

Marosi György Csongor

Korunk közigazgatás-tudományi paradigmáiról a helyi önkormányzatok tükrében

On the Paradigms of Contemporary Public Administration Science in the Light of Local Governments

ÖSSZEFOGLALÁS

A közigazgatás helyzete a világban – így Magyarországon is – mélyreható átalakuláson ment keresztül az elmúlt évtizedekben, amelyet különböző, változatos és dinamikusan fejlődő paradigmák megjelenése jellemez, melyek nem pusztán elméleti-akadémiai jellegűek, hanem a gyakorlatban is beleszövődnek például a helyi önkormányzatok működésének és választóikkal való interakciójának mindennapjaiba. Tanulmányom átfogó elemzést mutat be a hazai közigazgatásban újonnan kialakuló, gyakorlatiá váló paradigmákról, különös tekintettel azok önkormányzati szintű alkalmazására és következményeire. Nem csupán elméleti diskurzusra, hanem gyakorlati útmutató létrehozására is törekszem. Célom, hogy áttekintést nyújtsak a helyi önkormányzatok hatékony irányításához és átalakításához szükséges azon paradigmatis ismeretekről és eszközökről, amelyek ahhoz szükségesek, hogy az önkormányzatok mai korunkban reagálóképesek, felelősségteljesek és rugalmasak legyenek a változó globális és helyi környezettel szemben.

Journal of Economic Literature (JEL)

kódok: E62, G38, H11, H72

Kulcsszavak: állampénzügy, önkormányzat, gazdálkodás, költségvetés, közszolgáltatások, paradigmák, digitális kormányzás, fenntarthatóság

SUMMARY

The situation of public administration in the world, including Hungary, has undergone a profound transformation in recent decades. It is characterised by the emergence of different, diverse and dynamically evolving paradigms, which are not merely theoretical and academic, but are also embedded in practice, for example in the everyday functioning of local governments and their interaction with their constituents. My study presents a comprehensive analysis of the emerging paradigms that are becoming practices in domestic public administration, with a particular focus on their application and implications at the local government level. My aim is not only to provide a theoretical discourse but also to create a practical guide. My aim is to provide an overview of the

paradigmatic knowledge and tools necessary for effective governance and transformation of local governments to be responsive, accountable and resilient against the changing global and local environment in today's world.

Journal of Economic Literature (JEL)

codes: E62, G38, H11, H72

Keywords: public finance, local government, management, budget, public services, paradigms, digital governance, sustainability

BEVEZETÉS

A közigazgatás képezi a kormányzati műveletek gerincét, amely kulcsfontosságú a politikai döntések végrehajtható programokká és (szak) politikákká való átültetésében. A társadalmi igények alakulása, a technológiai fejlődés és az olyan globális kihívások, mint az éghajlatváltozás és a gazdasági egyenlőtlenségek azonban szükségessé tették a hagyományos igazgatási modellek újraértékelését.

Az általam kiemelten fontosnak tartott, és az alábbiakban elemzett kortárs paradigmák: a New Public Management (NPM), a Public Value Management (PVM), az új magyar közpénzügyi rendszer (CNPG), a Governance Network Theory, a Digital Governance, avagy a fenntarthatóság és rugalmasság a közigazgatásban ezekre a változó igényekre válaszul jelentek meg.

Az önkormányzatok – a közösséghez való közelségük miatt – élen járnak e paradigmaváltások megtapasztalásában és megvalósításában. Első érintkezési pontként szolgálnak a kormány és polgárai között, így kritikus szerepet játszanak a közvélemény és a kormányzás hatékonyságának alakításában. E tanulmány amellel érvel, hogy ezeknek a kortárs paradigmáknak a megértése nem csupán akadémiai gyakorlat, hanem szükségszerűség a hatékonyságra, átlát-

hatóságra és a nyilvánosság szerepvállalására törekvő önkormányzatok számára a minket körülvevő egyre összetettebb világban.

Ezen túlmenően ezeknek a paradigmáknak a feltárása hasznos lehet az állami vezetők, döntéshozók és tudósok mellett az elmélet képviselői számára is, hiszen betekintést nyújt a kormányzás sokrétű természetébe, kiemelve az alkalmazkodóképesség, az innováció és a helyi összefüggések mély megértésének szükségességét. Egyszerre szolgál tehát a közigazgatás jelenlegi helyzetére vonatkozó reflexióként és egy előrettekintő perspektívaként arra vonatkozóan, hogy az önkormányzatok hogyan tudnak eligazodni a 21. század kihívásai között.

Tanulmányom a közigazgatás elméleti alapjainak feltárásával kezdődik, követve annak fejlődését a hagyományos modellektől a kortárs paradigmákig, beleértve az új közmenedzsmen- tet (NPM), az új magyar állampénzügyi rendszert (CNPG), e két formát egymással is szembe állítva, továbbá a közérték-menedzsmen- tet (PVM), a kormányzási hálózatelméletet, a digitális kormányzást, valamint a fenntarthatóság rugalmasság paradigmáit. Ezeket a paradigmákat nemcsak elméleti, hanem önkormányzati gyakorlati alkalmazásuk összefüggésében is vizsgálom.

A tanulmány azért foglalkozik valós példák- kal, hogy áthidalja az elmélet és a gyakorlat köz- zötti szakadékot, rávilágítva arra, hogy a helyi önkormányzatok miként alkalmazták sikere- sen ezeket a paradigmákat a kormányzás és a közszolgáltatások javítása érdekében. Különös figyelmet fordítok a technológia szerepére az új paradigmák kialakításában, különösen a di- gitális kormányzás égisze alatt, amely forradal- masította a helyi önkormányzatok és a polgá- rok közötti interakciót és az állami erőforrások kezelését.

Kritikus elemzést adok az e paradigmák által jelentett kihívásokról és lehetőségekről, beleért-

ve az új irányítási modellek megvalósításának bonyolultságát, a kialakuló trendek hatását, valamint a fenntarthatóság és a méltányosság integrálását a közigazgatásba. Azzal érvelnek, hogy bár ezek a paradigmák innovatív megközelítéseket kínálnak a kormányzáshoz, megkövetelik a helyi kontextusok alapos mérlegelését és a különféle érdekelt felek érdekeinek egyensúlyát.

A befejező rész a kulcsfontosságú felismeréseket szintetizálja, és ajánlásokat kínál a terület jövőbeli kutatásához. Hangsúlyozza e paradigmák helyi kontextusokhoz való igazításának fontosságát, valamint azt, hogy a helyi önkormányzatoknak proaktívnak kell lenniük a 21. század kihívásainak kezelésében. Felhívom a figyelmet arra is, hogy ezeknek a kortárs paradigmáknak a megértése és megvalósítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a helyi önkormányzatok hatékonyan szolgálják közösségeiket az egyre összetettebb és dinamikusabb környezetben.

NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)

A New Public Management, vagy új közmenedzsment (NPM) a 20. század végén történt kialakulása óta folyamatosan fejlődött, alkalmazkodva a közigazgatás folyamatosan változó környezetéhez. Napjainkban az NPM továbbra is jelentős paradigma az önkormányzatok irányításában, amelyet a hatékonyságra, eredményességre helyezett hangsúly, valamint a közzférán belüli, a magánszektorban bevett gazdálkodási gyakorlat átvétele jellemez. Érdeemes ezért a NPM jelenlegi helyzetével foglalkozni, összegezni annak hatását és relevanciáját az önkormányzatok összefüggésében.

