Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon

Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez

Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság (VÁTI)

Regionális Kutatások Központja Közép- és Észak-Magyarországi Tudományos Intézete (RKK)

Magyarország

Kormányzati Föld- és Vízgazdálkodási Szolgálat (DLG)

Nemzetközi Mezőgazdasági Központ (IAC)

Hollandia

2005. január

DLG **FVM VF** **IAC** **RKK** **VÁTI**

A kézikönyvet írták:

Eijsackers, Danny (DLG)
Holst, Frank van (DLG)
Jávor Károly (VÁTI)
Kovács Katalin (RKK)
Magócs Krisztina (VÁTI)
Sain Mátyás (VÁTI)
Vugt, Simone van (IAC)
Woodhill, Jim (IAC)

Közreműködtek továbbá:

Klaver, Dieuwke (IAC)
Rácz Kata (RKK)
Schwarcz Gyöngyi (RKK)
Vaart, Kees van der (DLG)

Tervezőszerkesztő: Sain Mátyás

Szerkesztette: Simone van Vugt és Mundie Salm

Tartalom

ELŐSZÓ 6

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 7

1. AZ INTEGRÁLT VIDÉKFEJLESZTÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI 13

1.1 Az integrált vidékfejlesztés fő fejleményei 13
1.1.1 A vidéki gazdaságok kihívásai a világpiacon 13
1.1.2 Az EU részeként 14
1.1.3 Kistérségek és a kistérségi tervezés Magyarországon 18

1.2 A fenntartható térségi fejlődés fő koncepciói 21
1.2.1 A fenntartható fejlődés elvei 21
1.2.2 Az integrált nézőpont 22
1.2.3 Részvétel és együttműködés 23
1.2.4 Megfelelő megvalósíthatósági tanulmány 25
1.2.5 Tervezés és nem csupán tervek 27

1.3 A siker feltételei 29
1.3.1 A hatékony vezetés és a facilitáció 30
1.3.2 A megfelelő kapacitások megléte 32
1.3.3 Hatékony és inkluzív folyamat tervezése 32
1.3.4 Támogató intézményi rendelkezések 33

1.4 Tapasztalatok a két kísérleti kistérségben –áttekintés 34

2. LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE – A FEJLESZTÉSI FOLYAMAT MENEDZSELÉSE 41

2.1 1. szakasz Indítás 43
1. lépés: A tervezési folyamat előkészítése 44
2. lépés: Az emberek megismerése és érdeklődésük felkeltése 44
3. lépés: Az elején teremtsük meg az elkötelezettséget 45
4. lépés: Értessük meg az összefüggéseket 46
5. lépés: Vázoljuk fel a tervezési folyamatot 47
6. lépés: Vizsgáljuk meg az intézményi lehetőségeket 47

2.2 2. szakasz A tervezési folyamat fókuszálása 50
1. lépés: A tervezési folyamat magyarázata az érintettek szélesebb körének 51
2. lépés: Az érintettek elemzésének kiterjesztése 51
3. lépés: Az egyes csoportok fő kérdéseinek és aggodalmainak meghatározása 52
4. lépés: A tervezési folyamat tisztázása és finomítása 53
5. lépés: Egyezség az intézményi strukturákról, valamint a szerepek és felelősségek azonosítása 53
6. lépés: Kommunikációs terv kialakítása 54

2.3 3. szakasz A helyzetfeltárás elkészítése 56
1. lépés: A helyzetfeltárás előkészítése 56
2. lépés: A háttérinformációk összegyűjtése 57
3. lépés: A helyi tudás és benyomások vizsgálata 58
4. lépés: További vizsgálatok elvégzése 60
5. lépés: Az információ összefoglalása 60

2.4 4. szakasz Kistérségi jövőkép kialakítása 61
1. lépés: Visszacsatolás a RAH-ról 61
2. lépés: A forgatókönyvek elemzése 61
3. lépés: Jövőkép kialakítása 62
4. lépés: A legfontosabb követendő tevékenységek/stratégiák meghatározása 63

2.5 5. szakasz A stratégia kidolgozása 65
1. lépés: Program-munkacsoportok meghatározása 65
2. lépés: Az összes eredmény áttekintése 65
3. lépés: Prioritások meghatározása 66
4. lépés: A stratégiák kialakítása és véglegesítése 67
5. lépés: A stratégia kommunikálása 68

