

TUZA BENEDEK

Új kormányzási formák a budapesti önkormányzatokban: esettanulmány

New Forms of Governance in Budapest's Local Governments: A Case Study

•
SZERZŐ:

TUZA BENEDEK, tudományos segédmunkatárs, PhD hallgató, HUN-REN CSFK Földrajztudományi Intézet, ELTE TTK Társadalom- és Gazdaságföldrajzi Tanszék, bentuza73@gmail.com, ORCID: 0009-0003-9185-6110

JEL kód: O21, R58

Kulcsszavak: együttműködésen alapuló kormányzás • társadalmi innováció
• részvétel • Budapest

Absztrakt: A tanulmány a budapesti önkormányzatokban kibontakozó részvételi folyamatok intézményesült formáit vizsgálja. Célja, hogy feltárja, miként járulhatnak hozzá a különböző szervezeti modellek a társadalmi igazságosság és a fenntartható fejlesztések előmozdításához. Az elemzés tágabb keretbe foglalja a collaborative urban governance (együttműködésen alapuló kormányzás) és társadalmi innováció szakirodalmát. A kutatás tizenhat félig strukturált mélyinterjú alapján, amelyek során önkormányzati tisztviselőket, civil szervezetek képviselőit és szakértőket szólaltattam meg. A vizsgálat négy kerület (III., VIII., XII. és XIII.) gyakorlatát elemezte, amelyek eltérő szervezeti megoldásokkal – a hivatalba integrált részvételtől a dedikált részvételi irodákig – igyekeznek bevonni a lakosságot a döntéshozatalba. Megállapítható, hogy a lakosság minél széleskörűbb részvételének megszervezése nem csupán az önkormányzatok demokratikus kötelezettsége, hanem a helyi közösségek megerősítésének és a fenntartható városfejlesztésnek alapfeltétele. A kutatás rámutat, hogy hosszú távon a dedikált közösségi részvételi irodák jelenthetik a leghatékonyabb modellt, amelyek platformként képesek ösz-

szekapcsolni a lakosságot, a civileket és az önkormányzati döntéshozókat – ettől függetlenül persze minden olyan törekvés, amely a valódi részvétel megteremtésére irányul, hatékonyabb városfejlesztést és egy igazságosabb demokratikus intézményrendszert segít elő.

AUTHOR:

BENEDEK TUZA, Research Assistant, PhD Student, HUN-REN CSFK Institute of Geography ELTE Faculty of Science, Department of Social and Economic Geography, bentuza73@gmail.com, ORCID: 0009-0003-9185-6110

JEL code: O21, R58

Keywords: collaborative urban governance • social innovation • participatory planning • Budapest

Abstract: *This paper examines the institutionalized forms of participatory processes emerging in local governments in Budapest. The paper explores how different organizational models can contribute to advancing social justice and sustainable development. The broader analytical framework is provided by the literature on collaborative urban governance and social innovation. The research is based on sixteen semi-structured interviews conducted with municipal officials, civil society representatives, and urban planning experts. The analysis focuses on the practices of four districts (III, VIII, XII, and XIII), which employ different organizational solutions – from participation integrated into the municipal administration to dedicated participatory offices – to involve residents in decision-making. The findings indicate that organizing the broadest possible citizen participation is not merely a democratic obligation of municipalities but also a prerequisite for strengthening local communities and achieving sustainable urban development. The study highlights that in the long run, participatory offices may represent the most effective model, serving as platforms that connect residents, civil society actors, and municipal decision-makers. Nevertheless, all initiatives aiming to establish genuine participation contribute to more effective urban development and more just democracy.*

BEVEZETÉS

A demokratikus berendezkedés hosszú időn keresztül az életminőség javulásának és a társadalmi egyenlőség előmozdításának ígéretét hordozta. Magyarországon a rendszerváltozást követően a társadalom egy igazságosabb, szabadabb, jólétet és jólétet biztosító jövő reményében tekintett a demokratikus átmenetre, amelytől nemcsak a politikai szabadságjogok, hanem a nyugati életszínvonal és társadalmi mobilitás megvalósulását is várta. A neoliberális berendezkedésbe vetett hit azonban fokozatosan megkopott: az új rendszer számos esetben nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Ennek okai hazai és nemzetközi

folyamatokban egyaránt keresendőek: a hazai intézményrendszerekben növekvő demokrácia-deficit és a globális kapitalista gazdasági modell válságtünetei együttesen vezettek napjaink kedvezőtlen társadalmi-gazdasági környezetéhez. Az egyenlőtlenségek növekednek, az intézményrendszer centralizálása során a szubszidiaritás elve és a helyi önkormányzatok autonómiája csorbul; a klímaváltozás egyre súlyosabb következményekkel jár, a világpolitikai helyzet pedig egyre kiszámíthatatlanabbá válik. Ebből kifolyólag az utóbbi években egyre szélesedik az a réteg, amely kezd kiábrándulni a neoliberais társadalmi-gazdasági és politikai rendszerből, különösen a nagyvárosokban, ahol a problémák nagy számban koncentrálnak. Egyre több civil szervezet, alulról szerveződő közösség, lakossági csoportosulás tűzi ki a célt, hogy kezébe vegye a helyi ügyeket és proaktívan kezdje el formálni környezetét. Ezt nagyban segíti az elmúlt évtizedek digitális forradalma, amely során az információcsere – különösképpen a közösségi média térnyerésének köszönhetően – soha nem látott szintre gyorsult fel. Az új korszakban az információk gyors és széleskörű terjedése egyre fokozza a tudatosságot, a felelősségvállalást és hozzájárul a kollektív cselekvés lehetőségeinek kiszélesítéséhez. A folyamatnak természetesen számos árnyoldala is van, de vitathatatlan, hogy részben emiatt mutatkozik egyre markánsabb igény az állampolgári részvételre és a helyi ügyek közvetlenebb kézbevételére. Egyes önkormányzatok egyre inkább ráeszmélnek, hogy a lakosok bevonása nem holmi vargabetű a fejlesztési folyamat során, hanem a fenntarthatóság és az igazságosság egyik alappillére.

