

4. Kommunikáció

4.1 A LEADER+ Akciócsoport kommunikációja – elvek és lehetőségek

Írta: Bernáth György

Ésszel és szívvel – a helyi akciócsoportok kommunikációjának jelmondata nem egyszerűen jól hangzó három szó. A lényegét fejezi ki: a csoport befelé és kifelé is ugyanazt kell sugározza, a cél-eszközök-elkötelezettség egységét. A LEADER-folyamat eddigi kommunikációs kutatásai azt támasztják alá, hogy csak az lehet sikeres kezdeményezés, amely megoldja a belső információáramlás problémáját, megmutatja magát a kívülvilágnak és képes a célokért motiválni a csoportban dolgozókat, egyúttal a külső – támogatóként figyelembe vehető – környezetet is.

Az Akciócsoport szervezeti felépítésében jellegzetesen az úgynevezett „lapos hierarchia” jegyeit mutatja. Nincsenek egymásra épülő, a folyamatokat túlzottan formálissá tevő hierarchikus lépcsők, a vezetési szint közel van, a gondolkodásmód folyamat- és kooperációorientált. Kommunikáció folyik a vezetési szinttel, de az egyes résztvevők között is akár spontán módon. Kommunikációs szempontból hátránya, hogy a struktúra, az eljárásmód, a feladat-meghatározás több időt vesz igénybe, a döntések konszenzust igényelnek, a résztvevők közötti spontán kommunikáció (pl. egymáshoz kapcsolódó két tevékenység végzői között) nehezen tartható átlátható keretekben. Ilyen körülmények között egyfelől a résztvevők elkötelezettsége, másfelől a belső kommunikáció átgondolt kialakítása segít. Az utóbbihoz elengedhetetlen, hogy az Akciócsoport kidolgozza a saját magára sza-

bott kommunikációs tervét, a megalakulásról szóló tájékoztatótól az eredmények folyamatos nyilvánosságra hozataláig. A belső információáramlás módjától a külső tájékoztatásig.

Ugyanakkor a támogatást nyújtó Európai Unió és az AVOP elvárása, az Akciócsoportnak pedig jól felfogott érdeke, hogy a tevékenységéről a külvilág a lehető legátfogóbban értesüljön. Ezt a kettőt, a belső és a külső kommunikációt az Akciócsoportnak kell összhangba hoznia.

4.1.1 A belső kommunikáció alapjai

Az Akciócsoport létrehozásának ötletétől kezdve létfontosságú, hogy a lehetséges résztvevők között meglegyen a projekt megtervezéséhez, pályáztatásához és megvalósításához szükséges információs kapcsolat. A projekt megvalósulásának szakaszában pedig valamennyi érintettnek rendelkeznie kell a számára szükséges speciális és a projekt ismeretéhez szükséges átfogó és időszerű információkkal. Ennek két területe a személyes és a tárgyasul viszonyrendszer.

A projekt indító szakaszában a lehetséges érdekeltek kapcsolatának megszervezése elsősorban az előbbi, a **személyes kontaktusok** megteremtését igényli. Ebben a fázisban mindenekelőtt az emberi természethez leginkább közelálló módszerek, pl. a személyes találkozás, a kiscsoportos és a célorientáltan bővülő szakmai-ismeretségi kör kialakítása dominál. Ez egyszersmind lehetőséget teremt a majdani irányítási struktúra alapjának létrehozásához is. A belső kommunikáció eszköze itt a beszéd, amelyet a külső információk tárgyasul forrásai (pályázat, oktatási anyagok, az Irányító Hatóság, a képző szervezet honlapja, kiadványai, Internetes és más módon beszerezhető tapasztalatok, stb.) jelentik.

A projekt későbbi, tervezési és pályázati, majd megvalósítási szakaszában a személyes kontaktusok szerepe átalakul és igen fontos lesz. A személyes kommunikáció teremti meg ugyanis a csoport cél-

és folyamatorientált belső egységét, a résztvevők ilyen módon fogalmazhatják meg az akciócsoporthoz küldetését, definiálhatják módszereiket és – legalábbis egyeztetett, szóbeli módon állíthatják össze a megvalósítás eszköztrendszerét. Ugyancsak ez a módja az eldöntendő viták „kihordásának”, különösen a korszerű elektronikus kommunikáció terén fejletlenebb térségekben.

A személyes kommunikáció módszerei, formái önmaguk nem igényelnek hosszas magyarázatot. Azt azonban az Akciócsoportnak – saját körülményei ismeretében – magának kell eldöntenie, milyen helyzetekben melyik módszert alkalmazza. Ebben nagy a felelőssége annak a szervezetnek, amely a csoport belső koordinációját vállalja. Ezért is fontos, hogy az Akciócsoport már az előkészületi fázisban megnevezze azt a személyt (lehetőleg a lapos hierarchia élén, vagy ha a projekt mérete indokolja egy professzionális szakember bevonásával), aki a csoport belső kommunikációs szervezését is végzi. A gyakorlatban az ő kezdeményezésére jön létre

- **személyes megbeszélés**, információcsere a résztvevők valamelyikével
- **kiscsoportos egyeztetés** egy részprojekt felelőseivel
- **akciócsoport-értekezlet** a teljes projekt résztvevőivel a teljes projektet érintő kérdések megvitatására, a mindenkire tartozó és közös gondolkodást igénylő információk átadására, a konszenzust követelő ügyek eldöntésére, a külső kommunikációs érvrendszer helyzettől függő kialakítására, a projekt életciklusában óhatatlan rendszeres értékelésekre, stb.

A gyakorlatban emellett fontos az egyes résztvevők közvetlen kapcsolattartása, különösen abban az esetben, ha egy-egy feladat napi, esetleg azonnali egyeztetést igényel. Ekkor alapelv kell legyen, hogy a részfeladat lényegét, vagy az Akciócsoport egészét érintő közlésekről a koordináló szintet dokumentálható formában is értesíteni kell

A személyes kommunikáció technikai eszközeként alkalmazható a tárgyasult kommunikáció interaktív eszközei, amennyiben a helyi körülmények ezt lehetővé teszik. Magyarul: ha van Internetes összeköttetés, akkor a levelezés vagy a chat; ha van telefonos konferenciahívás, akkor a „távértekezlet” (felsőfokon a Magyarországon legtöbb helyen még csak álomnak minősülő videokonferencia); ha van – és lehetőleg legyen – saját honlap, azon véleménycsere-lehetőség.

Az Akciócsoport belső kommunikációjának legkorszerűbb **tárgyasult formája a LEADER-folyamatban bevált intranetes rendszer**, amely zárt, csak az Akciócsoporton belül működik, alkalmas belső információk egyidejű, vagy feladatok szerint válogatott továbbítására. Ennek hiányában (és ha az Akciócsoport résztvevőinek többsége rendelkezik szolgáltatóhoz bekötött Internet-kapcsolattal) kialakítható a koordináló egységnél egy jelszóval védett, hozzáférési jogosultságokkal ellátott információs oldal. Ezen olvashatók az Akciócsoport alapvető dokumentumai, hírei, felhívásai, a hozzáférési jogosultság szerint csoportosított más belső információi (pl. pénzügyi adatok). Az Internetes megoldások alkalmasak arra is, hogy dokumentálják az Akciócsoport tevékenységét, a kezdetektől a projekt lezárásáig.

A belső kommunikáció tárgyasult eleme a **hírlevél**, amely részben (de csak részben!) pótolja az Internetes alapú kommunikáció hír- és szervező tevékenységét. Ugyanakkor szélesebb körben is hozzáférhető. Tartalmának kialakításakor tekintetbe kell venni, hogy ez nyilvános eszköz, tehát alkalmas arra is, hogy egyszerre legyen a belső és a külső kommunikáció eszköze. A projekt méretétől függően ugyanilyen belső-külső eszköz a **saját kiadvány** (újság, brossúra), amely egyszerre szolgálja a résztvevők és környezetük tájékoztatását. Ez a forma alkalmas a motiváció fenntartására, ami a projekt teljes életciklusában alapvetően fontos eszköz.

A belső és a külső kommunikáció gyakran összeolvad. Ilyen az Akciócsoportot létrehozó önkormányzati, vállalkozói és civil szerve-

zetekkel fenntartott kapcsolat, amely egyfelől a résztvevőkön, másfelől az Akciócsoport saját kommunikációján keresztül érvényesül.

4.1.2 Az akciócsoport külső kommunikációja

A lapos hierarchia hatékonyságát csökkentheti, ha a résztvevők mindegyike egyszersmind a külső kommunikáció letéteményesnek tekinti magát. Ez részben érthető – valamennyien önálló intézmény, szervezet illetve vállalkozás szereplői, saját területükön felruházva a külső kommunikáció képességével. Ugyanakkor az Akciócsoport, amely konkrét cél érdekében és jól behatárolható közegben dolgozik, használhatja ezt a kommunikációs kapacitást a siker érdekében, de parttalanul folyni hagyva akár hozzá is járulhat a projekt szétforgácsolásához.

Az Akciócsoport külső kommunikációja ugyanis több, egyenrangú célt kell kövessen, amelyek egymást erősíthetik. Néhány ezek közül:

- megmutatkozás, a külső környezetnek, a saját kezdeményezést alátámasztó szakmai kompetencia, elkötelezettség érzékeltetése
- átláthatóság a nyilvánosság által
- külső társadalmi támogatás garantálása azáltal, hogy bemutatja a térség közös hasznára partneri alapon folyó tevékenységét
- a helyi politika és közélet tájékoztatása
- a módszerek, eszközök és tanulságok megismertetése a jövőbeli Akciócsoportok, más alulról induló kezdeményezések érdekeltjeivel, a hálózatos szerveződésen keresztül pedig a többi LEADER+ csoporttal az országon belül és az Unió más térségeiben

- az Európai Unió és a hazai Irányító Hatóság szerepének bemutatása a fejlesztésben.

Mindez – és még számos más érv – szól amellett, hogy az Akciócsoport még a megalakulás kezdeti szakaszában gondoskodjon önmaga külső kommunikációjáról. Elsőrendű szakmai feladata lesz a felettes intézmények tájékoztatása is – ezt azonban a pályázati feltételek részletesen szabályozzák.

A szétforgácsolódás megakadályozására az Akciócsoport létrehozhatja saját kommunikációs al-csoportját, vagy kijelölhet-felkérhet egy szakismeretekkel rendelkező kommunikációs felelőst. Ez funkcionálisan lehet a belső kommunikáció szervezésével-koordinációjával megbízott személy. A belső kommunikáció színvonala ugyanis előbb-utóbb óhatatlanul megjelenik bármely szervezet-intézmény-vállalkozás külső kapcsolataiban is. Amennyiben azonban a projekt mérete indokolja, kérhető támogatás külső, kommunikációra szakosodott intézményektől. Minden esetben ajánlott kijelölni az Akciócsoport nevében nyilatkozni hivatott személyt, aki kellő ismeretekkel rendelkezik mind a konkrétumokról, mind a LEADER+ rendszerében elfoglalt helyről.

Gondoskodni kell a külső kommunikációs formák egységes megjelenítéséről. Jó, ha a levélpapíron, a webes felületeken megjelenik a LEADER+ emblémája. Egy Akciócsoport csak egyféle külső megjelenést használjon. Azonos legyen a használt betűtípus, ahol lehet, jelenjen meg a küldetés egy jelmondatban megfogalmazva.

A külső kommunikáció a **küldetés megfogalmazásával** kezdődik. Ez a lehető legrövidebben leírja azt a célt, amelyre az Akciócsoport létrejött. Hová tartunk? A küldetés soha nem a kiindulási állapokra utal, hiszen a csoport azt akarja meghaladni. Az Akciócsoportok esetében konkrét a célmeghatározás, tehát a küldetés sem lehet általánosság (ellentétben a politika sok küldetés-hívószavával) Tartal-

maznia kell a reális jövőképet, a megvalósítás időhorizontjával. Jól kommunikálhatónak kell lennie, mert általa részben külső támogatás, részben a csoporton belüli nagyobb összetartás, kohézió nyerhető, részben irányadó lehet a projekt fejlődésében szükségszerű belső vitákban.

A külső kommunikáció módszereit és formáit nehéz felsorolni. Részben ugyanis vannak alapvetően használandó eszközök – részben azonban sok múlik az Akciócsoport találékonyságán, fantáziáján. Az Európai Unió LEADER-folyamatában például ismert olyan kezdeményezés is, amelyben a csoport filmen dokumentálta szándékait, az elképzeléseit, előre jelezve a várható eredményt. Ezt a filmet átadta a területen dolgozó helyi televízióknak, így ismertette meg céljait a szűkebb és a tágabb térséggel. Máshol szakmai és lakossági látogatósokat szerveztek, amelyen bemutatták, honnan indultak és hova akarnak eljutni (mellesleg így gyűjthető sok hasznos ötlet is). Sok múlik tehát a találékonyságon.

Minden kommunikációs lépés előtt fontos felmérni, milyen célközönséget „közelít meg” az Akciócsoport. Ez ugyanis meghatározza, milyen eszközt alkalmazhat, milyen módszerekkel élhet, milyen mélységig szolgáltat adatokat, de még azt is, hogy milyen nyelvezetet kell használnia. Másként megfogalmazott tartalommal érhető el a helyi politika, mással a lakosság legszélesebb köre, más érvekkel győzhetők meg a vállalkozók, stb. Ezeket a helyi körülményeket az Akciócsoport ismeri a legjobban.

A külső kommunikáció fontos, általánosan használható módszerei, röviden:

- **lakossági rendezvények** a projekt és hatásainak megismertetésére
- **szórólapos, más „postaládás” ismertetőik**
- **saját kiadványok, prospektusok**

- **internetes honlap** folyamatosan frissített információkkal, elérhetőségekkel
- **a helyi tájékoztatási eszközök** igénybe vétele. Pl. helyi rádiók, televíziók, újságok számára nyilvánvalóan fontos hírforrás az Akciócsoport, hiszen a közönségüket közvetlenül érintő ügyről számolhatnak be. Ugyanakkor az Akciócsoport nem alapozhat arra, hogy az érdeklődő sajtó felkeresi. A kommunikációs megbízottaknak kell kezdeményeznie a megjelenéseket-megszólalásokat, ő tudja, mikor milyen mondanivalóval érdemes a nyilvánosság elé állni.

Képesnek kell lenni eközben az egyenes, nyílt és közvetlen beszédre-fogalmazásra és mindig ügyelni kell arra, hogy a leírtak és elhangzottak ugyanazt jelentsék az olvasónak-hallgatónak, mint a nyilatkozónak.

Az Akciócsoport kommunikációs felelősenek munkája megköveteli, hogy összeállítson egy helyben használható sajtólistát, lehetőleg a kistérségi fejlesztéssel foglalkozó szakújságírók nevével és elérhetőségével is. Használható a

- **sajtóközlemény** a közlő számára fontos tények nyilvánosságra hozatalára. Ennek figyelemfelkeltő címet kell adni, bevezető bekezdésében a lényeget kell megírni, majd következhetnek a részletek. A sajtóközlemény nem a legkedveltebb újságírói műfaj, ezért nem szabad minden esetben használni, megjelentetéséhez valódi indok és jó személyes sajtókapcsolat szükséges
- **sajtótájékoztató, sajtóértekezlet** sok szervezet életében alapvető, ezért a lapok-rádiók-televíziók megválogatják, melyikről számolnak be. Minél közelebbi (mennél inkább helyi) az orgánus, minél közérdekűbb a téma, annál nagyobb az esély a sajtó részvételére.
- **interjú** a személyes megjelenés és kifejtés leghatásosabb módja. Ugyanakkor ügyelni kell rá, hogy a fogalmazás tömör és lényegre

törő legyen – különben az újságíró kénytelen szerkeszteni az interjút. A LEADER+ -szal mélyebben nem foglalkozó riporternek érdemes előre információkat adni a felkészüléséhez. Nem azonos a **riporttal**, ami egy hír kibővítése további részletekkel és az újságíró személyes meglátásaival!

- **stúdióbeszélgetés** rádióban-televízióban, lehet két- vagy több résztvevős. Gyakran használják a vita eszközét.

A külső kommunikáció eszköztára ennél természetesen lényegesen bővebb. Ezeket a kommunikációs szakértők a célnak megfelelően tudják használni. Megragadhatók a helyben kínálgató alkalmak is, pl. más rendezvények, gyűlések, fórumok a LEADER+ helyi akciójának ismertetésére, népszerűsítésére. Nincs kötelezően betartandó kizárólagos eszköz és szabály. Szabály csak egy van: aki sikeres akar lenni, annak kommunikálnia kell.

Összefoglaló kérdés

Melyek a LEADER+ üzenetének legfontosabb kulcsszavai, - kifejezései a helyi kommunikációban?