Az NPM alapfilozófiája, amely a piacorientált reformokban gyökerezik, azt feltételezi, hogy a „piacszerűbb” magatartás növelheti a közszolgáltatások hatékonyságát (Hood, 1991). Ezt a paradigmaváltást az a meggyőződés ve-

zérelte, hogy a hagyományos államigazgatási modellek már nem elégségesek a nyilvánosság dinamikus igényeinek kielégítésére. Az NPM útja azonban nem volt kritika nélküli. Egyesek azzal érvelnek, hogy a hatékonyságra való összpontosítás figyelmen kívül hagyja a közszolgálat belső értékeit, mint például az egyenlőséget, a méltányosságot vagy a nyilvános elszámoltathatóságot (Dunleavy–Hood, 1994).

Mára az önkormányzatok egyre inkább elfogadták az NPM elveit, bár alkalmazásuk igen eltérő. A hatékonyság-vezérelt megközelítés jelentős szerkezetátalakításhoz vezetett az önkormányzatokban, jelentős elmozdulással az outsourcing, a teljesítménymérés és az ügyfélközpontú szolgáltatásnyújtás irányába. Ezek a változások tükrözik az NPM befolyását a közigazgatáson belüli szerepek és felelőségek újra definiálásában (Pollitt–Bouckaert, 2011).

Széles körben elterjedt alkalmazása ellenére az NPM kihívásokkal néz szembe a mai napig. A digitális technológia térnyerése például szükségessé tette az NPM módszertanának újragondolását. Az e-kormányzati kezdeményezések, miközben igazodnak az NPM hatékonysági céljaihoz, egyensúlyt követelnek meg a technológiai fejlődés és a közértékek között (Osborne, 2006). Ezenkívül az éghajlatváltozás és a társadalmi méltányosság globális kihívásai az NPM piacközpontú megközelítésének újraértékelését készítették, egy holisztikusabb és fenntarthatóbb állami irányítási modell mellett.

Ahogy haladtunk előre az időben, egyre világosabbá vált, hogy az NPM-nek, bár van releváns alapja, folyamatosan tovább kell fejlődnie. Ennek keretében össze kell egyeztetnie a hatékonyságot az átláthatósággal, a polgárok részvétele és a fenntartható fejlődés iránti növekvő igényekkel. Az NPM jövőjét az önkormányzatok terén valószínűleg egy árnyaltabb, a hatékony gazdálkodás elveit a közigazgatás tágabb céljaival harmonizáló szemlélet fogja jellemezni.

AZ NPM KRITIKÁJA

A New Public Management a szocialista állam neoliberais állammá történő alakítása, mely szerint csupán a primer közfeladatokat látja el, az egyszerűbb és hatékonyabb állam gondolata mentén, melynek alappillérei a piaci mechanizmusok kiterjesztése, a piacosítás, a privatizáció és a dereguláció.

A közfunkciók piacosítása, tulajdonviszonyok megváltozása, állami javak magánosítása, versenyszektori motívumok megjelenése jellemzi a közfeladatok ellátását, a túlszabályozottság, merev normarendszer leépítése mellett.

Megjelent elvként a Public Private Partnership (PPP), a köz - és a magánszektor partnersége, a magánszektor tőkeforrásainak bevonása a közcélok megvalósítása érdekében, ezzel a terhek megosztása az állam és a piac között, az állammal szembeni olcsóság, hatékonyság és eredményesség követelményét támasztva. Ezzel együtt feltűnik a kötelező verseny, a tendereztetés, mely melletti érv az olcsóság és az átláthatóság, akár az állam által nyújtott szolgáltatás terhére is.

A magánszektor szereplőinek célja a profit, saját hasznuk növelése, a privatizációval szemben kritikaként merülhet fel, hogy tisztán piaci viszonyok között működő vállalkozás hatékonyabban tudja-e biztosítani az adott közszolgáltatást az állam felügyelete alatt működő vállalkozással szemben.

A globalizálódó magánszektor tőke-akkumulációjának elsődleges igénye miatt elveszíti a szociális érzékenységét, melyben az állam közvetlenül szerepet vállalt az állampolgárai számára. Az állami tulajdon fenntartásának célszerűsége mellett hozható érvként, hogy a közérdek érvényesítése, szociális biztonsága fokozottabban érvényesül.

A kiszervezésre került állami feladatok vis maior helyzetet teremtettek a munkaerőpiacon, hiszen a közszféra leépítése okán megnöveke-

dett munkanélküliség, a magánszektor szereplői számára egy megnövekedett munkaerőtalékot képeztek, így a szociális és munkajogi védelem meggyengült, bérszínvonal csökkenés következett be, erősödött a magánszektor alku pozíciója a munkavállalókkal szemben, melynek következménye az alacsonyabb bérek, fogyasztáscsökkenés, gazdasági visszaesés és az életszínvonal hanyatlása.

A deregulációs folyamatok következménye, hogy a jogi szabályozottság mérséklődik, a kiterjesztő értelmezés kerül középpontba, mely csökkenti a jogbiztonságot, ami hosszú távon kiszámíthatatlanságot eredményez.

Az NPM nem tett eleget azon hozzá fűzött reményeknek, mely szerint a társadalmi jólétet vagy a termelékenység volumenének növekedését eredményezte volna.

A New Public Management gazdasági filozófiája a decentralizációra, privatizációra és a közszolgáltatások menedzsment (nyereség) szemléletre épülő DPM paradigma idejétmúltá válik.

VÁLASZ AZ NPM KIHÍVÁSAINA: AZ ÚJ MAGYAR ÁLLAMPÉNZÜGYI RENDSZER (CNPG)

Az aktív állammodell térnyerése és a vele járó új gazdasági paradigma, vagyis a centralizációra, nemzeti tulajdonba vételre (visszavásárlás útján), és a közjő szolgáltatát erősebben érvényesítő szemlélet felé tendálnak a folyamatok, vagyis egy Centralization, Nationalization, Public Good (CNPG) látásmód érvényesül (Lentner, 2019).

A köztulajdon jelentősége a 2008-2009-es gazdasági válságot követően felértékelődött, Magyarország a válságra a nemzeti tulajdon megerősítésével reagált, hiszen a köztulajdon növelése fokozott védelmet nyújt a globális piacgazdaság szélsőséges hatásaitól, a szociális biztonság erősödik, a közfoglalkoztatók útján a

foglalkoztatás fenntartható és növelhető. Az individuummal szemben a közérdek érvényesül.

A válságot megelőző időszakban az alulszabályozottság, mérsékelt állami ellenőrzés, és a piaci szereplők túlzott autonómiája volt jellemző.

Az állam elsődleges feladata, hogy az állampolgárok nélkülözhetetlen szükségleteiről gondoskodjon, így a közszolgáltatásokat ma már csak köztulajdonú gazdasági társaságok révén lehet biztosítani, kivétel nélkül az összes ágazatban. A közszolgáltatásokat ellátó társaságok számának növelése, a nemzetgazdaságban betöltött szerepük erősítése a gazdaságpolitikában pozitív elmozdulásnak tekinthető.

