

SIMON ISTVÁN KRISZTIÁN

AZ INTEGRITÁS ÉS A DIGITÁLIS ÁTALAKULÁS LEHETŐSÉGEI A TERÜLET-, ÉS TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS INTÉZMÉNYEIBEN

1. BEVEZETÉS

Jelen dolgozat a **Belügyi Tudományos Tanács** felhívására készült el.

A tanulmány célja felmérni a hazai terület-, és településfejlesztés intézményeinek integritását, valamint a digitális átalakulás következményeit a szakterületen. A témaválasztásomat az érdeklődési köröm, valamint a végzettségem befolyásolta leginkább. A szakirodalom feldolgozása mellett saját tapasztalatok jelennek meg nagyobb számban. A dolgozat első fejezetei a leggyakrabban előforduló fogalmak értelmezését ismerteti röviden, majd ezek tanulmányozását követően a kritikus pontokat és a fejlesztési lehetőségeket mutatom be, saját véleményeim és elképzeléseim alapján. Úgy gondolom, hogy egy fontos témakört járunk körbe, ami az ország jövőjét is képes meghatározni és szükséges a szakterületet érintő vita elkezdése az összes szereplő között, mivel a kommunikáció szerepe a XXI. században minden más komponens erejénél magasabbra nőtt.

2. DIGITÁLIS FORRADALOM

A XXI. századot nevezhetjük akár a digitális forradalom időszakának is. Az emberek mindennapjaiban fontos szerepet tölt be az internet, a televízió vagy a rádiózás. A nyomtatott sajtó térhódítása visszaszorulóban van, sőt a televízió és a rádió is népszerűségét kezdi veszíteni a világhálóval szemben. A munkavégzés, a tanulás, a kommunikáció, információszerzés egyik alapfeltételé vált az internet. Ennek vannak negatív és pozitív hatásai

is, hiszen minden felgyorsult, minden információ szinte azonnal a rendelkezésünkre áll, addig a személyes kapcsolatok szerepe és a társas viselkedés átalakult. A digitális forradalom nem maradt tehát ki a munka világából sem, sőt egyik fontos innovációja a szervezeteknek, hiszen az ő munkájukat is megkönnyíti, átláthatóbbá teszi. A közszférában is elengedhetlenné vált. Az elektronikus ügyintézés az internet lett az intézmények és az ügyfelek közötti kapcsolattartás fő platformja. A folyamatos és nagy iramú technológiai fejlődés más ágazatok fejlődését is magával húzza és megkönnyíti több ágazat esetében is a munkavégzés folyamatát.

3. TERÜLET-, ÉS TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS

Sokan tévesen úgy gondolják, hogy a településfejlesztés az önkormányzatok privilégiuma, azonban része kellene, hogy legyen a területfejlesztésnek, mivel nélküle a településközi együttműködések és a hálózatosodás hiánya alakult ki. A város vidék kapcsolatára is jellemző, mivel a városok szintén befelé fordultak és térségük sorsával kevésbé törődtek (FARAGÓ, 2010). Ebből kiindulva eljuthatunk könnyedén ahhoz a következtetéshez, hogy a 2 tevékenység egymással szoros összhangban, kapcsolatban kell, hogy álljon. Tapasztalataim alapján a települések egymással és térségükkel való együttműködése nem elégséges hazánkban, ebből kifolyólag is akadoznak a szakterületen végbemenő fejlesztések. Az integritás nem jelenik meg kellőképpen a szervezeti struktúrában.

3.1. Területfejlesztés

A területfejlesztés definiálására nincs egy elfogadott meghatározás, hiszen többféleképpen is értelmezhető fogalom. A területfejlesztés szűkebb értelemben vett feladata **az ország területi egyenlőtlenségeinek csökkentése**, valamint a **kiegyensúlyozott területi fejlődés** annak érdekében, hogy felzárkózzunk az EU átlaghoz. Tágabb értelmezésben, viszont túlmutat egyes ágazatokon, összefogja azokat és integrálja. Gyakran a vidékfejlesztést is összemoszák vele, azonban az a közös agrárpolitika célkitűzéseit veszi figyelembe, viszont a vidékfejlesztést és a területfejlesztést össze kell hangolni (PERGER, 2006). Egyik legfontosabb dokumentuma a

területfejlesztési koncepció, ami az 1996. évi XII. törvény 5. § m) bekezdése szerint: „az ország, illetve egy térség átfogó távlati fejlesztését megalapozó és befolyásoló tervdokumentum, ami meghatározza a térség hosszú távú, átfogó fejlesztési céljait, továbbá a fejlesztési programok kidolgozásához szükséges irányelveket, információkat biztosít az ágazati és a kapcsolódó területi tervezés és a területfejlesztés szereplői számára.”

3.2. Településfejlesztés

Szintén egy többféleképpen értelmezhető fogalom, de elmondható összességében, hogy célja az adott **település fejlesztése gazdasági, társadalmi és kulturális értelemben egyaránt**. A településfejlesztés egyik fontos eszköze a tervezési folyamatban az integrált megközelítés, miszerint a részcélokból kiformalódott rendszerből bontja le az ágazati feladatokat. A településfejlesztés tehát szintén túlnyúl az egyes ágazatok hatáskörén. A településfejlesztéssel gyakran összekapcsolt fogalom a fenntartható fejlődés (PERGER, 2006). Legfontosabb dokumentumai a hosszútávra szóló *településfejlesztési koncepció* és rövidebb időre tervezett *integrált településfejlesztési stratégia*.

Bár mindkét fogalommal lehetne sokkal mélyebbre hatóan foglalkozni, jelen tanulmányban mégsem érzem ezt indokoltnak.

4. A MAGYARORSZÁGI TÉRSÉG-, ÉS TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS INTÉZMÉNYEI

A települési és a térségi tervek között van egyfajta hierarchia, ami koordinálja valamelyest a település és a térség kapcsolatát is. A településfejlesztéshez szorosan kapcsolódik a településrendezés is, ami megállapítja az adott terület felhasználási módját. A településfejlesztési koncepciók és a területrendezési tervek készítése is a **települési önkormányzatok** számára jogszabály által kötelezően elkészítendő dokumentumai (KÖKÉNYESI, 2006). Az önkormányzatok egymással is társulhatnak és úgynevezett területfejlesztési önkormányzati társulást hozhatnak létre.

A **megyei önkormányzat** a megye területrendezési feladatait látja el, azonban ez egy általános feladatkör és érdemi hatásköre csekély. A regionális fejlesztési tanácsok és ügynökségek megszűnését követően a regionális szintű területfejlesztést a régiót alkotó megyei önkormányzatok elnökei kötelesek létrehozni, elnevezése: **regionális területfejlesztési konzultációs fórum**. Az **Országgyűlés** elfogadja az országos fejlesztési és területfejlesztési koncepcióját, valamint a kapcsolódó dokumentumokat. A **térségi fejlesztési tanácsot** a régió és megyéken túlterjedő kiemelt területfejlesztési feladatok ellátására hozhatják létre a megyei közgyűlések. „A *területi államigazgatási szervek a területfejlesztéssel és területrendezéssel összefüggő kormányzati feladatok végrehajtásában, érvényesítésének ellenőrzésében, a térségi fejlesztés és tervezés koordinálásában szakmai segítségnyújtással és információszolgáltatással, valamint hatósági ellenőrzéssel vesznek részt*” (1996. évi XXI. törvény).