4.2 A kommunikáció szerepe és eszközei a helyi fejlesztésben

Írta: Varga Péter

Az LEADER+ metodológia a helyi szinten működő közösségek, a helyi akciócsoportok folyamatos együttműködésén alapszik. A LEADER+ erőforrások között, már tervezési szinten megjelenik a helyi tudás felhasználása, a helyi szinten működő partnerség, az együttműködés. A helyi akciócsoportok a hazai társadalmi és kulturális hely-

zetben, speciálisan nehéz körülmények között kell, hogy működő együttműködést, partnerséget szervezzenek. A hazai helyi és regionális közéletben is jelentős gátló tényező a bizalmatlanság. A LEADER+ akciócsoportok bizalmatlan környezetben nem tudják megfelelően kiterjeszteni működésüket, nem képesek a helyi mobilizációs feladataikat ellátni.

A partnerség kiépítésnek, a bizalmatlanság csökkentésnek, a helyi társadalom és tudás mobilizálásának alapvető eszköze a kommunikáció és annak változatos formái. A fejezetben a helyi kommunikációval, mint a bizalmatlanság és a mobilizáció eszközével foglalkozunk. A LEADER+ szempontjából fontos kérdés, hogy a kommunikációt a helyi csoportok szereplői mint tudatosan, a megfelelő kommunikációs eszközt kiválasztva alkalmazzák, mind a helyi akciócsoporton belüli hídverésre, mind az akciócsoport és a helyi társadalom közötti kapcsolatépítésre.

A következő részben a már működő helyi akciócsoportok, valamint a sikeresen bevont helyi társadalom tudásának, a LEADER+ program egyik erőforrásának dokumentálásával foglalkozunk. A helyi tudás típusai és a rögzítésre alkalmazható módszerek ismeret fontos ismeret a helyi akciócsoportok részére. Cél, hogy a helyi társadalomban meglévő hatalmas tacit tudás beépüljön a helyi akciócsoportba beépített programokba. A fejezet, a szükséges elméleti tudásmenedzsment ismeretek mellett, eszközöket mutat be a tacit tudás aktivizálására és problémák megoldására alkalmas explicit tudássá, illetve ismeretté alakítására, a meglévő tudás mobilizálására.

A helyi tudás mobilizálása mellett igen fontos, a helyi tudás „menedzselése”, rögzítése, tárolása és közkincsé tétele. A tudásmenedzsment tárolással és az ismeret terítésével foglalkozó részéhez szervesen kapcsolódik a mai technológia (informatikai) tudatos használata. Az internet használatának spontán módja helyett a következő fejezet az internet tudatos logikán, modellen alapuló alkalmazásához adunk

útmutatást. Bemutatjuk az internet alkalmazását a helyi kommunikációban, a tudásmenedzsmentben és hálózatépítésben.

Az internet nem csak nemzetközi, hanem helyi szinten is kiváló eszköze a kommunikációnak, az ismeret dokumentálásának, terítésének és közösségek építésének. Az EU leader kistérségeiben számos példa bizonyítja, hogy a virtuális közösségek építése, fejlesztése pozitív hatással van a valódi közösségek életére. Sok bizalmatlansági gát tud a virtuális térben feloldódni. A helyi akciócsoportok működtetésének eszköztárából a virtuális közösség építés és az internet használata sem maradhat ki.

4.2.1 A helyi kommunikáció, mint a partnerek közötti híd, a helyi kommunikáció technológiái

Az EU által alkalmazott és elvárt tervezési metodológia, a Projekt Ciklus Menedzsment (PCM) a stratégiák és célok meghatározásánál, az erőforrások feltárásánál, és a kitűzött projekt megvalósításánál egyaránt épít a partnerségre. Az erőforrások között nem csak a meglévő erőforrások, az önrész, nem csak az EU támogatásból elnyerhető támogatás, hanem a stratégia megtervezésekor, és a projekt megvalósítása-kor figyelembe vehető partnerség is önálló erőforrásként szerepel.

A hazai pályázati rendszerekhez szokott pályázók többségének a partnerség, a partnerek felsorolása rutinszerű, szinte tartalom nélküli, felesleges munkának tűnhet. Felsorolásra kerülnek az önkormányzatok, a különböző hivatalok, bankok, esetleg a beszállítók, felvásárlók, azonban a partnerek stratégiára, a konkrét projektre gyakorolt hatása nem kerül elemzésre. A felsorolt partnerek közötti viszony legtöbbször alá-felé rendelt viszonyt jelent. Ennek talán legerőteljesebben megnyilvánuló területe az államigazgatáshoz tartozó hivatalok és a vállalkozók között működő kapcsolatrendszer, amelyben a vállalkozók többsége a remélt „támogatás” helyett legtöbbször a kiszolgáltatottság és folyamatos jogbizonytalanság helyzetében kénytelen működni.

A partnerség lényege, hogy azonos információk birtokában, saját kompetenciájukra lapozva a partnerek egyenlőként vehetnek részt a közös munkában, tervek elkészítésében, és végrehajtásában. A partnerség nem elképzelhető:

- információ és ismeret hiányos környezetben,
- alá-fölé rendelt viszonyban,
- a csoporthoz való csatlakozás szabad döntése és konszenzusos úgynevezett win-win (mindkét fél számára győzelemként megélt) döntések nélkül.

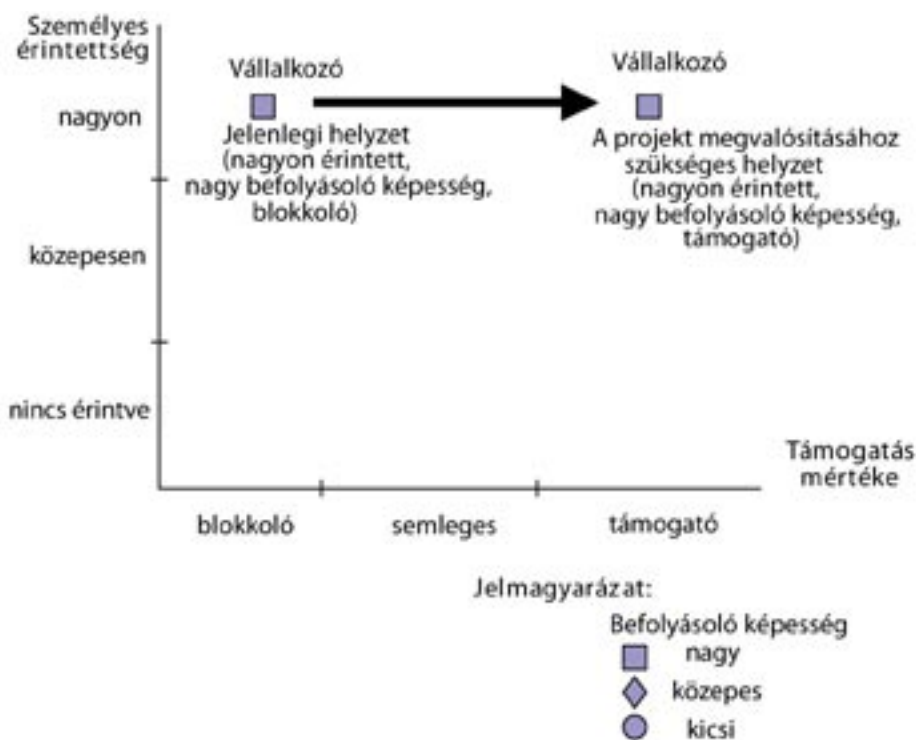
A hazai civilek, vállalkozók, és önkormányzatok között meglévő kapcsolatokat igen sok helyen a partnerség hiánya jellemzi.

Aműködő partnerség alapja a bizalom, az azonos információs szint, az információk felhasználásához szükséges ismeretek megléte és a kommunikáció. Az EU működő helyi partnerségre alapozott fejlesztési programjai, így a Leader+ is, feltételezik a civil, a vállalkozói és az önkormányzati együttműködést. Az együttműködés kialakulását megelőzi, szervezeti feltétele ezen csoportok belső szerveződése, együttműködése is. Sikeres helyi együttműködés része, hogy a három csoport önmagán belül is képes kialakítani a partnerséget, nem lehetséges hosszú távon partnerséget működtetni, ha a közösen elfogadott és megvalósított stratégia csak egy-két, a vállalkozók érdekeit „önjelölten” képviselő vállalkozó, vagy civil képviseli. A partnerségből kimaradt vállalkozók, vagy civilek versenytársakká válnak, megosztva ezzel a helyi erőforrásokat, vagy a fejlesztés működését biztosító piacot.

Az EU tervezési metodológiája, a Projekt Ciklus Menedzsment (PCM) stratégiatervezési, projekt definiálási és a finanszírozás tervezési szakaszának is része az érintettek elemzése (stakeholder elemzés). Az angol kifejezés lényege, hogy tervezés egymást követő fázisaiban újra és újra elemzi az érintett szervezeteket, vállalkozásokat, egyéneket. Az elemzésben feltárja a tervezéshez való viszonyukat,

várható reakciójukat és meglévő érdekeiket. A tervezés során a stakeholder elemzés alapján fel lehet mérni az összes érintett várható viselkedését és szükség szerint meg lehet tervezni az egyes érintettek bevonását. A projekt megvalósítása során, pedig fontos ismerni a megvalósításra kockázatot jelentő érintetteket. Az érintettek elemzését segíti, a támogatók és érintettek ábrázolása. Az 1. ábrán a nagyon érintett, nagy hatással rendelkező és a projektet blokkoló vállalkozó, projektbe történő bevonását, blokkoló szereplőből, támogató szereplővé való „átalakítása” látható.

Azokban a társadalmakban, ahol a helyi közösségek fejlődése a folyamatos kommunikáción, együttműködésen alapszik, a bizalomra alapozódik a fejlődés. A bizalomra alapozott együttműködés hatékonysága magasabb, mint a kényszerből létrehozott együttműködések, vagy közös pénzügyi előnyökre alapozott együttműködések (konzorciumok) hatékonysága.



1. ábra

A közösségek partnerségre alapozott együttműködése meghatározza a belső erőforrások felhasználásának, és a közösség számára elérhető külső erőforrások (piac, támogatás) kiaknázásának hatékonyságát. A bizalomra alapozott közösségek működését a 2. ábra szemlélteti. A bizalomra épülő együttműködés, a külső információkat (lehetőség, piac, támogatás, stb.), a meglévő ismertével hatékonyan tudja saját céljaira felhasználni. Sikeresen kihasználja a lehetőséget, megszerzi és felhasználja a támogatás, felépíti az üzletet saját tagjai részére.

A rendszerváltást megelőző politikai rendszer, valamint a rendszerváltást követő évtized politikai és államigazgatási kultúrája nem erősítette, hanem jelentősen csökkentette a magyarországi közbizalmat. Az államigazgatás lakossági és vállalkozási kapcsolataiban nem alakultak ki a partnerséghez szükséges kapcsolatok. Mostanáig jelentős az alá-fölé rendelt kapcsolati viszony, jellemző a lakosság és a vállalkozók életét, működését befolyásoló információk visszatartása, valamint a vállalkozók működését meghatározó jogi környezet (adó, működési feltételek, támogatások, stb.) bizonytalansága.



2. ábra

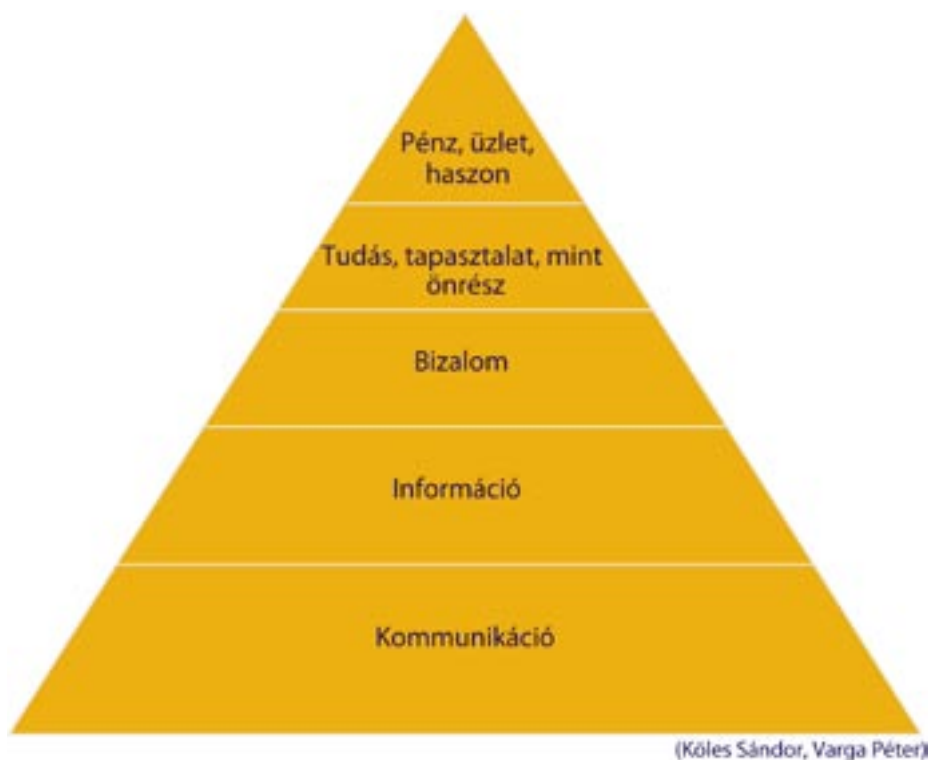
A Nemzetközi Társadalmi Adatfelvételi Program (ISSP) 2001-ben „Társadalmi viszonyok és támogatási rendszerek” címmel végzett 27 országra kiterjedő vizsgálatot. A Magyarországra is kiterjedő vizsgálati adatainak elemzése alapján lehangoló képet a hazai közbizalomról, vagyis a hazai társadalom bizalmi helyzetéről. A 27 országot alapul vevő vizsgálat szerint Magyarország a közbizalom mértékét tekintve az utolsó helyre került (3. ábra), még Brazília, Chile, Dél-Afrika, valamint a volt szocialista országok is megelőznek minket.



3. ábra

Forrás: ISSP 2001 (Nemzetközi Társadalmi Adatfelvételi Program)

A társadalmi tőke olyan „közvagyon”, amely az általános bizalom, valamint a társadalmi viszonyok és hálózatok átláthatóságának gyümölcse. Ez teszi lehetővé az egyének számára az együttműködést és a közös cselekvést. A közbizalom igazolt hiánya nem csak az egyének és a közigazgatás közötti kapcsolatokat jellemzi. Az egyének, illetve az egyének csoportjai (család, vállalkozás, civil szervezet) között is meghatározza a kapcsolatokat. A bizalom nélküli kapcsolatok nem segítik elő a partnerségen alapuló együttműködések kialakulását.



4. ábra

A partnerségen alapuló együttműködések elindításának első lépése a bizalmi szint javítása, az egyének és az egyének csoportjai között. A bizalmonnövelés kulcsszereplői az államigazgatás, valamint az önkormányzatok, amelyeknek el kell érniük, hogy az egyének által delegált hatalom döntéseiből származó feladatokat teljes nyilvános-

ság biztosításával, az érintettek bevonásával végezzék. A nyilvánosság, a valóságos információk hosszú távú biztosítása, valamint az egyének ügyfélként való kezelése emelheti a bizalmi szintet. A 4. ábrán szemléltetjük a hazai viszonyok között (az alacsony bizalmi szinten) működő közösségek lehetséges fejlesztési modelljét. A bizalom kialakulása az információval rendelkező szereplők folyamatos kommunikációjával, megbízható, valós, felhasználható információk folyamatos közlésével növelhető. A kommunikációs stratégiák kidolgozásánál az egyoldalú információközlés helyett a kiválasztott célcsoport részére elérhető csatornák megtervezése, a célcsoport reakciójának mérése, szükség szerint az információ befogadásához szükséges ismeret átadása is hozzá tartozik.

A hazai viszonyok között a partnerségre alapozott közösségek kialakításának első lépcsője a helyi kommunikáció megtervezése.

4.2.2 Helyi tudásmenedzsment

A helyi tudás érték, amelyre minden közösség építhet, amelynek megtartása, fejlesztése a közösségek egyik jelentős feladata. A helyi tudásmenedzsment a fejlesztési programok egyik önrészenek, a helyi tudás kezelésének tudatos eszköze. A tudásmenedzsment fogalmának tisztázása a tudás, az információ és az adat fogalmának meghatározásával kezdődik. Ahhoz, hogy az előbb említett tudásmenedzsment, gondozást megismerhessük, különbséget kell tennünk az egyes fogalmak között, meg kell tudni állapítanunk „kivel állunk szembe”, fel kell ismernünk a történet szereplőit.