A három tényező együttese – a hagyományos intézményrendszerekből való kiábrándulás, a növekvő globális társadalmi-környezeti problémák okozta szorongás és a tudásmegosztás felgyorsulása a nagyvárosokban a DIY („do-it-yourself”, azaz „csináld magad”) -kultúra fellendülését és a kritikus közösségek hangjának felerősödését vont maga után (Mould, 2014; Talen, 2015). Ezen elméletek arra ösztönöznek, hogy átgondoljuk a várostervezésről alkotott hagyományos elképzeléseinket, és a tervezés hierarchikus modelljét meghaladva a különböző stakeholderek érdekegyeztetésén alapuló, közös kormányzás lehetséges opcióit és módszereit (Emerson et al., 2011; Meeker, 2024) vegyük górcső alá. A hazai (Bródy, 2022; Kőszeghy et al. 2025) és nemzetközi (Bond – Thompson-Fawcett 2007; Grant, 2022) tudományos közösségekben is egyre több az olyan kutatás, amely az intézményi szempontból fejnehéz tervezési logikával szemben a közvetlenebb, helyi lakosságnak nagyobb autonómiát adó folyamatok mellett foglal állást. Emellett a fővárosban a 2019-ben bekövetkezett politikai fordulat után a gyakorlatban is megjelentek a társadalom bevonására irányuló törekvések: részvételi költségvetések, civilek és önkormányzatok közötti kooperációk indultak el, részvételi irodák és különböző dedikált szervezeti egységek létesültek a helyi lakossággal való kapcsolat megteremtésére és szorosabbá tételére. A civil szervezetek városfejlesztésben betöltött szerepét és a bottom-up urbanizmusok városalakító hatását már több korábbi írásomban (Tuza, 2024; Tuza – Kovács, 2024; Tuza, 2024) vizsgáltam, jelen tanulmányban pedig az együttműködésen alapuló kormányzás budapesti intézményesülési formáit és azok társadalmi, fenntarthatósági hatásait vizsgálom. A kutatás kérdései a következők: milyen intézményesült formái léteznek ma az együttműködésen alapuló kormányzásnak Budapesten? Hogyan segíti ez a fenntarthatóság és a társadalmi igazságosság érvényre jutását a városfejlesztési folyamatokban? Befolyásolják-e a társadalmi bevonás hatékonyságát a különböző szervezeti formák? Végül, mi a legfontosabb feladata az együttműködő feleknek a közeljövőben?

TÁRSADALMI INNOVÁCIÓTÓL AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ KORMÁNYZÁSIG

A rendszerváltozás során bekövetkezett demokratikus fordulat a szabadság, igazságosság és a jólét ígéretét hordozta magában az 1990-es évek Magyarországon. Ez a várakozás azonban nem teljesült maradéktalanul, az idealizált jövőkép nem vált valósággá, és az új rendszerbe vetett hit megkopott. Noha jelen tanulmány keretei meghaladják a folyamat részletezését, annyit bizonyosan állíthatunk, hogy ez a kiábrándulás is hozzájárult ahhoz, hogy a rendszerváltozás után viszonylag hamar létrejöjjenek az első társadalmi szervezetek. A bő négy évtizeden át fennálló államszocialista rendszer erősen központosított működése nem tette lehetővé a helyi önszerveződés és a társadalmi autonómia érdemi kibontakozását. Ennek következtében a civil érdekképviselet és részvétel intézményesült kultúrája a rendszerváltás utáni évtizedekben is csak korlátozottan tudott megerősödni, ami részben az erőforrások hiányából, részben pedig a tapasztalatlanságból és felkészületlenségből fakadt. Ezek a kedvezőtlen folyamatok máig meghatározzák a hazai civil társadalom helyzetét, amelynek érdekérvényesítő képessége napjainkban is gyengébb a kívánatosnál (Csanádi et al., 2010). A formálódó demokratikus rendszer aránytalanságai, a zárt döntéshozatal és a rendszerváltozást követő gazdasági nehézségek tovább szűkítették a részvétel lehetőségeit, és ezáltal nehezítették az együttműködésen alapuló demokrácia megszilárdulását. A döntések mögött így nem alakult ki társadalmi konszenzus; az intézményrendszer formálisan kiépült, működésében azonban nem biztosította maradéktalanul a demokratikus normák érvényesülését (Ágh, 2016). A 2010-es, nemzetközi összehasonlításban is kirívó (Göymen – Szak 2014; Ladner et al., 2016) önkormányzati reform tovább szűkítette a helyi döntéshozás autonómiáját. A folyamat a helyi önkormányzatokat szinte csupán adminisztratív szerepre redukálta, és a valódi részvétel lehetőségei kifejezetten beszűkültek (Pálné, 2019).

A kiábrándulás azonban nemcsak magyarországi tapasztalat: Ross (2006) szerint a képviseleti demokrácia működésében nem minden társadalmi réteg indul egyenlő esélyekkel, mivel a hátrányos helyzetű csoportok jelentős szerveződési nehézségekkel küzdenek. Ezáltal nem minden csoport tudja azonos mértékben érvényesíteni érdekeit, így a döntéshozásban a közép- és elit osztályok tagjai jelentősen felülreprezentáltak (Touchton – Wampler, 2013). Különösen igaz ez a neoliberalizmus korszakában (Jessop, 2002), ahol a gyakorlatban sokkal inkább a pénzügyi racionalitás, semmint a társadalmi fenntarthatóság vezérli a döntéshozatalt. Ebben a környezetben a helyi önkormányzatok működése egyre inkább a versenyképesség növelésére irányuló logikát követi, amely gyakran háttérbe szorítja a szociális és környezeti szempontokat. A hangsúly a piaci szereplőkkel való partnerségre helyeződik át, amit a magyar kontextusban tovább bonyolít az állam túlsúlya és az önkormányzatok alacsony autonómiája a döntéshozatalban. Ahogy Ágh (2016) fogalmaz a rendszerváltozás után kialakult közpolitikai helyzetről: „a formális demokrácia vastraverzei befejezetlenül maradtak a részvételi demokrácia belsőépítészeti nélkül” (Ágh, 2016:15–16). Ahhoz, hogy a várostervezésben valóban érvényre tudjuk juttatni a fenntarthatóság és igazságosság szempontjait, fel kell készítenünk az intézményrendszert arra, hogy az ne csak felülről irányítsa a folyamatokat, hanem megengedje és biztosítsa a lakosság aktív részvételét is (Portugali,

2000). Fel kell ismernünk, hogy az önkormányzást nem redukálhatjuk csupán a közfeladatok ellátására és a források megfelelő (nek vélt) elosztására, hanem azt az adott területen élő emberek valós szükségleteire és együttműködésére kell alapoznunk (Finta, 2019). E megközelítésben még inkább középpontba kerül a civil társadalom, amely nem pusztán kiegészíti, hanem újraértelmezi az önkormányzati szerepvállalást. A civil társadalom egyik legfontosabb attribútuma a nyilvánosság: az a közös platform, amelyben az állampolgárok kötelezettségek nélkül, szabad akaratból, egymással egyenlő, autonóm személyként gyakorolhatják részvételüket (Ágh, 2016). Ilyen módon a civil bevonás nemcsak demokratikus legitimitációt teremt, hanem új utakat is nyithat az együttműködésen alapuló kormányzás és a közösségi tervezés számára.