2.6 6. szakasz Végrehajtás 69
1. lépés: A partnerségek erősítése 69
2. lépés: A végrehajtás lehetőségeinek vizsgálata 70
3. lépés: Projektek részletes megtervezése 70
4. lépés: Pályázatok elkészítése, a projektek kezelése és végrehajtása 71

2.7 Folyamatos fázisok Kapacitásépítés, monitoring és értékelés, tanulás 73
2.7.1 Kapacitásépítés 73
2.7.2 Monitoring és értékelés, tanulás és alkalmazás 74

3. ERŐFORRÁSOK 78

3.1 Tervezési módszerek és eszközök 78
3.1.1 Csoport-folyamatok facilitációja 78
3.1.2 A workshop levezetése, néhány tipp 79
3.1.3 Helyzetrajz (rich picture) 80
3.1.4 Fizikai/helyi feltérképezés 80
3.1.5 Ötletbörze (brainstorming) 81
3.1.6 Problémafa- és célfa-elemzés 82
3.1.7 Besorolás és a prioritások meghatározása 84
3.1.8 Fókuszcsoportos megbeszélések 87
3.1.9 Tevékenységek tervezése 88
3.1.10 Gondolati térkép (Mind Mapping) 88
3.1.11 RAH 89
3.1.12 Kiscsoportos megbeszélés 90
3.1.13 Kártya-technika 91
3.1.14 A program kommunikációs stratégiájának kidolgozása 91
3.1.15 Ellenőrzőlista a kistérségek stratégiai programjaihoz: 94

3.2 Információ és segítség 98

3.3 Bibliográfia 101

3.4 Szójegyzék és főbb rövidítések 102

Előszó

Az elmúlt években a magyar intézmények számos tapasztalatra tettek szert a helyi önkormányzatokat, gazdasági és társadalmi rétegeket bevonó vidékfejlesztési tervezőfolyamatokkal kapcsolatosan. A további teljesítménynövelés érdekében a holland és a magyar kormány közösen elindította a PRIDE-H projektet. A magyar és holland partnerek közösen irányították a kísérleti tervezőfolyamatot. Ez a több éves partneri viszony az EU-elveken alapuló kipróbált tervezési technikákhoz és módszerekhez való hozzájutásunkat is elősegítette.

Sok éves tapasztalatunk már, hogy a holland szakértők értik, átérzik a magyar vidék sajátos problémáit és a legszükségesebb pontokon érdemben is tudják segíteni a hazai vidékfejlesztés gyakorlatának európaivá válását. Uniós csatlakozásunk következtében vidéki térségeinkben egyszerre nőtt meg a fenntartható vidékfejlesztés és a gyorsabb felzárkózás iránti igény. Mindkét, látszólag egymásnak ellentmondó célhoz a legfontosabb eszköz a közös tervezés, amit követnie kell a sokkal hosszabb ideig tartó közös megvalósításnak. A PRIDE tematika és módszer jól vizsgázott a kistérségekben legutóbb az agrár- és vidékfejlesztési programok felülvizsgálata során.

Haszonnal forgathatják ezt a kézikönyvet mindazok, akik részt kérnek és vállalnak a jövőépítésből: városon és falun, társadalmi szervezet vagy vállalkozás érdekkörében, önkormányzat vagy kisebbségi szervezet képviselőjeként. Külön is figyelmébe ajánlom kiadványunkat a most induló LEADER + képzési program iránt érdeklődő vidékfejlesztő csoportoknak. A projekt kézikönyvben részletesen ismertetett lépéseinek alkalmazásával sikeresen megvalósítható más térségekben is a helyi kezdeményezésű, hosszú távú, integrált kistérségi vidékfejlesztési programok kidolgozása.

