnunk kell, hiszen ez a monitoring során segítségünk lehet a kitűzött célok teljesülésének vagy esetleges megváltozásának értékelésében. Az elkövetett hibákból tanulhatunk, ezért ha ilyenek elő is fordulnak, ne veszítsük el kedvünket és pozitív hozzáállásunkat. Nagyon fontos a sikerek népszerűsítése és publikálása is.

Fontos lépés a *felújítás folyamatos monitoringja* annak érdekében, hogy az egyik probléma megoldására tett intézkedés ne akadályozza a másik megoldását célzó



beavatkozást. A fenti probléma elkerülésére a rehabilitációs teamnek össze kell állítani a terület részletes, világos és átfogó SWOT-analízisét.

A kezdeményezések rövid és hosszú távú hatásait és ezek összeegyeztethetőségét is értékelni kell.

Bár a rugalmasság rendkívül fontos, ezeket a lépéseket nem szabad kifelejtetni, mert néhány nem várt helyzet, probléma vagy feladat felmerülése váratlanul érheti a résztvevőket. Nemcsak a SWOT-analízis előkészítése, hanem annak folyamatos frissítése is kiemelt jelentőséggel bír.

A társadalmi, fizikai környezeti és gazdasági szempontból erős lakónegyed kialakítása

A célok és feladatok kiegyensúlyozottsága

A kezdeményezés céljainak tisztázása a legelső feladataink közé tartozik. Nem számíthatunk arra, hogy az együttműködéshez partnereket találunk, ha legalább néhány közös célt nem fogalmazunk meg, s ha nem kellőképpen tisztázottak a részvétel dimenziói és a jelenlegi népességgel kapcsolatos célkitűzések. A célok megfogalmazásakor a „kívülről” és „belülről” érkező javaslatokat egyaránt vegyük figyelembe, még akkor is, ha felülről szervezett („top-down”) kezdeményezésről van szó.

Az akciók, szektorok és résztvevők közötti egyensúly fenntartására fogalmazzunk meg általános, mindenki számára elfogadható célokat. A fenti egyensúly lehetővé teszi a szociális célok megvalósítását (pl. szociális mix kialakítását), új csoportok vonzását a területre, a helyi lehetőségek javítását, lakáspolitikai lépések megtételét, a rehabilitáció bátorítását és a vagyonkezelési tevékenység megszervezését.

Az egyensúly érdekében gátoljuk meg azokat a törekvéseket, hogy az egyik szereplő a másik fölé kerüljön, s hogy a forrásokat egyenletlenül, csak néhány célfeladatra koncentrálni osszák el. Egyúttal biztosítsuk azt is, hogy az eredmények az egyes akcióterületek és lakosságuk között ne egyenlőtlenül oszoljanak meg, ezért biztosítsuk, hogy egyik csoport se élvezzen előnyt az érdekegyeztetés során. Fontos feladat a különböző érdekek közötti egyensúlyt megteremteni.

Állítsunk fel prioritásokat úgy, hogy minden nézőpontot és szempontot mérlegeljünk és megtárgyaltunk. Ha egy kezdeményezés több lakossági csoportból egy speciális csoport helyzetének javítására vállalkozik, számítsunk a projekt támogatottsága és elfogadottsága körüli problémák növekedésére.

Nem szabad lebecsülnünk a többi csoport ellenérzését, ha a beruházás és a szolgáltatások javítása csak egy kitüntetett csoportot céloz meg. (Ez különösen olyan esetekben lehet problematikus, ahol a kezdeményezés előnyeit nem kizárólag a helyi lakosok élvezhetik – gondoljunk például a hajléktalanszállásokra, ahol más városrészekből érkező emberek is megfordulhatnak.) Habár a prioritások nem alakíthatók ki úgy, hogy a beruházás során mindenki érdekei és elvárásai egyformán teljesüljenek, törekedjünk



arra, hogy a haszon-előny oldalon minimálisra redukáljuk a „részhajlás” érzését. *Kerüljük az egyéni és specifikus érdekek előtérbe kerülését!*

Ahol szükséges, a szociális, gazdasági és fizikai környezeti célokat párhuzamosan valósítsuk meg és a megújításukra tett lépéseket együttesen alkalmazzuk. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy ezek kölcsönösen hatnak egymásra. A fizikai rehabilitáció által felmutatott eredmények általában jól reprezentálják a helyi elit elkötelezettségét a projekt/terület iránt. Ugyanakkor a helyi lakosok számára frusztráló lehet, ha a szociális intézkedéseket nem kíséri a fizikai környezet megújítása.

Amennyiben a projekt által kitűzött célok nem teljesülnek, extra forrásokra, információkra és kooperációra lesz szükség, hogy a lakosság motiváltságát fenntartsuk és hogy a lakosság ne veszítse el a kezdeményezés iránti bizalmát.

Az épületállomány és a lakókörnyezet fizikai állapotának javítása

A lakónegyed imázsának és az életminőségnek a javítása érdekében általában változtatnunk kell az épületek és a környezet állapotán. A terület hagyományos struktúrájának és az épületek külső megjelenésének a megtartása, a fenntartható beavatkozások alkalmazása, a műemlékek és építészeti értékek megőrzése bizonyos esetekben rendkívül fontos lehet (6–7. kép). Lehetőség szerint tehát törekedjünk a rehabilitáció során a lakónegyed korábbi építészeti és társadalmi struktúrájának megőrzésére.



6. kép Az eredeti struktúra megőrzése London külvárosi negyedében (Bravington Road, North Paddington)



7. kép Az épületek külső megjelenésének megőrzése Tallin Kalamaja negyedében

A felújítás során *kiemelt figyelmet kell szentelni a lakókörnyezet fejlesztésére és folyamatos karbantartására* is. Az épületek renoválásán kívül egyéb környezeti fejlesztésekre is szükség van, mint például játszóterek építése, közösségi házak nyitása, a környezet tisztán tartása, előkertek kialakítása a helyi lakosság aktivitásának növelésére stb.. Amennyiben lehetséges, a fizikai környezet állapotának fenntartását a rehabilitáció után is kísérik figyelemmel, hiszen a már felújított épületek állapotát veszélyeztetik a szomszédos, leromló állapotú épületek.

A hosszú távú állagmegóvást társadalmi munka keretében a lakosság kezébe lehet adni, körültekintően kell azonban eljárni, mert a lakosok sok esetben nem képesek az elért színvonal fenntartására. Az anyagi felelősség és a terhek megosztása ennek ellenére különösen fontos a lakókörnyezet minőségének javításában. Nagy szolgálatunkra lehet, ha előre megtervezzük, hogy ki lesz a felelős a lakásállomány és a lakókörnyezet állapotának fenntartásáért a projekt lezárása után.

A privatizáció alapvetően befolyásolja a regenerációs folyamatot. Egész épületek (lakásállományok) privatizációja általában serkentőleg hat a nagyobb beruházásokra és a rehabilitációra. A privatizáció ugyanakkor gátolhatja a gyors felújítási folyamatot, ha a lakásállományt vagy a lakásokat kevésbé tökeerős, tudással és tapasztalatokkal nem rendelkező lakosoknak adják el. Ezért nélkülözhetetlen, hogy a privatizációs stratégia keretében meghatározzuk azt, hogy kinek és hogyan adjuk el a lakásokat.