Természetesnek mondhatjuk, hogy a hétköznapi ember nem törődik a különbség tétellel, egyaránt használja az információt, adatokat és a tudást is. A beszélgetések során sem elemezzük, hogy éppen adatról, vagy információról van-e szó. Ide soroljuk a médiákból ránk áradó hír özönt, de a számítógépekben található adatokat is. Azt azonban már sokan érzik, hogy a rengeteg információ között csak igen

kevés hordoz számunkra jelentőséget, igen kevés hírből lesz közvetlen hasznunk. Sokat kell ahhoz olvasni, vagy hallgatni, nézni, hogy érdemi, minket igazán érdeklő információhoz, tudáshoz hozzájussunk. Ebben a hírekkel elárasztott világban egyre többet beszélünk tudás alapú társadalomról, tudástőkéről, tudásgazdaságról. E szavak többsége rendszerint anélkül hangzik el, hogy mind a használója, mind a hallgatósága pontosan értené is miről van szó. Bár rengeteg információnk van, mindig marad egy érzés, hogy az igazán fontos információ nem jutott el hozzánk.

Mi is az adat, információ és tudás?

Az adat, közelebbről (az értelmező szótár szerint) „valakinek vagy valaminek a megismeréséhez, jellemzéséhez hozzásegítő tény, részlet”. Az adatnak önmagában nincs sem jelentése, sem bármilyen szövegösszefüggése. Sok adat születik minden egyes intézményben. Az adatok kezelését, rögzítését, összehasonlítását, viszonyítását mára komoly rendszerek végzik. Egyre több adatot gyűjtünk magunkról, egymásról és a környezetünkről. Az összegyűjtött adatok tárolására, elemzésére egyre több erőforrást fordítunk és az internet segítségével egyre többen férhetnek hozzá adatokhoz. Az adatok többsége nem hordoz információt, önmagában „értelmetlen”, használatához szükséges megismerni a gyűjtésének módját, és környezetét.

Az értelmezett adat az információ. Az adatahoz képest az információ áramlását sokkal nehezebb nyomon követni, így az információ valóság tartalma a keletkezés helyétől távolodva jelentősen változhat. Az információ alapján döntés hozható, cselekvés indítható el. Ebből következik, hogy a médiák kommunikációjából származó hírek többségének nincs információ tartalma, mert sem döntést, sem cselekvést nem indukál. Az adatok elemzésétől függ, hogy az adatokból milyen információk nyerhetők ki. Sok olyan adatgyűjtés zajlik, amelyből nem áll elő információ, rengeteg felesleges adat kerül begyűjtésre. Az információ személy és tudásfüggő is, hiszen egyes információk csak bizonyos személyek részére hasznosak, illetve csak bizonyos tudással

bíró személyek részére hasznosak. Egyes felfogások szerint minden kommunikáció hordoz információt, mások szerint, pedig minden olyan közlés információ ami változást okoz az emberi tudatban.

A tudás a harmadik fokozatot képezi. A tudást sokszor úgy határozzák (Bögel 2000) meg, hogy felsorolják, mi mindent foglal magában a megfelelő tájékozottságon felül:

- tapasztalatot,
- szakértelmet,
- az áttekintés és
- az elemzés képességét,
- intelligenciát,
- értékrendet,
- döntési és
- cselekvési mintákat,
- intuíciót,
- reflexeket stb.

Az információnak rengeteg definíciója van, a tudásnak végtelenül sok. Az információ kézzelfogható, csupán a terjedését nehéz regisztrálni; a tudás a fejekben lakik, és nemcsak az átadását nehéz tetten érni, hanem általában igen nehéz dolog egyáltalán átadhatóvá formálni. Lényegi ismérve, hogy “nehéz explicitté tenni, rögzíteni és továbbadni. „A tudás forrása az ember a maga összetettségével és kiszámíthatatlanságával.” (Bögel)

A tudás fogalmánál maradva: megkülönböztetjük a személyes tudást a kisebb-nagyobb csoportok, illetve szervezetek szellemi kapacitásától, így jutunk el a tudásgazdálkodásig. A tudástőke, mint kifejezés azt tükrözi, hogy a közösségi, kistérségi erőforrás vagyon (egyések szerint legnagyobb értékű) eleméről van szó. Egy közösség tudástőkéje három összetevőből áll:

- külső kapcsolatok tőkéje
- az strukturális tőke és
- az emberi tőke

A külső kapcsolati tőke a közösség tagjainak, közösségen kívüli kapcsolatait jelenti. Azok a kapcsolatok tartoznak ide, amelyek felhasználhatók a közösség fejlesztéséhez.

A strukturális tőke mindazokat a „tudásokat” foglalja magába, amelyek függetlenné váltak a közösség tagjaitól, például a folyamatokat, a szervezeti felépítést, az információs rendszereket.

Az emberi tőke a közösség tagjainak ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze és függ az egyes tagok részvételétől. Az egyes tagok esetleges távozása után sajnálatos módon elvész a közösség számára.

A tudástőkével rendelkező közösség, azonban több mint okos, tudással rendelkező emberek csoportja. A sok-sok egyéni tudás, értelem nem magától alakul át közösségi tudástőkévé. A szakértők kilenc feltételt sorolnak fel, amelyek az egyéni tudás, közösségi tudássá való integrálásához elengedhetetlenek:

- az értékteremtés légköre, bizalom
- alternatív megoldásokat keresni döntéshozatal előtt,
- meglátni a tanulás lehetőségét minden változásban,
- megbirkózni a bizonytalanság tudatával,
- a változó környezethez igazítani a stratégiát,
- rendszerben gondolkodni,
- bátorítani az információáramlást,
- megnyerni és felhatalmazni a vezetőket minden szinten,
- fegyelmezetten meghozni a döntéseket.

Az eddigiek alapján megállapíthatjuk, hogy a tudásmenedzsment nem más, mint a közösségi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. Mi teszi szükségessé, hogy a közösségek tudatosan foga-

lakozzanak a tudásmenedzsmenttel, odafigyeljenek az egyéni tudások integrálására és a közös tudásszerzés lehetőségeinek biztosítására? A kérdésre néhány lehetséges válasz a következő:

- Az közösségek nincsenek tudatában annak, hogy tagjai milyen információkat birtokolnak.
- A rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összpontosul célok köré.
- Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.
- Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmivé válnak, mihelyst mindezek birtokosa, a közösség egyik tagja kilép a partnerségből.
- A tanulságok, és a tapasztalatok megosztásának nehézsége oda vezet, hogy rengeteg idő és pénz pazarlódik el az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére.

A Leader+ programban a nemzeti obszervatóriumok feladat, hogy helyi közösségekben létrejött tudást, információt elérhetővé tegyék az országban működő többi Leader közösség számára, lehetőséget teremtve ezzel az erőforrások ésszerű felhasználására.

Mindeközben egyre többen vélik úgy, hogy a “megfelelő” információtechnológia segíthet e gondokon, és ez a remény a tudásmenedzsment felé fordítja érdeklődésüket (mindegy, hogy annak nevezik vagy sem).

A tudásmenedzsment másik definíciója szerint az “képesség a hatékony cselekvésre” és a következő funkciókat foglalja magába:

- a tudástőke létrehozása
- megtartása
- megosztása
- számontartása és
- felhasználása.

Az eddig olvasottak alapján megállapíthatjuk, hogy a tudásmenedzsmentet, illetve annak elemeit a legtöbb szervezet spontán műveli. A tudásmenedzsment, mint fogalom az 1980-as évek közepén született, de csak akkor került be a köztudatba, amikor 1994-ben megjelent róla egy írás a Fortune magazinban. A tudásmenedzsment nem új tevékenység, mindig is jelen volt a közösségek életében, sőt nagyon sok közösséget a tudás megszerzése, és belső megosztása tartott fent. A tudásmenedzsment mai formáját a fejlődés hozta magával, sok minden lehetségessé vált, ami korábban elképzelhetetlen volt.

Visszakanyarodva a fogalmak meghatározásához, felmerül a kérdés, hogy mi a különbség a tudásmenedzsment és az információkezelés, továbbítás között. Az tudásmenedzsment szaktekintélyei erre a kérdésre a következő választ adták a Financial Times Knowledge Management c. mellékletében: "Ami a tudásmenedzsmentet valóban megkülönbözteti az eredményes információkezeléstől, az:

- az új tudás létrehozásának bátorítása és
- a meglévő tudás alkalmazásának ösztönzése."

Másképpen fogalmazva: lehet az információfeldolgozás tökéletes, mégsem születik belőle innováció; a legkitűnőbb információforrások is kihasználatlanok maradnak, ha például nem jut idő az igénybe vételükre. Tehát az információ feldolgozást gépek automatikusan is véggezhetik, azonban a tudásmenedzsmentnek eleme az ember, amely képes az innovációra.

Ahhoz hogy tudatában legyünk közösségünk egyik legfontosabb tőkéjével, a tudástőkével és megfelelő hatékonysággal alkalmazhasuk is, szükséges a tudást is tovább elemezni. A tudás menedzseléséről szóló valamennyi írás és előadás kitér a még kimondatlan, vagy kimondhatatlan és a már szavakba öntött tudás különbözőségére Angol terminológiával: a tacit és az explicit tudásfajtákra.

A kimondatlan tudás az egyének fejében, személyes tapasztalataikban rejtőzik. Döntő szerepe van a gyakorlati problémák megoldásában annak ellenére, hogy gyakran nemhogy másoknak, de tulajdonosának sincs tudomása a létezéséről - aztán egyszer csak történik valami és a titkos tudás megmutatkozik. Ezt a típusú tudást sejtik az ösztönös megérzés mögött. A mindennapi életben legtöbbször semmilyen esemény nem világít rá a néma tudásra. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek szerint egy-egy közösségen belül az összes tudás 80 százaléka tacit tudás.

Az explicit tudás ezzel szemben az a fajta tudás, amit birtokosának sikerült megfogalmaznia, „megfognia”. Így ez a tudás már (elvi)leg közzétehető, másnak átadható. Az olvasó számára is felmerülhet a kérdés, hogy a egyéni tacit tudásból megfogalmazott és kommunikált explicit tudás nem információ-e? De igen, a kifejezés révén megragadott, ily módon alakot öltött, azaz formába öntött tudás a közlést kiváltó problémától, a közlés idejétől és helyétől eltávolodva nem más, mint információ. Abban a pillanatban, amikor keletkezik az explicit tudás egy adott probléma, vagy feladat megoldására, tudás. Ha ezt a tudást rögzítjük, hordozhatóvá tesszük információvá válik. Egy azonos, vagy inkább hasonló helyzetbe került ember számára információ lehet, amely összeadódva az ő tacit tudásával új explicit tudást hozhat létre. Erről szól a közösségi, így a kistérségi tudásmenedzsment. Ezt az explicit információt adják tovább a korosztályok, ezt tanuljuk az iskolában, és ez halmozódik fel tacit tudássá.

Az EU tervezési metodológiája is erre a spirálra épül. A tervezési folyamatban információk alapján a tacit tudás segítségével áll elő az explicit tudás, ami maga a projekt. A projekt megvalósítása során a monitoring rendszerrel mért adatokból a tacit tudás segítségével újra explicit tudás lesz, amely a következő projektet jelenti.

A tudásmenedzsment elsődleges célja a tacit tudás előcsalogatása és rögzítése, majd információként való hasznosítása. Tehát a szemé-

lyiségbe burkolt kimondatlan, kommunikálatlan tudás a megfogalmazás, kommunikálás és rendszerezés révén válik a másik ember számára információvá, amit aztán újra és újra hasznosítani lehet. Ezt a lépést externalizációnak, ritkábban artikulációnak nevezik. A megfogalmazás jelentőségét nem lehet túlbecsülni. Minél inkább sikerül a lényegyet megragadni, annál hatékonyabban használható fel a tudás az adott feladat megoldásában és annál szélesebb körben hasznosítható később a születő információ. A szerzőt a kifejezés fáradalmaiért bőségesen kárpótolja a letisztult tudás öröme. Mindnyájan tapasztalhattuk, mennyivel világosabban látjuk azt, amit sikerült - nagy munka árán - szöveggé formálnunk. Hát még ha előadóként vagy tanítóként tovább is tudtuk adni! Akkor értettük meg igazán.

Az explicit tudás, információ előállításának több módszere van. Alapvetően két részre bonthatjuk a módszereket az egyszemélyes megoldások és a közös, több személy részvételével lezajló feladatmegoldások. Az egyszemélyes megoldás a hétköznapi módszere. Az így előállított explicit tudás többsége elszáll, nem kerül dokumentálásra, rosszabb esetben még magunk is elfelejtjük és legközelebb hasonló szituációban újra kezdjük a megoldást. Az írásban történő egyszemélyes feladatmegoldások többségére, a iskolai dolgozatokra talán sokan nem emlékeznek szívesen. Bár ezek megmaradnak információ nem született belőlük (legfeljebb az iskolai újság hozta le a legszellemesebb írásokat).

A csoportos, több személyes feladatmegoldások az egyéni explicit tudásokat összegzik. A közös gondolkodás, amelynek többféle módszere is van, segíti a tacit tudás felszabadulását és igen sok „kreatív” explicit tudást eredményez. Ezek többsége már dokumentálásra kerül, és ha szervezett megfelelő figyelmet fordít a tudásmenedzsmentre, nem hagyja elveszni az így létrejött információt. A csoportos gondolkodás műhelymunkában (workshop), tréningen és más facilitátor, vagy tréner által vezetett módon jöhet létre. Ezeken a közös gondolkodáso-

kon a tréner feladata, hogy a csoportot megismerve a leghatékonyabb módszerekkel segítse a közös tudás megfogalmazást. A közös gondolkodásban, megfelelő vezetés mellett gyorsan váltakoznak az explicit tudások és információk, így serkentve a tacit tudás működését. A módszerek építenek analógiák keresésére, a metaforák alkalmazása, a példázatok és történetek megismerésére, szituációkra. A trénerek módszereik segítségével megnyitják a résztvevők tacit tudásának „forrásait”.

A mai „modern” eszközök, így a internet lehetővé teszik, a csoportos és az egyéni gondolkodás, feladatmegoldás integrálását. Így azok az egyéni gondolkodások is felfűzhetők a közösségi feladatmegoldásra, amelyek vagy külső akadályoztatás miatt nem tudtak személyesen jelen lenni, vagy személyiségük következtében nem alkalmasak csoportos gondolkodásban való részvételre.

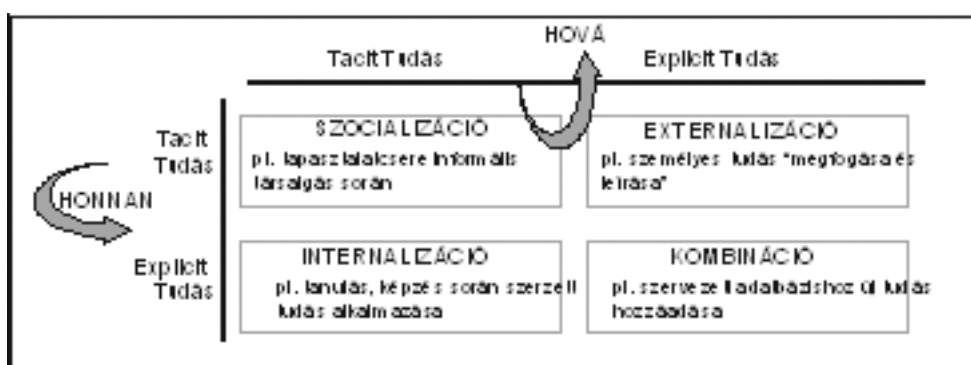
A tapasztalatokon alapuló, de sokáig a birtokosa számára is rejtve maradó tudás megnyilvánulásának manapság egyre gyakoribb módja az e-mail. E-mailben hasonló könnyedséggel fejezzük ki magunkat, mint egy négy szemközti beszélgetés során - sokszor adunk hát ilyen módon tanácsot, felvilágosítást. Melléktermékként az elektronikus levélben ott ragad az információ, onnan pedig archiválás és visszakeresés révén bármikor ismét segítségül hívható. Az e-mailt, mint közegget a levelezőcsoportok aknázzák ki a legeredményesebben. A kérdések és a válaszok eljutnak a csoport minden egyes tagjához. A levelet olvasva vagy a levélarchívumban kutatva igen sok problémára találhatunk megoldást. Ha soha nem látott nehézséggel szembesülünk, „megcsapolhatjuk” a csoporttagok tudását. A levelező fórumok archivált forgalma a hasznos ismeretek kincsesbányája. Hasonlóan működik a fórum, vagy a ma divatos blog is. A fórumban egy adott témáról beszélgetnek a résztvevők, hasonlóan a workshop-hoz, az információk dokumentálása itt is megoldott. A blog, modern napló, ahol a tulajdonos nyilvános naplót vezet gondolatairól, így rögzítve explicit tudását és átengedve mások számára is. A közösség szervezés-

ben ezeken kívül, több internet alapú lehetőségről is szólnunk részletesen a következő fejezetben

A tacit tudás átalakítása explicit tudássá és rögzített információvá minden kétséget kizáróan látványosan növeli a közösségek szellemi kapacitását, ezért áll ez a törekvés a tudásmenedzsment előterében. Természetesen a tudásfajták transzformációjának nem az externalizáció az egyedüli példája.