A köztulajdonban álló vállalatok, közszolgáltatók működésében már nem a profit az elsődleges, hanem a fogyasztói érdekeket szem előtt tartó árak és a közjó minél szélesebb körű érvényesítése (Lentner, 2015).

A közjó érdekében célként jelenik meg a közszolgáltatások folyamatos biztosítása, a vis maior események hatékony válságkezelése. A köztulajdon mint egész erősebb és hatékonyabb a piaci szereplőkhöz képest.

PUBLIC VALUE MANAGEMENT (PVM)

A közigazgatás folyamatosan fejlődő világában a Public Value Management (PVM) olyan paradigmaként tűnik ki, amely a pusztán hatékonyságról és folyamatoptimalizálásról a közérték megteremtésére irányítja át a hangsúlyt. Napjainkra a PVM jelentős vonzerőre tehet szert, különösen az önkormányzatokon belül, amelyek egyre inkább felelősségre vonhatók nemcsak működési hatékonyságukért, hanem a társadalmi jóléthez való hozzájárulásukért is.

Moore 1990-es évek eleji alapművéből kiindulva a PVM vitatja az állami és a magán-szektor menedzsmentjének hagyományos dichotómiáját (Moore, 1995). Azzal érvel, hogy az állami szervezeteknek arra kell törekedniük,

hogy értéket teremtsenek a közszférában, hasonlóan ahhoz, ahogy a magáncégek értéket teremtenek részvényeseik számára. Ez egy olyan stratégiai keretet foglal magában, amelyben az állami „menedzserek” részt vesznek a közérték meghatározásában, legitimitás és támogatás megszerzésében, valamint a működési kapacitás kiépítésében a kívánt eredmények elérése érdekében (Benington–Moore, 2011).

Manapság nem lehet túlbecsülni a PVM potenciális jelentőségét a helyi önkormányzatok számára. Az olyan globális kihívások közepe, mint az éghajlatváltozás, a társadalmi egyenlőtlenség és a világválság, a helyi önkormányzatok élen járnak abban, hogy olyan szolgáltatásokat nyújtsanak, amelyek nemcsak megfelelnek a hatékonysági előírásoknak, hanem a szélesebb közérdekhez is igazodnak. A PVM eszközt és szemléletet kínál arra, hogy ezeket a szolgáltatásokat ne pusztán tranzakcióként, hanem egy nagyobb társadalmi narratíva szerves részeként tekintsük.

A PVM bevezetése azonban nem mentes kihívásoktól. Paradigmaváltásra van szükség abban, ahogyan az állami vezetők gondolkodnak a szerepükről, a hagyományos bürokratikus struktúrákon túllépve az innováció, az érdekelt felek bevonása és a közszükségletek árnyalt megértése érdekében. Ez az elmozdulás különösen nyilvánvaló az olyan területeken, mint a várostervezés, a közegészségügy és az oktatás, ahol a helyi önkormányzatok több részvételen alapuló és inkluzív megközelítést alkalmaztak, hogy szolgáltatásaikat közösségeik értékeivel és elvárásaihoz igazítsák (Alford–Hughes, 2008).

A PVM jövőjét a közigazgatásban, különösen helyi szinten, valószínűleg a fenntarthatóságra, a méltányosságra és a közösségi szerepvállalásra való fokozott hangsúly fogja jellemezni, mivel ezek napjainkban a közérték meghatározásának szerves részét képezik.

GOVERNANCE NETWORK THEORY

A közigazgatás elméletei közt a kormányzási hálózatelmélet (GNT) kulcsfontosságú paradigmaként jelenik meg, különösen az önkormányzatok számára. Ez az elmélet, amely a kormányzás hagyományos hierarchikus modelljeiből fejlődött ki, egy olyan hálózatos megközelítést szorgalmaz, amelyben több érdekelt fél együttműködik a közügyek megoldásában.

A GNT lényegében felismeri a felülről lefelé irányuló kormányzási modellek korlátait a modern világ sokrétű kihívásainak kezelésében. Egy együttműködésen alapuló és inkluzívabb megközelítést javasol, ahol a kormány, a magánszektor, a nonprofit szervezetek és a közösség részt vesz a közérték közös létrehozásában (Sørensen–Torfing, 2009). Ennek az elmozdulásnak nem csupán elméleti, hanem gyakorlati vonatkozásai is vannak az önkormányzatok működésére, hangsúlyozva a rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet és a több ágazatot át-fogó együttműködést.

Ma a GNT jelentőségét hangsúlyozza a társadalmi problémák egyre összetettebbé válása, a klímaváltozástól a várostervezésig. A helyi önkormányzatok, amelyek e kihívások összefüggésében helyezkednek el, egyedülálló helyzetben találják magukat a GNT kihasználása terén. A hálózatok elősegítésével különféle perspektívákat, szakértelmet és erőforrásokat hasznosíthatnak, ami innovatívabb és hatékonyabb megoldásokhoz vezet (Provan–Kenis, 2008).

A GNT megvalósítása azonban nem mentes a kihívásoktól, hasonlóan az eddig bemutatott paradigmákhoz. A változatos hálózatok kezelése a hagyományos bürokratikus kompetenciákon túlmutató készségeket igényel, beleértve a tárgyalásokat, a konfliktusok megoldását és az ágazati határokon átnyúló munkaképességet. Ráadásul az elszámoltathatóság egy ilyen decentralizált rendszerben ködös lehet, és kér-

déseket vet fel az átláthatósággal és a demokratikus legitímációval kapcsolatban (Klijn, 2008).

E kihívások ellenére a GNT-ben rejlő lehetőségek jelentősek a helyi kormányzás javításában. E paradigma elfogadásával az önkormányzatok dinamikus, reagáló entitásokká alakulhatnak át, amelyek képesek hatékonyabban kezelni a jelenkori kihívásokat. Ez magában foglalja a közösségi szerepvállalás előmozdítását, az ágazatok közötti együttműködés lehetővé tételét és a közszolgáltatások nyújtásának innovációját. Idővel a GNT valószínűleg tovább fog fejlődni, tükrözve a közösségi problémák változó természetét és világunk növekvő összekapcsolódását. Az önkormányzatok számára ez folyamatos alkalmazkodást és tanulást jelent, felvállalva a segítők és együttműködők szerepét az irányítási hálózatban. Ily módon a GNT ígéretes utat kínál a közigazgatás számára, hogy érzékenyebbé, befogadóbbá és hatékonyabbá váljon a 21. század igényeinek kielégítésében.

DIGITAL GOVERNANCE

A mai rohanó, digitálisan vezérelt világban a digitális kormányzás a közigazgatási paradigmák élén áll, átalakítva az önkormányzatok és a polgárok közötti interakciót, a szolgáltatások kezelését és a döntéshozatalt. A digitális kormányzás alapvetően a digitális technológiák integrálását jelenti a közigazgatás szövetébe. Meghaladja a meglévő folyamatok pusztá digitalizálását, és holisztikus átalakulást testesít meg egy nyitottabb, részvételen alapuló és hatékonyabb irányítási modell felé (Meijer, 2021). Ezt a paradigmaváltást az a felismerés vezérli, hogy az egyre inkább digitálisabbá váló világban a kormányoknak alkalmazkodniuk kell ahhoz, hogy relevánsak, érzékenyek és hatékonyak maradjanak.

