

LŐRINCZ KATALIN – TÓTH ANIKÓ
– HARGITAI JUDIT

A kisléptékű közösségi támogatások – a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa program esettanulmánya

*Community decision – making in practice: the case
study of Veszprém-Balaton 2023 European Capital
of Culture programme*

•
SZERZŐK:

LŐRINCZ KATALIN, egyetemi docens, dékánhelyettes, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Turizmus Intézet Tanszék, lorincz.katalin@gtk.uni-pannon.hu, ORCID: 0000-0001-6750-7146

TÓTH ANIKÓ, pályázati projektfelelős, Veszprém-Balaton 2023 Zrt., Európa Kulturális Fővárosa Program, toth.aniko8@gmail.com

HARGITAI JUDIT, pénzügyi és projekt koordinátor, Európa Kulturális Fővárosa Program Veszprém-Balaton Régió Kultúrájáért Közalapítvány, judit.t.hargitai@gmail.com, ORCID: 0009-0005-4457-3454

JEL kód: R11, R58, Z18

Kulcsszavak: közösségi döntéshozatal • VEB2023 • Minipályázat
• szemléletformálás

Absztrakt: „Engedd szabadon a fantáziád!” – ezzel a gondolattal indította el a kisléptékű közösségi támogatások (a továbbiakban: Minipályázatok) elnevezésű pályázati konstrukciót a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Főváro-

sa program, mely során Veszprémben és a Bakony-Balaton térségben élő helyi közösségek, önkormányzatok, vállalkozások kulturális, művészeti, helytörténeti értékekkel erősítő ötleteinek megvalósítását támogatták. A tanulmány fő célja a 2023-ban lebonyolított „Minipályázat” mint innovatív pályázati konstrukció részletes bemutatása, különös tekintettel a közösségi döntéshozás témájára, azzal a céllal, hogy azt minél több önkormányzat, vállalkozás, civil szervezet megismerje és lehetőségeihez képest alkalmazza.

Jelen tanulmányban a nyertes minipályázatokat (240 pályázat) a szakmai és pénzügyi beszámolók alapján elemeztük, strukturált interjúkat (7 fő) készítettünk a pályázati konstrukció ötletgazdáival, kidolgozóival, illetve kérdőíves formában (64 fő) és fókuszcsoportokban (11 fő) is megkérdeztük a közösségi zsűri tagjait. A Minipályázat konstrukció tapasztalata lehetőséget ad egyfajta tudásmegosztásra és jógyakorlatok átadására, egyrészt a soron következő EKF városok, másrészt a csatlakozott települések számára.

AUTHORS:

KATALIN LŐRINCZ, associate professor, Vice-dean, University of Pannonia, Faculty of Business and Economics, Tourism Department, lorincz.katalin@gtk.uni-pannon.hu, ORCID: 0000-0001-6750-7146

ANIKÓ TÓTH, Project manager, Veszprem – Balaton 2023 Ltd., European Capital of Culture Program, toth.aniko8@gmail.com

JUDIT HARGITAI, financial and project coordinator, European Capital of Culture Program Public Foundation for the Culture of the Veszprém-Balaton Region, judit.t.hargitai@gmail.com, ORCID: 0009-0005-4457-3454

JEL code: R11, R58, Z18

Keywords: community decision-making • VEB2023 • microgrands, awareness-raising

Abstract: “Unleash your imagination!” – this was the idea behind the launch of the “Microgrands” funding scheme of the Veszprém-Balaton 2023 programme, which supported ideas from local communities and businesses in Veszprem and the Lake Balaton region through community decision-making.

The study presents the methodology, theoretical framework and practical implementation of community decision-making. The paper analyzed 240 winning microgrands based on professional and financial reports, conducted structured interviews with 7 creators and developers of the tender structure, and gathered feedback from 64 members of the community jury through questionnaires and focus groups involving 11 people.

The conceptual design can be used in the future to support community initiatives linked to the thematic year of ECoC programme and in urban development plans.

BEVEZETÉS

A közösségi döntések hátterében gyakran az áll, hogy a csoportok – általában – jobb döntést hoznak, mint az egyének. Másként fogalmazva: több szem többet lát a fontos információkból; a nyílt vita segít a szempontok helyes mérlegelésében; a közösen hozott döntéseket inkább magukénak érzik a tagok, és az illetékesek a megvalósításban is motiváltabbak (Waldmüller, 2010).

Ugyanakkor több szerző (Arrow, 1951; Weber, 1978; Czibor, 2014) is kiemeli, hogy az (átlag)emberek a közösség tagjaiként a rendelkezésükre álló információkat eltérő módon használják fel, és a döntési szituációkban a racionális viselkedésük is különböző. A közösségi döntések természetével kapcsolatban sokfajta, egymástól eltérő nézőpont fedezhető fel. Arrow (1951) „Általános Lehetetlenségi Tétele” alapján a közösségi döntések sohasem konzervensek és nem konzisztensek. A közösségi döntések nem vákuumban születnek: háttással vannak rájuk a korábbi döntések, az adott pillanat gyakorlati kérdései, az információ bősége vagy hiánya, valamint az információ hitelessége, megbízhatósága, az időráfordítás és az „odafigyelés” alacsony szintje (Johnson, 1999; Szántó, 1999).

A társadalmi döntések hasznosságával foglalkozott az irányzat későbbi kutatója, Amartya Sen (1999), aki hangsúlyozta és matematikailag leírta, hogy e döntésekhez gyakran elég a részleges összehasonlíthatóság korlátozott szintje is (Farkas, 2021). A megoldást abban látta, hogy a döntés információs bázisának kiterjesztésével, hasznossági és nem hasznossági információkkal ragadjanak meg olyan elosztási problémákat, mint a szegénység, az egyenlőtlenség és a természeti környezet állapotának értékelése, mely koncepció végső soron hozzájárult az ENSZ Fejlesztési Program által kiadott Jelentés az emberi fejlődésről (Human Development Report) kötetéhez.

A tanulmány célja, hogy egy konkrét hazai programon, a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa (VEB2023), Minipályázatok projekten keresztül bemutassa a közösségi bevonás, azon belül pedig a kisléptékű közösségi támogatás és a közösségi döntéshozatal folyamatát a gyakorlatban. A kutatási eredmények és nemzetközi esettanulmányok alapján a társadalmi és kulturális fenntarthatóságot erősítő tapasztalatok vonhatók le, melyek megfelelő adaptációval átültethetők a hazai település- és térségfejlesztő projektekbe is.

MÓDSZERTAN

A kutatási módszertan az alábbi négy elemből tevődik össze.