Tisza Gabriella,
Az FVM Vidékfejlesztési
Főosztályának vezetője

Köszönetnyilvánítás

A globalizálódó gazdaság szélesebb összefüggésében az integrált vidékfejlesztés sok európai ország számára kihívás. A fejlesztés számára létfontosságú az emberek hajlandósága az együttműködésre. Az aktív partneri viszonyokban rejlő, a helyi lakosok, szakemberek és hivatalnokok közötti tudás- és tapasztalatcsere elengedhetetlen a változás beindításához a vidéki területeken. Az együttműködés új dinamikákat, kreativitást, tetteket és kísérletezést eredményezhet. Azonban az együttműködés nem a derült égből érkezik. Gyakran bonyolult, "egyszer fent –- egyszer lent" folyamatnak bizonyul kihívásokkal és csalódásokkal. Ezt számos tényező okozhatja. A különböző elvárások, a kölcsönös bizalom, illetve a csapatszellem hiánya, az olyan kezdeti tevékenységekkel kapcsolatos csalódás, amelyekről kiderül, hogy nem végrehajthatóak, mind szerepet játszanak.

A jelen folyamat-kézikönyv célja az, hogy támogassa a helyi partnerség létrehozásának lépéseit és a megvalósítható fejlesztési beavatkozások létrehozását. A kézikönyv Magyarország és Hollandia kormányai közötti nemzetközi együttműködés, az "Integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon" c. projekt eredménye. A projektet a holland MATRA Csatlakozás Előtti Program finanszírozta, amelyet az EVD International Business and Co-operation vezetett.

A vidékfejlesztési tervezéshez hasonlóan jelen kézikönyv is a szakértő csoport aktív együttműködésének, intenzív csapatmunkájának és kifelé orientált eklektikus szemléletmódjának eredménye. Magyar részről a Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság (VÁTI) és az MTA Regionális Kutatások Központja (RKK), valamint holland részről a Föld- és Vízgazdálkodási Szolgálat (DLG) és a Nemzetközi Mezőgazdasági Központ (IAC) közös terméke.

A kézikönyv nem jöhetett volna létre a két esettanulmány színhelyéül szolgáló kistérségek, Kiskőrös és Paks társadalmának érdeklődése és az integrált vidékfejlesztés folyamatában való részvétele nélkül. Mindkét kistérségben egy-egy kisebb tervező csoport rengeteg időt és erőfeszítést fektetett a jelen kézikönyv által leírt tevékenységek koordinálásába és végrehajtásába a kistérségi társulások elnökei – Kiskőrösön Barkóczi Ferenc és Paks-Dunaföldvár kistérségben Kiss József – vezetésével.

A jelen kézikönyvben leírt folyamat erősen támaszkodik az érintettek bevonásán alapuló tervezési folyamatok menedzselésére kidolgozott módszertanra, amelyet a holland Nemzetközi Mezőgazdasági Központ (IAC) fejlesztett ki. A VÁTI, az RKK és a kistérségi munkacsoportokat az IAC képzésben részesítette a projekt kezdetén a módszertan elsajátítása érdekében. A kézikönyv néhány része a "Fenntartható területi fejlődés" c. kiadvány adaptálása (Dore et al, 2000), amelyet arra terveztek, hogy Ausztrália vidéki területein támogassa a fenntartható fejlődést.

A DLG Hollandia vidéki területein hozzájárult tapasztalatával az érintettek bevonásán alapuló tervezési folyamatok menedzseléséhez és programozásához. Az IAC-vel, a VÁTI-val és az RKK-val közösen irányították a kísérleti kistérségekben a munkát. A szakértők különböző területről származó közös tapasztalata hozta létre a kézikönyv alapját.

Bevezetés

Miről szól a kézikönyv?

Jelen kézikönyv azokra a konkrét folyamatokra koncentrál, amelyek a vidéki területeken szükségesek az érintettek bevonásához az integrált vidékfejlesztéshez való hozzájárulás érdekében. Segít a közösségeknek (kis)térségi szinten a változó környezethez való alkalmazkodásban azáltal, hogy felvázol egy lehetséges tervezési folyamatot, eszközöket biztosít, és konkrét példákat mutat be. A térség tervezési folyamataiban a különböző érintettekkel való együttműködés során olyan tipikus vidéki problémákkal, mint a gazdasági stagnálás, a társadalmi széthúzás és a környezeti instabilitás nézhetünk szembe.

