

# FENNTARTHATÓ KISTÉRSÉG

avagy

## TERÜLETI ALAPÚ INTÉZMÉNY –ÉS SZERVEZETFEJLESZTÉS ÖNKORMÁNYZATI TAPASZTALATAI A KESZTHELYI KISTÉRSÉGBEN

**Készítette: Huszti Levente Ph.D. hallgató, III. ÉVFOLYAM**

2004. május

### *Bevezető gondolatok*

Az új évezred küszöbén megfigyelhető, hogy soha nem látott mértékű jelentőséggel szerepel a fenntarthatóság kérdése a nemzetközi politikában éppúgy, mint a gazdaság és a társadalom különböző nagyságú és koncentrációjú szegmenseiben, intézményeiben. Jelen tanulmány elsődleges célja, hogy egy dinamikusan fejlődő nyugat-dunántúli kistérségben bemutasson két intézmény –és szervezetfejlesztéssel kapcsolatos példát, valamint az önkormányzatok szolgáltató jellegének kialakítását célzó európai uniós kezdeményezést, melyek a közigazgatás korszerűsítéséhez, a kistérségek intézményesítéséhez és a kapcsolódó feladatok ellátásához szükséges térségi szervezőmunka feltételeit biztosítja. A példák fenntartható -modell értékű elemeit az átalakulóban lévő hazai és EU-s területfejlesztési támogatási rendszerek hatékonyabb kihasználása, közigazgatási feladatok kistérségi átszervezése és az ennek kapcsán felmerült hiányosságok jobb megismerése érdekében tárjuk fel.

## ***A KISTÉRSÉG***

### ***Az Európai Unió területstatisztikai rendszere***

Az Unió – és most már Magyarország – regionális politikájának bázisául szolgáló Strukturális Alapok működésének megértéséhez elengedhetetlen az EU statisztikai beosztásának az ismerete. A NUTS-ot (magyar fordításban az „Európai Unió Területi Egységeinek Nomenklatúrája”-t) azzal a céllal hozták létre és alkalmazzák 1988 óta, hogy összehasonlítható területi egységeket képezzenek az Unió egységes statisztikai rendszere számára. A csatlakozó államok területi behatárolását a csatlakozás előtt igazítják a működő Uniós rendszerhez. Ez a folyamat zajlik jelenleg Magyarországon is.

Az Európai Unió Területi Egységeinek Nomenklatúrája öt szintet különböztet meg:

NUTS-1 országos szint, országgyűlés

NUTS-2 regionális szint, regionális fejlesztési tanácsok

NUTS-3 megyei szint, megyei területfejlesztési tanácsok

NUTS-4 kistérségi szint, kistérségi társulások

NUTS-5 települési szint, képviselőtestület

Amint látható, az öt szint három elemének élén választott köztestület áll (országgyűlés, megyei, illetve települési önkormányzatok), míg a másik kettő (régió és kistérség) tagjai delegáltak.

A NUTS hierarchikus osztályozás: három regionális és két helyi szint. Valamennyi tagállam területe minimálisan egy NUTS-1 régiót jelent, amelyek NUTS-2 régiókra osztoznak. Regionális szinten a tagállamok adminisztratív beosztása általában kétszintű. Annak érdekében, hogy a tagállamok területén valamennyi NUTS-szinten összehasonlítható területi egységek legyenek, az említett két fő regionális szinthez kapcsolódva egy harmadik regionális szintet is létrehozta. Ez a kiegészítő szint egy kevésbé fontos, vagy adott esetben nem létező adminisztrációs szintnek felel meg, és elhelyezkedése a NUTS első három szintjén belül a tagállamok regionális osztályozásától függ. Hazánkban az Unió gyakorlatától eltérően a NUTS-3 (megyei) szint jelentősége hagyományosan igen nagy, hiszen a rövid hazai

gyakorlat a decentralizációt a megyék révén valósítja meg. Ezen a helyzeten kíván változtatni az 1996. évi XXI. Területfejlesztésről szóló törvény tervezett módosítása, mely a kistérségi szint erősítésével ütöképes tervezési alapegység létrehozását kívánja megalapozni.

A NUTS a Közösség regionális politikájának irányelvűl is szolgál. Keretet biztosít a Strukturális Alapokból nyújtott támogatások jogosultságának megállapításához. A fejlődésben lemaradt vagy alacsony népsűrűségű régiók elemzésére a NUTS-2 szolgál. A minden harmadik évben készülő bizottsági jelentés a közösség régióinak társadalmi-gazdasági helyzetéről és fejlődéséről ugyancsak NUTS-2 szintre készül. A Strukturális Alapok további céljaihoz illeszkedő régiókat viszont általában NUTS-3 szinten határozták meg.

A jelenlegi NUTS nómenklatúra az Európai Unió területét 77 régióra osztja a NUTS-1, 206 régióra a NUTS-2, és 1031 régióra a NUTS-3 szintjén. Helyi szintű NUTS-beosztás csak Anglia, Finnország, Görögország, Írország, Luxemburg és Portugália esetében létezik. A NUTS-5 szint összesen 98433 helyi közösséget, vagy annak megfelelőjét foglalja magában. Bár az azonos NUTS-szintekhez az összeállítók igyekeztek egymással összehasonlítható méretű régiókat rendelni, mégis igen nagy különbségek találhatók a területet, a népesség számát, egy adott régió gazdasági súlyát vagy adminisztratív hatalmát illetően. Például NUTS-1 szinten Délkelet-Anglia és Észak-Vesztfália rendelkezik a legtöbb lakossal (17-17 millió fő), ugyanakkor Alard a maga 25 ezer lakosával a legritkábban lakott terület NUTS-1 régió szintjén. NUTS-2 szinten pl. Lombardia régió 9 millió lakossal rendelkezik, miközben van 16 olyan NUTS-2 régió (többnyire perifériák vagy szigetek), amelyeken kevesebb mint 300 ezer lakos él.

### *A kistérségi szerveződések jellemzése*

A kistérség fogalma Magyarországon a rendszerváltással egyidős. A kistérségi szerveződés, mely alulról, a település-önkormányzati szintről építkezett már a 90-es évek elejétől, szinte az önkormányzati törvény kínálta atomizációval egy időben teljesen önkéntes alapon indult el. Tehát a településhálózat fejlődése során egy **időben egymással ellentétes dezintegrációs** és egy **integrációs** folyamat zajlott le. Maga a kistérség és a kistérségi szerveződés fogalma elkülönül egymástól, míg az előbbi egy térben lehatárolt területet, fizikai teret jelöl, addig az utóbbi települési önkormányzatok azon csoportját jelöli, ahol többnyire társulási formát választva együttműködnek.