A civil társadalom szerepe napjainkban egyre inkább felértékelődik, mert a korábbiakban felsorolt problémákra a hagyományos intézményi és piaci mechanizmusok önmagukban már nem adnak kielégítő választ. A lokális hálózatok olyan tudással és helyi beágyazottsággal rendelkeznek, amely a központi irányítás számára nehezebben hozzáférhető, ugyanakkor nélkülözhetetlen a helyi problémák hatékony kezeléséhez. Továbbá a forráshiányos környezet még inkább a rendelkezésre álló erőforrások megosztására készíti a szereplőket. Ezen válságtünetek kezelése új típusú gondolkodást és olyan rugalmas megoldásokat igényel, amelyekben keresztül a szereplők képesek reagálni a kihívásokra. Ezt a rugalmas és kreatív problémamegoldási folyamatot hívja a szakirodalom társadalmi innovációnak (Durkheim, 1997). A fogalmat az évtizedek során számos jelentéstartalommal ruházták fel (Chambon et al., 1982), azonban a szakirodalomban egyetértés van arról, hogy minden esetben olyan alulról építkező, kollektív cselekvést takar, amely során a civil társadalom képviselői új megoldásokat találnak ki társadalmi szükségletek és problémák kielégítésére, amelyek az egész társadalom javát szolgálják (Phills et al., 2008). Sokak szerint egyik legfontosabb hozadéka a társadalmi kirekesztés elleni stratégiák és az inkluzív beavatkozások létrehozása (Henderson, 1993; Thörn et al., 2016; Della Porta – Diani; 2006); ezen felül képessé teheti a helyi közösség tagjait a közéletben való aktívabb részvételle (Baker – Mehmood, 2015). Ahogy fentebb is írtam, létrehozásának gyakori kiváltó oka a válság (Gerometta et al., 2005), és az állami beavatkozások hiányának mérséklése (Moulaert, 2009) vagy hatalmi represszióra adott válasz.

Amennyiben a helyi önkormányzatokban partnerre találnak, a helyi közösségek képesek alakítani a kormányzási rendszereket olyan terekké, ahol egyenlő szereplőként jelennek meg a tervezésben, és ellensúlyozni tudják a kedvezőtlen állami és piaci folyamatokat, növelve ezzel az informális hálózatok jelentőségét (Considine – Lewis, 2003) fogalompár is. A kormányzatról (governing) kormányzásra (governance) való áttérés világszerte jól dokumentált jelenség (Stoker, 1998; Newman, 2001; Kooiman, 2003; Swyngedouw, 2005), melyben fennáll a lehetőség, hogy a demokratikus intézményrendszerek átláthatóbbá váljanak, a hatalom és a felelősség pedig megosztásra kerüljön a szereplők között (Taylor, 2007). Napjainkban ezekre a sokszínű, számtalan lehetőséget hordozó és egyúttal sok elmentmondással terhelt kooperációs formákra a nemzetközi szakirodalomban leginkább a „collaborative urban governance” (Emerson et al., 2011; Meekerk, 2024) kifejezése használatos; tapasztalatom szerint ez az egyik legátfogóbb fogalmi keretrendszer a fentebb írtak vizsgálatára. Az „együttműködésen alapuló kormányzás” lényege, hogy a közintézmények,

a kormányzás intézményei, valamint a köz-, magán- és civil szférák szereplői közösen vegyenek részt olyan közfeladatok megvalósításában, amelyek egyetlen szereplő erőforrásaiból nem volnának kivitelezhetők. Így a modell nemcsak a felelősség megosztását teszi lehetővé, hanem a döntéshozatali folyamatokat is inkluzívabbá és átláthatóbbá teheti, hozzájárulva a helyi demokrácia és a kollektív bizalom megerősítéséhez.

A jelenkor nagyvárosaiban tapasztalható társadalmi, gazdasági és környezeti kihívások mérséklésének kulcsa véleményem szerint az együttműködésen alapuló kormányzásban és a társadalmi innovációban rejlő potenciálok kiaknázása. Az új modellek akkor válhatnak igazán erőteljessé, ha a civil szférában vannak olyan innovátor személyiségek, akik vállalják, hogy szaktudásukat egy adott önkormányzat szolgálatába állítva a civil lét után a hagyományos intézményrendszeren belül, egyfajta úttörőként tevékenykednek tovább. Ezek az innovátorok biztosíthatják, hogy a részvétel ne csak látszatintézkedésekből és a már meghozott döntések legitímálásából álljon. Az az önkormányzás rendszerébe épülő társadalmi innováció így nemcsak a közösségek szükségleteinek kielégítésére kínálhat megoldásokat, hanem hidat is képezhet a civil társadalom és a helyi közigazgatás között. Ennek feltétele, hogy a szereplők nyitottak legyenek az egymás közötti tudásmegosztásra és együttműködésre. A szereplők együttműködése így jóval túlmutat a közfeladat-ellátáson: az új paradigma a hatalmi struktúrák megváltoztatására, igazságosabbá tételére törekszik. Erre kifejezetten nagy szükség van akkor, amikor a hagyományos demokratikus intézmények gyengülnek, és mind az önkormányzatok, mind pedig a független civil szervezetek mozgásterét szűkíti.

Az együttműködésen alapuló kormányzás és társadalmi innováció olyan lehetőségeket rejtenek magukban, amelyek túlmutatnak a csupán közfeladat-ellátásra összpontosító logikán, és forradalmasíthatják a civil-önkormányzati kapcsolatokat. A következőkben azokat az új kormányzási formákat és hibrid intézményi megoldásokat mutatom be, amelyek a budapesti önkormányzatokban jöttek létre a közelmúltban a társadalmi bevonás és a részvételi feladatok elvégzésére. A civil-önkormányzati együttműködések intézményesülési folyamatai jelzik, hogy a részvételi gyakorlatok valóban nemcsak kiegészítő eszközként működnek, hanem hosszabb távon a demokratikus berendezkedés kulcsnézőivé válhatnak.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

A kutatás fő módszere a 2024. április 16. és 2025. június 10. között elvégzett tizenhat félig strukturált mélyinterjú volt, amelyek során öt budapesti kerületi önkormányzat tiszviselőjét, valamint külsős szakértőket és civil szervezetek képviselőit sikerült megszólaltatnom (1. táblázat). A beszélgetések többsége élőben, néhányuk pedig online került lebonyolításra, hangfelvétel készítése mellett, átlagosan 45-60 perc terjedelemben. Az adatfelvétel természetesen anonim módon zajlott. A vizsgálatba bevont önkormányzatok kiválasztása célszerű mintavétel alapján történt: olyan kerületeket választottam, amelyek már több éve foglalkoznak a társadalmi részvétel különböző formáival, és eltérő szervezeti megoldásokat alkalmaznak annak intézményesítésében, lehetővé téve a modellek összehasonlító elemzését. Másodlagos szempont volt a kerületek eltérő társadalmi-gazdasági státusza és területi kiterjedése, hogy a minta minél sokszínűbb legyen: a vizsgálatban szerepelnek hagyomá-

nyosan magas, közepes és alacsony státuszú kerületek, belvárosi, családi házias és lakótelepekkel dominált területek; emellett az önkormányzatok politikai irányultsága is jelentős különbségeket mutat. Fontos kiválasztási szempont volt továbbá az együttműködésre való nyitottság, amely nem csupán technikai feltétel, hanem a részvételhez való viszonyulás fontos indikátora is. A kerületi tisztségviselők bevonása elsősorban azért volt indokolt, mert ők rendelkeznek érdemi rálátással az aktuális intézményi folyamatokra és a döntéshozatal szervezeti logikáira: azonban kiemelendő, hogy az önkormányzati tisztségviselők többsége több éves, akár több évtizedes civil szervezeti és/vagy aktivista múlttal rendelkező személy, akik képesek hatékonyan átlátni és áthidalni a két szféra közötti kapcsolatokat.