A tulajdonosok humán erőforrásai (anyagi lehetőségek, képzettség, gyakorlat, részvétel) azonban gyakran korlátozottak, illetve előfordulhat, hogy az elhivatottság, a sajátérett állagmegőrzés, a közösség szélesebb bevonása és a magánbefektetők lehetőségeinek kibővítése ellenére az épület- és lakásállomány leromlását nem sikerül megállítani. Éppen ezért sok esetben szükséges a lakásállomány állapotának fenntartásába, kar-



bantartásába és felújításába külső szervezeteket is bevonni (pl. helyi önkormányzat, állam, NGO-k, magáncégek, közigazgatásban és önkormányzatokban döntéshozó pozícióban lévő személyek, akik felgyorsíthatják a rehabilitációs folyamatot). Ezeknek a külső aktoroknak nagy szerepe lehet a negatív folyamatok visszafordításában.

A funkcióváltás és a használati jog megváltoztatása sikeresen járulhatnak hozzá a rehabilitációs célok eléréséhez. Általában problémaként jelentkezik a lakónegyedekben, hogy az épületek körüli zöldterületek használata nem szabályozott megfelelően. Különösen kelet-európai lakótelepeken találkozhatunk azzal a helyzettel, hogy az épületekhez tartozó zöldterületek közterületek (vagyis fenntartásuk az önkormányzat hatáskörébe tartozik), míg az épületekben található lakások magántulajdonban vannak. Ezt a helyzetet feloldhatjuk a területek kedvező kondíciókkal történő privatizációjával, vagy úgy, hogy ezeket a területeket a lakók (esetleg egy magáncég) használatába adjuk, így ők felelnek a terület ápolásáért és fenntartásáért (8. kép).

Ha a területen magas az üresen álló lakások aránya, vagy más típusú (funkciójú) épületekre is szükség van, sikeresen alkalmazhatjuk a meglévő épületek és lakások funkcióváltását. Az üresen álló lakások és épületek például kiváló lehetőséget



8. kép Privatizált és a lakók kezelésébe adott zöldterületek a németországi Monnheimben



nyújtanak a hátrányos helyzetű csoportok (hajléktalanok, munkanélküliek stb.) elhelyezésére. Ugyanakkor fennáll a szegregáció veszélye is, ha ilyen csoportokat egy helyre koncentrálunk. Ezek az emberek elveszíthetik saját csoportjukon kívüli kapcsolataikat, ami életlehetőségeiket is csökkenti. Éppen ezért fontos annak ismerete és ellenőrzése, hogy hány problémás háztartás lakik az adott területen. Az is fontos továbbá, hogy ezek a háztartások más csoportokhoz is kapcsolódhassanak és máshol található szolgáltatásokat is igénybe vehessenek.

Dzsentrifikáció, vagy kevert szociális összetétel (szociális mix)?

A rehabilitáció után megnövekedett lakásárak és lakhatási költségek következtében a beköltöző magasabb státusú rétegek általában kiszorítják a gyorsan dzsentrifikálódó területről az alacsony jövedelmű rétegek jelentős részét. Ezt a problémát az is tovább fokozza, hogy a profitorientált befektetők és magáncégek általában nem veszik figyelembe a rehabilitáció társadalmi és kulturális következményeit. A rehabilitációs programok tehát gyakran eredményezik a szegénység térbeli áthelyeződését (szétszóródását) és a régi lakóközösségek felbomlását (KOVÁCS, Z. 2001). Ezért szükséges lenne – különösen olyan lakónegyedekben, ahol korábban egy erős és összetartó lakóközösség létezett –, hogy bizonyos szinten megtartsuk a korábbi szociális összetételt. Az önkormányzati gyakorlat általában lehetővé teszi, hogy a korábbi bérlők visszatérjenek a területre a rehabilitáció után. Ez egyrészt hozzájárul a kevert társadalmi struktúra fenntartásához, másrészt egyfajta folytonosságot biztosít a lakónegyeden belül, kiegyensúlyozva a gyors dzsentrifikációt, a beruházások és a módosabb családok beköltözésének esetleges negatív hatásait. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a túl szigorú rehabilitációs előírások és a túl sok alacsony státusú lakó helyben hagyása elriaszthatja a magánbefektetőket és csökkentheti érdeklődésüket, beruházási kedvüket. Kényes kérdésként merül fel és általában nehezen megoldható feladatot jelent, hogy mi történjen azon bérlőkkel, akik nem felelnek meg a visszaköltözés feltételeinek a rehabilitáció után? Kevésbé szerencsés megoldás, ha kiköltöztetjük őket a város (városrész) más területeire, mert velük együtt a problémákat is transzformáljuk a másik lakónegyedbe. A személyes segítségnyújtás, a képzés és lehetőségek biztosítása segíthet hozzáállásbeli, viselkedésbeli hiányosságaik és anyagi gondjaik megoldásában.

Az olyan lakónegyedekben, ahol a rehabilitáció az épületállomány jelentős részét meghagyja, *a gyors átmenet helyett a társadalmi összetétel lassú, fokozatos átalakítása javasolt*. Fontos, hogy a rehabilitációs folyamat során kiegyensúlyozzuk a hirtelen, gyorsan lezajló változásokat a lakónegyedben. Ez egyrészt az épületállomány lépésről lépésre történő felújításával lehetséges, másrészt – mint már említettük – lehetővé kell tennünk az alacsony jövedelmű és hátrányos helyzetű rétegek számára, hogy továbbra is lakásukban maradjanak (erősítve ezáltal a kevert szociális struktúrát). Ebben segítségünkre lehet, ha a rehabilitációs akciók monitoringját egy független, kívülálló szervezetre bízuk.



Szociális bérlakások építése és fenntartása javíthatja a hátrányos helyzetű csoportok visszaintegrálódását a társadalomba. A szociális bérlakások építése a város különböző részein nagyban hozzájárulhat a hátrányos helyzetű csoportok életkörülményeinek a javításához (9. kép). A bérlakások építése továbbá sikeresen kapcsolható össze a terület rehabilitációjával, aminek számtalan előnye van. Kisléptékű beruházások a szociális bérlakásszektorba a magántőke által finanszírozott regenerációban javíthatják a fizikai környezetet, a szociális és magánszektor együttműködését, segíthetik a szociális mix kialakulását és annak fenntarthatóságát. A szociális bérlakásállomány fejlesztését azonban szakértőknek kell menedzselni, s ehhez feltétlenül speciális szakértelem és stratégia szükséges, mert ezen lakások célcsoportjai kevésbé jómódú, hátrányos helyzetű és gyakran „problémás” társadalmi csoportok. Javasolt, hogy kisebb léptékű bérlakásos blokkokat, vagy vegyes tulajdonú épületeket alakítsunk ki, mivel így megelőzhető a szociális és gazdasági problémák koncentrálódása egy területen.

