

A TECHNOLÓGIAI ÉS TÁRSADALMI INNOVÁCIÓK FINANSZÍROZÁSÁNAK MÓDJAI, ÖSSZEVETÉSE ÉS GYAKORLATI ALKALMAZÁSAI

WEINEK LEONÁRD¹



Abstract

A napjainkban zajló globális környezeti és digitális változások mélyreható társadalmi változásokat vetítenek elő a helyi közösségekben világszerte. A globális kihívásokra tehát lokális megoldásokat kell találni mindenhol. Nincs recept. A „szokásos üzletmenet”, a régi módszerek már nem adnak megfelelő válaszokat, nem fenntarthatók. Az újak még nem alakultak ki. A föld népessége drasztikusan emelkedik, az erőforrások ugyanilyen mértékben csökkennek. Az emberi minőség elsődlegessége érdekében új egyensúlyokat és új válaszokat kell találnunk. Mindenhol olyat, ami ott helyben működik. Az Új Lokalizmus narratívájába illeszkedő társadalmi innovációk finanszírozása is új megközelítéseket igényel.

Comparative Studies of the Alternative Financing Methods and Best Practices of Social and Technology Innovations

The ongoing global ecological and digital transition call for action and profound changes in the local communities all around the World. The global challenges require locally relevant answers everywhere. There is no one size fits all solution. „Business as usual” just does not work anymore, it does not provide with appropriate and sustainable answers. New means and methods are not there just yet. The planet’s population is drastically growing while natural resources dropping similarly. We must find new balances and answers while keeping human life and values the first priority. Locally functioning schemes. Social innovations in line with the New Localism require out of box approaches in public finance too.

Elsődleges célom ezzel az írással, hogy a közpolitikai gondolkodásban és cselekvésben nagyobb teret és figyelmet kapjanak ezek a sok tekintetben rendhagyó („out of box”) gondolatok, megközelítések és eszközök, és hogy lehetőség szerint újabb ún. innovatív megoldások megszületését is inspirálják.

Egyre inkább közkeletű és elfogadott tény, hogy a „szokásos üzletmenet” („business as usual”) már nem tartató fenn, egyszerűen, mert ez a módszertan és szemléletmód nem képes fenntartani a békés emberi lét, élet alapfeltételeit.

Az ismert környezeti és társadalmi megatrendek tükrében sem túlzás kijelenteni, hogy mindannyiunkon nap-mint-nap jelentősen növekszik a nyomás, hogy a radikálisan változó társadalmi és gazdasági környezetben ezekről szélesebb körben és tágabb értelmezésben is gondolkodjunk, és hogy új, a megváltozott környezethez és adottságokhoz alkalmazkodó megoldásokat fejlesszünk ki.

1. Célok

1.1. Elsődleges célok – valódi célok

A célok meghatározásának elengedhetetlen indikátora a motiváció. A legkülönbözőbb innovációk (1) lokálisan, a helyi közösségek intézményes keretei között (önkormányzatok, mint jogi személyek) valósulnak meg, (2) az ott élők érdekében, (3) általában iparági fejlesztésként.

¹ Agrármérnök-közgazdász, tanulmányait magyarországi és nemzetközi (USA) egyetemeken végezte. Az üzleti szférában – elsősorban – vállalkozásfejlesztési, vállalatfinanszírozási és szervezetfejlesztési területeken szerzett tapasztalatokat, majd közvetlenül választott polgármesterként szerzett személyes tapasztalatokat településvezetésben, közmenedzsmentben és közösség-szervezésben. Közreműködött a Nemzeti Közigazgatási Egyetem „Jó önkormányzás mérése és értékelése” c. 2018-2019. évi KÖFOP-kutatásban.

A rendszer sokszereplős, és még akkor is, ha általánosság szintjén mondható, hogy ugyanaz a céljuk, azért ez nem feltétlenül tartható állítás, ha kicsit mélyebbre ásunk.

Más és más ugyanis a motivációjuk, az érdekérvényesítő-képességük, kultúrájuk, elismerésük módja és működési módszereik. Alapvetően talán csak abban van azonosság, hogy megvalósulást akar minden szereplő, még hozzá gyorsan. A települések innovációs kényszert érznek, mert azt gondolják, hogy majd ezek oldják meg a problémákat, mint pl. az elvándorlás. A helybeliek innovációs vákuumot teremtenek, mely választói elvárásoknak mely településvezetés ne akarna megfelelni. A szolgáltatók pedig természetesen eladni szeretnének.

Itt azonban máris elválnak útjaik, ugyanis az értékláncban elfoglalt helyük miatt már merőben eltérőek a szempontjaik. Hogy csak az egyszerűbbeket vegyük; a település minimalizálni akarja az adott szolgáltatásra felhasznált közpénzeket, a szolgáltató ezzel ellentétben maximalizálni akarja a befektetéseinek realizálható fajlagos pénzügyi hasznát. Vagy a közösség nem teheti meg, hogy csak pénzben mérje az egyes innovációk vagy szolgáltatások hasznát vagy hasznosságát, míg a szolgáltatók nem tehetik meg, hogy ezen kívül mást is figyelembe vegyenek. Hasonlóképpen, a szolgáltatók ritkán gondolkodnak rendszerben, hiszen az egyes eladások a fő célfüggvény, a települések pedig nagyon rosszul teszik, ha nem gondolkodnak rendszerszintű fejlesztésben.

Sorolhatnánk még az egymással szembenő és hűsbavágó szempontokat, de a témánk szempontjából arra kell rávilágítanunk, hogy ezeknek a szempontoknak konvergálniuk kell annak érdekében, hogy az egyes szereplők erőfeszítései valóban azt a cél érjék el, amit szolgáltatóknak kell; a közjó szolgálatát, ti. fenntartható, prosperáló életközösségek (ökoszisztémák) jöjjenek létre vagy éppen őrződjenek meg. Ugyanis ne tévesszük szem elől, hogy minden egyes fejlesztésnek, innovációnak az emberi minőséget, az emberi élet minőségét kell szolgálnia, csupán ez igazolhatja az értékét. Az öncélú technológiai fejlesztések viszont csak a „technológiát” magát, a szolgáltatók parciális érdekeit szolgáltatók; rövid távú üzleti, pénzügyi profitban mérhető érdekeket, melyek legtöbb esetben nem a helyi értékláncot gazdagítják, nem oda kerülnek vissza.

