



VIDÉKFEJLESZTÉSI MINISZTERIUM



Magyar
Nemzeti
Vidéki
Hálózat



VIDÉKKUTATÁS 2012–2013

LEADER 2014–2020

Javaslatok a felkészüléshez



Készült a
Magyar Tudományos Akadémia és a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat
közötti együttműködésen alapuló komplex kutatási program keretében,
a Nemzeti Agrárszaktanácsadási, Képzési és Vidékfejlesztési Intézet
megbízásából

Program-koordinátor
Dr. Perger Éva kandidátus
MTA KRTK RKI intézetigazgató

Témavezető
Dr. Finta István Ph.D.
MTA KRTK RKI DTO tudományos munkatárs

További szerzők:
Cserneczky Tamás
Fejes István
Finta István
Magócs Krisztina
Sain Mátyás
Szabados Zsuzsa
Szabó Mátyás
Tóth Péter József

Szakmai lektor:
Maácz Miklós

Nyelvi lektor:
Sík Júlia

Tartalom

Rövidítések jegyzéke	5
Bevezetés	6
I. A vidékfejlesztési politika fontosabb változásai a közösségi dokumentumok tükrében	7
II. A helyi fejlesztési stratégiák célja, helye a hazai tervezési hierarchiában	10
III. LEADER-alapvetések	12
III.1. A helyi partnerség felépítésének alapvetései	12
III.2. A helyi akciócsoport feladatai, funkciói	15
III.2.1. HACS menedzsment és a partnerség működtetése	17
III.2.2. Projektgenerálás, a pályázók segítése, kiválasztás	20
III.2.3. Animáció, társadalom- és gazdaságszervezés	30
III.2.4. Képviselő és kapcsolattartás külső szervezetekkel, a végrehajtás többi szintjével	32
III.2.5. A „jó kormányzás” és a LEADER	32
IV. A HFS tartalmi elemei	37
IV.1. A stratégia által lefedett terület és lakosság meghatározása	37
IV.2. A részvételen alapuló tervezés folyamata	39
IV.2.1. A közösségi bevonás folyamatának leírása a HFS-ben	39
IV.2.2. A térségi szereplők bevonásának fontossága, szempontjai	40
IV.2.3. A térségi szereplők bevonásának megkezdése	44
IV.3. A terület fejlesztési szükségleteinek és lehetőségeinek elemzése, beleértve az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzését	50
IV.3.1. A tervi előzmények, korábbi programok/projektek tapasztalatainak összegyűjtése és elemzése	51
IV.3.2. Adatok, információk gyűjtése és elemzése	52
IV.3.3. Helyzetelemzés	53
IV.4. A stratégia és célkitűzései leírása, a stratégia integrált és innovatív jellemzőinek és a célkitűzések hierarchiájának bemutatása, beleértve a kimenetek vagy eredmények mérhető célértékeit	55
IV.4.1. A beavatkozási logika	56
IV.4.2. Jövőképalkotás	57
IV.4.3. A célhierarchia és indikátorok meghatározása	58
IV.5. Cselekvési terv, amely bemutatja, hogyan történik a célkitűzések alapján az intézkedések meghatározása	61
IV.5.1. A támogatható tevékenységek megtervezése	61
IV.5.2. Projektgyűjtés	62
IV.5.3. A HFS összeállítása	63

IV.6. Menedzsment és monitoring elképzelések	63
IV.6.1. Menedzsment	64
IV.6.2. Monitoring és értékelés	67
IV.7. Pénzügyi terv	71
IV.7.1. Működési és animációs költségek tervezése	72
IV.7.2. HFS fejlesztési forrásainak tervezése	74
1. melléklet: Gyakorlati példák a térségi animáció formáira	76
2. melléklet: Szemelvények a jó kormányzásról	83
3. melléklet: Javaslatok a környezet, társadalom és gazdaság felmérésének módjára	89
A térség környezeti állapotának felmérése	89
A helyi társadalom állapotának felmérése	91
A helyi gazdaság állapotának felmérése	93
Felhasznált és ajánlott irodalom	98

Rövidítések jegyzéke

CLLD	Közösségvezérelt Helyi Fejlesztés
CMEF	Közös Monitoring és Értékelési Keret
EFOP	Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program
EMVA	Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap
ERFA	Európai Regionális Fejlesztési Alap
ESB Alapok	Európai Strukturális és Beruházási Alapok
ESZA	Európai Szociális Alap
ETHA	Európai Tengerügyi és Halászati Alap
GINOP	Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program
HACS	helyi akciócsoporth
HFS	Helyi Fejlesztési Stratégia
IH	Irányító Hatóság
IKOP	Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program
IKT	Információs és Kommunikációs Technológiák
ITI	Integrált Területi Beruházások
KAP	Közös Agrárpolitika
KEHOP	Környezet és Energiahatékonysági Operatív Program
KÖFOP	Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív Program
KSK rendelet	Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU rendelete
KÜ	Kifizető Ügynökség
LEADER	Közösségi kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztése érdekében
MAHOP	Magyar Halászati Operatív Program
NUTS	Statisztikai Célú Területi Egységek Nomenklatúrája
OECD	Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet
OFTK	Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió
PM	Partnerségi Megállapodás
RSZTOP	Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program
SWOT	Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek
TOP	Terület- és Településfejlesztési Operatív Program
ÚMVP	Új Magyarország Vidékfejlesztési Program
VEKOP	Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program

Bevezetés

A segédlet célja a potenciális LEADER akciócsoportok felkészülésének segítése a 2014–2020-as tervezési időszak feladataira. Igyekeztünk olyan szellemben összeállítani a javaslatainkat, hogy azok rendszerezett információkkal segítsék a LEADER-be újonnan becsatlakozókat, ugyanakkor a tapasztalt szakemberek számára is adjanak némi hozzáadott értéket a jelenlegi gyakorlataik átgondolásához, és amennyiben szükséges, a változtatáshoz. Önálló munkáinkra, továbbá a hazai és nemzetközi szakirodalmakra támaszkodva állítottuk össze a partnerség felépítésére, működtetésére, a helyi akciócsoportok (a továbbiakban HACS-ok) feladataira, valamint a helyi fejlesztési stratégia (a továbbiakban HFS) tervezésére vonatkozó elméleti háttér és a tervezés során használható tervezéstechnikai eszközök bemutatását. Az egyes fejezetekben feldolgoztuk az Európai Vidéki Hálózat honlapján található LEADER Eszköztár (LEADER Tool-Kit) vonatkozó tartalmát¹. Ez a rendkívül hasznos tudástár a LEADER négy generációja során felhalmozott tapasztalatokat és hasznos következtetéseket teszi közzé strukturált formában.

A **partnerség működtetésével** foglalkozó fejezetek célja, hogy olyan pluszinformációkat osszon meg az olvasókkal, amelyek segítik a jelenlegi kérelemkezelés-dominanciájú, kvázi adminisztratív egységek átalakulását hatékonyabb fejlesztőkapacitású térségi szervezőerővé.

A **helyi fejlesztési stratégiákat áttekintő** fejezetek a stratégiák kötelező tartalmi elemeinek bemutatása mellett ismertetnek néhány olyan közösségi tervezési eszközt, amelyek segíthetik a többszereplős strukturált gondolkodást és erősíthetik a stratégiák belső koherenciáját.

A tartalom összeállításában sokkal inkább az **uniós keretek adta lehetőségek jelentették a vezérelvet**, mint a LEADER hazai végrehajtásának problémái és a két tervezési időszak közötti átmenet kockázata. A munka során azonban már nyilvánvalóvá vált, hogy Magyarország az EMVA felhasználása tekintetében nem alkalmazza a több alapból finanszírozott közösségvezérelt helyi fejlesztés (Community Led Local Development, CLLD) lehetőségét, ezért a dokumentum leginkább az EMVA finanszírozású LEADER újragondolásának, finomításának támogatására tesz kísérletet.

A **segédlet** a 2014–2020-as programidőszak szabályozási kereteit meghatározó Közös Stratégiai Keret rendeletre (1303/2013 EU rendelet) és az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból nyújtandó támogatások szabályait definiáló EMVA rendeletre (1306/2013 EU rendelet) épít. Figyelembe vettük a Bizottság által elkészített CLLD útmutató tervezetét², a szintén a Bizottság által működtetett LEADER Fókuszcsoportok munkájának eredményeit³. Nagy segítséget jelentett Robert Lukesch kézikönyve („*The LAG-handbook, A guide through the stunning world of local action groups*”)⁴, amelyet a Leader+ Contact Pointnak készített, továbbá jelentős mértékben támaszkodtunk a már említett LEADER Eszköztárra.

Összeállításunk nem képviseli a programot irányító szakminisztérium hivatalos álláspontját, kizárólag a fenti forrásokra támaszkodó független szakértői javaslatokat foglal magában.

¹ http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/leader-tool-kit/en/index_en.cfm

² http://mke.info.hu/konyvtarvilag/files/2013/12/CLLD_5_Civil.pdf

³ http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/en/leader-focus-group_en.cfm

⁴ http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/library/leadercap/methodology_en.htm

I. A vidékfejlesztési politika fontosabb változásai a közösségi dokumentumok tükrében

Az Európai Unió fejlesztéspolitikái folyamatosan formálódnak, reagálva Európa változó gazdasági, társadalmi és környezeti kihívásaira. Az vidékfejlesztést az EU egyik legrégebbi közös politikája, a Közös Agrárpolitika (a továbbiakban KAP) 2000-es reformcsomagja hívta életre. Bár a KAP második pilléréként nevesített vidékfejlesztés Magyarországon jelenleg is hangsúlyosan az agrárágazat versenyképességét és a gazdálkodás „zöldítését”⁵ finanszírozza, a közösségi szabályozás alapján a **2000–2007-es vidékfejlesztési programokból lehetőség nyílt a mezőgazdaságot érintő fejlesztések mellett a vidéki élettér és gazdaság fejlesztését célzó intézkedések támogatására is.** Ezt felülről vezérelt módon, más szóval központi kiírásokon és végrehajtott intézményrendszeren keresztül valósították meg a tagállamok.

A 2007–2013-as időszak jelentős változtatása a korábban Közöségi Kezdeményezésként működő, és 1991 óta három generációt megélt LEADER program vidékfejlesztési támogatási rendszerbe történő beágyazása volt. Ezzel a lépéssel a vidékfejlesztés elméletileg kiszélesedett az ágazatok közötti együttműködésekben alapuló integrált fejlesztések, a helyi szintű autonóm döntéshozás és decentralizáció, a helyi szereplők széles körét reprezentáló hálózatával dolgozó köz-, privát és civil partnerség, valamint a megvalósítás rugalmasságának elveivel. A három tematikus tengely mellett – (1) mezőgazdaság⁶ versenyképessége, (2) környezet- és tájgazdálkodás, (3) vidéki gazdaság és életminőség) a LEADER önálló tengelyként jelent meg a vidékfejlesztési programokban. Ezzel a lépéssel lehetőség nyílt arra, hogy a vidékfejlesztési források tagállam által meghatározott részét a helyi partnerségek szintjén használják fel. Ezzel a decentralizációs lehetőséggel a tagállamok különböző módon és mértékben éltek. Egyes országokban a 3. tengely intézkedéseit valósították meg „LEADER-módszerrel”, más országokban az 1. és a 2. tengely céljait szolgáló fejlesztésekkel is lehetett a LEADER keretein belül pályázni.

A magyar LEADER specialitása volt, hogy a 3. tengely egyes intézkedéseit helyi akciócsoportok hajtották végre, és emellett a 4. tengely keretén belül a HACS-ok szabadon tervezhették és valósíthatták meg saját, térségspecifikus intézkedéseiket. Több országban a helyi akciócsoportok valós döntési kompetenciával és önállósággal rendelkeznek a tervezéstől a helyi program megvalósításáig. A pályázatbenyújtás a teljes ciklus alatt folyamatos, és az akciócsoportok jelentős részt vállalnak a projektek életre hívásának és megvalósításának segítésében. Más országokban a program megvalósítását sokkal inkább a központból vezérik, és a HACS-ok jobbra adminisztratív szereplőként segítik a végrehajtást. Az eddigi értékelések és műhelymunkák tapasztalatai szerint a tartós eredményeket és hatásokat tekintve a nagyobb helyi önállóságot biztosító országok programvégrehajtása bizonyult lényegesen sikeresebbnek.

A 2014–2020-as időszak uniós keretszabályainak kialakításában egyik alapvető szempont volt az ún. „place-based” vagy területi alapú megközelítés alkalmazásának kiszélesítése, ösztönzése. Az együttműködésen alapuló területi megközelítés nem új a fejlesztéspolitikában. Olyan egymással kölcsönhatásban lévő okokra visszavezethető, összetett, nehezen kezelhető problémák megoldására alakult ki, amely megoldásokhoz sok szereplő összehangolt munkája szükséges. Ilyen problémák például a szegénység, a kirekesztés, a természeti erőforrások pusztulása, a klímaváltozás. A szakirodalom szerint a „place-based” megközelítés legfontosabb jellemzői: a helyi szintű tervezés annak érdekében, hogy a beavatkozások az egyedi problémákra szabottak lehessenek; lehetőségvezérelt, a helyi erőforrásokra alapozó megoldások kialakítása; az együttműködésen alapuló döntéshozatali folyamat az ágazatok, intézmények, érintettek

⁵ Környezeti szempontok érvényesítése a gazdálkodásban. Az ebből adódó elmaradt haszon, többletköltség kompenzálása.

⁶ Beleértve az erdészetet és a feldolgozóipart.

széles körének bevonásával; a folyamatos tanulás, visszacsatolás; a kezdeményezés iránt elkötelezett közösség tudásának, eszközeinek felhasználása; a szemléletváltást előtérbe helyezése. **A 2014–2020-as uniós fejlesztéspolitika területi megközelítésén alapuló eszközei az integrált területi beruházás (Integrated Territorial Investment, ITI) és a közösségvezérelt helyi fejlesztés.** Ez utóbbi módszertanilag teljes mértékben a LEADER megközelítésre épül, ugyanakkor a következő hét év vidékfejlesztési politikáját érintő egyik legjelentősebb újtásaként a keretjogszabályok lehetőséget teremtenek a **Helyi Fejlesztési Stratégiák több fejlesztési alapból való finanszírozására (multifund CLLD).** Ezzel a lépéssel a LEADER megközelítés elvileg beintegrálódhat a strukturális alapok rendszerébe, és a vidék fejlesztésének olyan eszközévé válhat az ezt vállaló tagországokban, amely sokkal inkább a valós helyi szükségletekre alapozva és kevésbé az egyes fejlesztési alapokból finanszírozható tevékenységektől behatároltan képes alakítani egy-egy térség fejlesztési folyamatait. Nem tekinthető mellékesnek az sem, hogy a több alapból finanszírozott CLLD-vel előreláthatóan jelentősen növelhető a vidéki térségekbe áramló források aránya. További előnye a „multifund” CLLD-nek, hogy az összehangoltan felhasználható pénzügyi alapok sokkal inkább lehetővé teszik a legtöbbször ágazatokon átnyúló, több (szak)területet érintő fejlesztési célok megvalósítását, mint a hagyományos rendszer, amelyben az egyes alapok által finanszírozható tevékenységek szigorú területi, vagy tematikus lehatárolása akadályozta ezt.

Ahhoz, hogy a több alapból finanszírozott CLLD a hazai fejlesztéspolitikai eszköztár részévé váljon, már a Partnerségi Megállapodásban⁷ be kell mutatni, hogy mely területen és mely alapokból finanszírozható ez az eszköz, valamint azt, hogy hogyan tervezi Magyarország a több alap összehangolt felhasználásának biztosítását. Míg az ERFA, az ESZA és az ETHA esetében a tagállam szabadon dönthet e módszer alkalmazásáról, addig az EMVA esetében a CLLD (vagy ha ez csupán az EMVA-ból finanszírozott, akkor a LEADER) alkalmazása kötelező (az EMVA forrás 5%-ának erejéig). A Partnerségi Megállapodás aktuális verziójában az egy alapból (EMVA) finanszírozott LEADER szerepel.

A közösségi szabályozás a 2014–2020-as időszakban előtérbe helyezi a tematikus koncentrációt. A Közös Stratégiai Keret (a továbbiakban KSK) rendeletének (9) cikke felsorolja azt a 11 tematikus célkitűzést,⁸ amelynek megvalósítására a következő 7 éves időszak pénzügyi alapjai felhasználhatók. Ezeket a célkitűzéseket az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést célzó Európa 2020 stratégia alapján alakították ki. Az EMVA rendelet (5) cikke alapján szintén az Európa 2020 stratégia megvalósításához hozzájáruló vidékfejlesztési célkitűzések teljesítésére a következő hat (a közös stratégiai keret tematikus célkitűzéseinek megfeleltethető) uniós vidékfejlesztési prioritás keretében kerül sor:

1. a tudásátadás és az innováció előmozdítása a mezőgazdaságban, az erdőgazdálkodásban és a vidéki térségekben;
2. a mezőgazdasági üzemek életképességének javítása és a versenyképesség fokozása, valamint az innovatív gazdálkodási technológiák és a fenntartható erdőgazdálkodás előmozdítása;

⁷ Partnerségi Megállapodás: „A közös stratégiai keret alapján, partnereivel együttműködve és a Bizottsággal folytatott párbeszéd révén minden tagállamnak Partnerségi Megállapodást kell kidolgoznia. A partnerségi megállapodásnak át kell ültetnie a közös stratégia keretben előírt elemeket a nemzeti végrehajtási folyamatba, és komoly kötelezettségvállalásokat kell tartalmaznia az uniós célkitűzéseknek az ESB alapok (ERFA, ESZA, KA, EMVA, ETHA) programozása által való elérésére. A partnerségi megállapodásban szabályokat kell meghatározni az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés uniós stratégiájával való összhang biztosítására, az egyes alapokhoz kapcsolódó vállalatoknak a Szerződéseken alapuló célkitűzéseikhez való kapcsolódására, az ESB alapok hatékony végrehajtásának biztosítása érdekében, a partnerségi elv, a területi fejlesztés integrált megközelítésének érvényesítése érdekében.” (KSK rendelet)

⁸ (1) a kutatás, a technológiai fejlesztés és az innováció erősítése; (2) az IKT-hoz való hozzáférésnek, azok használatának és minőségének a javítása; (3) a kkv-k, (az EMVA esetében) a mezőgazdasági, illetve (az ETHA esetében) a halászati és akvakultúra-ágazat versenyképességének a növelése; (4) az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé történő elmozdulás támogatása minden ágazatban; (5) az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, a kockázatmegelőzés és -kezelés előmozdítása; (6) a környezet megóvása és védelme és az erőforrás-felhasználás hatékonyságának előmozdítása; (7) a fenntartható közlekedés előmozdítása és a szűk keresztmetszetek megszüntetése a kulcsfontosságú hálózati infrastruktúrákban; (8) a fenntartható és minőségi foglalkoztatás, valamint a munkavállalói mobilitás támogatása; (9) a társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység, valamint a hátrányos megkülönböztetés elleni küzdelem; (10) az oktatásba és a képzésbe, többek között a szakképzésbe teendő beruházás a készségek fejlesztése és az egész életen át tartó tanulás érdekében; (11) a hatóságok és az érdekelt felek intézményi kapacitásának javítása és a hatékony közigazgatáshoz való hozzájárulás.

3. az élelmiszerlánc szervezésének az előmozdítása;
4. a mezőgazdasággal és az erdőgazdálkodással kapcsolatos ökoszisztémák állapotának helyreállítása, megőrzése és javítása;
5. az erőforrás-hatékonyság serkentése, valamint a karbonszegény és az éghajlatváltozás hatásaival szemben ellenállóképes gazdaság irányába való elmozdulás támogatása a mezőgazdasági, az élelmiszer-ipari és az erdőszeti ágazatban;
6. a társadalmi befogadás elősegítése, a szegénység csökkentése és a gazdasági fejlődés támogatása a vidéki térségekben.

Fenti prioritások alapján joggal feltételezhető, hogy a következő 7 évben nagyobb hangsúlyt kap a vidékfejlesztésben az innovatív megoldások gyakorlati alkalmazásának segítése, illetve a káros környezeti hatások csökkentése, az éghajlatváltozást hatásainak kezelése.

A vidéki társadalom szempontjából legjelentősebb változás a szegénység és társadalmi befogadás önálló prioritásként való megjelenítése. A 2014–2020-as időszakot megelőzően a szegénység és kirekesztés elleni küzdelem stratégiai szinten sem volt része a vidékfejlesztési politikának. Önálló prioritásként kötelező szemponttá vált a vidékfejlesztési források felhasználásában. A vidékfejlesztés eddigiekben alkalmazott intézkedései tartalmukat és a megvalósítás módját tekintve sem kifejezetten alkalmasak a szegénységgel sújtott vidéki területek társadalmi és gazdasági problémáinak számottevő enyhítésére. Ennek egyik oka, hogy a hagyományos értelemben vett vállalkozásfejlesztés önmagában nem tekinthető adekvát eszköznek a tartós munkanélküliséggel sújtott, humán erőforrással, tőkével és innovatív ötletekkel szűkösen rendelkező térségek gazdaságának élénkítésére. A másik ok, hogy a vidéki településkép és a helyi alapszolgáltatások fejlesztése esetén csupán az infrastruktúrafejlesztésre összpontosító beruházások, humán fejlesztés nélkül, illetve a szegénység mérséklését és a társadalmi befogadást is szem előtt tartó funkciók betelepítése és szemléletformálás hiányában szintén nem minősíthetők hatékony eszközöknek. A harmadik ok, hogy a szociális problémák kezelésének és a fejlesztéspolitikának, beleértve a vidékfejlesztést, jelenleg kevés közös metszete van. Kevés az olyan vidékfejlesztésben dolgozó szakember, aki megfelelő tudással, tapasztalattal, nyitottsággal és kapcsolatrendszerrel rendelkezik ahhoz, hogy a saját területén hozzá tudjon járulni ezeknek a társadalmi problémáknak az enyhítéséhez. Magyarország ugyan nem kíván élni a több alapról finanszírozott CLLD lehetőségével, mégis, amennyiben a később kialakítandó eljárásrendek engedik, van némi mozgástér a vidékfejlesztési és szociális területen végzett munka közelítésére, kiegészítő jelleggel további ESZA-források bevonására. A vidékfejlesztés és a szegénység csökkentését, a társadalmi befogadást segítő erőfeszítések közötti szinergiát nagyban erősítheti az EMVA- és esetlegesen ESZA-forrásokkal operáló helyi fejlesztési stratégiák megvalósítása olyan helyi partnerségek által, amelyekben megfelelő súllyal képviselteti magát a szociális szakma. A vidékfejlesztés a korlátos forrásai miatt nem vállalhatja föl a vidék társadalmi problémáinak megoldását. Ugyanakkor a szegénységben élők helyzetbe hozása, a szegénység újratermelődésének csökkentése – mint horizontális elv és szemlélet szerepeltetése a helyi fejlesztési stratégiákban és ezen keresztül a támogatandó projektek egy részében – jelentős előrelépés lehet ezen a területen.

II. A helyi fejlesztési stratégiák célja, helye a hazai tervezési hierarchiában

Ebben a fejezetben megkíséreljük bemutatni azt a tervezési környezetet, amely a 2014–2020-as helyi fejlesztési stratégiák kialakítását befolyásolhatja. Mivel a meghatározó dokumentumok (Partnerségi Megállapodás, operatív programok, Vidékfejlesztési Program) a segédlet készítésekor még csak tervezet formájában léteztek, így nincs lehetőség a HFS-ek pontos pozicionálására.

A tervhierarchiákban általában a nagyobb területi egységek (földrész, ország stb.) fejlesztési tervei vannak a rangsor elején, melyeket követik a középszintű egységek (országgrész, régió, tájegység, megye stb.), és végül a helyi területi szintek (járás, mikrotérség, település stb.) tervei. Fordított megfogalmazásban: a helyi és középszintű tervekből épülnek fel a nagyobb térségek tervei, ugyanakkor itt kell megjegyezni, hogy a magasabb szint dokumentumai nem csupán az alacsonyabb szintek összegzései, attól eltérhetnek sajátos, a szintjéhez köthető térségi érdekek, célok miatt (de optimális esetben nem mondanak ellent az alacsonyabb szint fejlesztési irányainak, és nem korlátozzák azokat, egyszerűen más szempontok alapján formálódnak).

A sort a közösségi, európai szinttel érdemes kezdeni, annál is inkább, mivel uniós források felhasználásáról van szó. „Az Európa 2020 stratégia konkrét célok formájában fogalmazza meg, mit kell még ebben az évtizedben megvalósítani a foglalkoztatás, az oktatás, az energiafelhasználás és az innováció tekintetében annak érdekében, hogy felszámoljuk a pénzügyi válság hatásait, és Európát visszavezessük a gazdasági növekedéshez vezető útra.”⁹ Ez a dokumentum szolgálta a stratégiai alapját a 2014–2020-as időszak uniós forrásfelhasználását szabályozó keretrendeleteknek, amelyek tematikus célkitűzések, prioritások és az EMVA esetén konkrét intézkedések szintjéig meghatározzák a tagállamok által kialakítandó operatív programok tartalmát (az EMVA rendeletben a LEADER egy önálló intézkedésként szerepel). Azt, hogy egy tagállam milyen területi szinten (NUTS2 a legalacsonyabb területi szint, amelyre önálló OP benyújtható), mekkora költségvetéssel és milyen tematikus bontásban alakítja ki az Operatív Programjait, hány darab OP-t tervez, a partnerségi megállapodások tartalmazzák.¹⁰ Magyarország Partnerségi Megállapodása (a továbbiakban PM) a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió (OFTK), Magyarország Nemzeti Reform Programja és az Európai Tanács országspecifikus ajánlásainak figyelembe vételével készült. Tartalmazza többek között az egyes tematikus célkitűzésekhez tervezett elvárt eredmények összegzését és az ezekre felhasználható források mennyiségét, valamint a végrehajtásra vonatkozó fő irányvonalakat. A PM rendelkezik a területi alapú megközelítésekre, beleértve az ITI-re és a CLLD-re vonatkozó keretéről is. Nevesíti a városi és vidéki CLLD-k közös kihívásait és fejlesztési irányait (a helyi gazdaság élénkítése és a helyi közösségek erősítése), illetve felsorolja a két térségtípus CLLD-ire vonatkozó specifikus fejlesztési fókuszokat.

A PM CLLD-k végrehajtására vonatkozó fontos megállapítása, hogy a horizontálisan és a CLLD-k keretében megvalósítandó fejlesztések közötti összhangot a felelős irányító hatóságok biztosítják. A PM körvonalazza a helyi szereplők (leginkább a helyi akciócsoportok) CLLD-k megvalósításában betöltendő feladatait is.

⁹ Forrás: http://ec.europa.eu/europe2020/documents/related-document-type/index_hu.htm

¹⁰ A jegyzet írásakor a PM az alábbi programokat tartalmazta: Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program [GINOP (ERFA, ESZA)]; Terület- és Településfejlesztési Operatív Program [TOP (ERFA, ESZA)]; Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program [VEKOP (REFA, ESZA)]; Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program [EFOP (ERFA, ESZA)]; Környezeti és Energetikai Hatékonysági Operatív Program [KEHOP (Kohéziós Alap, ERFA)]; Integrált Közlekedésfejlesztési Operatív Program [IKOP (Kohéziós Alap, ERFA)]; Közigazgatás- és Közfelügyeleti-fejlesztési Operatív Program [KÖFOP (Kohéziós Alap)]; Vidékfejlesztési Program [VP (EMVA)]; Magyar Halászati Operatív Program [MAHOP (ETHA)]; Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program (RSZTOP)

A lapalji jegyzetben felsorolt OP-kból is érzékelhető, hogy egyszerre van jelen az ágazati szemlélet és a területi megközelítés több egymással átfedő területi szinten. Az ágazati OP-k országos szintűek, kivételt képez ez alól a leghátrányosabb helyzetű járások és települések, szabad vállalkozói zónák kiemelt támogatása. A TOP elsősorban megyei jogú városi, megyei és járási szinten tervez, míg a VP-ben országos szintű intézkedések élnek együtt a HACS-ok által kezelt helyi szinttel. Ez nagyban bonyolítja a helyi tervezés dolgát. A Helyi Fejlesztési Stratégiák tervezéskor elengedhetetlen ezeket az egyéb, nem EMVA-ból finanszírozandó fejlesztési elképzeléseket, lehetőségeket feltérképezni, lehetőség szerint építeni a más forrásból megvalósítható projektekre. Kerülendő azokkal ellentétes célrendszer felállítása vagy a nagyobb egység forráslehetőségeinek figyelmen kívül hagyása, párhuzamosságok kialakítása. A 2014–2020-as időszakban a HACS-ok számára a korábbinál jóval hangsúlyosabb lehet a külső források bevonása, legyen szó a HACS által megvalósítandó programok/projektek finanszírozásáról vagy a térségben működő vállalkozások, civil szervezetek és önkormányzatok forráshoz juttatásáról. Ebben a tekintetben az egyik legfontosabb program az EFOP, amely az EMVA-t kiegészítő humán fejlesztések finanszírozására biztosít lehetőséget a helyi akciócsoportok vagy azok partnerszervezetei számára. A TOP és a HFS forrásainak összehangolt felhasználása szempontjából jóval nagyobb jelentőségű lehet a jövőben a folyamatos operatív kapcsolattartás a helyi önkormányzatokkal, civil szereplőkkel, intézményekkel és a megyékkel.

III. LEADER-alapvetések

III.1. A helyi partnerség felépítésének alapvetései

Ebben az alfejezetben a helyi partnerség és azon belül a helyi akciócsoport szervezeti felépítésével, az egyes szervezeti egységek lehetséges feladataival foglalkozunk, áttekintve az erre vonatkozó, tulajdonképpen változatlan és nagyon egyszerű jogszabályi keretfeltételeket.

A helyi akciócsoportra vonatkozó uniós szabályok

A KSK rendelet (32) cikk (2) bekezdésének b) pontja alapján „a közösségvezérelt helyi fejlesztés irányítása a helyi társadalmi-gazdasági érdekek köz- és magánszférabeli képviselőiből álló helyi akciócsoportok révén történik, amelyekben a döntéshozatali szinten sem a nemzeti szabályokkal összhangban meghatározott hatóságok (közsféra), sem egyetlen más érdekcsoport nem rendelkezik a szavazati jogok 49%-ot meghaladó hányadával; (...)”

Ugyanezen rendelet (34) cikke szerint:

- (1) „A Helyi akciócsoportok dolgozzák ki és hajtják végre a közösségvezérelt helyi fejlesztési stratégiákat. A tagállamok határozzák meg a helyi akciócsoportok szerepét és a vonatkozó programok végrehajtásáért felelős hatóságokat a közösségvezérelt helyi fejlesztési stratégiát érintő valamennyi végrehajtási feladatot illetően.
- (2) A felelős irányító hatóság vagy hatóságok biztosítják, hogy a helyi akciócsoportok vagy kiválasztanak a csoporton belül egy partnert, aki az igazgatási és pénzügyi kérdésekben a vezető partner lesz, vagy pedig egy közös jogi szervezetet létrehozva összeállnak.”

Az egyetlen fő szabályon kívül, miszerint „...a kiválasztási döntések során a szavazatok legalább 50%-át állami hatóságnak nem minősülő partnerek adják...” [KSK rendelet (34) cikk (3) b) pont], az uniós keretszabályozás a HACS-ok méretével, szervezeti formájával és felépítésével kapcsolatos döntéseket tagállami kompetenciában hagyja. A 34. cikk a szervezeti alapokat tekintve két lehetőséget biztosít a tagállamok számára: 1) a HACS megmarad nem intézményesült, lazább partnerségnek, és kiválaszt egy vezető partnert (gesztor), amely szervezet alkalmas a közpénzek kezelésére; 2) a HACS maga közös jogi szervezet hoz létre a HFS megvalósítására és maga válik alkalmassá a közpénzek felhasználására. Magyarországon mindkét változatra volt példa. A 2004-2006-os tervezési időszak LEADER+ intézkedése gesztor szervezeteken keresztül valósult meg. A 2007-2013-as időszak hazai LEADER végrehajtása a helyi akciócsoportok **jogi személyiséggel rendelkező önálló szervezetként** való létrehozását követelte meg, amelyek közül az **egyesületi forma** bizonyult alkalmasnak a LEADER-szerű működtetésre. Ez a forma lehetőséget teremt bárki számára a tagsághoz való csatlakozásra.

A helyi partnerség részei

A sikeres helyi kezdeményezések mögött szinte minden esetben ott áll egy (vagy több) **„helyi hős”**, aki – legalábbis a folyamat beágyazódásáig – elkötelezettségével és tudásával képes motiválni, mozgósítani a többi szereplőt. E tekintetben a LEADER sem kivétel. Fontos, hogy olyan vezetők álljanak a program mellett, akik élvezik a térségben élők bizalmát, tudásuk és készségeik képessé teszik őket arra, hogy ezt a sokszereplős, sokféle érdektől feszített programot az együttműködés szellemében előmozdítsák.

A hazai LEADER-végrehajtást tekintve a **helyi akciócsoport** jogi személyiséggel/szervezettel rendelkező helyi szereplő, amely a HFS tervezéséért és végrehajtásáért felelős, és amelyben a HACS területén élők és működők számára **a tagság és a döntéshozatalban való részvétel lehetősége folyamatosan nyitott.**

A **HACS munkaszervezete** végzi a program végrehajtásával kapcsolatos operatív feladatokat. A munkaszervezet nem önálló szervezet, nem választható el a HACS-tól. A munkaszervezet tagjai a HACS (az egyesület) alkalmazottai. Mivel ez az egység végzi a partnerség működésével kapcsolatos operatív teendőket, óhatatlanul ő válik az információ első számú birtokosává. Ennek lehetséges negatív következménye, hogy a munkaszervezet válik a HACS tulajdonképpeni szervezeti megtestesülésévé, átvéve ezáltal a HACS elnökségének stratégiai irányító szerepét, és passzivizálva a HACS partnerségét alkotó tagságot. Ez a negatív következmény csökkenthető a HACS munkaszervezete és elnöksége közötti rendszeres információáramlással, a döntési folyamatok definiálásával, valamint azzal, ha a munkaszervezet kellő figyelmet fordít a tagság aktivizálására. Ennek eszköze lehet a célirányos, rendszeres kommunikáció, a nyílt és átlátható működés, valamint a közösség tagjai által végezhető feladatok/tevékenységek átadása.

A helyi akciócsoport részvételével és/vagy ösztönzésére a helyi társadalmi-gazdasági partnerek, érintettek között létrejövő formális és informális hálózatok jelentik a **helyi partnerséget**, függetlenül attól, hogy az adott személy vagy szervezet formálisan is része-e az egyesületnek. A HACS akcióterületén működő bármely civil, üzleti, vagy a közszférába tartozó jogi személy vagy magánszemély bevonható a helyi partnerségbe, illetve részt vehet abban, attól függetlenül, hogy megfelel-e a HFS intézkedéseiben meghatározott jogosultsági feltételeknek. A partnerséghez és az együttműködéshez nem szükséges formalizált taggá válni, ennél fontosabb az aktivitás. Az egyesület (maga a szervezet) a partnerségnek csupán az eszköze, egy forma, ami a jogi-gazdasági működtetést szolgálja. Az együttműködés valódi tartalmát optimális esetben a partnerség és a tagság együttesen formálja.

Potenciális kedvezményezett: bármely a HACS akcióterületén működő, a civil, az üzleti vagy a közszférába tartozó jogi személy vagy magánszemély, amennyiben a HFS intézkedésekben meghatározott jogosultsági feltételeknek megfelel, potenciálisan a HFS kedvezményezettje. A potenciális kedvezményezett nem szükségszerűen a HACS tagja, a kedvezményezetti státusz (tehát az, hogy ki pályázhat LEADER/CLLD forrásra) nem függ a HACS-tagságtól vagy annak hiányától, ugyanakkor a HACS által kialakított együttműködési hálózatokban való aktív részvétel lehet pozitívum a pályázatok elbírálásánál. Pályázatot benyújtott kedvezményezett nem vehet részt a pályázattal kapcsolatos döntéshozatalban, továbbá vonatkoznak rá az ezzel kapcsolatos egyéb összeférhetetlenségi szabályok is.

Mind a döntés-előkészítésben, mind pedig a döntéshozásban fontos szempont a **helyi társadalom reprezentativitásának biztosítása**, más szóval ne maradjanak ki a térség társadalma, gazdasága szempontjából számottevő, vagy éppen problémákkal küzdő csoportok, például a gazdálkodók, kisebbségek, nők, fiatalok képviselői. **Cél**, hogy a helyi akciócsoport az akcióterületén működő **társadalmi és gazdasági szereplők minél szélesebb körével minőségi partneri viszonyt alakítson ki**. Lehetőleg a folyamat legelején történjen meg az összes érdekelt csoport megszólítása, ezzel erősíthető a HACS térségi legitimitása, és az, hogy a helyi fejlesztési stratégia valós helyi szükségletekre és helyi erőforrásokra épül.

A fenti cél eléréséhez a helyi akciócsoportnak a megfelelő feladatellátást biztosítani képes szervezeti egységekre van szüksége. Az 1. táblázatban összefoglaljuk a HACS lehetséges szervezeti egységeit azok összetétele, feladatai és működése szempontjából.

1. táblázat: A HACS szervezeti egységei és azok feladatai

Szervezeti egység	Összetétel	Feladat	Működés
Közyűlés	A HACS akcióterületén működő szervezetek és egyének számára nyitott egyesület tagjai.	SZMSZ elfogadása Tisztviselők megválasztása (PPP és horizontális elvek) HFS elfogadása Éves költségvetés és beszámolók elfogadása Stratégiai irányítás	SZMSZ és alapító okirat alapján. Évente minimum egy ülés Rendkívűli közgyűlés lehetősége.
Elnökség	A HACS egyesület tagságából a közgyűlés választja az alapszabály alapján. Méretét és összetételét az alapszabály rögzíti (10–15 fő). Egyetlen tagja sem lehet a HACS alkalmazottja.	Stratégiai irányítás Jogilag és pénzügyileg felel az egyesület működéséért. Figyelemmel kíséri a HFS megvalósulását, és ha kell, módosítja azt.	Alapszabály/SZMSZ alapján hozható létre és működtethető.
Döntéshozó testület (lehet azonos az elnökséggel)	Sem a közsféra, sem egyetlen más érdekcsoport nem rendelkezhet a szavazati jogok 49%-át meghaladó hányadával. Szavazati joggal rendelkező tagjait az elnökség vagy a közgyűlés választja a HACS tagságából. Tanácskozási joggal tanácsadókat, szakértőket is igénybe vehet.	A HFS keretében támogatható projektek kiválasztása (a felterjesztés alapján értékkel, prioritizál és javasol) ¹¹	Alapszabály/SZMSZ és EU /hazai jogszabályok alapján hozható létre és működtethető. Titoktartás és összeférhetetlenség szabályozása.
Értékelő bizottság(ok) (nem kötelező)	Célszerűen tükrözi a HACS összetételét (ha egy ilyen bizottság van). Tematikus bizottságok esetén az adott témakör kapcsán releváns szakértelem jelenjen meg a tagságban. Összetételéről az elnökség dönt.	A HFS-projektekkel kapcsolatos javaslatlétél a döntéshozó testület/elnökség számára (döntés-előkészítő dokumentum elkészítése)	Alapszabály/SZMSZ alapján hozható létre és működtethető.
Tematikus és egyéb munkacsoportok	Az adott témakör kapcsán releváns szakértelem kell, hogy megjelenjen a tagságban.	Tanácsadói szerepkör A HFS tervezése, egyes témák részletesebb előkészítése	Alapszabály/SZMSZ alapján hozhatók létre és működtethetők.
Munkaszervezet-vezető	Egy fő, megfelelő szakmai képességekkel és tudással a munkaszervezet animációs, projektgenerálási, gazdaság- és társadalomszervezési feladatainak koordinálásához és a HACS operatív működésének irányításához. Kiválasztásánál fontos szempont, hogy a térségben széles körben elfogadott, tapasztalt vezető legyen.	Írányítja a munkaszervezet tevékenységét. Felelős a HFS tervezési folyamat menedzseléséért, a HFS hatékony megvalósításáért, a munkaszervezet napi működtetéséért. Részt vesz a döntés-előkészítésben, támogatva az értékelő bizottság munkáját. Felterjeszti a pályázatokat döntésre, részt vesz a munkaszervezet feladatainak ellátásában. Beszámolási kötelezettsége van az Elnökség/elnök felé Az egyesület szakmai képviselője (más szervezetek, média felé)	Alapszabály/SZMSZ/munkaköri leírás alapján Nincs döntési jogköre a projektek kiválasztásával kapcsolatban.
Munkaszervezet	Az egyesület alkalmazott munkavállalói. Az adminisztratív és pénzügyi feladatok ellátásához szükséges szakértelem mellett a térség közössége és gazdasága fejlesztéséhez használható szakmai háttér és a térség ismerete fontos tényező a munkatársak kiválasztásánál. Létszáma a HACS finanszírozási kapacitásától függ, amelyet kiegészíthetnek más programokból/projektekből bevont források, saját projektek stb.).	Térségi animáció, projektgenerálás, a munkaszervezethez beérkező projektötletek pályáztatás érlelésének segítése, a potenciális pályázók segítése a pályázatok összeállításában és az elszámolásokban. Monitoring, értékelés. A HACS adminisztrációs feladatainak ellátása. Beszámolási kötelezettséggel a munkaszervezet-vezetőnek tartoznak.	Alapszabály/SZMSZ/munkaköri leírás alapján. A munkaszervezet munkatársainak nincs döntési jogkörük a projektek kiválasztásával kapcsolatban.

¹¹ Alapesetben nem foglalja magában a támogathatóságra vonatkozó végső ellenőrzést és az azt követő döntést!

A HACS „frissítése”

Az Európai Vidéki Hálózat által összeállított LEADER Eszköztár felteszi a kérdést, hogy a csaknem közhelyé vált megállapítás, miszerint a folytonosság, a korábbi időszakokban felhalmozott tudásra, tapasztalatokra és a kapcsolatrendszerre építés elegendő-e a LEADER folyamatos megújításához. Az Eszköztár szerint a két programidőszak közötti átmenet úgy is tekinthető, mint egy lehetőség a „karbantartási vizsgálatra”, a helyzet számbavételére, a problémák és megoldások azonosítására és az újratervezésre, a megújításra, ami új hangsúlyokat, új lehetőségeket, új embereket, ötleteket és erőforrásokat hozhat a folyamatba. Ez a folyamat magától nem jön létre. A rendszer minden szintjén dolgozni kell rajta. A HACS-ok szempontjából érdemes megvizsgálni a LEADER hét legfontosabb jellemzőjének¹² megvalósulását az adott HACS-ra vonatkoztatva: Mi volt a célja a hét szempont érvényesítésének? Az eredeti szándékok szerint sikerült érvényesíteni ezeket? Mi az a hozzáadott érték, amelyet a LEADER-en keresztül elérni szándékoztak? Mind a hét szempontot alkalmazták? Hogyan? Mennyire következetesen? Mi működik jól, mi nehezebben? Képesek a nehézségeket helyben, rugalmasan megoldani? Ezzel az „önvizsgálattal” azonosítani lehet azokat a pontokat, ahol lehetőség van a fejlődésre, illetve segíti a szükséges változtatások megtervezését.

A LEADER-megközelítés optimalizálását a HACS működésével kapcsolatosan is érdemes megvizsgálni: hogyan működik együtt a HACS a többi szereplővel, hol helyezkedik el a megvalósítás intézményrendszerén belül? Alapvető szempont a HACS működését a potenciális kedvezményezettek szemszögéből vizsgálni, vagyis ők hogyan tudnak részt venni, hogyan vannak informálva, támogatva, bevonva, segítve a megvalósítás folyamata során.

A megújítás egyik hathatós formája, hogy a HACS új embereket, új ötleteket von be a folyamatba. Gyakori kritika a LEADER-rel szemben, hogy úgy működik, mint egy zártkörű klub. Azokat engedi be, akik jól informáltak, jól képviselik az érdekeiket stb. Részvételen alapuló fejlesztési eszközként a LEADER-nek nyitottnak kell lennie az emberek szélesebb körű részvételének biztosítására és ösztönzésére, történjen ez új munkaerő bevonásával, vagy új munkamódszerek alkalmazásával. A hatékony, jó kommunikáció kulcsfontosságú ebben a tekintetben.

A 2014–2020-as időszakban egyértelműen erősebb hangsúly helyeződik az animációra – jogszabályban rögzített az erre vonatkozó mandátum és forrás – amelynek célja, hogy a LEADER új embereket, ötleteket és erőforrásokat érjen el. Ennek a tevékenységnek a megtervezése a felkészülés egyik legfontosabb feladata.

III.2. A helyi akciócsoport feladatai, funkciói

Ebben a fejezetben a helyi akciócsoportok fő feladatait és működési módját vesszük számba, kiemelve azokat a funkciókat, amelyek a 2007–2013-as tervezési időszakban akár a végrehajtás feltételrendszere, akár a szervezeten belüli ismeretek és kapacitás hiánya miatt kevésbé tudtak kiteljesedni. Gyakorlati példákkal támasztjuk alá a HACS-ok egyik legfontosabb, de talán a legkevésbé konkrét és kézzelfogható feladatát: a társadalom- és gazdaságszervezést, a térségi animációt.

A helyi akciócsoportok legitimitását, működésének eredményességét nagymértékben befolyásolja a HACS-ok külső kapcsolatrendszerének minősége. A „jó kormányzás” elméleti háttérének összefoglalása segíthet rendszerezetten végiggondolni, hogy miért fontos és hogyan tud hozzájárulni a HACS a helyi és magasabb szintű intézményi kapcsolatainak eredményesebbé tételéhez.

¹² A LEADER hét kulcs szempontja: (1) az alulról jövő kezdeményezések ösztönzése; (2) a terület alapú megközelítés; (3) a helyi partnerség; (4) a több szektort érintő integrált fejlesztések; (5) a hálózatépítés; (6) az innováció; (7) a térségek közötti és nemzetközi együttműködések.