Mint említettem a területfejlesztéshez szorosan kapcsolódik a vidékfejlesztés is, aminek Magyarországon legfontosabb intézményesülése az EU által kezdeményezett **LEADER** (Liaison Entre Actions pour le Developement de l'Economie Rurale program [akciók a vidéki gazdaság fejlesztéséért]), illetve a kevésbé elterjedt és ismert **CLLD** (Community Led Local Development [közösségvezérelt helyi fejlesztés]). Mindkét esetben *bottom-up*, tehát alulról kezdeményezett társulásokról beszélhetünk, míg a LEADER vidéki falvakat, szervezeteket tömörít, addig a CLLD-t a vidéki kisvárosok hozzák létre és ebben a városok saját civil és gazdasági szervezeteik vesznek részt (SIMON, 2018). Állami intézményei az **Agrárminisztérium**, valamint az egykori Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal jogutódja a **Magyar Államkincstár**. A településfejlesztés esetében is vannak *bottom-up* lehetőségek, pl.: egy erre a célra megalapított **civilszervezet**.

A fenti megállapításokból érzékelhető, hogy mennyire összetett tevékenység a terület-, és településfejlesztés valamint, hogy a magyar közigazgatási rendszerben is szerteágazó, több szintet érintő helye van.

5. AZ INTEGRITÁS

5.1. Az integritás értelmezése

Annak következtében, hogy több szintet és rengeteg szereplőt érintenek a tevékenységek rendkívül fontos szerepe van az integritásnak. Ahhoz, hogy áttekinthessük, hogyan is jelenik ez meg, előbb ismerjük meg a fogalom jelentését.

Az idegen szavak szótára szerint 2 eltérő jelentését is megkülönböztethetjük:

- összevonhatóság, egyesíthetőség;
- érintetlenség, sértetlenség, feddhetetlenség, tisztesség, becsület.

Minden területnek más megfogalmazása lehet az integritás értelmezésében. Az Állami Számvevőszék az intézményi integritást a Nemzetgazdasági Minisztérium fogalom-meghatározását használja, ami a következő: *„Az „integritás” – egyik gyakran használt jelentése szerint – az elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciáját jelenti, vagyis olyan magatartásmódot, amely a meghatározott értékeknek megfelel”* (DOMOKOS et al. 2016). A közigazgatási szervezetek integritását Klotz és Sántha ezzel a megfogalmazással említette: *„követett értékek, célok és az egyes személyek viselkedése összhangban áll, a szervezetek és munkatársaik minden szükséges lépést megtesznek, hogy a követett értékeknek megfelelően végezzék munkájukat”* (PALLAI, idézi KLOTZ, SÁNTHA 2013). Pallai Katalin az alábbi saját megfogalmazást alkotta meg, részben az előző definíciót is felhasználva: *„a szervezeti integritás olyan egészséges működésmódot jelent, amely lehetővé teszi, hogy a szervezet a ráruházott hatalmat és erőforrásokat a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek megvalósítására a demokratikus értékeknek és alapelveknek megfelelően és eredményesen használja”* (PALLAI). Ezekből kiindulva megállapítható, hogy az intézményi, valamint a közigazgatási integritás egyik alappillére a megszabott értékeknek való megfelelés a szervezetek és azok alkalmazottaik felől egyaránt, valamint fontos eleme a működőképesség megteremtésének. **Összességében elmondható, hogy az integritás minden közigazgatási szinten alapfeltétele a működőképességnek.**

5.2. A digitális átalakulás a közigazgatásban

A digitális átalakulás a közigazgatási rendszerben egy fontos **innováció**, azonban az uniós szintű digitális átalakulás egyik fontos kritériuma volt az **ügyfélközpontúság** beemelése. A Tallini E-kormányzat Nyilatkozat alapján a digitális ügyintézésnél az alábbi ügyfélközpontú alapelveket kell használni:

- digitális interakció,
- hozzáférés, biztonság, rendelkezésre állás és felhasználhatóság biztosítása,
- adminisztratív terhek csökkentése,
- közszolgáltatások digitális biztosítása,
- állampolgárok bevonása,
- személyes adatok védelme,
- online panaszkezelési lehetőségek (FEHÉR, 2018).

Ez azért is fontos esetünkben, hiszen az EU tagjai vagyunk, valamint a területfejlesztés akár határokon átívelő is lehet.

A közigazgatást érintő elektronikus ügyintézés Magyarországon *az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól* szóló 2015. évi CCXXII. törvény szabályozza. A törvény 108. §-ának 1) bekezdése értelmében 2018. január 1. napjától az alábbi szervezetek kötelesek az elektronikus ügyintézés alkalmazására:

- az államigazgatási szerv,
- a helyi önkormányzat,
- a törvény vagy kormányrendelet által közigazgatási hatósági jogkör gyakorlására feljogosított egyéb jogalany,
- az Országos Bírósági Hivatal és a bíróság,
- az alapvető jogok biztosa,
- az ügyészség,
- a közjegyző,
- a bírósági végrehajtó, az önálló bírósági végrehajtó iroda,
- a hegyközségek kivételével a köztisztviselő,

- a közüzemi szolgáltató,
- a törvényben vagy kormányrendeletben elektronikus ügyintézésre kötelezett közfeladatot ellátó vagy közszolgáltatást nyújtó jogalany (2015. évi CCXXII. törvény).

Az elektronikus ügyintézés gördülékeny működéséhez stabil, és rugalmas, egyben felhasználóbarát elektronikus rendszert kell biztosítani az ügyfelek és a szervezetek számára egyaránt. Magyarországon talán a legelterjedtebb felület a hivatali/cég/ügyfél kapu, amit a NISZ (Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt.) üzemeltet.

5.3. Az integritás megjelenése a terület-, és településfejlesztésben

Az, hogy a terület-, és településfejlesztés ennyire szétszórta, több szintet érintve van jelen a magyar közigazgatási rendszerben természetesen megnehezíti a munkavégzést és hatalmas koordinációt szükségeltetik.