A magyarországi vidéki területek ezzel nincsenek egyedül. Ugyanezen jelenségek felbukkannak Európa más részein is, illetve szerte a világon. Megközelítésében és eszközeit tekintve a kézikönyv a Magyarországon és egyéb fejlett, illetve fejlődő országokban azonosított legjobb tervezési és szervezési gyakorlatokra alapul. A PRIDE-H projekt elősegítette e legjobb gyakorlatok tesztelését két magyarországi kísérleti kistérségben. Ez alapján a kézikönyv információkat tartalmaz magáról a koncepcióról, a szükséges előfeltételekről, a megteendő lépésekről és a felhasználható módszerekről és eszközökről.

Kik használhatják fel a kézikönyvet?

Jelen kézikönyvet különféle szervezetek és szakértők széles köre használhatja:

- *Politikai döntéshozók és nemzeti szintű kormányügynökségek munkatársai* felhasználhatják a kézikönyvet a regionális és helyi szereplők inspirálásához és irányításához.
- *Megyei és regionális szintű fejlesztési ügynökségek* felhasználhatják a kézikönyvet a regionális és helyi szereplők inspirálására és irányítására és saját tervezési folyamataik menedzselésére.
- *Kistérségi vezetők, menedzserek, kistérségi tervezőbizottságok tagjai, illetve aktív közösségi és üzleti képviselők* használhatják a kézikönyvet arra, hogy megmagyarázzák a folyamatban résztvevők számára a vidékfejlesztés kulcskoncepcióit, és segítsék tevékenységeiket.
- *A (kis)térségek tanácsadói és szaktanácsadói* felhasználhatják a módszereket és eszközöket, hogy elősegítsék a tervezési folyamatokat.
- *Oktatási intézmények* felhasználhatják referencia dokumentumként tananyaguk fejlesztésére, és közösségi munkások, valamint közreműködők új csoportjainak képzésére.

Hogyan használjuk a kézikönyvet?

A kézikönyv leírja a tervezési folyamatot a szélesebb fejlődési perspektíva összefüggésében (több érintettet bevonó folyamatok), három fejezetre osztva.

1. fejezet Rövid áttekintést biztosít Magyarország vidéki területeinek gazdasági és intézményi összefüggéseiről. Információt szolgáltat a fenntartható vidékfejlesztés koncepcionális hátteréről, valamint a sikeres tervezés és végrehajtás fontos előfeltételeiről. Ez a rész a kézikönyv minden célzott felhasználója számára lényeges.

2. fejezet Leírja a tipikus tervezési folyamatot egy magyar vidéki kistérségben. Bemutatja a megteendő lépéseket, továbbá magyarázatot nyújt ezek sikeres megtételéhez. Szándékosan egy teljes körűen kidolgozott tervezési folyamatot mutat, hogy a lehető leggyakorlatiasabb és legkonkrétabb legyen. Semmi esetre sem szabad ugyanakkor merev instrukcióként kezelni. Sok módja van a tervezésnek, így a kézikönyv felhasználóit arra biztatjuk, hogy próbálkozzanak más módszerekkel is. A kézikönyvnek ez a része a felelősöket, pl.: a (kis)térségi vezetőket és szereplőket vezeti majd keresztül a tervezési folyamaton.

3. fejezet A helyi közösségekben való tervezés és szervezés során felhasználandó válogatott eszközök és módszerek készletét tartalmazza. Egyéb referenciák és információforrások is fellelhetők itt. Ezt a fejezetet általában azok használhatják, akik szerephez jutnak a tervezési folyamat elősegítésében, fefolytatásában is, például (kis)térségi menedzserek és külső facilitátorok – szaktanácsadók és egyéb tanácsadók.

Mit jelentenek a kézikönyvben leggyakrabban használt kifejezések?

Az **integrált vidékfejlesztés** számos régi és új ötletet, koncepciót és kifejezést foglal magában. Habár a szókincs közös, jelentésüket a különböző szakemberek eltérően is értelmezhetik. Ezért fontos, hogy közös értelmezéssel rendelkezzünk a legtöbb itt használt kifejezéssel kapcsolatban, amelyek közül néhányat az alábbiakban felsorolunk, a többi pedig megtalálható a szójegyzékben (*lásd a 3.5 alfejezetet*).