A KSK rendelet (34) cikke szabályozza a helyi akciócsoporthat feladatait, miszerint **a helyi fejlesztési stratégiákat helyi akciócsoporthat tervezik meg és hajtják végre**. A tagállamok határozzák meg a helyi akciócsoporthat konkrét szerepkörét és a vonatkozó programok végrehajtásáért felelős hatóságokat a stratégiával kapcsolatos valamennyi végrehajtási feladathat illetően. A HACS konkrét feladatköreinek meghatározásához a tagállamoknak a KSK rendelethben szabályozott, a HACS-okthól el nem idegeníthető feladatköröket kell alapul venni, amelyek az alábbiak:

- a) a helyi szereplők fejlesztési és végrehajtási kapacitásainak kiépítése, beleértve projektirányítási képességeik fejlesztését is;
- b) megkülönböztetésmentes és átlátható kiválasztási eljárás és objektív kritériumok kidolgozása a műveletek kiválasztásához, amelyek kizárják az összeférhetetlenséget, biztosítják, hogy a kiválasztási döntések során a szavazatok legalább 50%-át nem közzsférabeli partnerek adják, lehetőséget nyújtanak a kiválasztási döntés elleni fellebbezésre és írásos kiválasztási eljárás alkalmazására;
- c) összhang biztosítása a helyi fejlesztési stratégiával azáltal, hogy a műveleteket a stratégiai célkitűzések és célok eléréséhez való hozzájárulásuk szerinti rangsorolják;
- d) pályázati felhívások vagy folyamatban lévő projektbenyújtási eljárás előkészítése és közzététele, beleértve a kiválasztási kritériumok meghatározását;
- e) támogatási kérelmek befogadása és értékelése;
- f) műveletek kiválasztása és a támogatás összegének rögzítése, továbbá – adott esetben – a jóváhagyás előtt a javaslatok benyújtása a felelős hatósághoz a támogathatóság végső ellenőrzése céljából;
- g) a helyi fejlesztési stratégia és a támogatott műveletek végrehajtásának figyelemmel kísérése, monitoringja, és a helyi fejlesztési stratégiához kapcsolódó egyedi értékelési tevékenységek végrehajtása;
- h) a b) pont sérelme nélkül a helyi akciócsoporthat lehet kedvezményezett, és a közösségvezérelt helyi fejlesztési stratégiával összhangban műveleteket hajthat végre;
- i) A helyi akciócsoporthatoknak a (35) cikk (1) bekezdésének c) pontjában említett együttműködési tevékenységei esetében az e cikk (3) bekezdésének f) pontjában megállapított feladatokat a felelős irányító hatóság végezheti.

Az EMVA rendelet a (42) cikkében a fentiek felül lehetőséget ad egyes irányító hatósági vagy a kifizető ügynökségi feladatok HACS-okhoz delegálására.

Magyarországon a 2007–2013-as időszakban a HACS-ok kapacitásának túlnyomó része közreműködő szervezeti (ún. delegált) feladatok ellátását biztosította, vagyis a kérelem- és pályázatkezelés adminisztratív feladatait látta el. Ezzel szemben **cél, hogy a HACS fejlesztési potenciálja erősödjön**, amelyet többek között az alábbi változtatások segíthetik:

- o passzív, hivatali magatartás helyett aktív szerepvállalás a projektek és együttműködések generálásában;
- o a klasszikus értelemben vett „pályázatkezelés” helyett a pályázók segítése, „kézen fogása” váljon gyakorlattá a teljes folyamaton keresztül (projekttervezés, benyújtás, bírálat, megvalósítás, monitoring);
- o saját kezdeményezések, projektek fejlesztése, megvalósítása, akár EMVA-n kívüli források bevonásával.

A fentiek alapján a HACS-ok tevékenységét az alábbi fő kategóriákba csoportosíthatjuk:

- o menedzsment, a partnerség működtetése;
- o pályázók segítése, pályázatkezelés, döntéshozás;
- o animáció, társadalom- és gazdaságszervezés;
- o képviselő és kapcsolattartás külső szervezetekkel, a végrehajtás többi szintjével;
- o térségi stratégiai gondolkodás elősegítése, HFS tervezése;
- o a HFS megvalósulásának és az egyes projekteknek monitoringja és értékelése – visszacsatolás és tanulási folyamat működtetése.

A továbbiakban ezeket a fő tevékenységeket fejtjük ki részletesebben.

III.2.1. HACS menedzsment és a partnerség működtetése

A HACS-oknak a helyi fejlesztési stratégiában ki kell fejteniük a végrehajtásra vonatkozó elképzeléseiket: belső szervezeti felépítésüket és működési rendjüket, kapacitástervüket. Ebben a pontban ehhez kívánunk némi muníciót adni. A fejezet a HACS-ok lehetséges szervezeti egységeit és fő feladatkörét tartalmazó, már bemutatott 1. táblázatra épít.

A KSK rendelet (35) cikke szerint a helyi fejlesztésre szánt támogatás tartalmazza a HFS megvalósításához és a HACS menedzsmentjéhez kapcsolódó működési költségeket és a megvalósításhoz kapcsolódó animációs költségeket legfeljebb a helyi fejlesztési stratégia teljes közkiadásainak 25%-a erejéig.¹³

A HACS-ok felépítésének és működési szabályainak kialakításánál egyaránt figyelembe kell venni az elfogulatlan és átlátható döntéshozatalnak, a partnerség hatékony mobilizálásának és a munkaszervezet hatékony működtetésének szempontjait.

Elfogulatlan döntéshozatal

Az **elfogulatlan döntéshozás és a forrásokból való „igazságos” részesedés** feltételének teljesülését az alábbi megfontolásokkal lehet erősíteni:

- A döntéshozó testületben a civil, a vállalkozói és az önkormányzati érdekek képviselésének egyensúlya valóban biztosított, például annak elkerülésével, hogy az önkormányzatot képviselő tagok civilként vagy vállalkozóként megsokszorozzák a közsféra súlyát a döntéshozásban. Ennek érdekében a HACS hozhat olyan szabályt, hogy bárki, aki a közszférában dolgozik, csak a közsféra képviselőjeként vehet részt a döntéshozó testületben.
- A döntéshozó testület összetételéről a tagság széles köre dönt (közgyűlés), a szabályok nyilvánosak és átláthatóak, a részvétel lehetősége minden tag számára ismert és biztosított.
- A döntéshozó testület jól reprezentálja a helyi társadalom és gazdaság összetételét, az egyes lakossági csoportok (fiatalság, nők, nemzetiségi kisebbség, gazdálkodók stb.) képviselete biztosított.
- A döntéshozó testület tagjainak mandátuma véges (pl. 2 év). Az újraválaszthatóság szabályai tisztázottak (pl. összesen max. 6 év).
- A projekt kiválasztásnál az összeférhetetlenség szabályai rögzítettek, nyilvánosak és átláthatók.
- Abban az esetben, ha a HACS úgy dönt, hogy a döntéshozó testület mellé egyéb értékelést előkészítő, segítő munkacsoportot vagy más szervezeti egységet hoz létre, a HACS működését leíró alapszabály/SZMSZ pontosan meghatározza ezek döntési jogosítványait.
- A legtöbb országban a HACS kompetenciájába tartozik a döntéshozás folyamatának a definiálása, amit a HFS-ben rögzítenek (lehet többlépcsős, konzultatív stb.). Amennyiben ez Magyarországon sem lesz központosítva, úgy a HFS-nek tartalmaznia kell a projektkiválasztás pontos eljárásrendjét. Ehhez nyújt konkrét segítséget a pályáztatás lehetséges folyamatát és a HACS feladatait a későbbiekben bemutató 2. táblázat.
- Az egy szervezet által elnyerhető összes közpénz, illetve az önkormányzatok által elnyerhető összes közpénz arányának maximalizálása révén elkerülhető, hogy a forrásokat egy szereplő vagy egy szektor aránytalan mértékben használja, illetve már a tervezés során ösztönözhet a vállalkozói és civil szervezeteket mobilizáló intézkedések megfogalmazására.

¹³ Az EMVA rendelet 61. cikke szerint a működési költségek az alábbi költségtypusokat finanszírozhatják: (1) operatív (dologi) költségek, (2) személyi költségek, (3) a HACS munkatársainak képzési költségei, (4) pénzügyi (banki) költségek, (5) hálózatépítéssel kapcsolatos költségek. Az animációs költségeket a rendelet nem részletezi.

A partnerség mobilizálása

A **partnerség mobilizálására és a társadalmi, gazdasági partnerek tudásának integrálására** jól bevált eszköz a tematikus és/vagy területi munkacsoportok létrehozása, valamint az igényekre szabott kommunikáció.

- A munkacsoportok létrejöhetnek tervezői munkacsoportként egy-egy programelem megvalósítására, de egyéb, a helyi akciócsoport területén történő közösségi gondolkodásra, cselekvésre is. A munkacsoportok működtetéséhez a feladat természeténél fogva elengedhetetlen a rugalmasság, ugyanakkor a működés eredményessége szempontjából fontos feltétel, hogy a munkacsoportokkal szemben támasztott elvárások és elképzelések a résztvevők által definiáltak, ismertek és elfogadottak legyenek.
- A munkacsoportok eredményeinek hasznosulását a munkacsoport és a HACS munkaszervezete/vezetése közötti operatív kapcsolat biztosíthatja. Ez lehet egy személy feladata (pl. mediátor vagy másvalaki rendre beszámol a munkacsoport tevékenységéről), de lehet például ebből a célból találkozókat is rendszeresíteni.
- A partnerség mobilizálásának, a HACS legitimitása erősítésének és a jó projektek életre hívásának is fontos feltétele a jól átgondolt külső kommunikáció. Egy kommunikációs terv, amely tartalmazza a célcsoportok/érintettek definiálását (kinek), az üzenet megfogalmazását (mit), az eszközöket (hogyan) és az ehhez kapcsolódó részletes ütemtervet (mikor) hasznos része a HFS-nek. A külső kommunikáció minimum feltétele a potenciális kedvezményezettek hozzáférése a pályázatokkal kapcsolatos dokumentumokhoz és információkhoz, a HFS megvalósításának helyzetével és az elért eredményekkel kapcsolatos tájékoztatáshoz és a HACS-csal kapcsolatos hírekhez. A jó kommunikáció (jól megszerkesztett anyagok, informatív rendezvények) segítik a potenciális kedvezményezetteket, hogy átlássák és megértsék a HFS-t, a pályázati folyamatot és a kiválasztás szempontrendszerét, amely rendkívül sokat lendíthet azon, hogy jó minőségű pályázatok szülessenek. Nagyon sok innovatív megoldás létezik Európa-szerte a HACS-ok tevékenységének bemutatására, például kisfilmek, a HACS-ok térségi együttműködésből finanszírozott profi tudósítások, rendezvények stb. (bővebben lásd a IV.6.1. pontban).
- A tervezés fontos része annak átgondolása, hogy hogyan fog a HACS más programok, kezdeményezések szervezeteivel, más területi szinten működő szervezetekkel együtt dolgozni, hogyan fogja képviselni a helyi partnerség érdekeit a HACS-on kívüli világban. Kivel és milyen formában tervez együttműködést, milyen célból stb. (bővebben lásd a III.2.4. pontban).

A munkaszervezet hatékony működtetése

A **HACS működtetését** tekintve az alábbi szempontokat érdemes szem előtt tartani:

Fontos, hogy rögzítettek és nyilvánosak legyenek az egyes szervezeti egységekkel (beleértve a HACS döntéshozó testületét, a munkaszervezetét, az egyes munkacsoportokat és a partnereket/tagokat egyaránt) kapcsolatos elvárások, felelősségi és feladatkörök. A könnyebb megértés végett javasolt folyamatára alkalmazása.

Jelentősen növelhető a munka hatékonysága a különböző munkafázisok folyamatának leírásával, meghatározva a feladatokat, a felelősöket, az (éves) ütemezést és az információs folyamatokat (ki kit és miről informál), ily módon létrehozva a HACS által végzett tevékenységek belső minőségirányítási rendszerét. Ezzel csökkenthető a párhuzamos munkavégzés, illetve az esetleges fluktuációból eredő tudásvesztés.¹⁴ A folyamatleírásnak egyáltalán nem célja az uniformizálás és a munkafolyamatok bemerevítése, sokkal inkább azok saját adottságokra formálása, és mindenki számára érthetővé és átláthatóvá tétele.

¹⁴ Erre a problémára Finnországban térségek közötti együttműködés keretében alakítottak egy mintaprojektet. Erről bővebben: <http://transleader.webnode.hu/orszagtanulmanyok/finnorszag-leader-megvalositasa/> (71. o.)

Az adminisztráció átgondolása hozzájárulhat a HACS „intézményi memóriájának” megteremtéséhez, amelynek fontos szerepe lehet a HACS működésének (ön)értékelésében és a folyamatok-célok-eredmények figyelemmel kísérésében is.

A jelenlegi adminisztráció megköveteli a helyi szereplők közötti kapcsolatok kissé túlzó dokumentálását. Ennek az a veszélye, hogy formalizálódhat, rugalmatlanná válhat a folyamat, ami egyik félnek sem érdeke. Léteznek azonban olyan eszközök, amelyeket nem az önmagáért való dokumentálásért (bizonyítsa a külső félnek, hogy megtette), hanem konkrétan a folyamatsegítés céljából alkalmaznak, például olyan belső informatikai felületet, amelyen tömören rögzíthető a kapcsolat/kommunikáció típusa, ideje, témája, résztvevői, eredménye úgy, hogy azt a munkaszervezet többi tagja is látja. Így egy informális telefonbeszélgetés vagy egy email is megfelelően formalizált dokumentációvá válik, amely segíti a folyamatkövetést a munkaszervezet egésze számára.

A HACS-ok működését illetően a legnagyobb tétel a bérköltség. Ennek tervezését több, HACS-tól független külső körülmény befolyásolja, például a HACS-ok belső működését is szabályozó eljárásrend (kötelező funkciók és tiltások) és a rendelkezésre álló forrásnagyság. Magyarországon a vidéki térségekben erősen korlátos a fejlesztő-tevékenységre képes, felkészült emberi erőforrás. Indokolt tehát a HACS-ok humán erőforrásainak erősítése abban az esetben, ha az valós fejlesztési szerepkört tölt be. Jelenleg is működnek olyan akciócsoportok, amelyek más projektek megvalósításában is részt vesznek. Így azoknak az embereknek, akik a fejlesztőmunkában és nem a kérelemkezelésben vesznek részt, a bérük (arányosan vagy teljesen) más forrásból finanszírozott. Ez a gyakorlat más tagállamokban teljes mértékben elfogadott.

A HACS kapacitásainak tervezéséhez mindenképpen szükséges ismerni a kötelezően ellátandó feladatok körét, a működésre 7 évig biztosan rendelkezésre álló forrásnagyságot és a kötelező feladatok ellátásához szükséges készségeket és tapasztalatot. Az egyéb kiegészítő tevékenységeket és humán erőforrást erre építve lehet továbbgondolni. A kapacitástervezésnél meg kell határozni a LEADER-feladatok ellátásának munkaköreit (munkaköri leírással alátámasztva), az ehhez szükséges minimum képzettséget, készségeket és tapasztalatot. Amennyiben a központi szabályozás lehetővé teszi, érdemes átgondolni a más szervezetekkel, projektekkel való együttműködés keretében az esetleges erőforrás-megosztást.

„A HACS-ok mérete, felépítése országonként, sőt tartományonként is különböző. Munkaszervezeteik mérete vagy alkalmazottaik létszáma jobb esetben alkalmazkodik az elvégzendő feladatok mennyiségéhez, típusához és a helyi társadalom szervezettségéhez. Az osztrák és a finn akciócsoportok kis alkalmazotti létszámmal működnek (1,5 – 4 fő). Mindkét helyen jelezték, hogy nagyobb kapacitásra lenne szükségük a mobilizáláshoz és a projektek kezdeményezéséhez, annak ellenére, hogy az osztrák HACS-ok nem végeznek pályázatkezelési, kifizetési kérelemkezelési és ellenőrzési feladatokat, a finnknél pedig a HACS tulajdonképpen csak hálózati koordinációs funkciót tölt be, mert a jól fejlett civil szférának köszönhetően az egyéb működő hálózatok elvégzik a HACS helyett az animációs munka egy részét. Finnország híres magas szintű együttműködési kultúrájáról, amely a LEADER-végrehajtás intézményei között is tapasztalható (szabályozás és szankcionálás helyett közös problémamegoldás). Emellett az eljárásrend egyszerűsége és a LEADER beágyazottsága, folytonossága is segíti a kis kapacitással történő működést. A spanyol és ír HACS-ok munkaszervezetei ellenben jóval nagyobbak: a spanyolok 8-10 (de egyes HACS-oknál akár 20 fős), az írek 10 fő feletti szervezetekkel dolgoznak. Ezek a szervezetek jelentős fejlesztési potenciállal rendelkeznek, és valóban, tevékenységük számottevő részét teszi ki projektek és együttműködések generálása, saját projektek elindítása, illetve a végrehajtás mellett nagy a szerepük a társadalom- és gazdaság-szervezésben is. Az ír HACS-ok a LEADER-en kívül más programok megvalósításában és önálló projektek végrehajtásában is részt vesznek, de az önkormányzatok funkciószegénysége miatt meghatározó szerepet töltenek be a helyi fejlesztésben is. (Például a betöltött funkciók sokféleségéből adódik, hogy alkalmazottaik bérének egy része más forrásokból, projektekből finanszírozott.) Mindenhol lényeges tényező a HACS-ok tapasztalt, több programozási ciklust megért gárdája, ezek bejáratott kapcsolatrendszere, tudása.”

[Forrás: Hutvágnerné Kasper Judit, Páliné Keller Csilla, Magócs Krisztina, Nemes Gusztáv PhD, Szabados Zsuzsa (2012): Összehasonlító tanulmány. Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER. <http://transleader.webnode.hu/osszehasonlito-tanulmany/>]

A LEADER Albizottság 4. fókuszcsoportjának az egyik legszembetűnőbb megállapítása az volt, hogy a HACS-oknak a legritkábban van tervük a HACS-ban dolgozó munkatársak és a tagok képzésére, fejlesztésére. A HACS-munkatársak „minősége” kulcsfontosságú tényező a LEADER eredményességét tekintve. A HACS munkatársaitól elvárt készségek és kompetenciák rendkívül összetettek, és a programmegvalósítás előrehaladtával változnak. A folytonosság, az értékes szakemberek megőrzése a két költségvetési időszak között és a program megvalósítása alatt szintén döntő fontosságú. A HACS-tagok folyamatos fejlesztése szintén elengedhetetlen ahhoz, hogy passzív tagság helyett aktív résztvevőként maguk is hozzátegyenek a folyamatokhoz, hiszen az ő szerepük is összetett és folyamatosan változó. A HFS végrehajtására vonatkozó tervnek szükségszerű része a partnerség képzési és fejlesztési szükségleteinek feltárása, és annak leírása, hogy hogyan szándékozik ezt a szervezet megvalósítani. Ez egyébként komoly motiváció lehet a jó szakemberek bevonására és megtartására.

III.2.2. Projektgenerálás, a pályázók segítése, kiválasztás

Az alábbiakban a címben szereplő folyamatok elvi alapjait mutatjuk be. Ismertetésünk persze nem helyettesíti az egységes eljárásrendi kézikönyvet, amelynek elkészítése és oktatása a következő programozási ciklus sikeres megvalósításának a feltétele.

Az Európai Vidéki Hálózat 4. fókuszcsoportja foglalkozik a vidékfejlesztési politika végrehajtási mechanizmusaival. A 2. táblázat a LEADER-végrehajtás tagállami gyakorlatait foglalja össze.

2. táblázat: A LEADER-végrehajtás tagállami gyakorlatainak összefoglalója

Végrehajtási modell	A HACS feladata	Lehetséges előnye	Lehetséges hátránya
A projektkiválasztás decentralizációja központi jóváhagyás és kifizetés mellett.	HFS projektgenerálás, értékelés, kiválasztás.	Alacsony adminisztratív terhek a HACS-on. Nagyobb hangsúly az animáción és helyi fejlesztési munkán. Alacsonyabb kockázat a projekt "bukása" esetén.	A HACS kisebb mértékben érezheti sajátjának a HFS-t. Kisebb befolyás a projekt-végrehajtás tekintetében.
Projektkiválasztás és kifizetés decentralizációja központi jóváhagyás mellett.	A fenti modell kiegészül a kifizetési feladattal.	A HACS "láthatóbb" a kedvezményezettek számára. Gyorsabb kifizetések.	Magasabb szintű kockázat a HACS számára, mivel EU források kifizetéséért is számonkérhetővé válik.
Projektkiválasztás és jóváhagyás decentralizációja.	A projektre vonatkozó jogi kötelezettség-vállalást és támogatási határozatot is a HACS adja ki.	A HACS "láthatóbb" a kedvezményezettek számára és magasabb szintű autonómiával rendelkezik, jobban sajátjának érezheti a stratégiát.	Több adminisztráció, kockázat. Magasabb fokú helyi szintű számonkérhetőség és annak kockázata.

Forrás: ENRD (2011): *Thematic Working Group 4 Delivery Mechanisms of Rural Development Policy*. Final Report. December 2011. (Chapter 3.5).¹⁵

A következő rész a pályáztatás folyamatát tekinti át. Eltérő gyakorlatok léteznek arra, hogy a döntéshozás a teljes pályázati dokumentáció összeállítását követően, vagy a döntéshez szükséges lényegi információkat és mellékleteket tartalmazó, de nem teljes dokumentáció alapján történik. Előbbinél kisebb a téves döntés kockázata, utóbbi viszont lerövidítheti a bírálathoz szükséges időt. A 3. táblázat a „teljes dokumentációs” döntéshozás lehetséges folyamatát mutatja be.

¹⁵ http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=D44FCDEB-C1DC-3F8B-8EDE-B5C89302360C

3. táblázat: A pályáztatás folyamata

	Tevékenység	Ügyfél	HACS munkaszervezet	HACS döntéshozó testület	Közreműködő szervezet (jelenleg MVH)	Irányító hatóság	Megjegyzés
1	Pályázatbenyújtási szándék jelzése.	Kapcsolatba lép a HACS-csal.	A HACS tanácsadás keretében információt nyújt.				
2	Projektfejlesztés, pályázat elkészítése.	A HACS segítségével összeállítja a pályázatot, összegyűjti a szükséges mellékleteket.	Folyamatos tanácsadást nyújt, a belső rendszerekből hozzáférhető anyagokat lekéri, folyamatosan tölti fel a behozott dokumentációkat az elektronikus felületre.		Szükség esetén tisztázó információt nyújt.	Szükség esetén tisztázó információt nyújt.	Ez a folyamat addig tart, amíg: a) minden szükséges dokumentum 100%-os készültséggel rendelkezésre áll, vagy b) a döntéshez szükséges információk rendelkezésre állnak.
3	Pályázat teljessé tétele, párhuzamosan adminisztratív ellenőrzés.	Minden anyagot rendelkezésre bocsát elvileg teljes készültséggel.	Készre jelenti a projektet, kiadja a befogadó nyilatkozatot, előkészíti a bírálati dokumentációt és az előterjesztést a döntéshozó testület felé.	Felkészül a döntéshozatalra az előterjesztett anyag alapján.	5%-os felügyeleti ellenőrzés megkezdése, szükség esetén hiányosság pótoltatása az ügyféllel a HACS-on keresztül.		Az ügyintéző kb. 1 hét alatt elkészíti az előterjesztési anyagot, 1 héttel az elnökségi ülés előtt kiküldi.
4	Döntéshozatal.		A projekt előterjesztése döntéshozatalra, a szükséges adminisztratív háttér biztosítása.	Döntés a HACS által meghatározott módon, mérlegelési jogkör biztosításával, szöveges értékeléssel és/vagy pontozással.	5%-os felügyeleti ellenőrzés, szükség esetén hiányosság pótoltatása az ügyféllel a HACS-on keresztül.	1%-os felülvizsgálat;	
5	Szerződéskötés.	A szerződéses dokumentáció aláírása.	Szerződéses dokumentáció értelmezésének segítése az ügyfél felé.		Szerződéskötés, illetve a kapcsolódó dokumentációk előkészítése.	5%-os felülvizsgálat.	A szerződéskötésre a megyei KSZ (jelenleg MVH) jogosult, a HACS csak az ügyfelet segíti.
6	5%-os felülvizsgálat.	A jelenlegi EK szabályozásnak megfelelően minden főfolyamatnál megjelenik IH vagy KSZ szintjén.					

A 2014–2020-as időszak egyik lényeges változtatása lehet, hogy a HACS-ok aktívan részt vesznek a projektfejlesztésben, animációban, igény esetén folyamatos tanácsadással segítik a projektek kialakítását. Ez a tevékenység lényegesen emelheti a beadott pályázatok színvonalát, és javíthatja azon projektek arányát, amelyek ténylegesen hozzájárulnak a HFS-ben megfogalmazott stratégia megvalósulásához.

A HFS-nek vázolnia kell a projektfejlesztés, az értékelés és a kiválasztás folyamatát a kezdeti nyilvánosság biztosításától egészen a projektek lezárásáig. A projektkiválasztás eljárásrendjének tartalmaznia kell a folyamat lépéseit, az abban kompetens szervezeti egységek feladatainak és működésének leírását és a kiválasztási kritériumokat.

Magyarországon a döntéshozó testület felállítása a jelenleg működő gyakorlat. Az eljárásrendnek tehát tartalmaznia kell a döntéshozó testület mandátumát és működési szabályzatát (összehívás, feloszlás, szavazás módja, dokumentálás módja, titoktartás, összeférhetetlenség).

A pályáztatás és a projektkiválasztási eljárásrend átláthatóságának és nyilvánosságának biztosítása alapvető fontosságú a helyi szereplők bizalmának és a motivációjának megteremtéséhez.

A projektek értékelése és kiválasztása meghatározó jelentőségű a HACS munkájában, hiszen ezen keresztül képes a HACS azokat a projekteket támogatni, amelyek a leginkább hozzájárulnak a HFS-ben közösen megfogalmazott célok eléréséhez. Ezek a kritériumok képezik a kapcsolatot a projektek és a stratégia között. Ezért a kiválasztási kritériumoknak, a kiválasztás eljárásrendjének, valamint a projektfejlesztés és támogatás módjának összhangban kell lenni a HFS-ben megfogalmazott tartalommal, és az értékelési kritériumokat a program megvalósításának minden mozzanatánál szem előtt kell tartani. A projektek értékelésének kritériumai egy olyan menedzsmenteszközt jelentenek a HACS kezében, amelynek segítségével befolyásolni tudja a HFS megvalósulását.

A LEADER Eszköztár alapján a **kiválasztás három fő összetevőjét** javasolt alaposan átgondolni:

- a kiválasztási kritériumokat;
- az értékelési folyamatot;
- a projekt „animációjának” módját, vagyis a segítséget, amit a HACS nyújt a fejlesztési ötlet pályáztatáá érleléséhez.

A **kiválasztási kritériumokat** a HFS végrehajtásra vonatkozó részében kell bemutatni. Ezeknek a kritériumoknak összhangban és közvetlen logikai kapcsolatban kell lenniük a HFS helyzetfeltárásával, a beavatkozási logikájával, a céljaival, valamint a javasolt monitoring és értékelési mutatókkal, célértékekkel.

Az **értékelési folyamat** lépéseit a HFS irányításra vonatkozó része tartalmazza. Az értékelési folyamatnak lehetővé kell tennie, hogy a döntéshozók ismerjék a döntéshez szükséges információt, hogy a kiválasztás objektív döntési pontokon alapuljon, illetve lehetőséget teremtsen (pl. idő) a kellően megalapozott, átgondolt döntéshez. Az átláthatóság feltétele, hogy a kiválasztási kritériumok nyilvánosak legyenek a potenciális pályázók számára. Az, hogy a pályázók ismerjék és értsék az értékelési kritériumokat, a jó pályázatok születése szempontjából elengedhetetlen. A bizalom és a motiváció megerősítése szempontjából fontos, hogy a helyi szereplők értsék a pályázás és a kiválasztás folyamatát. Élni kell azokkal a lehetőségekkel (egyszerű pályázati dokumentáció, nyilvánosság), amelyek ezt a megértést segíthetik.

A **projektfejlesztés és az animáció módja** nagy hatással lehet a beadandó projektek tartalmára, minőségére és arra, hogy milyen mértékben segítik elő a HFS céljainak megvalósulását. Az

ötletek pályáztatá formálásánál van némi mozgástere a HACS munkatársaknak abban, hogy a fejlesztésekben megjelenjenek a HFS céljai, a kiválasztás során fontosnak ítélt szempontok.

Stratégiai projektfejlesztés: a megvalósítás összekapcsolása a stratégiával

Hogyan biztosíthatja a HACS, hogy 'jó' projektötletek szülessenek, ezek fejlesztése is a helyes irányba haladjon, és azokat válasszák ki, amelyek nemcsak összhangban vannak a HFS-sel, hanem komolyan hozzájárulnak a stratégia céljainak és prioritásainak megvalósulásához? Hogyan és milyen eszközökkel fejleszthet a HACS sikeres, életképes projekteket?

Az igények nem mindig esnek egybe a HACS és a HFS deklarált céljaival. Előfordulhat, hogy bizonyos fejlesztési tématerületekre nem érkeznek projektelképzelések. Ennek oka nem feltétlenül a rossz tervezésben keresendő. Számtalan olyan külső körülmény lehet (önerő vagy ötlet hiánya, nincs releváns működő gyakorlat stb.), amelynek következménye az, hogy kevesen merik/tudják a HFS által vizionált utat járni. Ebben az esetben a HACS extra erőforrással, a hiányzó kapacitások biztosításával (arra is akad példa, hogy kisebb pénzügyi áthidaló megoldásokkal), illetve olyan kisebb projektek fejlesztésével tud segíteni, amelyek viszonylag gyorsan konkretizálódó és jól látható eredményeket tudnak felmutatni.

Magyarországon gyakoribb, hogy túlságosan nagy igény mutatkozik a fejlesztésekre, köztük olyanokra, amelyek nem esnek egybe a HACS stratégiai elgondolásaival. Ezek olyan általános (nem újszerű, konkrét jövőképet és valós hatást nem előrejelző) projektek, amelyeknek nincs stratégiai fókusz, vagy ha van, az nem esik egybe a HFS céljaival. Ebben az esetben a HACS-nak a pályázókat úgy kell informálnia, irányítania, segítenie, hogy a megfelelő tartalmú projektek kialakítását ösztönözze.

Általában a legjobb ötleteket a legnehezebb megvalósítani. Az innovatív projektek gyakran komplexebbek, és nagyobb kihívást jelentenek a megvalósítók számára. Ezeknél a projekteknél az újszerűség sok esetben új ötleteket, kezdeményezéseket, kapcsolatokat és összefüggéseket hoznak a képbe, amelyek növelhetik a projekt összetettségét és nehezíthetik a megvalósítást. Ilyen esetekben fokozottan szükség van a HACS-ok proaktív segítségnyújtására.

*A **projektgenerálás** tekintetében alapvetően két fő megközelítés létezik a HACS-ok körében: a **proaktív** (kezdeményező) és a **reaktív** (passzívabb, inkább az igényekre reagáló, de nem kezdeményező). A valóságban legtöbbször e kettő nem válik el élesen egymástól, a legtöbb HACS valahol a kettő között működik. A projektfejlesztés és a projektgazdák aktív segítése a projektek kialakítási és megvalósítási szakaszában a LEADER egyik legfontosabb eleme, amely megkülönbözteti a többi hagyományos pályázati rendszertől. Ezért ez a fajta proaktivitás a megközelítés egésze szempontjából is követendő, másrészt azért is támogatandó, mert kimutathatóan javítja a beadott pályázatok minőségét azáltal, hogy növeli a HFS ismertségét és azt, hogy milyen típusú projektek a legalkalmasabbak és legkívánatosabbak a HFS céljainak eléréséhez, valamint természetesen azáltal, hogy a HACS segítséget nyújt ezeknek a projekteknek a kialakításához és megvalósításához egyaránt.*

A jó, stratégiai projektek generálása messze nem csak információszolgáltatásról szól. A LEADER-folyamat ezen része erős, stratégiai, kezdeményező irányítást igényel. Az alábbi felsorolás néhány olyan eszközt tartalmaz, amely a célzott kommunikáció mellett hozzájárulhat fontos, stratégiai projektek kialakulásához:

- *stratégiaiul fontos fejlesztési területek vagy térségek célzása, animálása munkacsoport létrehozásával;*
- *speciális igénnyel vagy hátránnyal élő csoportok segítése abban, hogy képesek legyenek változtatást kezdeményezni;*
- *kapacitásfejlesztés: a helyi érintettek fejlődési, képzési igényeinek feltárása, ehhez és a projektek fejlesztéséhez, megvalósításához adekvát képzések, készségfejlesztés támogatása;*
- *megfelelő kapacitás a teljesítéshez (munka a helyi közösségekkel, tanácsadás, technikai segítségnyújtás, a helyi kezdeményezések kialakításának lépésről lépésre történő segítése stb.), folyamatos segítségnyújtás annak érdekében, hogy a helyi szereplők később képesek legyenek önálló fejlődési pályára állni;*
- *közvetlen projektfejlesztés, amikor a HACS maga fejleszt stratégiai jelentőségű, zászlóshajó-projekteket specifikus hiányok vagy szükségletek kielégítésére, vagy amelyek eredményei más projektek alapjául szolgálhatnak.*

Sok eredményesen működő HACS felismerte, hogy a fejlesztési elképzelések projekttevékenységgé alakításának támogatása (a projekt kiválasztás előtti segítségnyújtás) jelenti magát a helyi fejlesztést, annak biztosítását, hogy a közösség által elfogadott HFS céljai valósuljanak meg. A projekt fejlesztés során növelhető az illeszkedés a HFS-hez és a térség többi fejlesztéséhez, és számos gyakorlati szempont is erősíthető, mint például a fejlesztések realitása és megvalósíthatósága. A jó projektek kialakításához idő kell, amelyet a HACS-nak be kell építenie az animációs tevékenységébe, a pályázati és döntéshozási folyamatába.

Tapasztalatok azt mutatják, hogy a kétlépcsős **projekt kiválasztás** a leginkább alkalmas módszer hatékonyság szempontjából. Az első körben a pályázó egy szándéknyilatkozat keretében nyújtja be azokat az alapvető információkat, amelyek alapján ki lehet szűrni a jogosulatlan vagy nem megfelelő pályázatokat, mielőtt még maga a pályázó vagy a HACS komolyabb időt, pénzt és energiákat fektetne a projekt kidolgozásába. Az első körben elutasított projektek újragondolás és a szükséges módosítások után újra benyújthatók, vagy más, a javasolt fejlesztésnek megfelelőbb forrásgazda irányába orientálhatók. Az alkalmasnak ítélt projektek esetében ezen első lépés alapján kezdi el a HACS munkatársa a támogató munkát, amelynek eredménye a teljes benyújtandó pályázat.

A tapasztalatok megerősítik, hogy a pályázók számára kiszámítható, lehetőleg hosszú időszakokra „nyitva álló” folyamatos vagy gördülő pályáztatás a legideálisabb. Sokhelyütt a folyamatos pályáztatás és a szakaszos értékelés (például havi rendszerességű döntéshozás) gyakorlatát folytatják. Ennek a módszernek a hátránya, hogy a különböző értékelési körökben részt vevő projektek minősége így nem összehasonlítható.

A legtöbb fejlesztési elképzelés igen meggyőző tud lenni papíron, a projekt gazdák egy részénél azonban igen nagy a kockázata annak, hogy nem képesek a pályázatban foglaltakat megvalósítani. A LEADER Eszköztár ajánlása alapján a HACS feladata a pályázók hátterének feltérképezése, egyszerű kockázatelemzés elkészítése és jelentése a HACS Elnöksége felé abban az esetben, ha bármi olyan információra derül fény, amely a döntéshozást befolyásolhatja. Az Eszköztár az alább felsorolt információkat javasolja ellenőrizni, indokolt esetben az ezeket alátámasztó dokumentumokat a pályázat mellékleteként bekérni:

- a legutolsó lezárt évre vonatkozó pénzügyi adatok;
- a likviditásra vonatkozó információk;
- az áfa-státusz;
- a pályázó szervezet alapítására, nyilvántartására, az aláírási jogosultságra vonatkozó információk;
- a LEADER-pályázat beadására vonatkozó döntés emlékeztetője;
- a korábbi pályázatok (ha volt) teljesítésére, eredményességére vonatkozó információk;
- amennyiben szükséges a környezetvédelmi hatóságok engedélye;
- a fejlesztés helyére vonatkozó bérletet vagy tulajdont igazoló okirat.

Értékelési kritériumok

Az értékelési kritériumok két kategóriára oszthatók:

- jogosultsági kritériumok, amelyek alapján a projekt befogadhatósága határozható meg;
- kiválasztási kritériumok, amelyek alapján a projektek minőségi értékelése és rangsorolása történik.

A **jogosultsági kritériumoknak** való megfelelés alapfeltétele a pályázat további kvalitatív értékelésének. Ezek általában a kedvezményezettek, a támogatandó tevékenységre és az elszámolható költségekre vonatkozó eldöntendő kérdések. A jogosultsági kritériumokon alapuló értékelést néhány országban a HACS végzi, a legtöbb országban viszont a közreműködő szervezet

is ellenőrzi. A végső felelősség a projektek jogosultságát tekintve minden esetben az irányító hatóságot terheli.

A jogosultsági kritériumokat zömmel nemzeti szinten határozzák meg. A HACS-ok a kritériumokat a HFS fókuszálása érdekében kiegészíthetik, például a támogatható földrajzi terület behatárolásával, a kedvezményezettek körének vagy a támogatható tevékenységek típusának szűkítésével.

A jogosultsági kritériumok egyértelmű, a folyamat elején történő kommunikálása a kedvezményezettek felé lényeges körülmény, mert ez sok felesleges munkától védi meg mind a HACS-ot, mind pedig a pályázót. Kétlépcsős pályáztatás esetén optimális esetben a projekt jogosultsága már a szándéknyilatkozat alapján majd' teljes mértékben eldönthető. A teljes pályázat összeállításához nyújtott technikai segítségnyújtásnál figyelni kell arra, hogy a projekt megmaradjon a jogosultsági körön belül, ne változzanak a jogosultságot meghatározó paraméterei. Emellett még a formális döntéshozás előtt a jogosultság szempontjából értékeljék azokat a jogosultságot is meghatározó elemeket is, amelyek a projektfejlesztés során a későbbi stádiumokban állnak rendelkezésre (pl. engedélyek).

Finnországban a HACS a kvalitatív értékelés előtt a jogosultsági kritériumok ellenőrzését is elvégzi, ami kiterjed a tevékenység és a kedvezményezett jogosultságára. Ezt később a regionális szinten működő közreműködő szervezet megismétli, melynek során a 65/2011 Tanácsi rendelet (24) cikkének megfelelően megvizsgálja:

1. a tevékenység jogosultságát:
 - a. a fejlesztés nem esik bele a jogszabály által országos szinten kizárt tevékenységek körébe (pl. idősok otthona, óvoda, mezőgazdaság),
 - b. a fejlesztés nem lehet hobbitevékenység;
2. a kedvezményezett jogosultságát:
 - a. köztartozás-mentesség,
 - b. pénzügyi alkalmasság (nem lehet veszteséges),
 - c. vállalkozásméret (megfelel a mikrovállalkozások kritériumának),
 - d. regisztrált egyesületnek kell lennie;
3. a fejlesztés jogosult területen valósul meg (nem kell székhellyel vagy telephellyel rendelkezni a jogosult területen, elég, ha a tevékenység ott valósul meg).
4. egyéb:
 - a. a pályázatban foglaltak megfelelnek a közbeszerzési szabályoknak és egyéb, a fejlesztéssel kapcsolatos szabályozásnak,
 - b. a költségek ésszerűek,
 - c. megvizsgálják a pályázó esetleges korábbi pályázatait és teljesítését (összenézik más alapokkal is).

A HACS döntésétől eltérő határozatot a közreműködő szervezet csak abban az esetben hozhat, hogyha a pályázat nem felel meg a jogosultsági kritériumoknak.

[Forrás: Magócs Krisztina (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Finnországban*. Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER. <http://transleader.webnode.hu/orszagtanulmanyok/finnorszag-leader-megvalositasa>]

A **kiválasztási kritériumok** a projektek kvalitatív értékelésére és rangsorolására valók. A projektek kvalitatív értékelésénél az európai gyakorlatban nagyon élesen elválik a HACS és az IH kompetenciája. A projektek minőségének értékelése minden esetben kizárólag a HACS feladata. A HACS kötelessége a kiválasztási kritériumok meghatározása. Adicionális kritériumokat az IH nem fogalmazhat meg, mert az befolyásolhatja a HACS döntését.

A HACS a kiválasztási kritériumokat a HFS akcióterv részében rögzíti. Ezek optimális esetben tükrözik a térségi specifikumokat, és alkalmasak annak értékelésére, hogy mennyire van összhangban a projekt a stratégiával, mennyire tud hozzájárulni a HFS céljainak megvalósulásához, célcsoportjainak szükségleteihez. A pályázati felhívások (amennyiben ilyenek

alkalmazására sor kerül) tovább finomíthatják a HFS-ben szereplő kiválasztási kritériumokat a térségre, a tevékenységre vagy a célcsoportra nézve.

Bár a kiválasztási kritériumok nem teljesülése nem kizáró erejű, hiszen ezek nem jogosultsági kritériumok, bizonyos mértékű teljesülésük mégis alapvető feltétel a jó projektek kiválasztásához és sikeres megvalósulásához.

A HFS-specifikus kiválasztási kritériumok a LEADER Eszköztár szerint normális esetben minimálisan az alábbi szempontokat tartalmazzák:

- Milyen mértékben járul hozzá a projekt a HFS megvalósulásához?
- Milyen mértékű a projekt kiegészítő jellege a többi releváns kezdeményezéssel összefüggésben?
- Milyen mértékben van összhangban a projekt a HFS-ben feltárt igényekkel, milyen mértékben reagál azokra?
- Milyen mértékben bizonyított a projekt eredményeivel kapcsolatos tényleges vagy leendő igény/kereslet (ideértve a már meglévő tevékenységekkel szembeni esetleges kizorító hatás értékelését)?
- Milyen mértékű a projekt tartalmának és a megvalósítás módjának a helyi viszonyokhoz illeszkedése, alkalmassága?
- A projekt eredményeinek addicionalitása, azaz milyen mértékben függ ezek megvalósulása a LEADER támogatástól?
- Milyen mértékű a mérföldkövek és célok realitása és mérhetősége, tartoznak-e ezekhez megfelelő eredményindikátorok?
- Ár-érték arány, azaz a tervezett költségek, a LEADER-támogatás és a tervezett eredmények közötti egyensúly (pl. összehasonlítva más kezdeményezésekkel vagy projektek referenciaértékeivel).
- A fizikai és pénzügyi megvalósíthatóság, életképesség realitása és a pályázó alkalmassága a megvalósításra.
- A fejlesztés fenntarthatósága.

A kiválasztási kritériumok alapján a **projekt megvalósíthatóságát** is értékelni kell, többek között az alábbi szempontok vizsgálatával:

- a pályázó rendelkezik-e a projekt végrehajtásához szükséges gyakorlati és pénzügyi kapacitásokkal;
- a támogatás szükségessége megfelelően alátámasztott-e (a támogatás nélkül egyáltalán nem vagy nem teljes mértékben, időben később stb. valósulhatna meg a fejlesztés);
- a projekt céljai, a becsült célértékek és a mérföldkövek reálisak-e?

A kiválasztási kritériumok megtervezésénél fontos szempont az **arányosság** elvének figyelembe vétele, vagyis a projektek nagyságrendjéhez igazodó követelmények vagy elvárt eredmények meghatározása. A jellemzően kisebb léptékű projekteknél a túl magas elvárások akadályozhatják a pályázói szándék megvalósulását. Ezekben az esetekben a befektetett pénz és energia meghaladja az elérhető hasznot. A lehetőség elvileg adott különböző léptékű és típusú pályázatok esetén különböző mértékű elvárások és különböző kritériumok alkalmazására, természetesen az elszámoltathatóság biztosítása mellett. Ennek értelmében például kisebb projektek esetén a HACs előírhat alacsonyabb küszöbértékeket vagy differenciált kiválasztási kritériumokat, vagy az egyes kritériumok mellé meghatározott súlyozásban is alkalmazhat eltérő értékeket a pályázat típusa és mérete alapján.

A másik fontos szempont a **mérhetőség** elvének figyelembevétele, vagyis az, hogy az egyes kritériumokat hogyan tudják a gyakorlatban alkalmazni a döntéshozásban. Vannak, akik

ellenőrző listás vagy mátrixos pontozásos rendszert alkalmaznak, van, ahol szövegesen értékelik a projekteket, és van, ahol megtárgyalják és konszenzusos döntést hoznak a projektekről az egyes kritériumok alapján.

A LEADER Európai Observatórium a LEADER I. és LEADER II. program vizsgálata során jutott fontos megállapításokra a pályázatok értékelésével kapcsolatosan. A vizsgálat különböző értékelési szisztémákat mutat be, amelyek két fontos csoportra bonthatók:

- pontozásos, rangsort állító értékelési rendszerek,
- sajátos, helyi interakciókon alapuló értékelési rendszerek.

A hivatkozott tanulmány előnyben részesíti a súlyozott pontozási rendszereket használó akciócsoportokat, ám kiemeli: e súlyozási rendszerek problémája, hogy nehezen tudják értékelni a projektek minőségi, szakmai szempontjait.

A **pontozásos/súlyozásos rendszer** alkalmazásának számos előnye van. Többek között hozzájárul a kritériumok egymáshoz viszonyított fontosságának formalizálásához és egyértelmű kommunikálásához, illetve különösen hasznos, sőt nélkülözhetetlen ez a módszer akkor, ha nagyszámú projektet kell értékelni és/vagy nagy a verseny. Mindemellett ezzel a módszerrel nagyon nehéz megállapítani a projektek bizonyos minőségi különbségeit, és helyesen hozzárendelni a súlyozást az egyes kritériumokhoz.