Jelenleg a településfejlesztési feladatokat a települések önállóan, esetleg társulva végzik, saját hatáskörükben, szerződött partnerek segítségével. A koncepciók megalkotására legtöbb vidéki favak több éves tapasztalattal rendelkező nagy cégeket bíznak meg, hiszen nekik van szakképzettségük erre. Itt felmerül a kérdés, hogy mennyire érzi a cég magáénak az adott települést. Annyira biztosan nem, hogy reális, mindenre kiható jövőképet alkothasson. Persze szükségesek, hiszen rengeteg helyzetre kereshetnek megoldásokat, azonban a helyi szereplők magasabb fokú megismerése és bevonása a koncepció megalkotásába elengedhetetlen. Sajnos többször is tapasztaltam egyes koncepciók esetében, hogy a település elégséges megismerésének hiányából kifolyólag irreális jövőképet vázolnak fel a dokumentációban. A területfejlesztés esetében, sokkal több szint integritása szükséges, hiszen megjelenik benne az országos, regionális és megyei terv, ezenkívül szerves részét képezi a vidékfejlesztés is. Sőt, ha tovább megyünk az országhatárokon az EU és a V4-ek fejlesztési koncepciója is érinti a térségünket. A szervezetek közötti folyamatos kapcsolattartás, kommunikáció elengedhetetlen a sikeres területfejlesztés érdekében, azonban, mint látszik egy ekkora szervezeti struktúrát nagyon nehéz integrálni, pláne, ha folyamatos átszervezések szakítják meg működésük kontinuitását. Úgy vélem, hogy Magyarországon, főképp vidéken a koncepcióalkotásban az együttműködés a szintek és a szinteken belüli egyes szereplők között nem elégséges, ami

legnagyobb mértékben a nem megfelelő szervezeti rendszer kiépítésből és a kontinuitás folyamatos megszakításából fakad. Elég, ha a vidékfejlesztés terén pl. a LEADER-re vagy CLLD-re gondolunk, aminek nincs meg az igazi helye a magyar közigazgatási rendszerben, valamint a területfejlesztésben. Igaz a LEADER-ek esetében megemlítendő az is, hogy sok esetben csak pénzügyi források szerzése volt a cél a megalapítással és a kezdeti fellendülést követően befásult a rendszer, valamint az akkori nagyfokú támogatásukat elvesztették részben a centralizáció következtében. Ha még a közigazgatásban sikerülne is megteremteni a kellő együttműködést, akkor a következő feladat az, hogy az alulról jövő kezdeményezéseket hogyan lehet ebbe a rendszerbe beintegrálni. Elmondható összességében, hogy komoly probléma, hogy rengeteg és különböző szinteken lévő szervezet bevonása szükséges, ezen felül még a bottom-up módszerek bevonása is elengedhetetlen.

6. DIGITÁLIS ÁTALAKULÁS KIHÍVÁSAI, LEHETŐSÉGEI

A digitális átalakulás mindenkit érinthet, ezért nézzük át az előnyöket és nehézségeket az ügyfelek, közigazgatási szervek, valamint a terület-, és településfejlesztés önálló szakirányát tekintve.

6.1. Az ügyfelek szempontjából

Az ügyfelek szempontjából rengeteg lehetőséget tesz lehetővé a digitális átalakulás. Egyszerűen, akár otthonról is intézhetik a természetes személyek, szervezetek ügyeiket, sorban állás nélkül. Megspórolják az utazás költségét, sőt nyomtatásra és postázásra sincs szükség, elég a tárhelyen keresztül elküldeni a dokumentációkat. Ennek következtében az ügyintézési idő is rövidül, hiszen nem kell várni míg a postaszolgáltató eljutja a levelet, vagy a következő munkanapot, hogy legyen nyitva posta. Az ügyfelek szemszögéből elmondható tehát összességében, hogy nagy kényelmet jelenthet, hogy a nap bármely szakában, bárholonnan intézheti saját ügyeit.

Viszont több akadály is felmerülhet az elektronikus ügyintézés során. Kezdjük is talán a legáltalánosabb nehézséggel, miszerint a digitális ügyintézés követel bizonyos informatikai háttértudást, ami az idősebb generációk, alacsony végzettségűek számára gondot okozhat, hiszen számukra ez nem jelenthet megoldást segítség nélkül. Ezenkívül az ügyfél rendelkezésére kell, hogy álljon a megfelelő eszközállomány (laptop, pc, okos telefon, internet), hogy igénybe vehesse az online szolgáltatásokat. Többek között ebből kifolyólag is, az elektronikus ügyintézés nem lehet mindenki számára kötelezővé tenni, hiszen ez kivitelezhetetlen jelenleg, tehát elektronikus és hagyományos ügyintézésnek egymással párhuzamosan kell még működnie.

6.2. A közigazgatási szervek szempontjából

A XXI. század modern közigazgatási rendszeréből kihagyhatatlan a digitális átalakulás. A keletkezett iratok vezetésére, adminisztrálására, befogadására és kiadására egyaránt nagy segítséget jelent. Az állami szervezetek esetében is plusz munka takarítható meg, hiszen nem szükséges minden iratot külön borítékolni, megcímezni, tértivevényel ellátni. Az ügyintézés is felgyorsul, hiszen könnyebb a számítógép segítségével összerakni egy komolyabb dokumentációt. Szintén nem kell napokat várni, amíg egy megkeresés eljut a címzethez, hanem bármikor eljuttatható az ügyfélhez, szakhatósághoz az adott irat.

Nehézségek közül itt talán a munkaerő betanítása, átképzése említhető meg, hiszen a mai kb. 40-65 éves korosztály tagjainak kihívást jelenthet az informatikai eszközökre való átállás, mivel az ő esetükben ez nem volt egy iskolai alapképzés. Viszont ennek ellenére úgy gondolom, hogy mára már a legtöbb ezen korosztálybelinek is sikerült elsajátítani és használni az elektronikus ügyintézés eszközeit és sikeres volt az átállás.

6.3. A terület-, és településfejlesztés szempontjából

Mint az eddigi esetekben most is nagy innovációt jelent a digitális forradalom. Az internet lett a világ legnagyobb adatbázisa. Statisztikák, szakirodalmak ezrei elérhetőek több nyelven is és

nem szükséges könyvtárakban hónapokat várni, hogy esetleg egy angol nyelvű szakirodalmat beszerezni. Az integritás itt lehet a leghangsúlyosabb, hiszen könnyedén hozzáférhetünk hasonló gondokkal küzdő területeken már bevált gyakorlatokhoz, szisztémákhoz. A két fejlesztés egyik legfontosabb eszköze továbbá a folyamatos, érdemi kommunikáció, amire az említett felületek, de akár az e-mail is jó lehetőséget teremtenek.

Azonban részben a fentieknek és a gyorsuló világnak is köszönhetően a koncepciók megalkotása során a szakemberek nem ásnak elég mélyre, vagy akár sablonszövegek tömkelegét írják le. Gondoljunk bele, hogy, aki a koncepciót létrehozza, akár másik 10 településen is dolgozik, nem tud napokon keresztül a helyszínen lenni és felmérni a helyzetet. Ezért az internetes statisztikákra és adatbázisokra támaszkodik, ami nem minden esetben, sőt többnyire nem tartalmaz elég háttértudást egy település mindennapjairól.

7. A TERÜLET-, ÉS TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS SZERVEZETI INTEGRITÁSÁNAK FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI

Mivel már kellő mértékben körbejártuk a kutatás témájának szakirodalmát és tapasztalatait, lássuk milyen fejlesztési lehetőség vannak, amivel a terület-, és településfejlesztés szervezeteinek integritását, valamint a hatékonyságát növelhetjük.