1. Elsőként a nyertes minipályázatok általános bemutatására helyeztük a hangsúlyt. Itt arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a kisléptékű közösségi támogatási konstrukció innovatív elemei közül a kis összeg (350 ezer forint/pályázat), a rövid megvalósítási határidő (három hónap), az egyszerűsített pályázati benyújtási és elszámolási adatlap/ok és a támogatási cél (azaz a helyi közösségi és kulturális élet önszerveződő programjainak ösztönzése) milyen mértékben valósult meg, mennyire mozgatta meg a pályázókat? A tanulmányban 240 nyertes pályázat pénzügyi és szakmai beszámolójának adatlapja került elemzésre. Az adatlap az alábbi kategóriákat tartalmazta: a nyertes pályázó megnevezése, a program meg-

valósításának helyszíne, időpontja, a program leírása, fő témája, célcsoportja, hatása. Az adatlapokat a pályázat megvalósítói készítették.

2. Ezután az innovatív támogatási konstrukció bírálati módszerét, a közösségi döntéshozatalt vizsgáltuk: a támogatáskezelő szakértőinek véleményét, valamint a zsűritagok meglátásait, tapasztalatait, javaslatait gyűjtöttük csokorba. 2023. év októberében strukturált interjúk (összesen 7 fő) készültek a VEB2023 Zrt. azon munkatársaival, akik a minipályázat konstrukció megalkotásában, a teljes pályázatási folyamat kidolgozásában katalizátor szerepet játszottak, illetve Lukácsné Gergely szociológussal, aki megbízott külső szakértőként a játékos elemekre épülő közösségi döntéshozás módszertanának kidolgozója és a zsűrizési folyamat koordinálója, moderátora volt. A strukturált interjúk a

- a minipályázat lebonyolításának főbb elveit,
- a közösségi döntéshozatal innovatív elemeit, újdonságértékét,
- a pályázatás kritériumait (összeg, helyszín, pályázati cél stb.),
- a közösségi döntéshozatal módszertanát (zsűritagok kiválasztása, helyszín, moderátor, játékos elemek), annak előnyeit és hátrányait,
- valamint a közösségi döntéshozatalra vonatkozóan javaslatokat, jövőbeni terveket érintették.

3. A pályázati zsűriben részt vett tagokat a közösségi döntéshozatali folyamat értékelésére, a saját vélemény anonim közlésére kértük. A zsűrizés után a moderátor által kiküldött kérdőív elsősorban a szervezésre, a külső körülményekre (az előkészítésre, a helyszínenre, a helyszínen biztosított szolgáltatásokra), a zsűrizés folyamatára és annak végeredményére, valamint a saját szerep és a közösségi részvételi élmény megítélésére vonatkozott. Az egyes állításokat a válaszadók 1-5-ig terjedő skálán értékelték, javaslataikat, kritikájukat pedig nyitott kérdésre válaszolva küldték el. 64 zsűritag mondott ily módon véleményt.

4. 2023. december 7-én Miniszterialkalmazó keretében bemutatásra kerültek a zsűritagok számára az eredmények, illetve a nyertes pályázatok fotódokumentációi. A hivatalos programot követően 11 önként jelentkező zsűritag 3 fókuszcsoportban válaszolt kérdéseinkre. Kíváncsiak voltunk a véleményükre: a zsűritagok milyen jelzőkkel illetnék ezt az újfajta, formabontó pályázati konstrukciót, honnan értesültek a zsűritagnak való jelentkezés lehetőségéről, milyen tapasztalatokat szereztek, hol alkalmazható ez a módszer, illetve mit gondolnak a zsűritagok korsztályi sokszínűségéről, mint válogatási szempontról.

ELMÉLETI HÁTTER

A közösségi döntéshozatal évezredek múlta tekint vissza, hiszen a kis közösségekben mindig jellemző volt, hogy a mindenkit érintő ügyekről együtt határoztak. A modern társadalmak kialakulásával és a népesség növekedésével ez a döntéshozatali forma a legtöbb helyen háttérbe szorult (Barr – Hashagen, 2000). Egészen a 20. század végéig kellett várni, hogy a nagy politikai és gazdasági intézmények újra felfedezzék maguknak a közösségi döntéshozatalban rejlő erőt – ehhez persze kellett az is, hogy az infokommunikációs technológia fejlődésével a korábbinál könnyebb lett elérni és összeszervezni az embereket.

A közösségi döntések elmélete (public choice theory) alapvetően a politológia és a közgazdaságtan határmezsgyéjén álló tudományterület. Érdeklődésének tárgya hasonló a politikatudományéhoz, azonban módszertana eltér tőle: a közgazdaságtudomány jól ismert és bevált, az emberi viselkedés tanulmányozására vonatkozó eszközeit alkalmazza (Szabó et al., 2020). Alapvető megállapítása, hogy a kormányzati szektor szereplői is a piaci szereplők-höz hasonlóan viselkednek, cselekvéseikben, döntéseikben egyéni haszonmaximalizálásra törekedve saját individuális céljaikat követik.

Ettől eltérő a decentralizált, részvételen alapuló közösségi választás, ahol mindig az érintettek, a helyiek döntenek. Ez a fajta döntéshozatal leírható egyfajta részvételen alapuló (participation) beavatkozási eszközként. Poór (2017) szerint a konformitás jelensége miatt a csoport által hozott bármilyen döntés könnyebben elfogadható a csoport tagjaival. Fontos kritérium a demokratikus vagy „annak látszó” (manipulatív jellegű) döntéshozatali eljárás. A csoport tagjának meg kell élnie, hogy volt része a csoportdöntésben, még akkor is, ha nem az ő saját gondolata, véleménye győzedelmeskedett. Amennyiben megélte a csoporttagságát, felelősségvállalása is megnő, hiszen mint a csoport tagjának köze van az eredményhez. A bevonással az informáltság is nagyban javítható: több nézőpont behozható a döntéshozásba, és ezen szélesebb információs bázis alapján akár jobb minőségű döntés is születet.

A közösség bevonásának elmélete és gyakorlata (angolul a következő fogalmak változataival lehet találkozni a közösségi bevonás – participatory decision making kifejezésre vonatkozóan: participatory budgeting; social participation in planning, design; public support for participation in local development) napjaink egyik kiemelt társadalmi kérdése. Tágabb értelemben a közösségi döntéshozatal része az ún. közösségfejlesztés folyamatnak (community development), mely az interdiszciplinaritásra nyitott tevékenységként is értelmezhető (Vercseg, 2020). E folyamat vonatkozhat az élet bármely területét érintő változásra; s alapvető célja az érintettek bevonása a közösségi cselekvésbe, az aktívabb állampolgárrá válásba. Henderson (2005, 2006) szerint a közösségfejlesztés fogalmát egyre inkább a közösségi bevonás (community involvement, community engagement) terminológiával helyettesítik, ami értékvalasztásban a társadalmi igazságosságot, a részvételt, az egyenlőséget, a tanulást és az együttműködést feltételezi. Sen (1993, 2003) úgynevezett „képesség-szemlélet” gondolata azt hangsúlyozza, hogy a részvétel – amellett, hogy eszközként is fontos – önértékkel is bír: a részvétel tényleges lehetőségének biztosítása a jóllét része.