A pontozást végezheti a munkaszervezet, külön értékelő bizottság, vagy maga az elnökség.

Az andalúziai Guadiato HACS 7 kritériumból álló szempontrendszer alapján választja ki a támogatandó projekteket, amely kritériumokra összesen 8 pont adható a következők szerint:

Guadiato LAG által használt súlyozási rendszer a projekt kiválasztásnál (Andalúzia, Spanyolország)

Kritériumok	Indikátorok	Érték	
1. A projekt műszaki, gazdasági és pénzügyi életképessége	1.1 Beruházás	IGEN	NEM
	1.2 Saját erő és fizetőképesség	IGEN	NEM
	1.3 Kereskedelmi stratégia (1)	IGEN	NEM
	1.4 Egyéb mutatók: pénzügyi egyensúly	IGEN	NEM
2. A helyi stratégia céljainak való megfelelés, innovatív jelleg és hozzájárulás a térség integrált fejlődéséhez.	2.1 A téma hozzájárul a termelő szektor fejlesztéséhez	0	0,4
	2.2 Innovatív jelleg:	0	0,3
	○ új technológia		
	○ új termék		
	○ új eljárás		
	2.3 Meglevő infrastruktúrát használ	0	0,3
	2.4 Demonstrációs hatás	0	0,3
	2.5 Ösztönző, motiváló hatás	0	0,4
	2.6 Előírásoknak való megfelelés:	0	0,3
	○ településrendezési, környezeti		
	○ tájképi		
	○ örökségvédelmi		
2 PONT			
3. Hozzájárulás a területen belüli termelékenységi egyenlőtlenségek kiegyenlítéséhez	3.1 Vállalkozások diverzifikációja: ágazatok és tevékenységek	0	0,25
	3.2 Kiemelt területen történő megvalósítás, a befektetés típusától függően	0	0,25
	3.3 Kiegészítő jellege a többi ágazathoz	0	0,25
	3.4 Az értékesítés helye:	0	0,25
	○ helyi piac		
	○ vidéki piac		
	○ egyéb piacok		
1 PONT			

4. A pályázóval kapcsolatos kockázatok	4.1 A beruházó és a társaság múltja	0	0,7
	4.2 Garancia a folyamatos tevékenységre és egyes szakaszainak megvalósítására	0	0,3
1 PONT			
5. Helyi erőforrások használata	5.1 Helyi termékek eredete és feldolgozása	0	0,6
	5.2 Helyi vagy térségi beszállító cégekkel való kapcsolat	0	0,4
1 PONT			
6. Munkahelyteremtés és -megőrzés	6.1 Olyan csoportokat céloz meg, amelyeknek problémát okoz a munkaerő-piaci integráció	0	0,25
	6.2 Közvetlen munkahelyteremtés:	0	0,25
	○ állandó munkavállalók		
	○ idegymunkások		
	○ önfoglalkoztatás		
	6.3 Munkahelyteremtést ösztönöz	0	0,25
	6.4 Képzési tervet alkalmaz	0	0,25
1 PONT			
7. A projektmegvalósulás módja	7.1 Alkalmas-e a beruházás típusához?	0	1
	○ kezdeti költségek		
	○ bővítésre		
	○ korszerűsítésre		
	○ át lehet-e helyezni más cég területére		
1 PONT			
8. Multiplikátor hatás	8.1 Vertikális integráció vagy ágazatba való integráció	0	1
1 PONT			
[1] A kereskedelmi stratégia, amennyire csak lehetséges, magában foglalja a következő szempontokat: tanulmányozza az adott termék vagy szolgáltatás iránti kereslet alakulását, elemzést végez a verseny, az árpolitika, az értékesítési csatornák, a marketing, a vásárlásösztönzés terén.			
A súlyozott pontozás mellett a spanyol HACS olyan kritériumokat is meghatározott, amelyek nem teljesülése „halálos” a projektre nézve. Nem támogatnak olyan projektet, amely:			
○ műszaki, gazdasági, pénzügyi életképességét nem bizonyítja;			
○ innovatív jellegre, térség fejlesztéséhez való illeszkedésre nem kap legalább 1 pontot;			
○ a HACS által megszabott fő szempontokra 0 pontot kap.			
Ilyenformán a tárgyilagos súlyozási rendszer mellett megjelenik a „szakmai” értékelés is.			
[Forrás: Nemes-Fazekas-Márquez (2012): A LEADER megközelítés megvalósítása Spanyolországban, Andalúziában Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER.			
http://transleader.webnode.hu/orszagtanulmanyok/spanyolorszag-leader-megvalositasa]			

Több LEADER-csoport nem használ pontozási rendszert. Ennek előnye, hogy az értékelést egyedibb módon (egyes javaslatok vizsgálatát eseti alapon) lehet elvégezni, jobban figyelembe véve a projekt eredetiségét, illetve mód nyílik proaktívabb megközelítés alkalmazására (a projekttervet a benyújtás után a LEADER-kritériumokhoz jobban hozzáigazítják, vagy átirányítják más támogatási rendszerbe). A tapasztalatok szerint azonban ennél az eljárásnál több a kockázat a megvalósulás során, így ebben az esetben különösen nagy jelentőségű a HACS részéről a projektek szoros ellenőrzése. Több megoldás ismeretes a kockázatok csökkentésére olyan területeken, ahol nem használnak súlyozási rendszert. A Vexford HACS-nál például a projektet bemutatják, és szakaszonként megvitatják a kedvezményezettekkel a kiválasztás során.

Finnországban minden HACS meghatározza és a HFS-ben rögzíti az értékelési kritériumait, a HACS-ok egy része **nem alkalmaz pontozásos értékelést**, hanem szöveges indoklás alapján dönt. A HACS a minisztériumtól kapott, néhány pontból álló szempontrendszert kiegészíti a HFS mentén majd az így létrehozott kritériumrendszer alapján készíti el véleményét az egyes pályázatok megvalósíthatóságáról. Amennyiben az

adott pályázatot megfelelően teljesnek ítéli a döntéshozatalra, úgy felterjeszti döntésre az elnökség elé. Az egyik legfontosabb tartalmi kritérium, hogy a projekt illeszkedjen a stratégiában megfogalmazott fejlesztési elképzeléseknek. További általánosan használt kiválasztási kritériumok:

1. A fejlesztésnek nem lehet kizorító hatása,¹⁶ amelyet Finnországban úgy értelmeznek, hogy amennyiben a forrás nem elegendő a pályázóval azonos típusú összes vállalkozás hasonló fejlesztésének finanszírozására, úgy azt az egyet sem támogatják, aki pályázott. A piaci helyzet leírása része a pályázatnak, de a kizorító hatás megállapításában a HACS nem kizárólag a pályázóra támaszkodik. Több helyütt üzleti tanácsadók vagy vállalkozásfejlesztő tanácsadók segítik, akik esetenként az elnökség tagjai, vagy ha szükség van rá, a HACS a vele szoros partnerségben álló egyéb fejlesztési hálózat tanácsadóival konzultál. Ez egyben jó motivációt ad arra is, hogy a pályázni szándékozó vállalkozók specifikus, másokra nem jellemző, innovatív fejlesztéseket tervezzenek.
2. A fejlesztés nem lehet negatív hatással a környezetre.
3. A támogatás nem befolyásolhatja a piaci árakat.
4. A fejlesztésnek pozitív hatással kell lennie a vidéki társadalomra.
5. A potenciális kedvezményezettnek stabil pénzügyi helyzetben kell lennie.
6. A fejlesztés legyen innovatív.
7. Több szektort érintő fejlesztések preferenciája.
8. Több szereplő együttműködésével megvalósuló fejlesztések preferenciája.

Amennyiben egy projektötlet akár a HFS-hez való nem illeszkedése vagy jogosulatlansága miatt nem támogatható a LEADER-ből, úgy a helyi fejlesztő szervezetek között működő hálózatszerű kapcsolatok segítségével próbálnak más forrást keresni a fejlesztésre. Sok esetben ez nemcsak egy egyszerű útbaigazítás, hanem a potenciális támogatókkal folytatott tárgyalás a jó projektelképzelések érdekében.

A vállalkozói projektek gazdasági fenntarthatóságának és kizorító hatásának értékelésében a HACS-ok rendszeresen kéri az önkormányzati üzleti tanácsadók és a fejlesztési cégek szakvéleményét. Környezeti témákban szintén bevonnak külső segítséget.

Minden dokumentumot egy héttel az elnökségi ülés előtt elérhetővé kell tenni a tagok számára a belső hálózaton. A munkaszervezet vezetője legtöbb esetben rövid összefoglalót készít a beterjesztett pályázatokról. Az elnökségi tagok eltérő mélységben készülnek fel az ülésre, ahol a munkaszervezet vezetője mutatja be a projekteket. Vannak csoportok, amelyek már konkrét javaslatot visznek be az elnökség elé, de vannak olyanok is, akik csak az ülésen vitatják meg részletesen a pályázatot. Az elnökségi ülésen átlagban 20-30 percben tárgyalnak meg egy pályázatot.

Az elnökségi ülésen a döntés az esetek többségében nem szavazással történik, hanem egyhangú megegyezéssel. Az elnökség csökkentett összeget is megítélhet. A támogatás aránya nem változtatható, de bizonyos tételek kihúzhatók a pályázatból.

[Forrás: Magócs Krisztina (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Finnországban*. Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER. <http://transleader.webnode.hu/orszagtanulmanyok/finnorszag-leader-megvalositasa>]

A fentihez hasonló „szubjektív” döntéshozatali rendszer kialakítása vonzó perspektívának tűnhet. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt az ugyancsak szubjektív véleményt, hogy hazánk részvételi demokrácia kultúrája, a társadalmi kontroll nem mindenhol tart ott, ahol a nyugat-európai országoké. A szubjektív döntéshozatali rendszerek könnyen versenyelőnyhöz juttathatnak bennfentes információkkal rendelkezőket. Megoldás olyan rendszer alkalmazása lehet, amely teljesíti az objektivitás kritériumát, és egyúttal képes az egyes projektek minőségének értékelésére.

Bármilyen rendszerű kiválasztást alkalmaz a HACS, a folyamatot úgy kell dokumentálni, hogy az ellenőrizhetően bizonyítsa a döntés alátámasztottságát. Be kell mutatnia, hogy a projektkiválasztási kritériumokat megbízható, megismételhető és következetes módon alkalmazták, és hogy az előírt eljárásokat, például az összeférhetetlenségre vagy a HACS döntéshozó határozatképességére vonatkozó feltételeket követték.

¹⁶ A támogatás révén ne szerezhessen a potenciális kedvezményezett piacot torzító gazdasági előnyt.

Gondolkodást segítő kérdések, szempontok

- A HACS mérete (a tagok száma) és a működés szabályai összhangban vannak-e és lehetővé teszik-e a szervezet gördülékeny működését?
- Vannak akadályai a taggá válásnak? Hogyan lehet ezeket az akadályokat megszüntetni?
- A HACS tagsága, tanácsadó és döntéshozó testülete megfelelően reprezentálja a térség társadalmi, gazdasági összetételét?
- A HACS a helyi társadalmi-gazdasági partnerek számára biztosítja a helyi fejlesztési stratégia megalkotásában való aktív részvétel lehetőségét (a helyi akciócsoportban való tagságtól függetlenül)?
- A HACS minden új tagja megfelelő tájékoztatást kap a tagsággal járó jogokról és köteleességekről?
- A HACS szervezeti struktúrája, alapszabálya nyilvánosan elérhető?
- A HACS-on belüli funkciók és feladatok hivatalos dokumentumban rögzítettek és egyértelműek, átláthatóak?
- A HACS szabályozza az összeférhetetlenség eseteit?
- A helyi fejlesztési stratégia keretében támogatni kívánt projektekre vonatkozó döntéshozatal és a vonatkozó döntéshozók funkciók formális szétválasztása megoldott?
- Az elnökségi és az munkaszervezeti vezető funkciók szétválasztása megoldott?
- A döntéshozatal módja egyértelműen szabályozott, átlátható, és a döntéshozók számonkérhetősége biztosított?
- A pályázatok benyújtásának és értékelésének eljárásrendje, a döntéshozás menete, az értékelési kritériumok a nyilvánosság számára elérhető, érthető?

III.2.3. Animáció, társadalom- és gazdaságszervezés

A projektek, a potenciális kedvezményezettek és a közöttük lévő kapcsolat fejlesztése aktív támogató, koordináló közreműködés révén az egyik kulcstényező, amely megkülönbözteti a LEADER-t a többi hagyományos, ún. „mainstream” támogatási rendszertől. A proaktív megközelítés elengedhetetlen ahhoz, hogy a HFS-sel összhangban lévő, jó minőségű projektek valósuljanak meg. Az egyszerű információszolgáltatás hasznos, de önmagában gyakran nem elegendő a térség szempontjából stratégiai jelentőségű projektek kialakulásához. Ehhez erős stratégiai irányításra és kezdeményezésre van szükség.

Az animáció jelentése a latin animo ige alapján: életet önteni/lehelni valamibe, vagyis a helyi fejlesztések terén a közösség segítése abban, hogy a még nem ismert létező vagy új lehetőségek, ötletek felszínre kerüljenek, megszülessenek, megvalósuljanak. Az animátor egy konkrét, átlátható, kitapintható (így törvényszerűségeiben feltárható) közösségen belül, a közösséggel azonosulva aktivizál.

Az animátor (jelen esetben a HACS) olyan csoportvezető, aki életre kelt, mozgásba hoz, aktivizál egy csoportot, annak érdekében, hogy a csoport:

- 1. lépésben megfogalmazza önmagát;*
- 2. lépésben a benne lévő egyének elhelyezzék önmagukat a csoportban és a csoporton keresztül a társadalomban;*
- 3. lépésben együttműködésük, közös tevékenységük során bizonyos változásokat indítsanak el egy jobb minőségű élet érdekében.*

Az animáció különbözik a hazai csoportvezetési módszerektől. Lényege, nem bizonyos előre meghatározott tartalmak bevitele, hanem a csoportban rejlő lehetőségek kibontása, az egyéni és csoportaktivitás fejlesztése.¹⁷

¹⁷ Forrás:

http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.websonic.hu%2Fpublic%2Ftg%2Fsuli%2F5%2Ffile%2Fkultantetelek_5fe.doc&ei=I6hsU6KGAorH7AbKl4G4DA&usg=AFQjCNE_47elZu-Ay1kC1p20j9Mvim8xdA&bvm=bv.66330100.d.ZGU&cad=rja

A LEADER-ben az animáció az érintettek „összekapcsolása”, közös megértés és értékrend kialakulásának elősegítése a jövőbeli közös munkához, továbbá konkrétan cselekvés a közös célok eléréseért. Más szóval: mobilizálás, képessé tétel, aktivizálás a HFS céljainak megvalósítása érdekében. Ez a tevékenység a LEADER egyik leglényegesebb eleme, hiszen az értékelések alapján az ezzel járó kapacitásfejlesztéssel érhető el a legjelentősebb térségi hatás, a részvétel növelésével válhatnak egy térség fejlesztési erőfeszítései fenntarthatóvá, amelyre maguk az ott lakók igényei, érdekei és elköteleződése a biztosíték.

Az animáció olyan tevékenységek kezdeményezése, amely későbbi együttműködéseket és más szervezetek által megvalósítandó projekteket alapoz meg. Ezekben az esetekben a HACS a kezdeményező, tervező, szervező (összehozza a potenciális partnereket), így megalapozó, mediáló szerepet tölt be (közelíti az álláspontokat), finanszírozza a megalapozó megvalósíthatósági tanulmányokat, szakmai inputokat az elinduláshoz, otthont ad új, később önállósuló szervezeteknek (infrastruktúra és humán kapacitás) stb. Ezek a tevékenységek viszonylag kis erőforrás befektetésével megnyithatják a kaput jelentős fejlesztésekhez (hólabdahatás).

Az animáció végigkíséri a HACS életét a megalakulástól a tervezésen át a HFS megvalósításáig. Az előkészítés szakaszában az animáció a teljes közösséget célozza, majd a tervezés során a térség aktív, érintett és érdekelt tagjait vonja be a HFS megalkotásába egy közösségi tervezési folyamat keretében.

A helyi szereplőknek tudásban, készségekben alkalmasnak kell lenniük vagy azzá kell válniuk a projekt-elképzelések, hosszabb távú fejlesztési irányok meghatározására és megvalósítására, ezért az animáció és a helyi szereplők folyamatos kapacitásfejlesztése nem választható el egymástól.

A hatékony kommunikáció mellett számos módja létezik a helyi szereplők összekapcsolásának, így az animáció eszközei igen változatosak lehetnek. Az egyes eszközök használatának módjára, eredményességére az **1. mellékletben található** hazai és külföldi példákon keresztül igyekszünk felhívni a figyelmet.

1. Egy-egy szektort vagy térséget célozva munkacsoport működtetése, rendszeres találkozások, események megszervezése.
2. A potenciálisan érintettek számára a kreatív gondolkodás és új ötletek felmerülése, a szükségletek és problémák megvitatása végett kapacitásfejlesztés, képzések, műhelyek, tapasztalatcsere, tanulmányutak, tematizált nyilvános találkozók, vásárokon/kiállításokon való részvétel megszervezése.
3. Szektorok és különböző csoportok közötti kapcsolatok létrehozásának támogatása (tematikus megbeszélések, munkacsoportok, viták stb.).
4. Konfliktuskezelés (ellentétes nézetek ütköztetésének ösztönzése, viták, tárgyalások kezdeményezése, mediáció megszervezése stb.).
5. A helyi érintettek szükségleteinek azonosítása, ezeknek a szükségleteknek a kielégítésére, új projektek kezdeményezésének és fejlesztésének támogatására képzési programok kialakítása;
6. Egy adott, speciális szükséglettel rendelkező vagy problémával küzdő célcsoport előtérbe helyezése, segítése fejlesztési elképzelések kialakításában;
7. Párbeszéd létrehozása egy-egy ügy köré, a probléma/lehetőség megkutatása és az eredmények mentén együttműködések, projektek elindítása;
8. Közvetlen projektfejlesztés: a HACS maga is dönthet úgy, hogy demonstrációs célból megvalósít olyan stratégiai zászlóshajó-projekteket, amelyek bizonyos hiányok vagy

szükségletek kielégítését célozzák, vagy alapjául szolgálhatnak olyan projekteknek, amelyekre több más projekt fejlesztését alapozni lehet.

9. Más hazai és nemzetközi LEADER és LEADER-szerűen működő csoportokkal való együttműködés és közös programok megvalósítása.
10. Szervezeti inkubáció.
11. Kommunikáció, PR. Átgondolt, jól szervezett kommunikáció a HACS honlapján, e-mail címlistákon, közösségi oldalak és egyéb web2 megoldások felhasználásával, ezen felül olyan rendszeres fórumok szervezésével (pl. polgármesteri vagy döntéshozói kerekasztal, vállalkozók klubja) amelyeken az eddigi eredmények folyamatos ismertetésével növelhető a program iránti elköteleződés és közös gondolkodás.
12. A HACS munkatársai számára a közösségi munkával, a projektfejlesztéssel, tanácsadással kapcsolatos készségek kialakításához külső szakértő biztosítása, igény szerinti segítségnyújtás.

III.2.4. Képviselő és kapcsolattartás külső szervezetekkel, a végrehajtás többi szintjével

Robert Lukesh szerint a HACS-ok egyik fontos funkciója a HACS népszerűsítése, külső „marketingje”, védelme. Ezt a tevékenységet leggyakrabban a HACS elnökség befolyásos tagjai és a munkaszervezet vezetője végzik. Lobbizással vagy szervezett, irányított kommunikációval folyamatosan népszerűsítik a HACS munkájának részeredményeit, képviselik a partnerség érdekeit egyéb fórumokon, döntéshozói szinteken. Fejlettebb formája a képviselőnek, amikor maguk a helyi szereplők elkötelezettek, és képesek felelős szerepet vállalni a partnerség külső képviselőjében, népszerűsítésében. A tevékenység célja a HACS beágyazottságának, elfogadottságának növelése, ezáltal a helyi szereplők HACS irányában való elköteleződésének, aktivitásának erősítése. Ennek feltétele az aktív fejlesztő munka és annak eredményeinek „terjesztése”. Ezzel szorosan összefügg az előző alfejezetben a kommunikációhoz írott példa, amely helyi szinten növeli a program legitimitását és beágyazottságát.

III.2.5. A „jó kormányzás” és a LEADER

A KSK rendelet a „közösségvezérelt helyi fejlesztést” egyebek mellett az adott közösség szintjén történő irányítással, a helyi akciócsoportokban a helyi társadalmi-gazdasági érdekek kiegyensúlyozott képviselőjével, a helyi szükségletek figyelembevételével, valamint a hálózatépítéssel és az együttműködéssel határozza meg. A rendelet szerinti meghatározás számos eleme a „jó kormányzás” megvalósításával érhető el. Az alábbiakban a „jó kormányzás” meghatározását követően, annak alapelveit, elemeit, a gyakorlati megvalósítás egyes szempontjait vizsgáljuk. Az áttekintés elkészítéséhez felhasználtuk az Európai Bizottság *Capturing impacts of Leader and measures to improve Quality of Life in Rural Areas* (2011)¹⁸ munkadokumentumának vonatkozó részeit. A 2. melléklet a LEADER és a jó kormányzás további összefüggéseit részletezi.

A „**kormányzás**” fogalmát több összefüggésben is használják (globális, üzleti, szektorális), sőt egyes szervezeteken belül (pl. Világbank) is más-más meghatározásai ismertek, ezért meglehetősen nehéz egy általános definíciót bemutatni. A *Commission on Global Governance* 1992-ben javasolt egy definíciót, melyben a kormányzás jelenti „azon módozatok összességét, amelyek révén az egyének és a magán- vagy közintézmények közös ügyeiket intézik. A kormányzás az együttműködés és a különböző, egymásnak ellentmondó érdekek összeegyeztetésének folyamata.” Az OECD (2006) által megfogalmazott ún. új vidékfejlesztési

¹⁸ [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/99363/2/grievelukeschweinspach\(2\).pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/99363/2/grievelukeschweinspach(2).pdf)

paradigmában¹⁹ a kormányzás a kormányzati és nem kormányzati szereplők több területi szinten folytatott folyamatos tárgyalási rendszereként értelmezhető.

Szinte minden fejlesztéspolitika végső célja az emberek életminőségének javítása. Samuel Thirionnak Európa Tanács megbízásából készített felmérése alapján az emberek a jólét általuk felsorolt összetevőit hat fő kategóriára osztották:

- gazdasági javak (infrastruktúra, eszközök, vállalkozások, piac, munkahelyek stb.),
- környezeti javak (talaj, víz, bioszféra (élőlények, biodiverzitás, ökoszisztémák) és levegő),
- humán tőke (népesség, tudás, készségek, testi–lelki egészség stb.),
- szociális tőke (emberi kapcsolatok és kötelékek, bizalom),
- kulturális tőke (közös értékek, történelem, hagyományok ismerete, tudomány, művészet stb.),
- intézményi és politikai tőke (demokratikus intézményi működés, jó kormányzás, emberi jogok, érdemi társadalmi részvétel, szabályozás).

Fentiekből látszik, hogy az életminőség és a jólét lényeges eleme a jó kormányzás.

A LEADER megközelítés/módszer megvalósulásának minőségét a partnerség vagy kormányzás milyensége alapvetően meghatározza. A LEADER szempontjából a partnerségnek két fő típusa különböztethető meg. Az egyik a helyi szintű, HACs-on belüli kapcsolatrendszer, a másik a HACs és az intézményrendszer többi szereplője között működő kapcsolatok, viszonyok. E két kategória tulajdonképpen megfeleltethető a kormányzás alábbi két fő dimenziójának:

- A **horizontális dimenzió** a helyi tartományt jelenti. Ezt nevezzük **helyi kormányzásnak** (*local governance*). A LEADER programban a helyi kormányzás a helyi szintű működés vagy koordináció módja a helyi fejlesztés megvalósulása érdekében. Célja: érdekek harmonizálása; konfliktusok és problémák felszínre hozása és megoldása; a helyi értékek, mint a fejlesztés erőforrásainak védelmére és hasznosítására tett koordinált erőfeszítés.
- Tipikus jellemzői a részvétel, helyi kezdeményezések és innováció, önkéntesség (nem kötelező jelleg, a szereplőknek szabad kilépési lehetőségük van), a partnerek közötti egyenlőségen alapuló interakciók (a hierarchikus irányítás helyett) (Pollermann et al. 2008).
- A **vertikális dimenzió, vagy többszintű kormányzás** (*multi-level governance*) (CoR 2009) a különböző igazgatási szinteken működő intézmények, illetve az azonos szinten, de a programmegvalósítás különböző területein működő szervezetek közötti kapcsolatrendszer. A fejlesztési program különböző szintjei és intézményei közötti együttműködés minősége, amely nagymértékben befolyásolhatja a helyi szint autonómiájának mértékét, az alkalmazott adminisztrációs eljárasmódokat és általában a helyi partnerségi kapcsolatok önállóságát, függetlenségét.

Az OECD és a Világbank a vertikális és horizontális kormányzás kapcsán a következő alapelveket határozta meg:

Többszintű kormányzás:

- összehozza a különböző hierarchikus szinteket (döntéshozók helyi, regionális és nemzeti szinten), és elősegíti a nyitottságot és az együttműködő kapcsolatot a különböző szintek szereplői között;
- szubszidiaritás: a döntések az állampolgárokhoz legközelebbi azon szinten születnek, ahol megvalósításuk a leghatékonyabb (települési, térségi, megyei, regionális és országos).

¹⁹ OECD új vidékfejlesztési paradigma: partnerségen, programozáson és a helyiek részvételén alapszik, és célja integrált vidékfejlesztés megvalósítása a hatékonyabb erőforrás-felhasználás, valamint a térségi és a társadalmi egyenlőtlenségek mérséklése érdekében.

Helyi szint:

- **átláthatóság:** szervezeti és eljárásrendi (át)láthatóság, információk elérhetősége stb.;
- **részvétel:** az érintettek és a helyi lakosság bevonása, a helyi társadalmat jól reprezentáló részvétel;
- **horizontális integráció:** különböző szektorok, ágazatok (pl. mezőgazdaság, turizmus, kultúra stb.) és különböző típusú szerveződések (pl. közigazgatás, vállalkozások, civil társadalom) közötti kapcsolódások erősítése;
- **legitimáció:** a kormányzás különböző szereplőinek tevékenységét elismerik, mert az várhatóan megfelel a jogi és intézményi kereteknek;
- **magas szintű kommunikáció és konfliktuskezelés:** biztosítja a szervezeti és eljárási kereteket/lehetőséget az információszerzéshez, konzultációhoz és közös döntéshozatalhoz;
- **magas szintű tanulási mechanizmusok:** biztosítják a szervezeti és eljárási kereteket/lehetőséget a reflexióhoz, a kormányzás különböző szereplői között megvalósuló kölcsönös tanuláshoz.

A „jó kormányzás” a LEADER tekintetében értelmezhető tehát egyfelől folyamatként, az érintett szereplők közötti viszonyrendszer pozitív irányú változásaiként, másfelől ezen folyamat egyik eredményeként is. Fontos azonban megjegyezni, hogy a „jó kormányzás” nem egy egyértelműen meghatározható és állandósítható célállapot, inkább egy dinamikusan változó rendszer, melynek fenntartásáért folyamatosan tenni kell. Ebben lehet komoly szerepe a LEADER/CLLD HACS-oknak a vidéki térségekben. **A LEADER-megközelítés egyik általános célkitűzése, hogy hozzájáruljon a jobb kormányzás kultúrájának gyakorlattá válásához a vidéki területeken.**

A LEADER Eszköztár javasol egy egyszerű (nálunk is többször több-kevesebb sikerrel alkalmazott) eszközt, melynek célja a LEADER-rel érintett szereplők közös tanulásának, megértésének és a hatékonyabb, jobb programirányításnak és végrehajtásnak a segítése. Ezt a fent hivatkozott forrás „koordinációs csoportnak” nevezi. Ennek a viszonylag egyszerű eszköznek a fontossága a CLLD „megérkezésével” óriásira nőtt (még akkor is, ha Magyarország nem alkalmazza a több alaptól finanszírozható modellt), hiszen a városi CLLD-k kialakításával, vagy a többi operatív program forrásainak LEADER HACS-ok közreműködésével kialakított felhasználási lehetőségével, illetve a több operatív program és területi szint forrásainak helyi szintű összehangolásának szükségességével jóval többszereplőssé vált a rendszer. Az eszköz alkalmazásának a lényege olyan platform megteremtése, ahol a végrehajtás különböző szintjén működő szereplők együtt dolgoznak a megvalósítás folyamatos felülvizsgálatán, a problémák feltárásán, a közösen elfogadott megoldások kidolgozásán, folyamatos fejlesztésén. LEADER koordinációs csoport működtetésére számos példa létezik jelenleg is Európában. Ezek a csoportok rendszerint az irányító hatóságok, kifizető ügynökségek, HACS-ok, a vidéki hálózatok, egyéb vidékfejlesztésben működő szereplők, esetenként másik pénzügyi alap képviselőinek bevonásával működnek. Ez utóbbi szereplők bevonása a 2014–2020-as időszakban válik igazán fontossá. A koordinációs csoportok kialakulása is különböző, esetenként egy ügy megoldása hozta létre, máshol ad-hoc módon alakult, megint máshol a teljes folyamat részeként szinte intézményesülten működtetik ezt a fórumot. Van ahol a HACS képviselői indították és vezetik, van ahol az IH „viszi”, máshol pedig a vidéki hálózat a mozgatója a közös munkának. Működhet egy állandó összetételű csoportként, de hasznos lehet a különböző problémák/témákra változó összetételű, ideiglenes munkacsoportok létrehozása is. A koordinációs csoport fő funkciói is eltérhetnek. A svédek például virtuális „think tank”-ként (strukturált közös gondolkodás, tudásbázis) működtetik, míg a spanyolok a 2007–2013-as tapasztalatokra építve finomítják a következő hét év végrehajtási rendszerét, közösen dolgozzák ki a 2014–2020-as megvalósítás útmutatóját. A közös ezekben a példákban, hogy ez az eszköz minden esetben segíti a végrehajtás szereplői közötti kommunikációt, erősíti a munkakapcsolatokat, segít definiálni a feladat és felelősségi köröket, és javítja a sokszereplős folyamat koordinációját. A LEADER Eszköztár logikus javaslata a koordinációs csoportnak a folyamat legelején történő felállítása.

Mit tud tenni a HACS a külső viszonyrendszerének bővítése, minőségi javítása érdekében?

A HACS és a vele kapcsolatban álló intézmények közötti viszonyrendszer minőségét értelemszerűen rengeteg HACS-on kívüli külső tényező befolyásolja. Megpróbálunk összegezni

néhány olyan gondolatot, amely segíthet a HACS oldaláról pozitív irányba befolyásolni ezeket a folyamatokat.

A hatékony és a szükségletalapú kormányzás stabil, átgondolt szervezeti struktúrát és irányítási mechanizmusokat feltételez.

A HACS elfogadottságát ezen felül legfőképpen a teljesítménye erősítheti. Ez akkor működik, ha a HACS gondoskodik arról, hogy a térségben **megismerjék a program eredményeit**, ezzel együtt a HACS teljesítményét. A jó kommunikáció része a célok és lehetőségek ismertetése is. A sikeres projektek bemutatása és elismerése mind a projektgazdák, mind pedig a potenciális projektgazdák számára motiváló lehet, de ösztönözheti a helyi szereplőket, hogy megfogalmazzák az igényeiket, ambícióikat, segítheti az innovativitást és az együttműködést. Ezt a funkciót gyakran elhanyagoljuk, részben mert általában nincs rá elkülönített forrás, idő, emberi erőforrás vagy ötlet. Gyakran elintézzük egy színes kiadvánnyal, ami talán a legkevésbé személyes és hatékony eszköze a kommunikációnak. Veszélyesebb, hogyha a HACS eredményeinek külső kommunikációját nem elsősorban a térség érdekeit szolgáló személy/szervezet sajátítja ki.

A HACS vezetésének kétféle képviselőt kell ellátnia: **a szakmai és a „politikai” képviselőt**. Ez utóbbin nem pártpolitikai érdekeket értünk, hanem a térség érdekeinek felsőbb szinteken való képviselőt. Magyarországon általában sem helyi szinten (pl. a HACS területén fekvő város, egyéb ágazatok szakmai szervezetei), sem magasabb területi szinteken (megye, régió) nem nagyon ismerik a HACS-ok munkáját. Ezért a HACS szakmai vezetésének fontos feladata a HACS külső kapcsolatrendszerének átgondolt és megtervezett építése: kapcsolatfelvétel és -ápolás, célzott kommunikáció, a munka és az eredmények bemutatása szakmai szervezetek, döntéshozók számára, a HACS szakmai képviselője egyéb programokban és szakmai fórumokon.

A jelenlegi hazai pályázati rendszer bonyolultsága miatt (maga a kedvezményezett a legritkább esetben képes egyedül elkészíteni és megvalósítani a pályázatot) létfontosságú a HACS és a helyi szereplők közötti kapcsolat, a tájékoztatás és segítségnyújtás minősége. Rendkívül fontos az **egyenlő elbánás** elvének betartása (amit egyvalakiért megteszek, azt tegyem meg a többiért is, ha kell). Ez szintén növelheti a HACS legitimitását, csökkenti az esetleges támadási felületet.

Néhány segítő kérdés, amelyet érdemes átgondolni

Milyen a HACS pozíciója és viszonya (együttműködő vagy versengő) a helyi fejlesztéseket koordináló többi intézménnyel (pl. önkormányzatok, város, megye, programiroda stb.)?

Létezik bármiféle stratégiai vagy gyakorlati koordináció ezek között az intézmények között, vagy valamelyik az intézmények közül betölti a koordinátor szerepet?

Működnek-e, és ha igen, hogyan a különböző szintű intézmények közötti kapcsolatok a döntéshozásban és irányításban? Létezik-e a HACS és a magasabb területi döntéshozói szintek között kialakult rendszeres kapcsolat (pl. döntéshozásban való részvétel, képviselő, véleményezés, alkalmi együttműködés stb.)? Ehhez hogyan járult vagy járulhat hozzá a HACS? Mik a fő akadályok?

Milyen a kommunikáció és a döntéshozás jellemző stílusa a partnerségen belül és kívül? Például milyen rendszeres, milyen eszközöket, módszereket használ, ki a célcsoportja, vannak-e visszajelzések?

Mely érintettek lettek leginkább megszólítva, kik az aktív közreműködők, és kiknek van leginkább hasznára az együttműködés?

A nyilvánosság számára mennyire elérhetők, érthetők és átláthatóak a helyi döntéshozási és végrehajtási mechanizmusok? Milyen eljárást vagy megoldást alkalmaz a HACS ennek növelésére?

Hogyan járul hozzá a HACS a helyi konfliktusok felszínre hozásához és feloldásához?

Hogyan járul hozzá a HACS a célterület érintett társadalmi és gazdasági szereplőinek a döntéshozási folyamatba való bevonásába? (Köz-, magán- és civilszféra egyensúlya a döntéshozásban, hátrányos helyzetű csoportok bevonásának növekedése (kedvezményezett, közreműködő, aktív partner stb.)).

Hogyan járul hozzá a HACS olyan döntéshozási és végrehajtási struktúrák, szélesebb körű fenntartható partnerségek létrejöttéhez, amelyeknek a LEADER-en túlmutató, továbbgyűrűző hatásai vannak (támogatott projektekből kialakuló olyan tevékenységek, új szerveződések, amelyek a támogatott időszak után is működnek, a HACS hatására létrejövő (járulékos) projektek, szervezetek)?

Hogyan működnek a HACS-on belüli tanulási mechanizmusok? Ezek hogyan járultak hozzá a HACS tagjai vezetési készségeinek fejlesztéséhez és a helyi partnerség professzionálisabb vezetéséhez?

IV. A HFS tartalmi elemei

A következő alfejezetek a helyi fejlesztési stratégia tartalmához és az elkészítés módjához nyújtanak útmutatást. A módszertan témánként mutatja be, hogy az adott kérdést hogyan érdemes megközelíteni és kidolgozni a térség szereplőinek közreműködésével. Ebből körvonalazódik a **közösségi tervezési folyamata**, amely biztosítja azon LEADER-alapelv érvényesülését, miszerint a támogatás alapjául szolgáló helyi stratégia helyi érintettek és szereplők részvételével, a térség társadalmának konszenzusával készül el. Az egyes részek elkészítéséhez a vonatkozó rendeleteken kívül felhasználtuk a Bizottság által kidolgozott, az interneten angol nyelven elérhető **LEADER Eszköztár ajánlásait**.

A KSK rendelet (2) cikke alapján a „közösségvezérelt helyi fejlesztési stratégia”: a helyi célkitűzések és szükségletek teljesítését szolgáló műveletek koherens csoportja, amely hozzájárul az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedésre vonatkozó uniós stratégia megvalósításához, és amelyet egy helyi akciócsoport dolgoz ki és hajt végre;”

A KSK rendelet (33) cikke értelmében a HFS-nek legalább az alábbi elemeket kell tartalmaznia:

1. a stratégia által lefedett **terület és lakosság meghatározása**;
2. a terület fejlesztési **szükségleteinek és lehetőségeinek elemzése**, beleértve az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzését;
3. a stratégia és **célkitűzései** leírása, a stratégia **integrált és innovatív jellemzőinek leírása** és a **célkitűzések hierarchiája**, beleértve a kimenetek vagy eredmények mérhető célértékeit. Az eredmények tekintetében **menyiségi és minőségi célértékek** egyaránt meghatározhatók. A stratégia összhangban van valamennyi részt vevő ESB alap releváns programjaival;
4. a stratégia kidolgozásába történő **közösségi bevonás folyamatának leírása**;
5. egy **cselekvési terv**, amely bemutatja, hogyan történik a célkitűzések alapján az intézkedések meghatározása;
6. a stratégia **irányítási és monitoring-intézkedéseinek** leírása, amely bemutatja, hogyan képes a helyi akciócsoport végrehajtani a stratégiát, valamint az értékelésre vonatkozó konkrét intézkedések leírása;
7. a stratégia **pénzügyi terve**, beleértve az egyes érintett ESB alapokból tervezett forráselosztást.

IV.1. A stratégia által lefedett terület és lakosság meghatározása

A HFS-nek be kell mutatnia a HACS akcióterületét és népességét, és meg kell indokolnia, hogy a térség miért alkalmas arra, hogy egy partnerségben megvalósítandó stratégia akcióterülete legyen, kiemelve azokat a tényezőket, amelyek biztosítják a koherenciát társadalmi, gazdasági és környezeti értelemben.

Az uniós keretjogszabály az akcióterületre vonatkozóan mindössze a minimum és maximum lakosságszámot határozza meg (10.000–150.000 fő).

Az alábbiakban néhány gyakorlati megfontolás olvasható az akcióterület indoklásához.

A Bizottság helyi fejlesztési stratégiák értékelését segítő orientáló kérdései jó támpontot adnak a tervezéshez. A HFS által lefedett területre az alábbi kérdések vonatkoznak: A térség megfelelő mértékben homogén (koherens), és biztosítja a szükséges kritikus tömeget a stratégia sikeres megvalósításához? A HACS működési területe (akcióterület) egyértelműen definiált? Bemutatja, hogy az adott terület és népesség léptéke miért alkalmas helyi, alulról jövő kezdeményezések végrehajtására, a helyi szereplők bevonására? Hogyan biztosított a megfelelő finanszírozás és emberi erőforrás?

Méret: Be kell tudni mutatni, hogy a terület elég nagy ahhoz, hogy „elegendő kritikus tömeget nyújtson az emberi, pénzügyi és gazdasági erőforrások vonatkozásában egy életképes fejlesztési stratégia megvalósításához”, másodsor, „elég kicsi ahhoz, hogy lehetővé tegye a helyi interakciókat” (Forrás: Európai Bizottság (2013): CLLD útmutató²⁰). Finn helyi akciócsoportok alkalmazzák azt az innovatív megoldást, hogy több szomszédos HACS partnerségben, összehangoltan készíti a HFS-ük azon részét, amely szükségletek stratégiai megoldásához nagyobb terület, nagyobb lakosságszám szükséges. Tipikus példa erre a gazdaság és munkaerőpiac, vagy épp a környezeti beavatkozások összehangolt tervezése. Nem feltétlenül a HFS részeként, de érdemes átgondolni, hogy a lakosságszámot is figyelembe vevő forráselosztás esetén megfelelő-e a méret a HACS gazdaságos működtetéséhez.

A LEADER-ben a lokális karakter tulajdonképpen annak biztosítása, hogy az akcióterület léptéke és a helyi akciócsoport területi szervezeti egységeinek kombinációja (mikrotérségi irodák) lehetővé teszik a helyi, személyes interakciókat, a belső kohézió érvényesülését, ami egy motivált, valóban alulról építkező eredményes fejlesztési programhoz nélkülözhetetlen. Más szavakkal: az akcióterület méretének és a HACS szervezeti felépítésének együttesen biztosítania kell, hogy a LEADER ne degradálódjon olyan tervezési egységgé, ahol korlátozottá válik a helyi lakosság bevonása.

Koherencia. A területnek földrajzi, gazdasági és társadalmi szempontból is koherens egységet kell képeznie. Ez a három szempont nem minden esetben teljesíthető. A koherencia bizonyítása több oldalról lehetséges. A legkézenfekvőbb térképen bemutatni a térségre jellemző topográfiai viszonyokat, településszerkezetet és elérhetőséget, és ebben kiemelni, hogy mitől összefüggő egység az akcióterület.

Be kell mutatni, hogy melyek azok a társadalmi, természeti, kulturális vagy gazdasági kapcsolatok, közös jellemzők, amelyek indokolják az egy akcióterület keretében megvalósuló fejlesztést. Például: adott mezőgazdasági termék(ek) közös termőterülete, gazdálkodási/termelési mód, közigazgatási központ és az ahhoz való szoros kapcsolódás, közös történelmi, kulturális vagy nemzetiségen alapuló örökség, közös térségi identitás stb..

Az akcióterület kijelölését indokolhatja a gazdasági és társadalmi partnerek közötti szoros együttműködés, a közös identitás és szükségletek a vizsgált térségen belül. Ennek összetevői lehetnek a korábban megvalósított közös projektek során felhalmozott tapasztalatok és bizalom, a projektek közös megvalósítására való képesség, a meglévő munkaerő-piaci kapcsolatok, vonzáskörzetek.

A „területi koherencia” kritériumának megvalósulása a megvalósítandó stratégia tartalmával szorosan összefüggő kérdés. A LEADER esetében fontos cél a vidéki és városi térségek/települések közötti erőviszonyok egyenlítése, a vidéki térségek helyzetbe hozása. Ezért a nagyobb városok gyakran ki vannak zárva ebből a fejlesztési forrásból. Ezzel ugyanakkor az

²⁰ Európai Bizottság (2013): Az Európai Bizottság Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési, Foglalkoztatási, Tengerügyi és Halászati, valamint Regionális Politika Főigazgatóságának közös útmutatója a közösségvezérelt helyi fejlesztésekről az Európai Strukturális és Beruházási Alapok vonatkozásában

akcióterület elzáródik a funkcionális munkaerőpiactól, a legfontosabb köz- és magánjellegű szolgáltatóktól (egészségügyi, oktatási, kereskedelmi és közlekedési központok). A tapasztalatok azt mutatják, hogy az olyan típusú problémák/feladatok, mint például a munkanélküliség, vagy a vállalkozásélénkítés, nem oldhatók meg erősen szűkített térségeken belül. Ezek a térségek nem működhetnek forrásokért versengő izolált területi egységekként, hanem inkább olyan csomópontokként, amelyeknek a határvonalai összemosódhatnak és idővel változhatnak. **A beavatkozások megfelelő területi léptéke leginkább a megoldandó problémától/megvalósítandó stratégiától függ.**

IV.2. A részvételen alapuló tervezés folyamata

Bár a KSK rendeletben a „stratégia kidolgozásába történő közösségi bevonás folyamatának leírása” a 4. pontban szerepel, indokoltnak éreztük előrehozni a második helyre, hiszen **a közösségi bevonás akkor éri el céljait, ha már a tervezés korai szakaszában megkezdődik.** Éppen ezért a tervezési terület meghatározása után az első fontos feladat a térség aktív – majd később segítségükkel a kevésbé aktív – szereplőinek azonosítása, felkészítése, bevonása a közös munkába, majd velük együtt a közösségi tervezés folyamatának megtervezése.

Ezt az alfejezetet 3 részre bontottuk. Az első rész témája a KSK rendelet azon elvárására fókuszál, hogy a közösségi bevonás folyamatát a HFS-ben be kell mutatni. A második rész alátámasztja és indokolja a térségi szereplők bevonásának fontosságát, és ehhez elvi és gyakorlati szempontokat ad. A harmadik rész pedig részletesen foglalkozik a szereplők bevonásának gyakorlati kérdéseivel, ügyeivel, lehetőségeivel.

IV.2.1. A közösségi bevonás folyamatának leírása a HFS-ben

Tekintve, hogy a HFS tervezési folyamatában biztosítani kell a helyi szereplők minél magasabb szintű részvételét, valamint az egyes mérföldkövek vonatkozásában az átlátható és jól dokumentált döntéshozatalt a helyi közösség szintjén, a HFS tervezési időigénye általában több mint fél év. Ennél rövidebb idő alatt nem biztosítható a tervezés kulcselemének számító helyi szereplők bevonása a folyamatba.²¹

A térségi szereplők, a térség közösségeinek bevonása akkor lehet sikeres, ha ezt kellően megalapozott elemző-, tervezőmunka előzi meg. Az adott körülményeket (tervezési terület nagysága, korábbi tervezési-együttműködési tapasztalatok, a tervezésre fordítható idő és egyéb erőforrások kerete stb.) figyelembe véve meg kell tervezni a közösségi tervezés folyamatát. A KSK rendelet előírja, hogy a HFS mutassa be, hogy a HACS a bevonás érdekében milyen tevékenységeket végzett, kiket, mikor, milyen módon szólított meg és vont be a tervezésbe, illetve a közösségi részvétel milyen eredményekkel, megállapításokkal járult hozzá a stratégia kialakításához.