Ugyanezen az alapon persze, feloldásra vár az az ellentmondás is, ami az ilyen odavetett fogalmakból ered, mint fenntarthatóság, prosperitás. Vegyük észre, hogy ezek is mást és mást jelentenek az egyes szerepekben. A szolgáltatók nyereségességükben mérik prosperitásukat és fenntarthatóságukat, míg a közösségek, települések életminőségben. Noha ez utóbbinak is vannak pénzben mérhető indikátorai, mégis súlyos tévedés volna a kettőt csak úgy azonosítani. A kvalitatív és kvantitatív motívumok közös nevezőre hozása figyelmes körültekintést igényel.

Elsődleges célként – tévesen – legújában az „okos” szót szokták használni, és okos városokat, falvakat, településeket szokás megjelölni.

Ezek azonban mind elsősorban külső motivációk; ezt is akarjuk, meg azt is akarjuk.

1.2. Értékorientáció; életminőség – életszínvonal

A belső motiváció azonban máshol keresendő. Talán valahol ott, hogy erre vagy arra szükségünk van-e. Azon túl, hogy léteznek adott lehetőségek (fejlesztések), itt és most nekünk szükségünk van-e rá, hol és mennyiben járul hozzá a település életminőségének javításához. A boltban sem veszünk meg mindent, ami ott van, csak amire szükségünk van. Túl nagy persze a csábítás és nagyon is emberi, hogy „mi is vagyunk olyan jók” vagy „mi is megérdemljük”, azonban körültekintő hatásvizsgálatok nélkül gyermeki kacatgyűjtéssé silányulhatnak egyes beszerzések a közjó, a társadalmi hasznosság szempontjából.

Figyelemre méltó, hogy milyen tartós félreértésbe kerülhetünk, ha az életminőséget összekeverjük vagy egybemossuk az életszínvonalal. Az életszínvonal ugyanis egy módszertani indikátor, egy segédszám, míg az életminőség – érezzük is jól – valami sokkal több ennél. Az életszínvonalat – jobb híján – szokták GDP-ben kifejezni, azonban abban az is benne van, amikor valaki egy házat épít, meg az is, amikor lebont. Nem véletlen, hogy mértékadó kutatóközpontok és (nemzetközi) szervezetek már jó ideje igyekeznek sok egyéb az életminőséghez köthető paramétereket kalkulálni, amikor életminőséget szeretnének paraméterezni².

Elég, ha csak a száz évvel ezelőtti gyerekek egyetlen játékként egy „fakarikát” hajtva tapasztalt felszabadultságát és örömét összehasonlítjuk a mai generációk játékhegyeken ülve mutatott frusztráltságával, sok esetben céltalanságával.

Ahogy tehát, ahogy az előző pontban megfogalmaztuk az eltérő motivációk konvergenciájának szükségességét, vegyük észre, hogy e tekintetben is elengedhetetlen ez; ti. a külső és belső motivációk összehangolása, hétköznapi nyelven szólva az önvizsgálat és az önfegyelem.

Felettebb figyelemreméltó Zsolnai László, a közgazdaságtan professzora előadásában Tim Kasser pszichológusra való hivatkozással; miszerint „... minél inkább anyag(i) szemléletű az ember értékorientációja, annál alacsonyabb a személyes jól-létük”. Nem meglepő módon a belső motivációkat helyezi a külsők elé.

1.3. „Orgware”; technológia – társadalmi innováció

Ezen összehangolási igényt szoktuk úgy mondani, hogy amint vannak a „szoftverek” és a „hardverek”, ezek hasznosulásához szükséges az ún. „orgware” rész, a szervezeti, alkalmazási és kulturális eszközök fejlesztése. Ahogyan ezt már egyre többen meg is fogalmazzák⁴; nem létezik érdemi technológiai innováció szervezeti és társadalmi innováció nélkül. Ezeknek együtt kell haladniuk, még hozzá úgy, hogy ez utóbbi, tehát a társadalmi vagy közösségi innováció szabhassa

² <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>

³ <https://indico.cern.ch/event/820183/contributions/3430092/attachments/1850996/3061713/Zsolnai-Koezgasdasagtan-es-spiritualitas.pdf>
https://en.wikipedia.org/wiki/Tim_Kasser

⁴ <https://www.wired.co.uk/article/reboot-britain-francesca-bria>

meg a technológiai fejlesztések irányát, mértékét stb., hiszen a technológia van az emberért, a közösségéért. Ugyanolyan ez, mint amikor azt mondjuk, hogy a szívünk vagy a fejünk után megyünk. Napestig sorolhatnánk a példákat azokról az esetekről, amikor fejfel megyünk a falnak...

Ezen a felismerésen alapszik egyébként az ún. „*Smart City 4.0*” is⁵, mint a településfejlesztés legújabb trendje, ami már meghaladja a technológia dominanciáját és a közösségi igényekre, annak erejére alapozza a fejlesztések megvalósítását.

Ez a megközelítés hivatott biztosítani azt, hogy ne a „*kínálati piac*” törvényei szerint sodródjunk bele az egyes beszerzésekbe, hogy ez is meg az is legyen, mert a szomszéd „*várban*” is van (a polcon – gyakran használat nélkül), hanem a ténylegesen felismert és felmért helyi igényekre szabjuk a fejlesztési kapacitásokat, beruházásokat.

2. Eszközök

Noha a jelenlegi áttekintés fő motívuma a pénz, mint olyan, még inkább a közfinanszírozás, az innovációk finanszírozása vagy a finanszírozás innovációja, ez utóbbiból is következtethetünk arra, hogy éppen arra szeretnék rámutatni, hogy amikor fejlődésről és minőségi életről, minőségi életközösségről beszélünk, akkor nem minden a pénz⁶! Azt pedig, hogy a pénz nem minden, tökéletesen jelzi az is, hogy számos eltérő eszköz, illetve alternatív finanszírozási mód létezik. A pénz tehát „*keresi az utat magának*”, keresi azt a megjelenési formát, ami illeszkedik a nem kizárólag pénzügyileg keretezett értelmezési közegekben.

