

***A Pannon régióban a városok közti együttműködés lehetősége – Mi lehet a Pannon Városok Szövetségének jövője?***

ernszt.ildiko@uni-pen.hu

<sup>1</sup>Pannon Egyetem, Alkalmazott Gazdálkodástani Intézet, egyetemi docens

<sup>2</sup> Pannon Egyetem, Alkalmazott Gazdálkodástani Intézet, egyetemi docens

<sup>3</sup> Pannon Egyetem, Alkalmazott Gazdálkodástani Intézet, egyetemi docens

<sup>4</sup> Pannon Egyetem, Alkalmazott Gazdálkodástani Intézet, egyetemi adjunktus

## **Bevezető**

A 21. század globális szintű kihívásaira a települések csak nagyon nehezen tudnak egymagukban válaszolni, így a városok közti kooperáció napjainkban reneszánszát éli. Esélyt ad arra, hogy egyesítsék erőiket, ezáltal gyengeségeiket enyhítsék.

A 2014-ben alapított Pannon Városok Szövetsége egy, a Pannon Városok kooperációját célzó ígéretes kezdeményezés. Olyan városok a tagjai, amelyek a Pannon Egyetem érdekeltségi körébe tartoznak. Még a Pannon Egyetem kezdeményezte a kooperációt, az alapító tagok között megjelent Keszthely, Kőszeg, Nagykanizsa, Pápa, Tata, Veszprém és Zalaegerszeg városa; 2017-ben Szombathely is csatlakozott.

A cikk egy, a Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampuszának munkatársai által, 2016 második felében lefolytatott kutatás eredményeit foglalja össze, amelyet azzal a céllal folytattunk le, hogy a Szövetség újjáélesztéséhez, újjászervezéséhez hozzájáruljunk. Az általunk lefolytatott kutatás során strukturált interjúk készültek (városonként három – öt interjú) a Pannon Városok Szövetségének tagjai körébe tartozó településeken (Keszthely, Kőszeg, Nagykanizsa, Pápa, Tata, Veszprém, Zalaegerszeg). A városok életének, fejlődésének egyes meghatározói szereplőinek véleményét összegeztük. Interjút készítettünk a települések polgármesterével vagy alpolgármesterével, helyi kulturális intézmények vezetőivel, a városfejlesztésért felelős irodák, egységek vezetőivel, valamint a települési kereskedelmi- és iparkamara elnökével. Összesen 29 strukturált interjú készült.

Megvizsgáltuk, a válaszadók szerint milyen tényezők bizonyulnak a legfontosabbnak a települési együttműködések során, mik vezethetik azokat sikerre. Emellett az is feltérképezésre került, hogy melyek azok a közös pontok, amelynek mentén a jövőben nagyobb mértékű kooperációt tudnának megvalósítani a tagtelepülések, és szorosabbra tudnák fűzni a szálakat.

## **A települések közti együttműködés előnyei és esetleges hátrányai**

A települések közti együttműködés számtalan előnnyel kecsegtet; taxációjuk lehetetlen, így csak példálózó felsorolásra vállalkozhatunk.

Egyrészt pozitív hatással van a helyi önkormányzat teljesítményére: a tapasztalatszerzésnek, együttes fellépésnek köszönhetően megerősödhetnek a helyi önkormányzati intézmények, növekedhet intézményi kapacitásuk, ugyanazt a feladatot adott esetben olcsóbban is meg tudják valósítani, hatékonyabbá, rugalmasabbá válhat a feladatellátás. Nem alábecsülendő az a lehetőség sem, hogy együtt sokkal nagyobb eséllyel pályázhatnak pénzügyi forrásokra, és nagyobb lobbierővel bírnak. A fentiek mellett presztízs is jelent az együttműködés. A városlakók szintén profitálnak a kooperációkból, hiszen a nagyobb eredményességgel működő önkormányzatok tevékenységének ők lesznek az elsődleges haszonélvezői. Mind az önkormányzati alkalmazottak, hivatalnokok, mind a városok lakói együttműködéssel kapcsolatos attitűdjét is pozitív irányba változtatja a települések közötti