Fontos, hogy a HACS a közösségi bevonás folyamatát valóban már a konkrét tartalmi tervezés megkezdése előtt találja ki a kulcsszereplőkkel közösen.

A Bizottság helyi fejlesztési stratégiák értékelését segítő orientáló kérdései jó támpontot jelentenek a tervezéshez. A helyi közösség bevonására az alábbi kérdések vonatkoznak: A helyi közösség bevonása a tervezési folyamatba alá van támasztva (bizonyított)? A tervezés folyamata átlátható és minden érdeklődő számára nyitott?

A pályázatban tehát részletezni kell **az érintettek bevonásának módját a helyi fejlesztési stratégiák elkészítésébe**, a helyben kezdeményezett és megvalósított tevékenységeket (pl. milyen

²¹ A fentieket a Bizottság CLLD útmutatója is megerősíti (7.3.1 alfejezet, 41. o.)

tematikus munkacsoportok vannak, azok milyen rendszerben dolgoznak, hogyan működik az információáramlás, milyen szintű egyéb eszközöket terveznek stb).

A stratégia bevonásról szóló fejezetének javasolt tartalma a következő lehet:

- A bevonást koordináló csapat (bizottság, munkacsoport) felépítése, összetételének indoklása.
- Az érintettek elemzése.
- A bevonás érdekében elvégzett tevékenységek leírása és rövid értékelése (beleértve a munkacsoportok – ha voltak – összetételét, működési módját, a rájuk delegált feladatok leírását, a munkájuk összegzését).
- A közösségi tervezés során nyert információk hogyan hasznosultak, hogyan épültek be a stratégiába?
- A bevonás folyamatának átfogó értékelése, levonható tanulságok.

A stratégiának tartalmaznia kell a **helyi lakosság, a különböző lakossági csoportok és szereplők, szervezetek aktivizálására és a fejlesztési tevékenységekbe történő bevonására vonatkozó tervet** is. Ebben fel kell vázolni a különböző érintett szervezetekkel való együttműködés módját (közigazgatás különböző szintjei, kulcsszervezetek stb.) és a HACS szerepét ezekben az együttműködésekben.

IV.2.2. A térségi szereplők bevonásának fontossága, szempontjai

A LEADER-módszer legnagyobb előnye és újítása, hogy alulról jövő, helyi szinten meghozott döntések alapján felépített stratégiákat és ehhez illeszkedő projekteket támogat. Ez azonban csak akkor valósulhat meg és akkor szolgálja a „kormányzás javítása és a vidéki térségek belső erőforrásainak mobilizálása” horizontális célt, ha már a folyamat elején valódi térségi partnerségek, együttműködő hálózatok alakulnak ki, amelyek egy közös tervezési folyamat részeként közösen formálják a támogatás és a projektfejlesztés alapját adó helyi fejlesztési stratégiát.

De hogyan lehet több tucat település potenciális szereplőit megszólítani, bevonni a tervezési folyamatba, és fenntartani a motivációjukat egy tartamos együttműködésre? Külön nehézséget jelent a térségfejlesztésben, hogy a rendszerváltás után kialakult önkormányzatiság az elkülönültséget, a települési egységekben való gondolkodást, a tulajdonosi és felelősségérzet települési szintre korlátozását hozta magával. Nagyon fontos tehát a bevonás és az együttműködő hálózatok kialakulásának lehetőségével kiemelten foglalkozni, és megtalálni a gyakorlatban is működő helyi megoldásokat.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A bevonás mértékének szintjei

A vonatkozó szakirodalom több különböző verziót közöl „részvételi lépcsőként”, a lényeg azonban megegyezik: a bevonás módja és mértéke szerint sorrendet állíthatunk fel. Az alábbi példában az első két lépcsőfok gyakorlatilag még nem tekinthető részvételnek.

Nem minden fejlesztési tevékenységhez a legmagasabb szintű részvétel az optimális! Mindig ki kell választani az adott fejlesztési tevékenységhez és az adott szereplőhöz rendelhető optimális részvételi szintet!

Passzív „részvétel”: *Az érintetteket tájékoztatják arról, hogy mi fog történni, illetve mi az, ami már történt. Az információ teljes mértékben a külső szakértők, tervezők birtokában van.*

Részvétel információszolgáltatáson keresztül: *Az érintettek részt vesznek a tervezési folyamatban azáltal, hogy a külső tervezők által feltett kérdésekre, kérdőívekre válaszolnak. A felmérés feldolgozásának eredményeit nem ismerik, így a tervezési folyamatba beleszólásuk nincs.*

Részvétel konzultáción keresztül: *Az érintetteket bevonják a tervezési folyamatba konzultációk keretében, ahol kifejthetik véleményüket, nézeteiket. A külső szakértők határozzák meg a problémákat és a megoldásokat, de az érintettek véleménye alapján ezeket módosítják, finomítják. A döntéshozatalba az érintettek nincsenek bevonva.*

Funkcionális részvétel (delegáció): Az érintettek csoportokat (munkaszervezeteket, bizottságokat) alakítanak, hogy előre eldöntött célokkal, feladatokkal foglalkozzanak. Erre általában nem a projekt kezdeti szakaszán kerül sor, hanem a nagyobb stratégiai döntések meghozatala után. Az ilyen munkaszervezetek általában erősen függenek a külső szakértőktől és a tervezési folyamattól, de előfordul, hogy önállóvá válva fennmaradnak.

Interaktív részvétel (partnerség): Az érintettek közös elemzéseken vesznek részt, amelyek eredményeként akciótervek születnek, új helyi intézmények (munkaszervezeteket, bizottságokat) alakulnak, illetve a meglévőket megerősítik. Az ilyen folyamatok általában interdiszciplinárisak, többféle nézőpontból vizsgálják a helyzetet és szisztematikus, strukturált tanulási folyamatot jelentenek. Ezek a csoportok kontrollálják a helyi döntéseket és ezáltal az érintetteknek szerepe van a struktúrák kialakításában és a gyakorlati kérdések eldöntésében.

Önálló kezdeményezés (facilitálás): Az érintettek részt vesznek a tervezési folyamatban oly módon, hogy külső intézményektől függetlenül önálló kezdeményezést tesznek a helyzet megváltoztatására. A szükséges szakértői szolgáltatások és más források beszerzéséhez felveszik a kapcsolatot külső intézményekkel, de a források felhasználását saját döntési körükben tartják.

A bevonás módja sokféle lehet, attól függően, hogy

- a részvételnek milyen szintjét akarjuk megvalósítani;
- milyen a résztvevők szervezetségi szintje;
- milyen jogszabályi és egyéb elvárásoknak kell megfelelni.

A közös munka hozadéka általában jóval nagyobb, mint a bevonáshoz szükséges plusz idő- és erőforrás-ráfordítás, de ha nincs megfelelő módon kitalálva a folyamat, az jelentősen csökkentheti a tervezés és megvalósítás hatékonyságát. Ezért az eszközök alkalmazásánál a praktikusság és szükségszerűség szempontjának érvényesítése érdekében érdemes figyelembe venni az alábbiakat:

- A részvételi lépcső magasabb szintjén általában nem a nagy létszámú rendezvények alkalmasak, hanem a kisebb, tematikus, irányított megbeszélések, munkacsoportok, felelősökkel, kiosztott feladatokkal. Fontos a résztvevők számára a visszajelzés!
- Operatív szintű megbeszélésekhez csak a szükséges embereket hívjuk meg (valóban érintettek)!
- Nem minden projekt alkalmas a mozgósításra és nem minden projekthez van erre szükség. Ne vigyük túlzásba a műhelymunkákat (ráunnak, ha nincs benne elég tartalom, nem elég izgalmas)!
- A résztvevők/célcsoport megértési szintjének megfelelő mennyiségű és formájú információ átadására szorítkozzunk, különben elveszik a lényeg!
- Mindezek mellett figyelni kell a kapacitások és a megértés folyamatos fejlesztésére.

A közös tervezés bizonyos készségeket, tudásokat, és még inkább egy tudatosan felépített és végigvitt folyamatot igényel. Ez az oka, hogy a KSK rendelet kéri „a stratégia kidolgozásába történő közösségi bevonás folyamatának programját”. A bevonás feladata a folyamat elején jelent nagyobb kihívást. Mivel a helyi szereplők együttműködésének a legtöbb térségben nincsenek komoly előzményei, a bevonás kezdeti fázisára időt és energiát kell szánni – ez a befektetés azonban a későbbiekben sokszorosán megtérül. Természetesen biztosítani kell azt is, hogy a HFS kidolgozása során a bevont partnerek aktivitása fennmaradjon, növekedjen. Ilyen módon a HFS kialakítása és a helyi partnerség kiépítése elválaszthatatlan, egymást erősítő folyamatok.

Mindez vonatkozik a továbbműködő helyi akciócsoportokra is, hiszen az előző programozási időszakhoz képest a partnerségekben jelentős belső és külső változások történhettek.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A térségi tervezés „jó gyakorlata”

A jó térségi tervezés társadalmi értelemben:

- mozgósítja, mobilizálja a térség szereplőit és kreatív energiákat szabadít fel;
- párbeszédet, dialógust generál a helyzetről, a problémákról és a lehetséges megoldásokról;
- növeli a szolidaritást az egyes emberek és társadalmi csoportok között;
- hosszantartó együttműködéseket hoz létre;
- növeli a térség szereplőiben a fejlesztési folyamat iránti elkötelezettséget, felelősséget,

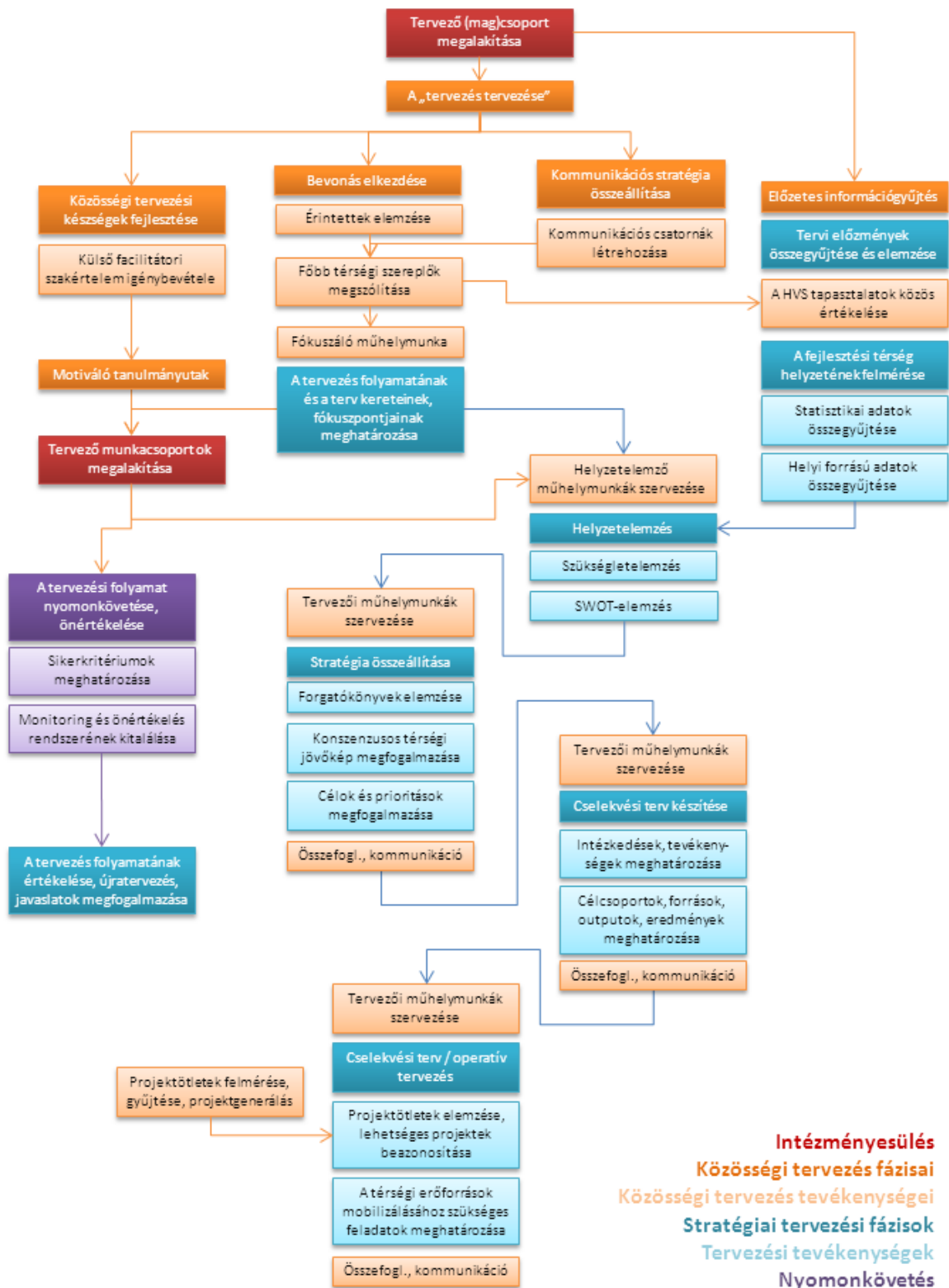
A jó térségi tervezés módszertani értelemben:

- *a problémákat ok-okozati összefüggéseiben láttatja, és meg tudja határozni azokat a gyökérokokat, ahol érdemes beavatkozni;*
- *a térség erőforrásaira, speciális adottságaira és a meglévő készségekre épít;*
- *felvázol egy olyan markáns és egyedi jövőképet, amellyel a térség szereplői azonosulni tudnak;*
- *integrált, vagyis a térség valamennyi társadalmi és gazdasági szereplőjével számol és ezeket be is vonja a tervezési folyamatba, ezáltal társadalmi, gazdasági és környezeti értelemben is fenntartható fejlődési pályát határoz meg;*
- *biztosítja, hogy a helyzetkép és a megoldás komplexebb (feltár meglévő akadályokat, új innovatív ötleteket hoz felszínre), gazdagabb (megszokott gondolkodási sémákon túlmutató) és koherensebb (új egységes identitást hoz létre);*
- *kapcsolatokat teremt a projektek, a beavatkozásokért felelős intézmények és a célzott kedvezményezettek és közösségek között.*

A HFS-ek minőségi kérdéseivel foglalkozó tanulmányok hangsúlyozzák annak fontosságát, hogy a HACS ne várjon valamennyi szabályozás, tervezési dokumentum és kézikönyv megjelenéséig, mert ezzel kockáztatja, hogy nem marad elég idő a partnerség kiépítésére és párhuzamosan a HFS közös tervezésére.

Az 1. ábra a HFS tervezésének elvi folyamatát mutatja be, amelyben a stratégiai tervezés eszközei és a közösségi tervezés módszerei integráltan jelennek meg.

1. ábra: A HFS tervezésének folyamata



IV.2.3 A térségi szereplők bevonásának megkezdése

Koordináló csoport létrehozása

A közösségi tervezés első javasolt lépése a tervezési folyamatot koordináló, menedzselő „helyi intézmény-rendszer” kialakítása. A tervezés motorja az a néhány fős tervezést **koordináló csoport** (tervezői csoport), amelynek feladata a tervezés folyamatának koordinálása és a végső dokumentum összeállítása. Tagjai a HACS munkaszervezete és azok a helyi szereplők, akik leginkább érdekelték(ké tehetők) a helyi fejlesztésben. A tervezői csoportba akár módszertani, akár szakmai területen külső szakértők is bevonhatók.

A tervezői csoport készíti elő a tervezés folyamatát, meghatározza az alkalmazandó kommunikációs eszközöket, eljárásokat, illetve az érintettektől kapott visszajelzések alapján finomítja azt. A tervezői csoport feladata a közösségi részvétel koordinálása mellett a szükséges kutatások, javaslatok, felmérések, kérdőívek, adatgyűjtés tervezése, és a beérkező visszajelzések összegzése, rendszerzése, a folyamatos tájékoztatás biztosítása.

A néhány fős tervezési munkacsoport tudja elkezdni azt a munkát, amelynek eredményeképpen a térség szélesebb társadalmá, a főbb térségi szereplők, a helyi közösségek képviselői a folyamat aktív résztvevőivé válnak. A bevonás és a tervezés előrehaladtával a koordináló munkacsoport létszáma is növekedhet.

A tervezést koordináló csoportban jó, ha van kutató-elemző, fejlesztő és folyamatsegítő tudás és tapasztalat. Ez nem minden esetben áll helyben rendelkezésre, ezért szükségessé válhat külső szakértelem bevonása, legyen az specifikus szakterülettel kapcsolatos tudás vagy módszertani segítség. A képzett külső szakértői szem általában jót tesz a tervezésnek az objektivitás és sok esetben a semleges mediátori szerepkör biztosítása végett. A LEADER Eszköztár szerint kezdő akciócsoportnál a tervezési munka két fő teljes munkaidejét igényli 6 hónapon keresztül.

Az érintettek elemzése

A bevonás egyik tervezéstámogató eszköze az ún. **érintettek elemzése**. Ez tulajdonképpen a térség fejlődésére potenciálisan hatással lévő emberek, szervezetek, intézmények feltérképezése és elemzése, és az aktuális és potenciális partnerek fő tudásainak, készségeinek és hozzájárulásainak azonosítása. A módszer első lépése, hogy feltérképezzük a LEADER-támogatás által potenciálisan érintett vagy az iránta érdeklődő szereplőket. Fontos, hogy ne csak a magától értetődő formális szereplőket (személyeket, intézményeket, civil szervezeteket), hanem az olyan egyéb meghatározható érdekcsoportokat is vegyünk számításba, akik nem tagozódnak formális, érdekérvényesítésre alkalmas szervezetbe. Ilyenkor a mi felelősségünk, hogy azokat is „szereplővé” tegyük, akik segítség nélkül nem állnak készen erre.

Az érintetteket feltérképezhetjük szektorok, térségek/települések, tevékenységek körök vagy tématerületek köré csoportosítva. A beazonosításuk után következik a tulajdonképpeni elemzés: az adott szereplőnek milyen a hozzáállása a problémához, illetve a változtatáshoz milyen kommunikációs formákat kell vagy lehet velük kapcsolatban alkalmazni, milyen módon, milyen mélységben és milyen szerepben vonhatók be a tervezési folyamatba, mik a feltételezhető elvárásaik, mit lehet tenni, hogy motiváltan és ne irreális elvárásokkal kapcsolódjanak a folyamatba? A kérdések sora tetszőlegesen bővíthető, s megválaszolásuk sokat segít a közös munka megtervezésében. Biztosítani kell, hogy a bevonás során senki ne maradjon ki például közlekedési nehézségek (idősek vagy fiatalok), időhiány (vállalkozók, fiatal szülők stb.) miatt.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Az érintettek elemzése

Az érintettek köréről nagy általánosítással állítható, hogy a következő csoport valamelyikébe sorolható:

- akiknek **érdekeit befolyásolja** a megoldandó probléma;
- akik **tevékenységükkel befolyásolják** a problémát/ vagy annak megoldását;
- akik birtokolják vagy jelentősen befolyásolják (kontrollálják) a **menedzsment eszközzeit**;
- akik **rendelkeznek az információval** és/vagy a megoldáshoz szükséges szaktudással.

Az érintettek elemzése jó eszköz a térség mélyebb megismeréséhez és a problémák, érdekellentétek feltárásához. Segítségével a tervezési fázisban felkészülhetünk arra, hogy milyen tevékenységekre van szükség ahhoz, hogy a program a lehető legszélesebb társadalmi bázissal, a legnagyobb együttműködéssel valósuljon meg, a legtöbb résztvevő meglegedésére. Ezen a ponton viszonylag kevés beavatkozással jelentősen javíthatjuk a program hatékonyságát.

Az érintettek elemzésének fő célja, hogy:

- meghatározza a térség érintett csoportjait;
- pontosan behatárolja a programnak a különböző (cél)csoportokra gyakorolt hatásait;
- azonosítsa a meglévő és potenciális konfliktusokat, illetve megfelelő tevékenységeket tervezzen ezek mérséklésére.

Az érintettek elemzésének klasszikus lépései a következők:

Első lépés: ötletbörze keretében az érintettek összegyűjtése, esetleg csoportosítása.

Második lépés: az érintettek közötti prioritások megállapítása:

- magas vagy alacsony érdeke fűződik a HACS munkájához;
- magas vagy alacsony a hatalma a HACS munkájának támogatásához vagy hátráltatásához.

Fentiek alapján a kulcsszereplők, azok érdekeinek és befolyásának beazonosítása.

Harmadik lépés: az érintettek megérítése.

- Milyen érdekük fűződik a HACS tevékenységéhez (pozitív/negatív, pénzügyi/érzelmi, ...)?
- Mik a motivációik?
- Milyen információra van szükségük a HACS-tól?
- Hogyan ítélik meg jelenleg a HACS munkáját?
- Hogyan tudnád őket befolyásolni, hogy támogassák a HACS munkáját? Ha nincs esély megnyerni őket, hogyan érheted el, hogy a lehető legkevesebb kárt okozzák a HACS-nak?
- Ők a befolyásolók/meghatározók, vagy őket befolyásolják kívülről? Kiket befolyásolnak, vagy kiktől függenek?

Negyedik lépés: a hálózat elemzése.

Táblázatot készítünk a lehetséges érintetteket felsorolva. Megállapítjuk az érintettek befolyását és az érintettség vagy befolyás mértékét:

Sor-szám	Érintett fél	Mi módon érintett a problémák által? Mely problémák érintik elsősorban?	Az érintett készségei/motivációja a problémákkal való foglalkozásra	Az érintett viszonya más érintettekhez (pl. partnerség, együttműködés, konfliktusok)	Az érintett fő céljai	A program pozitív hatásai az érintettre	A program negatív hatásai az érintettre	Mit tehetünk a konfliktusok mérséklése, valamint az érintett pozitív hozzáállásának kialakítása/erősítése érdekében?
1.								
2.								
n								

A tervezési folyamat közös „fókuszálása”

Az érintettek azonosítása és elemzése után meg lehet kezdeni a tulajdonképpeni megszólítást és bevonást. Erre általában alkalmasak az olyan nagyobb létszámú műhelymunkák, ahol a résztvevők megismerhetik a tervezési munka céljait és kereteit, illetve ahol egymással is kapcsolatba kerülhetnek. Az információátadás mellett ezek a műhelymunkák alkalmasak arra is, hogy a megszólított szereplők elkötelezettségét megteremtsük. Ennek érdekében össze lehet gyűjteni a műhelymunkákon azokat a témákat, amelyekben a megjelentek érintettek, és közösen be lehet azonosítani azokat a fókuszokat, amelyekre a HFS-nek mindenképpen reflektálnia kell.

A találkozók, műhelymunkák, beszélgetések tervezésénél több szempontot is figyelembe kell venni. Fontos, hogy ezek a térség valamennyi településén élők számára elérhetőek legyenek, s ezt mind a helyszínválasztásnál, mind az időzítésnél, a napirend összeállításánál tekintetbe kell venni. Szükség esetén a közlekedésbe vagy akár gyermekfelügyeletbe is be lehet segíteni. Emellett az is szükséges, hogy különböző folyamatsegítő (facilitációs) technikák alkalmazásával minden résztvevő aktív részesévé válhasson és váljon a közös gondolkodásnak. A műhelymunkákat lehet tematikus, ágazati vagy területi alapon is szervezni.

A bevonás természetesen folyamatos, a HFS tervezése során új szereplők csatlakozhatnak, vagy új csoportok, közösségek juthatnak arra a döntésre, hogy érdekeiket, szükségleteiket becsatornázzák a tervezési folyamatba.

Közösségi tervezési események (1)

*Az érintettek elemzése során beazonosított térségi szereplők bevonására egy vagy több „fókuszáló műhelymunka” megszervezése jó lehetőséget ad. Ezek a találkozók témájukat tekintve a **tervezés folyamatáról, a stratégia elvi és gyakorlati kereteiről, fókuszpontjairól** szólnak. Fontos, hogy mindenki számára világossá váljon, hogy milyen keretek között, milyen típusú tervezési folyamatban vesz részt – és ettől mit lehet és érdemes elvárni.*

A találkozókön biztosítsunk lehetőséget arra, hogy a résztvevők aktívan hozzájárulhassanak a tervezési folyamat fókuszálásához, a HFS súlypontjainak meghatározásához. Nagyobb létszámú műhelymunkán a tervezés céljainak és feltételeinek ismertetése után érdemes lehet a munkát három téma mentén (pl. gazdaság, társadalom, épített és természeti környezet) bontani, majd a kisebb csoportokkal ötletbörzét rendezni. Ennek során minden résztvevő például öntapadós cetlikre írhatja az általa legfontosabbnak tartott stratégiai fókuszterületeket. A résztvevők a cetliket felolvassák, a moderátorok pedig csoportosítva egy táblára/csomagolópapírra ragasztják. Ha van idő, a résztvevőket kérdezhetjük a programmal kapcsolatos elvárásaikról is.

A fókuszáló műhelymunkákat érdemes nagyobb létszámúra tervezni, hogy a tervezési terület főbb szereplői találkozhassanak, megismerhessék egymást, mielőtt kisebb műhelymunkák keretében az elmélyültebb tervezési munka megkezdődne. A műhelymunka/műhelymunkák során körvonalazódik, hogy mely szereplők kívánnak aktívan részt venni a tervezési folyamatban.

Közösségi tervezési készségek fejlesztése

A bevonás, illetve a fókuszáló műhelymunkák során körvonalazódik, hogy a HACS tagjai, tagszervezetei, illetve együttműködő aktív partnerei közül kik milyen tématerületek iránt mutatnak elköteleződést. A tervezési folyamat találkozók és műhelymunkák intenzív sorozata, amelyek lebonyolításához elengedhetetlen a megfelelő készségek és tapasztalatok megléte a releváns kutatási-tervezési technikák, a térségfejlesztés és a folyamatsegítés (facilitálás) terén. A munkaszervezet egyes tagjai, illetve a HACS tagjai és partnerei ideális esetben érdeklődésüknek, érintettségüknek megfelelő **képzéseken, tanulmányutakon vehetnek részt** a közös tervezés megalapozásaként.

A HACS magját alkotó szűk csoport nem feltétlenül rendelkezik mindazokkal a készségekkel, tudásokkal és hasznosítható munkaidővel, amely a sikeres együttműködéshez és a HFS-tervezés valamennyi részfeladatához szükséges. A tervezési folyamat bizonyos specifikus feladataihoz vagy technikai megoldásaihoz ezért **egyéb kiegészítő erőforrások is bevonhatók**, például egyetemek, tervezési ügynökségek és szakértő cégek közreműködésével, vagy külső szakértők alkalmazásával. Tapasztalatok mutatják, hogy új HACS-ok esetén a tervezés fél évig legalább két főállású munkatárs idejét tölti ki, amit kiegészít a partnerek önkéntes munkája. Ez a becsült erőforrásigény természetesen változhat a tervezendő térség nagysága, illetve a korábbi együttműködési tapasztalatok függvényében.

A folyamatsegítő, **facilitatori munka** iránt hajlandóságot és készséget mutató kollégák felkészültsége növelhető azáltal, hogy a HACS a folyamat teljes szakaszára vagy az első időszakra felfogad egy ezen a területen jártas szakembert, akinek a munkáját segítve a folyamatsegítéssel

kapcsolatos tudások és készségek elsajátíthatók.

A közösségi tervezés fenntartott, közös tanulási folyamatként való értelmezése a továbbiakban is lényeges szempont. A tervezés előrehaladtával hasznos lehet az éppen felmerülő kihívásokra, kérdésekre, megoldási ötletekre újabb kisebb vagy nagyobb létszámú, elsősorban a tapasztalatszerzést szolgáló tanulmányutak, látogatások szervezése, vagy az adott témában járatos szakemberek meghívása egy-egy előadásra, beszélgetésre. A tervezésben részt vállaló személyek készségeinek, tudásának fejlesztése sok olyan impulzust, ötletet hozhat be a folyamatba, amelyek nélkül sokkal nehezebb lenne a már rutinná merevedett tervezési, fejlesztési köröket meghaladni.

Tematikus munkacsoportok alakítása

A képzések, tanulmányutak során a résztvevők a témán kívül egymást, egymás nézőpontjait, érdekeit, szakmai álláspontját is jobban megismerhetik. Az így kialakuló tematikus csapatokból és a fókuszáló műhelymunka eredményeképpen a tervezési folyamat „intézményesítésének” következő szakaszában megalakulhatnak a **tematikus tervező munkacsoportok**, amelyek az adott (szak)terület átfogó tervezésének irányítását, a közösségi tervezés során megfogalmazódó gondolatok, ötletek dokumentálását és kommunikálását fel tudják vállalni.

A munkacsoportok összeállításánál a fő cél, hogy egy hatékonyan együtt dolgozó, ugyanakkor a helyi lakosságot képviselő csapat alakuljon. Érdemes megfontolni, hogy a munkacsoportok élére lehetőleg a térségben elfogadott személyek kerüljenek, illetve olyan lakossági csoportok képviselői is részt vállalhassanak a munkában, akik gyakran kimaradnak a fejlesztésekből. Az 5-6 fős tematikus munkacsoportok fontos szerepet tudnak vállalni mind a helyi társadalom bevonása, mind a formálódó gondolatok, ötletek gyűjtésében, feldolgozásában, kommunikációjában, a térségi hálózatosításban, illetve később a pályázók segítségével vagy a pályázatok értékelésében. Ezek a munkacsoportok adhatják a HACS szakmai bázisát.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Tematikus munkacsoportok

A munkacsoportokat szervezhetjük például a következő témák mentén:

Gazdaságfejlesztés munkacsoport:

- *térségi gazdasági szabályozás (helyi adók, övezetek, engedélyek, bérleti díjak, tervek-stratégiák stb.)*
- *helyi vállalkozások fejlesztése (technológia, infrastruktúra, termékfejlesztés, inkubáció stb.)*
- *klaszterfejlesztés (hálózatok, szövetkezetek, együttműködések, közös érdekérvényesítés, térségi marketing stb.)*
- *helyi piac fejlesztése (infrastruktúra, szemléletformálás, fogyasztási szokások stb.)*
- *foglalkoztatás-koordinációs fejlesztések (munkához jutás, munkaerő közvetítés, képzés-szakképzés stb.)*
- *alternatív gazdaságélénkítő eszközök (helyi pénzhelyettesítők, helyi bank, cserekörök, hűségkártya stb.)*
- *társadalmi célú vállalkozások, szociális gazdaság (szociális földprogramok, önkormányzati kvázi szociális foglalkoztatás, közmunka stb.)*

Környezet munkacsoport:

- *környezetterhelés (környezeti elemek állapota, szennyező, terhelő források stb.)*
- *környezetvédelmi (aktív és passzív környezetvédelmi fejlesztések, hulladékkezelés stb.)*
- *fenntarthatóság (megújuló energiaforrások, környezeti elemek fenntartható használata, klímavédelem stb.)*
- *táj- és természetvédelem (természetvédett területek, biodiverzitás-védelem, élőhelyvédelem, ökológiai kiegyenlítő felületek, tájvédelem stb.)*
- *környezeti szemléletformálás (oktatás, kampányok, tanösvények stb.)*

Helyi társadalom munkacsoport:

- *demográfiai helyzet (koreloszlás, vándorlás, képzettségi helyzet stb.)*
- *szegénység kezelése (lakhatás, szegények szegregációja, szociális és egészségügyi problémák stb.)*
- *szociális és egészségügyi ellátások (alap ellátások helyzete, térségspecifikus ellátások – pl. idősek, szegények, romák stb.)*

- *oktatási helyzet (oktatáshoz való egyenlő hozzáférés, szegregációs-integrációs kérdések, oktatási infrastruktúra stb.)*
- *kulturális és közösségi élet (intézmények, gyerekek és fiatalok iskolán kívüli tevékenységei, szabadidős programok, önfelkészítő lehetőségek, közösségi terek stb.)*
- *kulturális sokszínűség*

Egyéb, például „demokrácia” munkacsoport (helyi kormányzás, „jó kormányzás”, fiatalok demokrácia érzékének fejlesztése, pozitív tárgyalási-konfliktuskezelési technikák stb.).

Természetesen ettől eltérő tematikájú munkacsoportok is létrehozhatók, illetve a nagyobb munkacsoportokon belül kialakíthatók kisebb tematikus részmunkacsoportok (pl. a helyi társadalom munkacsoporton belül szegénység, oktatás, kultúra munkacsoport). Fontos, hogy a munkacsoportok rendszeresen átbeszélgék a munkájuk eredményeit, kihívásait, hiszen nem elkülönült ágazati tervezést, hanem a témákat összekapcsoló gondolkodási struktúrákat célszerű kialakítani.

A munkacsoportok összetételének szempontjai:

- *A munkacsoportok összetételénél mindig figyelni kell a három szektor egészséges arányára.*
- *Az egyes intézményekből a vezetők/döntéshozók mellett a napi gyakorlati munkát végző munkatársak is legyenek jelen.*
- *Olyan emberekből formáljunk munkacsoportot, akik tudják vállalni a csoportban a munkát. Azokból, akiknek ez nem fér bele az idejébe, de számít a véleménye, alakíthatunk egy felügyelő/irányító bizottságot.*
- *Figyelembe kell venni a helyi közösségen belüli kapcsolatokat és dinamikát, például olyan munkacsoport-vezető megválasztása, akiben megbíznak a helyi emberek, és aki tiszteletnek örvend. Igyekezni kell elkerülni az ún. blokkolókat, azoknak a bevonását, akik révén mások kizáródnak a folyamatból, és törekedni kell olyan csoportok bevonására, amelyeket gyakran ér kirekesztés.*
- *A fentiek figyelembevételével természetesen később is bővíülhet/változhat a munkacsoportok személyi összetétele.*
- *Fontos a megalakuló munkacsoportokkal közösen értelmezni a teljes tervezési folyamatot, annak idő- és egyéb korlátait, céljait, sikerkritériumait.*

Példa az egyes munkacsoportok összetételére:

<i>Gazdaságfejlesztés munkacsoport</i>	<i>Helyi önkormányzattól a gazdasági ügyekkel foglalkozó munkatársak A térség meghatározó vállalkozói A térségben lévő vállalkozások érdekszövetségeinek, szövetkezeteinek képviselői Munkaüggyel foglalkozó hivatalok (munkaügyi központok), kamarák képviselői Gazdaságfejlesztés/térségfejlesztés profilú civil szervezetek képviselői</i>
<i>Környezet munkacsoport</i>	<i>Helyi önkormányzattól a környezeti ügyekkel foglalkozó munkatársak Természet- és környezetvédelmi hatóságok képviselői Környezeti profilú, vagy környezeti ügyekben érintett vállalkozók, cégek képviselői Természet- és környezetvédelmi profilú civil szervezetek képviselői</i>
<i>Helyi társadalom munkacsoport</i>	<i>Helyi önkormányzattól az egészségügyi, szociális és oktatási ügyekkel foglalkozó munkatársak Oktatási és kulturális/közösségi intézmények (óvoda, iskolák, egyéb képző intézmények, művelődési- és közösségi házak stb.) képviselői (vezetők és a gyakorlati munkában résztvevők egyaránt) Szociális és egészségügyi intézmények képviselői (vezetők és a gyakorlati munkában résztvevők – védőnők, szociális munkások stb. – egyaránt) Oktatási, kulturális, ifjúsági, szociális, egészségügyi profilú civil szervezetek képviselői</i>

A munkacsoportok és a tervezői munkacsoport közötti szoros kapcsolat és hatékony kommunikáció elengedhetetlen feltétele a sikeres tervezési folyamatnak.

Kommunikáció

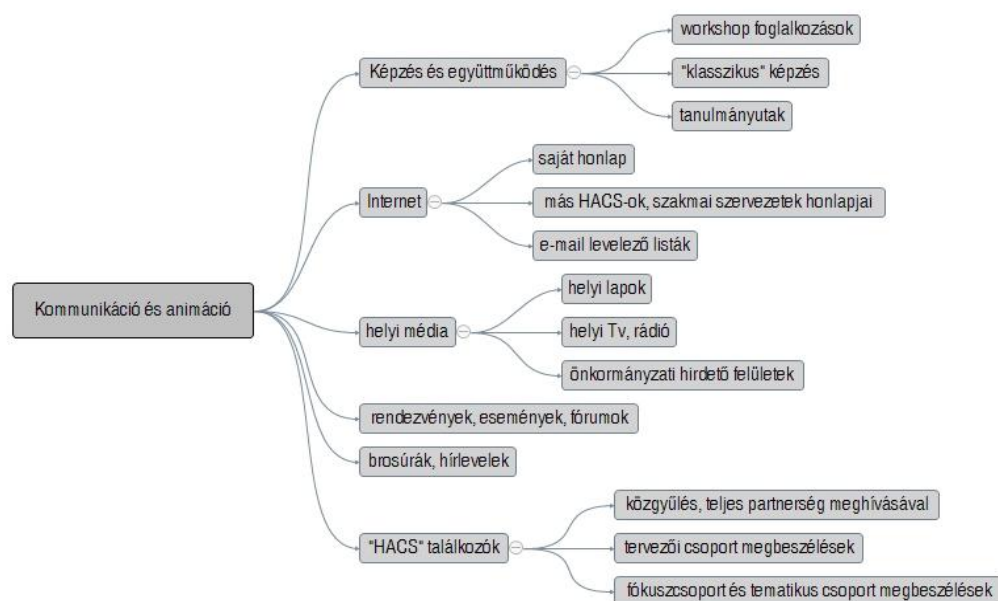
A közösségi tervezést egy olyan nyitott tanulási-gondolkodási folyamatnak kell elképzelni, amelybe a térségben élő és működő személyek és intézmények szabadon becsatlakozhatnak, a már részt vevők pedig lehetőleg elköteleződnek a további munka és együttműködés iránt. Mindennek elengedhetetlen feltétele a **jó kommunikáció**, amely egyrészt világossá teszi a

folyamat kereteit és céljait, másrészt mindig naprakészen mutatja a tervezési folyamat éppen aktuális állását, az eddigiekben elért eredményeit valamint a következő várható lépéseket.

A kommunikációnak ma már számtalan eszköze áll rendelkezésre, amelyeket megfelelően használva aránylag könnyen megteremthetjük a tervezési folyamat átláthatóságát és nyitottságát. Fontos azonban értelmezni és elemezni, hogy az egyes kommunikációs formák mely célcsoport, érintetti kör számára jelentenek hatékony eszközt, illetve melyek azok a térségi szereplők, akikhez mindezeket keresztül sem jut el az információ. Ezt részben már az érintettek elemzése módszer használata során végig lehet gondolni. A kommunikációs célok és az e célokat legjobban szolgáló eszközök beazonosítása, megválasztása a **kommunikációs terv része** (bővebben lásd a IV.6.1. pontban).

A HFS tervezést támogató kommunikációs terv lehetséges főbb elemeit a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra: A HFS tervezést támogató kommunikációs terv lehetséges főbb elemei



Orientáló kérdések a szereplők bevonásával kapcsolatban

Milyen eszközöket alkalmaz a HACS az érintettek és érdeklődők széles körű partnerségbe való bevonására?

Hogyan növelhetjük az érintettek érdekeltségét a folyamatban?

Hogyan ellensúlyozhatjuk – ha szükséges – a magas szintű befolyással és magas szintű érdekeltséggel rendelkező érintettek esetleges túlzott befolyását, dominanciáját a folyamatban?

Rendelkezik a HACS a bevonáshoz, partnerség építéshez szükséges alábbi készségekkel?

- bizalomépítés – a közösség bevonása a folyamatba és elkötelezettségének kialakítása;
- animáció – ötleteket felszínre hozása és kezdeményezések generálása;
- folyamatsegítés – a közösség segítése céljai elérésében;
- konfliktuskezelés – konszenzusteremtés;
- delegáció – helyi szereplők döntéshozása és felelősségvállalása a megvalósítás irányában.

Biztosítja a HACS az alábbiak közül valamelyiket az elköteleződés erősítése érdekében?

- az emberek látják, hogy valamit nyerhetnek a folyamatból;
- megfogható eredmények;

- lehetőség a döntéshozásban való részvételre;
- hasznos járulékos hatások (spin-offs) megjelenítése.

Teljesülnek az alábbi elvárások?

- a helyi szereplők informáltsága megfelelő;
- a helyi szereplőket érdeklő témákról, projektekről van szó;
- átlátható a folyamat, a szereplők feladatai, felelősségi köre, mindkét oldal elvárásai;
- nyitottság és szervezetség az eredmények további megbeszélésére.

A megbeszéléseket megelőzően tisztázottak az alábbi kérdések?

- Hol tart a folyamat?
- Ki vesz részt, mit várunk el egymástól?
- Mik a lehetséges és elvárt eredmények?

A továbbiakban a közösségi tervezéssel kapcsolatos szempontokat, javasolt eseményeket a stratégiai tervezés releváns pontjain jelezzük.

IV.3. A terület fejlesztési szükségleteinek és lehetőségeinek elemzése, beleértve az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzését

A **helyzetelemzés minősége és teljessége** meghatározó a stratégiaalkotás folyamatában. Amennyiben ez a lépés nem megfelelő, szinte lehetetlen később megfelelő célrendszert, illetve akciókat tervezni. A helyzetelemzés megfelelő végrehajtása egyben előkészíti a tervezést végző/támogató csapatot a térségről alkotott közös tudás és a csapatkohézió kialakításával.

A **helyzetelemzés előkészítéséhez** érdemes felmérni a munka korlátait és lehetőségeit (idő, humán kapacitás, forrás, kész vizsgálatok, adatok rendelkezésre állása, stb.). Ennek figyelembevételével lehet dönteni a részletezettségről, az igénybeveendő szakértők köréről és ez alapján lehet kialakítani a helyzetfeltárás részletes módszertanát.

Törekedni kell arra, hogy a felmérés a legrészletesebb és legaktuálisabb adatokból és információkból építkezzen. A helyi sajátosságok figyelembevétele szempontjából a települési szintű feltáró munka a legideálisabb, hiszen a település egy jól megfogható lépték, sok adat település szinten elérhető, illetve a feltáró beszélgetések ezen a szinten várhatóan kézzelfogható információkkal szolgálhatnak. Az ilyen részletes felmérés azonban jelentős időt és erőforrásokat igényel, ugyanakkor a lehetőségek függvényében adott esetben résztermékben, vagy részterületekre vonatkozóan is érdemes ilyen szintű felmérésben gondolkodni.

A helyzetfeltárás lényeges eleme az **adat- és információigény felmérése** és a **gyűjtés módszertanának** kialakítása. A fókuszáló feltáró beszélgetések során körvonalazódik a stratégiaalkotáshoz szükséges adatigény, beleértve a szokásos adatokon túl jelentkező, egyedi adatigényt is, amely alapján már megtervezhető az adatgyűjtés módszertana. Minden adat esetében érdemes először azt megvizsgálni, hogy elérhető-e központi, vagy helyben létező adatbázisból. Amennyiben nem, meg kell tervezni az adatfelvétel módszertanát (teljes körű, mintavételes, interjú, kérdőív, stb.).

A helyzetfeltárást az adott térség sajátosságaihoz, a stratégia várható fontosabb tartalmi irányaihoz, és a lehetőségeinkhez kell igazítani. Az Európai Unió által javasolt tervezési logika legalább a következő **három tématerület** felmérését igényli:

- **környezet:** a nem épített és épített környezet helyzetének felmérése;

- **gazdaság:** a gazdasági szereplők (nem csak vállalkozások) helyzetének, és a gazdasági mechanizmusok felmérése;
- **társadalom:** az adott terület közösségének, illetve a társadalom működését szolgáló közszolgáltatások, szerveződések helyzetét vizsgáló felmérés.

A helyzetfelmérésnek a **fenntarthatóság** szempontjából érdemes vizsgálnia az egyes tématerületeket. Az „erős” fenntarthatóság elve szerint a természeti tőke nem helyettesíthető más tőke-javakkal, s a természeti tőke értéke időben nem csökkenhet. Herman Daly szerint az „erős” fenntarthatóság érvényesülése esetén az alábbi három kritériumnak kell teljesülnie:

- amit a környezetbe bocsátunk, az nem haladhatja meg a környezet befogadó/feldolgozó képességét,
- amit a környezetből kitermelünk, az nem haladhatja meg a környezet újratermelő-képességét,
- a nem-megújuló erőforrások felhasználásának a mértéke nem haladhatja meg azt az ütemet, amilyen arányban helyettesíteni tudjuk őket megújuló erőforrásokkal.

A helyzetfelmérést (ahogy az egész stratégia-tervezési folyamatot) érdemes az „erős” fenntarthatósági definíció által kijelölt logika mentén megtervezni. Ennek megfelelően elsődlegesen azt kell megértenünk, hogy meddig terjeszkedhet az emberi beavatkozás az adott térségben a környezet megújulási képességének megőrzése mellett, ezen belül milyen módon tudunk fenntartható társadalmat kialakítani, amelyet erőforrásokkal kiszolgál a fenntartható gazdasági alrendszer.

A **3. mellékletben** a felsorolt három tématerület felmérésének részleteire teszünk javaslatokat.

IV.3.1. A tervi előzmények, korábbi programok/projektek tapasztalatainak összegyűjtése és elemzése

A közösségi helyzetfeltárás előkészítéseként a koordináló munkacsoportnak javasolt összegyűjteni és elemezni a **térséget érintő tervi előzményeket és fejlesztési dokumentumokat** (pl. a TOP forrásaira különböző területi szintre készülő fejlesztési dokumentumok, projektlisták, stb.). Ennek egyik célja a tervezéshez szükséges információk rendelkezésre állásának biztosítása, a másik cél pedig a HFS külső koherenciájának, kiegészítő jellegének biztosítása. Az összegyűjtött tervi előzmények, fejlesztési dokumentumok rendszerezéséből, eredő kivonatokat, összesítéseket, értékelő anyagokat javasolt kommunikálni a tervezési folyamathoz csatlakozó szereplők számára. A fókuszáló műhelymunkán vagy később a közösségi helyzetfeltárás műhelymunkáin érdemes összefoglalni, bemutatni ezeket az eredményeket.