A közösségi döntéshozatal (citizen decision, participatory decision making) felfogható egyfajta társadalmi részvételnek is, ahol a települési szereplőket tájékoztatják, konzultálnak velük, ugyanakkor a közösség oldaláról egy aktívabb részvétel és bevonás (együttműködés, felhatalmazás, hatalomátadás, átruházott döntéshozatal) valósul meg. A települési önkormányzatok kapcsán a társadalmi részvétel egy aktív tanulási folyamat, mely „sokféle nézőpont és elképzelés kifejezésére nyújt lehetőséget. További előnye, hogy gyakran megjelennek olyan információk, amik korábban még nem voltak mindenki számára ismertek; általában közelednek az álláspontok; és körvonalazódhatnak olyan megoldások, amelyek egyre több szereplő megelégedésére szolgálnak” (Pallai, 2010:11.).

A társadalmi részvétel kapcsán fontos egyértelműen elkülöníteni a részvétel elméleti szükségességét, a felsorolható érveket (Beke – Jávör, 2013), a gyakorlati megvalósítás sokszínűségét, valamint a részvétel irányát (döntés-előkészítés, döntéshozatal, ellenőrzés). A

társadalmi részvétel gyakorlati megvalósítása és a településfejlesztés témában Bajmócy és szerzőtársai (2016) a megyei jogú városok tervezési folyamata (2013–2014) során megvalósuló érintetti részvételt elemezték. A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy egyrészt a részvétel (mint értékesnek tekinthető lehetőség) nem választható a helyi szereplők jelentős része számára, másrészt a szereplők a részvétellel sem tudnak élni, hogy előmozdíthassák a számukra kívánatosabb fejlesztési eredmények létrejöttét.

A szervezetek és egyének aktívabb társadalmi szerepvállalásának, a szűkebb-tágabb közösség jelenének és jövőjének alakításában való részvételének és felelős cselekvésének fő megvalósulási színtere a helyi társadalom, a település szintje (Nárai – Reisinger, 2016). A szerzők hangsúlyozzák a részvételi elvek biztosításának szükségességét; a lokális közösségi szerepvállalás mellett a térségi, regionális bevonódás, valamint a társadalmi felelősségvállalás (társadalmi szerepvállalás és a részvétel) jelentőségét.

Dobay és Tzadok (2006) a közösségi döntéshozatal dilemmáit vizsgálja a gyakorlatban, egy olyan település (Modi'in, Izrael) esetében, ahol a modernizáció hatásaként a közösségen belül érdekkülönbség jön létre. A konkrét nemzetközi esettanulmány és kutatási eredmények kapcsán a szerzők megállapítják, hogy az emberi racionalitás korlátozott, a közösségi döntések résztvevőinek szaktudása és befogadóképessége véges, így ehhez kell igazodniuk a döntési folyamatokat támogató szakértőknek.

Az új együttműködési formákat vizsgálva, a társadalmi innováción alapuló városfejlesztés (URBACT program) tanulmányozása során a szakértők az aktív, részvételen alapuló kezdeményezéseket emelik ki (Veresné Somosi – Sikos, 2023). Véleményük szerint egy új önkormányzati modellben – a működés tényezői kapcsán – az állampolgári döntést támogató, cselekvő és együttműködő önkormányzati funkciót kell hangsúlyozni (URBACT II Capitalisation, 2015).

A témához szorosan kapcsolódó participációs (vagy részvételi) döntéshozatali folyamat elsősorban olyan szabadon választott döntéshozatali módszert jelent, amelyet a vezető választ ki egy adott projektben megoldandó feladatokhoz. Ez a választás egy adott projektre vonatkozik, így a vezetői szabadság ezzel a lehetőséggel nem sérül, hanem erősödik, bővül a vezető megoldási eszköztára, amelyet az adott közösség érdekében tud felhasználni. Németh (2021) tanulmányában esztergomi és nagymányoki esettanulmányok kapcsán mutatja be a módszer alkalmazhatóságát.

A VESZPRÉM-BALATON 2023 EKF PROGRAM ESETTANULMÁNYA: MINIPÁLYÁZATOK PROGRAM

A MINIPÁLYÁZATOK JÓ GYAKORLATA AZ EKF VÁROSOKBAN

Az Európa Kulturális Fővárosa (EKF) projekt az Európai Unió egyik legsikeresebb kezdeményezésének tekinthető a jelentkező városok és a program során bevonásra került közösségek, vállalkozások, innovatív kulturális- és kreatív kezdeményezések szempontjából egyaránt. Az elmúlt évtizedek során bebizonyosodott, hogy a kulturális élet élénkítése, a

gazdaság-, a közösség- és városfejlesztés mellett az eseménynek jelentős turisztikai szerepe is lehet a résztvevő városokban (Lőrincz, 2017). A tapasztalatok alapján a cím elnyerésével egyrészt javul a városok nemzetközi láthatósága és jelentős turisztikai aktivitás indul be, másrészt a helyi közösségek is profitálnak a megújult kulturális kínálatból, és ezáltal az ő szemükben is nő lakóhelyük imázsa (Richards, 2000). Az 1990-es évek közepe óta, és különösen az elmúlt évtizedben számos EKF program fektetett kiemelt hangsúlyt a közösségfejlesztésre és a kulturális elkötelezettségre, ami hatással van mind a kulturális programjaik egyensúlyára, mind a helyi közösségek bevonását célzó konkrét projektek és események kialakítására (Tommarchi et al., 2018; Demartini et al., 2020).

A Minipályázatok program szellemisége, a közösségeket támogató célkitűzés már a VEB2023 projekt első pályázati dokumentumában, a Veszprém2023 Bidbook-ban is szerepelt Fehér Foltok Program munkacímmel. Ennek lényege, hogy olyan pályázati alapot terveztek, mely az alulról jövő kezdeményezések, mikroprojektek támogatására szolgált. A veszprémi pályázati dokumentum hangsúlyozta, hogy „a város elkötelezett a civil és a közösségi kultúra, a sokféleség iránt” (Veszprém2023 BidBook, első körös pályázati anyag, 2017:70.); valamint kiemelten kezelte a „közös élmények = közös identitás” gondolatot. A végső pályázati anyag tovább finomította a multikulturális közösségek és az esélyteremtés gondolatát: „a Fehér Foltok Programmal azt fogjuk támogatni, hogy az e találkozásokból megszülető ötletek mikroprojekteként meg is valósulhassanak” (Veszprém2023 BidBook, második körös pályázati anyag, 2018:47).

A VEB2023 Zrt. menedzsmentje az előkészítő évek (2019–2022) során több ízben konzultált EKF programok képviselőivel, szakértőkkel, melynek eredményeként Wrocław és Rijeka jó gyakorlatát megismerve megerősítést kapott a kisebb összegű pályázati támogatás (microgrant) ötlete, valamint a helyi lakosságot bevonó döntési módszertan kidolgozása és alkalmazása.