# LX.

## GEORGIKON NAPOK

60<sup>th</sup> Georgikon Scientific Conference

együttműködés. A települések kibővített kapcsolatrendszere adott esetben beruházási lehetőségeket is generálhat, a településen belül pedig új befektetéseket eredményezhet. Végül, de nem utolsósorban ki kell emelni azt, hogy több csoport számára (polgármesteri hivatal alkalmazottai, hivatalnokok; szakemberek; városvezetés; városlakók) szolgálhatnak az együttműködések tapasztalatok szerzésének forrásául. (Ernszt et al., 2017, Bontenbal, 2009, Bontenbal et al., 2008; UN Habitat, 2006, Gergely et al.) A kulturális közeledés, az interkulturális kommunikáció elősegítéséhez és a nemzetköziesedés növekedéséhez is hozzájárulhat egy települések közötti együttműködés. (Malota-Mitev, 2013, Rekettye et al., 2015)

Összességében leszögezhetjük, hogy a települések közötti kooperációk legfontosabb hatása az, hogy hozzájárulnak a városok élhetőségnek javításához, a kibővített kapcsolatrendszerük pedig számos jövőbeli lehetőséget hordoz magában.

1. táblázat: A városok közötti együttműködések néhány előnye

	<b>ELŐNYÖK</b>
1.	a városi döntéshozók együttműködési hajlandóságának erősödése
2.	a városlakók nevelése, hozzáállásának változása
3.	helyi, önkormányzati intézmények megerősödése, intézményi kapacitásának növelése
4.	a város élhetőségének javulása, a város fejlesztése
5.	tapasztalatszerzés (szakemberek, polgármesteri hivatalban dolgozók számára)
6.	tapasztalatszerzés (városlakók számára)
7.	technikai segítséghez jutás (szakemberek által)
8.	kibővített kapcsolatrendszer
9.	új befektetések a városban
10.	beruházási lehetőségek
11.	jó gyakorlatok átvétele
12.	az önkormányzat jobb teljesítménye
13.	nagyobb presztízs
14.	költséghatékonyság: „ugyanazt a feladatot olcsóbban”
15.	a feladatellátás hatékonyabbá tétele
16.	pénzügyi forrásokra való sikeresebb, könnyebb pályázás lehetősége együtt
17.	rugalmasság a feladatellátások során, esetlegesen új feladatok ellátásának a képessége
18.	nagyobb lobbierő

Forrás: Ernszt et al., 2017, Bontenbal, 2009, Bontenbal et al., 2008, UN Habitat, 2006, Gergely et al., 2008 alapján

Bár az ebből származó előnyök mellett eltörpülnek az esetleges hátrányok, nem szabad róluk elfeledkezni annak érdekében, hogy ne essenek a települések az említett hibákba. A legalapvetőbb problémák között jelenik meg az, hogy lelassulhatnak a döntéshozatal folyamatai a többszereplős eljárás miatt, a felelősségi körök pedig elmosódhatnak. (Council of Europe, ISIG, 2015, 38. o.) A sikertelen kooperációk magukban hordozzák azt a veszélyt, hogy a pénzügyi forrásokat feleslegesen elpazarolják.

# LX.

## GEORGIKON NAPOK

60<sup>th</sup> Georgikon Scientific Conference

2. táblázat: A városok közötti együttműködések néhány lehetséges hátránya

HÁTRÁNYOK	
1.	a több szereplő miatt döntéshozatali folyamatok esetleges lelassulása, a konszenzus elérése nehezebbé válhat
2.	a felelősségi körök elhomályosodhatnak, a kontroll ellehetetlenülése
3.	a pénzügyi források elaprózódása
4.	források felhasználása eredmények nélkül
5.	az önkormányzatok munkavállalóinak túlterheltsége a túlzott vállalások miatt
6.	pénzügyi nehézségek a túlzott vállalások miatt

Forrás: Ernszt et al, 2017 Council of Europe, ISIG, 2015 alapján

### A Pannon Városok Szövetsége tagjainak körében végzett kutatás eredményei

Kutatásunk kezdetéig a Pannon Városok Szövetségének tagjai között számos találkozóra került sor, azonban markáns irányú, konkrét együttműködést nem sikerült megvalósítani. Arra kerestük a választ, miként tekintenek a válaszadók a szövetségre, látnak-e lehetőségeket, és ha igen; milyen módokon, területeken, szereplőkkel.

Bebizonyosodott, hogy jelenleg a Pannon Városok Szövetségében látnak fantáziát és lehetőségeket az interjúalanyok, ugyanakkor több ízben találkoztunk kételkedőkkel, akik hangot adtak értetlenkedésüknek, és nem tudták elképzelni, hogy egymástól különböző városok hogyan tudnának egymással együttműködni.