Mégis nagy figyelmet követel a közfinanszírozás vagy közösségi-közszolgáltatások finanszírozásának helyzete és lehetőségeinek vizsgálata. E tekintetben először is látnunk kell a szektor jelentős eladósodottságát, másrészt az eladósodottság mögött álló okokat. Nem egész egy évtized alatt több mint ezer-milliárd fölé emelkedett a szektor adósságállománya, mindkettő önmagában is külön vizsgálatot érdemel és igényel is, hogy az adott helyi kihívásokat és igényeket mérlegre lehessen tenni és a megfelelő finanszírozási formát meg lehessen találni (lokalizáció, testreszabás). A kettő nyilvánvaló összefüggéseinek tárgyalása szétfeszítené a jelen írás kereteit, annyit azonban meg kell jegyezni, hogy a települések és helyi közösségek problémakonténer⁷ jellege magában hordozza az eladósodás következményét. Könnyen belátható ugyanis, hogy a helyben növekvő számú problémák, melyekre többnyire csak többlétszolgáltatással vagy jelentős átalakításokkal lehetséges reagálni, és a központi elosztás mechanizmusai eredőjeként a helyben felhasználható források csökkenése, ceteris paribus csak az alulfinanszírozottsághoz vagy másképpen eladósodottsághoz vezethet.

⁵ <https://smartcityhub.com/collaborative-city/smart-cities-1-0-2-0-3-0-whats-next/>

⁶ https://szekelyhon.ro/aktualis/helyi-fejlesztések-nem-minden-a-penz?fbclid=IwAR2UPtGjxbFGHVL5WAa2KFCuAbwYDjo2GK0uvR_8uVGZy_iHAvAsDLUmcbY

⁷ https://asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Szakmai_cikkek/Vigvari_Andras/psz2010030465.pdf?ctid=860

A nélkül tehát, hogy belemennénk a (köz)politikai háttér mélyelemzésébe, a hazai önkormányzatok még mindig a bázisalapú, pénzforgalmi szemléletű nyilvántartás szerint működnek, melynek következtében nem végeznek éven túli (pénzügyi) tervezést, az értékcsökkenést nem számolják el és a feladatalapú tervezést-finanszírozást nem valósítják meg. Mindehhez, ha hozzávesszük, hogy az önkormányzatok tulajdonában álló egyéb gazdasági társaságok tevékenységei nem kerülnek konszolidálásra az önkormányzatok könyveiben, akkor nyilvánvaló az a kulturális és intézményi (szabályozási) nehézség, amiben az önkormányzatoknak valahogyan mégis meg kellene felelni a kor nyomasztó kihívásainak.

2.1. Pénzügyi instrumentumok

2.1.1. Klasszikus pénzügyi eszközök a közszférában

Tekintettel arra, hogy a klasszikus pénzügyi eszközök (hitel, kötvény, projektfinanszírozás, pénzügyi műveletek és tőkepiaci tevékenységek stb.) egyben közismertek is, nem volna érdemi hozzáadott értéke ezek részletes tárgyalásának.

Témánk szempontjából inkább annak lehet relevanciája, hogy ezen klasszikus eszközök és megközelítés mellett, milyen helyzet állt elő az önkormányzati szektorban, illetve az adott egyes településeken és közösségekben, főként pedig milyen új eszközök állnak rendelkezésre és milyen közösségi, társadalmi innovációt követelnek meg vagy éppen eredményeznek.

A klasszikus eszközökkel ugyanis egy sokkal lassabb és statikusabb közegben kell(ett)–lehet(ett) megoldani fejlesztések finanszírozását, vagy akár a települések átmeneti működtetési nehézségeit. Az erre kialakított protokollok és a bankok által fenntartott eljárásrendek, megközelítés és számolás (szempontok) meghatározóak voltak egészen mostanáig.

Ha nem volna nemzetközi ellenpélda rá, egyszerű volna azt mondani, hogy amiért a (z önkormányzati) rendszer hasznossága és értékteremtése nem (nyilvánvalóan) redukálható egy összegben és pénzben kifejezhető egységre, így természetes, hogy a pénzügyi kimutatások és a megtérülések nem felelhetnek meg a vállalati szektorban használatos szabványoknak. A megtérülések vonatkozásában ez a konkrét fejlesztéseket vizsgálva bizonyos mértékben elfogadható és nyilvánvaló, azonban a magyar önkormányzatok eladósodásának komoly szabályozási elégtelenség is adott teret. A hosszú távú kötelezettségvállalás felső határát ugyanis nem (volt) elégséges úgy megállapítani, hogy egyszerűen a rövidtávú kötelezettségek egy adott évre eső részével csökkentett éves bevételi előirányzat 70 %-a alatt legyen. Nem témája a jelen írásnak az okok elemzése, de könnyen belátható, ennél lényegesen változékonyabb az települések gazdálkodása; jelentős változásokat generálhatnak akár csak egyes fejlesztések is, mondjuk az egy főre jutó kiadási előirányzatokban. Abba sem szeretnék helyüzt belemenni, hogy tudatosan az államháztartás ezen alrendszerébe akarta-e valaki repatriálni a nyilvánvaló alulfinanszírozottságtól fűtött felfutó adósságállományt, mindenesetre ezt elérte a szabályozási környezet.

Az azonban nyilvánvaló, hogy ebből adódóan a bankok a vállalati szektorban alkalmazott sztenderdeknél gyengébb fedezettel hajszolták az önkormányzatok finanszírozását.⁸

Világos az együttállás; a mélyebb megfontolást nélkülöző, rövidtávú banki–üzleti, és a politikai haszonszerzés fékezhetetlen vágya. Leegyszerűsítve, csak ha e kettő egyszerre van jelen, akkor valósul meg a dolog.

Figyelemre méltó ugyanis, hogy sajnos sem a bankok, sem az önkormányzatok hitelezési, illetve fejlesztési–költekezési „éhsége” nem tudott mértéket tartani, bár nyilván mindenki tudta, hogy ennek beláthatatlan a vége. Valószínűleg úgy gondolták a szereplők ezen és azon az oldalon is, hogy rendben, a probléma kitéve a problémakonténerbe, majd úgylátó körbe kerül újra és „valaki megoldja, akkor már biztos más pozícióban leszek”. Bizonyos értelemben sajnos „jól”, de nem helyesen gondolkodtak. Gondoljunk csak az önkormányzatok konszolidációjára, de a jelenleg látható urbanizációs, környezeti és digitalizációs trendeket figyelembe véve, nem lehetünk el szó nélkül amellet, hogy ez maga a felelőtlenség és a következmények hátrítása. Ennél biztosan sokkal felelősségteljesebb és sokkal inkább értékalapú megközelítést igényel a finanszírozás és az adósság. A probléma ugyanis „visszatér”, sőt még nagyobb lesz, és a mögé is egyre kevésbé bújhatunk, hogy nem az én problémám, mert adott esetben például a banki dolgozó egyik szerepe a finanszírozó, de a másik a város lakó, tehát személyesen neki is viselnie kell majd az adott döntésből származó negatív következményeket.