A kistérség fogalmára sok definíciót találunk, **attól függően, hogy milyen feladatot szánunk neki.** Térbeli lehatárolása sem egy egyszerű feladat, hiszen sem a közigazgatási, sem a természetföldrajzi határok, de még vonzáskörzet-határok sem definiálhatják kizárólagosan. Sokkal komplexebb területi egységről van szó, olyanról, ahol „*egy településkör történelmi, kulturális gyökereit, társadalmi-, természeti-, gazdasági adottságait, néprajzi értékeit együttesen kell vizsgálni, úgy, hogy ezen a területet a fenti tényezők homogenitása a legnagyobb legyen. Ezt a téregységet nevezhetjük kistérségnek.*” (Dr. Szörényiné Kukorelli Irén, 2002.)

A kistérségi szerveződések megalakulása Magyarországon több szakaszhoz köthető, a '90-es évek első felében elindult kistérségi szerveződések erősen kötődtek a táji identitáshoz, ez a nevükben is megmutatkozott. Életre hívásukban nagy szerepet játszott az érdekérvényesítés, ezzel is magyarázható, hogy jellemzően az aprófalvas területeken jelentek meg először. A területfejlesztési törvény (1996. XXI. tv.) elfogadása utáni időszakra esik a kistérségek második alakulási hulláma. Ennek eredményeképpen a 90-es évek második felében az alulról szerveződő kistérségi társulások már szinte kitöltötték a teret, de ugyanakkor az önkéntesség elve érvényesülése miatt egyes területeken jelentős átfedések is mutatkoztak, azaz egyes települések több kistérségi szerveződés tagjai lettek. Ennek két, alapvetően ellentétes hatása van. Egyrészt elmondhatjuk, hogy a társulási tagság dinamizálja az adott települést; ebből a szempontból minél több társulásnak tagja egy település, annál gazdagabb információs és fejlesztési bázissal, partnerséggel rendelkezik. Másrészt az önkéntesség elve alapján előfordulhat – és elő is fordul – hogy egy település egyetlen társulásnak sem tagja, vagy több társulásnak egyszerre, így fejlesztési forrásai kihasználatlanok – más esetben kifejezetten szétaprózódottak lesznek. Az átláthatóság, a tervezhetőség igénye; és nem kizárólag az Európai Unió elvárásainak való feltétlen megfelelés szüksége miatt időszerű közigazgatási és területfejlesztési intézményrendszerünk felülvizsgálata, újratervezése.

### **A kistérségeknek szánt és a kistérségek részéről felvállalt legfontosabb feladat**

A megyénél kisebb területi egységben a gazdaság és a társadalom térszemléletű fejlesztése úgy, hogy az adott térség fejlődése a térség gazdasági és társadalmi szereplőinek érdekképviselőit, érdekelőit, érdekelőit és az önmozgásra építsen. E szemlélet alapján a térség fejlesztése a helyi gazdaság és társadalom ügye, azoké, akik a fejlődést akadályozó problémák és a fejlesztési lehetőségek felismerése alapján összehangolt akciókba kezdenek. Ez az

együttműködés önkéntes, jó alapot szolgáltat hozzá a gazdaságföldrajzi-kulturális összetartozás érzése, a hasonló helyzetértékelés és a kapcsolatok közelsége, személyessége.

A sok feladatot csak intézményesült, működőképes kistérségi szervezetek képesek elvégezni, de a kérdés az, hogy léteznek-e ilyenek, s ha igen, akkor mi az az erő, ami a központi források hiánya ellenére elvezet a működőképességükhöz. Ezt az alulról építkezés erejében, a pályázati úton megszerzett pénzügyi támogatások lehetőségében kell keresni. De éppen ez jelenti azt, hogy a kistérségek működőképessége igen széles skálán mozog, sikerességük szervezet-, sok esetben személyfüggő.

Tény, hogy a kistérségi szerveződés, a kistérségben való gondolkodás a magyar terület- és vidékfejlesztésben természetessé vált, holott közel sem beszélhetünk letisztult fogalomról, szerep- és feladatköréről. Ezt az is jól mutatja, hogy a területfejlesztési önkormányzati társulások mellett a 90-es évek végére megjelentek a vidékfejlesztési kistérségek (ld.: SAPARD), az eddigi statisztikai kistérségek várhatóan újabb feladatokat kapnak, sőt központi finanszírozásban is részesülnek, valamint a közigazgatás tervezett reformja is a kistérségi szint felé orientálódik, amit a mérethatékonyság, partnerség, fenntarthatóság és sok más Unió alapelve is indokoltá tesz. A területfejlesztési törvény tervezett módosítása remélhetőleg letisztult formában, európai keretek közt, a kor kihívásainak megfelelően szabályozni fogja a kistérség helyét és szerepét a magyar regionális politikában, annak intézményesítésével pedig biztosíthatja Magyarországon a térségi összefogás és a fenntartható fejlődés szélesebb alapjait. Az átláthatóság, a tervezhetőség halaszthatatlan igénye; és nem kizárólag az Európai Unió elvárásainak való feltétlen megfelelés szüksége miatt időszerű közigazgatási és területfejlesztési intézményrendszerünk felülvizsgálata, újratervezése.

### ***A keszthelyi kistérség országos térszerkezeti meghatározottságai***

Kistérségi szervezet- és intézményfejlesztésre példát a keszthelyi kistérségben találunk. A kistérség Budapesttől délnyugati irányban, a Balaton nyugati szögletében helyezkedik el. A térség lényegében a Budapest–Nagykanizsa–Adria történelmi, gazdasági, kommunikációs, közlekedési és térszerkezeti tengely mentén fekszik. A térség nem a tengely közvetlen vonalában, de annak gyorsan megközelíthető, előnyös peremén található.

A térség országos jellegű térszerkezeti helyzetét, annak változási tendenciáit elsősorban az befolyásolja, hogy közel fekszik a 7-es főközlekedési úthoz, a fiumei vasútvonalhoz és a hozzájuk kapcsolódó mai korridor fejlesztési vonalhoz. A térség jövőbeni közlekedési térszerkezeti helyzete még egyértelműbben pozitívvá válik, ha a sármelléki regionális reptér működtetésében rejlő területfejlesztési adottságokat is ki tudja majd használni a jövőben.