Elengedhetetlennek tartották az interjúalanyok az együttműködés kereteinek konkretizálását; azt, hogy egyértelmű tartalommal töltsék azt meg. Ehhez meg kell teremteni a tagok között a bizalmat, amihez nélkülözhetetlen az, hogy „közelebb kerüljenek” egymáshoz a települések vezetői, megismerjék egymást, és jó személyes kapcsolatok alakuljanak ki. Ennek a feltételeit is meg kell teremteni, további egyeztetésekre, tárgyalásokra van szükség; ez anyagi-emberi erőfeszítéseket követel meg a felek részéről.

Ez azonban nem egyszerű, különös tekintettel arra a tényre, hogy a városok közötti együttműködéseknek hazánkban nincs túl erős kultúrája, ahogy azt az egyik interjúalany is megerősítette. Sok esetben pusztán riválist látnak a másik településben, nem pedig potenciális együttműködő partnert, akivel az erőiket, lobbijukat, képességeiket egyesítve tovább juthatnak. A „vagy én, vagy te ragadod meg a lehetőséget” attitűd nem teszi könnyebbé a kooperációk megalapozását.

Annak is hangot adtak, hogy maga a szövetség nem tudja minden esetben valamennyi tagot befogadva megvalósítani az együttműködést, így lesznek esetek, amikor pl. csak bi- vagy trilaterális kooperáció valósulna meg; de olyan eset is elképzelhető, hogy a szövetségen kívüli tagot is be kell fogadni az együttműködés területétől függően. Így a kooperációra nem lehet szemellenzősen, zárt „kasztként” tekinteni, hanem egy olyan közösségként, amely az ésszerűség elvein belül rugalmasan működik.



3. táblázat: Felmerülő problémák és azok lehetséges megoldásai a Pannon Városok Szövetsége esetében

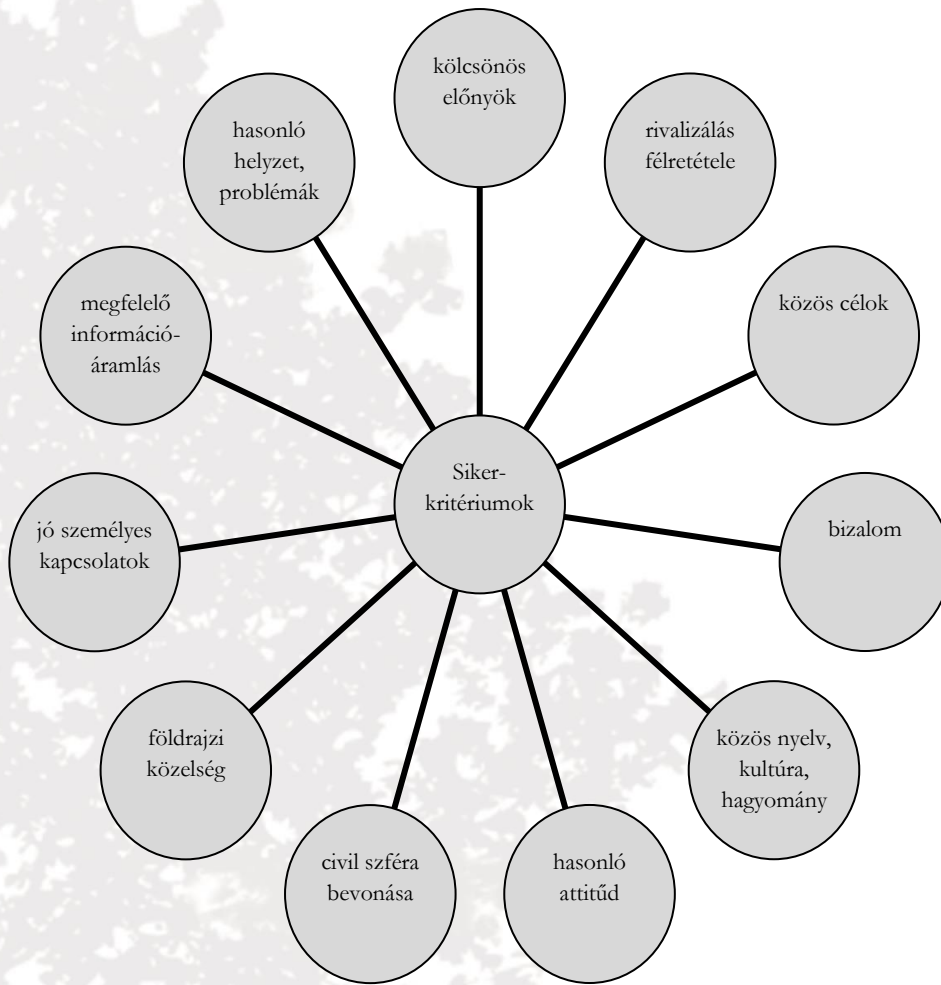
PROBLÉMÁK	LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK
a városok nem ismerik egymást, hiányzó bizalom	találkozók szervezése  közös együttműködési felületek, problémák meghatározása
az együttműködés kerete nem meghatározott, hiányzó tartalom	-konkrét célok rögzítése  - konkrét projekt ötletek
a szövetség nagy területet ölel fel	bilaterális, trilaterális együttműködés a tagok között
a városok eltérő érdekei	a szövetség nem értelmezhető egy zárt közösségként: más városok számára is meg kell nyitni az együttműködés területétől és tartalmától függően  bilaterális, trilaterális együttműködés a tagok között