7.1. Szervezeti struktúra átalakítása

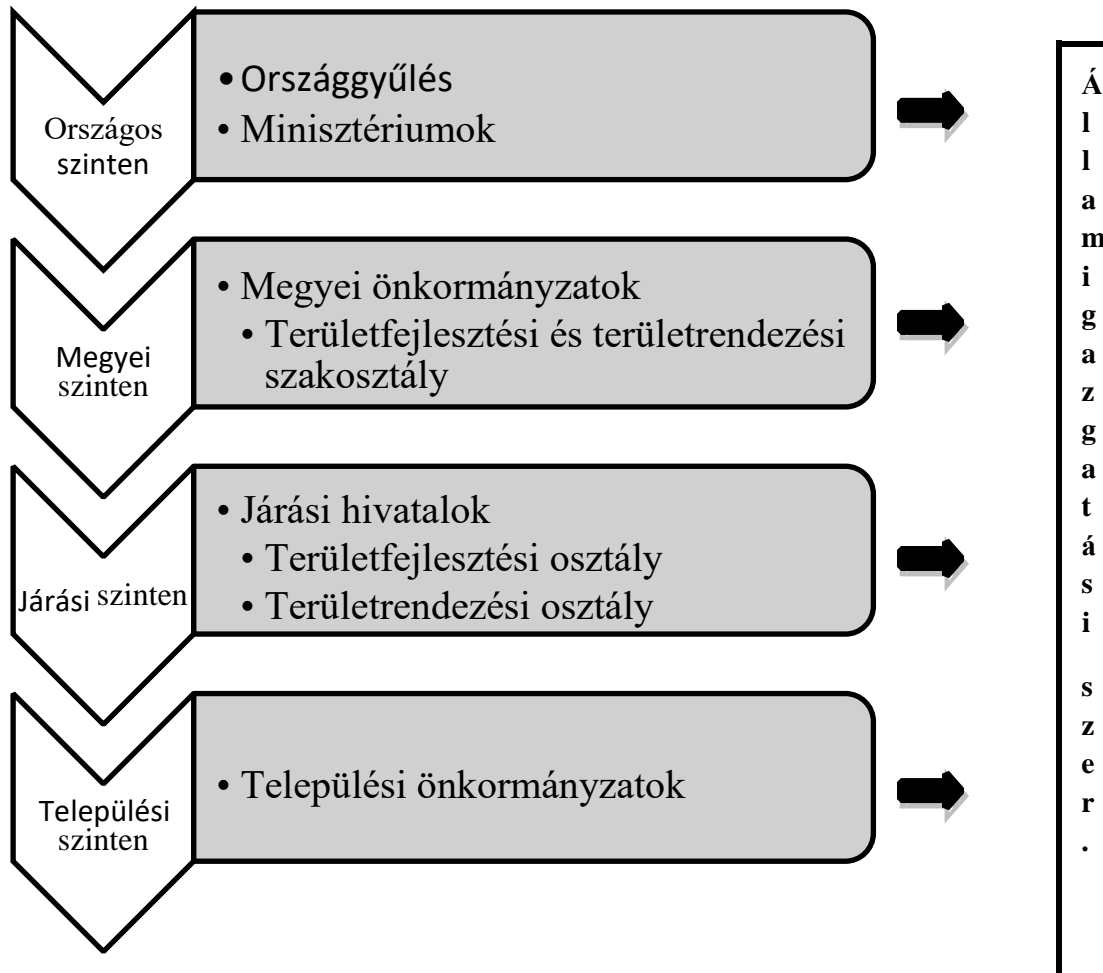
A legnagyobb problémának jelenleg azt érzem, hogy nincs megfelelő szervezeti struktúra építve sem a terület, sem a településfejlesztés köré. Ezalatt azt értem, hogy nincsenek egyértelmű lehatárolva a feladatkörök egyes szervezetek között. Nem egységes ezenkívül a megjelenésük sem, hiszen van olyan szint ahol fórumról, van olyan szint, ahol tanácsról beszélhetünk. Úgy gondolom, hogy ennek a rendbe szedése a legégetőbb probléma a szakterületeken. Mivel minden tervezés során fontos a szervezettség és a felépítés ezért itt sem elkerülhető ez, pláne, hogy hatalmas integritás volna szükséges. Előrelépés volna, ha

minden közigazgatási szinten⁸ létrehoznák (járási szint jelenleg nincs, pedig talán a legjobban tervezhető tércategória), átalakítanák, de mondhatnánk, hogy uniformizálnák az intézményeket. Az általam elképzelt ideális szervezeti hálózat az alábbiak szerint néz ki: **országos szinten** maradna az **országgyűlés**. Az Agrár Minisztériumból való kivétele, átalakítása is átgondolandó, hiszen a területfejlesztés egy sokkal összetettebb feladat, nem szabad leegyszerűsíteni egyszerűen vidékfejlesztés elnevezéssel. A **regionális területfejlesztés** statisztikai régiók szintjén nem szükséges, helyette egy szabadabb összefogás akár régió kívüli megyékkel a célszerűbb. A hasonló adottságokkal és kihívásokkal szembenező megyék, akik területileg is érintettek hatékonyabban tudnának együttműködni, mintha a mesterségesen létrehozott régiók határai közé szorítva kötelezzük őket az együttműködésre. A **megyei szintű** területfejlesztés már konkrét területre határozza meg a fejlesztési irányelveket. A szervezeti egység itt is maradna a **megyei önkormányzat**, azonban kis átalakítással a feladatokat a legtöbb megyében jelenleg is működő területfejlesztési és/vagy területrendezési osztályok látnák el továbbra is. Itt a legfontosabb előrelépés és szükséges fejlesztési irány, hogy az országos és járási/települési területfejlesztés között egy összekötő szerepet töltsön be. Jelenleg ezt a szintet én nem tartom eléggé hangsúlyosnak és ezt lenne célszerű fejleszteni. A digitális átalakulásnak köszönhetően már sokkal egyszerűbben lehet a kommunikációt megvalósítani a szintek között. A **kistérségi/járási szinten** jelenleg nincsen területfejlesztési szervezet. Bár, ha jobban belegondolunk minden államigazgatási szerv idetartozhat, tehát pl. a járási hivatalok is. A járási közigazgatási szinten lehet a legjobban tervezni, felügyelni és monitoringozni. Ezenkívül a járási szint már többnyire megfelelően kis területet és egymással nagyobb szimilaritásban lévő településeket fog össze. Én ezen a szinten a területfejlesztését a járási hivatalok alá vonnám be külön osztályként, akiknek csak ez volna a feladatuk. Tehát nem a járási hivatalok különböző részosztályaiból összehozni egyet, hanem egy külön osztály, akik csak ezzel foglalkoznak. A járási szintnek hasonlóan a megyéhez, komoly koordinációs feladatot kell ellátni, hogy érvényesüljenek a megyei tervek, de ne szabjon túl szűk határt a járást érintő egyes településeknek sem. Bár a **LEADER egyesületek** többségében (az akkor