- **Szereplők:** olyan egyének, csoportok, szervezetek vagy ügynökségek, amelyek szerepet játszanak, illetve érdekeltek a konkrét helyzetek, illetve kezdeményezések eredményében.
- **Közösség:** sok vita van arról, hogy mi minősül "közösségnek". Itt a kifejezést nagyon általánosan alkalmazzuk, egyszerű utalásképpen az olyan egyénekre és társadalmi csoportokra, akik kollektíven adják egy hely, rágió, illetve nemzet társadalmi csoportosulásait. A kifejezés használata nem feltétlenül utal társadalmi kohézióra, illetve azonosságtudatra az említett egyének és csoportok között, habár az létezhet. Míg a határok elmosódottak, a "közösség" általában az ország hivatalos struktúráin kívül eső egyéneket és társadalmi csoportokat jelöl.
- **Facilitáció:** tudatos folyamata egy csoport támogatásának abban, hogy csoportként sikeresen teljesítse feladatát. Más szavakkal a facilitáció jelentése az, hogy lehetővé tesszük egy csoport tagjainak azt, hogy hatékony módon vehessenek részt egy folyamatban anélkül, hogy a csoport bármelyik tagja előírná azt, hogy mi fog történni.
- **Intézmények:** azok a szervezetek, törvények és viselkedésminták, amelyek meghatározzák egy társadalom működését. Az "intézmények" kifejezést gyakran használják szűkebb értelemben is, kizárólag kormányszervezetekre utalva. A kézikönyv a szélesebb értelmű jelentést használja.

- **Részvétel:** egy vagy több olyan folyamat, amelyben egy egyén (vagy csoport) részt vesz a konkrét döntéshozatalban és tevékenységekben, és amely fölött konkrét irányítást is élvez az illető. Gyakran használatos kifejezetten olyan folyamatokra történő utaláskor, ahol az érintettek aktív részt vállalhatnak a tervezésben és döntéshozatalban, a végrehajtásban, tanulásban és kiértékelésben. Ennek célja az, hogy a létrehozott erőforrások irányítását és a jövőbeni használatuk fölötti felelősséget megossza a helyi résztvevők között.
- **Fenntartható fejlődés:** a társadalmi jólét és a gazdasági lehetőségek elősegítése a környezeti szempontokat szem előtt tartva. Ebbe beletartozik a környezeti minőség és az ökológiai integritás fenntartása és javítása, és a jövő nemzedékei lehetőségeinek megóvása a természeti adottságok elpazarlásának kerülésével.
- **Érintett**: olyan hivatal, szervezet, csoport, illetve egyén, amely közvetlen vagy közvetett érdekkel rendelkezik a projektben/programban, vagy aki pozitív vagy negatív hatással bír a végrehajtására, illetve eredményére, illetve akire ilyen hatással van a végrehajtás vagy eredmény. A jelen kézikönyvben az "érintett" kifejezés az, amelyet a projektek/programok fő kedvezményezettjeire használunk.
- **Jövőkép:** megállapítás valamely jövőbeli javult állapotról, amelyhez a kezdeményezés hozzájárul. Megtestesítheti egy kezdeményezés beindításának alapvető indítékait, illetve okait.

1. Az integrált vidékfejlesztés összefüggései

1.1 Az integrált vidékfejlesztés fő fejleményei

A jelen szakaszban felvázoljuk az integrált vidékfejlesztés összefüggéseit, különös tekintettel három fő fejlesztési irányra.

Először, az európai vidéki területek nagy nyomással állnak szemben a nemzetközi fejlesztéseknek köszönhetően. A megnövekedett gépesítés és a verseny fokozatosan olyan folyamathoz vezetett, amelyben a mezőgazdasági szektor elveszti fontosságát húzótényezőként a vidéki gazdaságban. A középeurópai országok, mint Magyarország a globális piacgazdaságba való gyors integrációval szembesültek, aminek következtében elavult ipari területek és mezőgazdasági komplexumok öröksége nehezedik rájuk. Ez az átalakulás drámai módon megváltoztatta a mezőgazdasági termelés, feldolgozás és értékesítés rendszerét. Miközben a nyugat-európai országokban a fejlődési folyamatokat különböző védelmező irányelvek enyhítik és vezérlik, Magyarország a gyors liberalizáció nyomásával szembesült. A magyar vidéki területek ezért azzal a nehéz kihívással állnak szemben, hogy helyt kell állniuk a világpiacon. A *1.1.1 alfejezet* részletesebben leírja az ide tartozó folyamatokat és kihívásokat.