- A „microGRANTS ECoC 2016” programnak köszönhetően az Európa Kulturális Fővárosa Wrocław 2016 programban városlakók és helyi közösségek valósíthatták meg közösségi, kulturális és oktatási kezdeményezésekkel kapcsolatos ötleteiket (<https://www.wroclaw.pl/mikrogranty/>). Lengyelországban a microgrant program „Terek a szépségért” szlogenje megegyezett az EKF pályázat címével. Ebben a konstrukcióban minden nyertes projekt legfeljebb 5000 zloty (kb. 457 ezer forint) 2024. áprilisban) pénzügyi támogatást kaphatott. A wroclaw-i EKF programban a pályázók köre rendkívül széles volt: magánszemélyek (felnőttek), felnőtt képviselővel rendelkező informális csoportok, nem kormányzati szervezetek, lakástulajdonosok szövetségei, szociális szövetkezetek, egyházi intézmények és vallási szervezetek pályázhattak. Az online benyújtott pályázatokat külső, független zsűri bírálta el egy előre meghatározott pontrendszer szerint. A microgrants program a mai napig működik: 2024. májusban 1-15 között magánszemélyek, civil közösségek, fiatalok pályázhatnak animációval, rekreációval, oktatással vagy művészettel kapcsolatos kezdeményezésekre.
- A Rijeka2020 EKF program szintén ösztönözte a közösségi bevonást. „A sokszínűség kikötője” szlogen alatt futó program célja volt a kultúra és a kreativitás városának megteremtése Európa és a jövő számára. A szervezők egyrészt felkérték a rijekai lakosságot, civil szervezeteket, hogy javasoljanak kisebb zöldítési projekteket, illetve

szervezenek kulturális és művészeti eseményeket a városrészekben. A meghívókban a „Civil Tanácsba” való jelentkezések is szerepeltek, amely során a helyi lakosság tagjai értékelték a benyújtott projektek minőségét és kiválasztották a finanszírozásra méltónak tartott legjobb elképzeléseket. Az EKF program keretében számos magánszemély és civil csoport reagált a felhívásra, akik összességében 141 projektet nyújtottak be. A „Civil Tanácsban” való részvételre 155 helyi lakos jelentkezett (<https://rijeka2020.eu/en/about-the-project/partner-project/>). A kezdeményezés „aktív állampolgárság” program néven a mai napig él (<https://www.rijeka.hr/en/themes-for-citizens/active-citizenship/>), megteremtve a helyi lakosság részvételét a költségvetési tervezésben és a költségvetés elfogadásában. A „Proračun(ajme)” egy költségvetési oktatási játék, amelyben a rijekai polgárok – amellett, hogy megismerkedhetnek a tényleges költségvetési tételekkel – kiválaszthatják azokat a projekteket, amelyeket szeretnének megvalósítani, és amelyek nem szerepelnek a meglévő költségvetésben.

MINIPÁLYÁZATOK A VEB 2023 PROGRAMBAN

Veszprém város 2018 decemberében a Balaton-Bakony régióval közösen nyerte el a 2023-as Európa Kulturális fővárosa címet. A térség települései három vármegyéből (Somogy, Veszprém, Zala) tudtak csatlakozni. A szándék megerősítése egy együttműködési megállapodás aláírásával történt, mely tagdíjfizetéssel is járt. 2021-től nyíltak meg azok a pályázati lehetőségek, amelyek évről-évre növekvő pénzügyi kerettel bírtak egészen 2023-ig. A pályázati kiírások tették lehetővé a partnerek számára, hogy a projektötleteikkel ne csak névlegesen csatlakozzanak, hanem a pénzügyi támogatás biztosítása mellett azok meg is valósuljanak. A rendelkezésre álló források 11 támogatási konstrukcióban kerültek elosztásra, melynek egyike volt a „Kisléptékű közösségi támogatások programja” (továbbiakban Minipályázatok). A pályázati konstrukciók jellemzően milliós nagyságrendű támogatásokat kínáltak, s a pályázatokat szakértők bírálták el.

A hagyományos támogatási konstrukciók mellett 2022. év végén három kiemelt céllal (az egyszerűsített támogatási rendszer által biztosított edukáció; kis összegű egységtámogatás; a közösségi döntéshozás gyakorlati alkalmazása) indult útjára a Minipályázatok támogatási struktúra.

- Az edukáció azt jelentette, hogy aki korábban még nem pályázott – legyen az civil szervezet, önkormányzat vagy gazdasági szereplő –, egy egyszerűsített eljárásban kipróbálhatta magát, sikerélményhez jutott, ezáltal segítve, hogy később már nagyobb összegekre is pályázzon, bonyolultabb eljárásokban is magabiztosan vegyen részt.
- Az egységtámogatás (350 000 Ft) és az ismétlődő rövid pályázati ciklus lehetővé tette olyan eseményekre és eszközökre való pályázást, amire más forrásokból – a lépték miatt – nem volt lehetőség, ezért a program lebonyolítói hiánypótlónak tekintették ezt a fajta konstrukciót.
- Az átláthatóbb, sokszínűbb, hatékonyabb bírálat érdekében a VEB2023 szakértői kidolgozták és végigvitték a közösségi döntéshozás folyamatát.

A NYERTES MINIPÁLYÁZATOK ELEMZÉSE

Felkészítve és informálva a helyi közösségek potenciális pályázóit, a Bakony-Balaton térségben kilenc helyszínen zajlottak pályázati tájékoztatók. A cél olyan művészeti-kulturális vagy helytörténeti értékekkel rendelkező közösségi események, tevékenységek támogatása, amelyek friss megközelítéssel reagáltak valós, helyi igényekre a színház, zene, képzőművészet, iparművészet, mozgásművészet, tánc, építészet, kultúrtörténet, helytörténet, népművészet, tájkultúra és az ökológia terén. A nyertes Minipályázatok az egyszerűsített pályázati elszámolás adatai alapján (nyertes pályázatok megvalósítói, helyszínek, tematika, időbeli lebonyolítás, a program típusa, a célcsoport nagysága, életkora és települési kötődése) kerültek elemzésre.

A közösségi döntéshozatal előkészítése és lebonyolítása, a pályázati rendszer működtetése, valamint a pályázatok megvalósítása óriási erőket mozgató meg. A számok nyelvén ez azt jelentette, hogy a négy pályázati fordulóban összesen 600 pályázat érkezett be, melyeket négy veszprémi és négy régiós közösségi döntéshozatali fordulóban összesen 64 zsűritag bíralt el. A bírálati szempontok és a 84 millió forintos pályázati forrás figyelembevételével a zsűritagok 240 nyertes pályázatot támogattak. A sokszínű tematikát (legnépszerűbb a zene, ismeretterjesztés és népművészet/hagyomány) felvonultató programok – 2023-ban, a Veszprém-Balaton térségben – több mint 100.000 ember életére voltak hatással, akik egyharmada helyi lakos, 61%-a pedig a településre látogató vagy turista volt.