A Keszthely-Hévíz térség másik meghatározó, országos jellegűnek és jelentőségűnek tekinthető térszerkezeti sajátossága, hogy területileg része a Balaton fejlesztési régiónak, valamint a Balaton Kiemelt Üdülő Körzetnek. Keszthely közvetlen parti terület, míg Hévíz e tekintetben csak partközeli településként került meghatározásra. A Balaton környezeti kérdéseinek megoldása jelentős részben a Kis-Balaton programhoz kapcsolódóan folyik.

A Balaton hasznosításával párhuzamosan megteremtődtek a háttér-területek belső idegenforgalmi értékeinek hasznosítási lehetőségei (gyógyturizmus, falusi turizmus, kulturális turizmus, ökoturizmus). Hévíz esetében a gyógyturizmus elsődleges prioritássá és települési létezővé vált.

### ***Kistérségi területfejlesztési tapasztalatok és az önkéntes önkormányzati társulások***

A területfejlesztés szempontjából feltárt keszthelyi kistérség 27 települést foglal magába. A KSH adatai szerint lakosainak száma 47 701 fő (*KSH évkönyv, 2002.*). A kistérség gazdasági szempontból nem túl elmaradott, mégis rurális térségnek számít. A part menti települések kivételével a térségre hagyományosan jellemző a mezőgazdasági termelés. A földek AK értéke 13-21-között található, de átlagosan 16 AK. Jellemző a szántóföldi növénytermesztés, a gabonafélék és a takarmánynövények termesztése. A térségben szinte minden településhez tartozik zártkert, szőlőhegyek és gyümölcsösök; az itt élő gazdák több évszázados szőlőtermesztési -és bortermelési hagyománnyal rendelkeznek. Az állattenyésztésben még a közelmúltban is nagy szerepet játszott a tejtermelő tehenek tartása, de ez ma már nem jellemző.

A kistérségi területfejlesztési társulások a Balaton erőteljes üdülőövezeti hatása mellett - mivel az csak a nyári szezonban érvényesül - a rurális térségre jellemző problémákkal küzdenek: a falvakban folyamatosan csökken a népesség. Ez a csökkenés az elvándorlásból és az elöregedésből adódik. Nem csupán a lakosság száma csökken, hanem romlanak az iskolai

végzettség mutatói is, hiszen a képzettebb emberek hagyják el először a települést, a fiatalok és mobilabb rétegek is elvándorolnak, nem épülnek új lakások és leáll a közművesítés. A térség polgármestereivel készített mélyinterjúk tapasztalatai alapján legfontosabb célként fogalmazódik meg ezért a **települések lakosság megtartó erejének helyreállítása**, mely számukra a település fenntarthatóságának, a megmaradás és a jövő egyik legfontosabb záloga. A helyzetfeltárásnál nem szabad elfeledkezni a védett környezet, a jelentős vendégforgalom okán a közmű infrastruktúra nivójának kiemelt fontosságáról sem. A hulladék elhelyezés és a közúthálózat fejlesztése szintén fontos kihívást jelentenek és jelentős terhet rónak a kistérségi önkormányzatokra. (G. Fekete Éva, 2001.)

A kistérségi önkormányzati társulásoknak – általánosságban véve – ma egyik legnagyobb értéke, hogy fontos szerepet töltenek be **az érdekvédelemben, közvetítésben és az érdekképviseletben**, melyet egységesen tudtak-tudnak képviselni megyei és országos szinten is. Zala megyében országosan is az elsők között jöttek létre a kistérségi szerveződések az 1990-es évek elején. Az önkormányzati törvény adta önállóság olyan új elem volt a települések, mindenekelőtt a falvak életében, amely az autonómiára, a helyi erők aktivizálására ösztönözte az önkormányzatokat. A felszabadult új lehetőségekkel azonban a kistelepülések többsége nem tudott eredményesen élni, ezért hamar elérkezett az a felismerés, amely arra ösztönözte a településeket, hogy keressék az együttműködés különböző formáit. Ezt a folyamatot gyorsította a romló gazdasági helyzet, az elmaradott térségekre nehező problémahalmaz: az infrastruktúra hiánya, szolgáltatások elégtelensége, a munkanélküliség feszítő gondja, az elöregedő népesség helyzetéből fakadó szociális feszültségek, továbbá a Zala megyére és a kistérségre egyaránt jellemző aprófalvas településszerkezet.

A fenti problémák kezelése érdekében 1992-ben elkezdődtek a kistáji beszélgetések, amelyek megalapozták az együttműködés formáit, majd 1993-ban hivatalosan is létrejöttek az első kistérségi társulások. A területfejlesztési törvény megjelenésekor (1996) már 14 kistérségi társulás működött Zala megyében, amelyek megalakulását és működését az alulról jövő kezdeményezés szellemisége hatotta át, és többségében jellemzi ma is.

A keszthelyi statisztikai kistérség teljes területét három funkcionális, ún. „alulról szerveződött” területfejlesztési önkormányzati társulás fedi le, ezek: Keszthely-Hévíz Kistérségi Fejlesztési Társulás, Kis-Balaton Térségi Társulás és a Tátika-Rezi Régió Önkormányzati Társulás. A térségben megvalósult példaértékű kezdeményezések, programok sorában elsőként említhető a sikeres kistérségi munka infrastrukturális és intézményi feltételeinek megteremtése. A partnerségben rejlő lehetőségek felismerése és kihasználása, a

fejlesztések összehangolt tervezése és megvalósítása mindmáig jellemző az itt működő társulások munkájára.

A keszthelyi kistérségben két példát is találunk az előrettekintő és fenntartható intézményfejlesztésre: az egyik városi/kisvárosi környezetben, az egész kistérséget kiszolgáló szervezeti háttér megteremtéséről szól, míg a második példa kifejezetten vidéki és kistelepülési, aprófalvas térség problémáinak megoldására életre hívott kezdeményezést, egy falumegújítási központ létrehozását mutatja be.