⁸ A magyar közigazgatási rendszerben a régiók megyék összevonásából létrehozott mesterséges területi egységek. Magyarországon a történelmi múltból fakadóan a régióknak a megyékkel szemben nincs hagyománya. Ezt a kormány is észrevette és talán ennek köszönhető, hogy a statisztikai régiók szerepe csökkenni kezdett az utóbbi években. Ebből kifolyólag úgy gondolom, hogy a területfejlesztés esetén át kell gondolni, hogy ilyen határok közé korlátozott regionális területfejlesztés szükséges-e? Az én véleményem szerint nem, helyette a járási szintet és a megyéket kellene megerősíteni és előtérbe hozni.

még) kistérségi határokat követve jöttek létre, ennek ellenére ők nem alkalmasak arra, hogy ellássák a közigazgatási feladatokat, hiszen pontosan ennek az ellentéteinek kell, hogy legyen, tehát nem fentről szervezett, hanem alulról (bottom-up). Sőt nem is kell, úgy gondolom szükséges, hogy maradjon az államigazgatási szerveken kívül is szervezet, akik a szakterülettel foglalkoznak. Ezenfelül az ő fő feladatkörük a vidékfejlesztés, ami mint már írtam nem egyezik meg a területfejlesztéssel, bár összhangban kell lenniük. **Települési szinten** településfejlesztésről beszélünk általában, amit jelenleg az **önkormányzatok** látnak el. Ezt nem kell módosítani, azonban a koncepcióalkotás és végrehajtás esetében itt is szükségesek változások. Mint említettem legtöbbször külsős cégek végzik a koncepciók megalkotását, míg a végrehajtás a polgármester kezében van legtöbbször (kisebb falvak esetében, természetesen nagyvárosoknál van általában erre szakosodott önkormányzati szervezet), aki elfoglaltságából adódóan nem tud teljes erőbevetéssel ezen dolgozni. Ennek kiküszöbölésére a legideálisabb megoldás egy településmenedzser alkalmazása. Bár ez bizonyos összeget leköt az önkormányzatok költségvetéséből, de fontos, hogy egy erre szakosodott szakember dolgozzon a települések életében.

Amennyiben nem megoldható kisebb településeken, hogy mindenhol legyen egy településmenedzser, ott a körjegyzőségekhez hasonlóan több falu is alkalmazhat egy menedzsert, ezzel csökkennek a kiadások, bár a településre fordított idő is a menedzser részéről. A feladata az volna, hogy részt vegyen a koncepciók megalkotásában, hiszen ő segítheti az adott faluban idegen szakemberek munkáját és a polgármesternek segít a fejlesztési célok elérésében. Fontosnak érzem, hogy olyan személy tölthesse be ezt a pozíciót, aki rendelkezik megfelelő helyismerettel és szakképzettséggel egyaránt. Az általam elképzelt hierarchia és struktúra az alábbi ábrán látható (*1. ábra*), ahol az egyéb államigazgatási szervezetek csak, mint szakhatóságok vannak jelen.



1. ábra: Az általam elképzelt ideális terület-, és településfejlesztési struktúra a közigazgatási rendszerben (saját szerkesztés)

7.2. Kontinuitás megteremtése

Másik nagy problémának a kontinuitás hiányát tartom. Ezen a téren szintén olyan fontos fejlesztéseket lehet végrehajtani, ami a terület-, és településfejlesztés integritását növeli szervezeti és egyéni szinten is. Nem jelentek ki új információt azzal, ha azt mondom, hogy **a folytonosság és a stabilitás mindkét szakterület esetében alapfeltétel**. Hiszen hogyan lehetne úgy tervezni, hogy nem biztos, hogy a következő fejlesztési ciklusban lesz-e rá lehetőség, támogatva lesz-e, lesz-e szervezet egyáltalán, aki véghez is viszi, amit elkezdünk? A szervezetek és a szervezeti alkalmazottak számára is fontos a kontinuitás, hiszen anélkül nem tudnak hosszú távra tervezni. A megteremtésének egyik legfontosabb eszköze a jól felépített szervezeti struktúra és hatékony integritás a szervezetek között, valamint azok

alkalmazottai részéről. A területfejlesztés és településfejlesztés is nagyfokú elhivatottságot igényel, hiszen anélkül nem lehet megfelelő mélységig beleásni magunkat az ügyekbe. Fontos megemlíteni továbbá, hogy csökkentik az integritást az esetlegesen elhibázott politikai döntések is, hiszen előfordulhat, hogy nem látják az alkalmazottak vagy a szervezeti egységek a jövőjüket a terület-, és településfejlesztés intézményeiben. Ezenkívül az is szükséges, hogy az esetleges politikai változások esetén ne kerüljenek veszélybe sem a fennmaradásukat sem az integritásukat tekintve, hiszen az ország fejlődését megalapozó szakterületekről beszélhetünk, aminek a politikai élettől teljesen függetlenül kell működnie. Vannak olyan fejlesztések, amik időt igényelnek és akár nagy időintervallumról is beszélhetünk. Ha ezeket a folyamatokat folyton félbevágjuk, mert éppen most más van célkeresztben; sosem lesz megoldva.

7.3. A bottom-up és top-down egészséges harmonizációja

A bottom-up és top-down módszerek harmonikus együttműködése elengedhetetlen a területfejlesztés, még inkább a településfejlesztés esetében. Tehát **az állami szervezetek munkássága mellett szükséges, hogy beépüljenek a közösségi kezdeményezések egyaránt az élhetőbb környezet érdekében.** Ezt települések esetében a civil és nonprofit szervezetek tudják kivitelezni. A lényege, hogy a lakosság is megmozduljon. Érdekes esete, hogy Magyarországon ezeket a közösségi kezdeményezéseket felülről kell elindítani, mivel nincs a nyugat-európai társadalmakhoz hasonlóan kiforrott rendszere. A két módszer harmonizálása azért is fontos, mivel az alulról induló kezdeményezések (amennyiben életszerűek azok) tehermentesíthetik a közszférát. A legjelentősebben egy falu életében lehet ezt érzékelni, amit egy saját lakóhelyemen történt példán keresztül mutatok be. *A településen nem volt elegendő szeméttároló, vagy, ami volt az szinte használhatatlan állapotú. Az önkormányzatnak hosszas közbeszerzési eljárásokkal lehetett volna beszereznie, azonban az egyik civilszervezet megoldotta ezt helyettük és saját pályázattal nyertek forrásokat új kukák telepítésére a településnek, persze együttműködve az önkormányzattal.* Ez egy jó példa volt a 2 módszer sikeres együttműködésére, de számos ehhez hasonló megoldás születhet. Sajnos a jelenlegi álláspontok alapján a közösségvezérelt fejlesztések valamiért bukdácsolnak, nem tesz jót neki a folyamatos centralizáció és az sem, hogy a lakosok körében nem kellőképpen elterjedt. Erre

megoldás lehet a tájékoztatás, valamint ösztönzés különböző kedvezményekkel. Úttörői lehetnek a LEADER és CLLD egyesületek, akik egybefogják az állami szférát, civilszervezeteket és gazdasági társulásokat is egyaránt. Azonban ennek érdekében újra a kormány látóterébe kell, hogy kerüljenek, amit csak sikeres munkával érhetnének el, ami egyúttal megalapozná a jövőjüket is. Annak, ha valaki a saját közösségéért tesz valami olyat, ami miatt megbecsülésre számíthat, nagymértékben növeli az identitástudatot és természetesen pozitív hozománya az is, hogy tett a lakóhelyének fejlesztéséért. A LEADER szemlélet alappillérei közül kettő a hálózat-építés, valamint az innováció, tehát illik bele a többi szervezettel való együttműködés és nekik is nyitottaknak kell lenniük a digitális átalakulás következményeinek.