Másodszor, Magyarország elfogadta a teljes *acquis commaunitaire-t*, a közösségi joganyagot az EU tagállami kötelezettségek részeként. Ennélfogva jogosulttá vált bevételi támogatásokra az olyan gazdák számára, akik megfelelnek bizonyos elvárásoknak. Ez azonban együtt jár a magyar irányelveknek az EU vidékfejlesztési irányelveihez történő alkalmazásával is. Az *1.1.2 alfejezet* felvázolja az EU szakpolitikák alakulását az elmúlt évtizedek során, hogy biztosítsa a mezőgazdaság környezetvédelmi szabályokkal történő egyensúlyozásának, valamint a vidéki gazdaságok diverzifikációinak logikai alapját és a megkövetelt intézményi keretek felállításának jelenlegi koncepcióit.

Harmadszor, Magyarország gyors átalakuláson esik át politikai és intézményi rendszere tekintetében. Az elmúlt tizenöt év során számos döntés született a regionális és helyi kormányzati szervezetek szerepének megreformálása érdekében. Ez ahhoz az ellentmondáshoz vezetett, hogy számos funkció decentralizálódott anélkül, hogy biztosították volna a helyi kormányzati kötelezettségek teljesítéséhez szükséges eszközöket. Az *1.1.3 alfejezet* leírja az önkormányzatok kistérségi társulásai – mint a leginkább idevonatkozó kormányzati szint – fejlődésének folyamatát a vidékfejlesztéssel való foglalkozás tekintetében.

1.1.1 A vidéki gazdaságok kihívásai a világpiacon

Nem csak Magyarországon tapasztalják azt a vidéki közösségek, hogy a gazdasági túlélésért kell harcolniuk. A mezőgazdasági termékek hanyatló kereskedelmi feltételei és a nyitottabb és versenyképesebb piacok a világ minden pontján növekvő gazdasági nyomás alá helyezik a gazdákat és a mezőgazdasági vállalkozásokat. A problémák összetettek, miközben az emberek elván-

dorolnak a vidéki térségekből a városi területekre, és a kormányzati szolgáltatások korlátozottak.

A vidéki gazdaságok virágzásához szemléletbeli változásra van szükség a termelés-orientált nézőpontból a piac-orientált felé. A vidéki gazdaságok és különösen a gazdák gyakran csak a termeléssel foglalkoznak azzal a feltételezéssel, hogy képesek lesznek haszonnal eladni terményeiket. A nyitott és versengő piacokon (jóllehet ezek torzulnak a mezőgazdasági támogatások következtében) ez a feltételezés többé nem állja meg a helyét. A gazdáknak és a vidéki gazdaságoknak ehelyett sokkal óvatosabban kell szemlélniük a piaci lehetőségeket és feltételeket. Azok a termékek, amelyek egy bizonyos vidéki területen a gazdaság gerincét képezték, talán nemzedékeken át, lehet, hogy életképtelenné válnak a nyitottabb piacon.

Ennek következménye az, hogy a mezőgazdasági termelőknek és a vidéki gazdaságoknak sokkal jobban át kell látniuk a külső piacokat, és azt, hogy az ő térségük, ágazatuk mit tudna versenyképesen megtermelni. Az egyetlen, amiben a vidéki közösségek biztosak lehetnek, az az, hogy a piacok és az árak egyre változékonyabbak és előreláthatatlanabbak lesznek. Ez azt jelenti, hogy gyakran szükséges a váltás, a diverzifikáció, és mérlegelni kell a kockázatkezelési stratégiákat.

A vidéki gazdaságok újbóli felvirágoztatásához szükséges gazdasági tervezés és innováció nem olyasmi, amit rá lehetne hagyni az egyéni gazdálkodókra és vállalkozókra. Az embereknek ehelyett együtt kell működniük a lehetőségek azonosításában, a térség szolgáltatásai és termékei előnyeinek értékesítésében és az új képességek és készségek kifejlesztésében.

Miközben számos vidéki közösség küzd, vannak olyanok is, amelyek drámai módon átalakították gazdasági jövőképüket. Ez a helyes vezetésen, óvatos elemzésen, jó tervezésen és legfontosabbként az embereknek a pozitív jövő kialakításáért történő együttműködési hajlandóságán keresztül valósult meg. A jelen kézikönyvben bemutatott ötletek apróbb hozzájárulásként szolgálnak azon magyar vidéki közösségek számára, amelyek újra kívánják éleszteni a helyi gazdaságot.