### ***A Főnix-projekt***

*A sikeres kistérségi munka infrastrukturális feltételeinek megteremtése erőösszegzéssel, valamint a térségi identitással, mint belső erőforrással való gazdálkodás példája.*

A Keszthely-Hévíz Kistérségi Fejlesztési Társulás legelső elkészített programja a „FŐNIX” program, már 1995 tavaszán felvázolta a társulás egyik **legfontosabb vezérelvét**, az erőösszegző együttműködést, **amelynek célja a Nyugat- Balaton Mikrorégió kialakítása, működtetése és menedzselése**. A program a feladatok fő irányait az alábbiakban határozta meg:

- Deklarált megállapodásokkal erősíteni a Nyugat-Balaton mikrorégiót

Ez a megállapodás egyrészt a megyében működő szomszédos önkormányzati kistérségi társulásokkal került megkötésre 1995-ben (Tátika Rezi Régió Önkormányzati Társulás, Kis Balaton Térségi Társulás), másrészt a Veszprém megyében működő Lesencétől a Balatonig Társulással. A három partnerszervezettel lefedett együttműködési terület három megyét érint: Zala, Veszprém,- és a Kis-Balaton társult önkormányzatain keresztül -Somogy megyét. Az ily módon kialakított mikrorégió 55-60 települést foglal magába, ami területfejlesztési nagyságrendjét tekintve – EU-s mércével mérve is – megfelel a finanszírozás mérethatékonysági kritériumának.

- A nem önkormányzati szervezetekkel történő tudatos kapcsolatépítést, amely erősítheti az önkormányzati szférán kívül a vállalkozói és civil oldalt is

Az 1995-ben megfogalmazott stratégia megvalósításának fontos állomása volt az 1997 nyarán kialakított **Helikon Kistérségi Iroda**, ahol a társulás mellett **további három szervezet** is helyet kapott: Balaton Regionális Fejlesztési Rt., Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara. Az így kialakított „négyesfogat” a



térség gazdasági, önkormányzati, és civil szféra valamennyi szereplője felé teljesen újszerű és komplex szolgáltatást biztosít. Az együttműködés egyéb területeken is eredményes volt, amelyeket a partnerségben megvalósított pályázatok és egyéb programok bizonyítottak. Ezek közül a legjelentősebb a **kistérségi turizmus termékfejlesztési terv**, és az **ARMOS örökségvédelmi program**. Négy év sikeres esztendő után további előrelépés történt, mivel a **partneri kör újabbakkal bővült**, (Balatoni Integrációs és Fejlesztési Ügynökség és a MEH kistérségi megbízott) az iroda új helyre költözött. **2002 elején megnyílt a Nyugat-Balaton Mikrorégiós Forrásközpont.**

A forrásközpontban az önkormányzati társulás két irodahelyiséget bérel, amelyben három területfejlesztési munkatárs dolgozik: a társulás menedzsere, az FVM vidékfejlesztési menedzser és a MeH-es kistérségi megbízott. A partner szervezetek alkalmazásában további hat fő van jelen a házban. Az irodák a legújabb technikai eszközökkel felszereltek, továbbá közös tárgyalóhelység használatára van lehetőség. **Az iroda felújítására a szervezetek együtt pályáztak, és a működési költségek vállalása is közösen történik.**

**Az 1995-ben kitűzött cél tehát megvalósult.** Létrejött egy, az átfedéseket kiszűrő rendszer, amely tudatos erőösszegzéssel képes szolgálni a kistérség és a mikrorégió valamennyi (önkormányzati-, civil-, vállalkozói szféra) szereplőjét. Ez a megoldás eredményesnek mondható, amelyet bizonyít a partnerségi együttműködésen alapuló pályázatok sikeressége, a kiépített szolgáltatások komplexitása, szakszerűsége, és a fenntarthatóság biztosítása. Az együttműködő partnerek egybehangzó véleménye szerint a **kulcs a megfelelő partnerek megtalálása, illetve egy virágzó Nyugat-Balaton térség víziója volt.**

### ***Vidékfejlesztési és falumegújítási központ létrehozása***

A Tátika-Rezi Régió Önkormányzati Társulás sajátos helyzete annyiban különbözik a másik két társulástól, hogy az itteni falvak sokkal kevésbé számítanak közvetlen vízparti településnek, inkább periférikus helyzetben van e szempontból, a vidéki jelleg hátrányos hatásai kézenfekvőbbek ezeken a tagtelepüléseken. A hagyományosan mezőgazdasághoz kötődő létforma elsorvadt, annak megszűnése az ingázók számának jelentős növekedésével, a helyben foglalkoztatás érezhető hiányával járt együtt. A népességmegtartó településpolitika egyik jelentős feladata az alternatív jövedelemszerzés feltételeinek megteremtése. E célt

szolgálja a Zalaszántó Önkormányzata által életre hívott Vidékfejlesztési és Falumegújítási Központ ötlete.

A Zalaszántó gesztorságával megvalósuló kezdeményezés polgármester által megfogalmazott legfontosabb célja a vidékfejlesztéssel –falumegújítással foglalkozó szellemi erőforrások fizikailag egy konkrét irodaépületben való megjelenítése helyben, minden térségi állampolgár által elérhető közelségben. „Helybe hozzuk a szakértelmet.”- fogalmazott a polgármester.

Az együttműködő partnerek a Tátika-Rezi Régió Önkormányzati Társulás 15 tagtelepülése, a Nyugat-Balaton Társadalomtudományi Kutatóműhely, Veszprémi Egyetem, FVM menedzser, MEH kistérségi megbízott, Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Balaton Fejlesztési Tanács, illetve a két kistérségi partner társulás.

A projekt megvalósításának helyszínéül egy szimbolikus épület szolgál: a középkorban épült Gersei-Pethő-kúria. A helyi védettség alatt álló műemléki épület azt a kort idézi, amikor a Gersei-Pethő család volt a falu és Tátika várának uradalmi birtokosa. A nemesi család mintegy 200 év alatt, a XVII.-XVIII. században megyegyűléseknek is otthont adó járási székhellyé és híres vásártartó helyé fejlesztette a községet, templombővítéssel pedig jelentős egyházi privilégiumokat szerzett. E korszak a település fénykorának tekinthető, így nem véletlen, hogy a képviselő testület döntése a romos épület teljes felújításának terhét vállalva a patinás Gersei-Pethő-kúriára esett. Az ingatlan megvásárlására az önkormányzat 9 millió Forintot költött, a teljes felújításra és az irodák kialakítására 6,5 millió önrészt és 15 millió pályázati támogatást - Vidékfejlesztési Céllelőirányzat keretében - vett igénybe.

A partner szervezetek meghatározott rend szerint fogadóórákat adnak, elérhetővé téve azokat a specifikus információkat, melyre a helyi gazdáknak, vállalkozóknak, civil szervezeteknek és polgároknak szükségük lehet. Az iroda fő profilja a szolgáltatás, ezért az állandó partnerek mellett folyamatos partner –és kapcsolatépítés színtere is lesz a jövőben, konferenciák, továbbképzések szervezésével segítve a célok megvalósulását.