Ha tehát úgy tetszik, szabályozási oldalról roppant merev és statikus, de személyes és az urbanizációs, környezeti és digitalizációs trendeket figyelembe véve, ennek ellenkezője, roppant dinamikus és változékony környezetben születnek a döntések.

Emberi oldalról nyilvánvaló, hogy a felkészültség igénye(sége), a személyes felelősségvállalás, ami megnyitja az utat abba az irányba, hogy nem csak a saját és mostani munkahelyünk, állásunk, tehát pillanatnyi személyes nyereség–vesztés tengelyen vizsgáljuk ezeket a kérdéseket, hanem egy tágabb értelmezési keretben, amibe beleférnek (mert beletartoznak!) a környezeti összefüggések, a szomszédos (települések) igényei és szempontjai, a jövő generációval kapcsolatos fenntarthatósági kérdések, és így tovább. Vegyük észre azonban, hogy a bankokat és a városokat is, ahogy minden intézményt emberek vezetnek, tehát valójában mindig az (egy-egy) ember működése a vizsgálat tárgya; ti. hogyan tud úrrá lenni saját motivációin: magasabb fizetés, előléptetés stb., vagy milyen irányú a törekvése: egyéni célok és sikerek maximalizálása vagy tágabb értelmezési keretben szélesebb körű szempontok? Ez utóbbira szokták mondani, hogy „holisztikus”, tehát a teljes képet figyelembe vevő.

Témánk szempontjából ez a gondolatmenet segít bennünket tovább abba az irányba, amit az alternatív finanszírozási módszerek tartogatnak számunkra.

2.1.2. Alternatív pénzügyi eszközök és módszerek

Ahogy minden szolgáltatásnak testre- (értsd: „helyre”) szabottnak kell lennie, ez a lokalizálás, miért képezne kivételt

éppen a pénzügyi szolgáltatások köre. Meglehet, eddig csak a szokás, az pénzügyi szektor kimagasló érdekérvényesítő képessége és a gondolkodás rugalmatlansága biztosította a kitüntetett helyzetet a szolgáltatási palettán. Úgy tűnik, hogy a körülmények (digitalizációs, környezeti fejlemények) és nem mellesleg a (köz)gondolkodás változásának hatására ebben is korszakos változás elé nézünk, ugyanis szakemberek egyenesen azt vetítik előre, hogy a hagyományos értelemben vett és megszokott bankok eltűnhetnek a belátható közeljövőben.⁹

Tekintsük át, hogy melyek azok a társadalmi és technológiai innovációval átitatott irányok, amelyek utat törnek maguknak és kiszoríthatják a klasszikus pénzügyi instrumentumokat a közfinanszírozásban.

Helyi pénz

A helyi pénz intézménye az elmúlt években már bemutatkozott Magyarországon is. Jelentős szerepe lehet a közösség-szervezésben és a helyi ökoszisztéma formálásában. Többnyire azt emelik ki, hogy bevezetésük elsősorban a tőke helyben tartását szolgálja¹⁰, de azért ennél árnyaltabb a kép. A háztartási és fogyasztói ún. vásárlói kosarakban ma már rengeteg a globalizálódott értékláncból származó termék jelenik meg. Kérdéses, hogy ennek mekkora része helyettesíthető valóban a helyi előállítás alternatív kínálatával. Fontosabbnak tűnik az, hogy a helyi pénz egy kupon, ami a helyi szolgáltatás-ramlás kiegyenlítő eszköze tud lenni, minek következtében inkább a szolgáltatások élénkítésére lehet pozitív hatással.

Ez pedig fontos kapu a közösségi szolgáltatások felé, mint-hogy a helyi pénzt kibocsátó önkormányzat eldöntheti, hogy helyben milyen (közösségi) szolgáltatásokért fizet maga is ezzel, tehát nem csak a közösség tagjai közötti szolgáltatás-ramlás csereszkozeként funkcionál a helyi pénz. Számos módja lehet annak, hogy valaki vagy valamely gazdasági társaság bármely kihasználatlan kapacitását (idő, eszköz, szolgáltatás), a közösség vagy annak bizonyos csoportja vagy akár egyes tagjai megsegítésére, támogatására fordítja, és a település dönthet úgy, hogy ezt intézményesen beszámítja a helyi kötelezettségei ellenében, tehát pl. valamennyivel kevesebb adót kell fizetnie.

Könnyen belátható, hogy egyénileg és közösségileg is mindenki nyer a tranzakción, miközben a közösségi kohéziót is jelentősen serkenti. Témánk szempontjából, gondolok itt elsősorban a közösség tudására. Az élénkebb közösségi élet, gondolkodás ugyanis fontos terepet szolgáltat a közösségben meglévő személyes tudások hasznosítására a település életében. Már-már elcsépelet közhely a smart vagy okos jelzővel ellátott minden szóösszetétel, de legfőképpen felületes. Ugyanis ahogy az iskolák (pl. a művészetekben is) az adott irányzat képviselői miatt teremtenek értéket és nem az épület falai, úgy az adott település sem a földrajzi elhelyezkedésétől, hanem a benne élő emberi minőségtől lehetnek „okosak”. Ennek egyébként komoly irodalma is van¹¹, és magam szeretem

⁹ https://hvg.hu/gazdasag/20140722_2025re_eltunnek_a_bankok

¹⁰ http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3371/1/VT_2018n3p19.pdf

¹¹ <https://www.amazon.com/Smart-Citizens-Smarter-State-Technologies/dp/0674286057>

⁸ http://www.kozszov.org.hu/dokumentumok/2011konf/vas_gyorgy_r.pdf

ezt is a lehető legletisztultabb egyszerűséggel tekinteni; az okos szó, ugyanis nyilván olyan valaki vagy valamit jelez, aki vagy ami releváns okkal történik. Ez nyilván feltételezi az érzékeny körülmények és ugyanezt a megvalósításban. Vissza is utalható ez a gondolatmenet a korábban említett emberi természetre, illetve a mélyben meghúzódó motivációkra, ti. csak azt csináljuk, vesszük, amire tényleg szükség van, aminek jó oka van.