A helyi önkormányzatokban a digitális kormányzás bevezetését az e-kormányzati szolgál-

tatások, a polgárok bevonását szolgáló digitális platformok és az adatvezérelt döntéshozatali folyamatok kiépítése fémjelzte. Ezek a kezdeményezések a nagyobb átláthatóság, hozzáférhetőség és az állampolgár-központú szolgáltatásnyújtás felé tett lépést tükrözik (Gil-Garcia et al., 2014). Például az intelligens város projektek digitális technológiákat integráltak a városi szolgáltatások optimalizálására, a fenntarthatóság javítására és a lakosok életminőségének javítása érdekében.

A digitális kormányzásban rejlő lehetőségek teljes kiaknázására vezető út azonban tele van kihívásokkal. A digitális megosztottság problémái, a kiberbiztonsági aggodalmak és a közzsférában alkalmazottak képzettségének javítása jelentős akadályt jelentenek (Bertot et al., 2010). Emellett kihívást jelent a magánélet védelmének és az állampolgári adatok etikus felhasználásának biztosítása, ami alapvető a digitális kormányzási kezdeményezésekbe vetett közbizalom megőrzéséhez.

A jövőre nézve a digitális kormányzás pályáját valószínűleg az olyan feltörekvő technológiák alakítják majd, mint a mesterséges intelligencia, a blokklánc és a „tárgyak internete” (Internet of Things, IoT). Ezek a technológiák kifinomultabb, előrejelző irányítási modellek ígéretét kínálják, amelyek proaktívan képesek kielégíteni a lakosság igényeit. Ezek azonban megkövetelik a szabályozási kereteket, az adatkezelési gyakorlatokat és a digitális írástudással kapcsolatos kezdeményezések újragondolását is, mind a kormányzati munkaerőn belül, mind a nagyközönség körében.

A digitális kormányzás tehát kulcsszerepet játszhat a helyi önkormányzatok fejlődésében. Lehetőséget kínál a közigazgatás újradefiniálására a digitális korszakhoz jobban igazodó módon, előtérbe helyezve a hatékonyságot, az inkluzivitást és az innovációt.

FENNTARTHATÓSÁG ÉS RUGALMASSÁG

A fenntarthatóság és a rugalmasság (vagy reziliencia) fogalma egyre hangsúlyosabbá vált a közigazgatásban, különösen az önkormányzatok kontextusában. Ma már ezek a koncepciók nem csak hívószavak, hanem szerves részét képezik a közintézmények stratégiai tervezésének és működésének.

A fenntarthatóság a közigazgatásban azt a képességet jelenti, amely képes kielégíteni a jelenlegi közszükségleteket anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek azon képességét, hogy kielégítsék saját igényeiket. Környezeti, gazdasági és társadalmi dimenziókat foglal magában, holisztikus megközelítést követelve a kormányzásban (Brundtland, 1987). A helyi önkormányzatok, mint a közösségekhez legközelebb álló közigazgatási egységek egyedülálló helyzetben vannak a fenntarthatósági kezdeményezések vezetésében. Élen járnak a megújuló energiát, a fenntartható városfejlesztést és az inkluzív gazdasági növekedést előmozdító politikák végrehajtásában.

A reziliencia ezzel szemben a közintézmények és közösségek azon képességét jelenti, hogy ellenálljanak az akut sokkoknak és krónikus stresszeknek, és felépüljenek azokból. Az éghajlatváltozás, a világméretű válságok és a gazdasági ingadozások által fémjelzett korszakban a reziliencia a közigazgatás sarokkövévé vált (Norris et al., 2008). A helyi önkormányzatok döntő szerepet játszanak a reziliencia stratégiai kidolgozásában és végrehajtásában, amelyek magukban foglalják a természeti katasztrófákra való felkészülést, a társadalmi kohézió elősegítését és a közszolgáltatások alkalmazkodóképességének kiépítését.

A fenntarthatóság és a reziliencia integrálása a közigazgatásba paradigmaváltást igényel a hagyományos, szilárd megközelítéstől az integráltabb, adaptívabb és előremutató stratégiák felé. Ez nemcsak szakpolitikai és működési

változásokat, hanem a közintézményeken belüli kulturális váltást is magában foglalja (Folke et al., 2010). A hatékony vezetés, az érintettek bevonása és a szervezetek közötti együttműködés kulcsfontosságú ebben az átalakulásban.

A fenntarthatóság és a reziliencia közigazgatásba való integrálásához vezető út azonos módon az összes itt bemutatott paradigmához kihívásokkal teli. A korlátozott erőforrások, az intézményi tehetetlenség és a versengő prioritások gyakran akadályozzák a hosszú távú, fenntartható gyakorlatok elfogadását (Meadowcroft, 2009). Ezenkívül a modern társadalmi kihívások összetettsége és összekapcsolhatósága innovatív megoldásokat és ágazatközi együttműködést igényel, ami további kihívások elé állítja a helyi önkormányzatokat.

A fenntarthatóság és a rugalmasság jelentősége a közigazgatásban azonban várhatóan csak nőni fog. Az önkormányzatoknak, mint a közösségi alapú megoldások megalkotóinak tovább kell fejlődniük, beágyazva ezeket a fogalmakat működésükbe. A fenntartható és ellenálló jövő felé vezető út nemcsak elengedhetetlen, hanem lehetőség is a közigazgatás újradefiniálására oly módon, hogy az alkalmazkodóbb,

igazságosabb és a hosszú távú társadalmi jólétet szolgálja.

PARADIGMAVÁLTÁS AZ ÖNKORMÁNYZATOK GYAKORLATÁBAN

Lakossági szereplők bevonása a feladatmegoldásba

A közigazgatás jelene az önkormányzatok működésében jelentős paradigmaváltásról tanúskodik, amelyet többek közt a helyi szereplők közfeladatok megoldásába való fokozott bevonása jellemez. Ez a fejezet ennek az eltolódásnak a dinamikáját vizsgálja, feltárva a helyi kormányzásra és a közigazgatásra gyakorolt hatásait.