A program megvalósulása közvetlenül 5 új munkahely létrejöttét eredményezte (területfejlesztési szakértők, kutatók, irodai alkalmazottak, gondnok), de a hosszú távú eredmények tekintetében az iroda és a benne együttműködő szakemberek feladata lesz azoknak a foglalkoztatási programoknak a generálása, mely az alternatív jövedelemszerzéshez szükséges ismereteket és tapasztalatokat átadja, illetve megvalósítja a kistérségben.

A projektgenerálás, projektfejlesztés rendkívül fontos feladat. Jelenleg egyáltalán nincsenek fejlesztési koncepciók sem települési (NUTS V.), sem térségi (NUTS IV.) szinten. Az önkormányzatok ciklusról-ciklusra működnek, és legtöbb – pénzügyi és humán - erőforrásukat azok a delegált állami feladatok kötik le, amelyek alapfeladatnak tekinthetők. Hiányoznak a helyi adottságokhoz mért, szakmailag alátámasztott koncepciók. Igények és elképzelések vannak; szinte valamennyi képviselőtestület rendelkezik bizonyos jövőképpel, fejlesztési prioritással, de ezek egészen ritkán kerültek megfogalmazásra írásban, koncepció formájában. Hiányzik a tudatos építkezés, fenntartható településfejlesztés módszertana, szakmai háttere és ismeretanyaga. Ezért van kiemelt hangsúly szakmaiságon, a bevont partnerek ez irányú felkészültségén.

A siker kulcsa a Tátika-Rezi társulási elnök szerint a *sikeres csapatjáték* megvalósítása. A falusi turizmus az alternatív jövedelemszerzés egyik kiemelten nevesített kitörési lehetőség a térségben. Az érdekelteknek mindent meg kell tenniük, hogy vonzóvá tegyék a településüket. Ennek a célnak a megvalósítására pedig a helyi adottságokra épülő, következetesen megtervezett és végrehajtott fejlesztési koncepciók kidolgozása szükséges, melynek szakmai hátterét hivatott biztosítani az iroda.

A kistérségi intézmény- és szervezetfejlesztés kapcsán felmerült akadályok közül elsőként nevezte meg polgármester úr az *önbizalomhiányt*. A rendkívül korlátozott önkormányzati pénzügyi lehetőségek mellett komoly elhatározás szükséges, hogy a meglévő, nehezen fenntartott alap-intézmények mellett egy újabb intézmény létrehozását vállalja egy település. Rövidtávon szemlélve kifejezetten népszerűtlen döntésnek tűnhet az új intézmény létrehozása, mikor a meglévő intézmények fenntartása is komoly nehézségeket jelent egy 1000 fős település működtetésében. De figyelembe kell vennünk, hogy nem beszélhetünk fenntartható faluról, ha hiányzik a megújulás képessége, a fejlesztési lehetőségek módszeres feltárása, stratégia kidolgozása. Az önkormányzat kockáztat a jövő biztosítása érdekében, vállalva ezzel, hogy bizonyos érdeksérelmeket okoz rövid távon. Erejéhez mérten valóban óriási a feladat, ha a fejlesztés 6,5 milliós önrész igényét, plusz az ingatlan megvásárlására fordított 9 milliós összeget összevetjük a település idej, 220 milliós költségvetésben nevesített, fejlesztési céllal felhasználható szűkös 26 milliós fejlesztési alappal, melyből 16 millió eleve céltartalékként szerepel.

Az eredmények terjeszthetőségét a megfelelő partnerség és érdekeltségi viszonyok kiépítése biztosítja. A program szervesen kapcsolódik a területfejlesztési törvény módosításához és az Uniós csatlakozásban is jelentős szerepet fog tudni vállalni. A meglévő,

autonóm önkormányzati társulások képesek integrálódni az új lehetőségek befogadásának érdekében, a csatlakozási folyamat mintegy katalizátorként elősegíti a szélesebb körű kapcsolatépítést. A zalaszántói falumegújító központ alternatívája, „kistestvére” úgymond az előző példában bemutatott kistérségi szolgáltató irodának, mert egy jelentős lépéssel közelebb lép a háttértelepülések, a periféria irányába, annak specifikus igényeihez mérten, falusi környezetben kínálja a megújulás lehetőségét.

### *Néhány szó az önkormányzatok szolgáltató jellegének kialakításáról*

Fenntartható kistérség nem képzelhető el fenntartható önkormányzatok nélkül. Az Európai Unió tagállamai 1998-ban határozták el, hogy a minőségmenedzsment technikák közigazgatási alkalmazásának elősegítése érdekében kidolgoznak egy olyan rendszert, amely megfelelő eszköz lehet a közigazgatási szervek minőségügyi rendszerének továbbfejlesztésére. Az EU tagállamainak szakértői által kidolgozott rendszer a Common Assessment Framework - Általános Értékelési Keretrendszer elnevezést kapta, melynek követelményrendszerét a tagállamok közigazgatásért felelős tisztségviselői 2000. májusi lisszaboni konferenciájukon fogadták el azzal, hogy annak alkalmazását elsősorban közigazgatási szervek számára ajánlják. Azóta a rendszert számos uniós tagállam közigazgatási szerveinél sikerrel tesztelték, illetve alkalmazzák. A CAF-moddal szemben megfogalmazott két fő követelmény az volt, hogy a keretrendszernek

- megfelelőnek, illetve alkalmazhatónak kell lennie a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira,
- kompatibilisnek kell lennie az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott főbb szervezeti modellekkel.

A CAF célja, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák azonosíthatók és értékelhetők legyenek, amelynek alapján az érintett közigazgatási szerv képes lesz saját szervezeti "erősségeinek" és a "gyengeségeinek" meghatározására, s ennek eredményeként a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló javaslatok megfogalmazására és megvalósítására. Így a CAF alkalmazása lehetővé teszi, hogy egységes követelményrendszere alapján egyfajta kiválóság modellt nyújtson a közigazgatási szervek részére.