Alapvetően ez az eszköz tehát a meglévő termelő, szolgáltató vagy akár szabadidőben megjelenő kapacitások jobb helyi kihasználását, a helyi társadalom élénkítését támogatja, de a nagyobb beruházások és fejlesztések finanszírozási igényét aligha elégítik ki.

Közösségi finanszírozás – „crowd funding”

Egyes nagyobb, a helyi közösségek keresletére kínálatot teremtő projektek megvalósítására jött létre az ún. közösségi finanszírozási forma. Ez a típusú finanszírozási forma megjelent a közösségek vagy települések, szomszédságok finanszírozásában és az üzleti szférában egyaránt. A közösségi szférában léteznek példák arra is, hogy a(z ön)kormányzat feladatát „átvéve”, az ott lakók nem várják meg a vezetés döntését és maguk „összeszedik” a projekthez szükséges pénzügyi forrásokat. Az intézményes keretei megvannak ennek; akár „szórt” tulajdonosi vagy finanszírozói kört, tehát ún. kisbefektetőket vonnak be, akár intézményi (az adott témában aktív és érdekelt akár társadalmi intézményeket) befektetőket és partnereket.

Széles skálán mozognak tehát a közösségi finanszírozással létrehozott projektek, a kereskedelmi egységektől kezdve az esetek támogatásáig.

Itt kell megjegyezni, hogy nyilvánvalóan ez az érdemi igény hozta létre az ún. „social enterprise”¹²-okat (társadalmi vállalkozásokat), és az ún. „Third Sector”¹³-nak (harmadik szektornak) is nevezett kezdeményezéseket.

A közösségi finanszírozási modell tehát teljesen alulról jövő kezdeményezés, melynek során az adott kezdeményezéssel kapcsolatban megnyilvánuló szimpátia, együttérzés, vagy érdekegybeesés mozdítja meg a „kisbefektetői” szándékot. Találunk ilyen eseteket bizonyos szolgáltatások, de például valakinek mondjuk az állammal szemben viselt perköltségeinek az összeadására is.

Ez tehát elvben egy közvetlen lehetőség a közösségi akarat és szándék megnyilvánítására, ugyanakkor jelentős kockázatokat is rejt és nem minden tekintetben nyilvánvaló a demokratizáló hatása¹⁴. Egyrészt ez a finanszírozási szisztéma korlátozottan képes kezelni a működéssel járó menedzsment kockázatokat, valamint ebből adódóan a megvalósulási kockázatokat. Példának okáért, egy tőzsdei (részvény vagy kötvény) kibocsátás során, a növekedési (értékteremtő) képességek között kiemelt figyelmet kap a menedzsment emberi és szakmai kvalitása. Ez akár kizáró ok (deal-braker) is lehet.

A közösségi finanszírozás úgy tűnik, inkább fókuszál magára a kezdeményezésre és az ötletet támogatja, amihez a szociális háló, műveltség és a kulturális háttér (homogenitása) szolgáltatja leginkább a közös alapot. Ugyanakkor a megvalósítás menete kevésbé világosan szabályozott és követhető, és az adott kezdeményezés bizonyos értelemben éppen (közösségi) elszigeteltséget is teremthet az egyes szomszédságok és szubkultúrák köré.

Ezeket a kockázatokat a letisztult profilú (eseteket támogató) tevékenységet végző alapítványok vagy egyesületek képesek jobban kezelni, illetve a településfejlesztési projekteknél vannak jó példák pl. a közösségi kertek finanszírozására.

Önmagában az, hogy egy bizonyos réteg vagy szomszédság, vagy akár csak egyetlen csoport vagy személy szeretne valamit (megvalósítani), nem validálja a szándék társadalmi hasznosságát. Ez lehet szimpatikus valaki más számára, és ha a személyes lehetőség is megvan rá, lehetséges támogatni a tervet akár ismeretlenül is vagy távolról. Számos olyan projekttel lehet találkozni, amelyek kizárólag személyes célokat teljesítenek be (expedíciók stb.) azonban nélkülözik a közjó tágabb értelemben vett gyarapítását.

Ezért ezen a ponton a vizsgálatunk tovább finomodik, ugyanis elválik egymástól a közösségi szempont és a társadalmi hasznosság.

Értékalapú finanszírozás – társadalmi hasznosság

A társadalmi hasznosság szempontok beemelésével tovább lépünk egyet felelősségvállalásban és szemléletünk kitágításában; nem csak egy szereplő vagy szempont mentén optimalizálunk. Annak felismerése, hogy amit úgy szoktak mondani, hogy „szokásos üzletmenet” („business as usual”), nem fenntartható. A szó szoros értelmébe nem illeszkedik a fenntarthatóság értelmezési kereteibe, mert a megtérüléseket és a hasznot csak a bank fenntarthatóságának, egész pontosan ráadásul nem is egyszerűen a fenntarthatóságának, hanem a növekedésének (! – nem pedig a fenntarthatóság) szűrőjén át minősítik. Ez pedig nyilvánvalóan nélkülöz minden társadalmi és környezeti szempontot. Tehát az algoritmus, amivel optimalizálnak és maximalizálnak téves, következtésként az eredmény is csak téves lehet.

A társadalmi hasznosságú finanszírozás tehát az adott projekt vagy fejlesztés eredményét (megtérülését) nem csak a pénz időértékében kalkulálja, hanem a projekt által előállított társadalmi és közösségi haszonban is. Első ránézésre nehéz lehet elképzelni, hogy miképpen lehetséges ez. Mégis könnyen belátható előnyökről van szó; ha például egy adott településen az elvándorlás az egyik legnagyobb probléma, akkor egy fejlesztés eredményességét lehet ahhoz is kötni, hogy erre az adott társadalmi folyamatra milyen hatással van.

Egyre több olyan pénzügyi intézmény és NGO van a világban, akik pontosan látva a szóban forgó problémát, kifejezetten ilyen alapokat hoznak létre; a „Global Alliances of Banking on Values”¹⁵ például azokat a bankokat tömöríti, amelyek hajlandóak a kihelyezésre váró tőkijük egy részét ilyen alapokba vagy ilyen szempontok szerint fektetni, de a

¹² <https://socialenterprise.us/about/social-enterprise/>

¹³ https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_briefs/third-sector_pb_012016.pdf

¹⁴ <https://24.hu/kozelet/2018/01/14/csak-latszolgol-egyszeru-igy-penzszerezni/>

¹⁵ <http://www.gabv.org/>

NESST¹⁶ pedig olyan célokra szervez pénzügyi alapot, amely kifejezetten munkahelyteremtő, és a szegénységből embereket kiemelni képes társadalmi vállalkozásokat finanszíroz.