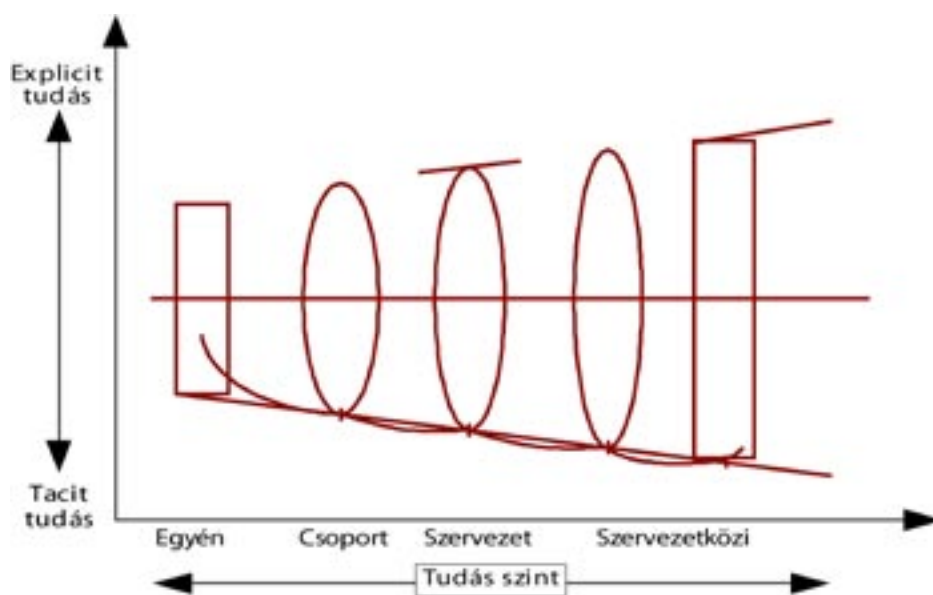
A kimondatlan tudás egyik legfontosabb jellegzetessége, hogy a másik embernek közvetlenül átadható. Gondoljunk a mester-tanítvány, újonc-mentor kapcsolatokra. A tudásátadásnak ezt a módját nevezzük szocializációnak. A tacit tudásból új tacit tudás lett - a másik ember fejében.

Kombináció (összehasonlítás, tendenciavizsgálat, összefüggések feltárása stb.) révén az explicit tudáselemekből (információkból) újabb explicit tudáselemek (információk) születnek (5. ábra). A kombináció egyfajta szintézis, új információ létrehozása az összegyűjtött explicit elemek együtteséből.



5. ábra

Végül az explicit információ megértés révén ismét személyes tudássá válik, ez a folyamat az internalizáció.



6. ábra

A felsorolt lépések (externalizáció, szocializáció, kombináció és internalizáció) körforgást alkotnak, szerencsés esetben azonban nem egyszerű ismétlődésről, hanem emelkedő spirálról (6. ábra) beszélhetünk: mások számára hasznosíthatóvá tett tudásunk kombinálódik további információkkal, majd új tudásként beépül agyunkba és ismét átadásra vár.

Mindeközben - ideális esetben - egyre többet tud minden érintett, röviden: tanulunk.

A tudásmenedzsment megvalósításának lépései minden közösségekben eltérnek. Figyelembe kell venni a meglévő tudásmenedzsment elemeket, az előző fejezetben tárgyalt bizalom szintet, a kommunikációs szokásokat. Azonban minden tudásmenedzsment projektnek vannak azonos feladatai, lépései is:

- Mérjük fel a helyzetet, térképezzük fel a tudásvagyont, hogy “tudjuk, mit tudunk”, készítsünk tudástérképet
- Tegyük könnyen elérhetővé az közösségi tudást minden érdekelt számára.

- Bátorítsuk a tudás megosztását, a kimondatlan tudás kifejezését.
- Ösztönözzük az új tudás létrehozását, a szellemi tőke jobb kihasználását.

Valamiféle tudástérképe mindenkinek van. hiszen tudják hogy mikor hova érdemes fordulni. A legegyszerűbb tudástérkép egy településen az intézményrendszer felépítésének és a szolgáltató vállalkozások ismerete. Ennél lényegesen bonyolultabb feladat a közösséget alkotó egyének tudástérképének elkészítése, azonban pont ez az első konkrét tudásmenedzsment feladat. A közösség, a közösséget alkotó egyének és csoportok meglévő tudásának gyakorlati, céltudatos felmérése, a tudástérkép elkészítése olyan közösségépítési lépés, amely jelentősen növelhet a bizalmi szinten, illetve segít bevonni addig kívülálló embereket is. A tudástérképen minden csoport, de akár kisebb közösségekben minden ember szerepelhet és ezáltal a közösséghez tartozónak érezheti magát.

A meglévő tudás céltudatos felmérése a leggyakoribb tudásmenedzsment-feladat. A szakemberek nem győzik hangsúlyozni a rendszerezés, a strukturálás fontosságát. A struktúra lazasága, a benne előforduló átfedések és asszociatív kapcsolatok sokasága is csupán néhány cikkben kerül szóba. Csak látszólag egyszerű a közösség akár több száz tagjáról, képzettségéről, jártasságáról, tapasztalatairól használható leltárt készíteni.

A menedzsment technológiákban, a céges világban sokszor a tudásmenedzsment technikai oldalára helyezik a hangsúlyt. A vállalkozások nagy részénél a tudásmenedzsment csupán tudásmenedzsmentre átkeresztelt információtechnológiai projektről szól. Végül is érthető, mivel a műszaki oldal a legkönnyebben megfogható része a tudásmenedzsmentnek, nem csoda, ha sokan itt leragadnak.

Az információtechnológiának elsősorban az a szerepe a tudásmenedzsmentben, hogy minden érdekelt számára könnyen elérhetővé és egymással kombinálhatóvá tegye a rögzített ismereteket. Infra-

struktúrát, keretet biztosít, amit elkötelezett embereknek kell értékes tartalommal megtölteniük.

Nem kell külön fejlesztésre, szoftverre gondolni a tudásmenedzsmenttel kapcsolatban. Sok érdemi dolog megtörténtét teszik lehetővé a mai rendszerek is. Már írtam az e-mail és a levelezőcsoportok és a fórumok szerepéről a kimondatlan tudás kifejezésében. A jelenlegi eszközökkel könnyen rögzíthető az információ, a tanítás, az üzenet pontosan abban a formában, ahogyan megszületett: hang, mozgókép mind tárolható. A tárolt információk visszakereshetősége, a rendszerek bővíthetősége és továbbfejleszthetősége magától értetődő követelmény.

És mi a helyzet a használói oldalon? Sokan boldogulnak a világ legegyszerűbb programjával, a web böngészővel. De az offline hozzáférés is megteremthető

Megismétlem, amit egyszer már leírtam: a tudásmenedzsment elsődleges célja a hallgatag személyes tudás (tacit tudás) felszínre hozása olyan formában, hogy az mások számára hasznosítható legyen (explicit tudás, majd információ). Ez az, amit röviden a tudás megosztásaként emlegetünk. A tudásmenedzsment számomra az átgondolt, eltökélt tudásmegosztás gyakorlatát jelenti, amely megtörténhet informatikai eszközökkel, de hagyományos információhordozókkal egyaránt.

Azt a szólást mindenki ismeri, hogy a tudás hatalom. Ha egyszer a tudás hatalom, mi késztetné arra az embereket, hogy tudásukat megosszák másokkal? A közös cél. Ez bizonyítja, hogy a tudásmenedzsment nem cél, hanem eszköz. Önmagáért, kötelességből senki nem fogja működtetni. A közösségi tudásmenedzsment „rendszer” működésén lemérhető a közös cél megléte, az egyén elkötelezettsége. Sok vállalkozásnál működnek tudásmenedzsment informatikai rendszerek, amelyekben nincs információ, nincs tudás. Ezekben a cégekben erősebb a munkatársak közötti verseny, mint a közös cél elérése,

ezen viszont a tudásmenedzsment nem képes segíteni, csak újabb kudarcot jelent a vállalkozás vezetői számára. Ez az alkalmazás, amit parancsszóra nem lehet működtetni, mert nem adatok kerülnek a rendszerbe, hanem explicit információk.

Mi fékezheti a közösség tagjai között meglévő természetes versengést?

- mindenekelőtt a közös célok megléte és az ebből fakadó
- együttműködés légköre
- a létbiztonság
- a törekvés, hogy nevük ismertté váljon és
- a részvétel jóleső tudata
- a kölcsönös előnyök érzékelése
- a változás szédülete. Különös hangulat, amikor az ember nem érzi tehernek, hogy a tapasztalatait szavakba öntse.

Egyszóval: a tudás megosztását támogató közösségi kultúra.

A szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdéseknek könyvtárnyi irodalom áll rendelkezésre. A tudásmenedzsment szempontjából nézve a szervezeti kultúra legfontosabb és egymásra épülő elemei (lásd a 4.1-es fejezetet):

- a bizalom,
- a kommunikáció és
- a tanulás.

Az tudásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók a következőkkel támasztották alá a fenti elemek szükségességét:

- „A bizalom a szervezet életőereje és az emberek motiválásának legmagasabb szintű módja. Az emberek akkor dolgoznak együtt a leghatékonyabban, ha megbíznak egymásban.”

- "A nyílt kommunikáció növeli a bizalmat, és természetes módon vezet az együttműködés igényéhez."
- "A gyors tanulás növeli a kompetenciát, növeli a bizalmat, és természetes módon vezet a tudásmegosztás igényéhez."

Általánosságban mondhatjuk, hogy az egész tudásmenedzsment hatóköre annyira szűk vagy olyan tág, mint amilyen szűkek vagy tágasak a közösségén belül a bizalom körei. Ahol az emberek nem működnek együtt, ahol ellenségesen viselkednek, ott kidobott pénz és elfecsérelt idő tudásmenedzsmenttel foglalkozni - hacsak nem a közösség szervezeti kultúrájának megváltoztatásának céljával látnak hozzá. Arra, hogy hogyan változtatható meg egy közösség szervezeti kultúrája, álljon itt néhány tanács a témában ismert szakértőtől (Susan Mendelsohn Kersey):

- „Mindennél fontosabb, hogy az embereknek közös céljaik legyenek.
- Latba vethető számos eszköz, például: bizalomerősítő beszélgetések;
- Olyan kommunikációs technikák elsajátítása, amelyek az odafigyelésre és a párbeszédre helyezik a hangsúlyt.
- Sokat segít, ha az közösség tagjait is bevonják a döntéshozatalba.
- Átütő erejű a vezetőik személyes példája.
- Döntő jelentőségű a jutalmazás rendszere, az együttműködés ösztönzése."

Ugyanez a szakértő közölt egy listát "Mi kell a tudásmegosztáshoz?" címmel, amelyből részeket idézek:

- Bizalom, bizalom és bizalom.
- Legyünk képesek világosan kifejezni magunkat.
- Legyen határozott okunk vagy célunk, mármint a tudásunk

megosztására/megosztásával.

- Egy nyelven beszéljünk.
- Jusson rá időnk.
- Legyen mód a kötetlen kapcsolatfelvételre.
- Magunk dönthessük el, hogy bekapcsolódunk-e.
- Legyen a kezünkben (fejünkben) olyan helyi/személyes tudás, ami könnyen átadható.
- Az infrastruktúra is támogassa a tudás megosztását.

Visszatérő intelem (tanulságos tapasztalat), hogy az intézményi kultúra csak fokozatosan, lassan, lassan - még annál is lassabban - változtatható meg. Könnyen lehet, hogy a tudásmenedzsment-program kínálja az első olyan alkalmat, amikor a közösségnél a szervezeti kultúra tudatos átalakítására törekednek. A siker érdekében a lehető legnagyobb körültekintéssel kell eljárni. Az apró lépések, a finom változtatások sokkal több eredménnyel kecsegtetnek, mint az erőltetett újítások. A helyénvaló tudásmenedzsment-program Sellin (1998) sebészi hasonlatával élve “nem láncfűrész, hanem lézersugár”.

4.2.3 Internet és virtuális közösségek

A LEADER+ program működéséhez szervesen hozzátartozik az akciócsoportok közötti hálózat működtetése nemzeti és uniós szinten. A LEADER hálózatot technikailag a nemzeti és az uniós obszervatóriumok működtetik. Az obszervatóriumok feladata a képzésen és a projektek monitorozásán túl a projektek feldolgozása, értékelése az egyes csoportokban létrejött tacit tudás hozzáférhetővé tétele a többi csoportok részére.

A hálózat működtetése az internet felhasználásával történik. A LEADER bevezetése az Unióban egyidőben történt az Internet elterjedé-

sével. A LEADER obszervatóriumok az internet fejlődését felhasználva, szervesen beépítették működésükbe az információ megosztás jelenleg leg hatékonyabb eszközét.

Az akciócsoporthoz tartozó működésének alapfeltétele, az informatikai alapismeretek és alap infrastruktúra megléte. A hatékony hálózat működtetése feltételezi, hogy az akciócsoporthoz hozzáférnek az interneten megjelenő LEADER adatbázisokhoz, hogy az internetet képesek felhasználni a munkájukban és kommunikációjukban. Az Internet szerepe azonban nem csak a LEADER hálózat üzemeltetésében, hanem az akciócsoporthoz tartozó működésében, a helyi tudásmenedzsment megszervezésében is költségkímélő, hatékony eszköz.

Az internet működését, fejlődését, az internet által nyújtott lehetőségeket illetve az internettel kapcsolatos felmerülő rövidítéseket, kifejezéseket listáját és magyarázatát valamint az internet-hez történő csatlakozás lehetőségeit az 1. sz. melléklet tartalmazza.

4.2.4 Hálózatépítés

A hálózatépítés célja, hogy virulási közösséget építsünk ki az adott témához, feladathoz kapcsolódó emberek, szervezetek között. A hálózatépítéssel a bekapcsolt személyek és szervezetek közös tudásmenedzsmentjét támogatjuk. A digitális hálózatépítés eszközei a virtuális közösség építés, előző fejezetben felsorolt eszközei.

A digitális hálózatépítés alapfeltételei:

- Infrastruktúra
 - Számítógép hozzáférés
 - Internet kapcsolat
- Humán erőforrás
 - Digitális írástudás

Tekintsük át a hálózatépítés hazai infrastrukturális feltételeit. Magyarország jelentős lemaradásban van az EU tagállamaival szemben

mind az internet elérés, mind a számítógép használat tekintetében. A Nemzeti Szélessávú Stratégia (NSZS) keretében végzett felmérés szerint 2004. decemberében 3,5 millió 14 évesnél idősebb ember volt aki valahol (otthon, munkahelyen, iskolában) használt számítógépet. 1,3 millió háztartásban volt legalább egy számítógép.

Az 1. táblázat az internet ellátottságot mutatja, hasonló körben. A számítógép használó 3,5 millió embernek csak mintegy két harmada használ internetet a számítógépen. A háztartások arányában ez a szám már csak 50%, 665 ezer háztartásban elérhető jelenleg az internet csatlakozás.