7.4. Szervezeten belüli integritás növelése

A szervezeten belüli integritás egyrészt a szervezet belső működését alapozza meg másrészt a szervezet alkalmazottainak, valamint a szervezet vezetőinek kapcsolatát alapozza meg. Ezek megléte alapvető feltétele a működőképesség megteremtésének. Ahhoz, hogy valaki szerves része tudjon lenni egy csapatnak elengedhetetlen az **elhivatottság** a végzett feladat iránt, valamint a folyamatos **kommunikáció**. Elsőként magának a szervezetnek kell megteremteni azokat az alapfeltételeket, amik szükségesek a munka ellátásához. Ebbe számít a **felszereltség**, a **munkakörülmények** és természetesen a **bérezés** is. Az alkalmazottak elhivatottságát nem lehet csak úgy, könnyedén megteremteni, ehhez szükség van a megfelelő humán erőforrás megválasztására. Ha az illető a végzettségéhez kapcsolódó feladatkört lát el, és még helybeli is, akkor sokkal jobban bele tud mélyülni a munkájába szakértelem és elszántság terén egyaránt. Ez magában viszont nem elég, hiszen a megfelelő körülmények hiányában könnyedén elveszítheti lendületét a munkavállaló, ezért ez is egy kritikus pont. Biztosítani kell, hogy munkájának legyen megfelelő szabadsága a megszabott keretek között és ne legyen ráerőltetve, amit el kell végeznie. A szervezeten belüli integritás megteremtéséért legnagyobb mértékben a **szervezet vezetője** felelős, hiszen az ő feladata koordinálni a szervezet egészét. A jó vezető rendelkezik megfelelő szakértelemmel és képes inspirálni alkalmazottait, sőt ő maga is kiveszi a részét a munkavégzésből, ezzel is jó példát bemutatva. A legnagyobb megtartó ereje talán a bérezésnek van, hiszen a pénz a gazdaság

mozgatóereje. A vidéki térségekben nagy gondot jelent, hogy nem tudnak kellő béreket biztosítani a szervezetek, ezért a munkaező sokszor a jobb feltételek reményében elhagyja a térséget. Ez a következő problémákat is felveti, amelyeknek már komoly következményeik lehetnek a társadalomra, a gazdaságra és természetesen a vidékre egyaránt:

- munkaerőhiány,
- elvándorlás,
- előregedő társadalom, □ gazdasági aktivitás csökkenése, □ bérfeszültség.

A bérek növelése nem egyszerű feladat, hiszen valahonnan el kell venni, hogy jusson máshová és ez már inkább országos szintű megoldást igényel. A bérek reálértékének emelése nélkül viszont úgy érzem, hogy a vidéki lakosság szépen lassan felőrlődik. Sajnos a kormány által hirdetett életpályamodell nem valósul meg a vidéki térségekben a közigazgatásban. A szervezeti integritás fejlesztésére jó megoldás lehet egyes szervezetfejlesztési módszerek alkalmazása, amivel a szervezeten belül lehet egyfajta összhangot teremteni. A közigazgatásban azonban ez még nem gyakorlott módszer ellenben a gazdasági szervezeteknél. A területfejlesztésnél is nagyon fontos, hogy ismerjék a szereplők egymást, ezért célszerű lenne erre alkalmas fórumok szervezése, ahol a különböző szinteken tevékenykedő szervezetek jobban megismerkednek egymás tevékenységével.

7.5. Politikai függetlenség

A közigazgatásra általánosságban, a település és területfejlesztésre még inkább igaz, hogy a politikailag függetlennek kell lennie. Ez fontos a kontinuitás szempontjából is, hiszen nem szabad megtörténnie annak, hogy egy esetleges politikai elit cserélődése az elkezdett folyamatokat kerékbe törje és teljesen más irányt kelljen vennie. Természetes, hogy minden változás során vannak olyan területek, amik az adott kormány számára éppen elsőbbséget jelentenek, azonban a területfejlesztésnél a szakmaiság a legfontosabb és a politikától teljesen el kell függetleníteni. A politikától való elhatárolódás másrészt a korrupció lehetőségének

csökkenését is magával vonzhatja. **A politika helyett tehát az egyes szakpolitikák⁹ szerepe jellemző egy ideális rendszer kialakítása és működtetése során.**

7.6. Korrupció-megelőzés

A korrupció, mint minden más területen a területfejlesztés esetében is elkerülendő, de itt még nagyobb szerepe van a megelőzésének, hiszen az egész társadalomra hatással van, valamint a jövőformálást is nagyban befolyásolhatja. Az, hogy jelenleg ennyire szétszórva jelenik meg a közigazgatásban a területrendezés; nagyobb teret és lehetőséget ad a korrupciónak is. Az általam ismertett struktúrával úgy gondolom, hogy ez csökkenne. Ezenkívül az imént említett politika és szakpolitikai szembenállásának kiegyensúlyozásával tovább csökkenthető. A kormány célkitűzései között szerepel a korrupció-megelőzés a közgazdaságban, ami mindenképpen pozitív előjel, ha az oktató-programokon kívül a gyakorlatba is megpróbálják és tudják alkalmazni. Jelenleg még nem lehet tudni, hogy milyen hatással lesznek a programok, azonban a felsőbb szinteken lévő korrupciós esetek aggodalomra adhatnak okot, hiszen, ha ott nem tudják megakadályozni, akkor az alsóbb szintekre még úgy sem tudnak felügyelni.