A hátrányos helyzetű csoportok szociális integrációjának és életminőségének javítására egy másik lehetséges módszer szétköltöztetésük a város(rész) jobb területeire, s ezáltal egyfajta szociális mix kialakítása. Így a rászoruló és jómódú csoportok egyaránt jelen lesznek a területen, de a társadalmi összetétel mégis egyensúlyban marad. Ezt a térbeli (fizikai) integrációt azonban szociális integrációs programoknak is követniük kell az új lakóhelyen. Habár a hátrányos helyzetű rétegek egyenletesebb megosztása javasolt a városrészek és lakónegyedek között, nem feledkezhetünk meg arról, hogy ez nem könnyű feladat, hiszen erősen függ az adott társadalom kulturális hátterétől és a különböző csoportokkal szembeni tolerancia szintjétől.



9. kép Magas színvonalú önkormányzati bérlakások Kőbányán



Ahhoz, hogy a kevert szociális összetételt felügyelhessük és az ellenőrizetlen dzsentifikációt elkerülhessük, a helyi döntéshozóknak valamilyen formában jelen kell lenniük a regeneráció alatt és után. Ez lehetséges például lakások tulajdonlásával, a bérlők elhelyezésének szorosabb kézben tartásával, vagy lakhatási támogatás biztosításával.

Gyakran alkalmazott eljárás az önkormányzatok részéről, hogy „*átvilágítják*” a *felhívított, magasabb státusú lakónegyedekbe és a jobb színvonalú épületekbe elhelyezendő bérlőket*. A bérlők elhelyezése során a lehetséges konfliktusok elkerülésére – ha van rá mód – körültekintően vizsgáljuk meg az adott lakónegyed jellegét, a lakók épületen belüli összetételét és az odakerülő lakosok szociális hátterét. A problémás bérlők elhelyezésekor mérlegelni kell a lehetséges negatív hatásokat is. A társadalmi összetétel az épületekben ne legyen túlzottan egyoldalú az alacsony keresetű és problémás csoportok arányát tekintve. Ha ugyanis a lakásállomány 100%-ban szociális bérlakásokból áll, könnyen szegregálódhat és stigmatizálódhat a terület és sokkal nehezebben lesz kezelhető. A szociálisan problémás lakók koncentrációja a vegyes tulajdonú épületekben sem javasolt, mert a többi lakó számára problémát jelenthetnek. Ennél kedvezőbb megoldás lehet (anélkül, hogy jelentős számban költöztetnénk őket egy helyre) különálló, kisebb bérlakásblokkok felépítése. A legkritikusabb problémák megoldását érdemes egy speciális rehabilitációs intézmény hatáskörébe utalni. Ez segíthet azon szociálisan hátrányos helyzetben lévő csoportok integrálásában, amelyek nem jelentenek problémát a többi lakó számára.

A problémás lakók elhelyezéséből *eredő szociális konfliktusok elkerülésére vagy megoldására egy lehetséges stratégia a közvetítők alkalmazása*. A lakók közötti konfliktushelyzetek – amelyek a problémás lakók áthelyezése után jönnek létre – egyes esetekben jól kezelhetők a folyamatba bevont résztvevők hosszú távú jelenlétével. A közvetítő személyek/szervezetek jelenléte és alapvető lakossági szabályok bevezetése sok esetben elegendő a lakók közötti konfliktusok kezelésére. Ezeket az eljárásokat és módszereket már a projekt kezdeti szakaszában érdemes kidolgozni, hogy a későbbiekben sikeresen alkalmazhassuk őket.

A problémás bérlők elhelyezésekor a „*kulcsszemélyek*” *jelenléte a lakosság körében* fontos feltétel, s rendkívül előnyös is lehet. A „kulcsszemély” szerepének felvállalása nem társadalmi osztály vagy képzettség kérdése, hanem olyan karakteré, aki hajlandó saját idejét a feladatok megoldására áldozni, kötődik a lakónegyedhez, kapcsolatban áll a harmadik szektor szervezeteivel és a társadalmi munkát vállaló partnerekkel. Elsősorban olyan személyekre kell itt gondolni, akiknek lehetőségeik és képességeik is adottak helyi kezdeményezések végrehajtásához. Ez az eljárás sikeresen alkalmazható bárhol, ahol nagy arányban koncentrálnak hátrányos helyzetű rétegek – akár önkormányzati blokkokban, akár rossz imázsú lakótelepeken, ahonnan a tehetősebb rétegek elköltöznek.

A lakások bérlésének vagy bérbe adásának bizonyos fokú ellenőrzése segítheti a lakónegyed fejlődését. A társasházi vagy lakásszövetkezeti törvények és előírások szabályozhatják a magánlakások bérbe adását és annak ellenőrzését a helyi lakóközösségek által. Tartózkodnunk kellene viszont olyan szabályok átvételétől, amelyek egyértelműen arra irányulnak, hogy a „nem kívánatos” rétegeket távol tartsák a lakónegyedről. A fő cél



az lenne, hogy helyben tartsuk a tulajdonosokat, hiszen a tulajdonosok/résztulajdonosok valószínűleg nagyobb felelősséget éreznek lakónegyedük iránt, mint azok, akik bérbe adják lakásukat és nem helyben élnek. Olyan lakónegyedekben, amelyek a szegregálódás és stigmatizálódás határán állnak, sokkal könnyebben filtrálódnak lefelé, ha a lakosok/tulajdonosok szabadon mozoghatnak és minden megkötés nélkül bérbe adhatják lakásaikat. Egyes országokban olyan szabályokat és törvényeket hoztak, amelyek megkövetelik a hosszú távon bérbe adni kívánt lakás eladását.

Helyi társadalmi tőke (social capital) hiányában sajnos nagy a veszélye a hosszú távú pozitív hatásokat nélkülöző ideiglenes beköltözés elterjedésének. Így azonban a lakónegyedben élő emberek helyzete alapvetően nem változik meg a felújítási projekt után sem, hiszen továbbra is a segélyektől és támogatásoktól függenek majd. Az alsó és felső társadalmi rétegek szociális integrációja nem támaszkodhat egyetemisták, vagy más, csak átmenetileg ott élő lakosok beköltözésére.

A lakosság támogatásának és bizalmának elnyerése, a lakossági részvétel növelése

Pozitív és konstruktív lakossági részvétel megteremtése a kezdeményezés hosszú távú fenntarthatósága érdekében

A projekt támogatásának elnyerése és fenntartása érdekében *a felújítási folyamatnak széleskörű lakossági részvételen kell nyugodnia*. Ez azért is fontos, mert a közvetlen lakossági részvétel a legtöbb esetben jelentős szerepet játszik a projekt hosszú távú szociális célkitűzéseinek megvalósításában. A folyamat során annyi emberrel lépünk kapcsolatba, amennyivel csak lehet, számba véve a lakónegyed összes speciális részletét és lakosságának különböző csoportjait, csakúgy, mint a részvételt hátrányosan befolyásoló tényezőket. Egyes országokban és lakónegyedekben az intézményi kötöttségek, vagy a hatékonynak éppen nem mondható menedzsment a szakemberek és a lakók közötti félreértésekhez vezethetnek.

Egyes esetekben a fennálló menedzsment rendszer egyenesen hozzájárulhat a lakosság passzivitásának kialakulásához. Azokat az eljárásokat, amelyek a hitelesség és láthatóság növelésére vagy visszanyerésére szolgálnak, folyamatosan, lépésről lépésre kell bevezetnünk, hiszen a lakosság passzivitásának megtörése nem könnyű feladat. Kiemelten fontos olyan módszerek alkalmazása a lakók környezet iránti elhivatottságának növelésében és bevonásukban a környezet ápolására, amelyek a menedzsmentet fizikai és szociális értelemben is közelebb hozzák az emberekhez.