A helyi kormányzás hagyományos, túlnyomórészt felülről lefelé irányuló modellje fokozatosan átadja helyét az együttműködésen és részvételen alapuló megközelítésnek. Ez az átmenet alátámasztja azt a felismerést, hogy a hatékony közfeladat-megoldásokhoz gyakran szükség van különféle helyi érdekelt felek közreműködésére, szakértelmére és bevonására, beleértve a nem kormányzati szervezeteket, a magán-szektorbeli entitásokat, a közösségi csoportokat és az egyes állampolgárokat (Bovaird–Loeffler,

1. táblázat: A feladatmegoldás elemzése

| | |
|--|---|
| Rövid leírás arról, hogy hogyan működtetik az adott eszközt | Állandó elégedetlenkedők, kritikusok bevonása az általa kritizált feladat megoldására. |
| A bevont csoport leírása, amennyiben erről rendelkezünk információval | Állandó elégedetlenkedők, kritikusok |
| A település(ek) lakosságszám szerinti besorolása, ahol az eszközt látni lehet | 20 000 – 49 999 fő |
| Milyen esetekben előnyös ez az eszköz, mikor működik sikeresen, milyen helyzetekben és célokra lehet hatékonyan használni? | Külső erőforrás felhasználása a probléma megoldására. |
| Milyen veszélyei, gátjai vannak az eszköz alkalmazásának, milyen helyzetekben, célokra nem alkalmazható? | A túlzott lakossági beavatkozás lassíthatja az önkormányzati döntési mechanizmusokat, elapórozhatja az adott döntés hatásait. |

Forrás: saját szerkesztés

2012). Ennek az eltolódásnak kettős okai vannak: egyrészt a kortárs társadalmi kihívások összetettsége gyakran meghaladja az önállóan fellépő önkormányzatok problémamegoldó képességét; másodsor, a helyi szereplők bevonása innovatívabb, kontextus szempontjából relevánsabb és fenntarthatóbb megoldásokhoz vezethet (O’Leary et al., 2006).

E paradigmaváltás egyik figyelemre méltó megnyilvánulása a koproduktív modellek növekvő elterjedése a helyi kormányzásban. A koproduktív az állampolgárok és más helyi szereplők aktív részvételét jelenti a közszolgáltatások tervezésében, teljesítésében és értékelésében (Pestoff, 2006). Ez a megközelítés nemcsak a közszolgáltatások minőségét és hatékonyságát javítja, hanem a helyi szereplők felelősségérzetét és felelősségtudatát is.

Ez a módszer azonban nem mentes a kihívásoktól sem. Alapvető változást követel meg a közigazgatásban és a döntéshozókban, akiknek meg kell tanulniuk a helyi szereplőkre nem pusztán szolgáltatás-igénybevevőként tekinteni, hanem közhasznú partnerként és egyfajta „társtermelőként”. Emellett gyakorlati akadályok is vannak, mint például a hatékony koordináció biztosítása, a különböző érdekek kezelése és az együttműködésen alapuló kormányzás kapacitásának kiépítése (Ansell–Gash, 2008). Problémát jelenthet még, hogy a bevont lakossági szereplők nem követik nyomon az aktuális, költségvetésre és ezáltal helyi lehetőségekre hatással lévő folyamatokat, azok hatásaival nem kalkulálnak – ilyen lehet például a COVID-19 járvány önkormányzati költség-növelő hatása (Hegedűs–Lentner, 2023).

Előretekintve valószínűleg további lendületet kap a helyi szereplők bevonása a közfeladatok megoldásába a magyarországi önkormányzatokban. Ez az elmozdulás a helyi kormányzás demokratikusabb, befogadóbb és reagálóbb megközelítését képviseli, igazodva a decen-

lizáció és a közösség felhatalmazásának tágabb irányzataihoz. Amint az önkormányzatok továbbra is navigálnak ebben a paradigmaváltásban, olyan stratégiákat és kereteket kell kidolgozniuk, amelyek elősegítik a hatékony együttműködést, miközben kezelni kell a közigazgatás e fokozottabb részvételi megközelítésében rejlő kihívásokat is. Ez a gyakorlati példa továbbá nem csak Magyarországra, hanem a környező országokra (különösen Csehországra és Szlovákiára) is jellemző, ahol a szolgáltatási és gazdasági decentralizáció szintén a reformtörekvések integráns részét képezik (Lentner et al., 2018).

Az NPM paradigmájában a helyi szereplők bevonása gyakran a hatékonyság és a piacvezérelt megoldások módszere. Az NPM ugyanis a közigazgatás üzletszerűbb megközelítését szorgalmazza, ahol a helyi szereplőkhöz való kiszervezés költségcsökkentéshez és a közszolgáltatások hatékonyságának növeléséhez vezethet (Hood, 1991). Ezt a megközelítést azonban néha bírálják, mert a hatékonyságot helyezi előtérbe a demokratikus részvétellel és a közértekllel szemben.

A PVM ezzel szemben a helyi szereplők közértéktերemtő szerepét hangsúlyozza. Ez a paradigma azt sugallja, hogy az állami adminisztrációnak nem csupán vásárlóként, hanem a közszolgáltatások társtermelőiként is be kell vonniuk a helyi szereplőket, ezáltal növelve e szolgáltatások értékét a közösség számára (Moore, 1995). A PVM kiemeli annak fontosságát, hogy a közszolgáltatásokat összehangolják a helyi közösségek értékeivel és igényeivel.

A Governance Network Theory a helyi szereplők széles körének bevonását szorgalmazza a döntéshozatali folyamatokba. Ez a paradigma azt feltételezi, hogy az összetett állami problémákat hatékonyabban lehet kezelni olyan együttműködési hálózatokon keresztül,

2. táblázat: A fókuszcsoporthoz tartozó elemzés

| | |
|--|--|
| Rövid leírás arról, hogy hogyan működtek az adott eszközök | Emberek egy csoportjának véleményét, benyomásait, attitűdjeit vizsgálhatjuk. Általában 6-10 fő vesz részt, a beszélgetést moderátor vezeti. A beszélgetés félig strukturált, azaz a moderátor témavázlat alapján irányítja a beszélgetést, de nincsenek kötött kérdések-válaszok. Megkülönbözteti a fókuszcsoporthoz tartozó csoportos interjútól az a tény, hogy a csoporttagok egymás közötti interakciója is meghatározó a fókuszcsoporthoz tartozó eredményessége szempontjából. |
| Mit gondolna egy megkérdezett alany, mi az általa említett bevonási eszköz célja | Felmérni, hogy mik azok, amelyek jelenleg jól működnek a városban, és mik azok, amelyeket a jövőben fejleszteni kellene. |
| A település(ek) lakosságának szerinti besorolása, ahol az eszközt láthatjuk | 1 000 – 4 999 fő |
| Milyen esetekben előnyös ez az eszköz, mikor működik sikeresen, milyen helyzetekben és célokra lehet hatékonyan használni? | Pontosabb információt adhat a lakosság elképzeléseiről. A technika előnye a csoporttagok véleménycseréjéből származó többlet, azaz a résztvevők egymással történő interakciója. A résztvevők saját szavaikkal fejezhetik ki véleményüket, így spontán reakciókat figyelhetünk meg. A moderátor szintén felteheti spontánul felmerült kérdéseit, így irányíthatja a beszélgetést. |
| Milyen veszélyei, gátjai vannak az eszköz alkalmazásának, milyen helyzetekben, célokra nem alkalmazható? | Nem számszerűsíthető, nem vonatkoztatható a népesség egészére. A csoport lehet nehezen kezelhető, állhat csupán introvertált emberekből, akik nehezebben nyílnak meg egymásnak. A csoportban lehet nehezen kezelhető ember, aki valamilyen okból nem kellőképpen motivált a fókuszcsoporthoz tartozó célját elérni. |

Forrás: saját szerkesztés

amelyek kormányzati ügynökségeket, magáncégeket, nonprofit szervezeteket és közösségi csoportokat foglalnak magukban (Sørensen–Torfing, 2009). Az ilyen hálózatok kihasználhatják a különböző szereplők egyedi erősségeit és perspektíváit innovatív megoldások kidolgozása érdekében.