A 2023. év során, negyedéves ciklusokban, a Bakony-Balaton térség településein 240 nyertes pályázat valósult meg. A nyertes pályázatok hatása sokrétű, de alapvetően az adott településen működő kisebb közösségekre koncentrált. A beérkezett szakmai beszámolók alapján visszaigazolódott, hogy a Minipályázatok tartalmas kikapcsolódást, pozitív élményeket, új ismereteket közvetítettek, miközben a településen belül erősödött az identitástudat, a helyi közösség, pozitív irányban formálódott a generációk, illetve a betelepülők és tősgyökeres lakosok kapcsolata, a hagyományok átörökítése, elfeledett szokások felelevenítése valósult meg. A személetformáló programokat közös tervező-alkotó munka jellemezte, azok jó hangulatban, családias-baráti légkörben zajlottak. Többben beszámoltak arról, hogy tervezik a folytatást.

A Minipályázatok térbeli megoszlása alapján elmondható, hogy a legtöbb program (58 db) Veszprém-ben valósult meg, melyet Balatonfüred (17 db) és Várpalota (10 db) követett. A lakosságszám-pályázat arányt tekintve kiemelendő Vászoly (283 fő) 7, Balatonudvari (350 fő) 6, Balatoncsicsó (261 fő) 5 nyertes pályázata (2. ábra). A csatlakozott 116 település (kb. 300.000 helyi lakos) közül 63, azaz az érintett települések 54%-a részesült a Minipályázat konstrukció támogatásában.

1. ábra: Minipályázat térbeli megoszlása
 Figure 1: Spatial distribution of the microgrants



Forrás: VEB2023.

Source: VEB2023.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a megvalósult Minipályázatok program hozzájárult az Európa Kulturális Főváros tematikus év programkínálatának bővítéséhez, a Balaton térségben élők bevonásához, valamint a közösségépítéshez és szemléletformáláshoz. Annak ellenére, hogy a 350.000 Ft-os egységtámogatás alacsonynak mondható, a nyertes pályázók 15%-a gazdasági társaság volt. A második körös pályázatoktól kezdődően megjelentek a települési összefogással, több településen megvalósuló azonos programok. A célcsoportokat színesítették a hátrányos helyzetűek, „gyüttmentek” és betelepülők, valamint a különböző generációk. A programok egy része kifejezetten a környezettudatosságról (fasor ültetés, madáretető készítés, brikett-tégla gyártás stb.) szólt, de a megvalósítás során is gyakran előtérbe kerültek a fenntarthatósági elemek (újrahasznosítható pohár, tányér, szelektív hulladékgyűjtés). Sokszor megfogalmazódott igényként a megvalósított rendezvények folytatása, hagyománnyá tétele.

A KÖZÖSSÉGI DÖNTÉSHOZATAL GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

A Minipályázatokkal kapcsolatos döntéseket, azaz a nyertes pályázatok kiválasztását egy újfajta módszertan alapján, a helyi lakosság bevonásával bonyolították le. Bár a közös-

ségi döntéshozatal nem teljesen fehér holló a hazai településfejlesztésben, pályázati zsűrizéshez – tudomásunk szerint – még nem használta senki. Az újító forma kidolgozásában a PartLab Kft. csapata mint külsős megbízott szakemberek, moderátorok segítették a programgazdákat (helloveb.hu 2023).

A közösségi döntéshozatalba bevont, önkéntesen jelentkező zsűritagokat demográfiai tényezők (kor, nem, lakóhely) és érdeklődési kör szerint választották ki. Magát a döntési folyamatot egy moderátor, valamint a pályázatokat jelképező játékasztal, zsetonok segítették. Első lépésben a zsűritagok az előre összeállított, részletes, alapos prezentáció segítségével megismerték a pályázatokat. A zsűritagok minden egyes pályázathoz kaptak egy rövid összefoglalót, jegyzetfüzetet és szavazási segédletet, ahová menet közben fel tudták jegyezni a gondolataikat. A zsűrizés során lehetőség nyílt kérdéseket feltenni, beszélgetni a pályázatokról. A moderátor kiemelt feladata volt az időgazdálkodás, a feszes munkamenet biztosítása.

A veszprémi és a régiós lakosságot képviselő zsűritagok saját értékítéletük mentén, a zsetonok segítségével közösen hoztak támogató döntést. Ebben a folyamatban egymást kellett meggyőzni, érvelni, eltérő nézőpontokat ütköztetni. Ugyanakkor a pályázat kiírói arra is kérték a lakossági képviselőket, hogy a bevonás, kreativitás, közösségi hatás és a minőségi projekt tervezés négyes paramétere mentén rangsorolják a pályázatokat, illetve a kiírásban szereplő objektív szempontokat is vegyék figyelembe. Az objektivitást szem előtt tartva a zsűritagok olyan programokat igyekeztek támogatni, amelyek

- üzleti alapon nem vagy nehezen megoldhatók;
- a helyi embereknek szólnak, a helyi hagyományok átadásáról;
- tartós közösségépítő szándékkal jönnek létre;
- lehetőség szerint maradandó, kézzelfogható végeredménnyel járhatnak;
- nem napi működési kiadásokat finanszíroznak, hanem egy közösség javára használják fel a forrást.

A KÖZÖSSÉGI DÖNTÉSHOZATAL FOLYAMATA – A SZAKÉRTŐK NÉZŐPONTJA

A közösségi döntéshozatal folyamatával kapcsolatban strukturált interjú készült az innovatív pályázati konstrukciót kidolgozó és koordináló menedzsmenttel (VEB2023 Zrt.), valamint a játékos elemekre épülő módszertan kidolgozójával, moderátorral, Lukácsházi Gergellyel.

A szociológus szakértő, moderátor hangsúlyozta, hogy a döntéshozatal során minden egyes fordulóban ismeretlen emberek ültek le, akik a folyamat végén értékvalasztással, együttműködés keretében jutottak végeredményre: „a zsűrizés egy nagy élmény...nem tudtuk, hogy a döntéshozatalnak mi lesz a konkrét eredménye, az ott dőlt el.” A közösségi döntéshozatal során a coaching-ban és a társasjátékokban használt technikákat alkalmazták, azaz egy játékasztal mellett, zsetonok segítségével kellett a civil zsűritagoknak értékeket választaniuk, együttműködniük és aztán dönteniük. Kulcselemként jelent meg a beszélgetés, a vita, a győzködés és érvelés, mely zárásaként csoportos döntések születtek.

Az interjúalanyok a közösségi döntéshozatal módszertan előnyeit és hátrányos pontjait egyaránt kiemelték (1. táblázat).

1. táblázat: A Minipályázatok lebonyolításának és a közösségi döntéshozatal módszerének megítélése a szakértők részéről

Table 1: Experts' perception of the Mini-Tenders and the community-based decision-making method

Előny	Hátrány
<p>emberközelség, humán működésmód pártatlanság, függetlenség átláthatóvá teszi a döntéshozatalt érvényesül a sokféleség erős közösségépítő szerep ismeretlen emberek kerülnek egy asztalhoz zsűritag magáénak érzi a programot az aktív zsűritag általában „influenster”, véleményvezér a saját környezetében összefogottság a véleményt fel kell vállalni lokálpatrióta szellemiség kis közösségek látják, hogy van értelme nekifogni – ÜGYRE figyelünk egyszerű a pályázati eljárás, nem adminisztratív</p>	<p>nem feltétlenül van rálátás a zsűritagok kiválasztásánál a (pályázati) érdekeltségre zsűritagok regisztrációs folyamata: nem mindig tudtak mintát venni a régióból zsűritagok érzékenysége a szociális problémákra – ez sokszor elvitte a döntést más irányba zsűritagok tekintetében volt 1-2 ismétlődés szakmaiság, hozzáértés kérdése – civil emberek döntenek a döntéshozók a pályázókat/korábban elnyert összegek háttérét nem ismerik; a minipályázat címe és tartalma alapján döntenek idő- és erőforrás-igényes folyamat</p>

Forrás: strukturált interjúk alapján saját szerkesztés, 2023.