1.1.2 Az EU részeként

Az integrált vidékfejlesztés jelentős részben a változások, illetve az azokból történő prosperálás kezelését jelenti. A változást – legyen az helyi, regionális, országos vagy globális szintű – át kell látni és meg kell érteni annak következményeit. Ennélfogva a jelen alfejezet az európai fejlődések múltbeli, jelen és jövőbeli trendjeire koncentrál, amelynek Magyarország teljes résztvevője.

A múlt fejlesztései
Az EU vidékfejlesztési politikája fokozatosan került bevezetésre a Közös Mezőgazdasági Politikában (CAP). Lassan fejlődött a kezdeti, a farm ágazat strukturális problémáival foglalkozó politikából olyan politikává, amely sokszínűbbé teszi a vidéki gazdaságokat.

Az eddigi fő lépések a következők voltak:

- az élelmiszertermelés került a központba az 1950-es, 60-as években. A fő cél-kitűzés az élelmiszerellátás elfogadható áron való rögzítése és a gazdák számára megfelelő bevétel biztosítása volt. Közvetlen támogatást jelentett a mezőgazdasági termelés és a mezőgazdaság, valamint az élelmiszerfeldolgozás korszerűsítése számára;
- az emberi tőke és a kedvezőtlen adottságú területek előtérbe kerültek az 1970-es években. Bevezették a korai nyugdíj és a szakképzés támogatását. A hátrányos területeket kompenzációs juttatásokkal támogatták, hogy fenntartsák a gazdasági, társadalmi és környezeti egyensúlyt;
- a túltermelés kezelése az 1980-as években. Néhány terméket (mint a tej) maximális kvótákban korlátoztak. A piaci reformok mellett bevezették a korai nyugdíjat, az agrár-környezetvédelmet és a (marginális) mezőgazdasági területek erdősítését; valamint
- a vidékfejlesztés kiszélesítése az 1990-es években.

Különböző akciók történtek a termelési támogatásról a bevételi támogatásra történő áttérés érdekében. A mezőgazdasági átstrukturálás mellett elismerték a vidéki területek környezetvédelmi aggályait és szélesebb körű szükségleteit. Döntések születtek annak érdekében, hogy átcsoportosítsák a finanszírozást a mezőgazdasági támogatástól (az ún. 1. pillér) a szélesebb vidékfejlesztési támogatáshoz (az ún. 2. pillér). Ez a döntéssorozat kapta később az Agenda 2000 elnevezést.

1996-ban Franz Fischler EU Biztos vezette a Vidékfejlesztés Európai Konferenciáját. A konferencia kiadta a Cork-i Nyilatkozatot (*lásd 1. doboz*), amely egyebek között egyszerűbb, integráltabb vidékfejlesztési politikát sürgetett. A konferencia széleskörű vitát indított a vidékfejlesztési politikáról. A folyamat az Agenda 2000 reformokban csúcsosodott ki, amelyben lefektették a vidékfejlesztési politikát a Közös Mezőgazdasági Politika második pilléreként.

A Salzburgi Konferencia volt a Cork-i Konferencia folytatása a vidékfejlesztés témájában. A konferencia sorsdöntő időben zajlott: a 2006-ot követő, vidéki területekre vonatkozó EU politikákra való előkészületek és a 3. Kohéziós Jelentés publikálására való előkészületek idején, 2003. végén. A vidéki politikának fejlődnie kellett, hogy megfeleljen az új kihívásoknak a kibővült Európai Unióban.

A CORK-I Nyilatkozat

A fenntartható vidékfejlesztést az Európai Unió napirendi pontjainak legelejére kell helyezni. A vidékfejlesztési politikának koncepciójában multidiszciplinárisnak, alkalmazásában multiszektoriálisnak kell lennie, világos területi dimenziókkal. Egyéb fontos szempontok:

A gazdasági és társadalmi tevékenységek diverzifikációjának támogatása az önfenntartó magán- és közösség-alapú kezdeményezések keretszerkezetének biztosítására kell, hogy koncentráljon.