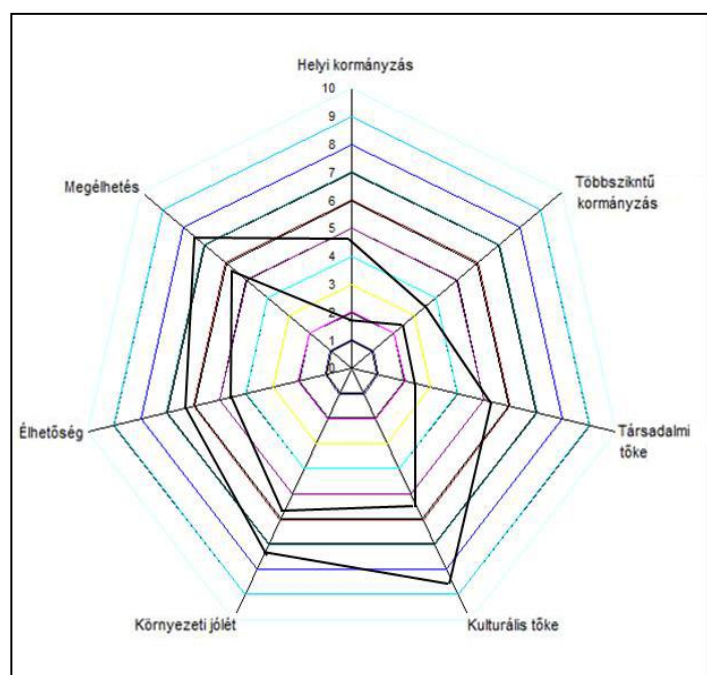
A korábbi **helyi fejlesztési stratégia megvalósulásának és a LEADER-tapasztalatoknak az összegzése** fontos állomása az új tervezési folyamat előkészítésének. A LEADER program megvalósításának szereplőivel és partnereivel közösen – akár egy ilyen témájú műhelymunka keretében – érdemes átbeszélni a tanulságokat, a térség szereplőinek bevonásában és a program helyi megvalósításában megmutatkozó erősségeket és gyengeségeket, az új tervezési ciklusból fakadó lehetőségeket és veszélyeket, illetve általában a változtatási szükségleteket.

A részvételen alapuló értékelés célja annak jobb megértése, hogy hogyan értékeli a beavatkozásokat maguk az érintettek, hogyan látják az eredményeket a saját szempontjaikból. A korábbi program eredményeinek és hatásainak az érintettek bevonásával történő közös értékelésére számtalan módszer létezik. Az Európai Vidékfejlesztési Értékelési Hálózat „Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in Rural Areas”²² című munkája ezekből az eszközökből mutat be jó néhányat, amellel hasznos útmutatóul szolgál

²² http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf

a kulturális és társadalmi tőke, a gazdasági és környezeti hatások, valamint a kormányzás minőségének mérésére és kvalitatív értékelésére. A bemutatott módszerek között van, amelyiket külső, független értékelők, többeket pedig maguk a HACS-ok ún. „önértékelés” keretében alkalmazhatják. A fent hivatkozott anyag teljes önértékelési folyamatokat foglal össze és ajánl hozzá hasznos és elérhető szakirodalmat. Szerepelnek az anyagban olyan módszerek is, amelyek egy-egy értékelő műhelymunka alkalmával lehetnek nagyon jók ahhoz, hogy strukturált módon gyarapíthatják a közös tudást. Ilyen például a „lehetőségek és szűk keresztmetszetek elemzése” (Potential and Bottleneck Analysis), vagy a „lyukak betömése” (Plugging the leaks) és a „helyi multiplikátor” (Local Multiplier).

A korábbi program eredményeinek és hatásainak közösségi értékeléséhez alkalmas eszköz a „többkritériumos minősítő eszköz” (multi-criteria rating tool). Első lépésben meg kell határozni az értékelési kérdéseket (mit szeretnénk mérni/értékelni). A kérdések közös értelmezése után létszámtól függően csoportokat alkotunk (minimum 4-5 fő/csoport). Lehetőleg minden csoport dolgozzon minden kérdésen. Az értékelő skála terjedhet 1–5-ig vagy 1–10-ig. Az 1-es érték a legalacsonyabb szintű teljesülést (rossz teljesítmény), az 5-ös, vagy 10-es a legmagasabb szintű teljesülést (kiváló teljesítmény) mutatja. Az első érték az előzetesen definiált időszak kezdetének minősítése, a második érték a jelenlegi állapoté. Amennyiben a kezdeti időpontra vonatkozóan nem készültek feltáró vizsgálatok, úgy kiinduló adatok, információk hiányában a résztvevők tudására, emlékezetére



hagyatkozva tudjuk minősíteni a kezdeti állapotot. Ennek akkor van értelme, ha a résztvevőknek elegendő ismeretük van a múltira vonatkozóan. A csoportok tagjai először önállóan minősítenek, majd miközben indoklással ellátva egymás után felhelyezik az értékeiket egy közös, mindenki által jól látható táblázatba, megvitatják az adott értékeket, és egy közös csoport eredményé összegzik azokat. Ezután a csoportok egymás között vitatják meg az eredményeket és átlagolják az értékeket. Legutolsó lépésként a minősítések közös eredményeit egy pókháló diagramon (lásd az ábrát) tesszük mindenki számára láthatóvá és közösen megvitathatóvá.

A nem számszerűsíthető eredmények és hatások értékelésénél szerencsés, ha az egyes programok elindításánál készülnek olyan vizsgálatok, esettanulmányok, amelyek az adott időpontban tapasztalható kiindulási helyzetet, mint viszonyítási alapot rögzítik.

Szinte minden térségben megvalósultak **más fejlesztési alapokból finanszírozott programok, projektek**, amelyek közül sokakról készültek kutatások, elemzések²³, illetve szerencsés esetben megtalálhatók a térségben azok a helyi szakemberek, akik aktív részesei (voltak) a megvalósításnak. Az ő tapasztalataik egyrészt olyan terepi információkat nyújthatnak, amelyek hozzájárulnak a HFS térségi szükségletekre érzékenyebb, realisabb tervezéséhez, másrészt az így megkérdezett emberek, intézmények fontos emberi erőforrásaivá válhatnak a következő időszak partnerségének.

IV.3.2. Adatok, információk gyűjtése és elemzése

A közösségi helyzetfeltárás előkészítésének tekinthető a legfrissebb **statisztikai adatok összegyűjtése és elemzése**. A statisztikai adatokat – amennyiben az adatforrás ezt lehetővé teszi – érdemes mindig több éves távlatban is elemezni, azaz idősoros adatok felhasználásával rámutatni a trendekre, változásokra. A statisztikai adatok pontosíthatók és kiegészíthetők **helyi**

²³Például MTA KRTK (2013) *Vidékkutatás 2012-2013. Az etnikus és nem etnikus szegénység mérséklését szolgáló szakpolitikai beavatkozások tapasztalatai vidéki térségekben*. (Témavezető: Dr. Váradi Monika Mária)

adatgyűjtéssel. Az adatbázisba bekerülhetnek a térségi intézményektől beszerzett ágazati adatok (pl. létszámadatok, a szociális és az egészségügyi ágazatban ellátottak száma, főbb ellátási típusok), illetve egyéb önálló adatgyűjtésből származók (pl. a helyi civil szervezetekre vonatkozóan). Az adatgyűjtés módszertanához a **3. melléklet** tartalmaz hasznos információkat.

IV.3.3. Helyzetelemzés

A **helyzetfeltárás** (tervelőzmények, statisztikai és saját gyűjtésű adatok, információk gyűjtése, feldolgozása) a koordináló, illetve a közben megalakuló tematikus munkacsoportok készítik. Javasolt ennek a munkának az eredményeit nyilvánossá tenni. A helyzet további, az egyes térségi szereplők szubjektív nézőpontjait is figyelembe vevő **elemzése** tipikusan közösségi feladat. A KSK rendelet a szükségletek összeírását és elemzését, valamint egy SWOT-elemzés elkészítését várja el a HFS tervezése során. A SWOT-elemzés módszere alkalmas arra, hogy a bevont szereplők közösen összegyűjtsék a térség erősségeivel, gyengeségeivel, illetve a helyzetből adódó lehetőségekkel és veszélyekkel kapcsolatos álláspontjaikat és ötleteiket, illetve a későbbiekben ez alapján alakítsák ki a stratégia fő irányvonalait. Fontos azonban biztosítani, hogy a SWOT ne csak az ötletek négyes csoportosítása legyen, hanem a helyzetnek tényekkel alátámasztott valós értelmezése.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: SWOT-elemzés

A SWOT-elemzés a HFS kötelező eleme. Az elemzésbe be kell építeni a területre vonatkozó szakpolitikai anyagok, tervelőzmények, adatelemzések tanulságait, a közösségi részvétel során nyert információkat, valamint bármely egyéb szakértői tudást, hozzájárulást.

A SWOT-elemzés egy olyan információmenedzselési és elemzési eszköz, amely a térségben közvetlenül befolyásolható belső erősségek és gyengeségek, illetve a közvetlenül nem befolyásolható, de a térségi folyamatokra ható külső lehetőségek és veszélyek elemzésére alkalmas. Az elemzés első lépése, hogy a meghatározott tématerületekre (minimálisan: társadalom, gazdaság, környezet) összeállítjuk a belső erősségek/gyengeségek, valamint a külső lehetőségek/veszélyek listáját, felhasználva valamennyi adatforrást. Ezzel az eszköz segít egységes keretbe foglalni mind a statisztikai adatok tényszerű helyzetképét, mind a térségi szereplőktől származó információkat és szubjektív véleményeket, mind a térségi szakpolitikák megállapításait.

Milyen jellemzők kerülnek a táblázatba?

- meghatározó, a vizsgált terület (természet, társadalom, gazdaság stb.) szempontjából karakteres, sajátos tényezők;
- ha az adott tulajdonság/folyamat/jellemző állapotának, változásának, fejlődésének iránya és jelentősége azt indokoltá teszi;
- csak akkor, ha az adott tényező valódi erőforrást jelent.

Belső tényezők (erősségek, gyengeségek) vizsgálata = **VAN**

- jellemző adottságok
- a helyzetelemzéskor (is) meglévő tulajdonságok
- nem minden állapot-jellemző használható fel, csak a legkarakteresebbek (8-10-12 elem)

Külső tényezők (lehetőségek, veszélyek) vizsgálata = **„LEHET”**

- vizsgálata feltárja, hogy a majdani stratégiák milyen társadalmi, gazdasági, környezeti stb. körülményekkel/feltételekkel találkoznak, ezek mennyiben segítik vagy gátolják azok megvalósítását;
- ez tulajdonképpen a cselekvési terünk behatárolása;
- olyan lehetőségek és veszélyek is felmerülhetnek (a térséget negatívan vagy pozitívan érintő felsőbb szintű döntések, pénzügyi hátterek stb.), amelyeknek nincs előzménye az erősségek-gyengeségek között – ezekkel is foglalkozni kell!

A listák összeállítása azonban önmagában nem sokban járul hozzá a stratégia kialakításához. A SWOT kulcsfontosságú része maga az elemzés, amelynek során a térség adottságait (erősségeit és gyengeségeit) vetjük össze a külső tényezőkkel (lehetőségekkel és veszélyekkel). Ebből a mátrixból stratégiai szempontból négyféle kimenetet, négy különböző stratégiai hozzáállást reprezentáló célokat, tennivalókat tudunk leszűrni:

SWOT-MÁTRIX	BELSŐ ERŐSSÉGEK	BELSŐ GYENGESÉGEK
KÜLSŐ LEHETŐSÉGEK	Offenzív stratégiák Hogyan tudjuk kihasználni a lehetőségeket az erősségeink által? Hogyan kell használnunk az erősségeinket, hogy kihasználhassuk a lehetőségeket?	Fejlesztő stratégiák Hogyan tudjuk fejleszteni a gyengeségeinket a lehetőségek kihasználása érdekében? A lehetőségek kihasználásával hogyan tudjuk ellensúlyozni a gyengeségeinket?
KÜLSŐ VESZÉLYEK	Védekező stratégiák Hogyan tudjuk az erősségeink jó használatával megvédeni magunkat a veszélyektől?	Elkerülő stratégiák Hogyan tudjuk elkerülni a veszélyeket azokon a területeken, ahol gyengék vagyunk?

Közösségi tervezési események (2)

A tematikus munkacsoportok a térség adottságainak, a bevont szereplők igényeinek megfelelő helyszínnel és számban **tematikus helyzetelemző műhelymunkákat** szervezhetnek.

A műhelymunkák első lépése lehet a vonatkozó **statisztikai és helyi gyűjtésű adatok és információk elemzésének bemutatása**, kiemelve a térségre leginkább jellemző trendeket.

A második lépés lehet a SWOT logikája alapján különböző közösségi tervezési módszerekkel (pl. ötletbörzéssel, world-caféval) összegyűjteni a térségre az adott szakterületen jellemző **erősségeket és gyengeségeket**, valamint az éppen aktuális szakpolitikákból, támogatási politikákból és egyéb külső tényezőkből adódó **lehetőségeket és veszélyeket**. A résztvevők által bemondott vagy felírt ötleteket és gondolatokat érdemes jól láthatóan megjeleníteni kivetítőn, majd a SWOT-elemzés logikája alapján azonosítani az eddigiekből következő stratégiai irányokat.

A tematikus helyzetelemző műhelymunkák harmadik lépése lehet az azokon résztvevők **személyes vagy intézményi szükségleteinek**, változtatási, fejlesztési igényeinek összegyűjtése, csoportosítása, közös elemzése (pl. a HFS keretében valószínűleg nem kezelhető szükségletek beazonosítása, az egymással konfliktusban lévőket megjelölése).

A munkacsoportok aztán elvégzik a tematikus műhelymunkákon összegyűlt információk és tapasztalatok összefoglalását, esetleg további elemzését, majd ezeket kommunikálják.

A tematikus műhelymunkák elvégzése és eredményeinek feldolgozása után a koordináló munkacsoport megszervezhet egy nagyobb szabású **közös műhelymunkát**, ahol a résztvevők megismerhetik valamennyi tematikus helyzetértékelő műhely eredményeit, majd közösen értékelhetik az elvégzett munkát, illetve a térség helyzetével kapcsolatban összesítő megállapításokat tehetnek.

A stratégiának a helyzetfeltárás során definiált szükségletekre kell épülnie és illeszkednie kell a támogatások forrását biztosító alapok célrendszeréhez. Nem érdemes a stratégiának olyan célokat, fejlesztéseket kitűzni, amelyek megvalósítása a térség szintjén nem lehetséges (pl.: adminisztrációs terhek csökkentése). A fentiekén túl a stratégia sikerét az segíti elő, ha **egyértelmű fókuszokat** tud kijelölni a fejlesztéseknek (koncentráció elve), miközben a valós problémákra ad választ. Ehhez az szükséges, hogy a fejlesztések következetes logika mentén valóban ott tervezzenek beavatkozást, ahol ezzel a **probléma gyökere** kezelhető.

Bár a klasszikus stratégia tervezési módszertanok egyenlően fontosnak tartják az erősségek, lehetőségek kiaknázását, a veszélyek kezelését, illetve a gyengeségek feloldását, az EU-s támogatási programok elsősorban az un. „piaci kudarcok” kezelésére jöttek létre. Ennek megfelelően elsősorban az támogatható, ha a tervezett beavatkozás olyan problémákat old fel, amelyeket más módon nem lehet. Ezért a térség gyengeségeinek feltárása fontos szerepet kap a stratégia tervezés során. Arra kell törekedni, hogy a helyzetfelmérés során definiált

gyengeségek/problémák közötti kapcsolatokat megértjük, ugyanis csak a problémák teljes körű megértésével lehet valós megoldásokat tervezni. Ennek érdekében fontos, hogy meg tudjuk határozni a problémák gyökerét, elkerülve a tüneteket kezelő látszatomegoldásokat. Ehhez a problémák közötti ok-okozati kapcsolatok megértése szükséges, amelynek egyik jól használható közösségi tervezési eszköze a problémafa ábrázolás.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Problémafa készítés

Az ok-okozati kapcsolatok feltárását is műhelymunka formájában célszerű lebonyolítani. Javasolt az összes szakterületet, munkacsoportot egy műhelymunka keretében bevonni, hogy a különböző témák (környezet, gazdaság, társadalom) közötti összefüggések kezelhető váljanak.

A helyzetfelmérés során feltárt problémákat célszerű öntapadós papírokra felírni, és egy táblára, vagy a falra felragasztani. Ezek után a műhelymunka résztvevők segítségével szavazással válasszuk ki a legjelentősebb problémát, majd tegyük fel a kérdést, hogy „miért jelentkezik ez a probléma”. Az okokat rögzítsük szintén grafikusán, összekapcsolva az okokat, az okozattal. Egy problémához természetesen több ok is hozzájárulhat. Addig keressük az okokat, ameddig a résztvevők újabb problémákat tudnak felsorolni. Amikor már nincs több javaslat az okokra, elérkeztünk a gyökérokokhoz. Ezután a fennmaradó problémákkal ismételjük el a fenti lépéssorozatot, addig, amíg a problémák közötti teljes kapcsolatrendszer sikerült feltárni.

A műhelymunka után konszolidáljuk a hallottakat és tisztázzuk le a megalkotott probléma-fa ábrát.

A problémafa és célfa készítésről részletesebben a Területfejlesztési füzetek (1) Segédlet a közösségi tervezéshez c. kötetben olvashat.²⁴

IV.4. A stratégia és célkitűzései leírása, a stratégia integrált és innovatív jellemzőinek és a célkitűzések hierarchiájának bemutatása, beleértve a kimenetek vagy eredmények mérhető célértékeit

A helyzetértékelés során a tervezésben részt vevő partnerek, helyi szereplők azonosították a térség erősségeit, lehetőségeit, illetve a gyengeségeket és veszélyeket, valamint az ezekből következő stratégiai kitörési pontokat. Mindezt kiegészíti a térségi szereplők elvárásainak, szükségleteinek listája. Ezek ismeretében lehet meghatározni a stratégia fókuszát, a jövőképét, majd ennek alapján a prioritásokat, a célokat, a célok megvalósításához vezető tevékenységeket és a célok teljesülését mérő mutatókat.

A stratégia vonatkozó részéinek tervezéséhez segíthetnek a Bizottság HFS értékelést segítő alábbi orientáló kérdései:

***A stratégia reflektál a térség szükségleteire?** Tartalmazza a korábbi időszak programmegvalósításának tapasztalatait, figyelembe veszi és épít ennek az elemzésnek az eredményeire? A helyi vidékfejlesztési stratégiának elemeznie kell a térség helyzetét, erre SWOT elemzést kell készítenie. A stratégiában tervezett tevékenységeket a SWOT elemzésből kell levezetni és építenie kell a térség erősségeire és megoldásokat keresnie a gyengeségekre.*

***A tervezett stratégia összhangban van a kitűzött célokkal vagy prioritásokkal?** A stratégia jól átgondolt, megalapozott beavatkozási logikára épül? A tervezett tevékenységek valóban a kitűzött célok megvalósulását szolgálják stratégiában szereplő prioritások megvalósulása mentén? Minden célhoz rendelhető intézkedés/tevékenység? A program tartalmazza a célok elérésének eredményeit mérő indikátorokat?*

***Az akcióterv koherenciája és minősége:** a források logikusan oszlanak meg a fő tevékenységek között és a forráselosztás összhangban van a stratégiával? Megvalósíthatók az elképzelések? A források elegendőek az akcióterv végrehajtásához? A program megvalósítható, reális?*

***A stratégia kiegészíti a térségben megvalósuló egyéb beavatkozásokat?** Milyen a viszony a térségben működő többi partnerséggel? Létezik módszer vagy koordinációs rendszer a térségben működő többi alappal való szinergia biztosítására?*

²⁴ http://www.terport.hu/webfm_send/279

A stratégia tartalmazza, hogy hogyan biztosított az együttműködés, a koordináció és a kiegészítő jelleg a térség fejlesztésében résztvevő többi szereplővel és programmal?

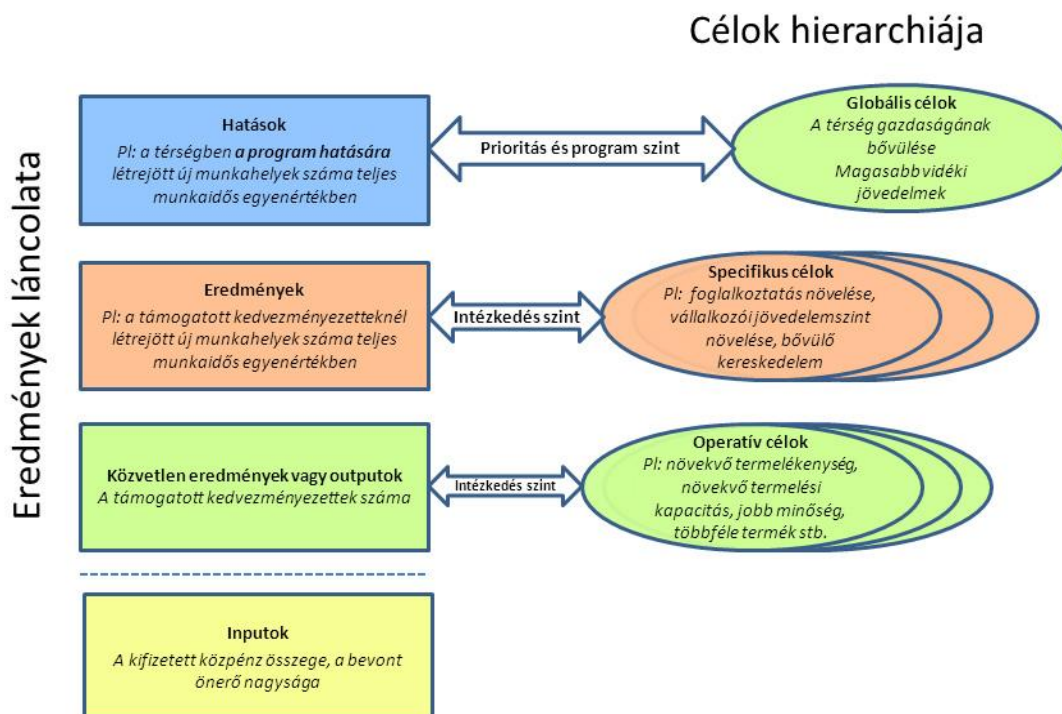
IV.4.1. A beavatkozási logika

A **beavatkozási logika** olyan módszertani eszköz, amely megteremti a feltárt szükségletek, a program célkitűzései és a tervezett műveletek közötti logikai kapcsolatot. Koncepcionális kapcsolatot mutat a beavatkozás forrása, tevékenységei, annak eredményei és hatásai között. A beavatkozási logika így lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy az egyes intézkedések milyen módon és mennyiben járulnak hozzá az egyes célkitűzések eléréséhez.

A **beavatkozási logika a szükségletekre alapul**, amelyek azokat a társadalmi, gazdasági vagy környezeti problémákat, hiányokat írják le, amelyekre a programnak vagy az intézkedésnek reagálnia kell. A szükségletekre vonatkozó válasz „**a célkitűzések rangsora**”, amely az **általános célkitűzés** több **egyedi/specifikus célkitűzésen** keresztül konkrét **operatív célkitűzésekre** való lebontását jelenti.

A „beavatkozási logika” ok-okozati összefüggése a pénzügyi és/vagy igazgatási erőforrásoktól indul (**inputok**), amelyek az intézkedések **operatív célkitűzéseinek** elérését szolgáló **tevékenységek eredményét** generálják. Az ebből adódó eredmény **a beavatkozások közvetlen eredménye**, amely **specifikus célkitűzések** elérését mutatja. A **hatások** a program **általános célkitűzéseinek** teljesülését jelzik. Az eredmények és a hatások egy jól megtervezett programban a korábban meghatározott igényeknek felelnek meg. A mutatók minden szinten (teljesítmény, eredmény, hatás) annak megállapítására szolgálnak, hogy a várt célkitűzéseket az intézkedések, illetve a teljes program nyomán milyen mértékben sikerült elérni.

3. ábra: Egyszerűsített példa a beavatkozási logikára²⁵



²⁵ Az ábra az EC External Services Evaluation Unit: *Outcome and impact level intervention logic & indicators, Methodological approach, working paper 1. ábrája* (2. o.) alapján készült.
http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/methodology/impact_indicators/wp_meth_en.pdf

A beavatkozási logika része a tevékenységek és a célcsoportok meghatározása is, amelyet a cselekvési tervről szóló IV.5. fejezetben részletezünk.

A koherens stratégia tervezését megkönnyíti, ha helyzetelemzés (a problémák és értékek feltárás, strukturálása) után a következő logikát követjük:

- jövőképalkotás;
- célhierarchia és indikátorok meghatározása;
- a célok megvalósítását szolgáló tevékenységek megtervezése (cselekvési terv)
- a források allokációja;
- stratégia dokumentálása a megkívánt formá(k)ban.

A stratégiaalkotás iteratív folyamat, vagyis szükségessé válhat, hogy egy-egy döntés után visszalépünk a tervezés egy korábbi lépésére, és onnan folytassuk a munkát addig, amíg sikerül megtalálnunk az optimumot. A következőkben a stratégia alkotás javasolt lépéseit vesszük sorra.

IV.4.2. Jövőképalkotás

A térségi tervezési gyakorlat egyik hibája szokott lenni, hogy a „tervből” semmilyen fejlesztési lehetőséget nem akar kizárni, ezért gyakorlatilag válogatás nélkül felsorol minden fejlesztendő területet. Ennek elkerülésére meg kell határozni egy olyan **értékrendet, jövőképet**, amely orientálja a fejlesztéseket, amely mentén prioritásokat és célokat lehet felállítani. A tervezés során a (mind anyagi, mind emberi értelemben) véges erőforrások legjobb, legcélszerűbb felhasználását akarjuk meghatározni, amihez elengedhetetlen a fókuszáltság, az egyértelmű célok felé haladás.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Forgatókönyvek és jövőkép

*A jövőképalkotás egyik megelőző, alapozó gyakorlata lehet az ún. **forgatókönyv-elemzés**. Ennek során kis csoportokban bizonyos valószínűsíthető trendeket, tendenciákat vagy szituációkat felnagyítva térségi fejlődési forgatókönyveket fantáziálunk. Lehet egy pozitív és egy negatív forgatókönyvet készíteni, de ennél célravezetőbb lehet például a SWOT-elemzés során beazonosított stratégiák közül választani, és ezeket mentén képzelni el a térség jövőjét. A gyakorlat előnye, hogy segít elszakadni a mindennapi problémáktól és szükségletektől és segít tudatosítani a problémáinkra hatással lévő tényezőket. Egyben jó közösségi tervezési módszer, segíti az együttgondolkodás kialakulását, és beindítja a résztvevők kreatív energiáit. (Bármilyen forgatókönyvet elképzelhetünk, pl.: Mi lenne, ha a térség társadalma végképp kettészakadna nyertesekre és vesztesekre, ez kiket és hogyan érintene? Mi lenne, ha a térség teljesen önellátó pályára állna? Mi lenne, ha mindent az idegenforgalom fejlesztése cél alá rendelnénk? Stb.)*

*A másik tervezési nehézség, hogy a mindennapi égető problémáinkra akarunk megoldásokat találni, ezért nem tekintünk a jövőbe, nem vázolunk fel egy olyan átfogó képet, víziót, amelynek elérésére törekedni szeretnénk. A **jövőképalkotás** során az érintettek nyilatkoznak arról, hogy vágyaiknak, szükségleteiknek megfelelően milyen célok, milyen „jövő” eléréséért törekednének. Az érintettek által meghatározott közös, konszenzusos elemek alkotják a tervezés fő irányát, céljait, a további egyéni elképzelések pedig árnyalják a képet. Az esetleges konfliktusban, ellentétben lévő elképzeléseket a közösség megbeszéli, mérlegeli és törekszik a konszenzusos megoldás elérésére.*

*A jövőképtervezés fő eszköze a megfelelő kérdésfeltevés: **milyennek szeretnénk látni a térséget 10 év múlva, milyen térséget szeretnénk a gyermekeinkre hagyni?** A kérdéseket több műhelymunka, vagy kisebb csoportokban folyó munka keretében válaszolhatjuk meg. Az eredményeket összesítve kapjuk meg a konszenzusos jövőképet, illetve az esetlegesen ellentmondásban lévő javaslatokat, célokat. Fontos, hogy erről a közösség visszajelzést kapjon, illetve adott esetben újabb műhelymunkák keretében tisztázzuk az ellentmondásokat, hiszen a cél az, hogy a térség társadalma számára elfogadható, közös, konszenzusos jövőképet fogalmazzunk meg. Ha eljutottunk ideig, törekedjünk arra, hogy a közös jövőképet egy tömör és frappáns mondattá, egyfajta szlogenné sűrítsük, de a részletek is legyenek mindenki számára elérhetőek és világosak. A jól megfogalmazott, mindenki által elfogadott konszenzusos jövőkép fontos kapocs a közösségi tervezési folyamatban, hiszen ez biztosítja, hogy a különböző ágazatokat képviselő, kisebb csoportokban is tervező szereplők azonos irányba „tolják a szekeret”, vagyis egy koherens, belső ellentmondásoktól mentes stratégia alapjait fektetik le.*

A közös stratégiai jövőképet árnyalhatják olyan ágazati jövőképek, amelyek összhangban vannak a térségi jövőképpel, ugyanakkor egy-egy szakterület számára jelölik ki hasonlóképpen az elérendő célállapotot.

IV.4.3. A célhierarchia és indikátorok meghatározása

A fejlesztés jövőképéből, illetve beazonosított fő irányaiból, területeiből, (pl. a SWOT-elemzésből, problémafából), meghatározhatjuk a **stratégia különböző szintű céljait**, vagyis ún. célállapotokat fogalmazhatunk meg, amelyekkel szemléltetni tudjuk, hogy mit kívánunk elérni a tervezési-fejlesztési erőfeszítéseinkkel. A stratégiai tervezés fő vezérelve, hogy a megfogalmazott céljainkhoz eszközöket, tevékenységeket rendelünk. Fontos, hogy meg tudjuk különböztetni a célt (mit kívánunk elérni) az eszköztől (milyen tevékenységekkel, hogyan kívánjuk a célt elérni). Egy-egy cél adott esetben több eszközzel is elérhető. A célokhoz rendelhető eszközök, tevékenységek meghatározását végezhetik a HACS munkacsoportok a bevont főbb érintettekkel. A tevékenységek megtervezése a következő fejezetben részletezett cselekvési terv részét képezi.

A célok beazonosításakor fontos, hogy ezeket a szükségletekkel és a lehetőségekkel párban kezeljük, és elsősorban a reális, megvalósítható célokra fókuszáljunk. Használhatjuk az angol mozaikszó alapján elnevezett „SMART” megközelítést, ami azt jelenti, hogy céljaink legyenek *specifikusak*, azaz az adott helyzetre szabottak, *mérhetőek*, *elérhetőek*, vagyis reálisak, *relevánsak* és *időben behatárolhatóak*. Az elérhetőség kérdését a LEADER program szempontjából kell értékelni: bizonyos célok megvalósítása esetleg nem a LEADER-ben, hanem más konstrukcióban, támogatási programban reális.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A célkitűzések leírása

A korábbi LEADER tapasztalatokat elemezve az Európai Számvevőszék megállapította, hogy a helyi stratégiák meglehetősen formálisak voltak, nem reagáltak érdemben a térség valós helyzetére, a HACS-ok pedig a megvalósítás során nem mérték a stratégiai célok teljesülését. E felismerések hatására fogalmazták meg a tagállamok felé azt az elvárást, hogy a HACS-ok olyan mérhető, térségspecifikus célokat tűzzenek ki, amelyek megvalósításához a helyi fejlesztési stratégiák valóban hozzá tudnak járulni. Ennek értelmében tehát a stratégiáknak a térség beazonosított szükségleteire kell reagálni, a fejlesztéseket térségspecifikus célok mentén kell kiválasztani, és ezek eredményeit mérhetővé kell tenni.

A HFS-nek világosan be kell mutatnia a választott beavatkozási logikát: a helyzetértékelés főbb megállapításaiból hogyan következnek az átfogó (globális) célok, mely szükségletekre reagálnak a specifikus és a horizontális célok, hogyan alkot a célrendszer egy koherens egészet.

A célokat „SMART” módon kell meghatározni, vagyis a célok legyenek

- *specifikusak, azaz definiálják egyértelműen, hogy a stratégia mit milyen eszközökkel céloz meg;*
- *mérhetőek, azaz legyenek meghatározva a célindikátorok;*
- *elérhetőek a HFS lehetőségeihez mérten;*
- *reálisak az elérhető források, a rendelkezésre álló időkeret stb. tekintetében és*
- *ütemezettek, azaz adják meg a cél elérésének időpontját.*

Minden célhoz rögzítsünk a fejlesztés eredményét mérő indikátort. Olyan számszerű mutatót válasszunk, amely vagy elérhető valamilyen már létező adatbázisból (és ott valóban hozzáférhetünk), vagy saját erőforrásokkal megoldható (reális költséggel) a szükséges adatgyűjtés. Ha lehet, kevés indikátort tervezzünk, mert az indikátorok mérése jelentős erőforrást igényel. Törekedjünk arra, hogy az indikátorok közvetlen kapcsolatban legyenek a fejlesztésekkel. Ez a beavatkozási logika segítségével ellenőrizhetjük. Állapítsuk meg a kiinduló állapotban az indikátor értékét. Becsüljük meg az indikátor értékében a fejlesztés hatására bekövetkező változást. Fontos, hogy reálisan, inkább alulbecsülve határozzuk meg a célértéket. A megfelelő célérték meghatározását leginkább hasonló fejlesztések tanulmányozásával tudjuk megtenni. A mutatók típusaival és a kiválasztásukkal a IV.6.2. fejezet foglalkozik részletesen.

***Konzisztencia, kiegészítő jelleg és szinergia:** A HFS térségi és közösségi fókuszálása gyakran azzal jár, hogy az egyéb helyi vagy szélesebb léptékű stratégiákat, kezdeményezéseket kevésbé vesz figyelembe, holott fontos, hogy ezekhez képest is pozicionálja magát. A LEADER aránylag kis támogatási forrást jelent, ezért nagyon lényeges, hogy azokra a területekre fektesse a hangsúlyt, ahol a legnagyobb a hasznosulása, és amelyekre más*

támogatási források nem, vagy nem a kitűzött célnak megfelelően vehetők igénybe, vagyis pontosan határozza meg a HFS pozícióját, céljait és lehetőségeit a támogatási környezetben. Bár a HFS az EMVA források hasznosításának stratégiája, a HACs más forrásokra is pályázhat, ezért a maximális szinergia és kiegészítő jelleg érdekében kiterjedhet olyan kapcsolódó fejlesztési célokra is, amelyekre más alapról kíván támogatást szerezni. Fontos, hogy ezt jelezze az adott fejlesztési irány bemutatásánál. A HFS kidolgozása során érdemes tehát feltérképezni a többi támogatási alap prioritásait, céljait, beavatkozási területeit, és így a LEADER térségi hozzáadott értékét tudatosan megtervezni.

Horizontális célok: Valamennyi EU-s finanszírozású programnak meg kell valósítania a Bizottság esélyegyenlőségi és környezeti fenntarthatóságra vonatkozó politikáját.

- (1) **Esélyegyenlőség.** Az esélyegyenlőség nemcsak az emberi jogok egyenlő biztosítását jelenti mindenki számára, hanem azt is, hogy a stratégia segítse a térségben fellelhető tehetségek és egyéb készségek érvényesülését. A HFS-nek világosan és tömören be kell mutatnia, hogy a HACs milyen stratégiai megközelítést alkalmaz a szereplők helyzetbe hozására, az egyenlő esélyek megteremtésére, és hogy mindezt hogyan ülteti majd át a valóságba a HFS megvalósítása során. A gyakorlatban ez jelentheti azt, hogy a HACs adaptál egy meglévő esélyegyenlőségi stratégiát, vagyis azt összeveti a HFS-sel, a helyi szempontok szerint módosítja, és bemutatja az operatív szintű megvalósítás menetét. Mindez képezheti a HFS egyik mellékletét.
- (2) **Környezeti fenntarthatóság.** A környezeti fenntarthatóság szempontjának integrálása a helyi stratégiába fontos mind az EU-s, mind a hazai jogszabályoknak való megfelelés érdekében, illetve, hogy a vidéki társadalom és gazdaság nagymértékben függ a jó minőségű természeti és környezeti erőforrásoktól. A HFS-nek be kell mutatnia azokat a környezeti fenntarthatósági elveket, amelyekkel kapcsolatban a HACs elkötelezett, illetve azt, hogy ezeket az elveket a HFS miként ülteti át a gyakorlatba, és milyen módon végzi ennek nyomon követését.

Közösségi tervezési események (3)

A tematikus munkacsoportok, a helyzetértékelési fázishoz hasonlóan **tematikus stratégiai tervező műhelymunkákat** hívhatnak össze az adott ágazatban, területen aktív szereplőkkel.

A műhelymunkák első lépése a **helyzetértékelés vonatkozó témáinak összefoglalása**, hiszen a stratégiai műhelymunkán olyan szereplők is részt vehetnek, akik esetleg a korábbi munkában még nem voltak aktívak. A legnagyobb hangsúlyt érdemes a SWOT-mátrix és a problémafa elemzésére helyezni: bemutatni azokat a **stratégiai irányokat**, amelyek az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek különböző párosításaiból, illetve a problémák ok – okozati viszonyaiból következnek.

A munkacsoportok ezután kidolgozhatják az általuk képviselt terület **jövőképét**, azaz megfogalmazhatják azt, hogy az adott ágazat, szakterület vonatkozásában milyennek szeretnék látni a jövőben a térséget. A tervezési folyamatnak ezen a pontján szükség lehet az egymással ellentétes érdekek ütköztetésére, az ellentétes érdekeltsgű felek közötti párbeszédre, egymás szükségleteinek jobb megértésére, és végül a kompromisszumos megoldások közös megkeresésére. Érdemes a közös jövőképet szlogenyszerűen, röviden, de mégis kifejezően is megfogalmazni, amit alátámaszthat egy valamivel hosszabb magyarázó leírás.

A jövőképből kiolvasva, illetve a SWOT-elemzést és a szükségletek összeírását is tekintetbe véve megfogalmazhatók az adott ágazat **útfogó és specifikus céljai**, illetve az ezekhez kapcsolódó **prioritások**.

A tematikus műhelymunkák eredményeit a munkacsoportok összesítik, és a kommunikációs tervben foglaltaknak megfelelően nyilvánossá teszik, illetve megküldik a tervezési folyamat szereplőinek. A kommunikációt a koordináló munkacsoport segítheti.

Közösségi tervezési események (4)

A tematikus munkacsoportok eredményeit javasolt egy **útfogó stratégiai tervező műhely keretében összegezni**. Itt kerül sor az esetleges konfliktusos területek, egymásnak ellentmondó célok megbeszélésére, kompromisszumos javaslatok kidolgozására, a térség **útfogó, konszenzusos jövőképe**nek megfogalmazására, az ágazati jövőképekhez hasonló módon. Egy jól megfogalmazott, a térség erősségeire és sajátosságaira reflektáló, a térségi szereplők szükségleteire választ adó konszenzusos jövőkép kihatással lehet valamennyi egyéni törekvésre és ágazati fejlesztésre, növelve az egymás iránti szolidaritást, erősítve a térség fejlődése iránti elkötelezettséget.

A műhelymunka résztvevői ezután az ágazati célok felhasználásával meghatározhatják a **célkitűzések hierarchiáját**, megalkothatják a **stratégia célpiramisát**. A térség-specifikus célok mellett a célpiramisba be kell integrálni az általánosan használt EU-s és hazai horizontális célkitűzéseket is.

Hogyan állítsunk fontossági sorrendet a célok között? Mi alapján vethetünk el egyes célokat és fókuszálhatjuk a forrásokat másokra? Ez a stratégiai tervezés egyik legnehezebb kérdése. A **fontossági sorrend** felállítása lényeges eleme minden döntési folyamatnak, és amennyiben az eredménynek a közösség által elfogadottnak kell lennie, úgy érdemes ezt a közösség bevonásával meghatározni. A célok fontossági sorrendbe állításához a LEADER Eszköztár két csoportos módszert említ („szerencsekerék” módszer és Stephen Covey „időütemezés mátrix” módszere), miközben jelzi, hogy a szakirodalomban számtalan erre alkalmas módszer fellelhető. Fontos adalék, hogy ezek a módszerek akkor működnek, ha a megfelelően megalapozott (felmérésekkel, elemzésekkel, az érintettek véleményének beépítésével) választható opciók már rendelkezésre állnak.

A szerencsekerék és az ehhez hasonló csoportos prioritizálási módszerek lényege, hogy a mindenki számára jól látható, választható opciók mellé a csoport tagjai odahelyezik a szavazataikat. Minden csoporttag azonos számú szavazatot helyezhet el (ez általában kevesebb, mint a választható opciók száma). A szavazatokat jelző post-it-ek különböző színe a különböző érdekcsoportokat is jelölheti.

Az „időütemezés mátrix” a sürgősség és a fontosság alapján állítja sorrendbe a célokat. A csoport tagjai közösen megvitatva helyezik el a célokat a mindenki által jól látható mátrixba. A célok témánként különböző színűek lehetnek. A tengelyek menti elhelyezés mutatja a fontosság és sürgősségbeli különbségeket.

	SÜRGŐS	Nem sürgős
FONTOS	Sürgős és fontos	Fontos, de nem sürgős
Nem fontos	Sürgős, de nem fontos	Nem sürgős és nem fontos

A KSK rendelet idevonatkozó további elvárása, hogy a HFS tartalmazza a stratégia **integrált és innovatív elemeinek leírását**. A LEADER-megközelítés egyik alapvető stratégiai elve az innováció keresése, ami mögött az a feltételezés áll, hogy a felhalmozódott problémákat nem lehet csupán a korábbi megoldások további, esetleg nagyobb volumenű alkalmazásával megoldani, hanem ehhez új módszerek felismerésére és használatára van szükség. A cél tehát az, hogy a HACS ösztönözze, támogassa, kiaknázza, megossza és hálózatosítsa a helyi problémákra és szükségletekre adott újszerű, előremutató és vállalkozó szellemű megoldásokat, és a HFS-nek be kell mutatnia, hogy mindezek érdekében milyen kezdeményezéseket tesz, milyen megközelítést alkalmaz. Fontos megteremtteni a kapcsolódást az innováció, az együttműködés és a hálózatosítás között. Az innováció-transzfer, a másoktól való tanulás nemcsak rengeteg ötletet és információt hoz a térségbe, de helyben is serkenti az innovatív megoldások keresését.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A stratégia innovatív jellemzői

Néhány példa arra, hogy egy megoldás milyen szempontból lehet innovatív:

- ahogyan a projektet kifejlesztették és/vagy menedzselik;
- kiket és miként vontak be a projekt során;
- ahogyan a projekt finanszírozását megteremtették;
- ahogyan az eredményeket és a tanulságokat beazonosítják, felhasználják, kommunikálják;
- ahogyan a projekt önfenntartóvá válik;
- ahogyan a projekt más kezdeményezésekhez kapcsolódik.

A LEADER+ alatt egy bizottsági közlemény definiálta az innovációt, mely szerint:

- új termék vagy szolgáltatás, amely tükrözi a térség sajátosságait;
- új módszer, amely lehetővé teszi a térség humán, természeti, pénzügyi erőforrásainak kombinációját, ami a belső potenciálok jobb kihasználását eredményezi;
- hagyományosan elkülönülten működő gazdasági ágazatok kombinációja, összekapcsolása;
- a helyi szereplők bevonása a döntéshozásba, a projektek megvalósításába, a részvétel megszervezésének eredeti módja.

Az innovációt táplálhatja:

- új, érdekes (rendhagyó) szervezetek szokatlan kombinációjának összehozása (különböző háttérű szervezetek, emberek összehozása, a térség innovátorainak, jövőképet alakító embereinek bevonása);
- a tapasztalatcserét segítő nemzetközi együttműködések;
- reaktív helyi fejlesztési stratégiák, kockázat-tűrő finanszírozás.

A legértékesebb innovációkban általában van valamilyen előre nehezen tervezhető, szokatlan, nehezen kategorizálható elem, amely miatt nehéz egyértelműen belefoglalni a HFS-be. Ezért fontos, hogy a stratégiák kellően rugalmasak és reaktívak legyenek ezen ötletek, lehetőségek kezelésére. Az ilyen kezdeményezések finanszírozása több kockázattal jár, így nagyobb toleranciát kíván meg a HACs-tól és az IH-tól is.