7.7. Kommunikáció szerepe

A külvilággal és a többi szervezettel való **kommunikációnak** döntő szerepe van a közös munkában. Mivel a terület-, és településfejlesztés szakterületei esetében a lakosság bevonása elengedhetetlen, ezért a kommunikációs lehetőségeket a legtöbb téren használni kell. A digitális átalakulás ezt már nagymértékben segítheti. Az internet segítségével széles tömegeket lehet könnyedén megszólítani és informálni. Itt főként az önkormányzatok szerepe számítana. Úgy gondolom, hogy modern gondolkodásra mutatna, ha **minden önkormányzatnak lenne saját közösségi média felülete**, aminek segítségével levédi a települést, hogy esetleg más tesz közzé álhíreket a település nevében, továbbá fontos, hogy közvetlen kapcsolatot létesítsen a lakosokkal, tudjon segíteni egyszerűen. Továbbá az

⁹ „A különböző ágazatok (jellemzően, de nem feltétlenül minisztériumok) közép vagy hosszú távra kidolgozott stratégiai dokumentuma az adott ágazat, szakterület szándékolt fejlesztési irányairól, koncepcionális jellegű elképzeléseiről.” (www.terport.hu)

önkormányzati weblapok helyzete is katasztrofális jelen pillanatban. Ha megnézzük több falu honlapját, van ahol még a 2014-es választások vannak címlapon és a fülek többsége hiányos, vagy épp „feltöltés alatt” van évek óta. Manapság, ha valaki informálódni szeretne egy településről; megnézi a Facebook oldalát, valamint a község honlapját. Több szempontból is fontos ezek kezelése, mivel olcsó reklámfelület, a fiatal korosztályok fő információszerzési platformja és lehet a település adattára is. Sajnos legtöbbször azt tapasztalom, hogy pl. a településfejlesztési koncepciók és a területrendezési tervek nem is találhatóak meg a honlapokon, pedig ezek alapvetőek lennének. Ezenfelül kiaknázatlan lehetőségnek tartom még a YouTube felületét, valamint az okostelefonokra készített android/ios alkalmazásokat is. A digitális átalakulás során nem csak a hivatalos feladatok ellátására kell összpontosítani, hanem innovatív megoldásokat szükséges kivitelezni több szempontból is. A kommunikáció azért is fontos a szakterület szervezeti integritásában, mivel létrehoz egyfajta közösségtudatot, identitásérzetet, ami pozitív visszacsatolás lehet a szervezetek és természetesen a lakosság számára egyaránt.

7.8. A lakosság és szervezetek közötti kapcsolat fejlesztése

A két szakterület esetében elengedhetetlen a társadalom (nevezhetjük, akár ügyfeleknek is, hiszen értük van) lehető legnagyobb mértékű bevonása. Jelenleg kissé gyengének érzem a kapcsolatot a mostani területfejlesztési szervezetek és a lakosság közötti kapcsolatot. Ennek egyrészt a napjainkban tapasztalható társadalmi passzivitás az oka, másrésztől viszont a szervezetek sem kellőképpen hajlanak a lakossági egyeztetésekre. Tehát látszik, hogy mindkét fél oldalán vannak hiányosságok. A legideálisabb az volna, ha a bottom-up szervezetek formálnák a lakosság szemléletét, megfelelő kritikával élnének a közigazgatással szemben és kapcsolatot, közös színteret hoznának létre a civil és közszféra számára. A közigazgatási rendszer irányából pedig nagyobb nyitottság szükséges a kritikával szemben és rugalmasabb problémakezelési módszerek alkalmazása egyes kérdésekben. A lakosság oldaláról pedig nagyobb mértékű aktivitásra és befogadóképességre lenne szükség. Sajnos pont az elmaradottabb régiókra figyelhető meg az, hogy a lakosság visszahúzódottabban szemléli a dolgokat, mikor pont az ilyen területeken volna a legnagyobb feladatuk, annak érdekében, hogy előrelépés történjen. Tovább nehezíti a dolgot, hogy ezeken a területeken a legnehezebb megszólítani az embereket és megértetni a rendszer működését, szükségességét. Megoldás

lehet lakossági fórumok, nyilvános egyeztetések, oktatások szervezése, amivel a legtöbb embert meg lehet mozgatni. ezenkívül nem csak a valós térben, de az internet világában is az emberekhez kell szólni.

7.9. Utánpótlásbázis kialakítása

A magyar felsőoktatásban terület-, és településfejlesztésre, vagy ehhez közelálló szakterületre specializálódott szakirányok vannak több felsőoktatási intézményben is a fővárosban és további nagyvárosainkban egyaránt. Ezekben a szakirányokon jelenleg a duális képzés hiányzik, ami problémát okozhat az álláskeresésben és a karrierkezdésben. A duális képzések elterjedéséből az egyetemek és az államigazgatási szervek is profitálhatnak. Az iskolák színvonala emelkedne, a kikerült szakemberek pedig már kellő gyakorlattal, ismerettel rendelkeznének, ahhoz, hogy könnyebben el tudjanak helyezkedni. Ezenkívül a szervezeteknek is nyújtana egy biztos utánpótlásbázist, sőt nem kell hónapokat tölteni a fiatal munkavállaló betanítására sem. Az iskolák, valamint a szervezetek közötti együttműködés mindenképp egy a jövőbemutató lépés lenne. Az egyetemen töltött éveim alatt én is megtapasztaltam, hogy mekkora hátrányból indulunk olyan szakokkal és szakirányokkal szemben, ahol a duális képzések már beindultak. Ezenfelül az iskolákban megtanult új módszerek lendületet adhatnak a közigazgatásnak is, amivel a folyamatos fejlesztések és a motiváltság is beépül mind az oktatásba, mind a közigazgatási rendszerbe. Továbbá az egyetemek K+F+I¹⁰ tevékenységei biztosítanák, hogy a nyugati módszerek is ismertek legyenek, de az **egyedi problémákra** is segíthetnek **egyedi megoldást** találni.

¹⁰ Kutatás, Fejlesztés és Innováció

8. AZ EU INTÉZMÉNYEIBEN REJLŐ PROBLÉMÁK ÉS LEHETŐSÉGEK

Magyarország 2004. május 1. napjától tagja az Európai Uniónak. Az EU egyik célja a hátrányos helyzetű területek (konvergencia régiók)¹¹ fejlesztése, a régiók közötti egyenlőtlenségek nivellációja. A területfejlesztéssel összefüggésbe hozható célja pedig, hogy ennek érdekében a konvergencia régiók kapnak különböző lehetőségeket és hozzá csatlakozó forrásokat vidékfejlesztési, területfejlesztési, stb. feladatok ellátására. Az országban végbemenő fejlesztések jelentős része EU-s forrásokból valósul meg. A pályázatok nagy lehetőségeket és olyan pénzügyi forrásokat jelenthetnek a kisebb településeknek, vidéki városoknak, amik megvalósítására önerőből nem lenne keretük. Azonban mindenképp megemlíthető a rendszer jelenlegi hibája, ami nem más, mint a korrupciós lehetőségek. Sem az EU, sem a kormány nem tud elég figyelmet szentelni a projektekre és a pénzek felhasználására. Az EU-s beruházások egyik feltétele a nyilvánosság, viszont ez nem mindig valósul meg és a pénz elszivárog. Bár a hatóságok előtt tudják magukat védeni, azonban tagadhatatlan, hogy sokan meggazdagodtak a források nem megfelelő és követhetetlen kihasználásából. Itt az egyetlen lehetőség a fejlesztésekre az, ha a korrupció lehetőségét akár egy járási szinten lévő ellenőrző bizottság létrehozásával kizárják. Erre jó példa a Skandináviában alkalmazott módszer, ahol saját maguk ellenőrzésére hoznak létre független és ellenzéki tagokból, vagy a szomszédos település önkormányzatának tagjaiból bizottságokat. További jelentős probléma az, hogy a források sok esetben egy adott ágazat fejlesztésére szolgálnak csak. Ez érthető is, hogy aki adja a pénzt megakarja mondani, hogy mire adja. Így épül minden faluban játszótér, miközben van már három és nem az égető probléma megoldásának orvoslására kínálnak megoldást. A falvak pályáznak, amire éppen lehet (tornaterem, energetikai felújítások, stb.), de előfordulhat, hogy ott éppen más probléma van, amire épp nincs pályázati lehetőség. Ezt megoldani csak a források racionális elosztásával lehet. Ennek kivitelezésére terület-, és településfejlesztő szakemberek kellene, akik elmennek az adott településre és továbbítják, hogy ott nem új játszótér kell, hanem pl. járdafelújítás. Így az állami szféra, sőt az EU is tudja szabályozni, hogy ne feleslegesen dobják ki a pénzt, hanem valódi megoldást jelentsenek a beruházások.