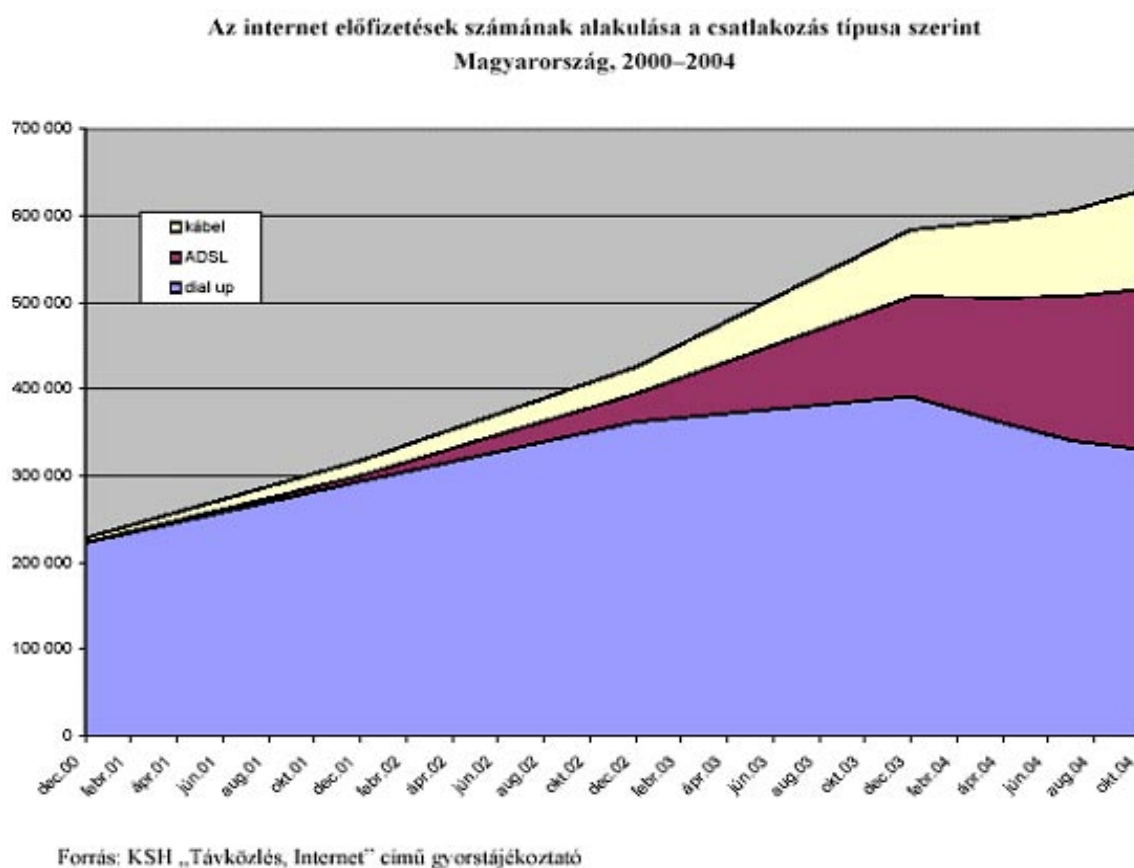
Internet ellátottság és használat a magyar lakosság körében

	NSZS 2005 2004. dec.	WIP 2004. okt.	Média Analízis 2004Q2-Q3	ICT Report 2004. máj.
Internet használat				
Azon 14 éves vagy idősebb személyek száma, illetve aránya, akik (valamilyen rendszerességgel) használnak <u>internetet</u> valahol (akár otthon, akár máshol)	2 434 000 28,4%	29,0%	-	21,3%
Azon 18 éves vagy idősebb személyek száma, illetve aránya, akik (valamilyen rendszerességgel) használnak <u>internetet</u> valahol (akár otthon, akár máshol)	2 084 000 26,0%	25,0%	24,2%	-
Azon háztartások száma, illetve aránya, ahol van olyan személy, aki (valamilyen rendszerességgel) használ <u>internetet</u> valahol (akár otthon, akár máshol)	1 396 000 36,1%	-	-	-
Azon háztartások száma, illetve aránya, ahol a háztartásfő (valamilyen rendszerességgel) használ <u>internetet</u> valahol (akár otthon, akár máshol)	856 000 22,1%	-	-	-
Internet ellátottság				
Azon háztartások száma, illetve aránya, ahol otthon használnak <u>internetet</u>	665 000 17,2%	14,0%	-	15,4%
Azon háztartások száma, illetve aránya, amelyek otthoni <u>internet-előfizetéssel</u> rendelkeznek	569 000 14,7%	-	-	-
Azon háztartások száma (illetve aránya az otthoni internet-használókön belül), amelyek szélessávú otthoni <u>internet-előfizetéssel</u> rendelkeznek	318 000 (47,8%)	(44,0%)	-	(41,5%)
Azon 14 éves vagy idősebb személyek száma, illetve aránya, akik olyan háztartásban élnek, ahol otthon használnak <u>internetet</u>	1 787 000 20,9%	-	-	-
Azon 18 éves vagy idősebb személyek száma, illetve aránya, akik olyan háztartásban élnek, ahol otthon használnak <u>internetet</u>	1 613 000 20,1%	-	13,8%	-

1. táblázat

Forrás: Nemzeti Szélessávú Stratégia 2005, IHM

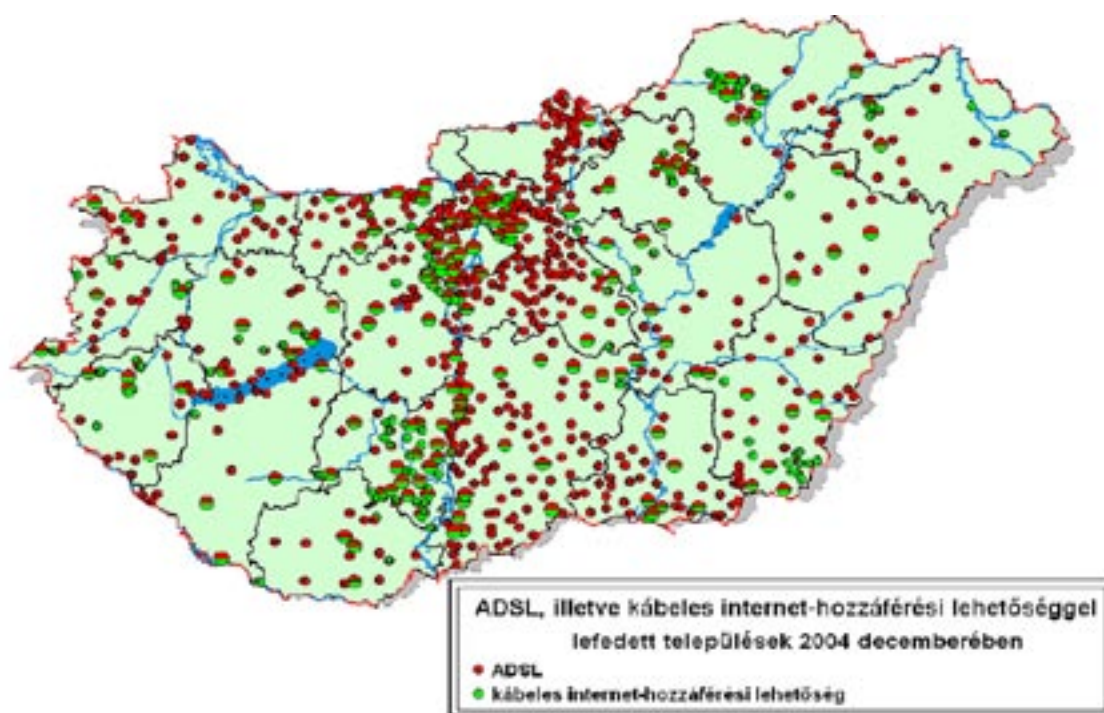
A meglévő internet csatlakozások technikai megoszlását a 1. grafikon szemlélteti. Az adatokból világosan kitűnik, hogy a meglévő 665 ezer lakossági internet kapcsolat fele dial-up, vagyis telefonos hívással működik. Bár a széles sávú elérések száma, rohamosan növekszik, és az új belépések többség már széles sávú kapcsolat, a meglévő kapcsolatoknak csak felével lehet komolyabb internetes szolgáltatásokat elérni. A területi elosztást szemléltető 7 ábra, alapján kiderül, hogy a dial-up elérések többsége vidéken található, ahol nem elérhető a szélessávú kapcsolatok.



1. grafikon

Az informatikai infrastruktúrában jelenleg a vidék jelentős hátrányban van. A 2. grafikon alapján képet kaphatunk a hazai digitális

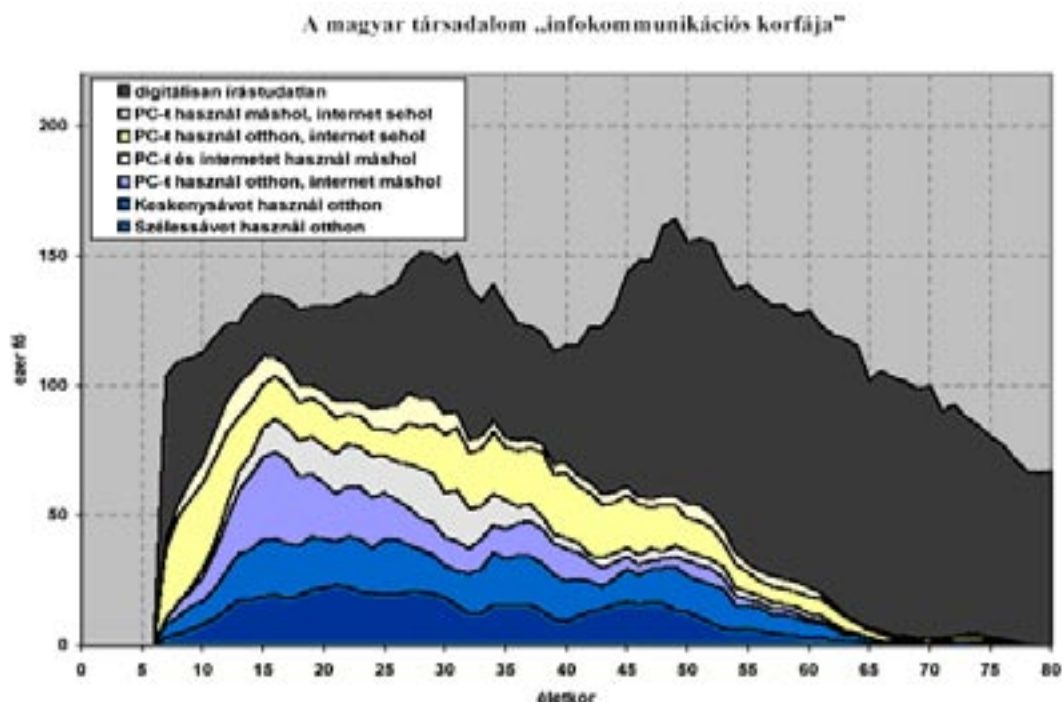
írástudás korosztályi helyzetéről. Megállapítható, hogy 65 év felett a lakosság szinte teljes mértékben ki van rekeszve a mai kor kommunikációs eszközrendszeréből. A digitális írástudatlanok aránya 40 éve felett jelentősen emelkedni kezd.



7. ábra

Forrás: Nemzeti Szélessávú Stratégia 2005, IHM

Az infrastruktúra adatok és a humán erőforrásról szóló információk alapján látható, hogy a virtuális közösségek építésénél, a helyi digitális tudásmenedzsment folyamatok tervezésén figyelembe kell venni, hogy a technikai fejlődésből jelenleg nagy csoportok kimaradnak. A sikeres projektek, a kimaradó csoportok bevonása érdekében nagy hangsúly kell fordítani mind a technikai fejlesztésre, mind az oktatásra.



2. grafikon

Forrás: Nemzeti Szélessávú Stratégia 2005, IHM

4.2.5 Gyakorlati példák az E-vidék a fejezethez

I. példa:

4.2.5.1 Részlet Szekszárd Város és a Szekszárdi Kistérség Informatikai stratégiájából

(szerző: 4Sales Systems 2004)

Vezetői összefoglaló

Az informatikai stratégia előzménye a 2003-ban Szekszárdon elkészített ElectriCity koncepció, amely terjedelmét és tartalmát tekintve tágabb anyag, nemcsak informatikai stratégiai célok fogalmazódnak meg benne.

A stratégia készítésének kiváltó oka, hogy Szekszárd és a Szekszárdi Kistérség összefogva, ez irányú céljaikat megvalósítható ütemezésben és tervezettséggel – az eEurope ajánlásokkal és a Magyar Információs Társadalom (MITS) stratégiával összhangban lévő módon – formába öntse.

Jelen anyag tehát a meglévő ElectriCity anyagra épít, figyelembe véve a MITS Elektronikus Önkormányzati részstratégiáját, továbbá az eEurope és eEurope plus program ajánlásait.

Jelen stratégiai anyagban rövidtávon a 2005-ig, középtávon a 2007-ig, hosszú távon pedig a 2012-ig terjedő időszakot értjük.

Együttműködés a kistérséggel

A stratégiában szereplő elemeket Szekszárd és a Szekszárdi kistérség közösen / összehangoltan kívánja megvalósítani, a következő okok miatt:

- Közös erőforrások, ütőképesebb informatikai szakmai csapat fenntartásának lehetősége
- Közös infrastruktúra
- Informatikai, projekt tapasztalatok megosztása
- Jobb megvalósítási képesség
- Azonos stratégiai célok, különösen a településmarketing és az e-önkormányzás tekintetében
- Pályázati lehetőségek jobb kihasználása
- Kedvezőbb feltételek a hosszú távú fenntarthatóság tekintetében (közös infrastruktúra, közös üzemeltetés)

Főbb stratégiai elemek

A következő főbb elemek megvalósítása a célja Szekszárdnak és a Kistérségnek a teljes stratégiai időszakban (2012-ig):

- *Teljes elektronizált ügyintézés megteremtése*

Célunk az elektronizált ügyintézési lehetőségek fokozatos kiépítése, a sikeres minták (good practice, best practice) elterjesztése. Azaz az eEurope ajánlásnak megfelelő szintek fokozatos elérése, rövid, közép és hosszú távon. A hazai és külföldi legjobb gyakorlatot tanulmányozva kívánunk átvenni működési mintákat, amelyeket a helyi sajátosságokra igazítva tudunk alkalmazni Szekszárd és a kistérség esetében.

- *Szolgáltató önkormányzat kialakítása*

Ki kívánjuk alakítani a MITS-sel összhangban az e-ügyintézésen túl a következő funkciócsoportokat:

- e-ügyfélkezelés (kényelmesebb szolgáltatások, rendszerezett ügyfélkapcsolati adatok - közép és hosszútáv)
- e-önkormányzás (elektronikus népszavazás, képviselők munkájának támogatása - közép és hosszútáv)
- elektronikus közbeszerzés (átláthatóbb, hatékonyabb pénzköltség, KKV-k megismertetése az elektronikus piactérrel - rövidtáv)

- *Önkormányzati, hivatali hatékonyságnövelés*

A belső hatékonyság növelése, az áttekinthetőség növelése, a döntések jobb megalapozottsága érdekében ki kívánjuk alakítani a MITS-sel összhangban a következő alkalmazás csoportokat:

- közigazgatási alkalmazások (rövid és középtáv)
- adminisztratív alkalmazások (rövid és középtáv)
- vezetői alkalmazások, tudásmenedzsment (hosszútáv, rövidtáv)
- irodaautomatizálás (meglévő alapok kiegészítése rövidtávon)

- *Megfelelő önkormányzati, városi és kistérségi infrastruktúra megteremtése*

A jelenlegi adottságokra alapozva középtávon ki kívánjuk alakítani a helyi szolgáltatók bevonásával azt az alap infrastruktúrát, amely a helyi tartalmak ingyenes, vagy közel ingyenes elérését biztosítaná. Támogatni kívánjuk a szélessávú Internet elérést is,

amely az elektronikus szolgáltatások igénybevételét széles körben lehetővé teszi. Az infrastruktúra kiépítését a kistérségben összehangoltan kívánjuk megvalósítani.

Az önkormányzati belső infrastruktúrát előre tervezetten, de a megvalósuló támogató funkciókkal párhuzamosan, fokozatosan kívánjuk megvalósítani.

- *Informatikai kultúra színvonalának fokozatos emelése*

Az önkormányzaton belül is szükségesnek tartjuk a meglévő iroda-automatizálási alapokra építve további informatikai ismeretek megszerzését fokozatosan, a szinte minden dolgozót elérő alkalmazás funkciókon keresztül (iktatás, intranet, email, csoportmunka).

A KKV-k és a lakosság esetében oktatásokkal, kényelmi szolgáltatásokkal, megfelelő tájékoztatással kívánjuk az informatikai eszközök használatának képességét megteremteni. Esetükben a fokozatosság elve erőteljesen érvényesül, így először áttekinthető, egyszerű e-szolgáltatásokat kívánunk nyújtani, amelyekre építkezve aztán nemcsak a funkciók és az alkalmazások fejlesztésére, hanem a felhasználói kör szélesítésére is törekszünk. A civil szervezetekkel való együttműködés ebben a témában kiemelt cél.

- *Turisztika és településmarketing informatikai támogatása*

Szekszárdot és a Szekszárdi kistérséget, annak értékeit, látványosságait, szálláshelyeit, turisztikai információit bemutató tartalmak fokozatos készítését és folyamatos fejlesztését, kapcsolódó alkalmazások készítését tervezzük. Ezt állandó feladatnak tekintjük, nem egyszeri statikus tartalomfejlesztési munkának. Olyan élő tartalmak kialakítását célozzuk meg, amelyek transzparenssé teszik a potenciális és visszatérő vendégeink számára az aktuális eseményeket, a változásokat, a további kulturális és kikapcsolódási lehetőségeket. Ezekkel kapcsolatban számos szolgáltatás kialakítását tervezzük rövid, illetve középtávon (szállásfoglalás,

vendégek szolgáltatásokhoz köthető visszajelzései, értékelései, webbolt, eseménynaptár). Ebben a munkában a turizmusban érdekelt KKV-kat aktív közreműködésre kívánjuk bírni.