A lakosok közötti kommunikáció és együttműködés megteremtésével egyre jobban bevonhatjuk őket a projektbe. Bátorítsuk a lakosokat, hogy lépjenek be helyi szervezetekbe és klubokba, illetve teremtsük meg a közösségi aktivitás színtereit. A helyi intézmények (pl. közösségi házak, centrumok) kiváló infrastrukturális és szakmai hátteret teremthetnek a helyi programok részére (10. kép).



10. kép Újonnan épült közösségi ház Saksarhaugenben (Bergen, Norvégia)

A részvétel növelésére használjunk csoportos és egyénre szabott módszereket. Egyes kezdeményezések esetében a személyre szabott támogatást és konzultációt kell előnyben részesítenünk, mivel ezek jobban alkalmazkodnak a lakók elvárásaihoz (11. kép). A segítségnyújtás két típusának (kollektív és egyéni) kombinálása sok esetben kívánatos. Ezen eljárások együttes alkalmazása azért is javasolt, mert így a problémák különböző dimenzióit is megismerhetjük és lehetőségünk van arra, hogy ezeket különböző módokon közelítsük meg (pl. egyéni konzultáció és személyre szabott információk az elhelyezésről és a szociális támogatásról; kollektív találkozók és szerződések a stratégiákról).

A támogatás paternalista módja helyett válasszuk az elhivatottságot, a kötődést és az aktív cselekvést. Ügyeljünk arra, hogy csoportokat és személyeket ne privilegizáljunk túlzottan és ne keltsük bennük azt az érzést, hogy ők a kezdeményezés kitüntetett szereplői. Ezt úgy érhetjük el, ha garantáljuk az eredmények kiegyensúlyozott megoszlását a lakónegyedben és a helyi csoportok között. Egyúttal biztosítsuk a hozzáférést a projekt eredményeihez és az általuk nyújtott előnyökhöz a gyengébb gazdasági és menedzseri képességekkel bíró csoportok számára is.



11. kép A Vállalkozók Házában vállalkozási és munkahelyi tanácsadás folyik a helyi lakosság részére (Rosengrad, Malmö)

*Próbáljuk végig lendületben tartani a rehabilitációs folyamatot. Annak el-
lenére, hogy lendületben próbáljuk tartani a felújítást, előfordulhat, hogy csökken azon
részrtvevők érdeklődése és támogatása, akik nincsenek közvetlenül bevonva a reha-
bilitációba. Hogy ez ne következhesen be, támaszkodjunk a rövid távú célokra és
rendszeresen frissítsük a rendelkezésre álló információt. A civil társadalom érdeklő-
dését és pozitív hozzáállását úgy garantálhatjuk, ha a hosszú távú tervbe a helyszí-
nen látványos eredményeket produkáló kisebb léptékű akciókat is beiktatunk. Az ilyen
akciók segítségével egyúttal politikai támogatottságra is szert tehetünk.*

*A lakosság és a kivitelezők közötti „humán” összekötő kapocs felismerése hoz-
zájárulhat a rehabilitáció sikeréhez. A közvetítő szerepet betöltő szereplők segíthetik a la-
kosságot annak felismerésében, hogy a projektet végső soron az ő helyzetük javítására
kezdeményezték és hajtják végre. Ezek a szereplők általában vagy a közösség képvise-
lői közül kerülnek ki, vagy olyanok, akikben a közösség felismeri az összekötő szerepet
és megbízza e feladatok ellátásával. Ennek megfelelően szerepük hivatalosan elismeren-
dő és feladataik ellátásához megfelelő jogosítványokkal kell rendelkezniük.*

Jelenlét a helyszínen

*A kivitelezésért felelős társaságot és a projekt eredményeit „láthatóvá” kell
tenni a helyszínen. Ennek érdekében teremtsük meg az együttműködés és a kapcsola-
tépítés fizikai hátterét (telephelyeit). A projekt fejlesztéséért és menedzseléséért fe-
lelős csoportok telephelyének kialakítása a területen több előnnyel is jár: hasznos lehet
a koordinációs munka ellátásában, elősegíti a projekt képviselőinek „láthatóságát” a
helyszínen, növeli a projekt és a végrehajtó stáb hitelességét és segíti a kapcsolattartást
a helyi lakossággal. Ennek érdekében alakítsunk ki új helyiségeket (termeket, klubo-*



kat), vagy bővítsük a meglévő irodák kihasználtságát a közösségi élet javítására szervezett programokkal. A fizikai környezet bővítésére irányuló projektek, vagy a fő kezdeményezés eredményeiként felépülő közösségi centrumok, közterületek ugyancsak hozzájárulhatnak a helyi közösség és a projekt közötti kapcsolatok erősítéséhez és bizonyíthatják a kezdeményezés kötődését a területhez.

A bizalom építése és a helyi kötődés erősítése

Informáljuk a lakosságot a lakónegyed szerepéről a szélesebb városi perspektívában! A lakóknak tisztában kell lenniük azzal, hogy a lakónegyedben végbemenő fejlesztés hogyan kapcsolódik a nagyobb beruházási tervekhez. Az is nagy segítséget jelenthet, ha látják a történések sorrendiségét és időbeliségét. A számukra eljuttatott információk erősítik a támogatottságot és a törődés érzését.

A konzultáció a lakosság és a civil szervezetek mobilizálásának egy lehetséges módja. A részvétel gyakran indul konzultációval, a lakosság prioritásainak és elképzeléseinek feltérképezésével és ezek integrálásával a stratégiába. A fejlesztés beindulásával párhuzamosan meg kell határozni a kommunikáció menedzselésének időbeli menetét, folyamatosan kapcsolatot tartva a lakók, köztes szervezetek és szakmai körök által képviselt legalsó szinttel. A lakók – a szakemberektől eltérően – nincsenek mindig felkészülve azokra a helyzetekre, amelyekkel találkozhatnak és amelyeket meg kell oldaniuk. A képzés és training fontos, csakúgy mint annak tudomásul vétele, hogy a részvétel gyakorlatilag egy folyamatos tanulási folyamat.

Legyünk tisztában azon félreérthető és bizonytalan tényezőkkel, amelyek kísérhetik a kezdeményezést. A lakónegyed felújítása során az alacsony keresetű rétegek és etnikai csoportok jövője – a lakhatási költségek növekedése és néha az erőltetett kiköltöztetés miatt – bizonytalanná válhat. Ilyen esetekben nehéz lehet rábírní őket, hogy olyan folyamatokban működjenek közre, ami kiköltöztetésükhöz vezethet. Ismerjük fel ezeket a félreérthető helyzeteket és amilyen gyorsan csak lehet, vegyük számba azon eljárásokat, amelyekkel ezek a bizonytalansági tényezők kizárhatók.