A Digital Governance új utakat nyit a helyi szereplők közigazgatásba való bevonására is. A digitális platformokon keresztül az önkormány-

zatok közvetlenül bevonhatják a polgárokat a politikai döntéshozatalba és a szolgáltatásnyújtási folyamatokba. Ez a paradigma a technológiát használja az átláthatóság, a részvétel és a helyi önkormányzatok és a polgárok közötti együttműködés fokozására (Meijer, 2021).

Végül a fenntarthatóság és a rugalmasság paradigmái aláhúzzák a helyi szereplők kritikus szerepét a fenntartható és ellenálló közösségek előmozdításában. A helyi szereplők szerves részét

képezik a környezeti kihívásokkal, a társadalmi egyenlőséggel és a gazdasági életképességgel foglalkozó stratégiák kidolgozásának, biztosítva a helyi közösségek hosszú távú fenntarthatóságát és rugalmasságát (Brundtland, 1987).

Összegzésképpen elmondható, hogy a helyi szereplők bevonása a közfeladat megoldásokba változatosan jelenik meg a kortárs közigazgatás paradigmáiban. Mindegyik paradigma egyedi perspektívát kínál arra vonatkozóan, hogy a helyi szereplők hogyan járulhatnak hozzá a hatékony, érzékeny és demokratikus kormányzáshoz. Ahogy a közigazgatás folyamatosan fejlődik, e paradigmák integrálása kulcsfontosságú lesz a helyi szereplők erősségeinek és képességeinek a közösségek jobbá tétele érdekében történő kiaknázásában.

Döntéshozatal segítése fókuszcsoporthoz

A kortárs közigazgatásban paradigmaváltás tapasztalható az önkormányzati gyakorlatban, egyre nagyobb hangsúlyt fektetve a részvételen alapuló döntéshozatali folyamatokra. Ennek egy másik egyre jobban elterjedő módszere a fókuszcsoporthoz szervezése a helyi döntéshozatal tájékoztatására. Ez a fejezet feltárja a fókuszcsoporthoz szerepét a helyi önkormányzatokban, kiemelve a döntéshozatali folyamat gazdagításában és a demokratikus elkötelezettség előmozdításában rejlő potenciáljukat.

A fókuszcsoporthoz mint kvalitatív kutatási módszer magában foglalja az egyének egy kis, változatos csoportjának összegyűjtését, hogy megvitassák és visszajelzést adjanak konkrét kérdésekről, irányelvekről vagy kezdeményezésekről. Ez a megközelítés lehetőséget kínál a helyi önkormányzatok számára, hogy közvetlenül hozzáférjenek a közösség tagjainak meglátásaihoz és perspektíváihoz, ezáltal a döntéshozatali folyamatok befogadóbbá válhatnak, illetve a helyi realitásokon alapulhatnak (Krueger–

Casey, 2015). A fókuszcsoporthoz alkalmazása összhangban van a Public Value Management (PVM) és a Governance Network Theory elveivel, amelyek a polgárok közigazgatásban való aktív részvételét szorgalmazzák.

A fókuszcsoporthoz értéke a helyi kormányzásban abban rejlik, hogy képesek olyan árnyalt meglátásokat feltárni, amelyek a hagyományos felmérések vagy nyilvános konzultációk során nem feltétlenül derülnek ki. Lehetővé teszik a mélyreható megbeszéléseket, ahol a résztvevők kifejezhetik véleményüket, megoszthatják tapasztalataikat, és közös keretek között megoldási javaslatokat tehetnek. Ez különösen hasznos lehet összetett vagy vitás kérdésekben, ahol sokféle nézőpontot kell figyelembe venni (Morgan, 1997).

A fókuszcsoporthoz hatékony megszervezése és felhasználása azonban alapos átgondolást igényel. A résztvevők kiválasztásának a sokszínűsége kell törekednie, hogy a perspektívák széles skáláját biztosítsa. A csoport facilitációjának semlegesnek kell lennie, és ügyesen kell kezelnie a dinamikát a nyílt és őszinte párbeszéd előmozdítása érdekében. Ezen túlmenően, a fókuszcsoporthoz eredményeit átgondoltan kell integrálni a döntéshozatali folyamatba, egyensúlyba hozva azokat más input és a szakértelem formáival (Stewart et al., 2007).

Ma a fókuszcsoporthozat már egyre inkább digitális eszközök egészíthetik ki, igazodva a digitális kormányzás paradigmájához. Az online platformok elősegíthetik a szélesebb körű részvételt, elérve azokat az egyéneket, akik esetleg nem tudnak részt venni a személyes üléseken, és új módokat kínálhatnak a megbeszélések adatainak rögzítésére és elemzésére (Salmons, 2015).

A fókuszcsoporthoz szervezése tehát jelentős elmozdulást jelent a részvételen és tanácskozáson alapuló kormányzási formák irányába az önkormányzatokban. Ennek a megközelítésnek a hatékony kihasználásával a helyi hatóságok

3. táblázat: A részvételi költségvetés elemzése

| | |
|--|--|
| Rövid leírás arról, hogy hogyan működtetik az adott eszközt | A költségvetés egy bizonyos részét meghatározott célra használja fel az önkormányzat. A forrás felhasználásáról egy lakosok által megválasztott, külön e célra létrehozott testület tesz javaslatot. |
| A bevont csoport leírása | Lakók képviselőin keresztül a teljes lakosság |
| A település(ek) lakosságszám szerinti besorolása, ahol az eszköz leginkább látható | 5 000 – 19 999 fő és 50 000 fő feletti |
| Milyen esetekben előnyös ez az eszköz, mikor működik sikeresen, milyen helyzetekben és célokra lehet hatékonyan használni? | Közvetett módon a lakosság dönti el, hogy ez a forrás milyen fejlesztésre kerüljön felhasználásra |
| Milyen veszélyei, gátjai vannak az eszköz alkalmazásának, milyen helyzetekben, célokra nem alkalmazható? | Elégtelen tájékoztatás esetében a kevésbé informált lakosok kifogásolhatják a beruházás szükségességét |

Forrás: saját szerkesztés

tájékozottabb, befogadóbb és demokratikusabb döntéseket hozhatnak, végső soron javítva a közigazgatás minőségét és a közösségek jólétét.

Részvételi költségvetés

A részvételen alapuló költségvetés koncepciója jelentős paradigmaváltást jelent az önkormányzatok gyakorlatában, a költségvetési gazdálkodás befogadóbb és demokratikusabb megközelítése felé haladva. Ez a fejezet a részvételen alapuló költségvetés-tervezés kialakulását és hatását tárja fel az önkormányzatokban, a kortárs közigazgatási paradigmák tágabb kontextusába helyezve.