Forrás: Ernszt et al, 2017

### Mitől lesz sikeres egy együttműködés?

Az interjúalanyok kifejtették, véleményük szerint melyek azok a legfontosabb tényezők, melyek egy települések közötti együttműködés sikerének zálogát adják. Az általunk készített kutatás során az interjúalanyok a legfontosabb sikerfaktorokként a kölcsönös előnyöket, a jó személyes kapcsolatok meglétét, a hasonló helyzetet, problémákat, valamint az egymással történő folyamatos vetélkedés betegségétől való megszabadulást határozták meg. Kiemelték, hogy a közös célok, bizalom szintén alapvető jelentőséggel bírnak. A fentiek mellett említésre került még a közös nyelv, kultúra, történelmi hagyományok megléte (nyilván ez nemzetközi együttműködések kapcsán releváns); a hasonló gondolkodásmód, attitűd. A sikerkritériumok között megjelent még a civil szféra bevonása, a közös akarat, a földrajzi közelség is. Kiemelten fontosnak tartják a települések vezetőinek támogató attitűdjét, szerepét; a rendszeres kommunikáció, megfelelő információáramlás is egy hosszú távú, sikeres együttműködés hozzávalójaként. Végezetül hangsúlyozni kell, hogy a partnerek között ne legyenek egyenlőtlenségek, mert az soha nem eredményezhet hosszú távú, egyenragú felek kooperációját. (Ernszt et al., 2017)

1. ábra: Az együttműködés sikerkritériumai



Forrás: saját szerk. Ernszt et al. 2017, alapján

### A lehetséges együttműködés egyes elemei

Amikor a potenciális együttműködő partnerek kilétére kellett a válaszadóknak letennie a voksát, legtöbbször az oktatási intézményeket (20 interjúalany) választották. Csaknem ugyanilyen arányban jelölték meg a vállalkozókat, vállalkozásokat (17 válaszadó); valamint a civil szervezeteket (17 interjúalany) is. A gazdasági kamarákat (7 válaszadó), a lakosság egyes csoportjait (8 válaszadó), a helyhatóságok nemzeti szövetségeit (1 válaszadó vagy akár a kultúra egyéb szereplőinek (2 válaszadó) a bevonását nem tartják különösebben fontosnak a legtöbbször.

Az együttműködés megvalósulásának módja tekintetében elsősorban „győzelmet aratott” a projektek indítása (24 válaszadó), ami tökéletesen egybevágh az a megkérdezettek részéről felmerülő alapvető igénnyel, hogy konkrétumokkal kell megtölteni a kooperációt. Emellett a jó gyakorlatok átvételében is sokan jó lehetőségeket látnak (20 válaszadó); kisebb arányban, de a szakembercseréről (12 válaszadó) is elmondható ugyanez. A közös

iránymutatások, workshopok, konferenciák még ugyan kaptak „szavazatokat” (6-6 interjúalany); de a protokoll látogatásokban és a lobbitevékenységben senki nem lát fantáziát.

A Pannon Városok Szövetségét egy olyan kooperációként vizionálják, amelynek keretein belül gazdasági (19 interjúalany), oktatási (18 interjúalany) és kulturális jellegű együttműködés (16 interjúalany) folyik elsősorban; néhány válaszadó elképzelhetőnek tartja az infrastruktúra, szolgáltatások (10 válaszadó); valamint a környezetvédelem (9 interjúalany) területén történő közös gondolkodást is. Azonban a biztonság, rendfenntartás; szociális, egészségügyi területek nem látnak esélyt az együttműködésre.