Külön említésre méltó innovatív pénzügyi instrumentum az ún. „*impact bond*”¹⁷ (társadalmi hasznosságú kötvény), amely már klasszikus kereskedelmi bankok palettáján is fellelhető a nyugati világban, sőt teljes üzletágakat építettek fel erre a típusú finanszírozásra. Az ilyen kötvények kibocsátásakor egy nem kötvényszerű, változó kamatot határoznak meg a kötvény lejegyzői, és a változás mértékét a finanszírozott program társadalmi hatásának változásban megvalósult mértékéhez kötik. Tehát ilyen módon maga a település (vezetés) is alapvető módon érdekelt az adott program támogatásában (tegye mellé „*jó kormányzásban*”¹⁸, szabályozásban és az érdekelt bevonásában, stb.) mindazt, amit lehet és kell, ahhoz, hogy a program sikeres legyen, ilyen módon pedig kevesebb kamatot kelljen visszafizetnie a befektetők számára.

Településfejlesztési és innovációs (befektetési) alapok

Ebben a körben végül, de nem utolsó sorban kell megemlíteni, egyre több szolgáltató ismeri fel, hogy a finanszírozás klasszikus módja – a fentebb hivatkozott körülmények okán – rendkívül merev keretet, sőt nem egy esetben gátat szab a fejlesztéseknek, illetve hogy ugyanezen okból kifolyólag a klasszikus finanszírozó szereplőkkel való bővítése egy rendszernek csak bonyolítja az egyeztetéseket és az eljárást, miközben a finanszírozás költsége nagyon jelentős banki érdeket fog képviselni a beruházás összköltségei között. Ezért – dicséretes módon – legújabbban elkezdtek saját, iparági befektetési alapokat létrehozni. Ezen alapok óriási előnye, hogy amíg a bankokkal minden esetben a bank kockázatkezelési rendszere szerint kell minősíteni és végig vinni a projekteket, itt az alap befektetési szabályzatában előre meghatározott feltételek teljesülése esetén sokkal gyorsabban és adminisztratív egyszerűbben (hovatovább klasszikus banki fedezet nélkül), általában hosszabb távú stratégiai együttműködési vagy koncessziós megállapodások keretében lehetséges forrásokhoz jutni.

Ugyanennek a másik oldala, amikor a települések ismerik fel, hogy lépniük kell és a klasszikus (banki) finanszírozáson túl, alternatív forrásokat keresve megoldást találni az elengedhetetlen fejlesztésekre, és ezért ők hoznak létre – akár társulások mentén – regionális vagy klaszteres innovációs alapokat. Valószínűleg nem minden fejlesztésre lesz elegendő forrás ezekben az alapokban, de nem lehet eléggé hangsúlyozni annak jelentőségét, hogy bizonyos mértékű saját pénzügyi hozzájárulás milyen nagymértékben katalizálja a külső (akár iparági befektetési alap) aktivitást, finanszírozási kedvet.

Példának okáért, az amerikai Cleveland városa, amikor felismerte, hogy meghaladja saját erejét az előtte tornyosu-

ló fejlesztések volumene, valamint, hogy ez a jelen lévő vállalkozásoknak is elemi érdeke, létrehozta a maga regionális befektetési alapját, „*Greater Cleveland Partnership*”¹⁹ néven. Ebben a társulásban és befektetési alapon, a városvezetés és a munkáltatók egy meghatározott, jelentős köre deklaráltan azon nyilvánvaló okból, hogy ti. egyformán elemi érdekük a térség fejlődése, közös pénzügy erőforrást hoztak létre. Nem csak a pénz közös, hanem természetesen a bevonódás is megvalósul ez által, hiszen a (finanszírozó) partnerek joggal igényelnek beleszólást a döntésekbe, illetve a felügyeletbe. Ezáltal képesek számos jelentős infrastrukturális fejlesztés megvalósítására, a finanszírozhatóságuk jelentősen emelkedett a strukturált pénzügyi háttérük miatt és az intézményes, közös döntési mechanizmus miatt.

CSR-tól a „*Shared value*”-ig

A fejlesztési alapok egy speciális és fontos kiegészítője lehet az, hogy a helyben működő vállalkozások a CSR (vállalati társadalmi felelősségvállalás) programjait összehangolják a helyi közösséggel, településvezetéssel. Bizonyos mértékig akár az iparüzési adó terhére is vagy azzal ötvözve is létrehozhatók ilyen alapok, amelyeket a település aztán a vállalatokkal egyeztetett, nekik is fontos ügyekre, fejlesztésekre költetik, tehát jelentős és közösségi finanszírozási forrás lehet ez is a települések számára.

Örömteli, hogy akadémiai emberek és a nagyobb vállalatok egy része is már felismerte annak szükségességét, hogy túl kell lépni a kárenyhítésen és érdemben kell a problémákkal foglalkozni, az adott helyi közösséggel együttműködni. Meghaladva a többnyire hangulati elemeket felvonultató egyszerű események szervezésében és finanszírozásában kifulladásos felszínes jelenlétet, a helyi társadalmat érintő programokat kell végrehajtani velük közösen. Az ún. „*shared value*”²⁰ kezdeményezés tehát nem egy hétköznapi PR-akció, hanem egy menedzsment stratégia. Nem egyszerűen arról szól, hogy „*valamit visszaadunk*” abból, amit (pénzügyi eredményt) realizálunk az adott társadalmi és környezeti közegben, hanem hogy a határokat feloldva mélyebben részt veszünk a közösség életében, azzal a szándékkal, hogy megoldjunk közösségi problémákat. Egyszerűen mert a vállalatnak is érdeke hosszú távon, hiszen az adott közösség humán és ökológiai erejéből táplálkozik, dolgozik. Alapvetően három szinten valósulnak meg ezek a programok; (1) piacok és termékek finomabb összehangolása, amennyiben a kínálat is hatással van az emberi és élő környezetre, (2) az értéklánc újradefiniálása a környezeti hatások függvényében, és (3) a térségfejlesztés, amennyiben a beszállítók, egyéb inputok fejlesztése is nagyban hozzájárul a közös értékteremtéshez.