- *Stratégia megvalósítása*

A megvalósítás során a nagyobb, komplexebb projekteknel mindig tervezünk olyan szakembereket bevonni (belső vagy külső), akik megfelelő minőségbiztosítási, projektmenedzseri háttérrel nyújtanak. Kiemelt figyelmet fordítunk a releváns tapasztalattal rendelkező munkatársak megtartására, ez irányú képzésére.

A megvalósítás során mindig előtérbe kerül a megfelelő külső és belső kommunikáció megtervezése, megvalósítása.

Az informatikai stratégia megvalósításához kapcsolódó szolgáltatási célok

Felhasználva a digitális adattárolás és kommunikáció előnyeit, szándékunk olyan automatizmusokat kialakítani, melyek a mindennapi élet teendőiben „észrevétlenül” olyan változásokat eredményeznek, melynek hatására a régióban élő polgárok életminősége érezhetően javul.

El kell érni, hogy a régióban olyan kultúra alakuljon ki, melyben a polgárok életének szerves részét képezi az elektronikus és tudásalapú megoldások és rendszerek használata. Ez lehetőséget teremt számukra, hogy például olyan oktatáson vegyenek részt, olyan munkát vállaljanak, melyekhez a számítástechnika és az Internet felhasználás készség szintű ismerete nélkülözhetetlen. Ez a lehetőség – tekintettel a megye földrajzi elhelyezkedésére és közúti ellátottságának elmaradottságára – éles kitörési pontot jelenthet a terület és a polgárok számára egyaránt.

Célunk, hogy a megvalósított stratégia ne egy pénzt elnyelő hely legyen, melynek fenntartásához, működtetéséhez folyamatos költségvetési vagy pályázati erőforrások felhasználása szükséges. Határozott szándékunk, hogy a megvalósítandó funkcionalitás és alkal-

mazások olyan értéket teremtsenek, mely alkalmasak lesznek szolgáltatásait értékesítve annyi bevételt termelni, amely elég a működés biztosításához és kisebb fejlesztések finanszírozásához.

Stratégiai célok, a stratégia hatóköre

- *Szekszárd és a Kistérség*

A stratégiaalkotási feladatot Szekszárd és a Kistérség közösen végezte el, így a stratégiai célok Szekszárd és a Kistérség tekintetében is egyaránt érvényesek.

- *Meddig tart időben és tartalomban a stratégia?*

A stratégia rövid (2005-ig), közép (2007-ig), hosszú távú (2012) szakaszokból épül fel, a MITS ajánlásaival összhangban.

- *Mennyire részletes a stratégia?*

A stratégiai anyag jövőképet, irányelveket fogalmaz meg, illetve egy végrehajtandó programtervet, akciópontokkal. Ennek megfelelően konkrét mérőszámokat, konkrét számszerűsített célokat nem tartalmaz sem önkormányzati működési, sem informatikai szempontból. Ezek megadása az egyes végrehajtási projektek szintjén történik meg, az adott projekt sikerességét mérve.

- *Stratégia aktualizálása*

A stratégiát két évente felül kell vizsgálnia a Polgármesteri Hivatalnak és a Kistérségnek, és szükség esetén aktualizálnia kell. Akkor szükséges az aktualizálás, ha valamely körülmény lényegesen megváltozott, vagy változtak az alapelvek, vagy változnak a célkitűzések, prioritások.

- *Stratégiai célok*

A következő „üzleti” stratégiai célokat határoztuk meg az egyes célcsoportok számára, ezek informatikai célokra történő lebontásáról szólnak a következő alfejezetek:

- Lakosság: Életminőség javítása
- Vállalkozások (elsősorban KKV-k): Versenyképesség fokozása
- Önkormányzat, hivatalok: Szolgáltatásnyújtás, Hatékonyságnövelés, Hosszú távú fenntarthatóság (pl.: bizonyos rendszerelemek üzleti alapú működésének kialakítása)
- Az egyes célok határozzák meg az informatikai fejlesztések stratégiai prioritását (a pénzügyi, megvalósíthatósági, kockázati szempontokon túl).

Az egyes célokat Szekszárd és a Kistérség úgy kívánják elérni, hogy ahol lehet, Szekszárd város szolgáltatásként nyújtja a Kistérség, a kistérségben lévő települések számára azokat a funkciókat, ahol ez törvényileg és informatikailag lehetséges.

Életminőség javítása, esélyegyenlőség

Célunk, hogy felhasználva a digitális adattárolás és kommunikáció előnyeit, olyan automatizmusokat alakítsunk ki, melyek a mindennapi élet teendőiben „észrevétlenül” olyan változásokat eredményeznek, melynek hatására a régióban élő polgárok életminősége érezhetően javul.

Mivel a racionális megvalósítás jelenleg csak Internetes technológián alapulva képzelhető el, ezért fontosnak tartjuk, hogy a program keretében jelentősen megkönnyítsük az Internethez való hozzájutás és elérés lehetőségét. Ezzel nagyobb tömeg számára kihasználhatóvá, elérhetővé tegyük a helyi, illetve az egyéb szolgáltatások, információk körét.

E tekintetben a következő területek kiemelt jelentőségűek:

- E-ügyintézés, Elektronikus bejelentés, Elektronikus sorban állás
- E-ügyfélkezelés
- Közcélú, közhasznú információk, Településmarketing

- E-önkormányzás
- Közigazgatási alkalmazások
- Támogatások, infrastruktúra építés
 - Ingyenes E-mail biztosítása
 - Publikus ingyenes Internet elérési lehetőség biztosítása „közterületen”
 - Anyagilag és/vagy infrastrukturálisan támogatott Internet elérés az otthonoknak

E-ügyfélkezelés tekintetében nem kívánunk a szó szoros értelmében vett Call Centert építeni, méretgazdaságossági szempontok miatt, inkább telefonos ügyfélszolgálatunk folyamatos fejlesztésére, és informatikai eszközökkel való támogatására törekszünk.

Ezen célokhoz tartozó fejlesztések a Polgármesteri Hivatalhoz és intézményeihez, a Kistérséghez, valamint azok ügyfélszolgálati tevékenységéhez kapcsolódnak az első szakaszban. Várjuk azonban, hogy ennek a kultúrának az elterjedése más területeken is kedvező változásokat eredményez majd: egyéb hivatalok, intézmények, szolgáltatók, vállalkozások, az üzleti élet szereplői is érdekeltek lesznek abban, hogy ezt az ügyintézési, ügyfélkapcsolati formát használatba vegyék. Ezzel az ily módon elérhető szolgáltatások köre folyamatosan bővülni fog.

El szeretnénk érni, hogy egy hivatalos ügy intézésével kapcsolatban a következő adottságok biztosítottak legyenek:

- a rendszer webes elérése esetén a hivatali ügyintézésben meghatározó számban előforduló ügyekkel kapcsolatos minden információ, nyomtatvány elérhető legyen
- tudja a polgár, hogy 10 perces pontossággal mikor tudnak ügyével foglalkozni a hivatalban, amennyiben személyesen kell megjelennie

- amikor valaki a hivatalban megjelenik, akkor minden szükséges irat és az ügyintézéshez szükséges eszköz kitöltve a kezében lehessen, ami azt jelenti, hogy ügyét a lehető legrövidebb idő alatt képesek lesznek elintézni
- legyen lehetőség arra, hogy ahol ez szükséges és értelmes, az ügyintézés elektronikusan tudja végrehajtani vagy legalább olyan szinten elektronikusan leegyeztetni a hivattal, hogy már csak a formások személyes egyeztetésére és igazolás utáni aláírásra legyen szükség
- a hivatalban elindított hosszabb időt (több napot) igénybevevő ügyek esetén, a szolgáltatás része legyen, hogy az ügyfél automatikusan értesítést kap abban a fázisban, amikor az ügy intézése lezárult, illetve az ő közreműködésére van szükség a továbblépéshez
- lehetőség legyen az ügy aktuális állapotának lekérdezésére anélkül, hogy ehhez hivatali alkalmazottal kelljen beszélni
- az egy ügghöz kapcsolódó adatokat lehetőleg csak egy helyen kelljen bejelenteni, ami valamennyi nyilvántartás frissítését jelenti. (Pl. elköltözés)
- egységes, diszkriminációmentes ügyintézés, átlátható folyamatok biztosítása

Versenyképesség fokozása

Célunk, hogy a régió versenyképességét a következő hatásokon keresztül fokozzuk.

El kell érni, hogy a régióban olyan kultúra alakuljon ki, melyben a polgárok életének szerves részét képezi az elektronikus és tudásalapú megoldások és rendszerek használata. Ez lehetőséget teremt számukra, hogy például olyan oktatáson vegyenek részt, olyan munkát vállaljanak, melyekhez a számítástechnika és az Internet felhasználása szükséges.

nálás készség szintű ismerete nélkülözhetetlen. Ennek hatásaként magasabb kvalifikációs munkavégzést igénylő munkahelyek létrehozására válik lehetőség, valamint a térség lakói nagyobb valószínűséggel tudnak bekapcsolódni a terjedő távmunka és Internetes pénzkereseti lehetőségek kihasználásába. Ez a pont tekintettel a megye földrajzi elhelyezkedésére és közúti ellátottságának elmaradottságára éles kitörési pontot jelenthet a terület és a polgárok számára egyaránt. Nem elhanyagolható szempont, hogy a helyi tudományos élet magasabb szintű bekapcsolódása a helyi információs rendszerbe szintén segíti ezt.

A programon keresztül a térséget összefogó olyan elektronikus piac és marketing teret kell létrehozni, mely a vállalkozások számára kis költséggel elérhető, komoly vásárlóerővel rendelkező tömeget biztosít, és ezzel előnyös helyzetbe hozza őket a többi piaci szereplővel szemben, javítva a térség gazdasági stabilitását is. Ennek a kultúrának a terjedését segíti elő egy elektronikus beszerzési rendszer bevezetése az önkormányzatoknál.

A külvilág figyelmét rendszerezett, jól kereshető és átlátható struktúrába rendezett turisztikai, gazdasági és kulturális információkkal kívánjuk felkelteni, kapcsolódva a nagy számban látogatott magyar és nemzetközi portálokhöz. Ezzel növeljük a terület idegenforgalmát és azok körét, akik befektetőként, munkaadóként jelennek meg a területen.

E tekintetben a következő területek kiemelt jelentőségűek:

- Közcélú, közhasznú információk, Településmarketing
- Kommunikáció, oktatások
- Támogatások, infrastruktúra építés
 - Ingyenes E-mail biztosítása
 - Publikus ingyenes Internet elérési lehetőség biztosítása „közterületen”

- Anyagilag és/vagy infrastrukturálisan támogatott Internet elérés az otthonoknak

A versenyképességet az ügyek elektronikus kezelésével önmagában is növelni tudjuk, hiszen az időt és pénzt rabló ügyintézés kényelmesebben, bárhonnét, és kevesebb időt igénybe véve végezhető.

Szolgáltatásnyújtás, hatékonyság növelés, hosszú távú fenntarthatóság

Célunk, hogy a stratégia alapján megvalósítandó informatikai elemekkel hosszú távon fenntartható működést alakítsunk ki. Határozott célunk, hogy a megvalósítandó funkcionalitás és platformok olyan értéket teremtsenek, mely növeli a hivatal működési hatékonyságát, javítja szervezettségét, átláthatóvá teszi azt, és alkalmas lesz bizonyos értéknövelt szolgáltatásait értékesítve annyi bevételt termelni, amely elég a működés biztosításához és kisebb fejlesztések finanszírozásához.

Szükségnek ítéljük a működést a 3. év végére részben üzleti alapúvá tenni. A régiót összefogó elektronikus piactér, illetve az elektronikus ügyintézés szolgáltatásainak a helyi és más üzleti szereplők számára történő kiajánlását, valamint a javasolt eszközrendszerrel megvalósuló infrastruktúra kapacitásainak értékesítését olyan lehetőségnek látjuk, mely alkalmas arra, hogy biztosítsa az üzleti működés feltételeit.

E tekintetben a következő területek kiemelt jelentőségűek:

- E-ügyintézés, Elektronikus bejelentés, Elektronikus sorban állás
- E-ügyfélkezelés
- E-önkormányzás
- Belső ügyfelek kezelése

- Közigazgatási alkalmazások
- Adminisztratív, költségvetési alkalmazások
- Irodaautomatizálás
- Vezetői információk, tudásmenedzsment

A közigazgatási alkalmazások közül az Okmányirodai alkalmazások központilag támogatottak, így helyi támogatásukat nem tervezzük.

II. példa

4.2.5.2 Az Ipolymenti Kistérség fejlődési lehetősége az internet árnyékában

(Szerző: Sági Béla)

Egy térség kitörési pontjainak meghatározásánál egy alapos gazdasági felmérést követően az adatvagyongazdálkodás - adatok megszerzése, publikálása, frissítése - szinte kivétel nélkül előkerül, elő kell hogy kerüljön eltérő formában, eltérő hozzáférési jogosultságokkal. Az adatokból nyert információk felhasználásával megfelelő stratégiát lehet kialakítani a térségi tőkebeáramlás ösztönzésére, a meglévő erőforrások optimális kihasználására, összehangolására, illetve a térségről kommunikálандó kép meghatározására.

A dolgozat egy, Magyarország északi részén fekvő társulás vizsgálatával kívánja bemutatni az információtechnológia szerepét a területfejlesztésben. A dolgozat nem foglalkozik az infrastrukturális feltételekkel, így a telefonlefedettség, számítógéppel való ellátottság, s az oktatás fontos szerepének bemutatása sem történik meg. Mint látni fogjuk, az előnyök kiaknázása végett elengedhetetlen egy kistérségi IT központ felállítása is, ami a felsorolt feladatokat hivatott koordinálni.

Az Információs kistérség elvi felépítése

Az kistérség informatikai elemei nem öncélúak, nem önmagukért léteznek. Feladatuk a kistérség fejlődésének előmozdítása, az egyéb alkotó részekkel való szoros együttműködés. A felépítés rétegekre bontható, amely rétegek önálló egységet alkotnak, de egymással szorosan összefüggő egészként értendőek. A rétegeket az 1. ábra szemlélteti:

Infrastrukturális feltételek (Telefonlefedettség, számítógép-sűrűség...)		
Adatvagyon-gazdálkodás		
Központi adatok,	Önkormányzati adatok	Vállalatok adatai
Elektronikus alkalmazások		
Gazdasági	(Ön)Kormányzati	
Web-megjelenés		

1. ábra: Kistérség informatikai rétegei

Az infrastrukturális feltételek, a telefonlefedettség, számítógépek számának növelése, az Internet költségek csökkentése mind - mind igen fontos része egy kistérség fejlesztésének, amely tényezők a rendszer alapjait jelentik. Ezen gondok megoldása mindennapos probléma helyi és országos szinten is, fontosságát mindenki ismeri, így a dolgozat ezen rétegre nem tér ki!

Adatvagyon-gazdálkodás

Az információ, mint elsődleges erőforrás korának egyik legnagyobb kihívása, s így egyben a kistérség fejlesztésének egyik sarkalatos pont-

ja az adatok megszerzése, tárolása, frissítése, és nem utolsó sorban védelme. Egy-egy kistérség életében is meghatározó jelentőséggel bír a területről mind több és több használható adat (forrás, frissesség...) feldolgozása, területfejlesztés során való alkalmazása. Mint-hogy e probléma országos szinten is létezik, ennek megoldására törvény született.

A területfejlesztésről és területrendezésről szóló 1996. XXI. törvényt az ország kiegyensúlyozott területi fejlődése és a térség társadalmi-, gazdasági-, kulturális fejlődésének előmozdítása, valamint az átfogó területfejlesztési politika érvényesítése, az országos és a térségi területfejlesztési és területrendezési feladatok összehangolása érdekében alkotta meg a Kormány.

A rendezési-, fejlesztési feladatokhoz elengedhetetlen az információk legszélesebb körének használata. A törvény ezen kérdés megoldását is inicializálja, s a 24.§-ban kimondja, hogy az előrejelzés, információcsere érdekében területi információs rendszert kell létrehozni. A területfejlesztéssel és területrendezéssel kapcsolatos információs rendszerről és kötelező adatközlés rendjéről szóló 112/1997. kormányrendelet ezt kiegészítve megteremti a jogi hátterét a TeIR (*Területi Információs Rendszer*) létrehozásának.

A területfejlesztési információrendszer célja az, hogy:

- a területek, települések helyzetének, változásainak figyelemmel kíséréséhez,
- a területfejlesztési és területrendezési döntések előkészítéséhez, illetőleg a döntésekhez,
- a központi állami szervek egyéb területfejlesztéssel és rendezéssel kapcsolatos feladataihoz (feladat meghatározás, jogalkotás és alkalmazás, koordináció szakmai irányítás valamint,
- a döntések hatásainak elemzéséhez,
- objektív, pontos és friss információkkal lássa el a területfejlesztési és rendezési tevékenységet végző szerveket. Folyamatosan

biztosítja a központi állami szervek információigénye mellett a területfejlesztés és rendezés feladatait ellátó különböző szervezetek közötti információáramlást és az információk összehangolását. (<http://teir.vati.hu/teir/fr211.html>, 2002.06.10).