Source: own editing based on structured interviews, 2023.

A közösségi döntéshozatal folyamatában, valamint a Minipályázatok lebonyolításában résztvevő szakértők véleménye egységes a folytatást illetően. Véleményük szerint a gyakorlatban is kipróbált módszertan és megközelítés kiterjeszthető, adaptálható hazai települések közösségfejlesztő tevékenységébe. A pályázati feltételekkel kapcsolatban konkrét javaslatokat fogalmaztak meg, melyek a következő kritériumokat érintik:

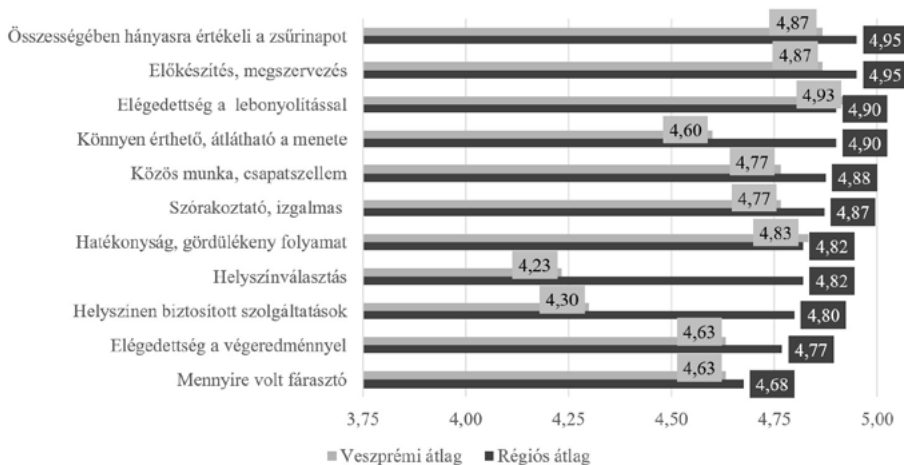
- Pályázati összeg: az elnyerhető pályázati összeg kisebb mértékű (inflációt figyelembe vevő) emelése, ami 2024-re számolva 500.000 forint.
- Időbeli ütemezés: a negyedéves időszakokat, évszakokhoz és kiemelt ünnepkörök-höz is igazodó ütemezést ajánlják.
- Pályázati keret térségi elosztása, a regionális különbségek csökkentése: amennyiben a VEB2023 térségben folytatódik a program, úgy a Veszprém és a térségben található települések között a pályázati keret megoszlása egyharmad-kétharmad arányú legyen. A pályázati aktivitás serkentését, a kezdeményezőkézség növelését kifejezetten a Bakony és a Balaton déli parti települései esetén javasolják.
- Pályázati tematika: a jelenlegi pályázati cél – közösségépítés, kreativitás fejlesztése – kibővíthető más területekre, például a civil egyesületek támogatására is. A jövő kiemelt feladata, hogy a cél és az eszköz (milyen eredményt vár a közösség és azt mely típusú aktivitáson vagy programon keresztül éri el hatékonyan) elválasztásra kerüljön a pályázati ötlet bemutatása, kidolgozása során.

- A közösségi döntéshozatalba bevont zsűri: a siker érdekében továbbra is meghatározó szempont a zsűri összetétele, mely az adott közösségből, szociodemográfiai szempontok alapján kiválasztott személyekből álljon. Érdemes kiemelten kezelni a sokszínűséget, a zsűritagok eltérő érdeklődési körét, ezért a zsűritagok toborzása kapcsán nagyobb kampány, hatékony kommunikáció javallott.

A KÖZÖSSÉGI DÖNTÉSHOZATAL FOLYAMATA – A ZSŪRITAGOK VÉLEMÉNYE

A pályázati zsűriben részt vett tagokat a támogatáskezelők megkérték a közösségi döntéshozatal folyamatának értékelésére, és a saját vélemény anonim közlésére. A beérkezett válaszok alapján (N=64) a zsűritagok összességében 4,91 pontra értékelték a zsűrinapot, mely egyértelműen mutatja a pozitív megítélést. A döntésben résztvevők leginkább az előkészítés, a szervezés és lebonyolítás minőségével, legkevésbé pedig a helyszínválasztással, a helyszínen biztosított szolgáltatásokkal és a zsűrizés folyamatának „fárasztó” oldalával voltak elégedettek. Általában elmondható, hogy a veszprémi válaszadók kritikusanban nyilatkoztak, mint a régiós települések lakói (2. ábra). A döntéshozatal módszertanával a válaszadók túlnyomó többsége elégedett volt: 61-en a jövőben is szívesen vennének részt hasonló rendezvényen vagy ajánlanák ismerősüknek, barátjuknak.

2. ábra: A zsűritagok elégedettsége jellemzők szerint, területi bontásban, (N=64)
Figure 2: Judges' satisfaction with different features of the judging day, by area, (N=64)



Forrás: Part Lab alapján saját szerkesztés, 2023.
Source: own editing based on Part Lab, 2023.

A 2023. év végén megrendezésre kerülő zsűritalálkozó zárásaként 11 zsűritag három fókuszcsoportban osztotta meg tapasztalatait. A zsűritagok a zsűrizés folyamatát az alábbi jelzőkkel, szavakkal illették: „hatékony, vicces, demokratikus, egyszerű, igazságos, kreatív,

lehetőség, mini, közösségi, olcsó”. A közösségi döntéshozatalban való részvétel lehetősé-
géről a megkérdezettek közel egyharmada a VEB2023 Zrt. honlapjáról értesült, míg két-
harmaduk figyelmét erre a lehetőségre egy ismerős hívta fel. Arra a kérdésre, hogy milyen
tapasztalatokat szereztek, mit tanultak a Minipályázat lebonyolítása és a közösségi döntés-
hozás során, a válaszok két nagy kategóriába – pályázati forma és közösségi döntéshozatal
folyamata – oszthatók (2. táblázat):

2. táblázat: A zsűritagok által érzékelt tapasztalatok összegzése a közösségi döntéshozatalban
Table 2: Summary of the jury's perceived experience in community decision-making

Pályázati forma, közösségi tevékenység	Közösségi döntéshozatal folyamata
<p>mik azok a tevékenységek, melyekkel a közös- ségek foglalkoznak pályázatok felépítése látókör bővítése, szemléletformálás ötletesség, megvalósíthatóság mire vágnak az emberek egyszerű pályázati folyamat</p>	<p>pozitív, jó hangulat, ismeretségek, kapcsolatépítés hozzájárulás az EKF-hez, érdekes módszertan, döntéshozatalba történő beelátás igazságos, demokratikus módszer érvekkel egymás meggyőzése, különböző nézőpon- tok versenyztetése generációs különbségek értékelése egy matematikai modell működése a gyakorlatban a meggyőzés ereje és szerepe: hogyan lehet a másikat formálni és meggyőzni egy ilyen típusú döntéshozatalban</p>

Forrás: saját szerkesztés, 2023.