3. Modell-értékű gyakorlatok

Adódik, így tehát innen vezethető át gondolatmenetünk a következő lényegi kérdéskörre, hogy ti. milyen mechanizmu-

¹⁶ <https://www.nesst.org/>

¹⁷ <http://www.oecd.org/cfe/leed/UnderstandingSIBsLux-Working-Paper.pdf>

¹⁸ GÁSPÁR Máttyás: *A helyi önkormányzás mérése és értékelése*, NKE KÖFOP-kutatás 2018-2019, (az elméleti és módszertani eredménytermékek közlés alatt).

¹⁹ <https://www.gcpartnership.com/>

²⁰ <https://www.sharedvalue.org/about-shared-value>

sok, milyen modellek állnak rendelkezésre a közösségi finanszírozás megvalósítása terén a települések számára.

Úgy fest, hogy a Földön mára kialakult helyzetben (ökoszisztémában) megkérdőjelezhetetlenül az érvényes, hogy társadalmi (közösségi) és szervezeti innováció nélkül nincs technológiai vagy egyéb innováció. Részint a közösségi és szervezetfejlesztés nélkül egyszerűen nem épül be a mindennapi életbe, nem szervesül, nem szervesül a mindennapi alkalmazásba, ilyen módon legfőbb korlátja az ilyen fejlesztéseknek, következésképpen, ha mégis végig visznek így programokat, az nem az közösséget, hanem valamely iparágat vagy szolgáltatót szolgálja.

Mielőtt néhány idevágó jó gyakorlatot megismernénk, említés szintjén be kell vezetnünk néhány fogalmat.

3.1. Új Lokalizmus

Az új lokalizmus²¹ lényege a lokális viszonyok szükségszerű újragondolása, újraértelmezése gazdasági, társadalmi, környezeti és technológiai értelemben, holisztikus megközelítésben. Például a nagyvárosi kerületek és városrészek, szomszédságok és „*negyedek*”, de ugyanúgy a vidéki kistelepülések esetében, ahogy a társadalmi tőke egyre kritikusabb szerepet kap a rendkívül gyorsan változó életviszonyok alakításában, a demokratikus értékrend keretei között megkerülhetlenné válik az új lokalizmus alkalmazása. A digitális transzformáció kényszerei és lehetőségei is magától értetődővé teszik a lokális közigazgatási, gazdasági, társadalmi, környezeti és technológiai viszonyok, megoldások és lehetőségek komplex újragondolását, amelyben a „*helyi polgárság*” („*citizenry*”), mint közösség fokozatosan a helyi kormányzattal lényegében egyenrangú szerepkörbe kerülnek (lásd közösségi tervezés, közösségi kormányzás stb.). Az önkormányzatok, tágabban az önkormányzatiságnak a szerepe és ideális esetben az érdeke is abban áll, hogy valamennyi érdekelt együttesen, a leghatékonyabb módon tudjon reagálni, közös megoldásokat találni, jövőt építeni, a helyi viszonyokat fejleszteni.

3.2. Living Lab módszertan

A „*Living Lab*”²² pedig ennek egy fontos és hatékony módszertana, hogy tehát milyen módon lehet elérni az adott helyen érvényes és hiteles modellt. Ez egyfajta élő laboratóriumként tekint a(z) innovatív) településekre és térségekre. Az Új lokalizmus elvi és tapasztalati irányvonalai mentén kialakított működési–vezetési modell, amely az egyes településeket, lokalitásokat adott, sajátos körülményeik között segíti innovatív módon kivezetni a változások „*veszélyzónáiból*” és átvinni a „*napos oldalra*”. A cél, hogy a változásoknak ne szenvedő alanyai, hanem a digitális transzformáció és kap-

csolódó társadalmi-gazdaság változások lehetőségeivel élő nyertesei lehessenek. Ez tehát az önkormányzatiság és a helyi gazdaság egy új felfogását és valós szerepeinek felvállalását jelenti a helyi kormányzati, közszolgáltatás-szervezési, közösség- és gazdaságfejlesztési, valamint demokratikus politikai rendszerműködésben; a helyi közmenedzsmentben.

Tehát hogy miért olyan fontos a környezeti kérdés, amit sokat divatos hóbortnak, sőt nyersen üzleti káprázatnak igyekeznek beállítani? Azért, mert ha a természettel nem tudunk harmóniában élni, akkor önmagunkkal sem. Ahogy, ha önmagunkkal nem tudunk harmóniában élni, akkor a természettel sem. Mert e kettő valójában ugyanaz. Legalapvetőbb minőségünkben természeti lények vagyunk, hogy ne mondjam egyik a természettel és egyik a többiekkel (nem másért, ezért fontos emberi minőség az együttérzés is), és ahogy *Hamvas Béla* megfogalmazta: ami van fent, az van lent, és ami van lent, az van fent, tehát ami van kicsiben, az van nagyban és fordítva. Ezért nagy lehetőség, hogy a magunk helyzetében, állásában stb. odafigyeljünk és holisztikus értelemben felelősségteljes döntéseket hozzunk. Ha kell, keressük meg az utat, hogy erről meggyőzzünk másokat. Ugyanis ez (is) kicsiben indul el. Önnél Kedves Olvasó, már a soron következő döntésénél; gondolatánál, cselekedeténél. Egyikünk sem mondhatja, hogy nem az ő dolga. Ami megtörténik a helyi közösségekben (a világban), az nem más, mint az egyes emberek szándékainak, figyelmességének vagy figyelmetlenségének, önzőségének vagy önzetlenségének a pontos matematikai eredője. A jelen összefoglaló legfontosabb célja talán, hogy arra ösztönözzön, hogy odafordulva keressük az együttműködési lehetőségeket („*egy mást*”), térségi vagy klaszteres társulásokban, és keressük azokat a megoldásokat, amik helyben is, de a szomszédoknak is jó.

Figyelemmel a jelen áttekintésben is körvonalazott fő paraméterekre, miszerint a Föld lakossága exponenciálisan növekszik, következésképpen az egy főre eső erőforrások csökkenni, nem nehéz belátni, hogy alapvetően két út áll az emberiség előtt nagyban is és kicsiben, helyben is; (1) a kisajátítás és a kisajátított javak megőrzésére–védelmére irányuló erőfeszítések erőszakos víziója, (2) a javak megosztása és közös felhasználása. Ennek megfelelően a példaként bemutatott modellek *James G. March* a Stanford szervezetelméleti és politikatudományi professzora azon kijelentésére²³ rímelnék, miszerint „... a 21. század legfontosabb projektje az önérdek doktrína meghaladása”.