IV.5. Cselekvési terv, amely bemutatja, hogyan történik a célkitűzések alapján az intézkedések meghatározása

IV.5.1. A támogatható tevékenységek megtervezése

Amint megvan a stratégia célhierarchiája, el lehet kezdeni meghatározni azokat a **szükséges cselekvéseket**, amelyeket a célok elérése érdekében el kell végezni. Ideális esetben ezeket csoportosítani tudjuk (tevékenység-csomagok, vagy intézkedések). A csoportosítás jelentősége az, hogy a tervezett tevékenységeket ne önmagukban, egymástól elkülönülve szemléljük, hanem koherens, egymással kölcsönhatásban lévő beavatkozásokat tartalmazó, a stratégiai céljainak megvalósítását szolgáló egységekben. A „**tevékenység-csomagokat**” be kell mutatni a HFS-ben, kitérve arra is, hogy ezek milyen logikai szerint járulnak hozzá a célokhoz, hogyan illeszkednek más kezdeményezésekhez, és milyen arányban használják fel a LEADER vagy más pénzügyi alapok forrásait.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Az intézkedéscsoportok leírása

Megfontolandó, hogy a tevékenység- vagy intézkedéscsoportok főbb jellemzőit egy egységes sablon alapján mutassuk be, amely tartalmazza a következőket:

- **Specifikus célok.** Intézkedés-szintű célok megfogalmazása „SMART” módon, illetve bemutatni, hogy ezek mely átfogó (programszintű) célokhoz járulnak hozzá.
- **Indoklás.** A HFS-nek tartalmaznia kell annak indoklását, hogy miért ezek az intézkedéscsomagok kerültek összeállításra, és hogyan járulnak ezek hozzá a célok teljesüléséhez. Az indoklásban érdemes hivatkozni a helyzetfeltárás releváns megállapításaira, illetve a közösségi tervezés során felmerülő igényekre.
- **Tevékenységi körök.** Meg kell határozni az intézkedéscsomagok támogatható tevékenységeinek körét. Ennek során fontos ellenőrizni, hogy a tervezett tevékenységek megfelelnek-e a Vidékfejlesztési Programban és indokolt esetben a többi operatív programban definiált elvárásoknak a konzisztencia és a jogosultság biztosítása érdekében.
- **Kiegészítő jelleg és lehatárolás.** Röviden fel kell vázolni az intézkedéscsomag belső és külső kiegészítő jellegét, szinergiáját más intézkedéscsomagokkal. Amennyiben szükséges, az intézkedéscsomag lehatárolását, más intézkedésekkel, támogatásokkal való átfedés-mentességét is be kell mutatni.
- **Kedvezményezettek.** Meg kell határozni az intézkedéscsomag kedvezményezetteinek körét, amihez fel lehet használni a tervezés során meghatározott érdekeltségi köröket, célcsoportokat.
- **Források és súlyozás.** Az intézkedéscsomagok indikatív forrásallokációját fel kell tüntetni a stratégiában. A forrásfelosztás indoklásának a helyzetelemzésre és a beavatkozási logikára kell támaszkodnia.
- **Eredmények és kimenetek.** A stratégiában fel kell tüntetni az intézkedéscsomagok várható kimeneteit, eredményeit és hatásait, és megadni ezek célértékeit. A célértékek megadásánál ügyelni kell arra, hogy arányban álljanak az adott tevékenységekre fordított forrásokkal.

Az indikátorok meghatározásánál érdemes egyfajta hatás-hierarchia mentén gondolkodni: az adott tevékenység kapcsán mi valósul meg (kimenetek), ennek milyen közvetlen eredményei vannak a célcsoportot tekintve (eredmények), illetve az átfogó stratégiai célokhoz illeszkedve a tevékenységek elvégzésétől milyen hatásokat várhatunk (hatások). Egy képzési program kapcsán például kimenet a résztvevők által elvégzett képzési napok száma, eredmény a képzést sikerrel elvégzők és ennek révén új készségeket megszerző személyek száma, hatás

pedig azoknak a száma, akinek a foglalkoztathatósága bizonyíthatóan nőtt (az elsajátított készségeknek köszönhetően munkához jutottak vagy megtarthatták foglalkoztatottságukat).

A HACS-oknak a Vidékfejlesztési Programban megadott indikátorok közül kell kiválasztaniuk a számukra relevánsakat. Emellett korlátozott számban meghatározhatnak egyéb teljesítmény indikátorokat, amelyekkel a program specifikus kezdeményezéseire vagy fókuszaira, a helyi prioritásokra reflektálnak.

- **Javasolt projekttevékenységek.** A tervezésnek ebben a szakaszában nem lehetséges a HFS valamennyi projekttevékenységét előre látni és meghatározni. A tervezés során felmerült ötletek, vélemények és tapasztalatok alapján meg lehet azonban becsülni, hogy milyen tevékenységek fognak nagy valószínűséggel felmerülni a stratégiai megvalósításának időszakában; ez használható a támogatási keret felhasználásának nagyságrendi tervezéséhez.

A stratégiaalkotási folyamathoz hasonlóan itt is fontos szempont a stratégiai **innovatív elemeinek** erősítése, újszerű, a korábbiakban a térségben nem alkalmazott módszerek, eljárások, tevékenységek kipróbálása, adaptálása. Az innovativitás erősíthető egyrészt az újszerű ötletek felkarolásával, másrészt a térségen kívüli (hazai és külföldi) példák tanulmányozásával. A tervező munkacsoportok tagjai tehát összegyűjthetnek és elemezhetnek jó és rossz példákat, és akár tanulmányutakat is szervezhetnek ilyenek meglátogatására. Az innováció tudatos bevitele a HFS tervezésébe egy igen fontos kihívás a HACS tagjai számára.

Közösségi tervezési események (5)

Ismét a tematikus munkacsoportok aktivitásán múlik, hogy a térség szereplői különböző **tervező műhelymunkák** során a stratégia céljainak megvalósítását elősegítő **intézkedéseket** és **tevékenységeket** meghatározzák, kiemelve az innovatív elemeket. Fontos, hogy a cselekvési terv készítésénél a résztvevők a LEADER támogatás keretein és lehetőségein belül mozogjanak, vagy legalábbis jelöljék, ha olyan intézkedést foglalmaznak meg, amelynek a támogatása részben vagy teljesen túlmutat a LEADER program jogosultsági körén.

A beazonosított tevékenységeket a műhelymunka résztvevő elemezhetik különböző szempontokból. Ilyenek lehetnek a következők:

- a tevékenység megvalósításának időtávja
- kedvezményezett köre
- forrásigénye (önerőből is megoldható, van rá támogatási lehetőség, hosszabb tervezést és forrásteremtést igényel stb.)
- partnerségben van egy szervezet által valósítható-e meg.

A tevékenység-csomagok meghatározásakor nem szabad megfeledkezni egy hasznos és egyben kötelező feladatról: a **többi LEADER HACS-csal való együttműködésről**, amelynek lehetősége az egyik legjelentősebb eszköz a HACS-ok kezében. A 2014–20-as időszakban megnövekedett a LEADER/CLLD szerepe a szélesebb körű vidékfejlesztési együttműködések generálásában és különösen az innovatív gyakorlatok elterjesztésében. A CLLD gyakorlatának kiterjesztésével az ilyen típusú együttműködésekben rejlő potenciál tovább növekedett. A HFS-ben ki kell térni arra, hogy az együttműködési lehetőségek hogyan aknázhatók ki a HACS fejlesztése, közös projektek kezdeményezése vagy az innováció- és tudástranszfer területén, milyen megközelítéssel, milyen várható eredményekre lehet számítani. Fontos tehát, hogy a HACS végiggondolja, hogy mit szeretne az együttműködések által elérni, mik lesznek az együttműködés fő fókuszai, és mindez hogyan járul hozzá a HFS céljainak eléréséhez. Természetesen ebben a tervezési fázisban még nem kell konkrét együttműködési projekteket meghatározni.

IV.5.2. Projektgyűjtés

Ezzel egy időben megkezdődhet a térségi szereplők projektötleteinek, **projektjavaslatainak összegyűjtése**, illetve a tervezett tevékenységek megvalósítása érdekében **projektek generálása**,

fejlesztése. Itt a tervező munkacsoport tagjai a projektek potenciális gazdáival együttműködve haladnak a projektötletek kidolgozottsági szintjének növelése felé.

Közösségi tervezési események (6)

*A hasonló tematikájú projektek gazdáival újabb műhelymunkák keretében lehet a tervezést folytatni. Fontos az egyes **projektek kapcsolódási pontjainak** beazonosítása, a szinergia megteremtése, a kölcsönös előnyökkel járó együttműködések megteremtése. Ezen a ponton válhat ismét gyümölcsözővé a LEADER együttműködés, hiszen a közös szükséglet-elemzés és az együtt végzett projektfejlesztés során a projektgazdák megtalálhatják az **együttműködési lehetőségeket**. A projektgazdák által szervezett tanulmányutak, szakértőkkel való találkozások, megbeszélések pedig javíthatják a projektek minőségét és nagyban fokozhatják ezek innovativitását.*

IV.5.3. A HFS összeállítása

A koordináló munkacsoport a tervező munka összefogásán és a kommunikációs feladatok ellátásán felül meghatározhatja a térségi erőforrások mobilizálásához szükséges feladatokat. Emellett a tervezési folyamat vége felé egyre fontosabb, hogy **a részekből összeálljon az egész**. Itt különösen érvényes az az elv, hogy *az egész több mint a részek összessége*: olyan stratégiát és akciótervet kell a tervezési folyamat során nyert inputokból összeállítani, amely egy koherens, integrált egészet alkot. Ez azáltal válik lehetségessé, hogy a munkacsoport tagjai felismerik a kapcsolódási lehetőségeket és pontokat az akciók és a szereplők között, beazonosítják a szinergikus és az egymást kiegészítő tevékenységeket, és így végül megtalálják a nyertes-nyertes megoldásokat, úgy, hogy közben a stratégia a közösségi tervezés során meghatározott konszenzusos célokat és prioritásokat szolgálja. Általában ki lehet indulni azokról a tevékenységekből, amelyekkel kapcsolatban teljes egyetértés és konszenzus alakult ki, míg esetleg bizonyos konfliktusos területeken való beavatkozásokat félre kell tenni, vagy el kell halasztani.

A közösségi tervezés során felszabaduló energiákat, az így nyert lendületet érdemes – ha van rá lehetőség – minél inkább átmenteni a megvalósítási szakaszba. Fontos ezért beazonosítani azokat a projekteket, amelyeket a leghamarabb el lehet kezdeni, ily módon gyors sikereket lehet felmutatni a HACS partnersége és az érintett közösség számára.

A koordináló munkacsoport feladata az is, hogy az eredményeket, legfőképpen pedig a helyi fejlesztési stratégiát formai és tartalmi szempontból is az előírt formában és követelményeknek megfelelően állítsák össze, illetve dokumentálják a közösségi részvétel folyamatát.

IV.6. Menedzsment és monitoring elképzelések

A LEADER Eszköztár alapján a HFS-nek tartalmaznia kell a végrehajtásra vonatkozó HACS szintű elképzeléseket, beleértve a HFS megvalósítási mechanizmusainak és szervezeti kereteinek bemutatását; a HACS helyi fejlesztési stratégia megvalósítását szolgáló humán erőforrásainak bemutatását; a HFS monitoringjára és értékelésére vonatkozó HACS szintű tervezett tevékenységeket.

Fentiek kialakításához természetesen figyelembe kell venni a HFS megvalósításában érintett intézmények/szervezetek (beleértve a HACS-ok) feladat- és felelősségi köreit kijelölő tagállami szintű jogszabályi kereteket.

IV.6.1. Menedzsment

A III.1. és III.2. alfejezet részletezi a HACS-ok lehetséges felépítési és működési modelljét, kiemelve több olyan szempontot, amelyet a tervezés során érdemes figyelembe venni.

Az itt olvasható felsorolás tekinthető mintegy ellenőrzőlistának: mire érdemes kitérni a HFS vonatkozó fejezetének elkészítésénél?

A stratégia vonatkozó részeinek tervezéséhez segíthetnek a Bizottság HFS értékelést segítő alábbi orientáló kérdései:

A HACS adminisztratív kapacitásának bemutatása alátámasztja, hogy a HACS képes lesz szervezeten belül, vagy gazdasági és adminisztratív készségek együttműködésén keresztül megszerzésével megfelelni a feladatnak?

Van térségi animációs kapacitása a pályázónak? Az akcióterv bemutatja a HACS vállalt feladatait és az ahhoz rendelkezésre álló emberi erőforrást (képzettség, tapasztalat, készségek)? Ez megfelelő módon alátámasztja a HACS térségi animációs tevékenységének szakmai alapjait és képességét a feladat ellátására?

A munkafolyamatok és a döntéshozatali folyamat egyértelmű és átlátható? Az akciótervben a HACS bemutatja a szervezet döntéshozási rendszerét, amely megfelelő módon alátámasztja a folyamat hatékonyságát és átláthatóságát?

A HACS jogi formája: A KSK rendelet alapján a HACS-ok többféle jogi formában működhetnek. Ezt a lehetőséget szűkítheti a hazai szabályozás, miszerint jelenleg Magyarországon a HACS-ok kizárólag önálló jogi személyként, azon belül egyesületként tevékenykedhetnek. A LEADER Eszköztár alapján a HACS jogi formáját bemutató fejezetnek röviden bizonyítania kell, hogy az adott forma és felépítés irányítási, pénzügyi és adminisztratív szempontból megfelel a jogszabályi követelményeknek (a részleteket lásd a III.1. alfejezetben).

A HACS felépítése, szerepek és eljárások: Ebben a részben a HACS szervezeti felépítésének bemutatását javasolt összekötni a működés hogyanjának leírásával: az egyes szervezeti egységek összetételének (kapacitások, készségek, reprezentativitás stb.), feladatainak és az irányítás és munkavégzés módjának együttes kifejtésével. A szervezeti egységeken a tagságot, a tagságból álló munkacsoportokat, szervezeti alegységeket (amennyiben vannak ilyenek), illetve a munkaszervezet bemutatását értjük.

Az egyik legfontosabb téma **az értékelés/kiválasztás folyamatának bemutatása:**

- a folyamat szakaszainak bemutatása, milyen módon/gyakorisággal tervezik a pályázatok értékelését (folyamatos pályáztatást és szakaszos értékelést feltételezve);
- kik vesznek részt a folyamat egyes szakaszaiban, mi a feladatuk és a felelősségük. Sokhelyütt ún. szelekciós vagy értékelési bizottságok végzik a projektek értékelését. Ebben az esetben ezt jelezni kell a HFS-ben, illetve a részletes feladat-meghatározás és eljárásrend bemutatása szükséges;
- a döntéshozás módjának bemutatása (súlyozásos pontozás, konszenzus, szavazás, ezek variációi, határozatképesség feltétele stb.);
- a kiválasztási kritériumrendszer bemutatása.

Folyamatára alkalmazása átláthatóbbá teszi a bemutatást. Itt lehet kifejtetni azt is, hogy hogyan működik együtt a HACS más szervezetekkel a komplementaritás biztosítása érdekében (hogyan von be a projekt-generálásba és értékelésbe más alapokat kezelő szervezeteket, más HACS-okat, városi térségek szereplőit stb.). A lényeg, hogy a tervezett folyamatok és felelőségek tiszták és átláthatók legyenek.

Fentiekkel összefüggő elem a pályáztatás folyamatának leírása. Függetlenül attól, hogy központi szabályozott módon vagy egyedileg hirdetik meg a fejlesztési lehetőségeket, ebben a

részben kell kifejteni a pályázati lehetőségek népszerűsítésének módját, a pályázók segítésére rendelkezésre álló kapacitást (a pályázatok teljessé tételének segítése) és tervezett munkafolyamatot és -módszert.

Ideális esetben a pályázati űrlapok, értékelési segédanyagok is a HFS részét képezik.

A HFS e fejezetének tartalmaznia kell a térségi animációra vonatkozó szervezeti és működési elképzeléseket, az erre alkalmas és rendelkezésre álló humán erőforrás bemutatását.

Az előbbi folyamatok dokumentálásának módja, annak bemutatása elengedhetetlen része a megvalósításra vonatkozó rész leírásának.

Az összeférhetlenség kizárására az Európai Számvevőszék többek között az alábbi szabályokat alkotta:

- azok, akik részt vettek a projektek fejlesztésében, nem vehetnek részt a kiválasztásban;
- a munkaszervezet csupán technikai segítséget adhat a projektek fejlesztése során;
- bárki, aki érintett egy adott projektben, nyilatkoznia kell erről, és nem vehet részt az értékelésben.

A HACS-oknak az erre vonatkozó szabályukat a HFS részeként be kell mutatniuk. A szabályoknak meg kell felelniük a Tanács 1605/2002/EK rendelet (52) cikkének.

A HFS megvalósításról szóló fejezetében érdemes kifejteni a HACS **külső kommunikációjára és a nyilvánosság tájékoztatására** vonatkozó elképzeléseit. A kommunikációról a korábbiakban már bővebben volt szó. A LEADER Eszkőztár csak felsorolásszerűen említi a kommunikációs terv néhány tipikus pontját:

- a célcsoport meghatározása;
- a kommunikációs eszközök, tevékenységek típusainak bemutatása;
- a HACS dokumentumaihoz és a HACS-ról szóló információkhoz való hozzáférés lehetőségeinek bemutatása;
- a kommunikációs tevékenység pénzügyi terve;
- a felelősségi körök és a humán kapacitás bemutatása;
- a pályázók tájékoztatásának módja;
- a szélesebb nyilvánosság tájékoztatásának módja;
- a HFS-sel kapcsolatos tevékenységek ütemterve.

*A „kommunikálni” szó latin eredetű, jelentése **megosztani**, s mivel ez egy aktív folyamat, jóval többet takar, mint pusztán információt átadni. A folyamatba bevont érintetteknek meg kell osztani az információt, tudást, tapasztalatokat, célokat, feladatokat és felelősséget, és meg kell érteniük, hogy ki miért felelős. A LEADER megvalósításban érintett szervezetek közötti és a szélesebb nyilvánosság felé közvetített külső kommunikáció egyformán fontos.*

A kommunikáció megtervezésének első lépése annak felismerése, hogy szükséges a belső és külső kommunikáció javítása és ennek a folyamatnak a megtervezése. A végrehajtási rendszer minden szereplőjének értenie kell a szakpolitikai és végrehajtási kereteket, ismernie kell, hogyan illeszkedik a saját szervezete ebbe a rendszerbe, mit kell kommunikálnia, mik a kommunikáció javításának prioritásai. Ehhez az alábbi kérdéseket érdemes átgondolni:

- Mit szeretnénk elérni a kommunikációval? Mi a kommunikáció célja?
- Mit szeretnénk kommunikálni? Mi az üzenet?
- Kit szeretnénk elérni? Ki a célcsoport?
- Mikor kell kommunikálni?
- Hogyan érdemes kommunikálni? Például a HACS tevékenységeire építve, az animáción keresztül?
- Hogyan tudjuk meg, hogy a kommunikáció hatékony volt-e?

*A végrehajtási rendszeren belüli **kommunikáció célja** a különböző szinteken működő szereplők közös megértésének, a közös tudásnak a gyarapítása, megosztása. Ez nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az érintettek*

tisztában legyenek a feladatukkal, felelősségükkel, hatékonyabban működjön a rendszer és csökkenjenek a felesleges erőfeszítések. A külső kommunikáció céljának definiálásához érdemes megfontolni a szükségletek és lehetőségek feltárásához szükséges kommunikációs lépéseket, hiszen hogyan lehetne a helyi sajátosságokra reagáló HFS-t készíteni a helyi szereplőkkel folytatott kommunikáció nélkül? Honnan tudhatnánk, hogy a javasolt fejlesztési irányok működnek, ha nem kérdezzük meg az érintetteket? Hogyan tanulhatnánk a többi HACStól, ha nem kommunikálunk, nem építjük a hálózati kapcsolatainkat? Végül, ha nem kommunikáljuk a széles nyilvánosság felé az eredményeinket, hogyan tudnánk alátámasztani a közvélemény és a döntéshozók felé a forrásfelhasználás jogosságát és hasznát?

Az, hogy **mit kommunikáljunk**, nagyban függ a **célcsoporttól**: kik ők, mit kell tudniuk, egyirányú az információ átadás, vagy visszajelzésre is szükség van stb. Az alábbiak olyan alapinformációk, amelyek kommunikálása mindenképp szükséges. Ebből az első kettőt az IH biztosítja a HACStok számára: a HFS elkészítésének eljárásrendje és útmutatója; a HACStok működésének eljárásrendje és útmutatója; a HACSt és a helyi fejlesztési stratégia; elérhetőségek és a kommunikáció, visszajelzés módja; pályázati felhívások (amennyiben lesznek) és eljárásrend, formanyomtatványok; kiválasztási kritériumok, a kiválasztás menete, döntések; támogatott projektek, tevékenységek, kedvezményezettek; jelentéstételi kötelezettségek, azok módja, monitoring és értékelés; együttműködési lehetőségek; egyéb támogatási források.

A kevesebb gyakran több! Érdemes átgondolni az átadandó információ értékét és mennyiségét a végfelhasználó szemszögéből, mennyire gátolja például a mennyiség a valós „megosztást”. Fontos a jó célzás: ne küldj információt olyanoknak, akinek nincs rá szükségük. Ez sokszor félreértésekhez vezet, illetve egy idő után a túl sok információ érdektelenné teheti az embereket.

Kinek kell tudnia mit és **mikor**? Ezek a kommunikáció szempontjából a legfontosabb és szorosan összefüggő megfontolások. A HFS tervezéséhez el kell dönteni a konzultációk, munkacsoportok ütemezését, hogyan legyen meghirdetve ahhoz, hogy el is jöjjenek, mennyi időre van szükség ahhoz, hogy az emberek részt vegyenek, hogyan történjen az egyes tervezési stádiumok eredményének kommunikálása a résztvevők felé?

A **legmegfelelőbb kommunikációs eszközök kiválasztását** a tartalom, a cél (hogyan megy leginkább át az üzenet) és a célcsoport befolyásolja leginkább. Az érthetőség, egyszerűség, használhatóság, a célcsoportnak megfelelő nyelvezet a legfontosabb figyelembe veendő szempontok.

Időnként fontos ellenőrizni, hogy az üzenetek (beleértve a visszajelzéseket) célba értek-e, megértették-e, ha nem, mi volt annak oka. [Forrás: LEADER Eszköztár]

A **bérköltségek** jelentik a HACSt egyik legnagyobb pénzügyi kötelezettségvállalását, ezért a **HACSt** **humán erőforrásának alapos megtervezése és annak bemutatása, hogy a megfelelő emberek végzik az adott tevékenységeket**, igen fontos része a HFS megvalósítást részletező fejezetnek. A helyi akciócsoportok munkaerőigényének minőségét, a szükséges készségeket és tapasztalatokat tekintve is időben változhat. A kezdő csoportok esetén a folyamat elején nagyobb hangsúlyt kaphat a partnerség építése, az aktivizálás, míg később a pénzügyi és adminisztrációs feladatok válhatnak hangsúlyosabbá. Ezért fontos meghatározni a különböző szakaszok munkaerő-szükségletét, beleértve a feladatköröket és az ahhoz szükséges készségeket és tapasztalatokat. A LEADER Eszköztár alapján az alábbi pontok kifejtése javasolt a vonatkozó HFS fejezetben:

- a javasolt foglalkoztatási szerkezet bemutatása;
- a feladatkörök bemutatása, ha lehet, munkaköri leírásokkal alátámasztva;
- a foglalkoztatás költségszerkezetének bemutatása;
- bármely kiegészítő, együttműködő tevékenység vagy erőforrás-megosztás más szervezetekkel, amelyek a HACSt munkáját segítik, vagy a HACSt által alkalmazott munkaerőt használják vagy fejlesztik.

A LEADER Albizottság 4. fókuszcsoportjának feltáró munkája alapján a LEADER-végrehajtás egyik legjelentősebb hiányossága a HACSt-alkalmazottak és a partnerség tagjainak fejlesztésében (illetve annak elmaradásában) mutatkozott. A HACSt által alkalmazott munkatársak szakmai felkészültsége a LEADER sikerének egyik kulcs tényezője. A feladat elvégzéséhez igen széleskörű és változó készségekre és kompetenciákra van szükség. A HACSt partnerség tagjainak aktív szerepvállalásához is komplex és folyamatosan változó ismeretek, készségek szükségesek, ezért

az ő felkészítésük, folyamatos fejlesztésük is túl kell, hogy mutasson a kezdeti időszakra jellemző tájékoztatáson. A HFS végrehajtási tervének tartalmaznia kell a HACS elképzeléseit arra vonatkozóan, hogy **hogyan kívánja azonosítani a munkaszervezet munkatársainak és a HACS partnerség tagjainak képzési és készségfejlesztési szükségleteit és hogyan kívánja ezeket a szükségleteket kielégíteni**, legyen szó projektgenerálásról, térségi animációról, végrehajtásról, monitoringról és értékelésről.

A HACS **működtetéséhez szükséges költségvetés**, a dologi költségek reális megtervezése és indoklása szintén fontos része a HFS megvalósítási fejezetének. Ennek illeszkednie kell a VP-ben az erre a feladatra definiált elismerhető költségek köréhez.

IV.6.2. Monitoring és értékelés

A LEADER Eszköztár alapján a HFS végrehajtásra vonatkozó részének tartalmaznia kell a monitoring és értékelési tervet, amelynek az alábbi kérdésekre és felvetésekre javasolt reflektálnia:

- Az alkalmazott indikátorok definiálása, az adatforrások és a gyűjtés gyakoriságának megjelölésével (ezt már a projektadatlapok és pályázati dokumentáció kialakításánál figyelembe kell venni).
- Hogyan történik a monitoring adatok gyűjtése, feldolgozása és a jelentések elkészítése? Ki a felelős ezekért feladatokért (HACS, IH, KÜ)?
- Hogyan lesz képes a HACS hozzájárulni a VP programszintű értékeléséhez?
- Hogyan és milyen gyakorisággal tervezi a HACS a monitorozni és felülvizsgálni a saját teljesítményét?
- A HFS értékelésének módja (beleértve az önértékelést), ütemezése és módszere.
- Hogyan történik a felülvizsgálatok és értékelések eredményének kommunikálása és terjesztése?
- Hogyan történik a források elosztása ezekre a feladatokra?

Ahhoz, hogy a HFS a fenti kérdésekre választ nyújtson, néhány fogalom és kérdés tisztázása szükséges:

- az ellenőrzés, monitoring és értékelés közötti különbség és összefüggések megértése;
- a mutatók típusai, összefüggései a célkitűzésekkel és a monitoring és értékeléssel;
- az alkalmazandó mutatók kiválasztásának szempontjai;
- néhány példa az értékelés eszköztárából.

Az ellenőrzés, monitoring és értékelés közötti különbségek és összefüggések

Az **ellenőrzés** általában közigazgatási szerv által végzett tevékenység (kivéve belső ellenőrzés), amely az ellenőrzött jogalany működésének törvényességét, jogosultságát és szabályosságát vizsgálja. Célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése. A programvégrehajtás szempontjából az ellenőrzések központjában az intézkedések igazgatási és pénzügyi irányításának vizsgálata, míg a projektek végrehajtása szempontjából a támogatott tevékenységek törvényességének és szabályosságának ellenőrzése áll.

A **monitoring** a források felhasználásának (pénzügyi monitoring), az eredményeknek és a teljesítményeknek (szakmai monitoring) mindenre kiterjedő – többek között szabályossági, hatékonysági és célszerűségi – vizsgálata rendszeres jelleggel projekt, ill. program szinten. Folyamatos adatgyűjtés, feldolgozás és prezentálás, amely alapján a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok teljesítésében. Vagyis a monitoring nem más, mint a program/projekt tervezése során meghatározott célok teljesülésének, vagyis végeredményben a

program/projekt megvalósulásának folyamatos nyomon követése.²⁶ A monitoring célja időszerű és releváns információk biztosítása a döntéshozók felé arról, hogy a program/projekt a kitűzött céloknak megfelelően halad-e (folyamatos nyomon követés), feltárja az esetleges sikertelenség okait, korrekciós lépéseket ajánl, ezáltal pozitív irányba befolyásolja a támogatáspolitikát. Nem mellesleg információt biztosít a beszámolási kötelezettségekhez.

Az **értékelés** a beavatkozások eredményeinek és hatásainak megítélése a program/projekt által elérni kívánt célok szempontjából. Célja a beavatkozások hatásának (relevanciájának, eredményességének és hatékonyságának) vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi – gazdasági probléma viszonylatában.

A három elem cél, időbeliség és a tevékenység jellege szerinti összehasonlítását mutatja a 4. táblázat.

4. táblázat: Az ellenőrzés, monitoring és értékelés összehasonlítása

Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
Cél	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában
Időbeliség	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Pontszerű, előzetes, közbeni és utólagos
A tevékenység végzője szerint	Külső vagy belső	Jellemzően belső	Jellemzően külső, de a HACs önértékelés esetén belső
A tevékenység jellege szerint	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos

A mutatók típusai, összefüggései a HFS célkitűzésekkel

A fejezet elkészítéséhez az *Európai Bizottság Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Főigazgatósága, Kézikönyv a közös monitoring és értékelési keretszabályozásról* c. útmutató dokumentumát hívtuk segítségül.

Az indikátorok „feladata”, hogy információt nyújtsanak a múltbeli és a jelen folyamatokról a projektekkel és a programokkal kapcsolatos döntéshozás segítése érdekében. Általában a mutatók számszerűsíthetők, ugyanakkor esetenként minőségi értékelés vagy logikai feltételezések módszertanának alkalmazása is szükségessé válhat. A célok és a mutatók összefüggéséről a beavatkozási logikát bemutató részben már szó esett. Ez az alfejezet röviden összefoglalja a mutatók típusait.

Forrás- vagy inputmutatók: A projekt megvalósításához szükséges pénzügyi, fizikai és emberi erőforrások. A támogatás egyes szintjeinek (program/prioritás/intézkedés/projekt) költségvetésére vagy más forrásokra (humán, anyagi) vonatkoznak. A rendelkezésre álló pénzalapok kifizetése tekintetében történt előrehaladás kimutatására szolgál (például intézkedésenként felhasznált források).

Outputmutatók: A megvalósított tevékenységek közvetlen „termékeit”, kimenetét méri, fizikai vagy pénzbeli egységben. Az operatív célok mérésére szolgál (pl. megépített út hossza,

²⁶ Barna Zoltán (é.n.): *A projekttel kapcsolatos monitoring, ellenőrzés és értékelés*. Nemzetközi Bankárképző Központ Rt.
<http://www.celodin.org/files/hu/895.doc>

támogatásban részesült kedvezményezettek száma, megvalósult képzések száma, a felhasznált források összege).

Eredménymutatók: A tevékenységből a kedvezményezettek számára származó közvetlen és azonnali előnyöket, eredményeket méri. A specifikus célok mérésére szolgál (pl. a megépített út eredményeképpen az elérési idő csökkenése, a képzésben részesült kedvezményezettek száma, a teremtet munkahelyek száma, új terméket/technológiát bevezető vállalkozások száma).

Hatásmutatók: A program hosszabb távú következményeire utalnak, amelyek a résztvevőkre gyakorolt közvetlen és azonnali hatáson túlmenően jönnek létre. A hatásindikátorok erőteljesen alapoznak az eredményindikátorokra. Sok esetben nem számszerűsíthetők, kvalitatív módon írhatók le. Az általános célok mérésére szolgálnak (pl. a program hatása a foglalkoztatásra teljes munkaidő egyenértékben (FTE) kifejezve, a fiatalok elvándorlásának csökkenése, vagy például a megújuló energia termelésének növekedése).

A körülményekhez és a célkitűzésekhez kapcsolódó kiindulási mutatók (context and objective related baseline indicators): Az első típusba a **körülményekkel összefüggő kiindulási mutatók** tartoznak, amelyeket a program által érintett földrajzi terület azon általános körülményeinek, trendjeinek leírására használnak, amelyek valószínűleg hatással vannak/lesznek a program teljesítményére. Ezek a mutatók a társadalmi-gazdasági helyzetet, a környezeti szempontokat vagy például a mezőgazdasági földhasználati rendszert tükrözik. Két célt szolgálnak: (1) hozzájárulnak az adott térség gyengeségeinek és erősségeinek elemzéséhez; (2) segítik a program hatásainak általános gazdasági, társadalmi, strukturális vagy környezeti tendenciák fényében való értelmezését (pl. a vidékfejlesztési programok környezeti célkitűzésekhez való hozzájárulása a mezőgazdasági földhasználat általános tendenciáitól is függ). A második típusba a **célkitűzéssel összefüggő kiindulási mutatók** tartoznak, amelyeket a program által megváltoztatni kívánt paraméterek kezdeti állapotáról való információ-szerzéshez használnak. Ezek a mutatók adják a program céljainak elérésére vonatkozó előrehaladás mérésének alapját.

Mindkét típusú indikátor a program készítésekor fennálló helyzetet és annak változását tükrözi. Referenciaként szolgálnak a program hatásainak méréséhez. A célkitűzésekkel összefüggő mutatók az előre számszerűsített célértékekre vonatkoznak, amelyek egy adott kiindulási mutató kiinduló helyzetének elvárt változását mutatják. Ezeket az indikátorokat a helyzetfeltárás tartalmazza, értelmezi, kvalitatív információkkal egészíti ki. Ezekre a mutatókra (is) épít a programok SWOT-elemzése.

A HFS megvalósulását mérő mutatók kiválasztásának szempontjai

A mutatók legyenek konkrétak, mérhetőek, költséghatékony módon beszerezhetőek, a programra vonatkozóak (relevánsak) és időben elérhetőek (SMART, éppen úgy, mint a céloknál (l. 56. oldal)).

A mutatók kiválasztásánál az alábbi kérdéseket érdemes feltenni (LEADER Eszköztár):

- A választott indikátor kifejezi az elvárt eredménnyel kapcsolatos változásokat? Az indikátoroknak a lehető legközvetlenebb módon kell tudni kifejezni a mérendő eredménnyel vagy kondícióval kapcsolatos változásokat. Amennyiben az adott elvárt eredménnyel kapcsolatban nincs ilyen közvetlen adat, úgy közelítő adatok, mérések is alkalmazhatók.
- Az indikátor azonos módon definiált és gyűjtött a program megvalósítása során? Ahhoz, hogy egy adott folyamat keretén belül egy adott időszak alatt bekövetkezett változásról következtetést tudjunk levonni, az annak mérésére szolgáló indikátor értelmezésének és alkalmazásának konzisztensnek kell lenni a programmegvalósítás (összehasonlíthatóság).
- A mutató alapjául szolgáló adat rendelkezésre áll (akkor, amikor szükséges)?
- Jelenleg gyűjtik valahol a választott adatot? Ingyenesen hozzáférhető? Ha nem gyűjtik, akkor van az adatgyűjtésnek költséghatékony módja?

- A választott indikátor többek számára fontos cél elérését mutathatja be? Elég meggyőző hatással lehet a szkeptikusok és a forrásgazdák számára?
- Számszerűsíthető az indikátor? A számszerűsíthető indikátorok a leghatékonyabb és legkönnyebben megérthető információk a döntéshozók számára. A célokat, jelenségeket azonban nem lehet minden esetben számszerű mutatókkal leírni, bizonyos esetekben kvalitatív leírásokat javasolt alkalmazni.

A HFS eredményeinek és hatásainak értékelése

A HFS-ek eredményeinek mérése mind nemzeti szinten, mind pedig helyi szinten lényeges eleme kell, hogy legyen a fejlesztéspolitikának. A mérést tehát mindkét szinten javasolt lehetővé tenni. Nemzeti szinten a HFS-nek a Vidékfejlesztési Program célkitűzéseivel való hozzájárulását kell mérni. Az eredmény- és hatásindikátorokat tehát a VP célkitűzései és a Bizottság által felülvizsgált Közös Monitoring és Értékelési Keret alapján kell meghatározni olyan módon, hogy azok országosan összesíthetők legyenek. A kötelező (nemzeti szintű), közös eredménymutatók előállításához szükséges lépések:

- Azon közös kötelező eredménymutatók definiálása, amelyek gyűjtése a programszintű értékeléshez szükséges. Definiálni kell magukat a mutatókat, az adatforrást, a gyűjtés időpontját (a jelenlegi gyakorlat alapján a pályázat benyújtásakor, projektzárásakor és zárás után 2 évvel), az adatközlés formáját. Mindezt az új CMEF előírásai alapján.
- Az eredménymutatók gyűjtéséhez és a jelentéshez alkalmas sablonok rendelkezésre bocsátása (lehetőleg elektronikus felület).
- A gyűjtés módjával kapcsolatos módszertan biztosítása.

Az egységes, nemzeti szintű vizsgálat mellett javasolt a HACS-ok szintjén végzett értékelés, amely kiterjedhet a teljes programra vagy annak egyes elemeire. Ehhez HFS specifikus mutatókra van szükség, és a helyi lehetőségekhez illeszkedő mérési módszerek alkalmazására van lehetőség. A mutatók meghatározásához a beavatkozási logikáról szóló rész nyújt segítséget.

Az utóbbi tevékenységet maguk a HACS-ok is megszervezhetik például egymás közötti erőforrás-megosztással (közös szakértő foglalkoztatása akár térségek közötti együttműködés formájában).

Az értékelések rendszerének kialakításához és magához az értékeléshez – akár HACS-on belül oldják meg, akár külső szakértő segítségével – mindenképp szükséges pénzügyi erőforrások biztosítása.

Néhány példa a monitoring és értékelés eszköztárából

A program/projekt monitoringjának kulcsa, hogy a monitoring mutatószámok aktuális értékeit a program végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és értelmezzék, lehetőséget biztosítva ezáltal mind a HACS vezetés, mind a forrásgazda számára, hogy rendszeresen egyértelmű jelzést kapjanak a program (és az egyes projektek) aktuális állásáról.

A tevékenység tulajdonképpen magában foglalja a monitoringrendszer felállítását, tervezését, az indikátorok meghatározását, majd a végrehajtás fázisában az adatgyűjtést és elemzést, a javaslattételt az esetleges beavatkozásra a program/projekt végrehajtásának folyamatába, és végül a folyamat zárásaként a döntéshozatalt mint menedzsmentfeladatot.

A monitoring ideális esetben folyamatos tevékenység. A LEADER Eszköztár ajánlása szerint javasolt, hogy a projektekkel kapcsolatos adatgyűjtés mindennapos gyakorlattá váljon. Ha a HFS-nek világos, logikus a célstruktúrája és az annak mérésére szolgáló mutatórendszer, a projektek outputjainak és az eredményeinek mérése és dokumentálása már sem időben, sem erőforrásban nem jelent nagy megterhelést. A leghatékonyabb, ha ez a HACS mindennapi adminisztratív rutinjának részévé teszi.

A projektek eredményei összegyűjthetők a projektdokumentációkból, amennyiben az erre rákérdez. Ha a beadott dokumentációban nincs benne a szükséges adat vagy információ, vagy következtetlenséget tartalmaz, akkor javasolt a projektgazdák megkérdezése. Egy másik megközelítés, hogy a HACS előre elkészített formanyomtatványokon kéri be a fejlesztéssel és a kedvezményezettel kapcsolatos szükséges adatokat a kedvezményezettektől.

Az értékelést a HACS-ok maguk is végezhetik. Az **önértékelés** nem válthatja ki a külső értékelők visszajelzéseit, viszont a visszacsatoláshoz és a változások előidézéséhez hatékonyabb eszköznek bizonyulhat, mint a külső értékelés. A program/projekt értékelésének hatalmas irodalma van. Ebben a fejezetben nem térünk ki az értékelések módszertanára. A LEADER Eszköztár ajánlása szerint a HACS-ok önértékelésének folyamata az alábbi szakaszokból tevődik össze:

- a HACS azonosítja valamely programelem értékelésének szükségességét, dönt az értékelésről és arról, hogy ezt önértékelés formájában fogja megvalósítani;
- meghatározza az értékelési kérdéseket és az előzetes tervet azok megválaszolására;
- meghatározza a begyűjtendő adatokat és információkat, az adat- és információforrást és a begyűjtés módját;
- begyűjti és feldolgozza az adatokat és az információkat;
- elemzi a feldolgozott adatokat és információkat, és levonja a következtetéseket az értékelési kérdések alapján;
- korrigálja a HFS-t vagy a saját működését az értékelés alapján.

Heimo Keranen (2003) *Self-evaluation Workbook for Local Action Groups* című munkája részletezi a fent felsorolt lépéseket és az egyes fázisoknál javasolt eszközöket, módszereket.²⁷

IV.7. Pénzügyi terv

A LEADER Eszköztár javaslata alapján a pénzügyi terv három fő elemből áll:

1. a HFS teljes javasolt költségvetése;
2. azoknak a forrásoknak a megjelölése, amelyekből a HFS támogatása megvalósul:
 - a) az EMVA és a többi ESB forrás, nemzeti társfinanszírozással;
 - b) a HACS által szerzett egyéb források (az a) ponton kívüli források becsült értéke);
3. A fenti források várható felhasználása éves bontásban, megjelölve a működési és animációs keret-felhasználást.

A LEADER Eszköztár kiemeli a pragmatikus, forrásalapú tervezés fontosságát. A túl ambiciózus, túl nagy elvárásokat tápláló tervezésnek könnyen csalódás, érdektelenség lehet a következménye. A HFS tervezésének **ezért realizistikusnak és arányosnak** kell lennie, alapul véve a LEADER-források nagyságát (legyen az IH által pontosan meghatározott vagy adott információk alapján becsült összeg), az egyéb várható bevonható forrásokat, de legalább olyan fontos figyelembe venni a térség forrásfelvevő képességét azokon a fejlesztési területeken, amelyeket a HFS definiál.

A HACS által szerzett/tervezett egyéb források becsült értékét is szerepeltetni kell a költségvetésben. Ezek lehetnek privát és közforrások egyaránt, amelyek projekteket és arányos részben a HACS működési költségeit is fedezhetik. A várható kiegészítő forrásokat szövegesen is alá kell támasztani, ahol lehetséges a forrásgazda előzetes jóváhagyó nyilatkozatával. Ugyanakkor elfogadott gyakorlat, hogy mivel ezeket a forrásokat projekt alapon ítélik meg, a költségvetés időről időre a megítélt összegek alapján módosítható.

²⁷ http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf

A költségvetés tervezésére az IH kiadhat egységes táblázatformátumot.

A HFS megvalósításra vonatkozó fejezeteinek definiálnia kell a fő pénzügyi irányítási feladatokat, a pénzügyi folyamatokat és az elszámoltathatóság módját.

Az Európai Vidéki Hálózat 4. fókuszcsoporthoz tartozó jelentése²⁸ is alátámasztja, hogy meglehetősen nehéz feladat a HACs-ok számára a költségvetés megtervezése. A felmérésben részt vevő HACs-ok 2/3-a a várt forrásmennyiséggel gazdálkodhatott, de még ezen minta fele is úgy nyilatkozott, hogy a programozási időszak végéhez közeledve a forrásmennyiség nem volt elegendő. Ez jól mutatja, hogy mennyire nehéz a helyi szereplők forrásigényét 6-7 évre előre megállapítani még úgy is, hogy a vizsgált HACs-ok zöme a pályázatokat folyamatos nyújtotta be, nem központi kiírásokhoz igazodva.

A fókuszcsoporthoz tartozó jelentése továbbá hangsúlyozza, hogy a HACs-válaszok alapján a forrásallokáció kevésbé a tudományos megközelítésre és stratégiai alapokra, mint inkább az előre kijelölt irányok vagy az igények egyszerű követésére alapult. Az elemzés vagy beavatkozási logika alkalmazása korlátozott volt.

A fókuszcsoporthoz tartozó jelentése megállapítja, hogy a HFS célok kijelölése és a költségvetés kialakítása annál egyszerűbb, minél logikusabb a HFS struktúrája és a célok hierarchiája.

A KSK rendelet (35) cikke alapján a LEADER/CLLD-re nyújtható támogatás a következőket tartalmazza:

- a) az előkészítő támogatás költségeit;
- b) a helyi fejlesztési stratégia szerinti műveletek végrehajtását;
- c) a helyi akciócsoport együttműködési tevékenységeinek előkészítését és végrehajtását;
- d) a helyi fejlesztési stratégia működési költségeit és szervezését legfeljebb a helyi fejlesztési stratégia teljes közkiadásainak 25%-a erejéig.

IV.7.1. Működési és animációs költségek tervezése

A KSK rendelet (35) cikkének (2) pontja szerint az üzemeltetési és animációs költségek a „helyi fejlesztési stratégia teljes közkiadásainak 25%-a erejéig” terjedhetnek. Az alkalmazott arány megállapítása az adott tagállam és HACs hatásköre, ezzel biztosítva azt, hogy a döntés leginkább illeszkedjen az adott térség igényeihez. Egyetlen kikötés, hogy a működési és animációs költségeknek külön szerepelniük kell a forrástáblában. Az EU CLLD útmutatója alapján a működésre és animációra fordítható forrásarányt a helyi fejlesztési stratégiára kapcsán a **valóban felhasznált forrásokra** vonatkozóan kell értelmezni és a **programvégrehajtás végére kell teljesíteni** (vagyis nem évente).

Minden olyan költség, amely a HFS elfogadása előtt keletkezett, és nem a megvalósításra irányul, a (35) cikk a) pontja alatti előkészítési költségbe tartozik.

Mivel a működési és animációs költséget a valós forrásfelhasználás arányában kell számítani, ezért a helyi akciócsoport érdeke a fejlesztési források maximális mértékű felhasználása sikeres pályázatok, projektek, fejlesztések előkészítésével és támogatásával, s ehhez nagymértékű animációs tevékenységre is szükség van.

Az első év általában speciális, mivel induló akciócsoportnál ebben az évben van szükség a legtöbb működési jellegű költség felhasználására, valamint ekkor az animációs tevékenység is feltehetően intenzívebb.

A működési és animációs forrásfelhasználás megtervezéséhez szükséges kiinduló adatok, megfontolások:

²⁸ ENRD Focus Group 4: Better Local Development Strategies. Final Report, June 2012. http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/focus-groups/en/focus-group-4_en.cfm

- Az akciócsoporthoz számára a programozási időszakban rendelkezésre álló fejlesztési források, működési és animációs források nagyságrendje, összege.
- A helyi fejlesztési stratégia tervezéséhez és végrehajtásához szükséges humán erőforrás (a maximális fejlesztési forrás felhasználást célul kitűzve).
- Az 1. évben arányaiban magasabb szintű működési és animációs forrás felhasználása az intenzívebb animáció és – induló akciócsoporthoz – az akciócsoporthoz infrastruktúrája előteremtéséhez kapcsolódó magasabb mértékű eszköz- és egyéb beszerzések miatt.
- Az 1. évben (de új akcióterületen, új akciócsoporthoz esetében akár 2-3 évben is) arányaiban alacsonyabb szintű fejlesztési forrás „kihelyezés” várható, mely a következő évekre javuló tendenciát mutathat, ha egyéb körülmények nem változnak.
- A működésre és animációra fordított maximum aránynak a tervezési időszak végére kell teljesülnie. Ennek érdekében a helyi stratégia végrehajtása során folyamatos feladat az akciócsoporthoz részéről a források felhasználásának figyelemmel kísérése, tervezése, korrekciója.
- Az akciócsoporthoz rendelkezésre álló erőforrások nem korlátozódnak a helyi fejlesztési stratégia keretében az akciócsoporthoz számára allokált közforrásokra (EU-forrás, hazai hozzájárulás). Az akciócsoporthoz számára egyéb, külső erőforrásokat is célszerű figyelembe venni a feladatellátás és a működési forrás felhasználás tervezése során.