Az 1057/2001. (VI.21.) kormányhatározat értelmében a közigazgatás egészére nézve fontos egységes minőségbiztosítási, -fejlesztési rendszer kidolgozása és alkalmazása, melynek alappillére az Európai Unióban az EIPA (European Institute of Public Administration – Európai Közigazgatási Intézet) által kidolgozott Általános Értékelési Rendszer. (lásd: Mellékletek!) A Kormányhatározat egy kormányzati feladattervet fogadott el, amely szerint fokozott hangsúlyt kell fektetni a korszerű minőségbiztosítási rendszerek elterjesztésére és alkalmazására a közigazgatásban; külön kiemeli a feladatterv a CAF-rendszer magyarországi adaptációjának fontosságát.

A CAF folyamatos és széleskörű közigazgatási alkalmazása lehetőséget nyújt az önkormányzatok és az államigazgatási szervek számára, hogy teljesítményüket

- összehasonlítsák saját korábbi működési színvonalukkal, valamint
- összevevessék azt más, hasonló típusú közigazgatási szervek tevékenységével.

A CAF voltaképpen egy alapvetően önértékelési, önvizsgálati rendszer, amely a szervezet továbbfejlesztését szolgálja.

A CAF-modell bevezetésének első lépése a CAF követelményei szerint összeállított kérdőív köztisztviselők általi anonim kitöltése. A kérdőív 1-5. kérdéscsoportja a szervezeti adottságokra, a 6-9. kérdéscsoportja pedig az eredmények megítélésére vonatkozik.

1. Vezetés
2. A Polgármesteri Hivatal döntéshozatali mechanizmusa és stratégiája
3. Dolgozók irányítása
4. Partnerkapcsolatok és erőforrások
5. Hivatali folyamatok és változásmenedzsment
6. Fogyasztó/ügyfélorientáció eredményei (vevői elégedettség)
7. Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)
8. Társadalmi hatások
9. A teljesítmény eredményessége

A CAF modell bevezetése mindig egy zárójelentés formájában tesz javaslatot a továbbfejlesztésre vonatkozóan, melynek kiemelt elemei a következők:

- A már elért jó eredmények fenntartása a hivatal tevékenységében.

- Nagyobb figyelmet fordítani a hivatal döntései fogadtatásának és hatékonyságának figyelemmel kísérésére. A "visszacsatolás" során a CAF folyamatos alkalmazása biztosíthatja a dolgozói vélemények útján való ellenőrzést. Emellett fontos olyan ügyfél- elégedettség mérési eljárások kidolgozása, amelyek a hivatal működésének lakossági megítélését mérik.
- A hivatal vezetésének célja legyen a munkahelyi hangulat javítására, a munkatársak véleményének rendszeres kikérésére. Ide tartozhat, hogy rendszeresen - pl. évente - dokumentált módon képzési-továbbképzési igényfelméréseket kellene végezni a munkatársak között, és az elutasított, illetve nem támogatott igényeket indokolni kellene.
- A CAF felmérés éves megismétlése, amely jó összehasonlítási lehetőséget biztosítana a hivatalvezetés részére - ehhez a záró tanulmány megfelelő alapot biztosít.
- A CAF eredményeinek széles körű hasznosítása: a hivatal külső képének, imázsának javítása (a jó eredményekről való rendszeres tájékoztatás) annak feltüntetésével, hogy a Polgármesteri Hivatal - a minőségirányítási rendszerrel integrált módon – EU-konform minőségügyi rendszert alkalmaz munkája során.
- A hivatal vezetése - ha azt szükségesnek látja - a CAF eredmények alapján intézkedési tervet készíthet, amelyben elkötelezi magát amellet, hogy az Általános Értékelési Keretrendszer eredményeit a napi irányítási munkájában is hasznosítani fogja, illetve, hogy megpróbál javítani azokon a területeken, amelyeken a CAF mérsékeltebb eredményeket mutatott ki.

A CAF-ról rendelkezésre álló információk és a szakirodalom alapján a következők foglalhatók össze: a Polgármesteri Hivatal rendeltetése az Önkormányzat működésének segítése, az államigazgatási ügyek döntésre való szakszerű előkészítése és a döntések végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátása. A CAF ezeket a feladatokat átfogóan vizsgálja:

- Az Általános Értékelési Keretrendszer alkalmazása nem csak a Polgármesteri Hivatal munkájának eredményességét, hatékonyságát javítja, hanem hozzájárul a szolgáltató típusú önkormányzatiság érvényesüléséhez, a lakosság jobb kiszolgálásához.
- A CAF lehetővé teszi a Hivatal erősségeinek, fejlesztési lehetőségeinek százalékos értékelését és megmutatják azokat a területeket, amelyeken az önkormányzatnak a legtöbb lehetősége van a fejlődésre – egyúttal lehetősége van az összehasonlításokra más önkormányzatokkal.

- A CAF egy kitűnő eszköz az önértékelések még szélesebb körű elterjesztéséhez. A CAF modell alkalmazása messzemenően illeszkedik a Hivatalt vezetőik elkötelezettségének növeléséhez, az önkormányzatok és intézmények világos útja a lakosság ill. az ügyfelek megelégedettségéhez.
- A modern közigazgatás területén legfontosabb elvárási követelmény, hogy növekedjen az igazgatási munka hatékonysága és minősége, erősödjön az állampolgárokat, ügyfeleket szolgáló jellege. A jövőben egyszerűbb, gyorsabb, költségtakarékosabb közigazgatás alakuljon ki, legyen jogszerűbb a közigazgatás, váljon rendszeresebbé a közigazgatás külső és belső ellenőrzése.
- A közigazgatás egyik legfontosabb feladata, hogy minden állampolgári igény felé nyitott és könnyen elérhető, magas szintű szolgáltatásokkal álljon rendelkezésre, mely a mindennapi feladatokat folyamatosan és zökkenőmentesen ellátja.
- A Polgármesteri Hivatal feladatainak végrehajtása során magas szintű ügyintézésre, a törvényesség betartására és együttműködésre való törekvését erősíti a lakossággal és a társadalmi szervezetekkel, vállalkozókkal.

Milyen eredmények várhatóak a minőségbiztosítási rendszer bevezetésétől?

- Javul a Polgármesteri Hivatal, s ezen keresztül az Önkormányzat megítélése.
- Felkészültté válik az Önkormányzat hivatala a nyugat-európai standardok szerinti működésre.
- Egyértelműek, szabályozottak lesznek a minőségirányítással kapcsolatos feladatok és felelősségi viszonyok.
- Csökkennek a nem megfelelő teljesítésből eredő idővesztések.
- Javul a vezetés információ-ellátottsága, a döntés-előkészítés, és a döntések színvonala.
- Bővülnek a vezetők és alkalmazottak ismeretei, a munkatársak alkalmassá válnak a rendszer irányítására, illetve működtetésére.
- Alkalmassá válik a Hivatal működési rendje a rendszer független, harmadik fél általi nemzetközi tanúsításra, s ezáltal egy nemzetközileg ismert és elismert minőségügyi szabvány szerinti működésre.