A lakosság egy részét nagy valószínűséggel el kell költöztetnünk a területről. Számukra biztosítsuk ennek lehetőségét és szükség esetén kompenzáljuk őket. Ha nem fogadják el ajánlatunkat, készüljünk fel a lehetséges konfliktusokra és ezek tárgyalásos rendezésére, illetve a szükséges közvetítői eszközök és szervezetek adta lehetőségek kihasználására. A helyi közösség tartós és nyílt támogatása érdekében előzzük meg a tervezés során fellépő esetleges félreértéseket: *a tervek, eredmények és problémák bemutatására dolgozzunk ki kommunikációs eszközöket és stratégiákat.*

Minden a projekttel kapcsolatos bizonytalansági tényezőről informáljuk a lakosságot. A kivitelezés során gyakran megtörténik, hogy nem sikerül minden kitűzött célt teljesíteni. A választott stratégia bizonytalanságának forrásait osszuk meg a lakókkal! Fontos, hogy ne emeljük túl magasra a várakozásokat és a projekttel kapcsolatos reményeket.



A kezdeményezések nagyon sok mellékhatása nem tervezhető és ellenőrizhető. Hogyan kezeljük például a lakónegyed növekvő fragmentálódását? Ebben az esetben a folyamatos monitoring és értékelés lehet segítségünkre a mellékhatások kiküszöbölésére, illetve ha teamünk és maga a projekt is elég rugalmas.

Az idő tényező szerepe a közösségi konzultációban és a lakosság mobilizálásában

Ne feledkezzünk meg a helyi közösség dinamikus karakteréről: *legyünk rugalmasak időben*. Szem előtt kell tartanunk, hogy a helyi közösségeknek megvan a saját dinamikájuk és – mozgásfolyamataikat és társadalmi-gazdasági struktúrájukat tekintve – időben változó társadalmi szerveződésekéről van szó. A részvételben, konzultációban és információszolgáltatásban rugalmas eljárásokra van szükség és amennyire lehetséges alkalmazkodnunk kell a lakosság helyzetéhez és dinamikájához. Az idő tényező mérlegelésénél a lakónegyeddal és lakosságával való folyamatos kommunikációt (elsősorban annak anyagi vonzatait) hosszú távon meg kell terveznünk, különben az egyébként hatékony részvétel meggyengülhet.

A lakóközösségek bevonása a felújítási folyamatba gyakran bonyolult eljárásokat is igényel, így időt kell biztosítanunk ennek sikeres megoldásához. A lakosságnak meg kell értenie a beavatkozások lényegét és hinnie kell a támogatásukra indított akciókban. A lakók bizalmát és érdeklődését extenzív közvetlen kapcsolattartással nyerhetjük meg és természetesen elhivatottságot kell mutatnunk elvárásaik teljesítése iránt is. Érezniük kell, hogy a zajló folyamatok tényleges szereplői.

A projekt különböző fázisaiban és szintjén használjunk eltérő megközelítési módokat és információbázist. A helyi közösséggel való kapcsolatokat és a részvételt a projekt kivitelezése során végig körültekintően – de a különböző szintjeken eltérő módon – kell szervezni. A folyamat különböző fázisaiban és szintjein eltérő mennyiségű és minőségű információra van szükség, mivel minden kezdeményezésnek megvan a saját karaktere és mindegyiknél eltérő bizonytalansági tényezők léphetnek fel. A kezdeményezés első fázisának a helyi körülmények felmérésére kell koncentrálnia (általában kérdőíves felmérés formájában). A későbbi fázisokban – a projekt operacionális fázisában – más technikákat is alkalmazhatunk (részletesebben kidolgozott vagy személyekre szabott felmérések).

A létező és potenciális források feltárása és mobilizálása a lakónegyedben

Az anyagi források feltárása

Általános tapasztalat, hogy az elméleti szakemberek, politikusok és döntéshozók, valamint a civil szféra gyakran nincs tisztában a rehabilitáció tényleges költ-



ségeivel. Megfelelő anyagi háttér hiányában azonban a projekt nem lehet sikeres. A rehabilitáció előtt derítsük fel az összes állami, önkormányzati és privát lehetőséget, ahonnan forrásokhoz juthatunk és szükség esetén ezeket *akkumuláljuk és hangoljuk össze*. Ne feledjük, hogy a *politikai kapcsolatok* nagyban hozzájárulhatnak a projekt anyagi háttérének biztosításához.

A regenerációs eljárásban *kombináljuk a közvetlen és konzumptív finanszírozási elemeket*. Ha a kezdeményezés közvetlen (köz- és magánberuházásokból származó tőke az épületállomány és infrastruktúra javítására) és konzumptív (a helyi munka, kulturális események, képzés és training személyzeti kiadásainak fedezése) elemeket is kombinál, lehetővé válik, hogy a fizikai, társadalmi és gazdasági környezethez kapcsolódó különböző finanszírozási programok segítségével forrásokat akkumuláljunk és ne kizárólag a városrehabilitációs keretekre hagyatkozzunk. A közvetlen és konzumptív finanszírozás együttes alkalmazása, valamint a tőkekoncentráció vagy tőke megosztás mérlegelése ösztönzőleg hathat a kezdeményezésekre (elsősorban a magántőkéből megvalósuló projektekre). Ugyanakkor a helyi projekteknél inkább egy *hosszútávú, „fejlesztésorientált” finanszírozásra* van szükségük, mint sem egy rövidtávú, „programorientált” finanszírozásra.

A projekt finanszírozása során mérlegeljük: a forrásokat egy területre koncentrálnak, vagy egyenletesen osztjuk szét? A rendelkezésre álló források koncentrációja egy beruházási területre néha nagyobb sikereket hozhat a lakónegyedben, mint ezek megosztása és elaprózása a felújítási projektek között. Ez a módszer különösen a tőkeshiány önkormányzatok esetében alkalmazható sikeresen.

A helyi potenciálok feltárása

A folyamat során *ismerjük fel és használjuk azokat a potenciálokat, amelyek pozitívan hatnak vissza az emberekre és lakóhelyükre*. Ennek érdekében *kezdeményezzünk olyan akciókat, amelyek a lakónegyed és a lakók hasznára válhatnak*. Ez a fizikai és a társadalmi környezetre egyaránt vonatkozik. Ha a megoldandó problémákat felismertük, megkereshetjük azokat az embereket, akik segítségünkre lehetnek a megoldásukban. Érdemes tanulmányozni a szereplők egymásra gyakorolt kölcsönhatásait is és összeállítani egy olyan kompatibilitási mátrixot, amely tartalmazza az egymásra gyakorolt hatásokat a megoldandó problémákra vonatkozóan. Hasonló mátrix összeállítható a projekt hatásairól és előnyeiről is, ami jelentősen megkönnyíti a kompatibilitási kérdések vizsgálatát.

A lakosság, mint meglévő és potenciális erőforrás

Minden egyes lakónegyedben – még a legrosszabb helyzetben lévőkben is – jelentős társadalmi erőforrások és társadalmi tőke koncentrálódnak, amelyek megfelelő



módszerekkel mobilizálhatók és fejleszthetők. A regenerációs folyamat elindítása előtt próbáljuk feltérképezni ezeket az erőforrásokat és szükség esetén vegyük fel fejlesztésüket a stratégiai célkitűzések közé.