A TeIR-be integrált adatok egyrészt a Központi Statisztikai Hivatal által gyűjtött adatokra épülnek. A településre vetített adatok a demográfiai folyamatokról, a társadalom összetételéről, képzettségéről, a gazdaságról és az idegenforgalomról adnak képet. Az infrastruktúráról, a népesség életkörülményeiről ellátottsági mutatók képzésével tájékoztatnak.

Másrészt az ágazati adatgyűjtésekből származtatott adatok szemléltetik a környezet, ezen belül a természet állapotát, és térségi nézőpontból a jellemző elemeit, azok lényeges adataival együtt.

Az APEH-től átvett adatokból képzett mutatók reprezentálják egy-egy terület lakóinak jövedelmi viszonyait.

Az információs rendszer alaptérképe az 1:50 000-es méretarányú Digitális Topográfiai Alaptérkép, amely a Országos Területi Adatbázis 1:100 000-es léptékű térinformatikai adatbázisával egészül ki. Az alaptérkép tartalmazza a települések és megyék határait, hidakat kategorizálva, vasút és közúthálózat elemeit, a MATÁV gerinc és a nagyfeszültségű villamos energia hálózatát, valamint az olaj-, gáz-, villamos energiaszállító, és hírközlési vezetékek hálózatát külterületi vonatkozásban. A térképen szerepelnek továbbá a vízrajzi elemek - folyók, csatornák, patakok, tavak, mesterséges tavak - és a települések beépített területei.

Természetesen egyéb térképek is a rendszer egységébe integrálva vannak (Agrotopográfia (MTA-TAKI) Védett területek, Erdészeti Adatbázis, Tájsebek Országos Katasztere, Országos Műemléki Kataszter, Területfejlesztési Tervkataszter, Veszélyes hulladékok adatbázisa Vízminőségi adatok, Felszínelatti vízvédelem, Kistérségek és kistérségi társulások...).

A TeIR kiépítését a kormányzat csak megyei szintig vállalta fel. Természetesen megvan a lehetőség megyei, regionális, s országos adatok lekérdezésére. A Területi Információs Rendszer nem nyúlik le kistérségi, települési szintre. A feltöltés után kistérségig el lehet végezni a területi adottságok értékelését is, ami hozzásegíthet a kistérségi stratégiák, programok megtervezéséhez.

A rendszer az országos szinttel egyező módon kerülne kifejlesztésre és így, egy egységes területi információs rendszer jönne létre. A rendszer ilyen módon történő kiépítése biztosítja, hogy a különböző helyeken működő TeIR rendszerek kommunikációja egyszerűen megoldható legyen.

A megyei TeIR adatkapcsolatai nemcsak egymás között és az országos szinttel, hanem megyén belül a területfejlesztés egyéb résztvevőivel is jelentősek. Ezért a hálózat struktúrájának olyannak kell lennie, amely lehetővé teszi mind az országos, mind a megyén belüli kapcsolatok korlátozás nélküli megvalósítását.

A térinformatika azonban nem csak országos, megyei szinten képes a jótékony hatását kamatoztatni, közigazgatási és területfejlesztési szempontból a rendszer kistérségi, települési szinten is sokat segíthet. Ennek feltétele azonban, hogy a helyi – kistérségi - szinten is létrehozzanak hasonló a TeIR-rel kompatibilis rendszert, s ezt integrálják. Ezen kistérségi rendszernek elsősorban adatgyűjtő, feldolgozó esetlegesen oktatóbázisként kell üzemelnie.

A kistérségek így nem csak önkormányzati feladatokat láthatnak el, hanem szolgáltatásokat nyújthatnak a piaci élet szereplői számára is! Megfelelő formátumban a rendszerbe töltött adatokat hely specifikusan, de a TeIR feltételeivel kompatibilisen kell megjeleníteni.

Így a kistérségeknek szorosan együtt kell működni az:

- Önkormányzatokkal is, hiszen csak így tölthető fel a lehető leghatékonyabban a rendszer.

- A térségben működő helyi vállalatokkal, vállalkozásokkal,
- S természetesen a TeIR-rel is.

A kistérségnek saját adatbázisában a következő adatokat célszerű felvinni (a teljesség igénye nélkül):

- kistérségi sajtó elektronikus tárolása (Ipolyinfó),
- sport, egészségügyi, szociális ellátás,
- kulturális információk,
- település lakóiról információk (a közérdekű adatokkal szemben a prioritása van a személyes adatok védelmének),
- az itt működő nemzetközi és hazai vállalatok, vállalkozások adatai (foglalkoztatottak, tevékenység, működési körzet),
- egyes katasztrófhelyzetekre kidolgozott stratégiák (evakuálási útvonalak, riasztható személyek...),
- részletes településtérképek,
- már elkészített térségre vonatkozó felmérések, dolgozatok, stratégiák,
- vendégszobák adatai,
- önkormányzatok közérdekű adatai...

A rendszernek egy zárt számítógépes hálózatot kell alkotnia, mely korlátozott szigorú hozzáférést biztosít a külső felhasználók számára. A belépés egy tűzfal rendszeren keresztül ellenőrzések után történhet meg. Minthogy az alaprendszert többszintű biztonsági rendszer védi a kistérség saját adatainak védelmében is ki kell alakítani a jogszabályi háttér által meghatározott rendszert.

A jelenlegi TeIR felhasználók köre két csoportra bontható:

- Kormányzati szervek
 - Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
 - Környezetvédelmi Minisztérium

- Közlekedési, Hírközlési és Vízügyi Minisztérium
- Gazdasági Minisztérium
- Miniszterelnöki Hivatal
- Központi Statisztikai Hivatal
- Egyéb
 - Önkormányzatok (megyei városok)
 - Régióközpontok

A felsorolásból is látszik, hogy a rendszer kétszintű. Az első az országos szint, s a második a kisebb területek szintjei.

A kistérségi adatoknak köszönhetően azonban megjelennek az egyéni felhasználók is, hiszen mind a helyi lakosok számára (önkormányzati adatok...), mint a vállalkozások számára (központi értékesítés, marketing, beszerzés...), s nem helybeli személyek számára (turisztikai adatok) is a rendszer képes információforrásként adatokat szolgáltatni!

Elektronikus alkalmazások

A területfejlesztés, területtervezés számára szükséges adathalmaz kezelése elképzelhetetlen távlatokat nyithat meg, mint az állami, mint a gazdasági élet szereplői számára. Ezen előnyök multiplikálva továbbgyűrűznek a hatékonyságnövekedés hatására az egész gazdaságban, ami életkörülményeinket javítja. Az adatok hatékony kezelése, az infrastrukturális háttér megléte maga után vonja az adatok felhasználásával működő alkalmazások meglétét.

Ezen alkalmazások lehetnek Önkormányzati (Non-profit), ill. gazdasági jellegűek.

Mivel ezen alkalmazások száma végtelen lehet, a dolgozat egy-egy lehetőség rövid bemutatását vállalja fel.

A turizmusösztönzés

Az internetes marketing tekinthető nemzetközi marketingnek is. (Fojtik 1999).

Ahogy a hálózat információtartalma és résztvevőinek száma egyre nő, úgy válik a mindennapjainkban egyre fontosabbá a világ e hatalmas könyvtárának használata.

Utazni az Internet nélkül is lehet. Ez egy alapigazság. De hova? Persze ezt az Internet sem fogja megválaszolni, nem is tud dönteni helyettünk, de mindenesetre segít megtervezni, megálmodni, és ami a legfontosabb kivitelezni is a kirándulást, nyaralást. Az Internet fő előnye, hogy eljuthatunk a segítségével olyan helyekre is ahová még legmerészebb álmainkban sem. Megismerhetünk országokat, régiókat, kistérségeket, városokat is. Véletlenül is eljuthatunk olyan helyekre, amiket nem kerestünk, ami megnyeri tetszésünket, s a későbbiekben nyaralásra ösztönözhet.

A karosszékből fel sem kell állni, s percek alatt a legapróbb részletekig megszervezhető egy családi nyaralás, egy baráti kirándulás. Ha megtaláljuk a kívánt internet címet, egyből előttünk van a városok, kistérségen belüli szálláshelyek és programkínálatok listája képekkel, szöveggel illusztrálva. Az egyedi kínálatokról akár további igen vonzó részleteket is közölhetnek, a szállodák szobaszáma, az úszómedence hossza, a tárlat szervezője, kerékpárút nyomvonala, mind-mind bemutatásra kerülhet.

Az internetes jelenlét másik előnye a marketing szempontjából abban áll, hogy nem csak közel kerülhetünk a fogyasztókhöz, hanem cselekvésre is adhatunk lehetőséget (Fojtik 1999). A felhasználó mindent leszervezhet, mindent kifizethet, lefoglalhat akár az íróasztala mellől. Megoldhatja a kedvenc négylábúja elhelyezését, parkolóhelyéről jó előre gondoskodhat. Az ilyen szolgáltatást nyújtó címeken található lehetőségeket már nem csak levélen, telefonon, faxon, e-mailben, hanem a honlapon megtalálható Rich Text File formátumban letölthető foglalási lapon is igénybe vehetjük.

Ezen oldalak már minden igényt kielégítenek, az átlagos honlapok még nem ilyen fejlettek – a jövő mindenképpen ez -, de az alapszolgáltatásokat, az informálást már mindenképpen tartalmazzák. A fejlődésnek nem is annyira anyagi mintsem szemléletmódbeli akadályai vannak. Az emberek még mindig nehezen fogadják el e csatorna interaktív létét, még sokan a személyes kapcsolattartásban bíznak.

Az Ipolymenti kistérség a világ elől elzárt terület, a szó átvitt értelmében. Természeti adottságai kiválóak, de ezt a külvilág nem ismeri, nem ismerheti, hiszen nem volt semmilyen akció, ami a kistérséget ismerté, tehette volna. A vidék önkormányzatai nem engedhetik meg, hogy hatalmas összegeket költsenek – akár külön, akár együtt – a hely-image közvetítésére, a helyek promóciójára. Erejüket leköti a mindennapi tevékenységek folyamatos fenntartása, esetlegesen minimális összegeket költhetnek az image-formálásra, de a promócióra nem jut forrás.

A problémára adhat némi megoldást az Internet, mint csatorna alkalmazása.

Ha az interneten böngészünk városok, régiók jelenléte már mindennaposnak mondható (pl.: Balatonederics, Hevesi egyesület, Cserháti településszövetség).

Egy-egy ilyen honlap generálása, és karbantartása az önkormányzatok terhelését tekintve csak töredéke az egyéb csatornákon való megjelenés költségének. Az önkormányzatok arra illetékes vezetői még nem ismerték fel a világháló adta lehetőségeket. Az első lépést azonban már megtették az úton! Felléptek az Internetre (www.ipolymente.celodin.hu), mely az Ipolymenti önkormányzati társulás oldala.

A közeljövőben mindenképpen szükségessé válhat egy a teljes kistérséget együttesen kezelő honlap elkészítése - ami már nem a „kell” kategóriába tartozik -, s amit belátható időn belül saját önkormányzati címeknek is kell követnie.

A térség adottságait figyelembe véve a honlapnak a turizmus felé kell nyitnia.

A honlapnak tartalmaznia kell a térség földrajzi elhelyezkedését, térképpel illusztrálva. Ki kell emelni a táj átlag feletti szépségét, a Dunakanyart, a Börzsönyt, az Ipolyt.

Gondoskodni kell, hogy az idelátogató számára a közlekedési lehetőségeket ismertessük, mint a közúti megközelítést, mind a tömegközlekedést ideértve. A tömegközlekedésnél jó pontot jelent, ha menetrendet is csatolunk, de legalapvetőbb egy link a megfelelő MÁV, Volán honlapra.

A leendő vásárló számára a kínálatot részletesen be kell mutatni. A térség településeit külön- külön. Ha a térségnek van saját honlapja, akkor is szükséges egy két fontos adat, kép közzététele, de átjárás biztosítása az oldalak között is alapkövetelmény.

Külön csoportba kell tálni (új ismerv alapján) a szabadidő eltöltésére kínált lehetőségeket, illetve a szálláshelyek összességét.

A szabadidő eltöltésénél, ha lehetőség van mindig az évszaknak megfelelő rekreációs tevékenységeket kell előtérbe állítani, de nem szabad elfelejtkezni arról, hogy a net-en nem csak az adott időpontban potenciálisnak vélt vásárlók megtalálása a cél. A régióban üzemelő kisvasút, s a meglevő kerékpárút szerepe fontos lehet az arculattervezés kialakításában, ezért e lehetőségnek feltétlenül helyet kell kapnia a honlapon. A szálláshelyek kapcsán ismételten igaz a már előzőekben felvázolt stratégia, ami átjárhatóságot teremt az esetleges szállodai honlap, s a kistérség oldalai között. A konkrétan a hálóra felkerülő információk csak egy hosszas megbeszélés sorozat után körvonalazhatóak, de mindenképpen szoros összhangban kell lennie a kistérség adottságaival.

Kistérségi kommunikáció

Egy kistérség életében meghozott stratégiai döntések hosszú távon meghatározzák az ott lakók életkörülményeit (pl. csatornázás). A helybeliek számára igen kis lehetőség adódik a döntésekben való részvételre, gyakran nincs is vagy utólagosan értesülnek egy-egy döntés következményeiről.

A helyi lakossággal való kommunikálásnak két fontos összetevője: az információbiztosítás és a véleménynyilvánításra való lehetőség biztosítása, melyeket az információtechnológia keretrendszere biztosíthat.

A kommunikálás történhet hírlevelek elküldésével, melyet a térség internet hozzáféréssel rendelkező lakóinak (s itt is fontos megemlíteni a hozzáférések számának dinamikus fejlesztését) címeznek, vagy az információk közzététele egyszerűen a központi Web oldalra való feltételével megoldható.

A visszacsatolás legegyszerűbb módja egy adott témát felölelő fórum indítása, ahol is a végfelhasználónak lehetősége van a döntéshozatali folyamatba való bekapcsolódásra.

Webes megjelenés

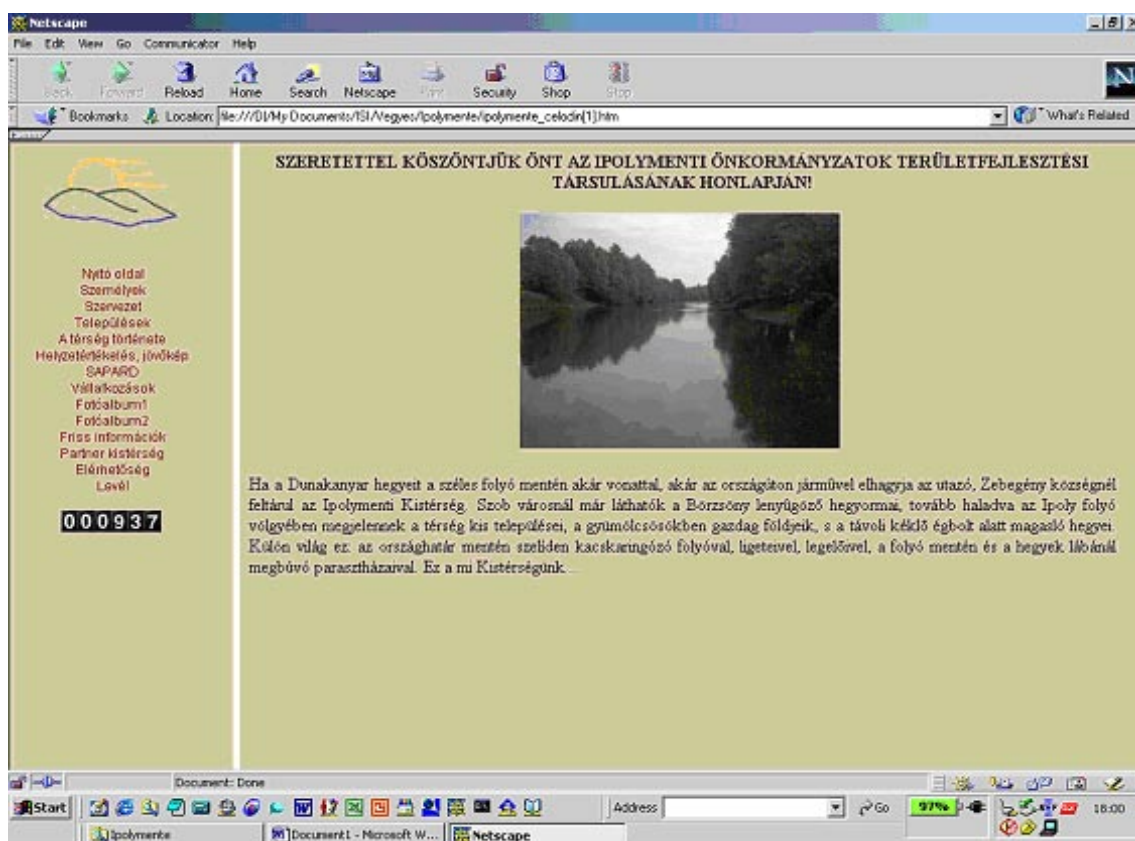
Természetesen ezen alkalmazások központi rendszeren futnak, megfelelő HW, SW elemek alkalmazásával. A felhasználó számára az információkhoz való hozzáférést, az alkalmazások használatát meg kell, és meg is lehet könnyíteni.