## **Zárszó**

A klasszikus három szektornak - a önkormányzati/intézményi, a gazdasági és a civil szektornak - speciális szerepet kell játszania annak érdekében, hogy a kistérségben stabil, prosperáló közösségek legyenek és a településeken a növekedés, fejlődés fenntartható legyen. Az EU csatlakozást elősegítő nemzetközi, hazai és kistérségi területfejlesztési források ma a térség gazdasági növekedésének, fejlődésének alapvető motorja és egyben meghatározó, hatékony és pozitív erői lehetnek a települések és a régió problémáinak megoldásában.

Ugyanakkor fennáll annak veszélye, hogy ennek a dinamikának a következtében az üzlet, a gazdasági tevékenység függetlenedik a térség lakóinak törekvéseitől, igényeitől, a térség kultúrájától, örökségétől, azaz elszakad a gyökerektől. A kistérség problémáinak komplexitása miatt a területfejlesztési, gazdasági, közigazgatási és civil szereplők részére a térség közigazgatási, gazdasági, infrastrukturális, egészségügyi, oktatási és szociális intézményi fejlesztésének komplex kidolgozására, **a programok összehangolására van tehát szükség.** A programok összehangolását pedig területi szintekhez kötött intézményi –és szervezeti fejlesztésekkel lehet biztosítani. Az Európai Unióhoz csatlakozó Magyarország regionális szakpolitikájának egyik legfontosabb feladata lesz a következő években a térségi szervezet –és intézményfejlesztések megalapozása és azok következetes megvalósítása.

**Fenntarthatóság szempontjából erősnek mondható a helyi gazdaság, ha nagy a kis- és középvállalkozások száma, melyek támogatásaikkal, helyi adóikkal a helyi szociális ellátást és kulturális szükségleteket, valamint közigazgatást működtetni képesek, csökkentve, sőt apránként felszámolva a kényszerű állami beavatkozást.**

A fenntartható kistérségi intézményfejlesztés kiemelten és integráltan kezeli az alábbi területeket:

- közigazgatási infrastruktúrafejlesztés, e-közigazgatás,
- környezetgazdálkodás (ezen belül az alternatív energiaforrások népszerűsítése, elterjesztése; tájgazdálkodás, biogazdálkodás),
- örökségvédelem, helytörténeti kutatások, kistérségi adattár létrehozása,
- foglalkoztatás, HR, life-long learning, felnőttképzés (különös tekintettel a döntéshozók képzésére, szemléletformálására)



- intézményfejlesztés, közösségépítés, partnerség, regionális diplomácia,
- tudatos arculatkialakítás, térség- és geomarketing, a turisztikai potenciálok fenntarthatóvá fejlesztése
- információs társadalom kistérségi szintű adaptációja,
- a helyi nyersanyagok és erőforrások igénybevétele, kiaknázásuk mértékének meghatározása,
- a termék és melléktermék (hulladék, károsanyag, stb. is) kibocsátás mértékének felmérése, optimalizálása, esetleges feldolgozása és (újra)hasznosítása,
- erős helyi termelő és értékesítő hálózatok és kooperatív kapcsolatok kiépítése, melyek kifele nyitott és új piacokat kereső gazdaságot alapoznak meg.

**A fenntartható kistérség intézményfejlesztésével elérendő célok:**

1. Tudatos tervezés eredményeként kiépül egy kistérségi szellemi-intézményi háttér.
2. Ember –és környezetcentrikus gondolkodás elterjedése jól prosperáló, önellátó helyi gazdaság működése mellett. Nagy számú környezettudatos újítást eredményez a mezőgazdasági művelésben, ezen termékeknek segíti a piacra jutását, minőségbiztosítási rendszerek kifejlesztését, bevezetését, elősegíti az alternatív energetikai megoldások alkalmazását.
3. Nő a vidék népességmegtartó ereje. A nagyvárosi létforma alternatívájának megteremtése, a vidéki térség vonzóbbá tétele és régi hagyományokra épülő új vállalkozások letelepítése. A szakképzett, fiatal, diplomás, nyelveket beszélő munkaerő helyben tartása, illetve letelepedésének elősegítése; számukra a karrierépítés lehetőségének megteremtése, a családalapítás feltételeinek könnyebb kialakítása, a vidéki létforma megteremtésének elősegítése, népszerűsítése a program egyik alapja. Ez a fordított irányú migráció azért fontos, mert a sanyarú mezőgazdasági örökséggel küzdő vidéki Magyarországnak igazi „vérátömlesztésre” van szüksége. Olyan közösségi programok támogatását kell előtérbe helyezni, amelyek kidolgozásában szerepet kap mindaz a helyismeret, ami különlegessé és sajátossá teszi az adott települést, társulást vagy kistérséget.
4. Hosszú távú szemlélet, a megfontolt és koncentrált tervezés gyakorlatának kialakulása, mely nem önkormányzati ciklusokhoz, hanem társadalmi

konszenzushoz kötött. A fenntartható kistérségi fejlesztés ösztönzi Európa és a világ más részein már bevált megoldásokat, a jó példák elterjedését, helyi adottságokhoz kötődő gazdaságos működtetésének megtervezését, a társadalmi párbeszédre keresztüli megvalósítását.

Összességében a kistérségi intézményfejlesztés segíti a helyi lakosoknak és saját ill. közvetlen lakóhelyük lehetőségeinek, adottságainak és képességeinek felismerését és fejlesztését, kezdeményezéseik felkarolását, a helyi társadalom, így a klasszikus három szektor (civil, önkormányzat, gazdaság szereplői) információhoz jutását – „önmagukra találását”, identitásának erősítését, együttműködését, belső erőforrásaik kibontakozását.

Az Európai Unió alapelveinek betartása kényszerítő erővel fogja bekapcsolni rejtett - szellemi és fizikai - tartalékainkat, hogy megtaláljuk a helyi problémák megoldásának és a lehetőségek kiaknázásának kulcsát. A fenntartható kistérségi intézményfejlesztés példái elébe kívánnak menni e kihívásoknak és tudatosan formálni a változó Európa kistérségnyi világát.