Source: own editing, 2023.

A zsűritagok egyöntetű véleménye, hogy a közösségi döntéshozatalt az élet számos te-
rületén lehetne használni: minden olyan esetben működhet a módszer, ahol egy nagyobb
közösség, több ember érintett. Kiemelték az önkormányzati és a civil pályázatok körét, a vá-
rosrészek fejlesztését, a lakógyűléseket és a lakossági fórumokat, az oktatási intézményeken
belül a diákönkormányzatokat és a családot. Az egyik zsűritag markáns véleménye szerint
„minden szektorban van rá lehetőség, azonban a vállalati szektorban lenne a leginkább po-
zitív hatása a közösségi döntéshozatalnak, melynél a kulcs a moderálás”.

A zsűritagok véleménye szerint nem feltétlenül kell a zsűri összetételében a korosztályok
és a nemek lefedettségét, megfelelő arányát biztosítani; ebből a szempontból az egyenetlen-
ség erény is lehet. Amit hangsúlyoztak, az az érdeklődési kör sokszínűsége. Fontosnak tart-
ják a fiatalok megszólítását, toborzását a közösségi döntéshozatalba, mely esetben célszerű
lenne az oktatási intézményeket és az influenszereket bevonni. A fogyasztóssággal élők
esetén pedig kiemelt szerepet játszanak az őket gondozó intézmények. A zsűritagok a folya-
mat negatívumaként említették, hogy nem kaptak értesítést a megvalósult Minipályázatok
konkrét helyéről és időpontjáról, pedig sok esetben kíváncsiak lettek volna a programokra,
szívesen részt vettek volna rajtuk.

ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

Jelen tanulmány a kisléptékű közösségi támogatások, konkrétan a Minipályázatok konstrukció bemutatására, vizsgálatára; valamint a közösségi döntéshozatal és részvétel iránti érdeklődés felkeltésére adott lehetőséget. A VEB2023 Zrt. az Európa Kulturális Főváros Program megvalósítására kapott támogatást, melyet a Bakony-Balaton régió csatlakozott települései számára pályázati formában adott tovább. A pályázati konstrukciók közül egy, a Minipályázat program mint újító, innovatív kezdeményezés valósult meg.

Az előzetesen kitűzött három cél közül (az egyszerűsített támogatási rendszer által biztosított edukáció; kis összegű egységtámogatás; a közösségi döntéshozás gyakorlati alkalmazása) az első nehezen mérhető. Az eredmények alapján (ez egy kutatási korlát) nem lehet egyértelműen megválaszolni, hogy a Minipályázat konstrukcióban való részvétel mennyire segítette a forrásbevonó képesség további növelését, a pályázati edukációt a térségben. A Minipályázat konstrukció a kisléptékű egységtámogatást szorgalmazta egy egyszerűsített eljárásban. A 350 ezer forint/minipályázat összeg ellenére a pályázati aktivitás magas volt: a helyi önkormányzatok mellett jelentős számban jelentek meg a civil szervezetek, sőt a gazdasági társaságok is. A nyertes minipályázatok az érintett teljes lakosság egyharmadát érték el, a települések több, mint felében élvezték a támogatás nyújtotta előnyöket, valamint hozzájárultak a kulturális kínálat növeléséhez. A rövid pályázati időszak egy éven belül négy döntési forduló megvalósítását tette lehetővé. A pályázati űrlapok (beadás és elszámolás) online benyújtása hozzájárult az EKF program horizontális céljai közül a fenntarthatósági elem erősítéséhez. A fenti jellemzők alátámasztják a közösségi bevonás elméletét, miszerint a Minipályázat konstrukcióhoz hasonló megoldásokat érdemes népszerűsíteni, illetve a gyakorlatba is átültetni a települési önkormányzatok körében.

Arról nincs (és nem is lesz) információnk, hogy mi lett volna a beadott pályázatok sorsa, ha szakmai zsűri bírálja el azokat, illetve, ha egy-egy társadalmi zsűri összetétele máshogy alakul. A Zrt. menedzsmentjének és a zsűritagoknak eltér a véleménye a zsűri összetételéről, másként fogalmazva, hogy mennyire fontos a nem, kor és érdeklődési kör szerinti lefedettséget szavatolni. A közösségi döntéshozatal gyakorlati megvalósításában nem mindig sikerült a demográfiai szempontokra vonatkozó reprezentativitását biztosítani; különösen a fiatal férfiak voltak alulreprezentáltak a zsűrikben. Ennek ellenére a nyertes minipályázatok jellemzői (helyszín, tematika, időpont, közösségi bevonás) alapján elmondható, hogy sokszínű, több szegmenst vonzó pályázók kaptak közösségi támogatást.

A hagyományos pályázati konstrukciókban a nyertes pályázatok kiválasztását jellemzően szakértő zsűritagok végzik, előre meghatározott szempontrendszer szerint pontozva a pályázatokat. A Minipályázat konstrukció esetén az innováció részét képezi a közösségi döntéshozás is. A résztvevő zsűritagok a folyamatot demokratikusnak, egyszerűnek, igazságosnak; a zsetonok használatát, a játékos elemeket pedig viccesnek tartották. Egyetértettek abban, hogy a pályázatok tartalma szélesítette látókörüket, sok információhoz jutottak általa. A zsűrizés mind a nyolc alkalommal jó hangulatban, felszabadultan telt, a zsűri minden esetben elvégezte a feladatát, azaz kiválasztotta a megfelelő számú pályázatot, ami felért egy katartikus élménnyel. Ennek megfelelően a zsűritagok nagyon magas arányban ajánlanák a közösségi döntéshozatal módszerét. A szakirodalommal összhangban a közösségi döntés-

hozatal lebonyolítása jelentős előkészítést, idő- és költségáfordítást igényelt, az érintettek számára fárasztó volt. A megvalósított programok hozzájárultak a közösségfejlesztéshez és a kulturális sokszínűség biztosításához.