A CLLD útmutató megkülönböztet „running cost” és „operating cost” költségeket. A **„running cost”** értelmezésünk szerint a **HACS teljes üzemeltetésének költsége**, amely a CLLD útmutató szerint minimálisan magában foglalja az alábbiakat:

- működési költség (vagy „operating cost”);
- bérek és járulékaik;
- képzési költségek (HACS-munkatársak és HACS-tagok képzése);
- PR költségek, beleértve a hálózatépítést, pl. HACS-találkozókon való részvételt);
- pénzügyi költségek (pl. számlavezetési díj);
- a HFS megvalósításának monitoringjához és értékeléséhez kapcsolódó díjak, valamint a HFS frissítésének költsége.

A CLLD útmutató üzemeltetési költségei közül az első pont az ún. **„operating cost”,** vagy **működési költség**, amelynek elismerhető költségtípusait vélhetően a VP és annak háttérjogszabályai részletezik majd. Az alábbi fő költségtípusokkal javasoljuk a tervezést:

- alkalmazottak és az elnökség utazási költségei;
- olyan szolgáltatások beszerzése, amelyek nélkül a HACS nem tud a kedvezményezetteket segítő közösségként működni, a programot végrehajtani;
- bérleti díjak;
- egyéb, a HACS működési helyéhez kötődő hagyományos általános költségek, illetve különleges esetben egyéb ingatlan használatából eredő általános költségek, amelyek kizárólag a HACS tevékenységéből származnak;
- megbeszélések részvételi és egyéb költségei;
- kommunikációs költségek;
- kis értékű gépek és eszközök beszerzési költségei, amelyek nem érik el a beruházás kategória szintjét, vagy ezek bérleti költségei;
- kis értékű irodabútor és irodaszer;
- speciális szakértelem, készségek „beszerzése”, amelyek szükségesek a HACS tevékenységeihez és készségei fejlesztéséhez;
- kötelező biztosítások.

A CLLD útmutató javasolja az előleg-igénybevétel lehetőségének biztosítását a HACS cash-flow problémáinak megelőzése érdekében.

IV.7.2. HFS fejlesztési forrásainak tervezése

A HFS tervezés során számos ötlet, javaslat merülhet fel a helyi fejlesztési igények kielégítése végett. A javaslatok közötti prioritizálást és szelektálást alapvetően meghatározza a HFS végrehajtására rendelkezésre álló források korlátossága. A forrásallokáció módosítható a HFS megvalósítása során.

A HFS kapcsán mind az elérendő célok (eredmények és hatások számszerűsítése), mind pedig az ezek eléréséhez szükséges forrás számszerűsítése alapvető fontosságú, mivel:

- a költségvetés korlátossága miatt nem lehetséges minden egyes helyi fejlesztési igényt támogatni. A célok és intézkedések terén meghozott döntések során figyelembe kell venni a javasolt tevékenységek költségét és hasznát (eredményét).
- a HFS-nek átlátható, érthető módon be kell mutatnia a célokat és a hozzájuk rendelt erőforrásokat.

A HACCS a HFS tervezése során dönthet úgy, hogy a rendelkezésére álló közkiadások bizonyos százalékát egy adott célhoz, például a helyi gazdaság fejlesztéséhez rendeli. Előfordulhat az is, hogy nemzeti szinten írják elő egyes célokhoz rendelt minimum-forrásokat (pl. hátrányos helyzetű térségek speciális esetei, gazdaságfejlesztés vagy munkahelyteremtés mint kiemelt prioritás).

A források tervezése során a célok megvalósulását szolgáló intézkedések szintjén is javasolt elvégezni a számszerűsítést; ebben az esetben a forrás megállapítása mellett a megvalósult projektek és a kedvezményezettek elvárt számának becslése szükséges. Ezt az intézkedésre rendelkezésre álló összes forrás (a közkiadásokat számítva), az egyes projektekre tervezett maximális támogatási összeg és a tervezett támogatási arány ismeretében tudjuk becsülni.

A maximális és átlagos projektméret meghatározásában (a tipikus projekt modellezése), illetve egy adott intézkedésre várható pályázatok számának becslésében az erre irányuló megbeszélések, fókuszcsoportok, projektötlet-adatlapok, korábbi tapasztalatok és szakértői becslések egyaránt segíthetnek. Hasznos információforrás lehet a potenciális kedvezményezettek előzetes felmérése, vagy más programokból származó monitoring adatok, jelentések, amennyiben hozzáférhetőek.

Fontos megjegyezni, hogy az elsődleges információforrás a számszerűsítés során is a helyi szereplők igényeinek elemzése. Az elemzés fontos része a potenciális kedvezményezettek forrásabszorpciók képességének felmérése, értékelése.

Tekintve, hogy a HFS költségvetés korlátos, előfordulhatnak olyan esetek, melyekben:

- egy adott intézkedésre rendelkezésre álló forrás nem fed le teljes mértékben a helyi igényeket;
- két vagy több intézkedés verseng a forrásallokáció tekintetében.

Az első esetben a projektek kvalitatív értékelésének és rangsorolásának meghatározó szerepe van. A II.3.2. pont értékelésről szóló részében olvasható finn értékelési példa a kizáró szempontként alkalmazza, vagyis amennyiben a forrás nem elegendő a pályázóval azonos típusú összes vállalkozás finanszírozására, úgy azt az egyet sem támogatják, aki pályázott. Ugyanakkor, ha a pályázó alá tudja támasztani a támogatással előállítandó termék egyediségét, azt a piaci rést, amelyet az adott speciális termékkel megcéloz, úgy a támogathatósága indokolt.

A második esetben fontos, hogy az intézkedéseket egymáshoz való viszonyukban is megvizsgáljuk, megfontolva az ütemezésben rejlő lehetőségeket is. Egy egyszerű példa erre a turizmus fejlesztése, ahol a forrásallokációs döntések alapja lehet az a stratégiai megfontolás,

miszerint először szükség van bizonyos mennyiségű minőségi szálláshelyre és szolgáltatásra, amelyre épülhet a térségi marketing és szolgáltatáscsomagok kialakítása. Másrészt a beruházások végrehajtásának időigénye is fontos lehet az ütemezés és kapcsolódások elemzésénél: a HACS dönthet úgy, hogy a helyi turizmus márka- és marketingfejlesztését első körben csak mint „kísérleti” intézkedést indítja el egy viszonylag kisebb forrásmennyiséggel. A későbbiekben a „kísérlet” tapasztalataira alapozva nagyobb forrást is allokálhat erre a tevékenységre. Amennyiben a potenciális kedvezményezettek képességei, készségei, hajlandósága korlátozott, a HACS dönthet úgy, hogy két szakaszban indítja el az intézkedést, amelynek első lépése a hiányzó készségek megszerzése és hálózati kapcsolatok kiépítése.

A helyi szereplők, potenciális kedvezményezett csoportok „lobbierejét” nagyon nehéz felbecsülni, hiszen ez minden esetben helyi jellegzetesség. A HACS munkaszervezet vezető és a HACS-vezető is célszerűen a különböző érdekek kiegyensúlyozott figyelembevételére kell törekedjen, a legmesszebbmenőkig tekintetbe véve a valós fejlesztési igényeket és azt, hogy a javasolt fejlesztések támogatás igénybevétele nélkül milyen mértékben lennének megvalósíthatóak.

1. melléklet: Gyakorlati példák a térségi animáció formáira

Gyakorlati példa a helyi szükségletekre építő humán fejlesztéssel támogatott fejlesztési folyamatra (5. pont):

„A Tolna megyei Bonyhádi kistérségben egymás szomszédságában található Kisvejke, Lengyel és Závod, ahol a rendszerváltás után a termelőszövetkeztől megörökölt néhány hektár gyümölcsösön elinduló együttműködés eredménye az egész térség arculatát és gazdasági szerkezetét átrajzolta. A ma mintegy 600 hektáron folytatott gyümölcsstermesztés számtalan családnak biztosít kiegészítő jövedelmet vagy teljes megélhetést.

A térségben a gyümölcsstermesztést a termelőszövetkezet alapozta meg a '80-as évek közepén 60 hektár kajsziarackos telepítésével. A rendszerváltást követően a termelőszövetkezetet felszámolták, a földeket szétosztották. A 60 hektáros kajszi ültetvényt is kiosztották, a tagok átlagban 0,5-2 hektárt kaptak. A többség ettől hamar megvált, mert az az általános vélemény terjedt el, hogy 1-2 hektár gyümölcsös nem érdemes foglalkozni. A megmaradó új földtulajdonosok egyénileg próbáltak meg boldogulni. A kereskedők a rosszabb években 20-50 forintot adtak a gyümölcsért, de a jobb években is legfeljebb 100-at. A helyzet változását az ún. Gyors reagálás program hozta meg, amely megteremtette a humán és módszertani alapját a mai napig tartó fejlődési folyamatnak. A programot az Egyesült Államok munkaügyi minisztériuma és a magyar Szociális és Családügyi Minisztérium közös finanszírozásával, amerikai módszertan alapján hajtották végre 1994 és 1999 között. A Gyors reagálás program a problémák megoldásáért tenni képes helyi szereplők összefogására, önszerveződésére és a belső erőforrások mozgósítására épített. A folyamat elején nagy volt az ellenállás, vagy talán inkább értetlenség, amit tanulmányutakkal, előadásokkal sikerült oldani.

A modell első szakaszában közösségi műhelymunkák keretében megvitatták a térség helyzetét, erősségeit és problémáit, illetve feltérképezték, hogy mely pontokon szenvednek információhiányban a résztvevők, és ezen információk megszerzéséhez milyen külső erőforrások bevonására van szükség. Ezután külön elemezték a helyi üzleti feltételeket, majd meghatározták a konkrét célokat, javaslatokat. A projekteket tervezésekor a megvalósítás személyi és tárgyi feltételeit, illetve garanciáit is beazonosították. A modell második szakaszában a közösség által megfogalmazott, kiválasztott projektek konkrét megvalósítása következett. (Forrás: Kabai–Németh 2011, 57. o.)

A másfél havonta megtartott egész napos képzéseken 50-60 ember vett részt. „A féléves műhelysorozat legfontosabb eredménye, hogy a résztvevők közösen fogalmazták meg a célt, hogy a térség váljék „gyümölcsstermesztő kistájá”. Erre épültek azok a projektek és projektfüzerek (hűtőház építése, projektigazgató alkalmazása), amelyek a konkrét megvalósítás alapját adták. „E műhelybeszélgetések rendkívül dinamikus változásokat indítottak el a helyi szereplők gondolkodásában. Elkezdtek gazdaesteket szervezni a szakmai ismeretek, innovációk terjesztése érdekében. Egyetemi oktatókat hívtak meg, akik hosszú estéken át beszélgettek a helyiekkel, segítettek értelmezni az elhangzottakat (...). Ahhoz, hogy a gyümölcsstermesztés elindulhasson, egy sor tanulmányútra is szükség volt – a kisvejkeiek szinte az összes európai gyümölcsstermesztési kutatóintézetben jártak. Sem a gazdaestekhez, sem a külföldi tanulmányutakhoz nem kaptak semmiféle állami támogatást, ezeket a gazdák saját zsebből fedezték, mert felismerték, hogy innovatív tapasztalatok nélkül térségi szinten nem tudnak kitörni a munka- és jövedelemnélküliség csapdájából. A tanulmányutak arra is jók voltak, hogy közösség formálódjék a gazdákból, amely közösséget mind a mai napig az egymás iránti bizalom és a tisztesség tartja össze: (...) Mind a mai napig megmaradt a közös rendezvények hagyománya: évi négy-öt alkalommal napjainkban is tartanak összejövetelt.” (Kabai–Németh 2011, 58. o.)

A szemléletformálás és a korábban a helyiek által megvásárolt hektár gyümölcsös jó termése két év alatt hozta meg a helyiek körében azt az felismerést, hogy néhány hektárral is érdemes belevágni a gyümölcészetbe. Egyre többen pályáztak telepítésre, amit abban az időben az agrártárca támogatott.

Néhány év önálló kísérletezés után 1997-ben 7 kisvejkei gazda megalapította a **Kisvejke Térségi Gyümölcserértékesítő Szövetkezetet**,²⁹ amely jelenleg hozzávetőlegesen 70 tagot számlál, és meghatározó piaci szereplővé nőtte ki magát. Phare, SAPARD és megyei területfejlesztési forrásokból felépítették a Szövetkezet jelenlegi telephelyét, kibővítették a hűtőkapacitást, létrehozták a raktár-, válogató- és csomagolókapacitásokat, eszköz- és gépbeszerzéseket hajtottak végre.

A Szövetkezet az értékesítés szervezése mellett fontos szerepet tölt be a fajták összehangolása, a szaktanácsadás és a növényvédelmi szolgáltatás területén. A mai napig folytatja a téli gazdaestek szervezését. Meghívott előadókkal biztosítja az újítások ismertetését, metszésbemutatókat és külföldi tanulmányutakat szervez. A megkérdezettek szerint ezek a szolgáltatások rengeteg innovációt generálnak.

Létrejött a **Kisvejkei Gyümölcsös Gazdák Gépkör Egyesülete**, „amely akkor sikeren megépítette a szövetkezet részére az első hűtőhelyiségeket. Azóta több hasonló kezdeményezés is lezajlott. Amikor a szövetkezet nem kívánt beruházni, vagy nem volt pénze, néhány gazda közösen vásárolt meg gépeket, gépsorokat, és használatra átadták a szövetkezetnek. A szövetkezet egy idő után megvásárolta a gazdáktól a gépeket. Ezek az együttműködések nem szervezeti keretek között jönnek létre, hanem teljesen informális összefogáson alapulnak.” (Kabai–Németh 2011, 69. o.). A termékszála bővítése és az újabb piacok felé nyitás szándékával épült meg a 2011-ben a léüzem, amelyet egy újabb típusú szerveződés, a 2010-ben létrehozott **Völgyesség Kincse Szociális Szövetkezet** valósított meg. A Szociális Szövetkezet 2010 decemberében alakult alapvetően a TÁMOP 2.4.3.B. „Atipikus foglalkoztatási formák támogatása” konstrukció által nyújtott lehetőségek kihasználása céljából. A térség gyümölcsstermesztésének erősségét e négy szervezeti egység szoros partnersége adja.” [Forrás: MTA KRTK (2013) *Vidékkutatás 2012-2013. Az etnikus és nem etnikus szegénység mérséklését szolgáló szakpolitikai beavatkozások tapasztalatai vidéki térségekben. Kisvejkei esettanulmány*]

Gyakorlati példa egy adott, speciális szükségletű vagy problémával küzdő célcsoport segítésére (6. pont):

A „Közös erővel a Bácsalmási kistérségben mélyszegénységben élő emberek integrációjáért” (TÁMOP-5.1.3.-09/2-2010-0045)³⁰ projekt előzményeit a korábbi programok tapasztalatai (Biztos kezdet, szociális földprogram) és a szegénységgel összefüggő problémák komplex kezelésének szándéka jelentik. A projekt a (korábbi) Bácsalmási kistérség mind a 8 települését érinti. A pályázatot a Bácskapu Non-profit Kft. ügyvezetője és a helyi szociális szakemberek készítették elő, és írták meg. A főpályázó Katymár, a konzorciumi partner Madaras, a többi település együttműködő partner. A szakmai tartalmat helyben dolgozták ki, figyelembe véve a szükségleteket és a fő irányokat (szociális földprogram, mezőgazdasági tevékenységek, öngazdálkodás). A pályázat előkészítése során a célcsoport körében kérdőíves adatfelvételt végeztek (8 településen, 80 fős minta). Felmérték iskolai végzettségüket, képzettségi szintjüket, foglalkoztatási és jövedelmi helyzetüket, valamint rákérdeztek igényeikre, szükségleteikre.

„A mélyszegénységben élő családokat mentorok keresték meg, a 70 család bevonására ők és a szociális szakemberek tettek javaslatot” (ZVA). A projekt keretében konyhakerti növénytermesztés ösztönzésére a családi termelők terményeit felvásárló hálózatépítést végeznek, amely révén a családok a megtermelt felesleget el tudják adni, és ily módon pluszjövedelemhez jutnak. Ehhez kapcsolódik a Gazdálkodók klubja, amely a szociális földprogramhoz hasonlóan 70 család önellátásra termelését, és így a családok kiadásainak csökkentését és az önellátó készségét fejleszti. Ennek keretében klubszerű foglalkozásokon ütemezett módon tanulják meg a termesztést, vetőmagot és eszközt kapnak a kert megműveléséhez, 6 hónapon keresztül.

A mélyszegénységben élő családokkal személyes kapcsolatot ápoló települési mentorok közvetítésével adósság- és pénzkezelési szolgáltatást végeznek, a hátrányos helyzetű gyerekek fejlesztése érdekében 4 településen naponta korrepetálásokat, táncklubokat és sportklubokat tartanak.

²⁹ A későbbi Danubia –Frucht Kisvejke Térségi Gyümölcserértékesítő Szövetkezetet

³⁰ A „Közösségi felzárkóztatás a mélyszegénységben élők integrációjáért” (TÁMOP 5.1.3) program célja, hogy közösségi eszközökkel megakadályozza a „szegénység mélyülését, újratermelődését és területi terjedését”, „elősegítse a mélyszegénységben élők integrációját”. A konstrukció keretében 25 (jellemzően 30 hónapos) helyi/térségi programot valósítanak meg önkormányzatok/civil szervezetek/kistérségi humánszolgáltatók.

Tan- és munkakatalógust állítanak össze lakossági felmérés alapján. A közösségfejlesztési program a gazdaklubokban résztvevő családok bázisán épül ki, és célja a településeken helyi közösségi kezdeményezések megvalósítása. Ehhez a munkához közösségi munkások is társulnak a helyi mentorokhoz.

A foglalkoztathatóságot, a tanulási készségeket és az állampolgári kompetenciákat számítógép és internetklub segítségével szeretnék fejleszteni. A munkaerő-szervező és munkahely-közvetítő szolgáltatást a térségen kívülre is kiterjesztik.

A helyi szereplők együttműködése és a szolgáltatásfejlesztés érdekében szociális fórumokat, szakmaközi fórumokat (szociális szakemberek és pedagógusok) és intézményközi fórumokat (a fentiekén túl az önkormányzatok bevonásával) is tartanak, és szervezetfejlesztési szolgáltatást nyújtanak a helyi intézményeknek.

A hátrányos helyzetű célcsoportot közvetve érintő kedvező hatás az, hogy a kistérségi szereplők, a döntéshozók és főként a szakemberek elkezdtek együtt dolgozni, kialakult a szakmaközi együttműködésnek egy rendszeres és hatékony formája. [Forrás: Farkas Zsombor (2013) *A vidéki szegénység mérséklését szolgáló programok lokális tanulságai Katymáron*, Esettanulmány]

Gyakorlati példa az egy adott ügy, a probléma/lehetőség feltárására, és az eredmények mentén együttműködések, projektek elindítására (7. pont):

Az írországi West Cork Development Partnership munkájának jelentős hozzáadott értékét a csoport animációs tevékenysége teremti meg. A „készségek elsajátítása” intézkedés terhére számos olyan megalapozó tanulmány finanszírozását koordinálja az akciócsoport, amely a helyi gazdaság fejlesztése számára irányadó információkat nyújt. Erre jó példa a gyalogos turizmus megalapozását segítő gazdasági elemzés, a térség képzési igényeinek feltárását szolgáló kutatás, vagy a helyi vállalkozások fejlődési korlátait elemző kutatás. Ez utóbbi projektben a HACS, együttműködve a West Cork Job Initiative-vel, arra keresi a választ, hogy mik azok a korlátok, amelyek a helyi vállalkozások fejlődését gátolják, és ezáltal akadályt szabnak a vállalkozások munkahelyteremtő képességének. Vizsgálják a munkaerő-kínálat és -kereslet közötti diszkrpanciák okait, és a szakképzés és felnőttképzés munkaerő-piaci igényekhez közelítésének lehetőségeit. A HACS külső szakértői erőforrásokat használ ezeknek a stratégiai jelentőségű feltáró munkáknak az elkészítéséhez. A kutatások eredményeire alapozva indít közös gondolkodást az érintett szereplők között, amelyekből önálló projektek születnek. Ezen felül a HACS integrálja a kutatások eredményeit a HFS-ébe, illetve saját projekteket kezdeményez az egyes elemek megvalósítására.

Ugyanez az akciócsoport, szintén a 341-es intézkedés terhére létrehozott egy olyan mentorhálózatot, amely a legkülönbébb szakmai háttérű szakértőket fogja össze annak érdekében, hogy szakmai segítséget nyújtsanak a potenciális pályázóknak a projektjeik kidolgozásában. Egy pályázónak a projektek megtervezése és megvalósítása során sokféle szakmai ismeretre lehet szüksége. A HACS lehetőséget biztosít az ügyfelei számára a mentorhálózatban szereplő szakértők igénybevételére. A HACS jelenleg 50 mentorral dolgozik, akik között van tájépítész, piacutató, vállalkozásfejlesztő, gazdálkodó, tervező, belső építész, közösségfejlesztő stb. Először a szakemberek között hirdették meg a részvétel lehetőségét. A felhívásra 50 fő/szervezet jelentkezett, amelyek között a HACS nem szelektált. Az ügyfelek döntik el, hogy kikkel dolgoznak. Jellemzően 10-20 fő dolgozik rendszeresen. A kétlépcsős pályáztatás lehetőséget teremt arra, hogy a szándéknyilatkozat benyújtásakor a pályázó jelezze az igényét a mentori segítség igénybevételére, majd ajánlatot kérnek a választott mentortól. Az ügyfél a HACS munkatárssal közösen kiválasztott mentorral dolgozik, akit a HACS fizet. Ez a segítségnyújtás az ügyfél számára rendkívül hasznos, de a HACS számára is előnyös, hiszen ezáltal jobb projektek kerülnek benyújtásra. Ezzel tulajdonképpen megduplázódott a HACS projektfejlesztő kapacitása. [Forrás: Szabados Zsuzsanna (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Írországbán*. Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER. <http://transleader.webnode.hu/orszagtanulmanyok/irorszag-leader-megvalositasa>]

Gyakorlati példa arra, amikor maga a HACS valósít meg olyan stratégiai zászlóshajó-projektet, amelyek bizonyos hiányok, vagy szükségletek kielégítését célozzák, vagy alapjául szolgálhatnak más projekteknek (8. pont):

A spanyol Condado de Jaén LEADER csoport egyik saját projektjének célja, hogy a fiataloknak megmutassa: hogyan tudnak majd felnőttként élni a térségben. A projekt keretében a térség 5 gimnáziumában foglalkoznak a végzősökkel a következő tevékenységek mentén:

- A részt vevő diákok kiválasztása házi dolgozattal (csak azokban a gimnáziumokban, ahol túljelentkezés van).
- Buszos tanulmányút a térségbeli vállalkozókhoz (fogoly-farm, kertészet, étterem stb.), ahol a vállalkozásról, vállalkozói létről beszélgetnek.
- A buszban beszélgetés/előadás a térség erőforrásairól, a kihasznált és kihasználatlan lehetőségekről.
- Nyílt napot szerveznek, ahová meghívják a továbbtanulási lehetőségeket nyújtó intézményeket. Korábban sok intézményt hívtak, egyetemeket, főiskolákat is, de a kínálat sokszínűségét nem tudták feldolgozni a diákok. Ma már csak 2-3 intézményt hívnak, és inkább környékbeli szakiskolákat, nem egyetemeket.
- Dolgozat „Az én vállalkozásom” címmel. Ki kell dolgozniuk egy lehetséges (térségbeli) vállalkozásötletet, egyénileg vagy kis csoportokban, üzleti tervvel, célkitűzésekkel, költségvetéssel.
- A dolgozatok közül a legjobbakat kiválasztják, nekik elő kell adniuk a tervet szóban is.
- Akiknek a védés is jól sikerül, azokat bemutatják a nyilvánosságnak, tablót készítenek róluk, helyi televízióban, rádiókban, újságokban kapnak szereplési lehetőséget.
- A győzteseket, felkészítő tanáraikkal együtt végül egy egyhetes tanulmányútra viszik egy másik LEADER csoport területére, ahol a helyi nevezetességek mellett vállalkozókat is látogatnak, ugyanakkor egymással is szorosabb kapcsolatot, barátságokat köthetnek.

A HACS hosszú ideig kísérletezett különböző projektekkel, melyek révén a térségnek azokat gyengébb képességű, motiválatlan, kallódó fiataljait próbálták megszólítani, akik nagy valószínűséggel a térség munkanélküliségét fogják gyarapítani. Öt éve váltott stratégiát, azóta az itt bemutatott programmal a legokosabb, vállalkozó szellemű gyerekeket veszik célba. Az volt a koncepció, hogy ha sikerül éppen a pályaválasztás környékén erős támogatást, impulzust adni, akkor az egyetem elvégzése után valószínűbb, hogy visszatérnek, vállalkozást alapítanak, és talán gyengébb képességű, otthon maradt társaiknak is munkát adnak majd.

A projekt nagyon sikeres, kidolgozott metodológiája és előre elkészített pontos programja van, amelyen minden évben alakítanak, fejlesztenek valamit. Az egyik legutóbbi változtatás például arra irányul, hogy nem a legjobb képességű, hanem a közepes diákokat célozzák meg, mert a tapasztalatok szerint ők nagyobb valószínűséggel tanulnak szakmát és maradnak helyben, válnak vállalkozókká.

A LEADER csoportnál a kistérségi sportfelelős a felelős ennek a projektnek is. Az egész hetes jutalomútra általában nem az osztályfőnök, hanem a továbbtanulásért felelős pedagógus megy a gyerekekkel. A kulturális programelemekért (pl. múzeumbelépők) a szülők fizetnek, a többi költséget a projektből állják. [Forrás: Nemes-Fazekas-Márquez (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Spanyolországban, Andalúziában*. Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER.

<http://transleader.webnode.hu/orszagtanulmanyok/spanyolorszag-leader-megvalositasag/>

Gyakorlati példa más HACS-okkal való együttműködésre (9. pont):

Finnország Franciaország mögött a második legaktívabb a nemzetközi együttműködések terén, amely köszönhető talán annak is, hogy **nemcsak a HACS nyújthat be együttműködésre pályázatot**, hanem rajtuk kívül kedvezményezettnek lehetnek önkormányzatok, magán- és közjogi szervezetek (pl. egyesületek, szövetkezetek, alapítványok), kivéve az önálló vállalkozásokat. A nemzetközi együttműködéseknek például jellemzően nem a HACS-ok a projektek kedvezményezettjei, hanem egyéb szervezetek. A HACS-ok aktivizálnak, segítséget nyújtanak a térség szervezeteinek az együttműködések kidolgozásához és megvalósításához. Együttműködési projektek keretében támogathatók olyan vállalkozásfejlesztési

projektek, amelyek több vállalkozást érintenek, és amelyek esetében a fejlesztés, beruházás, képzés közös érdekeket szolgál. A közérdekű fejlesztési (nem beruházási) projektek célterülete vidéki térség kell, hogy legyen, ugyanakkor a közös érdekből létrehozott beruházások a program teljes területére kiterjednek, figyelembe véve a HACs-ok erre vonatkozó kikötéseit.

Nemzetközi együttműködések esetén is a finn partnerek kiválasztanak maguk közül egy főpályázót, aki felel a projekt adminisztratív végrehajtásáért és monitoringjáért. A főpályázó által beadott pályázatot megfeleltetési szempontból a HACs értékeli, majd a regionális szintű Közreműködő Szervezet vizsgálja a pályázat jogosultságát. A pályázat benyújtása előtt minden projekt-partnernek kötelezettséget kell vállalnia a projekt társfinanszírozására és definiálni kell a felelősségi köröket. A Bizottság útmutatójában előírt dokumentumon kívül nincs szükség további dokumentumok benyújtására.

A nemzetközi projektek **két típusa** támogatható Finnországban. Az egyik a **megvalósíthatósági tanulmány** jellegű projekt, amely előkészíti a **valódi** nemzetközi együttműködés típusú projekteket. Bevett gyakorlat, hogy 3 HACs közösen foglalkoztat egy nemzetközi koordinátort, akinek a feladata az aktiválás, a projekttervek feltárása, gondozása, segítségnyújtás a partnerkeresésben, a pályázatok elkészítésében és megvalósításában.

Finnországban **nem finanszírozható egyszerű kiutazás, vagy tapasztalatcsere**, csakis konkrét eredményekkel járó projektek. A kapcsolatfelvétellel és az ötletek kidolgozására az utazást működési költségből, vagy az erre foglalkoztatott szakember projektköltségéből kell fedezniük.

A megkérdezett HACs a megvalósíthatósági tanulmányokat is igyekszik úgy formálni, hogy abból konkrét, tárgyiasult eredmények jöjjenek létre. Spanyol partnerekkel készítettek elő például egy, az infokommunikációs szektor fejlődéséről végzett kutatás. Az akcióterületen működő összes IKT céget meginterjúvolták. A kutatás célja annak feltérképezése, hogy mennyire életképes, illetve mekkora szükség lehet egy IKT központ létrehozására az új informatikai cégek számára vagy a fiataloknak. Ezzel kapcsolatosan kutatást végeztek az ún. nyílt forráskódú szoftverek alkalmazásának lehetőségeiről. Megkérdeztek vállalkozókat, oktatási egységeket, a közsféra szereplőit az az akcióterületen a szoftver használatáról, és ennek alapján készítettek konkrét tervet a szabad felhasználású szoftverek terjesztésére, illetve arra, hogyan tudnák költséghatékonyabban működtetni az informatikai rendszereiket az egyes cégek, intézmények. Amennyiben erre a munkára fizetett szakértőt vagy céget kért volna fel a térség, az kb. tízszer ennyiért csinálta volna meg a kutatást és a tervet. A projektnek számtalan összetevője van. Az egyik eredménye egy „IKT vállalkozás hotel” amely egy közös hely kezdő vállalkozások számára a működéshez, hálózatiépítéshez stb.

Emellett több más sikeres, nemzetközi együttműködésben megvalósult projektet is lebonyolítottak Finnországban, amelyek közül csak néhány érdekes példa:

- „teleteaching project”, amely biztosítja, hogy bármelyik középiskolába áthallgathassanak a diákok, illetve a partner-országokban tartózkodás alatt a saját középiskolába áthallgatva folytassák a tanulmányaikat;
- bevándorlók bevonása a közösség életébe, amely tartalmazza a szükségletek feltárását és egy bevándorlási koordinátor alkalmazását (2 HACs közösen);
- ecoline LEADER – ökológiai épületek felújítási módjának oktatása;
- erdei tematikus útvonalak kialakítása, know-how csere;
- tavak környezeti problémáival (eutrofizáció) foglalkozó projekt, közös kutatások, eredmények megosztása, megoldások keresése és kipróbálása;
- soundtrack verseny, koncertturné, CD készítésének tanítása kezdő rock zenekaroknak;
- képzési projektek, például fiataloknak, zenekaroknak színpadi fellépés, technika, közös programok.

A térségek közötti együttműködések népszerűbbek, mint a nemzetköziek. Jó példák erre a közösen foglalkoztatott szakemberek például nemzetközi együttműködések generálására, kommunikációra, közös képzésekre, önértékelésre.

Gyakorlati példa a szervezeti inkubációra (10. pont):

Két spanyolországi LEADER akciócsoport tevékenységét hasonlítja össze Nemes Gusztáv a „Spanyolországi LEADER tapasztalatok és hazai alkalmazásuk lehetőségei”³¹ (2006) c. munkájában. Mindkét csoport 1991-ben indította el működését, egy kis irodában, három alkalmazottal, kb. 100 ezer lakosú akcióterületen. Nagyjából azonos mennyiségű támogatást kaptak és kapnak a LEADER-ből, az EU vagy a központi kormányzat értékelői szemszögéből mindketten hibátlanul hajtották végre a programot és számoltak el az elköltött pénzekkel. Még a támogatott projektek többségében sincs szignifikáns különbség, a legtöbb forrást mindkét kistérségben turizmusra, értékmegőrzésre, gazdasági diverzifikációra és a szociális gazdaság körébe tartozó projektekre költötték. Munkájuknak a kistérség társadalmi, gazdasági viszonyaira gyakorolt valóságos hatása mégis teljesen különböző.

Az egyik térség hagyományos turisztikai, kereskedelmi övezet, jó adottságokkal. A HACS azonban kizárólag a LEADER-forrásokra támaszkodik, és 15 éve ugyanazt a három főt foglalkoztatja. Ők mind nemzeti, mind nemzetközi szinten nagyon jól menedzselik az akciócsoportot. Számos kiváló projektet támogattak, a régi udvarházból kialakított hoteltől a hajléktalanokat foglalkoztató, szemétből különféle jól eladható termékeket előállító üzemeken keresztül a hagyományos receptek alapján fagyaszott készételeket előállító vállalkozásig és a bioborászatig. Közelebbi vizsgálódás után azonban kiderül, hogy az egyes projektek között, bár térben gyakran közel voltak egymáshoz, nem volt semmiféle kapcsolat, nem is nagyon tudtak egymásról, hiányoztak a kistérségből a hálózatok, az együttes, szinergikus hatások. A kedvezményezettek kivül alig tudott valaki valamit a LEADER-ről, a programra leginkább csak a projektek során épített vagy felújított épületek falára kötelezően elhelyezett egységes táblák emlékeztettek. A projekteknek csak a programigazgatóval volt kapcsolatuk, a partnerség csak névlegesen működött, nem történtek strukturális változások, a LEADER nem érte el a célját.

A másik térség jellemző problémája, hogy aprófalvas területeiről a közeli, dinamikus fejlődő tengerparti üdülőterületre vándorolt a pénz és a humán tőke. A falvakban szinte teljesen leállt a gazdasági tevékenység, a turizmus semmilyen formában nem létezett, az épített és a természetes környezet (nagy szelídgesztenye-ültetvények) is rohamosan romlott. A LEADER-nek azonban itt másfél évtized alatt sikerült gyökeresen megváltoztatnia az életet. Az ügynökségen a különféle támogatási jogcímenek 28 fő dolgozott, többségük fiatal, jó részük egyetemista korában került az irodába nyári gyakorlatra, aztán ott ragadt. Az alkalmazottak között a legkülönbözőbb szakmák képviseltették magukat (könyvelő, jogász, építész, néprajzos, térképész, társadalmi dinamizációra szakosodott tréner, tanár, iparművész, grafikus tervező, környezetvédő, agrármérnök stb.). A munkatársak felvételénél sokkal inkább számított az elhivatottság, a társadalmi érzékenység a csapatban dolgozásra és a tanulásra való képesség, mint a tapasztalat vagy az iskolai végzettség. A LEADER mellett egy sor más EU-s programot is menedzseltek, voltak saját bevételeik, és rendszeres támogatást kaptak a tartományi kormánytól meg a környékbeli gazdasági vállalkozóktól. Itt is rengeteg érdekes egyéni projektet valósítottak meg, de az igazán figyelemre méltó az ügynökség által futtatott 'saját projektek' nagy száma. Az ügynökség stratégiája, hogy a különböző szektorokban (turizmus, élelmiszer-feldolgozás, biogazdálkodás stb.) megpróbál példaeértékű projekteket indítani, biztosítani a hátteret, valamilyen egyesületet létrehozni, majd az egészet útjára bocsátani. A legjobb példa a turizmus terén végzett munkájuk. A LEADER I idején szinte nem volt turisztikai vállalkozás a térségben. Az ügynökség munkatársai sorra járták a falvakat, és az üres házak gazdáit megpróbálták rávenni arra, hogy a HACS anyagi és szakmai segítségével (tervező, designer, az engedélyek beszerzése, kivitelező, és támogatásként a beruházás értékének 50%-a) alakítsanak ki falusi szálláshelyeket, éttermeket, közösségi tereket. Ennek köszönhetően 45 falusi szálláshely (casa rural) és 3-4 vendéglátó egység kialakítását támogatták, ami elég volt ahhoz, hogy a lassan beinduló turizmushoz az alapvető infrastruktúrát biztosítsa. Tizenkét évvel később már több mint 700, többségében tisztán magánérdekből beindított szálláshely, rengeteg étterem, kávézó és mindenféle turizmussal kapcsolatos vállalkozás volt a térségben. A LEADER II során már nem támogatták házak felújítását, ekkor egy turizmus-szövetséget indítottak el, ami a szolgáltatások összehangolásával, szállásfoglalással és más hasonlókkal foglalkozott. A szövetség idővel egyesületté alakult, és még évekig az ügynökség irodájában működött, de végül önállósodott, és már képes volt saját magát eltartani. A LEADER+ idején az ügynökség a

³¹ <http://ncsszi.hu/kiadvanyok/kapocs-letoltheto--lapszamai/kapocs-2006/100/news>

szálláshelyek minőségbiztosítását támogatta, és más, a fenntartható turizmushoz kapcsolódó projekteket menedzselt (pl. digitális turistatérképek, kiadványok stb.). A 15 év során a HACS átgondolt stratégia mentén, hosszú távra tervezve, lépésenként teremtette meg a fenntartható turizmus feltételeit, ami ma sok ezer embernek nyújt megélhetést, és a környéket híressé tette egész Európában. Ráadásul a megvalósuló projektek nemcsak az ügynökséghez kapcsolódtak, hanem földrajzi területeken és gazdasági szektorokon átnyúló, erős hálózatokat alkotva megváltoztatták a térség gazdasági, társadalmi viszonyait. [Forrás: Nemes Gusztáv: Spanyolországi LEADER tapasztalatok és hazai alkalmazásuk lehetőségei. Kapocs, (5), 5.]

Innovatív példa a hatékony külső kommunikációra (11. pont):

„2007 óta működik az a projekt, amelyben térségek közötti együttműködés keretében hat finnországi HACS közösen finanszíroz egy személyt, aki a HACS-ok tevékenységének, eredményeinek külső kommunikációját, marketingjét végzi. A 2010 óta teljes munkaidőben ezzel foglalkozó újságíró felkeresi a kedvezményezetteket, tudósít a megvalósuló projektekről, figyelemre méltó eseményekről. Azokat az embereket keresi meg, akik be akarják mutatni a fejlesztésük eredményét. Emellett kiadványokat, újságcikkeket készít, sajtótájékoztatókat szervez, filmeket és egyéb vizuális megjelenéseket pedig külső szolgáltatás megvásárlásával valósít meg. Ezen felül képzéseket tart többek között a „hogyan prezentáljuk a tevékenységünk eredményeit az elnökségnek és a szélesebb nyilvánosságnak”, vagy „hogyan készítsünk kiadványokat” témában.” [Forrás: Magócs Krisztina (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Finnországban*. Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER.

<http://transleader.webnode.hu/orszagtanulmanyok/finnorszag-leader-megvalositasa>

2. melléklet: Szemelvények a jó kormányzásról

Forrás: Robert Lukesh: *The LAG-HANDBOOK. A guide through the stunning world of local action groups*³² (Részletek)

A Leader és a jó kormányzás összefüggései

A Leader-megközelítés megvalósításának egyik fő célja, hogy hozzájáruljon a vidéki térségekben a kormányzás javításához. A Leader helyi akciócsoportok az 1991-es indulást követően, főként az EU-15-ben fokozatosan, de vitathatatlanul a helyi kormányzás egyik kulcsszereplőjévé váltak. Az összetételükből és a megközelítés alapelveiből következően működésükben integrálják a civil önszerveződést, a közvetlen és a képviseleti demokráciát. Bár a helyi akciócsoportok működésének rengeteg variációja van, vannak felismerhető minták, tekintettel a társadalmi-gazdasági összefüggésekre, a kormányzás módjára, az evolúciós utakra, és az adott keretekre. Ezt szem előtt tartva, a segédletünkben felvázolt két-dimenziós modell nem kőbe vésett szabály, inkább az eligazodást segítő mentális térkép.

A kormányzás nyolc módjából és a működés három módjából álló kétdimenziós modell segít értékelni a helyi partnerség működését, hogy milyen irányban szükséges fejleszteni azt, mennyire van összhangban a partnerség működése a helyi igényekkel és a társadalmi-gazdasági környezettel stb.

A kormányzás nyolc módja:³³ A helyi akciócsoport (a továbbiakban HACS) egy bizonyos társadalmi, kulturális, gazdasági közegben működik, függ attól, és elvileg úgy marad fenn, ha hozzáadott értéket ad vissza a rendszernek. Úgy is lehet mondani, hogy a HACS visszatükrözi a társadalmi-kulturális közeget – így az uralkodó kormányzási stílust is –, amelybe beágyazódott. A HACS működése nem független, nem tud teljesen más lenni, mint a közeg, amelyben működik, ugyanakkor nem lehet teljesen azonos azzal, mert úgy nem képviselne hozzáadott értéket. A táblázat segítségül szolgál az uralkodó kormányzási stílus felismerésére, értékelésére annak érdekében, hogy a helyi kormányzást és a HACS működését jobban illeszteni lehessen.

A táblázatban sorra vett nyolc kormányzási stílus egy evolúciós utat mutat be, ahol a komplexitás következő szintje mindig tartalmazza az előzőt, túllép azon. Természetesen a valóságban fejlődés és visszafejlődés egyaránt lehetséges. A valóságban a kormányzási stílusok kombinációjának érvényesülése tapasztalható, a specifikus keverék adja a társadalmi rendszer, esetünkben a vidék egyediségét.

Hogyan tudja elhelyezni magát a HACS a helyi kontextusban? Állapítsa meg, hogy a térségben melyik az uralkodó kormányzási mód (= milyen szinten van), majd adjon hozzá némi komplexitást (= menjen egy szinttel feljebb)!

Példa: A helyi szereplők egy távoli, félreeső területen elindítottak egy kezdeményezést, amelynek célja a társadalmi kirekesztettség és a lakossági szolgáltatások és infrastruktúra degradálódásának csökkentése. A helyi vezetők aktív embereket gyűjtöttek maguk köré, a fővárosba utaznak az alapvető infrastruktúra fejlesztésére fordítható több forrásért tárgyalni. Tiszta képet kapnak a LEADER által kínált lehetőségekről. Létrehoznak egy akciócsoportot.

³² http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/lukesch_handbook.pdf

³³ Graves, Claire W.: *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*. In Journal of Humanistic Psychology, November 1970

A helyi viszonyok alapján a helyi kormányzást a táblázat 3-as szintjéhez tudjuk beazonosítani. Ennek alapján azt várhatjuk, hogy a HACs főként karizmatikus vezetők köré épül, akik a lakosságot képviselik. A működésben reflektálnak ugyan az uralkodó trendekre, de bennük van az átalakítás igénye is. Az érintett szereplők önkéntes elköteleződése jelentős. Van egy közösen létrehozott ún. „mag”, akik mögé beállnak a többiek. És most jön a lényeg: a HACs tervezési és ellenőrzési folyamatokat vezet be annak érdekében, hogy a külső forrásból származó közpénzt felhasználhassa a meghatározott közös cél érdekében. Felvesz egy vezetőt. Eljárásrendi szabályok egészítik ki a „szemtől szemben” megegyezési mechanizmusokat.

Szin- tek	Fő témák	A kor- mány- zás módja	A LEADER leginkább adekvát jellemzői	A helyi partnerség fő funkciója	Megjegyzés
1	Túlélés	Fenntartás	Ebben a kontextusban a Leader nem működik	Nem működik a helyi partnerség. A mentő jellegű tevékenységeket külső szereplők koordinálják.	Ez a fajta kormányzás Európa vidéki térségeiben szerencsére ritka. Általában katasztrófák, polgárháború után áll elő.
2	Identitás	Hűség	Területi alapú megközelítés	A helyi partnerség elősegíti az odatartozás érzésének erősödését, a kötődést a térséghez (múltra vonatkozó kötés).	Az adminisztratív határokon átnyúló közös identitás fontos előremozdítója a helyi fejlődésnek.
3	Hatalom	Karizma	Alulról építkező megközelítés	A helyi közösség felemeli a hangját. A helyi partnerség kifejezi a helyi emberek igényeit, és felerősíti az öntudatra ébredés/önismeret és az akarat kifejezésének folyamatait. Tevékenységeket szervez (belső) amelyhez külső forrásokért folyamodik.	Az emberek azon képessége, hogy megfogalmazzák a közös szükségleteiket a kiindulópontja számos újításnak/megújulásnak a vidéki területeken. Ezt gyakran külső fenyegetettségre adott válaszként teszik (pl. gazdasági hanyatlás, a környezeti károk stb.). A helyi emberek rájönnek, hogy meghallják őket, ha összehangoltan járnak el. Helyi vezetők nőnek ki a folyamatból.
4	Legitimítás	Tervezés	Partnerség	A helyi partnerség megtervezi, és megvalósítja a helyi fejlesztési tervet a projektgazdák támogatása révén. A rendelkezésre álló saját forrásokkal főként kívülről emel be állami forrásokat. A közigazgatás fontos szerepet játszik a végrehajtásban, de legalábbis a tevékenységek felügyeletében.	Ez az a pont, ahonnan fejlesztési programokról beszélhetünk a szó szoros értelmében. Racionális döntéshozatal, adminisztráció, a támogatási döntések objektív kritériumrendszere és az egyéb segítségnyújtás fontos szerepet játszik. A programvégrehajtás értékelése a közpénzek szabályos elköltésének bizonyítása érdekében.
5	Teljesítmény	Verseny	Multi-szektorális jelleg, integráció Innováció	A helyi partnerség mozgósítja a helyi embereket új elképzelések, ötletek generálására. Ösztönzi a vállalkozást és segíti a vállalkozásindítást. Az innovatív projekteket díjazza.	Ösztönzi a gazdasági szereplőket új üzleti ötletek megvalósítására, új szövetségek kialakítására és arra, hogy fektessenek be a helyi hozzáadott érték és a térség versenyképességének növelésébe.