## Felhasznált irodalom

- *A regionális és települési kormányzati rendszer modernizációja Magyarországon. Tanulmányok.* Közigazgatás-fejlesztési Füzetek.2. kötet. The World Bank/Miniszterelnöki Hivatal Kiadványa. Bp.2000.
- *Az Európai Bizottság jelentése Magyarország csatlakozási felkészüléséről.* (Országjelentés) Hírlevél- IV. évfolyam 31.szám 2002. október 9. Magyarországi Régiók Brüsszeli Képviseletének Kiadványa, Brüsszel. /rep.hongrie@skynet.be/
- *Balázs I.: Az Európa Tanács Helyi és Regionális Közhatalóságok Igazgató Bizottsága ülésének állásfoglalása a szubszidiaritás elvének érvényesüléséről a tagországok önkormányzati rendszerében.* Magyar Közigazgatás 1994/1-2.sz.
- *Enyedi György: Regionális folyamatok Magyarországon,* Budapest, 1996.
- *EU-konform regionális fejlesztés. Tanulmányok.* Közigazgatás-fejlesztési Füzetek. 4. Kötet. MKI/The World Bank/Miniszterelnöki Hivatal Kiadványa. Bp. 2001.
- *Európa A-tól Z-ig. Az Európai Integráció kézikönyve.* (Szerk.: Czuczai J.-Ficzere L.) ELTE ÁJTK. Bp. 1999.
- *EU-integráció – Önkormányzatok I.-III. kötet* (Szerk.: Csefkó Ferenc) ÖSZT –ICMA-USAID Kiadványok, Bp. 1998, 2001, 2002.
- *Európai integrációs válogatott tanulmányok.* ( Szerk.: Verebélyi Imre) MKI-MeH Kiadvány. Bp.2001.
- *Horváth Gyula.: Regionális támogatások az Európai Unióban.* Osiris.Bp.2001.
- *Horváth Zoltán: Kézikönyv az Európai Unióról.* (Harmadik bővített kiadás) Magyar Országgyűlés 1999.
- *Kengyel Á.: Az Európai Unió regionális politikája..* Bp. Aula.1999.
- *Kurucsai Cs.: A Regionális Önkormányzatok Európai Kartája előlete és elfogadott változata főbb rendelkezései.* Magyar Közigazgatás,1998/6. sz.
- *Pálné Kovács Ilona: Regionális fejlesztési politika, uniós csatlakozás és a magyar közigazgatás.* Európai Közigazgatási Szemle, 2002/1-2. szám
- *Strasbourg Conference on Parliamentary Democracy.* Strasbourg: Council of Europe, 1991.
- *Szegvári Péter: Milyen régiót akarunk? ÖNKORMÁNYZAT 2002/július-augusztus*
- *Dr. Szörényiné Kukorelli Irén: A kistérségi szint megjelenése a terület- és foglalkoztatáspolitikában,* Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, 2002.
- *Verebélyi I.: Kis vagy nagyméretű önkormányzatok.* Magyar Közigazgatás, 1993/4. sz.

### Kapcsolódó jogszabályok

- ◇ Az Európai Unióhoz való csatlakozással összefüggésben a helyi önkormányzatokat érintő feladatokról szóló 1058/2001. (VI. 21.) Korm. Határozat
- ◇ A közigazgatás továbbfejlesztésének 2001-2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről szóló 1057/2001. (VI.17.) Korm. határozat.

### IDEGEN NYELVŰ IRODALOM

- *Batley, R.– Stoker, G. (Szerk.): Local Government in Europe. Trends and Developments.* Macmillan, London.1991.

- Mazey, S.-Richardson, J. (eds.): Lobbying in the European Community; Oxford: Oxford University Press, 1999, pp. 3-27.
- Rokkan, S.-Urwin, D. W. (eds.) 2000: The Politics of Territorial Identity; London: SAGE, pp. 251-278.
- ESDP – European Spatial Development Perspective. (1999). Luxemburg, Office for Official Publications of the European Communities
- The Cork Declaration 1996: A living countryside. The European Conference on Rural Development. Cork Ireland.

#### TELEPÜLÉSFEJLESZTÉSI, ORSZÁGOS, REGIONÁLIS ÉS MEGYEI KONCEPCIÓK

- Alsópáhok község településszerkezeti és rendezési terve 2002.
- Hévíz város önkormányzatának ciklusprogramja 2002.
- Keszthely Város Egészségutisztikai koncepciója 2003. január
- Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testületének Szervezeti és Működési Szabályzata 1999.
- Keszthely-Hévíz várospáros szerkezeti terve 2001. november
- Keszthely Város Települési Környezetvédelmi Programja 2002.
- Keszthely város Önkormányzata Intézkedési terve a közoktatási feladatok ellátására és az intézmények működtetésére, fejlesztésére 2000. június
- Keszthely Város Kulturális koncepciója 1997.
- Keszthely Város Sportkoncepciója 2002. február
- Keszthely és környéke fejlesztési- és város-szerkezet koncepció tanulmány 1994. június
- Keszthely és térsége turisztikai termékfejlesztési koncepciója 1998. május
- ARMOS örökségvédelmi koncepció
- Keszthely-Hévíz kistérségi fejlesztési mag-stratégiája 1995. május
- Keszthely, Hévíz településfejlesztési koncepciója 2001. december
- Keszthelyi Önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanok („Libás”, „Angolnatelep”) kiajánlásának dokumentumai 2003. április

#### EURÓPAI, ORSZÁGOS ÉS TÉRSÉGI DOKUMENTUMOK

- AGENDA 2000
- Nemzeti Fejlesztési Terv és Operatív Programok 2003. április
- Zala megye közoktatási, feladat-ellátási, intézményhálózat működtetési és fejlesztési terve 2001-2006.
- „A közigazgatási kistérség”, „A regionális intézményrendszer kiépítése”, „Az önkormányzati finanszírozás korszerűsítése” tanulmányok, IDEA Munkacsoport, Belügyminisztérium, 2003. április
- „Nemzeti régiófejlesztési program – a felzárkóztatás programja” az 1996. évi 21. törvény módosításának tervezete 2003. április
- Zala megye területfejlesztési középtávú stratégiai és rövid távú operatív programja 1999.
- A Balaton Fejlesztési Tanács hosszú távú területfejlesztési koncepciója 2000.
- A Nyugat-dunántúli Régió Területfejlesztési Programja 2001.
- Magyar Turizmus Rt. Marketing- és akcióterve 2003.