A vizsgálat elsődleges célja az együttműködésen alapuló kormányzás intézményi formáinak, illetve a civil-önkormányzati együttműködések kritériumainak feltárása volt a fenntarthatóbb és igazságosabb városfejlesztés elősegítése érdekében. Az interjúk során feltett kérdések kitértek az egyes kerületek valódi részvételi gyakorlataira, döntéshozatali folyamataira és az együttműködések fenntarthatóságát befolyásoló tényezőkre, valamint az önkormányzatok szervezeti felépítésére is. A kérdések célja volt, hogy feltárják, milyen intézményi megoldások támogatják vagy gátolják a civil szereplők bevonását, hogyan értékelik az önkormányzati és civil szereplők a részvétel eredményességét, milyen kihívások és jó gyakorlatok jellemzik a közös döntéshozatalt, valamint hogyan erősíthetők a már létrejött partnerségi kapcsolatok hosszú távon a helyi önkormányzásban.

Habár több kerület is megfelelt a részletezett kritériumoknak, végül négy önkormányzatot vontam be a vizsgálatba, amelyek négy eltérő szervezeti formát képviselnek a részvétel megvalósítása során. A négy példa lehetővé tette az egyes modellek közötti különbségek feltárását, miközben a minta mérete kezelhető maradt. A vizsgálati kört a III., VIII., XII. és XIII. kerület önkormányzata alkotta; előzetesen a II. kerület is a mintába tartozott, azonban a vizsgált részvételi mechanizmus csupán egy városrészi fejlesztésre (Margit-negyed program) vonatkozott, és bár rendelkezik részvételi költségvetéssel, szervezeti formája nem tér el jelentősen a többi önkormányzatétól, így a kutatáshoz nem nyújtott további információt. A következőkben bemutatom a vizsgálat eredményeit, kiemelve a kiválasztott önkormányzatok részvételi mechanizmusainak sajátosságait és a civil-önkormányzati együttműködések intézményesülési folyamatait.

1. táblázat: A kutatás során készített interjúk
Figure 1: interviews conducted during the research

#1	2024. április 16.	II. kerület
#2	2024. június 4.	II. kerület
#3	2024. július 9.	II. kerület
#4	2024. augusztus 28.	VIII. kerület
#5	2024. november 15.	VIII. kerület
#6	2024. november 29.	külsős szakértő
#7	2024. december 5.	VIII. kerület
#8	2024. december 10.	külsős szakértő
#9	2024. december 16.	XII. kerület
#10	2024. december 16.	XII. kerület
#11	2024. december 16.	XII. kerület
#12	2024. december 18.	III. kerület
#13	2025. május 22.	VIII. kerület
#14	2025. május 23.	civil szereplő
#15	2025. június 3.	XIII. kerület
#16	2025. június 10.	civil szereplő

Forrás: a szerző saját szerkesztése.
Source: author's own compilation.

EREDMÉNYEK

A vizsgálatba bevont négy budapesti kerület társadalmi, térbeli és közigazgatási szempontból is jelentős különbségeket mutat. A III. kerület a főváros északnyugati részén helyezkedik el, kiterjedt területen és sokféle beépítéssel; a történelmi Óbuda belvárosi részei köré nagy ipari üzemek és új lakóparkok, valamint panelházas lakótelepi részek is találhatóak, amelyek sajátos városfejlesztési kihívásokat vetnek fel. A VIII. kerület sűrűn beépített, társadalmi és szociális szempontból rendkívül heterogén belső városrész, ahol a társadalmi problémák, a lakhatási feszültségek és az innovatív részvételi beavatkozások együttesen alakítják az önkormányzati működés kereteit. A budai hegyvidéket magában foglaló XII. kerület jellemzően kertvárosias részekből áll, tradicionálisan magas státuszú lakossággal és az előző kerületektől eltérő részvételi igényekkel. A XIII. kerület a Duna-parti területek és az észak-pesti belső városrészek dinamikusan fejlődő övezeteit foglalja magában: itt a lakóte-

lepek, az új lakópark-fejlesztések és a forgalmas közlekedési csomópontok együttese alakítja a városrész arculatát. Ezek a különbségek nem csupán a társadalmi összetételben, hanem az önkormányzati működés és a részvételi mechanizmusok kialakításában is jelentős hatással bírnak, amelyet az elvégzett interjúk számos helyen alá is támasztottak. A következőkben részletesen bemutatom, hogyan jelentkeznek ezek a különbségek a gyakorlatban, és milyen tanulságokat vonhatunk le a budapesti részvételi kormányzási modellek működéséről.

Az önkormányzatok részvételi formáinak vizsgálata során négy különböző típus azonosítottam. A négyféle modell elemzése lehetővé teszi, hogy feltárjuk a civil-önkormányzati együttműködések, valamint a részvételi gyakorlatok hasonlóságait és különbségeit, valamint potenciális sikereit és korlátait. A típusok bemutatása a hivatali rendszer fokozatos átalakítását követi: az első a legkevésbé változtat a hagyományos hivatali kereteken, a negyedik pedig alapjaiban változtatja meg a döntéshozatal működését. Kijelenthető, hogy a típusok mentén előrehaladva egyre valószínűbb, nagyobb társadalmi legitimitációval rendelkező részvétel valósul meg, fokozatosan közelítve ezzel a részvétel eredeti, radikális történelmi gyökereihez, amelyek nemcsak a városi közterek fizikai állapotának javítását, hanem a fennálló hatalmi struktúrák igazságosabbá tételét is zászlójukra tűzték. A négy típus a következő:

- (1) Hagományos hivatali működésbe integrált részvétel,
- (2) Városfejlesztő cégbe integrált részvétel,
- (3) Önálló hivatali egységként működő közösségi részvételi iroda (KRI),
- (4) Hibrid modell: városfejlesztő és önálló hivatali részvételi egység kombinációja.

A fenti kategóriák a kutatás során elvégzett interjúk tanulságai alapján közelítenek a budapesti önkormányzásban előforduló gyakorlatokhoz. A tipizálás célja kettős: egyrészt strukturált keretet ad az összehasonlító elemzéshez, másrészt igyekszik feltárni, hogyan lehet a hagyományos intézményi berendezkedésből egy részvételorientált modell felé haladni. Fontos továbbá hangsúlyozni, hogy ezen típusok tulajdonságai a valóságban gyakran keverednek, nincs „tisza modell”, így a tipizálás fő fókusza a lehetséges átmenetek bemutatása.