A részvételi költségvetés-tervezés olyan folyamat, amelyben a polgárok közvetlen szerepet játszanak az önkormányzati vagy állami költségvetés egy részének elosztásában. Ez a gyakorlat annak a klasszikus paradigmának a meghaladásaként, egyfajta kiegészítéseként értelmezhető, amely alapján az önkormányzatok saját igazgatási határaitól kívülre delegálják a költségvetés felhasználásának egy jól elkülöníthető részét (Gasparics et

al., 2015). Az 1980-as évek végétől Braziliából származó gyakorlat világszerte elismertté vált, mint hatékony eszköz az átláthatóság, az elszámoltathatóság és a polgárok helyi kormányzásban való részvételének fokozására (Wampler, 2007). Ez igazodik a Public Value Management (PVM) paradigmához, hangsúlyozva a nyilvánosság szerepét az irányítási folyamatokon keresztüli közös értékkeremtésben.

A költségvetésnek ez a megközelítése eltérést jelent a hagyományos felülről lefelé irányuló költségvetési folyamatoktól, ahol a döntéseket jellemzően kormányzati tisztviselők vagy szakértők szűk csoportja hozzák meg. Ezzel szemben a részvételen alapuló költségvetés-tervezés bevonja a polgárokat a költségvetési prioritásokkal és előirányzatokkal kapcsolatos értelmes mérlegelésbe és döntéshozatalba. Ez a folyamat nemcsak demokratizálja a fiskális döntéshozatalt, hanem segít a költségvetési allokációknak a közösség tényleges szükségleteihez és preferenciáihoz való igazításában is (Sintomer et al., 2008).

A részvételen alapuló költségvetés-tervezés végrehajtása gyakran megköveteli az állami adminisztráció és a választott tisztviselők gondolkodásmódjának megváltoztatását, akiknek hajlandónak kell lenniük megosztani a döntéshozatali hatalmat a polgárokkal. Ez olyan gyakorlati kihívásokat is magában foglal, mint például a befogadó és hozzáférhető részvételi mechanizmusok kialakítása, a széles körű és sokrétű állampolgári részvétel biztosítása, valamint a polgárok hozzájárulásának a formális költségvetés-tervezési folyamatba való integrálása (Cabannes, 2004).

E kihívások ellenére a részvételen alapuló költségvetés-tervezésnek számos előnye van. Ez a közpénzek méltányosabb és hatékonyabb felhasználásához, a kormányba vetett bizalom növekedéséhez és a közösség erősebb szerepvállalásához vezet. Ezen túlmenően, eszközül szolgálhat a polgárok oktatására a helyi kormányzati műveletekről és a fiskális felelősségről, elősegítve a tájékozottabb és aktívabb állampolgárságot (Abers, 2000).

A jövőre nézve a részvételen alapuló költségvetés-tervezés a helyi kormányzás kulcsfontosságú elemeként valószínűleg tovább fog fejlődni és bővülni. Mivel a közigazgatás paradigmái egyre inkább hangsúlyozzák az állampolgárok bevonását és a közszolgáltatások koprodukciónak, a részvételen alapuló költségvetés-tervezés kézzelfogható és hatásos módot kínál az önkormányzatok számára ezen elvek elfogadására.

Magyarországon a költségvetés-tervezési forma még nincs elterjedően, hazánkban először 2016-ban Kispest önkormányzata, majd később Budafok-Tétény, Józsefváros, legújabban pedig Budapest Főváros, Miskolc és Gyöngyös önkormányzata tettek próbálkozásokat a költségvetés közösség bevonásával történő tervezésére. Az eddigi tapasztalatokból megállapítható, hogy a lakosság jelentéktelen mértékű részét mozgatja meg ez a lehetőség, így feltételezhető, hogy érdektelenség miatt hazánkban ez a paradigmaváltás nem fog végbe menni.

ÖSSZEGLÉS

Tanulmányom első részében olyan paradigmákat vizsgáltam, amelyek mindegyike egyedi betekintést és kihívásokat kínál a közigazgatás területére, különösen az önkormányzatok területén. A hatékonyságra, a piaci elvekre és a teljesítménymérésre helyezett új közmenedzsment (NPM) paradigma jelentősen átformálta a közsféra menedzsmentjét. A hatékonyság túlhangsúlyozása azonban néha a tágabb közértékek rovására megy, ami kiegyensúlyozott megközelítést tesz szükségessé alkalmazása során (Hood, 1991; Dunleavy–Hood, 1994). Az NPM állította nehézségek kezelésére bemutattam az új magyar állampénzügyi rendszert (CNPG). A Public Value Management (PVM) a közszférában való értékteremtés irányába tolja el a hangsúlyt, kiemelve a közmenedzserek szerepét abban, hogy a szolgáltatásokat hozzáigazítsák a közösség elvárásaihoz és értékeihez (Moore, 1995; Benington – Moore, 2011). Ez a paradigma aláhúzza a részvételen alapuló kormányzás fontosságát és a társadalmi jólétre való törekvést a pusztán gazdasági haszonon túl. A Governance Network Theory (GNT) az együttműködésen alapuló, több érdekelt felet tömörítő megközelítéseket támogatja, ami a hierarchikus struktúráktól való elmozdulást tükrözi a kormányzás hálózatosabb formái felé. Ez a paradigma hangsúlyozza a partnerségek és a kollektív cselekvés fontosságát az összetett társadalmi kihívások kezelésében (Sørensen–Torfing, 2009; Provan–Kenis, 2008). A digitális kormányzás rávilágít a technológia átalakító potenciáljára a közigazgatásban. Hangsúlyozza, hogy a kormányoknak alkalmazkodniuk és újítaniuk kell a digitális korszakhoz válaszul, egyensúlyba hozva a technológiai fejlődést az etikai megfontolások és a méltányosság között (Meijer, 2021; Bertot et al., 2010). Végül a fenntarthatóság és rugalmasság ikerparadigmája hosszú távú, holisztikus tervezést és döntéshozatalt kíván meg, amely a

környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóságot integrálja az irányítási folyamatokba. Ez a megközelítés kritikus fontosságú annak biztosításában, hogy a közigazgatás alkalmazkodóképes és robusztus legyen a globális kihívásokkal szemben (Brundtland, 1987; Folke et al., 2010).

Összefoglalva a tanulmány első részét, ezek a paradigmák együttesen rávilágítanak a közigazgatás sokoldalú és adaptív megközelítésére. Miközben az önkormányzatoknak a 21. század összetett kihívásai között próbálnak eligazodni, egyensúlyba kell hozniuk a hatékonyságot a közértékkel, fel kell venniük az együttműködésen alapuló kormányzást, felelősségteljesen ki kell használniuk a digitális technológiákat, és előtérbe kell helyezniük a fenntarthatóságot és a rugalmasságot, a közigazgatás jövője folyamatos tanulást, innovációt, a társadalom változó igényei és elvárásai melletti fejlődés iránti elkötelezettséget igényel. Tanulmányomban egyrészt ennek a tanulásnak néhány lehetséges irányát kívántam feltárni.

E gondolati ívet folytatva tanulmányom második része a fókuszcsoportok szervezéséről, a részvételen alapuló költségvetés-tervezésről és a helyi szereplők döntéshozatali folyamatokba való szélesebb körű bevonásáról szóló viták kulcsfontosságú meglátásait mint a helyi közigazgatási paradigmaváltás gyakorlati példáit mutatta be.