Az információtechnológia feltartóztathatatlan dinamikus terjedése mind szélesebb körbe eljuttatja e médium használatát. Így fokozódó jelentősége van a számítógéppel való kommunikáció felhasználói felületének minél egyszerűbbé tételére. A kapcsolat WWW felületen jelenik meg. A web lapok segítik a felhasználókat az adatlekérdezésben, a szolgáltatások igénybevételeben.

A vizsgált kistérség első lépésként fellépett a net-re. Ez igen dicséretes, hiszen remélhetőleg felismerték az így nyerhető előnyöket s remélhetőleg nem csak a divatnak köszönhetően hoztak létre a Weboldalt.

Az első képen látszik, hogy az oldalt nem igazi körültekintéssel alkották meg. Az Ipolyról készült kis kép foglalja el a lap közepét, s ezt követi egy helyzet-meghatározás.

Interaktivitást tekintve igen szegényes az oldal csak levélküldési lehetőség van, ami szinte már-már alapkövetelmény. A navigálás nem okoz túl sok bonyodalmat, hiszen az egyetlen menürendszer végig, a kép bal oldalán marad, ami foglalja a helyet, s design szempontjából is idejétmúlt. A végtelenségig leegyszerűsített oldalképek az „igénytelenség” gyanúját veti fel! Sajnálatosan sok oldalnál rengeteget kell görgetni, ami igen elveszi az ember kedvét a nézelődéstől.



1. kép: az Ipolymenti kistérség nyitóoldala

Az igazi gondot azonban nem is a gyenge megjelenés jelenti- ezt ma már egy közepes webdesign cég is gyorsan javíthatja -, hanem az információhiány a publikált információk használhatatlansága, rendezetlensége.

Bár az oldalakon találhatóak leírások a kistérség településeiről – amik igazán összeszedettek – de mégsem érződik, hogy a megjelenített adatok mögött valamely koncepció létezne.

A kistérség legfőbb előnye természeti adottsága, amelyet a turizmus segítségével aknázható ki. Így tehát az oldalt is a turizmusra fókuszálva kell felépíteni, - az információk szinte mind megtalálhatók az oldalon, de bujtatva. A célcsoportok igényeire szabott arculat megtervezését, ami túlmutat e dolgozat határain – adoptálni kell az Interneten történő megjelenésre is. A médiumnak teljes mértékben támogatnia kell az egyéb célkitűzéseket.

Az oldal sikeressé tételéhez elengedhetetlen egy saját domain név használata – a könnyebb keresés érdekében.

Hosszú távon a térségi Weboldalnak is egy portál jelleget kell öltetnie, ahol az információk rendezettsége mellett, egyes feladatok online megoldására is teret kell biztosítani (szavazás helyi ügyekben, gépkocsibejelentés...).

A portálnak a nemrégiben bemutatott Kormányzati portál által kijelölt útvonalat kell követnie.

Kistérségi IT központok

Az informatika nem csak a területfejlesztésben, hanem a közigazgatásban is kifejtheti jótékony hatását. Az adatfelhasználás, alkalmazások kistérségi fejlesztésekben valósulhatnak meg nagy hatékonysággal. Mivel az Ipolymenti kistérségben Vámosmikolán üzemel már egy központ, mely bővítése oldhatná meg az informatikai feladatokat. A 3 számítógéppel felszerelt iroda nem képes sem a megfelelő adatszol-

gáltatásra, sem megfelelő alkalmazások kifejlesztésére, karbantartására. Itt ki kellene alakítani egy adatfeldolgozó központot. A web-es alkalmazások futtatására, pedig rendszerbe kellene állítani egy WEB szervert is, ami az esetleges belső hálózat kiszolgálója is lehet.

Az 5-10 számítógépes rendszer lehetőséget teremthet videokonferencia használatára. A térségi központ feladata lehetne az adatvagyongazdálkodás, alkalmazásüzemeltetés mellett, egyes piaci alapon működő (Internet, fax...) szolgáltatások nyújtása is.

Az informatikai infrastruktúra oktatási feladatokra is alkalmassá tehető minimális ráfordítással.

A működési költségek a meglévő kistérségi központ finanszírozásával együtt kezelendő, míg az első jelentős infrastrukturális beruházást csak támogatási (állami, Sapard) forrásokból oldható meg.

Összegzés

Mint ahogy e rövid ismertetés is bizonyítja az informatika előnyeit már nem csak a gazdasági szektor aknázhatja ki. A területfejlesztés, területtervezés számára hihetetlen mennyiségű információ szükségeltetik, s ezek kezelésére igen kézenfekvő az IT használata. A tervezéshez szükséges adathalmaz kategorizált tárolása elképzelhetetlen távlatokat nyithat meg mint az állami, mint a gazdasági élet szereplői számára.

A leírtakat figyelembe véve elmondható, hogy egy térség informatikai stratégiája igen összetett feladat. Térségmenedzserek, informatikusok közös munkájának a végeredménye lehet, ha a döntéshozókat sikerül meggyőzni az IT használatának fontosságáról. A jövő e felé mutat. A trend, hogy egyre többen használják az Internetet. Nem az a kérdés – véleményem szerint -, hogy használjuk-e a net adta lehetőségeket, hanem az hogy mikor milyen intenzitással kapcsolódjunk be. A közeljövőben az Internet is alapkövetelmény

lesz, nem fog versenylőnyt biztosítani. Felmerülhet a kérdés: miért ne csatlakozzunk mihamarabb vonzó, tartalmas oldalakkal? És valóban miért ne?

III. példa

4.2.5.3 Periklész e-önkormányzati rendszer

A Periklész e-önkormányzati rendszer biztosítja a települések Internetes megjelenését, az érdeklődők és a helyi lakosok tájékoztatását, és települések közötti belső szakmai kommunikációt. A szolgáltatáscsoomag az Ajka és Vasvár vonzáskörzetébe tartozó településekkel, valamint az Új Atlantisz és a Vasi Hegyhát Térségi Fejlesztési Társulásokkal együttműködve került kialakításra. A rendszer tervezése és fejlesztése a Sense/Net Portal Engine alkalmazásával két hónapot vett igénybe.

Ajka és Vasvár környékén, az Új Atlantisz és a Vasi Hegyhát Térségi Fejlesztési társulások szervezetén belül összesen 63 település munkálkodik azon, hogy az online önkormányzati kommunikáció alapjait kiépítse és hasznosítsa.

Az 58 település közös pályázattal - a KFKI ISYS szakszerű segítségével - állami támogatást nyert egy Internet-intranet rendszer kiépítéséhez, mely hatékony kommunikációt alakít ki az önkormányzatok között, javítja a kistérségek megítélését és biztosítja a helyi lakosok és a külvilág tájékoztatását.

Első lépésben összehívtuk a kistérségek polgármestereit, akikkel ismertettük a MEH IKB által aláírt szerződést, illetve a teendőket. A közgyűlés tagjai úgy határoznak, hogy az Információs társadalom stratégiájának térségi lehetőségeit és az ehhez illeszkedő operatív programok kidolgozását a Vasi Hegyhát Önkormányzati Társulás vállalja meg. A stratégiai célkitűzéseket a megbeszélésen fogalmazták meg a közgyűlés tagjai.

Június első hetében a legkedvezőbb ajánlatok kiválasztása után elindítottuk az eszközbeszerzést. Ezzel párhuzamosan megtörtént a településeken az Internet-előfizetés.

Az eszközök összeszerelése során rendelkezésünkre bocsátották a PC-k, nyomtatók, monitorok gyártási számát, hogy biztosításokat köthessünk. Az eszközök beszállítása után elkezdődött a telepítés, így naponta 2-3 település önkormányzata kaphatta meg a számítógépeket.

Pénzügyi szempontból az utófinanszírozás jelentett nehézséget, amit Ajka és Vasvár önkormányzatainak segítségével sikerült áthidalni. A pénzügyi mozgások megindítása előtt került sor az egy alszámla megnyitására, hogy minden bevétel és kifizetés követhető legyen.

Szakmai beszámoló a II. ütemről

Az Új Atlantisz Társulás és a Vasi Hegyhát Kistérség közös informatikai pályázatának első és számunkra egyben a legnagyobb eredménye volt, hogy az első elektronikus levelet kistérségünk egy legkisebb, elnéptelenedéssel veszélyeztetett, 166 lakost számláló Oroszi nevű kistélepülésünk polgármesterétől kaptuk.

A II. ütem elsődleges feladata a statikus honlapok elkészítése, amely egységes arculatot és egységes tartalmat biztosít a települések számára.

A honlapok elkészítése egy megalapozott és mindenki által elfogadott Rendszerterv összeállításával vehette kezdetét.

E fázisban az arculat megtervezésénél a tartalmi mutatók mutatkoztak a legfontosabbnak, hiszen céljaink között a polgárbarát önkormányzat kialakítása, az államigazgatási feladatok ellátásának hatékonysága és az elektronikus kommunikáció elterjesztése szerepel.

A tartalmi elemeknek éppen ezért az önkormányzatok egymás közötti kommunikációjára, illetve az önkormányzatok, és a lakosság elektronikus kapcsolatának elterjesztésére kell, hogy irányuljanak.

Ennek érdekében létrehoztunk egy munkacsoportot, mely a térségekben működő jegyzőkből és térségmenedzserekből állt. A jegyzők segítségével gyűjtöttük össze, majd dolgoztuk fel az általános igazgatás, az adóügyi igazgatás és az egyéb ügyek intézéséhez szükséges formanyomtatványokat, amelyek a napi munkavégzésben segítik a hivatalok előadóit.

A jegyzők és polgármesterek segítségével kerültek meghatározásra a települést bemutató tartalmi elemek.

Új és kihívást jelentő feladat az önkormányzatok számára, hogy web-oldalaik feltöltését saját maguk végzik.

A II. ütemben megvalósult az elektronikus kommunikáció az önkormányzatok között, s elkészült a statikus honlap rendszerterve és demo-változata.

Szakmai beszámoló a III. ütemről

A III. ütem feladatai közé tartozott a honlapok interaktívvá tétele, amelynek első lépéseként minden önkormányzatnak regisztrálnia kellett a domain nevét.

A települések bemutatása olyan szempontok alapján történt, hogy az mind az idegenforgalmi, mind a befektetői érdeklődést kielégítse. A település megközelíthetősége tömegközlekedési eszközökkel kiemelt helyen szerepel a honlapon.

A „netlátogató” teljes körű képet kaphat egy-egy településről, hiszen az volt a cél, hogy minden témakörben lehessen információt találni a két kistérség településeiről.

A projektben résztvevő önkormányzatok a <http://intranet.periklesz.hu> intranetes címen található szerkesztő oldalon tölthetik fel a honlapjaikat.

A honlapokat csak az arra jogosult személyek változtathatják, frsíthetik. Ezért minden olyan hivatali köztisztviselő, aki a tartalomért felel, jogosultsági számot kapott, amivel beléphet a rendszerbe, s az azonosítás után végezheti el a szükséges műveletet.

A jegyzők az államigazgatásban használt adatlapokért, kérdőívekért, dokumentumokért felelnek.

A települések polgármesterei arra kaptak lehetőséget, hogy gondjaikat, elképzeléseiket egy elektronikus fórum keretében oszthassák meg egymással.

Szakmai beszámoló a IV. ütemről

A IV. ütemben került sor a már elkészült rendszer használatának oktatására.

A képzés megszervezését több munkaértekezlet előzte meg, hiszen a polgármesterek nagy része nem használja még aktívan a számítástechnika kínálta lehetőségeket. A munkaértekezleteken azt kellett tudatosítanunk, hogy az információk, illetve az adatok felvitelében az önkormányzatok képviselőinek és a hivatalok tisztségviselőinek van felelősségük.

Első lépésben a felelősségeket kellett szétválasztanunk, nevezetesen: kik, milyen felelősségi körökkel lesznek felruházva a honlap szerkesztése során.

Az első felelősségi kör a tartalomszerkesztés volt, melynek van egy általános része, úgymint: a település általános bemutatása, közélet, oktatás, kultúra, sport, idegenforgalom

A másik az önkormányzatra vonatkozó információk feltöltését tartalmazza: az önkormányzat programja, a polgármester, jegyző és a képviselők bemutatása, információk a polgármesteri hivatalról, rendezvények, jegyzőkönyvek, bizottságok, kisebbségi önkormányzatok bemutatása, közlemények

A másik fontos eleme a rendszernek az űrlapszerkesztő program, amely a hivatali munkavégzés hatékonyságát, a körjegyzőségek együttműködését hivatott elősegíteni. Az űrlapszerkesztő program segítségével a körjegyzőségekben működő hivatalokban meggyorsul az ügyintézés, a jegyzőknek nem kell napjában többször más településre mennie és az ügyiratokhoz is könnyebben hozzáfér.

Az űrlapszerkesztő programhoz jogosultságot a jegyzők és az ügyintézők kaptak.

Az első képzéseket helyileg a Bánki Donát Szakközépiskola számítógépes, Internet-hozzáféréssel rendelkező termeiben bonyolítottuk le. Második alkalommal az - Ajkán nemrégiben nyílt - Internet Café nagy sávszélességű, számítógépekkel rendelkező termében került sor a képzésre. Ez alkalommal már csak a Periklész rendszer tartalomfeltöltő, űrlapszerkesztő és fórumhasználat programokkal foglalkoztak, hogy mind jobban gyakorlattá váljon a tudásuk, és a honlapok feltöltése minél előbb megkezdődhessen.

A IV. ütemmel természetesen nem zárult le a képzések sora, mert több polgármester, jegyző és ügyintéző jelezte, hogy bővíteni kívánja megszerzett tudását, így a jövőben törekedni fogunk arra, hogy több alapfokú képzést szervezzünk, mely által a Periklész rendszer mellett további alapismereteket sajátíthatnak majd el az érdeklődők.

Úgy gondoljuk, hogy ez egy nagy eredménye az IKB segítségével megvalósult projektnek, hiszen egyik, talán legfontosabb célját érte el ezáltal a program, hogy mára már belsővé vált az elektronikus eszközök használatára irányuló igény. A polgármesterek és a jegyzők felismerték, hogyha nem kapcsolódnak be az információs társadalom kínálta lehetőségekbe, akkor óhatatlanul lemaradnak, ezáltal kevesebb információhoz, kevesebb forráshoz jutnak.

Elmondhatjuk, hogy a program segítségével valóban sikerült mind a Társulás, mind a Társulás munkaszervezetében a munka hatékonyságát megnövelni, felgyorsult az információáramlás és érezhetően csökkent a postaköltség.

Ha az IKB által támogatott projekt be is fejeződött, ma már érezhető, hogy valami más ezáltal elkezdődött, méghozzá egy újfajta, új minőségű fejlődés, amely újabb települési projekteket hív életre, több évre előre mutat, s mindez az itt élők életminőségének javulását eredményezi majd.

Összefoglaló kérdések

- Fejtse ki a partnerség lényegét?
- Mik a működő partnerség alapjai?
- Vázolja fel a bizalomra alapozott közösségek működési mechanizmusát?
- Vázolja fel az alacsony bizalmi szinttel rendelkező közösségek lehetséges fejlesztési modelljét?
- Milyen eszközökkel lehet a bizalmi szintet növelni?
- Jellemezze az adat, az információ, és a tudás viszonyát?
- Miben különbözik az tudás az információtól?
- Milyen összetevőkből áll a helyi közösség tudástőkéje?
- Mik az egyéni tudás közösségi tudássá való integrációjának fő feltételei?
- Mi teszi szükségessé, hogy a helyi közösségek tudatosan foglalkozzanak a tudásmenedzsmenttel?
- Mik a tudásmenedzsment fő funkciói?
- Mi a tacit és explicit tudás?
- Mik az explicit tudás előállításának főbb módszerei?
- Mik a tudásmenedzsment projekt alapvető lépései?
- Hogyan változtatható meg egy közösség szervezeti kultúrája?
- Mi szükséges a tudásmegosztáshoz?
- Mi a hálózatépítés célja?
- Mik a digitális hálózatépítés alapfeltételei?