A VEB2023 program zárása lehetőséget ad egyfajta tudásmegosztásra és jogyakorlatok átadására; egyrészt a soron következő EKF városok, másrészt a csatlakozott települések számára. A Minipályázat program megálmodói a pályázati konstrukció teljes módszertanát (a pályázatok kiírásától, a pályázatok lezárásáig, a közösségi döntéshozás teljes folyamatát) egy részletes útmutatóban tervezik publikálni. Az eBook formátumú dokumentumot első körben a régió településeihez kívánják eljuttatni, majd a kört szélesítve további önkormányzatokkal, civil szervezetekkel, gazdasági társasággal, pályázati döntéshozókkal osztják meg a tapasztalatokat. A tudásmegosztás célja, hogy minél többen éljenek a kis összegű egység-támogatás, az egyszerű pályázati eljárás és/vagy a közösségi döntéshozatal nyújtotta előnyökkel, úgy, hogy ehhez immár konkrét gyakorlati útmutatót, a folyamat részletes leírását és űrlapokat, dokumentummintákat is kapnak.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány a Veszprém-Balaton2023 Zrt. és a Pannon Egyetem együttműködésében valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arrow, Kenneth J.: *Social Choice and Individual Values*, John Wiley & Sons, 1951.
- Barr, Alan – Hashagen, Stuart: *Achieving Better Community Development (ABCD Handbook)*, Community Development Foundation Publications, Egyesült Királyság, 2000.
- Bajmócy, Zoltán – Gébert Judit – Elekes Zoltán – Páli-Dombi Judit: „Beszélünk a részvételről...”, *Megyei Jogú Városok fejlesztési dokumentumainak elemzése az érintettek részvételének aspektusából*”, Tér és Társadalom, 2016/2, 45–62. <https://doi.org/10.17649/TET.30.2.2753>
- Bajmócy Zoltán: *Participation in Urban Planning and the Post-Socialist Legacy. Revisiting Maier's Hypothesis Through the Case of Hungary*, Deturope, 2021/1, 2021, 4–23. <https://doi.org/10.32725/det.2021.001>
- Beke Zsolt – Jávor Benedek: *Résztvevők és apatikusak, Adalékok a társadalmi részvétel helyzetéhez Magyarországon*, Politikatudományi Szemle, 2013/4, 59–89.
- Csanádi Gábor – Cszimady Adrienne – Kőszeghy Lea: *Nyilvánosság és részvétel a településtervezési folyamatban*, Tér és Társadalom, 2010/1, 2010, 15–36. <https://doi.org/10.17649/TET.24.1.1293>
- Czibor Andrea: *Döntések társas dilemmahelyzetekben: személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása*, PhD értekezés, 2014. Elérhető: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15180/czibor-andrea-phd-2014.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (Letöltés ideje: 2024.03.07.)
- Demartini, Paola – Marchegiani, Lucia – Marchiori, Michela: *Culture Invites Participation, An Inquiry on Matera as European Capital of Culture 2019*, in: Piber, Martin (ed.): *Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector*, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46796-8_9
- Dobay Péter – Tzadok, Yigal: „Not In My Back Yard” – közösségi döntések, technológia, városfejlődés, Tér és Társadalom, 2006/3, 1–17. <https://doi.org/10.17649/TET.20.3.1063>

- Farkas Beáta: *A közgazdasági gondolkodás rövid története*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2021. <https://doi.org/10.1556/9789634547426>
- Henderson, Paul: *Including the Excluded*, Policy Press, Bristol, Egyesült Királyság, 2005.
- Henderson, Paul: *A közösségfejlesztés alapelvei és gyakorlata*, Parola, 2006.
- Johnson, David B.: *A közösségi döntések elmélete*, Osiris Kiadó, Budapest, 1999.
- Lőrincz Katalin: *A fenntarthatóság társadalmi vetületei az Európai Kulturális Főváros projektben*, in: Comitatus különszám, 2017, 64–72.
- Nárai Márta – Reisinger Adrienn: *Társadalmi felelősségvállalás és részvétel*, Dialóg Campus Kiadó, Pécs, 2016.
- Németh Viktor: *Magyarországi szervezeti participációs döntéshozatali jó gyakorlatok az integritás-menedzsment területén*, Belügyi Szemle, 2021/3, 447–468. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.3.6>
- Pallai Katalin: *Társadalmi részvétel: Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára*, Polgármester Akadémia 7., Budapest, TÖOSZ, 2010. Elérhető: https://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/toosz-ctp-tarsadalmi_reszvetel_last.pdf
- Poór József (szerk.): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2017. <https://doi.org/10.1556/9789634540113>
- Richards, Greg: *The European cultural capital event: Strategic weapon in the cultural arms race?*, International Journal of Cultural Policy, 2000/2, 159–181. <https://doi.org/10.1080/10286630009358119>
- Sen, Amartya: *The Possibility of Social Choice*, American Economic Review, 1999/3, 349–378. <https://doi.org/10.1257/aer.89.3.349>
- Sen, Amartya: *Capability and well-being*, in: Nussbaum, Martha C. – Sen Amartya K. (eds.): *The quality of life*, Clarendon Press, Oxford, 1993, 30–53. <http://doi.org/cp5nbh>
- Sen, Amartya: *A fejlődés mint szabadság*, Európa Könyvkiadó, Budapest, 2003.
- Szabó Katalin – Bara Zoltán – Hámori Balázs (szerk.): *Intézményi közgazdaságtan*, Akadémiai Kiadó, 2020. <https://doi.org/10.1556/9789634545408>
- Szántó Zoltán: *A társadalmi cselekvés mechanizmusai*, Aula Kiadó, Budapest, 1999.
- Tommarchi, Enrico – Ejgod Hansen, Louise – Bianchini, Franco: *ECOC cities: Problematising the question of participation in Capitals of Culture*, Participations, 2018. Elérhető: <https://www.participations.org/15-02-10-tommarchi.pdf>
- URBACT II Capitalisation: *Social Innovation in Cities*, 2015. Elérhető: <https://urbact.eu/capitalisation2015/catalogue/social/html5/index.html#page/I> (Letöltés ideje: 2024.06.28.)
- Vercseg Ilona: *Közösség és részvétel, A közösségfejlesztés és a közösségi munka gyakorlatának elmélete*, ELTE Társadalomtudományi Kar, Közösségi és civil tanulmányok mesterszak, Budapest, 2020. Elérhető: https://tatk.elte.hu/dstore/document/1564/Vercseg_K%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9g%20%C3%A9s%20r%C3%A9szv%C3%A9tel.pdf
- Veresné Somosi Mariann – Sikos T. Tamás (szerk.): *A fenntarthatóság holisztikus megközelítésben*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2023. <https://doi.org/10.1556/9789634549314>
- *Veszprém2023 BidBook*, 2018. Elérhető: http://2023veszpre.hu/app/uploads/2017/09/Bid_book_2018_HU-1.pdf (Letöltés ideje: 2019.02.01.), 2. verzió (nyertes pályázati anyag) elérhető: <https://veszprembalaton2023.hu/blob/bid-book-2018-hu-1.pdf> (Letöltés ideje: 2024.03.07.)
- Waldmüller, Bernhard: *A közösségi döntés* (ford. Németh Attila SP), L'Harmattan-Sapientia, 2010.
- Weber, Max: *Selections in translation*, Cambridge University Press, 1978. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511810831>



•
Baky Péter: Snétberger portré