Hagyományos hivatali működésbe integrált részvétel – XIII. kerület

A XIII. kerület tisztviselőjével végzett interjú során kiderült, hogy a részvételi folyamatok a hagyományos hivatali struktúrába ágyazva valósulnak meg. Ennek értelmében a társadalmi bevonás nem kötődik dedikált szervezeti egységhez, hanem a hivatali szervezetbe integrálva működik, az ehhez kapcsolódó feladatokat a releváns hivatali osztályhoz rendelve (pl. Polgármesteri Iroda, Főépítész Iroda). A beszélgetésben elhangzott információk alapján a kerület tisztviselői jelenleg azért nem tartják kiemelt prioritásnak egy dedikált részvételi egység létrehozását, mivel véleményük szerint a jelenlegi hivatali működés is elegendően lefedi a társadalmi bevonáshoz köthető feladatokat, és a városfejlesztési stratégiák kialakítása során a jelenlegi eszközökkel is képesek becsatornázni a lakossági javaslatokat.

Városfejlesztő cégbe integrált részvétel

A III. kerületben az Óbuda-Békásmegyery Városfejlesztő Nonprofit Kft. (ÓBVF) kommunikációs egysége végzi a részvételi feladatokat. Logikus gondolat, hogy a lakossági kapcsolattartást a kommunikációért felelős tisztségviselők végzik, akik feladata már korábban is a lakossági visszajelzések kezelése és a különböző fórumok lebonyolítása volt. Az elmúlt néhány év során a fővárosi részvételi költségvetések közül az egyik legtöbb szavazat rendre Óbudán keletkezik, így kijelenthető, hogy a modell nem sikertelen, ám az önkormányzati működésben még mindig kevésbé hangsúlyos.

Önálló hivatali egységként működő közösségi részvételi iroda (KRI)

A XII. kerület 2016-ban hozta létre a Zöld Irodát, amely kezdetben a városfejlesztési programok fenntarthatóbbá tételére és a lakossági kapcsolattartásra koncentrált, és a munkatársai még a részvételi iroda alapítása előtt egyfajta „belső ellenállásként” hivatkoztak rá. 2025-ben aztán a kerület közösségi részvételi irodát (a továbbiakban: KRI) indított, amely kiterjesztette a korábbi Zöld Iroda feladatait, elindította a részvételi költségvetést és szorosabbra fűzte a civil-önkormányzati kapcsolatokat. Ezáltal a részvétel formális, autonóm intézményi keretet kapott, amely lehetővé teszi a társadalmi bevonás professzionalizálását. A megoldás függetlenebb működést biztosít, de kihívást jelenthet a hivatal többi egységével való integráció.

Hibrid modell: városfejlesztő cég és önálló hivatali részvételi egység kombinációja

A VIII. kerület 2019-ben elsőként hozott létre KRI-t a fővárosban, amely a lakossági kapcsolattartásért és a részvételi mechanizmusokért felel; egyúttal célkitűzésként fogalmazták meg a hivatali működés igazságosabbá és átláthatóbbá tételét is. Létrehozása mérföldkőnek számított, mivel első ízben jelent meg a közigazgatásban egy önálló, dedikált szervezeti egység, amely a részvételi intézményesítését célozta. Működése egyben azt is jelzi, hogy a részvételi gyakorlat nem csupán kiegészítő eszközként, hanem az önkormányzás strukturális elemként kezdett megjelenni. Létrejötté nagyban köszönhető a kerület élénk civil életének, ahonnan számos, korábban civil szervezeti tag lett végül a KRI munkatársa: ők azok az innovátorok, akik biztosíthatják, hogy a társadalmi részvétel ne csak felületes, a fizikai infrastruktúrára irányuló beavatkozásokat jelentsen, hanem az igazságosabb, képviseleti rendszert kiegészítő részvételi demokrácia megszilárdítását. A KRI mellett egyúttal a kerületi városfejlesztő cég, a Rév8 Zrt. is aktív szerepet vállal a részvételi folyamatokban, elsősorban a helyi közösségek bevonásával zajló projektek tervezésében és megvalósításában. Ez a kettős intézményi struktúra egyedülálló keretet teremtett a részvétel gyakorlatának kiterjesztésére és mélyítésére.

Részönkormányzatok: egy lehetséges út

Az interjúk során több szakértő is felvetette, hogy a magyar jogrendszer lehetőséget biztosít részönkormányzatok létrehozására, amelyek egy adott városrész lokális problémáinak közvetlenebb kezelésére adnának lehetőséget, a kerületi szint alatt. Erre tudomásom szerint jelenleg nincs példa a fővárosban, de fontosnak ítéltém megemlíteni, mivel több interjú során visszatérő elem volt, mint egy lehetséges út a döntéshozatal decentralizálására. A II. kerület városrészi fejlesztése, a Margit-negyed program és annak intézményi keretrendszere (a Margit-negyed Döntéshozókészítő Testület, és a később létrehozott Margit-negyed Osztály) ugyanebbe az irányba mutat, de a már korábban említett okok és a részönkormányzati működések hiánya miatt végül nem került bele a vizsgálatba. Mindezek azonban arra utalnak, hogy a kerületi szintű részvételi kormányzási gyakorlatok vizsgálata mellett érdemes figyelmet fordítani a városrészi szinten zajló kezdeményezésekre is, amelyek a társadalmi bevonás új, kísérleti formáit tesztelik, és akár a jövőben is iránymutatóvá válhatnak. A továbbiakban a vizsgálat tanulságait és elméleti összefüggéseit értelmezem, különös tekintettel a különböző szervezeti formák erősségeire és gyengeségeire, valamint a civil-önkormányzati együttműködések potenciáljára és korlátjaira összpontosítva.

DISZKUSSZIÓ

A vizsgálat egyik fő tanulsága, hogy a bemutatott négy típus ugyan világosan kirajzolódó, lineáris fejlődési ívet mutat a formális intézményesülés felé, az empirikus tapasztalatok szerint ez egy sokkal nehezekebb, politikai, társadalmi és szervezeti kontextusok által befolyásolt, sokszor konfliktusos és vargabetűkkel tarkított folyamatként értelmezhető. Mindenesetre a szervezeti modellek nagyban befolyásolják, hogy az önkormányzatok által végzett részvételi gyakorlatok mennyiben járulnak hozzá a demokratikus legitimáció erősítéséhez vagy a hivatali működés átalakításához, illetve milyen mértékben hűek a részvétel eredeti radikális ígéreteihez.