A helyi szereplők bevonása a közfeladat megoldásába a felülről lefelé irányuló, bürokratikus megközelítéstől az együttműködésen és részvételen alapuló irányítási modell felé való elmozdulást jelez. Ez a megközelítés összhangban van a Governance Network Theory-val, amely a különféle érdekelt felek bevonását szorgalmazza az összetett közkérdések kezelésében (Sørensen–Torfing, 2009). Ennek az elmozdulásnak az előnyei sokrétűek, a fokozott közösségi szerepvállalástól a reagálóbb és hatékonyabb közszolgáltatásokig terjednek.

A fókuszcsoportok szervezése ennek a paradigmaváltásnak egy újabb gyakorlati megnyilvánulása. A részvételen alapuló kutatás módszerként a fókuszcsoportok lehetővé teszik az önkormányzatok számára, hogy kiaknázzák a közösségi meglátások, tapasztalatok és perspektívák gazdag tárházát. Ez a megközelítés nem csak a jobb döntéshozatalt segíti elő, hanem a demokratikus folyamatot is erősíti azáltal, hogy a polgárok beleszólhatnak a kormányzásba (Krueger–Casey, 2015). A kihívás abban rejlik, hogy ezeket a meglátásokat hatékonyan integráljuk a döntéshozatali keretbe, miközben biztosítjuk a sokszínű és inkluzív részvételt.

Végül a részvételi költségvetés-tervezés ezzel szemben a polgárok kormányzásba való bevonásának közvetlen és hatásos módját példázza. Azáltal, hogy lehetővé teszi a lakosok beleszólását a költségvetés elosztásába, a részvételi költségvetés demokratizálja a fiskális döntéshozatalt, és fokozza az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot a helyi kormányzásban (Wampler, 2007). Ez a megközelítés nemcsak a közösségi tulajdon érzetét erősíti a közpénzek felett, hanem a források igazságosabb és igény szerinti elosztásához is vezethet, bár hazánkban nem túl népszerű.

A bemutatott gyakorlatok jelentős paradigmaváltást jelentenek a közigazgatásban, amelyet a befogadóbb, részvételen alapuló és demokratikusabb irányítási formák felé való elmozdulás jellemez helyi szinten. Ennek az elmozdulásnak a sikere azonban azon múlik, hogy az önkormányzatok képesek-e hatékonyan kezelni a részvételi folyamatok összetettségét, és a különféle inputokat koherens és végrehajtható politikákba integrálni. Miközben az önkormányzatok továbbra is ezen az átalakuló úton haladnak, a befogadás, az átláthatóság és az együttműködés elvei lesznek a legfontosabbak egy érzékenyebb és elszámoltathatóbb helyi igazgatási környezet kialakításában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Abers, Rebecca (2000): *Inventing Local Democracy: Grass-roots Politics in Brazil*. Lynne Rienner Publishers.
- Alford, John – Hughes, Owen (2008): Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 130-148.
- Ansell, Chris – Gash, Alison (2008): Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Benington, John – Moore, Mark H. (2011): *Public Value: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Bertot, John Carlo – Jaeger, Paul T. – Grimes, Justin M. (2010): Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271.
- Bovaird, Tony – Loeffler, Elke (2012): From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23(4), 1119-1138.
- Brundtland, Gro Harlem (1987): *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- Cabannes, Yves (2004): Participatory Budgeting: A Significant Contribution to Participatory Democracy. *Environment and Urbanization*, 16(1), 27-46.
- Dunleavy, Patrick – Hood, Christopher (1994): From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money, Management*, 14(3), 9-16.
- Folke, Carl – Hahn, Thomas – Olsson, Per – Norberg, Jon (2010): Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 35, 441-473.
- Gasparics Emese – Horváth Erika – Lentner Csaba (2015): A magyar önkormányzati rendszer gazdasági irányítása és koordinációja. In: *Lentner Csaba (szerk.): Adózási Pénzügytan és Államháztartási Gazdálkodás*. Nemzeti Közzolgálati és Tankönyv Kiadó Dialóg Campus, Budapest.
- Gil-García, J. Ramon – Helbig, Natalie – Ojo, Adegboye (2014): Digital Government: Overcoming Challenges, Creating Opportunities. *Public Administration Review*, 74(6), 791-803.
- Hegedűs Szilárd – Lentner Csaba (2023): Az önkormányzatok bevételeinek és kiadásainak vizsgálata a 2010 utáni állampénzügyi reformoktól a tömeges Covid-19 járvány végéig, 2021-ig. *Controller Info*, 2018. VI.évf.(1) szám 13-20.
- Hood, Christopher (1991): A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Klijn, Erik-Hans (2008): Governance and Governance Networks in Europe. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- Krueger, Richard A. – Casey, Mary Anne (2015): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications.
- Lentner Csaba (2019): Szemelvények az aktív államműködés magyarországi gyakorlatából és tudományrendszertani összefüggéseiről. In: Ünnepi tanulmánykötetet a 65 éves Prof. Dr. Tóza István tiszteletére. Panem Kiadó Budapest 141-152.
- Lentner Csaba (2015): A vállalkozás folytatása számviteli alapelveinek érvényesülése közüzemi szolgáltatónál és költségvetési rend szerint gazdálkodónál – magyar, európai jogi és eszmetörténeti vonatkozásokkal. In: Lentner Csaba (szerk.) *Adózási pénzügytan és államháztartási gazdálkodás: Közpénzügyek és Államháztartástan II*. Dialóg Campus Budapest 763-783.
- Lentner Csaba – Nagy László – Hegedűs Szilárd (2018): Az önkormányzati feladat-ellátási és finanszírozási rendszer szabályozásának összehasonlító elemzése Csehország, Szlovákia és Magyarország vonatkozásában – különös tekintettel a működés-fenntarthatóság kérdésében. *Miskolci Jogi Szemle*, XIII. évfolyam 2. szám 1. kötet.
- Meadowcroft, James (2009): What about the Politics? Sustainable Development, Transition Management, and Long Term Energy Transitions. *Policy Sciences*, 42(4), 323-340.
- Meijer, Alexander Jacob (2021): Digital Governance: Research and Practice. *Public Administration Review*, 81(2), 325-331.
- Moore, Mark H. (1995): *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Morgan, David L. (1997): *Focus Groups as Qualitative Research*. Sage Publications.
- Norris, Fran H. – Stevens, Susan P. – Pfefferbaum, Betty – Wyche, Karen Fraser – Pfefferbaum, Rose L. (2008): Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150.
- O’Leary, Rosemary – Gerard, Catherine – Bingham, Lisa Blomgren (2006): *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century*. Georgetown University Press.

- Osborne, Stephen P. (2006): The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Pestoff, Victor (2006): Citizens and Co-production of Welfare Services. *Public Management Review*, 8(4), 503-519.
- Pollitt, Christopher – Bouckaert, Geert (2011): *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Provan, Keith G. – Kenis, Patrick (2008): Modes of Network Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Salmons, Janet (2015): *Online Interviews in Real Time*. Sage Publications.
- Sintomer, Yves – Herzberg, Carsten – Röcke, Anja (2008): Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1), 164-178.
- Sørensen, Eva – Torfing, Jacob (2009): Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- Stewart, David W. – Shamdasani, Prem N. – Rook, Dennis W. (2007): *Focus Groups: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Wampler, Brian (2007): *Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability*. Pennsylvania State University Press