Támogassuk a feltárt helyi erőforrásokat! Több lehetőségünk is van arra, hogy a felújítás során a lakosok saját erőforrásait fejleszthessék: 1) feladatokat adunk számukra; 2) bevonjuk őket a projekt menedzselését végző teambe, 3) jogi és anyagi támogatást adunk számukra; 4) felkészítjük és képezzük a helyi humán erőforrást, hogy potenciális partnerre és a lakónegyed felújításának szószólójává váljon. *A „top-down” menedzsment akkor lehet sikeres, ha használja magukat a kezdeményezéseket a helyi társadalmi erőforrások kihasználására és fejlesztésére.* Ennek elérésére például nagyobb teret adhat a döntéshozatalban a helyi szervezetnek és lakóknak.

A kezdeményezés hathatós anyagi, emberi és jogi támogatás nélkül nem lehet sikeres. Ezért *motiváljuk a lakóközösséget és bátorítsuk a kezdeményezést a „kölcsonös haszon” elvén keresztül* is (vagyis a lakónegyed nemcsak a folyamat előnyeinek haszonélvezője, hanem saját maga is előnyöket és hasznot hoz lakóinak és a résztvevőknek), továbbá határoljuk körül és tisztázzuk a legrászorultabb csoportok bevonására irányuló módszereket.

A helyi munkaerő kihasználása a rehabilitációban jó lehetőséget kínál a lakosságban rejtőző erőforrások mobilizálására. A helyi lakók foglalkoztatása a felújítási és karbantartási munkákban egyrészt hosszú távon növelheti a menedzsment hatékonyságát, másrészt növelheti az emberek önbizalmát és a környezetük iránt érzett felelősséget. Különösen fontos az alsó társadalmi rétegek bevonása a munkálatokba, mivel ez anyagi problémáikat csökkentheti és önbecsülésüket növelheti (12. kép).

A lakosság társadalmi erőforrásainak egyik legnagyobb bázisa a gyerekek és a fiatalok. Kitüntetett figyelmet szenteljünk azon gyerekeknek és fiataloknak, akik nem vesznek részt a közösségi rendezvényeken. Törekedjünk arra, hogy megpróbáljuk bevonni őket néhány pozitív közösségi programba. Szükség esetén *alakítsunk ki speciális találkozóhelyeket a gyerekek és a fiatalok számára* (13. kép)!

A felújítással párhuzamosan a résztvevő szervezetek segítségével *építsünk ki olyan kapacitásokat, amelyek tartósan jelen lesznek a területen.* Az integrált területfejlesztés végrehajtása a hagyományosak mellett új, kontextus- és helyzetfüggő kompetenciákat és képességeket is megkövetel. Ezeket erősen befolyásolhatják maga a lakónegyed, a társadalmi-gazdasági és politikai keretek és a közöttük lévő kapcsolatok. A különböző szinteken a különböző társrésztvevőknek a támogatását a regenerációs folyamat során mindvégig és utána is garantálni kell, hogy az integrált fejlesztés folyamatosságát – legalább menedzseri szinten – biztosíthassuk.

A kapacitások bővítése a projekt során felhalmozott tudás és tapasztalat felhasználásával lehetséges. Ide sorolhatjuk többek között a lakónegyed imázsának javítását, amit többféleképpen is végrehajthatunk. A projekt eredményeinek megőrkítése és megünneplése például büszkeséggel töltheti el az ottlakókat, s gyakorlati tapasztalataikat növelheti, ha ennek lebonyolításában ők maguk is részt vesznek (pl. eldönthetik, hogy mit örökítenek meg, hogyan prezentálják az eredményeket és ezt végre



12. kép A helyi munkanélküli lakosság bevonása a rehabilitációba (Soldiner Strasse, Berlin)



13. kép Mászófal a fiatalok számára a berlini Marzahn lakótelepen



is hajtják stb.) A közös események sikeres lebonyolításához tehát helyi akciók szervezésén keresztül vezet az út.

A kezdeményezés kivitelezőinek és a közösségi csoportoknak a képzése

A lakónegyedben végrehajtandó rehabilitációs folyamat során *az összes résztvevő folyamatos képzésére van szükség*. A szükséges beavatkozások típusukat és jellegüket tekintve sokfélék lehetnek. Ahhoz, hogy hatékonyak legyenek, világos szakmakulturális és gyakorlati háttérre van szükség. A résztvevők képzése a projekt lezárása után is folytatódhat, hogy a jövőben már szakértőként és a társadalmi folyamatokat ismerő szakemberekként kapcsolódhassanak be a kezdeményezésekbe. Az önkormányzati dolgozók képzésére is szükség van, akárcsak a közösségi szervezetek irányító testületi tagjainak oktatására. Ideális esetben a nemzeti finanszírozású programokhoz képzési programjavaslatok is hozzá vannak rendelve. A projektért hivatalosan felelős résztvevők mellett a helyi lakosságra is terjesszük ki a képzési programokat, növelve ezáltal a lakónépesség kompetenciáit és erőforrásait.

A szociális rehabilitációban rendkívül fontos a *személyes segítség és képzési programok megszervezése a legrosszabb helyzetben lévő lakosok részére*. A személyes képzés és a problémás csoportokkal való foglalkozás általában célravezetőbb megoldás, mint a lakónegyedből való elköltöztetésük. Az alkohol- és drogfüggők számára is szükség van a személyes támogatás kialakítására (szakemberek által), hogy segíthessünk nekik a helyi szituációhoz való alkalmazkodásban. A kiköltöztetési stratégiát csak a súlyosabb esetekben alkalmazzuk!

A képzési feladatok ellátáshoz szükséges intézményi háttérrel szólva megemlítendő, hogy minél jobban integrálódott a folyamatba egy ilyen feladatokat ellátó szervezet, annál többet takaríthatunk meg a helyi költségvetésben, s ezzel hozzájárulhatunk a társadalmi csoportok közötti potenciális konfliktusforrások elkerüléséhez.

A versenyhelyzet biztosítása

A lakásállomány menedzselésében és a felújításhoz kapcsolódó szolgáltatásokban *növeljük a verseny szerepét!* A versenyhelyzet a lakáspiacon (magán és állami cégek, civil szervezetek stb.) általában emeli a szolgáltatások színvonalát, növeli a professzionizmust a rendszerben és stabilizálja a menedzselési és fenntartási költségeket.

Összefoglalás

Az elmúlt években a városkutatók, tervezők, közgazdászok és politikusok figyelme egyre inkább a lakónegyedekre irányult, hiszen felismerték, hogy az embe-



rek 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.

A városrehabilitációs projektek megvalósítása egy összetett nemzeti regenerációs program keretében azonban nem egyszerű feladat és számtalan veszélyt hordozhat magában: túlzott bürokratizáció, a spontánitás elvesztése, egy túl merev koordinációs rendszer elfogadása, lehetséges konfliktusok a résztvevők között az eltérő feladatok, érdekek és célok következtében. E nehézségek elkerülésére a városrészek menedzselésében és regenerációjában az integrált, kölcsönös együttműködésen alapuló projektek lehetnek sikeresek, amelyek körültekintő tervezést és kivitelezést igényelnek.

A rehabilitációban a lakónegyedeket szélesebb kontextusban, azaz tágabb társadalmi-gazdasági és települési környezetben helyezzük el és értelmezzük, hiszen a problémák, s így a megoldások is nagyban függenek ezektől. Egyúttal általános rálátással és ismeretekkel kell rendelkezünk a megújítandó lakónegyedről, ismernünk kell jellegzetességeit és általános karakterisztikáját.