Kijelenthető, hogy a civilek a társadalmi innováció elsődleges generátorai, és ha az önkormányzatok ezt felismerik, az kettős internalizációt eredményezhet: egyrészt a civilek által kidolgozott innovációk, másrészt maguk a civilek kerülhetnek be a hivatali struktúrába. E folyamat azonban feszültségeket is generál: a civil oldalon maradt szereplők gyakran csalódnak a lassú döntéshozatalban, míg a hivatali munkatársakká válók számára nehezebbé válik az érdekképviselet és az autonóm cselekvés. A viszony terheltségét tovább növeli – ahogy azt több önkormányzati interjúalany is megerősítette – a részvételi folyamatok reputációs kockázata is: a közvélemény a sikereket előszeretettel könyveli el a civilek érdemének, míg a kudarc esetében a felelősség gyakran az önkormányzatra hárul. Az önkormányzati tisztségviselők visszajelzései alapján a sikertelen vagy elhúzódó kezdeményezések könnyen politikai támadási felületté válhatnak, különösen a választási ciklusok idején. Többen kiemelték, hogy a civil együttműködések ezért akkor működhetnek eredményesen, ha világos döntési kompetenciák mentén szerveződnek, és a kommunikáció egységesen koordinált. Továbbá a hivatalok gyakran megfogalmazznak kritikákat a civil partnerek szakmai felkészültségével

és következetes részvételével kapcsolatban, mivel a civil szervezetek sok esetben nem rendelkeznek elegendő intézményi tudással, erőforrással vagy adminisztratív tapasztalattal ahhoz, hogy egyenrangú szereplőként vegyenek részt a döntéshozatalban. A tapasztalatok arra is rámutatnak, hogy a részvételi mechanizmusok a hivatalok számára is iteratív tanulási folyamatot jelentenek: a tisztviselőknek olyan készségeket kell elsajátítaniuk – például mediációt vagy közösség-szervezést –, amelyeket a hagyományos közigazgatási gyakorlatok korábban nem követeltek meg. Éppen ezért az együttműködések mindkét féltől megkövetelik a kölcsönös elköteleződést, a folyamatos kommunikációt és a tanulási készséget.

Amennyiben a partnerségre lépés megtörténik, a részvétel kézenfekvő és egyik leggyakrabban alkalmazott módja a részvételi költségvetés megalkotása, amely egyúttal a döntéshozatal decentralizálása felé irányuló magas szintű elkötelezettséget is jelzi, hiszen ezáltal konkrét forrásokat rendelnek a társadalmi bevonáshoz. Ugyanakkor megemlítenéd – és több, az önkormányzati struktúrán kívüli és belüli interjúalany is megerősítette –, hogy gyakran előfordul, hogy a lakosság az önkormányzat alapfeladatait kéri számon: a fizikai infrastruktúrák karbantartását, a közterek felújítását és zöldítését, valamint a hivatali működés hatékonyabbá tételét. Ezt többen kritizálták: egyesek szerint ez egyenesen a részvételi költségvetések kudarca, hiszen a társadalmi bevonás ennél sokkal többről is szólhatna, és az alapfeladatok számonkérése az önkormányzatok hatékonyságára mutat rá.

Azonban az intézményrendszer bővítése épp a valódi részvétel megvalósulását szolgálja: habár a vizsgálat rámutatott, hogy számos módszer létezhet a bevonás művelésére, azonban a hatékonyságukban felfedezhetők különbségek. Úgy vélem, a közös döntéshozatal, a struktúrák egyesítése és a hatékony tudásátadás érdekében célszerű volna minden szereplő számára a leghatékonyabb forma felé történő elmozdulás. E leghatékonyabb forma a KRI, amely integrált, ugyanakkor autonóm keretek között képes koordinálni a társadalmi bevonás folyamatát, biztosítva a civil és hivatali oldal közötti dinamikus együttműködést. A fővárosi KRI-k egyfajta interfész-jelleggel működnek: egyszerre szolgálnak kapcsolódási pontként a lakosság számára és társadalmi bevonási tudásbázisként a hivatal számára. Fontos, hogy működését elkülönítsük a hagyományos közszolgáltatásoktól, hogy a lakosok felismerjék: a részvételi mechanizmusok nem csupán az önkormányzat alapfeladatainak elvégzését szolgálják, hanem lehetőséget biztosítanak a kollektív döntéshozatalra és az innovatív megoldások kialakítására. A főváros társadalmi bevonásról szóló kézikönyvében Horváth et al. (2018) megerősíti, hogy mindenképp szükséges egy dedikált szervezeti egység a komplex részvételi feladatok ellátására; továbbá hozzáteszi, hogy eredményes megvalósítás jelentős részben a benne dolgozók felkészültségétől és elhivatottságától függ – ezért kiemelten fontos kezdetben az innovátorok szerepe.

A kooperáció ideálisan két irányba is működhet. Top-down kezdeményezések esetén az önkormányzat adja a „kezdő lökést”, amelyhez a lakosság megkapja a szükséges információkat és kereteket, amelyek között innovációt hozhatnak létre. Ilyennek foghatjuk fel a részvételi költségvetéseket is, amely a hivatal által megadott keretek között és az önkormányzati források elosztásával történik, de a lakosság dönthet arról, hogy azokat hogyan és mire költik el. Ennek fordítottjaként, bottom-up indítványokként értelmezhetjük a helyi közösségek által indított társadalmi innovációs törekvéseket; gerilla-projektet, taktikai urbanista beavatkozásokat stb. Ez esetben az önkormányzatnak megvan a lehetősége, hogy mérlegeljen, és a beavatkozásokat „hivatalossá tegye”, és saját napirendre tűzze, vagy

stratégiájába foglalja. A közös kormányzás működése e két irány folyamatos interakcióján alapul. Több interjú során felmerült, hogy az irodák hatékonysága tovább növelhető, ha közvetlenül a polgármester alá tartoznak, és külön hatásköröket kapnak az önkormányzat működési folyamatainak ellenőrzésére. Ez lehetővé teszi a hivatal folyamatai feletti valódi kontrollt és az intézményi mechanizmusok szükség szerinti átalakítását: emögött pedig szakmai indokok, és nem politikai preferenciák kell álljanak. Ennek megvalósítása azonban lehetőséget teremt a visszaélésekre, mindemellett egy olyan sokrétű jogi kérdés, amelynek tárgyalása messzire vezet és nem is képezi jelen kutatás tárgyát.

Az önkormányzati tiszttségviselők szemszögéből a részvételi mechanizmusok bevezetése és működtetése gyakran kettős kihívást jelent. Egyrészt lehetőséget látnak benne a demokratikus legitimitáció erősítésére és a döntések társadalmi megalapozottságának növelésére és a kezelésére, másrészt azonban a bevonás időigénye és kiszámíthatatlansága miatt nehezen illeszthető a hagyományos hivatali működés logikájába. Többen hangsúlyozták, hogy a részvételi folyamatok akkor tudnak hatékonyan működni, ha a hivatal belső kultúrája is támogatja a nyitottságot és a kísérletezést. Ugyanakkor a kutatás során nyilvánvalóvá vált az is, hogy a hagyományos szervezeti kultúrába is beilleszthetők a részvételi mechanizmusok, amennyiben a tiszttségviselőkben megvan az igény a társadalmi bevonásra. Így, habár fontos eleme a sikernek, a szervezeti kultúra nem kizárólagos determináló tényezője a hatékonyan alkalmazott részvételnek. Az eszközök használata nem pusztán strukturális kérdés, hanem a hivatali és civil oldalak közötti bizalom és kölcsönös tanulás minőségén is múlik.