¹¹ Konvergencia régióknak nevezzük azt a statisztikai régiót, ahol az 1 főre jutó átlag GDP nem éri el az EU28 1 főre jutó átlag GDP-jének 75%-át. **Magyarországon a Közép Magyarországi régió kivételével minden régió konvergencia régió.** (saját megfogalmazás)

A LEADER és CLLD kezdeményezések is az EU-nak köszönhetően indultak be. Az integritás tekintetében megemlítendő még a 2 egyesületi forma egyik alappillére, a hálózat-építés is. Az EU területén számos jó példával találkozhattunk egyes problémák kezelésére, amik esetleg alkalmazhatóak a helyi hiányosságok megoldására is. Ebben lehet nagy szerepe a hálózat-építésnek és segítséget kérni annak érdekében, hogy könnyebben legyenek kezelhetőek a kritikus helyzetek. A LEADER és CLLD egyesületek hazánkban zárkózottan működnek véleményem szerint. Sok esetben nem nyitottak az együttműködésre. Ezenkívül probléma még az is, hogy eléggé a háttérben tevékenykednek és a társadalom kis szeglete tud csak a tevékenységeikről. Szükséges volna, hogy sokkal nagyobb mértékben dolgozzanak össze a hazai egyesületek egymással, valamint a többi EU-s szerveződéssel is, hiszen rengeteg jól bevált példát lehetne a magyar vidékfejlesztésbe is átültetni. Úgy gondolom, hogy nem kell félnünk segítséget kérni olyanoktól, akik tapasztaltabbak egyes területeken, mint mi. Ez nem csak Magyarországra értendő, hanem az egész volt szocialista tömb tagállamaira.

Az Európai Unió, hatalmas lehetőséget teremt egész Európa számára, ha megfelelően és tudatosan használjuk az intézményeiket. Véleményem szerint Európa jövője jelenleg azon múlik, hogy miként tud egységként összedolgozni, hiszen az országok külön-külön nem képesek felvenni a harcot sem gazdasági, sem katonai téren az USA-val, vagy a rohamosan fejlődő ázsiai nagyhatalmakkal. Természetesen fontosnak tartom a nemzetállamok szuverenitását és egyéni rendelkezési jogait, azonban nem gondolom, hogy a két szempont egymással ne volna képes megférni.

Talán ez az EU egyik jelenlegi legnagyobb krízispontja.

9. ÖSSZEGZÉS

Elmondható összességében, hogy a magyar közigazgatásban a terület-, és településfejlesztés jelenlegi felépítése valamint integráltsága nem elégséges és komoly fejlesztésekre szorul. A dolgozat során próbáltam ezeket a problémákat feltárni és úgy gondolom, hogy sikeresen tettem ezt meg, azonban a megoldásokra való javaslatok esetében egy sokkal összetettebb, több szereplős vita volna szükséges. Ennek ellenére egyedül is próbáltam fejtegetni valamelyest a témakört. Úgy gondolom, hogy megfelelő tematikával és együttműködéssel a digitális átalakulásnak köszönhetően a fejlesztések lehetőségei

könnyebben elérhetőek, mind a szervezetek, mind az ügyfelek részéről. Az azonban egyértelműnek látszik, hogy egy irányból megközelítve nem lehet a csomót kibogozni.

A szakterület több részegységében is hiányosságok érzékelhetők, mint például a szervezeti struktúra felépítésében, a kellő társadalmi, szervezeti háttér megteremtésében. Nem különülnek el a határvonalak egyes szintek és hatáskörök tekintetében. Lehetőségek viszont vannak, ezekre szerettem volna rámutatni. A nagyobb fokú integritás érdekében változtatások szükségesek a körbejárt területeken.

10. IRODALOMJEGYZÉK

1996. évi XXI. törvény *a területfejlesztésről és a területrendezésről*

2015. évi CCXXII. törvény *az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól*

DOMOKOS László, Dr. PULAY Gyula, SZATMÁRI János, GERGELY Szabolcs, SZABÓ Zoltán Gyula: *Az integritás kultúrájának meghonosítása a magyar közszférában*, A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv, az Állami Számvevőszék, szerk. Prof. Dr. NÉMETH Erzsébet, Állami Számvevőszék, 2016.

Forrás: https://asz.hu/storage/files/files/a_jo_kormanyzas_epitokovei/6.pdf (2018.10.31.)

Dr. KÖKÉNYESI József: *A helyi önkormányzatok tervezési rendszerének főbb elemei*, Terület- és településfejlesztési ismeretek, szerk. Dr. SZIGETI Ernő, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2006

Dr. PERGER Éva: *Területfejlesztés*, Terület- és településfejlesztési ismeretek, szerk. Dr. SZIGETI Ernő, Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest, 2006

FARAGÓ László: *Településfejlesztés*, Tér és Társadalom, 24(2010), 209.

FEHÉR Péter: *A digitális átalakulás módszereinek feltárása a közszolgáltatásokban*, Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 49(2018), 22.

PALLAI Katalin: *Bevezető Gondolatok a közigazgatási integritás és integritásmenedzsment témájához*, 182-183.,

Forrás: http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/bevezetogondolatok-a-kozigazgatasi-integritas-es-integritasmenedzsment-temajahoz.original.pdf (2018.11.07)

PALLAI Katalin: *Bevezető Gondolatok a közigazgatási integritás és integritásmenedzsment témájához*, 182-183.,

Forrás: http://archiv.uni-nke.hu/uploads/media_items/bevezetogondolatok-a-kozigazgatasi-integritas-es-integritasmenedzsment-temajahoz.original.pdf (2018.11.07) idézi: KLOTZ Péter,

SÁNTHA György: *Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás*. Törzsanyag az integritásmenedzsment tárgyához, Budapest, NKE-VTKI, (2013), 16.

SIMON István Krisztián: *Közösségvezérelt terület-, és településfejlesztés lehetőségei Bátonyterenyé térségében*, 2018

Forrás: <http://www.terport.hu/fogalomtar?ffogalom=&fogkat=All&abc=S> (2018.11.07)