Csak így lehetséges a partnerség kialakítása, a beruházás költségeinek előteremtése és a hatékonyság biztosítása. A helyi tudásbázis alkalmazása is rendkívül fontos, hiszen a helyi partnerek, szervezetek, hálózatok és természetesen a helyi lakosság bevonása nagyban segítheti a felújítási folyamatot.

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 alkalmazzuk 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 kell szabnunk és a megvalósítás során újra és újra lendületet adnunk a folyamatnak.

A szociális fragmentáltság gyengíti a lakosság helyi kötődését és az egyik legfontosabb probléma a lakónegyedeket 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.

A rehabilitáció sikerének egyik kulcskérdése, hogy sikerül-e összeállítani egy új, multidiszciplináris 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 megosztják, megfelelően működik a partnerek közötti koordináció és szem előtt tartják a rugalmasság jelentőségét a folyamatban.

Az elmúlt években a nyugat-európai tapasztalat alapján egyértelműen bebizonyosodott, hogy egy városrész kizárólag fizikai környezetének rehabilitációja nem feltétlenül jár együtt a terület felértékelődésével és felemelkedésével. Igazi sikereket a társadalmi, gazdasági és fizikai regeneráció együttes, integrált alkalmazása hozhat.

A regeneráció során a kezdeményezés hosszú távú fenntarthatósága érdekében nagy figyelmet kell fordítanunk a pozitív és konstruktív lakossági részvétel megteremtésére.

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-gazdasági potenciálok és források feltárása nagyban hozzájárulhat a rehabilitáció sikeréhez. Legfontosabb kérdés a források feltárásában a projekt anyagi hátterének biztosítása. Jobb esetben ez több forrásból is történhet, a felújítási folyamat előtt tehát próbáljuk meg felderíteni és akkumulálni ezeket a forrásokat.

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. A versenyhelyzet biztosítása javítja a lakáspiaci beruházások és szolgáltatások minőségét, s csökkentheti a rehabilitáció költségeit.

Bár az egyes lakónegyedek jelentősen különbözhetnek egymástól, az alapvető problémák általában mindenhol hasonlóak és jól körvonalazhatók. Tanulmányunkban az épített környezet, a helyi társadalom és a lakóhelyi menedzseléssel kapcsolatos tipikus problémákat gyűjtöttük össze és megpróbáltunk megoldásuk érdekében hathatós beavatkozásokra javaslatokat tenni.

A városrészek épített környezete a városrehabilitáció (városregeneráció) 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. 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

- AASE, G.–HOLT-JENSEN, A. (eds): 2003. Evaluating housing and neighbourhood initiatives to improve the quality of life of deprived neighbourhoods. – NEHOM CD-ROM, Bergen.
- HOLT-JENSEN, A.–HENU, E.–KÄHRIK, A.–LIHAS, R. (eds): 2004. New Ideas for Neighbourhoods in Europe. – Handbook, Bergen–Tallinn, TUT Press, Bergen, 330 p.
- HOLT-JENSEN, A.–MORRISON, N. (eds): 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.
- KOVÁCS, Z. (ed): 2001. NEHOM – D2 report: Housing policy and social exclusion. Department of Geography, University of Bergen. Bergen. 161 p.

MELLÉKLET

Problémák és akciók a lakónegyedekben

A helyi kezdeményezések vizsgálata során viszonylag gyorsan arra a következtetésre juthatunk, hogy minden projekt – a nemzeti, és helyi viszonyoktól függően – egyedi. Ennek ellenére – főleg a problémák és a megoldásukra alkalmazott beavatkozások terén – felfedezhetünk néhány általános érvényű trendet. Az azonos, vagy hasonló problémák megoldására természetesen nem csak egy megoldás létezhet, ennek megfelelően az alábbi áttekintés is többféle lehetőséget kínál. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a problémák sikeres megoldásához általában a különféle akciók és beavatkozások együttes alkalmazása vezet.

Az alábbiakban vázlatosan áttekintjük a különböző lakónegyedek NEHOM projekt által feltárt leggyakoribb problémáit, a megoldásukra szolgáló akciókat, megemlítve ezeken belül néhány konkrét beavatkozási lehetőséget (*1. táblázat*). Az egyes akciók és beavatkozások részletesebb megismeréséhez javasoljuk NEHOM kiadványainak fellelőzését és a projekt hivatalos weboldalának felkeresését.

1. táblázat A lakónegyedek leggyakoribb problémáinak összefoglaló táblázata

Az épített környezet problémái a lakónegyedben	A lakásállomány rossz állapota A lakókörnyezet elhanyagolt állapota Üresen álló lakások, foghíjtelkek és építési területek A lakónegyed izoláltsága a fizikai környezetben, elzártsága a többi városrésztől
Szociális problémák a lakónegyedben	A hátrányos helyzetű csoportok magas aránya A lakosok szűkös anyagi forrásai, a munkanélküliek magas aránya A szociális kapcsolatok és interakciók hiánya Hiányos közbiztonság A lakónegyed negatív imázsa
A lakásállomány és a lakónegyed menedzselésének problémái	A lakásszektor kevésbé hatékony menedzselése Alacsony lakossági részvétel a menedzselésben Magánbefektetők hiánya



I. Az épített környezet problémái a lakónegyedben

A lakásállomány rossz állapota

- 1. akció – A lakásállomány felújítása*
A lakásállomány renoválása vagy modernizálása.
A rossz állapotú és minőségű épületek lebontása.
- 2. akció – A városrehabilitáció folyamatának támogatása*
Tanácsadás a tulajdonosoknak lakásaik, épületeik felújításával kapcsolatban.

A lakókörnyezet elhanyagolt állapota

- 1. akció – A rehabilitáció kiterjesztése a lakókörnyezetre*
A lakókörnyezet javításának beillesztése az átfogó rehabilitációs programokba.
- 2. akció – A lakókörnyezet karbantartása a lakosság által*
A lakókörnyezet és a közterületek felújítására szerveződő (önkéntes) kezdeményezések támogatása.
A helyi kezdeményezések támogatása a lakókörnyezet és a közterületek helyzetének javításával összefüggő tulajdonviszonyok és felelősségi körök kérdésének megoldására.
- 3. akció – Új rendezési/területhasznosítási terv kidolgozása a lakónegyedre, a korábbi funkciók megváltoztatása*
A szociális és kulturális tevékenységek lebonyolítására szolgáló infrastruktúra megteremtése és ennek támogatása.

Üresen álló lakások, foghíjtelkek és építési területek

- 1. akció – Az üresen álló lakások és a foghíjtelkek kihasználása a hátrányos helyzetű csoportok lakáshelyzetének megoldásában*
Az alacsony státusú lakosok beköltöztetése az üres lakásokba.
Szociális lakások építése a területen.

A lakónegyed izoláltsága a fizikai környezetben, elzártsága a többi városrészről

- 1. akció – Új rendezési/területhasznosítási terv kidolgozása a lakónegyedre*
A közlekedési viszonyok és a lakónegyed elérhetőségének, megközelíthetőségének javítása.
Az üres telkek kulturális és szabadidős célú használata úgy, hogy abban a város más részein lakók is részt vehetnek.