Az összehasonlítás alapján világosan kirajzolódik, hogy a részvételi modellek a különböző kerületi kontextusokban eltérő mértékben képesek érdemi civil befolyást biztosítani. A XIII. kerület hagyományos hivatali integrációja azt mutatja, hogy a részvétel pusztán konzultatív, és bár formalizált keretek között zajlik, nem formálja a döntéshozatali folyamatok szerkezetét, így korlátozott a civil aktorok tényleges döntési befolyása. Ettől függetlenül nincs okunk azt feltételezni, hogy jelenlegi formájában ne működne olajozottan a rendszer: az interjú során fény derült arra is, hogy a lakosok számos városrészi fórumon keresztül gyakorolhatják a részvételt, és az interneten keresztül történő megkereséseket is komolyan veszi a hivatal. Mindazonáltal kijelenthető, hogy a részvételi intézményesítése a jelenleginél hatékonyabb döntéshozatalt eredményezhetne. A III. kerület modellje lehetővé teszi a részvétel intenzívebb koordinációját és a visszajelzések rendszeres beépítését, ugyanakkor a hivatali struktúrába való ágyazottság miatt a döntéshozatali kompetenciák továbbra is centralizáltak maradnak, ami az innovációs potenciált gátolhatja. A XII. kerület KRI-je formális, autonóm intézményi keretet teremt, amely azt feltételezi, hogy a civil szereplők tényleges befolyása és a döntéshozatal legitimitása erőteljesen növekszik; ugyanakkor az önálló iroda működése új kihívásokat generál a hivatali integráció és az egységes stratégiai irányítás tekintetében. A VIII. kerület hibrid modellje biztosítja, hogy az interfész-jelleggel működő KRI mellett stratégiai szinten, a városfejlesztő cégben is megjelenjenek a civil szakértelem hozadékai, ami a részvétel politikai és társadalmi súlyát is megerősíti.

Az elemzés alapján kijelenthető, hogy a részvételi gyakorlatok legitimitációja és hatékonysága szoros összefüggésben áll az intézményi autonómiával és a dedikált részvételi struktúrák jelenlétével: a magasabb fokú függetlenség és szervezeti elkülönülés nemcsak növeli a civilek befolyását, hanem lehetővé teszi a radikálisabb, a hagyományos hivatali működést alakító innovációk kísérleti alkalmazását. Mindazonáltal nem vezethet egyszerű konklú-

zióhoz a különböző kerületi modellek összehasonlítása; további empirikus felmérések rávilágíthatnak a lakosságárányhoz illeszkedő megoldások alkalmazására is. Ahogyan több interjúalanyom kiemelte, nem ugyanolyan intézményi struktúra szükséges egy 60 ezres és egy 120 ezres kerület irányításához. A további kutatások során érdemes lehet a különböző kerületi modellek hosszú távú társadalmi hatásait és a részvételi mechanizmusok fenntarthatóságát vizsgálni, valamint azt, hogyan lehet a helyi gyakorlatok tapasztalataiból más kerületek számára is érdemleges részvételi know-how.

KONKLÚZIÓ

Az új kormányzási modellek tipizálása során világossá vált, hogy a dedikált szervezeti forma, a közösségi részvételi iroda a leghatékonyabb a részvétel intézményesítésére; ha ezt kiegészíti a városfejlesztő cég stratégiai szemlélete, az eredményesség tovább növelhető. E két modell különösen jól szemlélteti, hogy a szervezeti struktúra és a részvételhez való intézményi hozzáállás közvetlenül meghatározza a partnerségek minőségét. A modell képes mediátorként összekapcsolni a lakosságot a hivatalokkal, valamint koordinálni az önkormányzati szervek közötti tudásátadást. Habár jelen vizsgálat a kerületi önkormányzatokra terjedt ki, meglátásom szerint érdemes lenne egy fővárosi KRI-t is működtetni – vagy a jelenlegi Civil Irodát több hatáskörrel és kapacitással felruházni –, hogy összekötő szervként és közös tudásbázisként szolgálhassa a kerületek együttműködését. Természetesen a legnagyobb akadályok az ember- és forráshiányban rejlenek, ugyanakkor a politikai környezet potenciális pálfordulása 2026 tavaszán lehetőséget kínálhat egy nagyobb önkormányzati reformra, amely az autonómia megerősítését szolgálná a hatáskörök visszaadásával. A kutatás eredményei azt is megmutatták, hogy a civil-önkormányzati együttműködések sikerének kulcsa nem kizárólagosan a formális intézményi keret, hanem a partnerségre és a tanulásra való hajlandóság, a kölcsönös bizalom és a hosszú távú együttműködésre való elköteleződés.