Szin- tek	Fő témák	A kor- mány- zás módja	A LEADER leginkább adekvát jellemzői	A helyi partnerség fő funkciója	Megjegyzés
6	Egyenlőség	Megegyezés	Alulról építkező megközelítés Partnerség	A helyi partnerség a tárgyalások és a megegyezések platformjául szolgál. Új szereplőket vonnak be; rendszeresen alkalmazzák a részvételen alapuló fejlesztés módszereit a térségről alkotott közös jövőkép kialakítása érdekében.	A társadalmi és területi egyensúlytalanságok egyre szélesebb körű felismerése ezekre a problémákra választ adó projektek és intézkedések megvalósulásához vezet. A partnerség helyet biztosít eddig rejtett erőforrásoknak és marginalizált csoportoknak, így ők is érdemben hozzájárulhatnak, részeseivé válhatnak a folyamatnak.
7	Egyediség	Stratégiai vízió	Multiszektorális jelleg, integráció Hálózatosodás és együttműködés	A partnerség az egyéni és kollektív szereplők hálózatának kulcsszereplőjévé válik. Koordinálja az ágazati és több ágazatra kiterjedő kezdeményezések, valamint a közszféra és a non-profit kezdeményezések közös felületét. A támogatási programok és intézkedések a közösen kialakított hosszútávú elképzeléseket szolgálják (jövőre vonatkozó kötés).	Az állami, magán és civil érintettek között kialakult hálózat megalapozott és koherens stratégiai elképzeléseket hoz létre a térségre vonatkozóan a térségspecifikus erősségekre és egyedi adottságokra alapozva. Külső erőforrásokat rendszeresen használnak ennek a célnak a támogatására.
8	Fenntarthatóság	Megosztott felelősség	Hálózatosodás és együttműködés Decentralizált vezetés és finanszírozás	A helyi partnerség kulcsfontosságú szerepet játszik a helyi kormányzásban, részt vesz a globális hálózatokban, a tervezést és megvalósítást szolgáló vertikális együttműködésekben. Szomszédsági kapcsolatokat alakít ki, és más területekkel is együttműködik.	A helyi szereplők aktív szerepet kapnak a területi politikák alakításában. A helyi fejlesztés globális perspektívába kerül. Lényeges a többi döntési szint munkájához való hozzájárulás és a helyi fejlesztésben a nagyfokú autonómia. Belső és külső kapcsolatok nem hierarchikus kapcsolatokon, hanem szerződéseken alapulnak.

A működés három módja:

Animáló: megmozgatja az embereket, új módokon hozza őket össze, megteremti a találkozásokhoz a teret, fórumot szervez, felszínre hozza az innovatív ötleteket, feltöri a megkérgesedett struktúrákat, hiedelmeket, bátorít újat álmodni és megvalósítani.

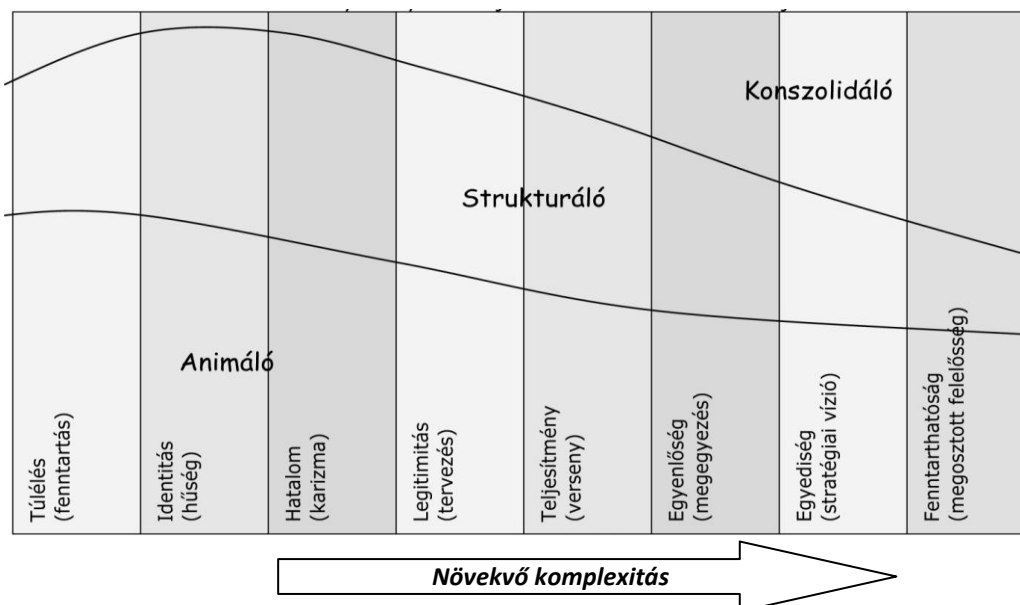
Strukturáló: megváltoztatja a térség anyagi és nem anyagi környezetét, amivel tartósan alkalmassá teszi új tevékenységekre, lehet az infrastrukturális fejlesztés, vállalkozásösztönzés, új partnerségek vagy szervezetek létrehozása, új márka/védjegy teremtése.

Konszolidáló: a fő célja a helyi társadalom és gazdaság tevékenységei életképességének, általános fenntarthatóságának biztosítása. A térség versenyképességét az arra hosszútávon ható összes tényező figyelembevételével ösztönzi. Beágyazza az újszerű tevékenységeket, innovációt a térség társadalmi-gazdasági környezetébe. A tevékenységei általában helyi klaszterek, integrált, hozzáadott értéket teremtő láncok, térségi marketingkonceptiók kialakítása.

A három felsorolt mód lehet a támogatott projektek jellemzője, de a helyi akciócsoportok domináns működési módjának a leírása is.

A következő ábra a kormányzás és működés módjának összefüggését mutatja. Természetesen ezek a módok nem tisztán léteznek és változnak. A kevésbé diverz, ennél fogva gazdaságilag és társadalmilag kevésbé fejlett térségekben az animációnak kell jelentősebbnek lenni, míg a prosperáló térségekben a megszilárdításon van a hangsúly. Ugyanakkor a fejlettebb térségekben egy-egy innovációs ciklus lezárása után és új téma elindításakor újra az animáció kerül előtérbe.

4. ábra: A kormányzás nyolc módja és a működés három módja

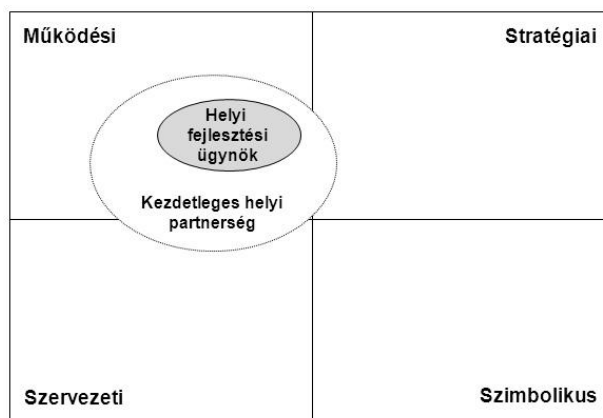


A jó kormányzás kialakítása gyakran évtizedekig tartó folyamat, amely evolúció nem áll meg, az érettség után jön a hanyatlás vagy az átalakulás. Az érettség elérése nem garantáltan folyamatos fejlődés eredménye. A folyamatban bármikor beállhat stagnálás vagy torzulás. Ám ha bármely szintet elért, a kialakított komplexitás és minőség könnyebben és gyorsabban visszaállítható, amit azelőtt sosem sikerült volna elérni.

A helyi partnerségek evolúcióját a kormányzás fejlődésének három szintjével modellezzük:

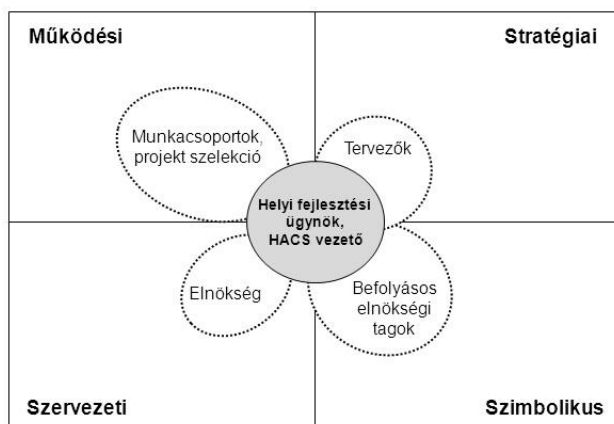
Első (kezdeti) stádium: kezdetleges irányítási struktúrák

Helyi szereplők közös cél érdekében csoporttá formálódnak, gyakran jogi személyiség nélkül. Projektek generálására és a megvalósításuk segítésére a partnerség, vagy épp az önkormányzat esetlegesen helyi fejlesztési ügynököt szerződött. Ebben a kezdeti stádiumban a partnerek gyors eredményeket akarnak. Demonstrálni szeretnék, hogy érdemes a térség sorsát formálni. Sem széles körben elfogadott stratégiai vízió, sem pedig tartós szervezeti struktúra nem alakult ki. A kezdeményező mag motivált, a döntéseket a fő érintettek hozzák. A HACS, amennyiben nem fejlődik tovább, ki van téve a széthullásnak, mivel a működés alapjai nem válnak kellően szilárdvá, hogy biztosítsák a szervezet program ciklus utáni fenntarthatóságát. Továbbá a térségben működő közigazgatási egységek, ügynökségek, szektorális szervezetek alááshatják a partnerség erősítését saját dominanciájuk fenntartása érdekében.



Második (heroikus) stádium: Az emelkedés. Professzionalizáció.

Tipikus jellemzője, hogy felkészült, profi fizetett munkaerő veszi át az önkéntesek feladatait mind a négy tevékenységi területen. A helyi szereplőket gyakran lefoglalják a saját projektjeik így a részvételük a stratégiai kérdésekben és a szélesebb körű projektfejlesztésben jelentősen csökken. A HACS külső promócióját gyakran vezető HACS elnökségi tagok végzik, akik korábban



(helyi) politikusok, képviselők voltak. A HACS maga is kezdeményez, pályázik, az adminisztratív feladatok ezzel megsokszorozódnak. Profi, fizetett alkalmazottakból álló szervezet vagy alkalmazott helyi fejlesztési ügynökök válnak a helyi fejlesztés hajtóerejévé és a kompetenciákat tekintve a magjává. Korai sikerek erősítik az önbizalmat és a kohéziót, a stratégiai elképzelésekben lévő különbségeket az ígértes eredmények a háttérbe szorítják. A helyi szereplők projektgazdaként vagy tematikus munka-

csoportok önkéntes résztvevőjeként vannak bevonva a folyamatokba. Politikai szereplők a „hierarchia árnyékában” védelmet biztosítanak a partnerségnek azáltal, hogy hirdetik annak „áldásait”, illetve mert mentorként vagy döntéshozóként működnek a háttérben. A szakértők és a profi fizetett stáb vagy fejlesztési ügynökök meghatározó súllyal vesznek részt a működési, szervezeti és stratégiai döntéshozásban. Ezt a fázist gyakran a partnerség alapú helyi fejlesztés jó példájaként írják le. A második, harmadik generációs HACS-ok nagy számban érték el ezt a stádiumot.

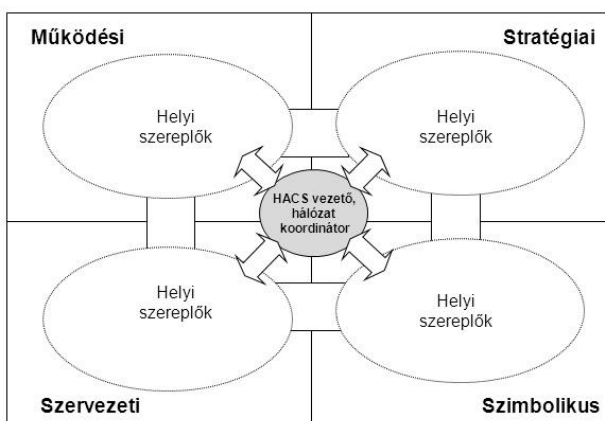
Ugyanakkor ez a konfiguráció még nem tekinthető fejlett, fenntartható szervezetnek az alábbi tipikus kockázatok miatt:

- **Magas költségek:** amikor a források csökkennek, a profi, fizetett alkalmazottakból álló szervezet egyre inkább a kötelező adminisztratív feladatokra fókuszál (pályázatok kezelése, monitoring, újabb források szerzése), és kevésbé a stratégiatervezésre, promócióra, kapacitásfejlesztésre és projektgenerálásra. Nemritkán a HACS-vezető nem kevés időt és energiát szentel bizonytalan állásának megtartására.
- **Elitizmus:** Ha a fizetett alkalmazottakból és szakértőkből álló csapat nem osztja meg a „hatalmát” a partnerség önkéntes szereplőivel, és ha a partnerség megragad a kezdetleges szervezeti formájában, az irányító testület technokrata ügynökséggé degradálódhat. A projekteket többé nem a térség valós igényei, hanem „kemény” kiválasztási kritériumrendszer vagy egy kisebb befolyásos kör preferenciái alapján választják ki. Ennek csak azok a kiváltságos pályázók felelnek meg, akiknek nincs igazán szükségük támogatásra
- **Átpolitizálás:** A kiegyensúlyozatlan összetételű döntéshozói struktúra ambiciózus egyéneket arra sarkallhat, hogy kisajátítsák a HACS képviselőtét, ami a helyi fejlesztést politikai alkuk tárgyává sívárítja.

Harmadik (konszolidáló) stádium: érettség. Hatékony helyi kormányzás

Ebben a stádiumban a helyi szereplők képesek és elkötelezettek, hogy felelős szerepet vállaljanak mind a négy tevékenységi körben. A partnerség a referencia pontjává válik a helyi szereplők jól strukturált, több fókuszú, élő hálózatának, amely több kisebb, specifikus alhálózatból tevődik össze. A HACS vezetőjének feladatai egyre inkább hálózati koordinátor feladataivá alakulnak, aki irányítja a helyi szereplők rendszere és a különböző szociális, intézményi és politikai környezet közötti kapcsolatokat. A hálózati koordinátor fő feladatait a

lehető leghatékonyabb módon szabják, hogy a szervezeti és adminisztratív költségeket alacsonyan tartsák, elkerülve ezzel a váratlan forráshiányból adódó negatív következményeket. A standard tanácsadói szolgáltatásokat a helyi szereplők szektorális vagy tematikus önkéntes szerveződései látják el. Az egyeztetés és döntéshozás komplex folyamatai szolgálják a közös stratégiai cél érdekében történő különböző tevékenységek összehangolását. Helyi vagy decentralizált területi vagy szektorális szervezetek adminisztrálják a finanszírozási folyamatokat biztosítva az elszámoltathatóságot és az adminisztratív segítséget a pályázóknak és a közreműködő szervezeteknek. Választott képviselők hangsúlyozzák a közös törekvések fontosságát és emlékeztetnek az egyéni tevékenységek és a helyi fejlesztés általános célja közötti kapcsolatra. És végül hiteles és hatékony tárgyalási és konfliktuskezelési mechanizmusok működnek.



Az érett stádium elsősorban a helyi önszerveződő kapacitásra épít és a helyi szereplők tanulási készségeire és szándékaira támaszkodik.

3. melléklet: Javaslatok a környezet, társadalom és gazdaság felmérésének módjára

A térség környezeti állapotának felmérése

A fenntarthatóság erős definícióját követve a felmérés alapját a környezet állapotának felmérése kell jelentse. A környezet adottságai, teherbíró-képessége jelentős mértékben meghatározhatják a stratégia által felvázolt fejlődés irányait, illetve határait.

A környezet állapotának felmérése igényli talán a legnagyobb szakértelmet a helyzetfelmérés során, ugyanakkor itt használhatóak ki leginkább a már elkészült adatbázisok.

A felmérésnek javaslatunk szerint a következő tématerületekre érdemes kiterjednie:

- klimatikus viszonyok;
- természeti értékek;
- tájképi értékek;
- földtani adottságok;
- vízgazdálkodási adottságok;
- az épített környezet értékei;

A környezet állapotának felmérése során elsősorban grafikus dokumentálási megoldásokban érdemes gondolkodni, és csak a felmérés összefoglalása során érdemes a szöveges leírásokkal élni. A térképi ábrázoláshoz a felsőbb léptékű felmérések esetén az ún. megyei területrendezési terv, szerkezeti tervlapja ajánlható alaptérképként. Ez a dokumentum fellelhető a megyei önkormányzatoknál, illetve a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft. által üzemeltetett Építésügyi Adatbankban.

A szerkezeti tervlapnak a léptékhelyesen felnagyított részletén lehet ábrázolni azokat az információkat, amelyekre a felmérés során fel kívánjuk hívni a tervezők figyelmét. Ha az információk mennyisége miatt a térkép áttekinthetősége sérülne, érdemes a bővebb információkat (pl.: listák) egy külön dokumentumban bemutatni és a térképen csak egy hivatkozást elhelyezni. Ugyanakkor a legfontosabb üzeneteket (pl.: megőrzésre szánt értékek, vagy szennyezett területek, területi

Amennyiben van rá lehetőség, a felmérés elvégezhető települési szinten is. Ebben az esetben érdemes az önkormányzatoknál elérhető településrendezési terv szerkezeti tervlapját használni alaptérképként. A településszintű felmérést követően lehet az egész térség számára fontos információkat átemelni a megyei területrendezési terv megfelelő részletére.

Az adatfelmérés során a következő külső adatforrásokra tudunk támaszkodni:

Tématerület: természeti értékek

Adatforrás megnevezése: Táj Érték Kataszter (TÉKA)
Adatgazda: Budapesti Corvinus Egyetem Tájépítészeti Kar
Mire használható: Település, illetve megyei léptékű keresésekkel, a felmért tájérték 2010-2011-es állapotát találhatjuk meg az adatbázisban, leíró adatokkal és fényképekkel. A kataszter segít az alapadatok rögzítésében és a helyszín megtalálásában.

Tématerület: természeti értékek

Adatforrás megnevezése: A megyei, illetve települési területrendezési terv természetvédelmi tervlapjai

Adatgazda:	Megyei Önkormányzat, illetve települési önkormányzat, vagy a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft. által üzemeltetett Építésügyi Adatbank.
Mire használható:	A tervlap segítségével beazonosíthatjuk természetvédelmi oltalom alá eső területeket, az érzékeny természeti területeket, illetve az ökológiai folyosókat.

Tématerület: Természeti Értékek

Adatforrás megnevezése:	Magyarország Élőhelyeinek Térképi Adatbázisa
Adatgazda:	MTA ÖK Ökológiai és Botanikai Intézet
Mire használható:	A térség kiemelt természeti értékeinek beazonosításához.

Tématerület: tájképi értékek

Adatforrás megnevezése:	A megyei, vagy a települési területrendezési terv, tájképvédelmi terület tervlap
Adatgazda:	Megyei Önkormányzat, illetve települési önkormányzat, vagy a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft. által üzemeltetett Építésügyi Adatbank.
Mire használható:	A tervlap segítségével beazonosíthatjuk azokat a területeket, amelyek esetében a tájképet a terv készítői védendő értéként rögzítették. Ez jó kiinduló lehetőség a felmériendő tájképi értékek listájának elkészítéséhez.

Tématerület: földtani adottságok

Adatforrás megnevezése:	A megyei, vagy a települési területrendezési terv, kiváló termőterületi adottságú terület; kiemelten érzékeny felszín alatti vízminőségvédelmi terület; rendszeresen belvízjárta terület; nagyvízi meder területe; szélrózsióval érintett terület, vízerózióval érintett terület tervlapok
Adatgazda:	Megyei Önkormányzat, illetve települési önkormányzat, vagy a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft. által üzemeltetett Építésügyi Adatbank.
Mire használható:	A tervlapok segíthetnek az egyes területek a hasznosítás módjának, elsősorban mezőgazdasági hasznosításának megtervezésében.

Tématerület: földtani, vízgazdálkodási adottságok

Adatforrás megnevezése:	A megyei, vagy a települési területrendezési terv, kiváló termőterületi adottságú terület; kiemelten érzékeny felszín alatti vízminőségvédelmi terület; rendszeresen belvízjárta terület; nagyvízi meder területe; szélrózsióval érintett terület, vízerózióval érintett terület tervlapok
Adatgazda:	Megyei Önkormányzat, illetve települési önkormányzat, vagy a VÁTI Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Nonprofit Kft. által üzemeltetett Építésügyi Adatbank.
Mire használható:	A tervlapok segíthetnek az egyes területek a hasznosítás módjának, elsősorban mezőgazdasági hasznosításának megtervezésében.

Tématerület: vízgazdálkodási adottságok

Adatbázis megnevezése:	Vízgyűjtő gazdálkodási terv (amennyiben készült az adott területre)
Adatgazda:	Országos Vízügyi Főigazgatóság
Mire használható:	Segíthet a fenntartható vízgazdálkodás érdekében leküzdendő problémák azonosításában.

Tématerület: épített értékek

Adatforrás megnevezése: Táj Érték Kataszter (TÉKA)
 Adatgazda: Budapesti Corvinus Egyetem Tájépítészeti Kar
 Mire használható: Település, illetve megyei léptékű keresésekkel, a felmért épített kulturális értékek 2010-2011-es állapotát találhatjuk meg az adatbázisban, leíró adatokkal és fényképekkel. A kataszter segít az alapadatok rögzítésében és a helyszín megtalálásában.

Tématerület: épített értékek

Adatforrás megnevezése: Települési területrendezési terv örökségvédelmi terv fejezete
 Adatgazda: Települési önkormányzat
 Mire használható: A településen található épített értékek részletesebb leírásával segíthet a kiemelt, az egész térség számára fontos értékek beazonosításában.

A fenti adatforrások mellett a környezeti állapot felmérésében is kiemelt szerepe van a terület szakembereivel, felelőseivel folytatott interjúknak. Érdekes az interjúkat is a dokumentáláshoz alkalmazott logika szerint felépíteni, hogy később az információkat össze tudjuk vezetni. Az interjúk előtt érdemes felkészülni a fent javasolt adatforrások segítségével, és az interjúkon az aktuális állapot és a kiemelt üzenetek begyűjtésére koncentrálni, a máshonnan is megszerezhető alapvető információk átvétele helyett.

A környezeti tématerülettel kapcsolatban a következőkkel javasoljuk félstrukturált interjúk lebonyolítását:

Az interjú alanya	Tématerület
A területileg illetékes környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelet(ek)	Természeti értékek, tájképi értékek, földtani adottságok, vízgazdálkodási adottságok, a környezetet veszélyeztető kockázatok beazonosítása. Érdekes lehet a különböző témákban külön interjúkat szervezni a felügyelet különböző szervezeti egységeivel, vagy egy közös, legalább egy napos workshopot szervezni a helyzetelemzéshez.
A területileg illetékes Nemzeti Park(ok)	Természeti, tájképi értékek, a természetvédelmi területek hasznosításának lehetőségei, a természeti értékeket veszélyeztető kockázatok beazonosítása.
A területen aktív környezet-, természetvédő civilszervezetek	Természeti, tájképi értékek, kockázatok beazonosítása.
A területen jártas tervezőmérnökök (tájépítész, településtervező, környezetmérnök, vízügyi szakember), illetve kutatók	Sok esetben néhány szakembernél koncentrálódik egy-egy földrajzi területtel kapcsolatos információk jelentős része, főleg a területrendezési tervek elkészítése kapcsán. Érdekes megkeresni azokat, akik több település, vagy a megyei területrendezési terv elkészítésében közreműködtek, esetleg valamilyen az adott területet átfogó tervezés részesei voltak.

A fentiek mellett fontos a helyi politikusok tapasztalatainak, meglátásainak felmérése is. Ezt azonban célszerű a többi tématerülettel közös interjúk, workshopok keretében megtenni.

A helyi társadalom állapotának felmérése

A társadalmi állapot felmérését kell leginkább a terület sajátosságaihoz szabni. A társadalomhoz kapcsolódó tématerületek olyannyira szerteágazóak, hogy ezek közül mindenképpen válogatnunk kell a terjedelem kordában tartása érdekében.

A társadalomban lejátszódó folyamatok igen összetettek, ezért az általánosítások elkerülése végett hasznos, ha az adatokat, megállapításokat jól definiált célcsoportokhoz tudjuk kötni.

Ennek érdekében a helyi társadalom állapotának felmérését a társadalom szegmentálásával érdemes elkezdni.

A szegmentálás során olyan homogén szegmenseket (célcsoportokat) kell képeznünk, amelyekre a megállapítások, adatok az általánosítás kockázata nélkül helytállóak lehetnek. A szegmensek létrehozásához a helyi sajátosságokhoz illeszkedő tulajdonságokat érdemes használni. Általánosságban a következő tulajdonságok javasolhatóak:

- életkor;
- családi állapot;
- jövedelmi helyzet;
- munkaügyi státusz;
- munkahely (melyik gazdasági szegmens, lehetőség szerint a gazdasági felmérés során alkalmazott definíciók alapján);
- szociális státusz;
- lakóhely;
- képzettség;
- egészségügyi helyzet.

A fentiek és egyéb, a helyi sajátosságokhoz igazodó tulajdonságok segítségével érdemes meghatározni a felmérendő célcsoportokat. A szegmensek átfedhetnek, így egy adott személy több szegmensnek is lehet a részese. Példák célcsoportokra:

- 40 év alatti mezőgazdasági vállalkozó;
- gazdaságát segítség nélkül művelő 40 év feletti mezőgazdasági vállalkozó;
- kisgyermekes családok;
- óvodás, iskolás korú gyermekek;
- gyermekvállalás után a munkaerőpiacra visszatérő anyukák;
- súlyos betegség miatt munkaképtelen, középkorú férfiak;
- pályakezdő munkanélküliek;
- egyedül élő idős asszonyok;
- mozgásukban korlátozott lakosok;
- stb.

Fontos, hogy a szegmensek meghatározásakor az EU diszkriminációt tiltó alapelveinek megfelelően kerüljük a kirekesztő definíciók alkalmazását.

A szegmensek kialakításához (később pedig helyzetének jellemzéséhez) érdemes felhasználni a Központi Statisztikai Hivatal a népszámlálások során felvett adatait, amelyet az elektronikus kiadványokban településszinten és több időpontra is elérhetünk (regionális kiadványok). Mivel az utolsó népszámlálás 2011-ben volt, ezért az adatok relatív aktuálisnak tekinthetők.

A szegmensek meghatározása után megtervezhetjük az adatgyűjtést, igazodva az egyes szegmensek sajátosságaihoz.

Első körben az elérhető adatbázisok, felmérések alapján próbáljuk meg jellemezni a kiválasztott szegmensek helyzetét, legalább a következő témakörök szerint:

- létszám;
- demográfiai helyzet;
- jövedelmi helyzet;
- képzettség;
- lakóhely;
- egészségügyi helyzet;
- munkaügyi státusz;

- közbiztonsági kockázatoknak való kitettség.

Ezután igyekezzünk a korábban elkészített felmérésekből, stratégiákból, elemzésekből megállapításokat társítani az egyes célcsoportokhoz, egyelőre csak hipotézis gyanánt.

Ezután azonosítsuk be azokat a helyi szereplőket, akik segíthetnek az egyes szegmensekbe tartozó lakosokhoz helyzetét megismerni, illetve az adott szegmennyel való találkozókat szervezni. Például, ha kiemelten szeretnénk foglalkozni a kisgyermekes családok helyzetével, hozzájuk utat találhatunk a védőnői hálózaton keresztül.

A találkozók előtt készüljünk fel az elérhető statisztikai adatokból, illetve korábban készített helyzetfelmérésekből, hogy könnyebben tudjuk irányítani majd a beszélgetést. Ezzel együtt a lakossági egyeztetéseken nem érdemes nagyon kötött napirendet erőltetni, mert az csökkentheti valós vélemények feltárásához szükséges bizalmi légkör kialakulásának esélyét.

Ha lehet az egyes lakossági csoportokkal szervezett találkozót az őket képviselő, támogató civilszervezetekkel közösen szervezzük meg, bevonva az adott civil szervezetet is a véleményalkotásba.

A találkozókön törekedjünk arra, hogy a kapott információkat be tudjuk sorolni az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, kockázatok tematikába a későbbi szintézist megkönnyítendő.

A lakossági egyeztetésekkel párhuzamosan egyeztessünk a terület társadalmát (vagy annak szegmenseit) jól ismerő szakemberekkel is. Ezeket a szakembereket szintén a szegmentálás alapján tudjuk beazonosítani. Különösen érdemes azokkal beszélgetni, akik nagyobb keresztszűréssel találkoznak a helyi társadalomnak (pedagógus, körzeti orvos), vagy munkájuknál fogva foglalkoznak a társadalmi szolgáltatásokkal (pl.: védőnő, szociális munkás, közösségsszervező, stb.). Az adott szegmensek helyzetét ismerő szakemberek esetében érdemes félstrukturált interjút lefolytatni, előre meghatározott tematikát felhasználva.

A társadalmi tématerület esetében is érdemes a helyi politikusokkal egyeztetnünk, de ezt a többi tématerülettel összefogott interjúk keretében bonyolítsuk le.

A workshopok, interjúk során az előre meghatározott tematika mentén haladva igyekezzünk információkat gyűjteni. Legalább az alábbi témakörök alkalmazását javasoljuk:

- mennyire integrálódik a helyi társadalomba az adott célcsoport?
- milyen erősséget képvisel az adott szegmens a helyi társadalom életében?
- mennyire jelennek meg az adott célcsoport szempontjai, elvárásai a helyi közösség döntéshozatali rendszerében?
- milyen önszerveződés jellemzi az adott célcsoportot?
- mennyire fenntartható az adott szegmens életvitele a térségben (jövedelmi, demográfiai, energiagazdálkodási, hulladékgazdálkodási szempontból)?
- milyen fejlesztés lenne indokolt az adott célcsoport szempontjából a közszolgáltatások (közbiztonság, egészségügy, oktatás, hulladékgazdálkodás) szempontjából?
- milyen infrastrukturális fejlesztés lenne indokolt az adott célcsoport szempontjából?

Természetesen a felmérendő kérdések számos, a helyi sajátosságokhoz, tervezési hipotézisekhez igazodó kérdéssel egészíthetők ki. A kérdésekre adott válaszokat igyekezzünk az erősség, gyengeség, kockázat, lehetőség kategóriákba besorolni, a későbbi szintézist megkönnyítendő.

A helyi gazdaság állapotának felmérése

A gazdaság állapotának pontos feltérképezése is elengedhetetlen a megfelelő fejlesztési stratégia kidolgozásához. A gazdaság tématerületén is jellemző az, hogy sokan tudják a megváltó

receptet, de pont a sikertelen gazdaságfejlesztési programok sokassága mutatja meg, hogy milyen sok esetben mellőzik a tervezők a helyzet pontos feltárását.

A gazdasági terület felmérése során arra kell figyelni, hogy a tervezett stratégia nyilván csak a helyben elérhető gazdaságfejlesztési eszközökkel tud élni, ezért a felmérésünket is úgy kell kialakítanunk, hogy ezek kidolgozását támogassuk. Például nem a helyi stratégia feladata az adózással, vagy az adminisztratív terhekkel kapcsolatos könnyítések kidolgozása, ugyanakkor a helyi vállalkozások hálózatosodása egyértelműen helyi kompetencia.

A helyi lépték miatt érdemes is elszakadnunk az országos gazdaságfejlesztési terveket jellemző általánosító, szektorokban gondolkozó logikától, illetve a helyi léptékben nem használható mutatóktól (pl.: GDP).

A gazdasági állapot felmérése során is támaszkodhatunk már korábban elkészített felmérésekre, tervekre. Ilyenre szinte minden érintett település, kistérség, megye rendelkezik. Érdemes ezeket áttanulmányozva kivonatolni a gazdaság állapotára vonatkozó megállapításokat. Ugyanakkor ezeket minden esetben ellenőrizni kell objektív adatokon, vagy a helyi szereplőkön keresztül.

A gazdaság állapotának feltárását is érdemes a helyi adottságokra szabni, érintve legalább az alábbi kategóriákat:

- foglalkoztatási képesség;
- birtokviszonyok;
- kereskedelmi kapcsolatok;
- munkaerő felkészültsége;
- hasznosítható területek;
- finanszírozási korlátok;
- innovációs képességek;
- értékesítési képességek;
- együttműködési képességek.

A gazdasági teljesítményt a gazdaság szereplői állítják elő, így érdemes a felmérést a gazdaság szereplőire koncentrálni elvégezni. Erre azért is szükség lesz, mert a gazdaságstatisztika a kistérségi szint, sok esetben pedig a megyei szint alatt nem biztosít a tervezők számára hasznosítható adatokat, így sok adatot a gazdasági szereplőktől tudunk majd beszerezni. Ezért első lépésként érdemes beazonosítanunk a gazdaság releváns szereplőit. A gazdasági teljesítmény előállításában nem csak a vállalkozások meghatározóak, hanem a vállalkozásokat összefogó szerveződések is (pl.: egyesületek, borutak, klaszterek, stb.), sőt általában ezek lesznek a fontosabb partnereink a gazdaságfejlesztésben.

A vállalkozásokról több forrásból is szerezhetünk információkat. Egyrészt kérhetünk információt a helyi önkormányzatoktól, akik a helyi adó kapcsán tartják nyilván a helyi adó fizetésére kötelezett vállalkozásokat. Az önkormányzattól kaphatunk információt a bevallott árbevételről. Szintén tudunk információval szolgálni a megyei kormányhivatal munkaügyi hivatala, ahol nyilvántartják a térség munkaadóit, egyéni vállalkozóit. Itt kaphatunk információt a foglalkoztatott munkavállalók számáról is. Továbbá érdemes megkeresni a megyei ipari és kereskedelmi, illetve agrárkamarákat, ahol regisztrációs kötelezettségük van a vállalkozásoknak. A kamarák a vállalkozások listája mellett a munkavállalók számáról és az árbevételről is tudnak adatot szolgáltatni. Az agrárkamarától érdemes lehet bekérni a földalapú mezőgazdasági támogatásban részesülő vállalkozások listáját is, illetve a lejelentett területek mértékét, mert ez segíthet beazonosítani a földterületek valós hasznosítóit.

Amennyiben egy adott szektor meghatározó a területen (pl.: turizmus) érdemes megkeresni azt az állami szervezetet, amely az adott tématerület gazdája. A turizmus esetében például érdemes

egyeztetni a nemzeti turizmusmarketing szervezet (Magyar Turizmus Zrt.) az adott területért felelős képviselőjével, és lehetőség szerint beszerezni ettől a szervezettől a turizmusban meghatározó vállalkozások listáját, illetve a turisztikai vonzerők listáját.

Sok esetben az adatszolgáltatók a személyi adatok védelmére, illetve üzleti titokra hivatkozva megtagadják az adatszolgáltatást, bár mindegyik esetben publikálható adatokról van szó. Ilyen esetben érdemes összefogni más területek hasonló projektjeivel és a tervezési folyamat valamely magasabb beosztású támogatójának segítségét kérni. A lejelentett tevékenység továbbá nem biztos, hogy jól jellemzi az adott vállalkozás valós tevékenységét, szerepét a helyi gazdaságban. Ezért az adatszolgáltatóval közösen tekintsük át a kapott adatbázist és próbáljuk azt kiegészíteni a valós tevékenységre vonatkozó adatokkal.

A vállalkozások listájának elkészítése során elsősorban rangsorokat érdemes előállítani az árbevétel, a foglalkoztatott munkavállalók, illetve a hasznosított földterületek mértéke alapján. További listákat készíthetünk, egyéb a terület sajátosságainak megfelelő szempontok szerint is (pl.: vendégforgalom).

A rangsorok segítenek kijelölni azokat a gazdasági területeket, amelyeken a helyi gazdaság a leginkább erős, illetve segítenek kiválasztani a potenciális interjúalanyokat.

Mind a munkavállalók, mind helyi adó, mind az egyéb sajátos szempontból felépített a rangsorok alapján mindenképpen érdemes egyeztetést kezdeményezni a legjelentősebb szereplőkkel (TOP10, TOP20, TOP50, stb.), mert ezeknek a szereplőknek lehet meg a szükséges tapasztalatuk, tőkéjük a továbblépéshez. Ugyanakkor nem szabad megfedkezni azokról a vállalkozásokról, akik hátrébb sorolódtak a listákon. Érdemes megvizsgálni, hogy a teljes foglalkoztatotti létszám, illetve az árbevétel hogyan oszlik meg a rangsoron belül. Amennyiben azonosíthatóak homogén csoportok a vállalkozásokon belül (pl.: az adóbevételek jelentős része egy méretcsoportba sorolható vállalkozástól származik), érdemes felkeresendő mintát kijelölni az így meghatározott csoportokból. Érdemes legalább a lista „közepéről” és „végéről” is mintát venni, hogy a teljes keresztmetszetről legyen információnk. A minta mértékét a rendelkezésünkre álló kapacitásokhoz kell igazítani.

A rangsorok alapján igyekezzünk beazonosítani a helyi gazdaság meghatározó részeit mind a foglalkoztatási képesség, mind a gazdasági erő szempontjából. A felmérésünk során törekedjünk arra, hogy ezeknek a cégcsoportoknak alaposan megismerjük az erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, illetve a helyzetét veszélyeztető kockázatokat.

A gazdasági helyzet felmérésének gerincét a kiválasztott gazdasági szereplőkkel folytatott konzultáció során szerzett információk fogják szolgáltatni. A felmérést a helyi sajátosságokhoz, a helyi gazdaság meghatározó szegmenseihez érdemes igazítani, de legalább térjen ki a következő kérdéskörökre:

1. Piaci lehetőségek

- hol található a vállalkozás piaca (a térségen belül, kívül, exportra termel, stb.)?
- milyen lehetőségek vannak az értékesítés növelésére?
- akadályozza-e valamilyen infrastruktúra hiánya a tevékenység bővítését?

2. Együttműködés a helyi gazdaság szereplőivel

- növelhető-e a vállalkozás árbevétele az érintett területről? Ha igen, hogyan? Milyen segítséget vár el ezen a téren a vállalkozás?
- növelhető-e a beszállítói arány az érintett területről? Ha igen, hogyan? Milyen segítséget vár el ezen a téren a vállalkozás?
- részese-e a vállalkozás valamilyen együttműködésnek az érintett területen? Ha igen, milyen tevékenységekre terjed ki az együttműködés?

- milyen területen nyitott a vállalkozás együttműködésre az érintett területen? Ha igen, milyen tevékenységekre terjedjen ki az együttműködés?
- 3. Munkaerő felkészültsége
 - biztosított-e a megfelelő képzettségű munkaerő a vállalkozás versenyképességéhez? Ha nem, milyen téren van szükség a munkaerő fejlesztésére?
- 4. Innovációs képességek
 - foglalkozik-e a vállalkozás a termék/szolgáltatás megújításával, piaci követelményekhez igazításával? Ha igen, mire terjed ki ez a tevékenység?
 - foglalkozik-e a vállalkozás a folyamatai ráfordításának csökkentésével, a hatékonyság növelésével? Ha igen, mire terjed ki ez a tevékenység?
 - foglalkozik-e a vállalkozás új értékesítési lehetőségek, csatornák feltárásával? Ha igen, mire terjed ki ez a tevékenység?
- 5. Finanszírozási képesség
 - jelent-e korlátot a vállalkozás fejlődésében a forgótőke, illetve a beruházási keret szűkössége?
 - milyen tapasztalatot szerzett a vállalkozás a piaci finanszírozási lehetőségekkel kapcsolatban?
 - használ-e vissza nem térítendő támogatásokat a vállalkozás a fejlődés finanszírozására? Ha igen, milyen támogatásokat vett igénybe? Tervezi-e újabb támogatások igénybe vételét?

Az interjúknál ne elégedjünk meg az igen-nem válaszokkal, próbáljuk meg közösen értelmezni az adott vállalkozás és szegmense, környezete helyzetét. A válaszokat soroljuk be aszerint, hogy az adott tématerület a vállalkozás/szegmens esetében erősséget, gyengeséget, kockázatot, vagy lehetőséget jelentenek. Így később könnyebben tudjuk összesíteni az eredményeket.

A vállalkozásokkal folytatott egyeztetés során vegyük fel a vállalkozást jellemző adatokat is (létszám, árbevétel, tevékenység, stb.), ha más adatforrásból nem rendelkezünk ezekkel.

Az egyeztetésbe vonjuk be a korábban már beazonosított szerveződések is, akiktől vállalkozáscsoportokra vonatkozó információkat kaphatunk. Elsősorban javasolt találkozót szervezni a kamarákkal, klaszterekkel, ipari parkokkal, vállalkozókat összefogó egyesületekkel. További információkat kaphatunk a terület gazdaságfejlesztésében aktív egyéb szervezetektől (pl.: munkaügyi hivatal, fejlesztési ügynökségek). Érdemes egyeztetést kezdeményezni a területen aktív finanszírozókkal is (pl.: takarékszövetkezet, kereskedelmi bankok, közreműködő szervezetek), továbbá a terület sajátosságaihoz illeszkedően egyeztethetünk országos, gazdaságfejlesztési tevékenységet ellátó szervezetek területi illetékeseivel (pl.: Magyar Turizmus Zrt., Nemzeti Külgazdasági Hivatal). Szintén érdemes egyeztetnünk a terület megbízott vezetőivel (polgármesterek, járási vezető, stb.), de ezt érdemes a többi tématerülettel közös egyeztetésen megtenni.

Az egyeztetések eredményeit szintetizáljuk a korábban elkészített szegmentálást felhasználva. A statisztikai kiértékelésnek ebben az esetben kevés haszna lenne, hiszen a vállalkozások eltérő súlyt képviselnek a helyi gazdaságban, így inkább igyekezzünk a hasonló helyzetű, méretű vállalkozásokra vonatkozó információkat összevetni. A kapott információk és a korábban gyűjtött adatok elemzésével juthatunk el oda, hogy szegmensenként erősségeket, gyengeségeket, veszélyeket és lehetőségeket tudjunk dokumentálni.

A szintetizálás eredményeit a jelentésben célszerű az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, kockázatok tematika mentén tagolva bemutatni, törekedve a szintetizált üzenetek bemutatására a leíró részek helyett. Ahol szükséges (mert az üzeneteket erősíti) érdemes táblázatokkal,

grafikonokkal is szemléltetni a helyzetet.

Sajnos sok vidéki területen annyira gyenge a helyi gazdaság, hogy nem biztos, hogy a már létező gazdasági szereplők hordoznak magukban elegendő potenciált a kitörési pontok meghatározásához. Ilyen esetekben a területet ismerő gazdasági szakemberek, kutatók információi, illetve a terület környezeti, társadalmi adottságai, elhelyezkedése alapján kell megpróbálnunk potenciális gazdasági területeket beazonosítani. A valóban támogatott új gazdasági területeket majd a stratégiai tervezés szakaszában kell kiválasztani, a helyzetfelmérés során törekedjünk arra, hogy az új, potenciális területek kapcsán legalább a következő információkat beszerezzük és dokumentáljuk:

- az elérhető piaci igény mértéke és elvárásai;
- a rendelkezésre álló erőforrások;
- a szükséges fejlesztések (mind infrastrukturális, mind humán, mind szervezési kapacitás);
- hasonló fejlesztések tapasztalatai.

A gazdasági felmérés megállapításait a beazonosított gazdasági célcsoportok, illetve új gazdasági területek szerinti bontásban, szöveges leírással dokumentáljuk.

Felhasznált és ajánlott irodalom

- Barna Zoltán (é. n.): *A projekttel kapcsolatos monitoring, ellenőrzés és értékelés*. Nemzetközi Bankárképző Központ Rt.
- Európai Bizottság (2013): *Az Európai Bizottság Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési, Foglalkoztatási, Tengerügyi és Halászati, valamint Regionális Politika Főigazgatóságának közös útmutatója a közösségvezérelt helyi fejlesztésekről az Európai Strukturális és Beruházási Alapok vonatkozásában*
- EC External Services Evaluation Unit: *Outcome and impact level intervention logic & indicators, Methodological approach, working paper*
- European Network for Rural Development (2012) Focus Group 4: *Better Local Development Strategies. Final Report*, June.
- European Network for Rural Development: *Leader Tool-kit*
- European Network for Rural Development: (2011): *Thematic Working Group 4 Delivery Mechanisms of Rural Development Policy*. Final Report. December.
- Graves, Claire W. (1970): Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, November.
- Grieve, John – Weinspach, Ulrike (eds.) (2010): *Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in Rural Area*. Working Paper. European Evaluation Network for Rural Development – European Communities
- Hutvágnerné Kasper Judit, Páliné Keller Csilla, Magócs Krisztina, Nemes Gusztáv PhD, Szabados Zsuzsa (2012): *Összehasonlító tanulmány*. Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER.
- Keranen, Heimo (2003): *Self-evaluation Workbook for Local Action Groups*. Helsinki: Ministry of Agriculture and Forestry
- Lukesh, Robert (2007): *The LAG-HANDBOOK, A guide through the stunning world of local action groups*
- Magócs Krisztina (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Finnországban, Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER projekt*
- MTA KRTK (2013): *Vidékkutatás 2012–2013. Az etnikus és nem etnikus szegénység mérséklését szolgáló szakpolitikai beavatkozások tapasztalatai vidéki térségekben*. (Témavezető: Dr. Váradi Monika Mária)
- Nemes Gusztáv PhD - Fazekas Zsuzsa PhD - Márquez, Ábel Gonzáles (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Spanyolországban, Andalúziában Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER*
- Nemes Gusztáv: (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Spanyolországban, Andalúziában, Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER projekt Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER projekt*
- Nemes Gusztáv (2006): *A Spanyolországi LEADER tapasztalatok és hazai alkalmazásuk lehetőségei*. Kapocs, (5), 5.
- Sain Mátyás (2010): *Segédlet a közösségi tervezéshez*. Budapest: VÁTI Nonprofit Kft. /Területfejlesztési Füzetek 1./
- Szabados Zsuzsa (2012): *A LEADER megközelítés megvalósítása Írországban, Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, TRANSLEADER projekt*