3.3. Mondragon Szövetkezet

Ebben a keretben elsőként a Mondragon Cooperative Corporation²⁴ (Mondragon Szövetkezeti Vállalat) példáját szeretném bemutatni. Előljáróban annyit, hogy ez a vállalatcsoport képez a Spanyolországban található Baszk-régió gazdaságának mintegy egyharmadát, ami, ha figyelembe vesszük a baszk gazdaság EU-n belüli rangsorát, akkor különösen nem lebecsülendő tény.

²¹ GÁSPÁR Máttyás – WEINEK Leonárd (2019): *Új lokalizmus és okos település*, (kézirat, közlés folyamatban).

²² Living Lab²: INZELT Annamária – BAJMÓCZY Zoltán szerk. (2013): *Innovációs rendszerek*, http://real.mtak.hu/23985/1/06_Erdos_Katalin_u.pdf

²³ https://www.jstor.org/stable/1961840?seq=1#page_scan_tab_contents

²⁴ http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1648_en.html

A csoportra gyakran hivatkoznak, mint sikeres ipari szövetkezet, olyan környezetben, ahol inkább a mezőgazdasági szövetkezeteknek volt hagyománya. Az építkezés egy politikum, tehát iskola alapításával indult, majd körülbelül tíz év elteltével hozták létre a magyar piacokon is ismerhető Fagor-termékeket (mosógép stb.) gyártó ipari vállalatot. Hozzávetőleg ugyancsak tíz évvel, ezt követte egy pénzügyi szolgáltató (bank) létrehozása, és azután már jött a többi sorban. Mára mintegy 103 ezer ember dolgozik mintegy 120 szövetkezetben és 69 gyáruk van különböző országokban.

A vállalatcsoport saját definíciója szerint a Mondragon egy „társadalmi és gazdasági gazdálkodó egység”, melynek mély kulturális gyökerei vannak Baszkföldön, és amely a szövetkezeti tapasztalatok által inspirálva jött létre az emberek által és az emberekért, a közösség iránti mély elkötelezettség mentén és az ügyfél-elégedettség jegyében annak érdekében, hogy a tulajdonosi jogviszonyokat megtestesítő munkaviszonyok jólétet biztosítsanak a közösség minden tagjának.

A rendező alapelvek között olyanokat találunk, mint nyílt felvétel, demokratikus szervezet, munkavállalói önrendelkezés, részvételi vezetés és menedzsment vagy például a képzés.

Nemzetközi minősítésük van arról, hogy az emberi jogokat a legszélesebb körben érvényesítik, a munkateljesítményt korrekten elismerik (a beszállítókat is), tehát nincsen távoli helyeken fillérékért vásárolt input alkatrész felhasználás, és gyermekmunka semmilyen szinten nem létezik. Viszont a részmunkaidős tevékenységek a diákok számára voltak/vannak fenntartva.

A tagok természetesen közösen vállalják a kockázatokat is, de automatikusan részesei a csoport jóléti rendszerének; teljes körű egészségbiztosítás, nyugdíjak és kedvezményes kölcsönök, oktatási költségtérítés (egyetemi tanulmányok és nyelvek elsajátítása) gazdagítják a közösséget. Mindemellert minimalizálják a káros anyag kibocsátást és a profit 5%-át újra befektetik a fenntartható helyi közösségi programokba.

Talán meglepő módon, a kapitalizmus fellelőként ismert USA-ban, Cleveland²⁵ és egyéb átfogó tervezést végző műhelymunka²⁶ is alátámasztja mindezt.

3.4. Etikus Bankok

A következőkben essen szó néhány a fentieket korán felismertő szándék megvalósulásáról. Kevesen, de növekvő számban vannak olyan pénzintézetek, amelyek olyan módon gyűjtenek betétet, hogy az a fentiekben körülírt környezettudatos módon és körültekintő társadalmi hatásvizsgálat (social impact) mentén kerüljenek kihelyezésre; tehát nem a pénz és annak időértéke az első vagy az egyetlen hitelezési kritérium. Ilyenek Ázsiában a „Grameen Bank”²⁷ (Bangladesh) vagy a „The Sarvodaya Bank”²⁸ (India), és Európában a „Triodos Bank”²⁹ (Hollandia) és ebbe az irányba tart a MagNet Bank³⁰ (Magyarország).

3.5. Buthán – Nemzeti Boldogság Index

Végül, de egyáltalán nem utolsó sorban, sokkal inkább csatánként ajánlom megfontolásra a Föld egyik legkisebb, legzártabb, és az egy főre jutó GDP-ben a sor végén kullogó, mégis a legboldogabb országot, Buthánt; GDP helyett boldogság-indexben mérik³¹ a jólétet(!). Személyes eszmecsereből van módomban tudni, hogy négy dolgot tekintenek vezérlő elvnek a közösségszervezésben: (1) jó kormányzás, (2) természetvel való harmónia (környezetvédelem), (3) fenntarthatóság (nem a sokat hangoztatott „fenntartható növekedés”, mert még ha volna is ilyen, nem a gazdasági növekedés az emberi élet célja!), (4) együttműködés – szolidaritás.

*

Létezik tehát bőven példa arra, hogy a (gazdasági) racionalitást és a közösségi igényeket, minőségi emberi életet egymáshoz szelídítve együttműködnek emberek, települések és térségek. Magyarországon is megvan ennek a kultúrája is és a szükséges tudás is. Talán csak a felismerés és a szándék hiányzik még.

²⁵ <https://community-wealth.org/content/cleveland-model-how-evergreen-cooperatives-are-building-community-wealth>

²⁶ <https://democracycollaborative.org/>

²⁷ <http://www.grameen.com/introduction/>

²⁸ <https://www.sarvodayabank.com/pages/bank-history/>

²⁹ <https://www.triodos.com/disclaimer>

³⁰ <https://www.magnetbank.hu/hazhozsamla/>

³¹ <https://www.origo.hu/utazas/20121220-elmenybeszamolo-bhutanrol-ahol-mindenki-boldog-also-resz.html>