A vizsgálat eredményei alapján kijelenthető, hogy a társadalmi innováció önkormányzati struktúrákba való integrálása nem csupán lehetőség, hanem a fenntartható városfejlesztés egyik kulcsfeltétele. Az együttműködésen alapuló kormányzás módszerei növelhetik a bizalmat az önkormányzat és a lakosság között, érvényesíthetik a szubszidiaritás elvét a döntéshozatalban, és elősegíthetik a fejlesztések hosszú távú fenntarthatóságát. A kollektív bizalom növekedése hozzájárulhat a lakosság egyre nagyobb fokú részvételéhez, ami közvetlenebb irányítást és igazságosabb demokráciát eredményezhet. Ezen erőfeszítések és az úttörő innovátorok szerepe különösen értékesek a lassú, túlbürokratizált önkormányzati környezetben. A jövő egyik kulcsfeladata a már megvalósult új vívmányok szabályozási szinteken való megszilárdítása és a részvétel további kiterjesztése. Végző soron ez az önkormányzatok érdeke is, hiszen jobban tervezhetővé és kiszámíthatóbbá tehetik ezáltal a városfejlesztést. Felelősségük, hogy edukálják a lakosságot a részvételben rejlő lehetőségekről, és beteljesítsék, hogy a politika nemcsak az elitek „játsszótere”, hanem mindannyiunk közös tere, amelyben a közös jövőnket aktívan formálhatjuk.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Hálásan köszönöm Szász Boglárkának az interjúk feldolgozásában nyújtott segítségét. A kutatás elkészültét az Egyetemi Kutatói Ösztöndíjprogram (EKÖP) támogatta.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ágh Attila: *A védekező társadalom, avagy a civilek hatalma: töprengések a magyar civil társadalom helyzetéről*, Civil Szemle, 2016/1, 5–29.
- Baker, Susan – Mehmood. Abid: *Social Innovation and the Governance of Sustainable Places*, Local Environment, 2015/3, 321–334. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964>
- Bond, Sophie – Thompson-Fawcett, Michelle (2007): *Public Participation and New Urbanism: A Conflicting Agenda?*, Planning Theory & Practice, 2007/4, 449–472. <https://doi.org/10.1080/14649350701664689>
- Bródy Luca Sára: *Társadalmi részvétel a városfejlesztésben: változó szerepek Budapest tereinek alakításában*, Tér és Társadalom, 2022/1. 82–99. <https://doi.org/10.17649/TET.36.1.3359>
- Considine, Mark – Lewis, Jenny M.: *Bureaucracy, Network, or Enterprise?, Comparing Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand*, Public Administration Review, 2003/2, 131–140. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00274>
- Chambon, Jean-Louis – David, Alix – Devevey, Jean-Marie: *Les innovations sociales*, Paris, 1982.
- Csanádi Gábor – Csizmad Adrienne – Kőszeghy Lea: *Nyilvánosság és részvétel a településtervezési folyamatban*, Tér és Társadalom, 2010/1, 15–36. <https://doi.org/10.17649/TET.24.1.1293>
- Della Porta, Donatella – Diani, Mario: *Social Movements: An Introduction*, Malden, USA; Oxford, UK; Victoria, Australia: Blackwell Publishing Ltd., 2006².
- Durkheim, Emile: *The Division of Labor in Society* (trans. Lewis A. Coser), New York, 1997.
- Emerson, Kirk – Nabatchi, Tina – Balogh, Stephen: *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, Journal of Public Administration Research and Theory, 2011/1. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Finta István (2019): *Lakossági igények, lakossági elégedettség és a helyi önkormányzati együttműködések közötti összefüggések a közszolgáltatások területén*, Comitatus, 2019/233, 47–58.
- Gerometta, Julia – Hartmut Haussermann – Longo, Giulia: *Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City*, Urban Studies, 2005/11, 2007–2021. <https://doi.org/10.1080/00420980500279851>
- Göymen, Korel – Szak, Onur (eds.): *Centralization decentralization debate revisited*, Istanbul, 2014.
- Grant, Jill L.: *A Difficult Balancing Act?: What Planning Involves*, Planning Theory & Practice, 2022/5, 724–740. <https://doi.org/10.1080/14649357.2022.2109719>
- Henderson, Hazel: *Social Innovation and Citizen Movements*, Futures, 1993/3, 322–338. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90140-O](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90140-O)
- Horváth, Dániel – Keresztes-Sipos, Andrea – Lukácsné, Gergely – Avar, Zoltán – Virág, Dániel Benedek – Hámori, Péter: *Navigátor: kézikönyv a társadalmi bevonáshoz*, Budapest Főváros Önkormányzata, 2018.
- Jessop, Bob: *Liberalism, Neoliberalism, and Urban Governance: A State-Theoretical Perspective*, Antipode, 2002/34, 452–472. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00250>
- Kooiman, Jan: *Governing as Governance*, London, 2003. <https://doi.org/10.4135/9781446215012>
- Kőszeghy, Lea – Hilbert, Bálint – Csizmady, Adrienne (2025): *Urban Planning in the Context of Democratic Backsliding: The Case of Hungary*, in: Listerborn, Carina – Grange, Kristina (eds.): The

Role of Planning in 'Anti-Democratic' Times, *Urban Planning*, 2025/10. <https://doi.org/10.17645/up.9893>

- Ladner, Andreas – Keuffer, Nicolas – Baldersheim, Harald: *Measuring local autonomy in 39 countries (1990–2014)*, *Regional and Federal Studies*, 2016/3, 321–357. <http://doi.org/c4ck>
- Meerkerk, Joachim: *Understanding the Governing of Urban Commons: Reflecting on Five Key Features of Collaborative Governance in Zero Waste Lab, Amsterdam*, *International Journal of the Commons*, 2024/1, 397–410. <https://doi.org/10.5334/ijc.1282>
- Moulaert, Frank – Martinelli, Flavia – Swyngedouw, Erik: *Social Innovation, Governance, and Community Building – SINGOCOM*, Final Report Month 40, European Union Framework V, Key Action Improving Socio-economic Knowledge Base, Contract No. HPSE-CT2001-00070, Project No. SERD- 2000-0028, Brussels, 2005.
- Moulaert, Frank: *Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced*, in: MacCallum, Diana – Moulaert, Frank – Hillier, Jean – Haddock, Vicari S. (eds.): *Social Innovation and Territorial Development*, 2009, 11–23. Farnham and Burlington: Ashgate.
- Mould, Oli: *Tactical Urbanism: The New Vernacular of the Creative City*, *Geography Compass*, 2014/8, 529–539. <https://doi.org/10.1111/gec3.12146>
- Newman, Janet: *Modernising Governance: New Labour, Policy and Society*, London, 2001.
- Pálné Kovács Ilona: *A magyar önkormányzatok korlátai a helyi gazdaságfejlesztésben*, *Tér és Társadalom*, 2019/2, 3–19. <https://doi.org/10.17649/TET.33.2.3088>
- Portugali, Juval: *Self-organization and the city*, Heidelberg–Berlin, 2000.
- Phillips, James A. – Deiglmeier, Kriss – Miller, Dale T.: *Rediscovering social innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, 2008/4, 34–44.
- Ross, Michael: *Is democracy good for the poor?*, *American Journal of Political Science*, 2006/50, 860–874. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2006.00220.x>
- Stoker, Gerry: *Governance as theory: 5 propositions*, *International Social Science Journal*, 2008/155, 17–28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- Swyngedouw, Erik: *Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State*, *Urban Studies*, 2005/11, 1991–2006. <https://doi.org/10.1080/00420980500279869>
- Talen, Emily: *Do-it-Yourself Urbanism: A History*, *Journal of Planning History*, 2015/2, 135–148. <https://doi.org/10.1177/1538513214549325>
- Taylor, Marilyn: *Community Participation in the Real World: Opportunities and Pitfalls in New Governance Spaces*, *Urban Studies*, 2007/2, 297–317. <https://doi.org/10.1080/00420980601074987>
- Thörn, Hakan – Mayer, Margit – Thörn, Catharina (2016): *Re-thinking Urban Social Movements, 'Riots' and Uprisings: An Introduction*, in: Mayer, Margit – Thörn, Catharina – Thörn, Hakan (eds.): *Urban Uprisings*, London, 3–55. https://doi.org/10.1057/978-1-137-50509-5_1
- Touchton, Michael – Wampler, Brian: *Improving Social Well-Being Through New Democratic Institutions*, *Comparative Political Studies*, 2013/10, 1442–1469. <https://doi.org/10.1177/0010414013512601>
- Tuza, Benedek: *A kulturális gazdaság szerepe a Bartók-negyed kialakulásában és fejlődésében*, *Tér és Társadalom*, 2024/2, 130–147. <https://doi.org/10.17649/TET.38.2.3528>
- Tuza Benedek – Kovács Zoltán: *A részvételi demokrácia kibívásai a városfejlesztésben: budapesti tapasztalatok*, *Civil Szemle*, 2024/4, 133–150. <https://doi.org/10.62560/csz.2024.04.7>



Tanczos György: Energiatükörkép 1