A szövetség működésével összefüggő költségeket elsősorban pályázatokból (6 említés) és saját költségvetésből (7 említés) szeretnék fedezni; ketten a helyi vállalkozóktól származó támogatások lehetőségét is megjelölték.

Kutatásunk során a konkrét potenciális együttműködési felületekre is rákérdeztünk. Az interjúalanyok megemlítették, hogy az oktatási intézmények képzési ajánlatait összhangba lehetne hozni, hogy ne legyenek egymásnak riválisai, hanem egészítsék ki egymást. Emellett a gazdaság által a térségben támasztott igényeket is figyelembe lehetne venni a képzések összeállítása során, amiből a teljes térség nyertesen kerülhetne ki.

A kultúra szintén egy kapcsolódási pont lehet, amelynek egyik megnyilvánulásaként „helyi kulturális vásárt”, bártort lehetne megvalósítani. A turizmus szintén több ponton is összeköti a településeket: megjelent ötletként a kastélyvárosok, történelmi városok közötti együttműködés; a települések programszervezésének, a programkalendáriumainak az összehangolása is; de közös programok szervezését és közös marketingstratégia kidolgozását is elképzelhetőnek tartják. A víz, illetve az arra épített turizmus szintén kapcsolóként funkcionálhat a városok között: a jó gyakorlatok megosztása és egy vízi fesztivál ötlete merült fel.

Közös, megoldandó problémaként jelentkeznek az energiaracionalizálás, energiaellátás kérdései; kis-és középvárosi megoldások kidolgozása. Végezetül megemlítendő, hogy a szociális ellátórendszer (idősgondozás) és a közös lobbitevékenység lehetősége is említésre került. (Ernszt et al., 2017)

A városok képviselői számos alkalommal tanácskoztak a kutatás elvégzése óta már az együttműködés konkretizálásáról, ami jelenleg is folyik. A lehetőségek ígéretesek, a támogató szándék minden város részéről megvan, már csak a kooperáció mikéntjének a konkretizálására van szükség, hiszen Koczka Tibor, Szombathely alpolgármesterének szavait idézve: „semmilyen szél nem jó annak a hajósnak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.” (A Pannon városok együtt erősebbek, vaol.hu)

#### **Felhasznált források**

1. A Pannon városok együtt erősebbek <https://www.vaol.hu/kozelet/helyi-kozelet/pannon-varosok-egyutt-erosebbek-2269827/>, Letöltve: 2018. 08. 10.
2. Bontenbal, M. C. (2009): Cities as Partners – The challenge to strengthen urban governance through North-South city partnerships. 1-324. p.
3. Bontenbal, M. – Lindert, P. (2008): Bridging local institutions and civil society in Latin-America: can city-to-city cooperatin make a difference? Environment and Urbanization, Vol. 20 No.2 465-481. p.
4. Council of Europe (2015): City-to-City Cooperation, Toolkit, ISIG, 1-50. p.

5. Ernszt, I. – Keller, K. – Tóth-Kaszás, N. (2017): A települési együttműködések elmélete és gyakorlata – a Pannon Városok Szövetségének példája, iASK KRAFT könyvek, Felsőbbfokú Tanulmányok Intézete, p.1-182.
6. Ernszt, I. – Tóth-Kaszás, N. (2017): Együttműködő versengés. A turizmus mint közös fejlesztési lehetőség a Pannon Városok Szövetségében. *Comitatus Önkormányzati Szemle*. 27(3). Különszám. 11-15. p.
7. Gergely, E. – Buzás, K. – Rákosi, J. – Prohászka, T. (2008): Önkormányzatok Együttműködési Lehetőségei Környezetünk Védelmében, Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium, Budapest. 1-80. p.
8. Malota, E. – Mitev, A. (2013): Kultúrák találkozása. Nemzetközi kommunikáció, kultúrsokk, sztereotípiák. Alinea Kiadó, Budapest, 1-284. p.
9. Rekettye, G. – Tóth, T. – Malota, E. (2015): Nemzetközi Marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1-468. p.
10. UN-HABITAT (2006): Identification and exchange of strategies for improving the effectiveness of city-to-city cooperation projects in support of the millennium development goals, Report, 2006, [http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/10\\_72\\_1.pdf](http://observ-ocd.org/sites/observ-ocd.org/files/publicacion/docs/10_72_1.pdf)