II. Szociális problémák a lakónegyedben

A hátrányos helyzetű csoportok magas aránya

- 1. akció – Új lehetőségek megteremtése a jelenlegi lakosság részére*
A lakhatási körülmények átalakítása úgy, hogy azok jobban megfeleljenek a hátrányos helyzetű rétegeknek.
A bérleti elhelyezésére kidolgozott politika és stratégia átdolgozása.
A törekény csoportok támogatásában a rendelkezésre álló infrastruktúra jobb kihasználása (közösségi házak, szakmai hálózatok és csoportok stb.).
- 2. akció – Jómódú rétegeket területre csábítása, illetve a hátrányos helyzetű csoportok „szétszórása” a területen*
A tulajdonviszonyok megváltoztatása, tulajdonosi összetétel átalakítása.
A lakásállomány felújítása és új, magasabb színvonalú lakások felépítése a területen.
Új városi funkciók kialakítása és új tevékenységek kezdeményezése a lakónegyedben.

A lakosok szűkös anyagi forrásai és lehetőségei, a munkanélküliek magas aránya

- 1. akció – A helyi lakosság kompetenciáinak és erőforrásainak fejlesztése*
A lakosság helyi munkaerőpiaci szükségleteinek megfelelő képzési programok indítása.
A lakók képességeinek és viselkedésének fejlesztése.
A lakók szociális ellátásában szerepet játszó szervezetek hálózatának bővítése és támogatása.
- 2. akció – A foglalkoztatás javításának és a helyi üzleti szektor terjeszkedésének támogatása*
Olyan ügynökségek és szervezetek alapítása, amelyek segítik a lakosok elhelyezkedését és munkába állását, illetve segítenek alkalmazásukban.
Kedvező feltételek megteremtése a vállalkozások és üzletek beindításához.
Helyi lakosok bevonása a rehabilitációba, a fenntartási és karbantartási munkákba.
A lakók segítése egyéni támogatási programokkal (pl. pénzügyi tanácsadás), tanácsadási módszerek alkalmazása.
- 3. akció – Jómódú rétegeket területre csábítása*
A tulajdonviszonyok megváltoztatása, tulajdonosi összetétel átalakítása.
A lakásállomány felújítása és új, magasabb színvonalú lakások felépítése a területen.
Új városi funkciók kialakítása és új tevékenységek kezdeményezése a lakónegyedben.

A szociális kapcsolatok és interakciók hiánya, konfliktusok a lakosság különböző csoportjai között

- 1. akció – Közösségépítő programok kezdeményezése*
A lakosokat és a helyi civil szervezetek kezdeményezéseinek támogatása.



-
- Közösségi házak (helyiségek) kialakítása és a kapcsolatok kiépítésének támogatása
A hátrányos helyzetű csoportok integrálódásának segítése (közösségi házak, klubok, szakértői hálózatok segítségével).
2. akció – *A lakossági csoportok közötti konfliktusok csökkentése*
Közvetítő szervezetek létrehozása, szociális szakértők segítségül hívása.
Helyi szabályok lefektetése vagy eljárások kidolgozása a lakók viselkedésének átformálására.
-

Hiányos közbiztonság

1. akció – *Bűnmegelőzési programok indítása*
Biztonsági intézkedések kidolgozása vagy alkalmazása (kapucsengek felszerelése, bejáratok biztonságossá tétele stb.).
Helyi informális felügyelet, őrzőrendszerek megszervezése.
Informális lakónegyed-rendőrség (polgárőrség) alapítása és szorosabban együttműködés a rendőrséggel.
-

A lakónegyed negatív imázsa

1. akció – *A lakónegyed jobb imázsának kialakítása a médiában*
A publikációs lehetőségek és a média kihasználása (pl. újságok, televízió, internet).
2. akció – *A lakáskörülmények és a tulajdonosi viszonyok megváltoztatása, a fizikai környezetet átalakítása*
A lakásállomány és a lakókörnyezet felújítása.
A tulajdonviszonyok megváltoztatása úgy, hogy magasabb státusú rétegeket vonzunk a területre.
A lakónegyed elérhetőségének és közlekedési viszonyainak javítása.
Új városi funkciók kialakítása és új tevékenységek kezdeményezése a lakónegyedben.
3. akció – *Több szociális és kulturális program, tevékenység elindítása – a szociális interakciók térszíneinek fejlesztése*
Olyan programok szervezése, amelyek a lakónegyedbe vonzzák a látogatókat más városrészekből.
A szociális kapcsolatok kiépítésének támogatása a lakónegyedben.
4. akció – *Magánbefektetők területre csábítása*
A döntéshozatali folyamatban több jog és lehetőség biztosítása a magánbefektetők részére.
Új városi funkciók és szolgáltatások megteremtése a lakónegyedben.
A public-private partnership (PPP) folyamat támogatása és erősítése.
-

III. A lakásállomány és a lakónegyed menedzselésének problémái

A lakásszektor kevésbé hatékony menedzselése

1. akció – *A lakásszektor menedzselési rendszerének újrászervezése és átalakítása*
A menedzselő cégek munkatársainak segítése szervezeti változtatásokkal.
Az alsó szintű menedzselés támogatása helyi menedzser-teamek kialakításával.
A lakónegyed menedzselésében az ágazatok (szektorok) együttműködésén alapuló megközelítés alkalmazása.
A menedzselési feladatok átruházása a közszférától vegyes tulajdonú cégekhez vagy NGO-khoz.
2. akció – *Koordinált együttműködési programok kialakítása, a szakemberek közötti konfliktusok csökkentése*
Független koordinációs szervezet létrehozása a partnerek közötti közvetítésre és tárgyalásra.
Reprezentatív vezetői csoport létrehozása a rehabilitáció és más projektek irányítására.
3. akció – *A tervezett projekt összekapcsolása a lakosság szükségleteivel és a helyi körülményekkel*
Lakossági felmérések lebonyolítása és fórumok szervezése.
A szakemberek szaktudásának kihasználása a folyamat során.
Egy minden szereplő által elfogadott lista összeállítása, amely a célokat és akciókat tartalmazza.
-

Alacsony lakossági részvétel a menedzselésben

1. akció – *A lakosok menedzselési folyamatban történő részvételének bátorítása és segítése*
A menedzselő szervezetek, cégek elérhetőségének és láthatóságának javítása az akcióterületen.
Helyi találkozók és workshopok szervezése a lakosság részére.
A lakossági szerveződések (civil szervezetek) bátorítása a lakásállomány és a lakókörnyezet menedzselésében való részvétellel.
Speciális módszerek és eljárások alkalmazása a különböző csoportok részvételének növelésére.
A lakosság bevonása a rehabilitációba és a karbantartási munkálatokba.
2. akció – *A lakosság menedzselési folyamatban történő részvételének hivatalos formába öntése*
Politikai és intézményes jogok megadása a lakosságnak.
-

Magánbefektetők hiánya

1. akció – *Kedvezőbb feltételek megteremtése a magánbefektetők számára*
A döntéshozatali folyamatban több jog és lehetőség biztosítása a magánbefektetők részére.
Új városi funkciók és szolgáltatások megteremtése a lakónegyedben.
A public-private partnership (PPP) folyamat támogatása és erősítése.
-