Az irányelveknek az Európa vidéki tájainak minőségét és kellemét fenntartó vidékfejlesztést kell előmozdítania.
A vidékfejlesztési politikának a lehető legdecentralizáltabbnak kell lennie, valamint minden érintett szint társulásán és együttműködésén kell alapulnia.

A vidékfejlesztési politikának, különösen a mezőgazdasági komponensében, radikális egyszerűsítésen kell átesnie a törvényhozásban.

A vidékfejlesztési politikák alkalmazásának alapját koherens és átlátható eljárásoknak kell képezniük, és egy programba kell őket integrálni minden régió esetében.
A helyi pénzügyi erőforrások használatát arra kell ösztönözni, hogy helyi vidékfejlesztési projekteket mozdítsanak elő.

A regionális és helyi önkormányzatok, és a közösség-alapú csoportok adminisztratív kapacitását és hatékonyságát javítani kell.

Meg kell erősíteni a monitoringot, értékelést és a kedvezményezettek felértékelését, hogy biztosítsuk az eljárások átláthatóságát, garantálhassuk a közpénzek helyes felhasználását, ösztönözhessük a kutatást és innovációt, és lehetővé tegyük a tájékozott közvitát.

1. doboz

A konferencia következtetései a következők voltak:

- Az élő vidék nem csak a vidéki társadalom érdeke, hanem az egész társadalomé. A fenntartható fejlődésnek a különböző területek konkrét szükségletein kell alapulnia, és a helyi vidéki területek és közösségek teljes

letein kell alapulnia, és a helyi vidéki területek és közösségek teljes skálájú potenciáljára kell épülnie.

- Európa vidéki tája sokszínűségének megőrzése, valamint a multifunkcionális mezőgazdaság által biztosított szolgáltatások ösztönzése egyre nagyobb fontossággal bír.
- A fő célnak a mezőgazdasági ágazat versenyképességének kell lennie, figyelembe véve a különböző vidéki területek mezőgazdasági potenciáljának sokszínűségét, valamint a diverzifikáció, az innováció és a fogyasztók által keresett értéknövelt termékek növekvő fontosságát.
- A vidékfejlesztési politikának a kibővült EU-ban minden vidéki területre vonatkoznia kell, hogy a gazdák és egyéb vidéki szereplők meg tudjanak felelni a mezőgazdasági szektor folyamatban lévő újrastrukturálása kihívásainak, a CAP reform hatásainak és a mezőgazdasági kereskedelem változó mintáinak.
- A vidékfejlesztési politika szolgálja a szélesebb körű társadalom szükségleteit a vidéki területeken, és járuljon hozzá a kohézióhoz.

Az integrált vidékfejlesztési tervezés példája

A LEADER program 1991-ben kezdődött a KAP második pillérének részeként a vidékfejlesztés új megközelítései tesztelésének céljával. A LEADER szerepe a vidéki szereplők megsegítése abban, hogy javítsák térségük hosszú távú potenciálját. Célja a fenntartható vidékfejlesztés a helyi integrált, minőségi és innovatív stratégiái kivitelezésének elősegítésén keresztül. 1991-ben a LEADER új, fontos szerepe az integrált fejlesztési programok kivitelezése lett. Ezeket a programokat a széleskörű helyi társulások, a Helyi Akciócsoportok (LAG) tervezték meg és hajtották végre.

2. doboz

- A vidékfejlesztési politikát magán- és köz-szervezetek, valamint a polgári társadalom együttműködésén keresztül kell végrehajtani a szubszidiaritás elvének megfelelően. A vidéki területeknek szánt EU támogatás legyen elérhető lentről fölfelé irányuló helyi partnerségeken keresztül a LEADER megközelítésből nyert tanulságokra épülve (*lásd 2. doboz*).
- Nagyobb felelősséget kell biztosítani a programtársulások számára, hogy azok egyértelműen meghatározott célkitűzésekre és eredményekre alapuló átfogó stratégiákat határozhassanak meg és készíthessenek el. A helyi kapacitásnövelés, a helyi hálózatok fejlesztése és a legjobb példák megosztása létfontosságú.
- Az EU vidékfejlesztési politikájának jelentős egyszerűsítése mind szükséges, mind sürgős.

A jelenlegi helyzet

Az Agenda 2000 képezi a jelenlegi vidékfejlesztési program alapját. Minden létező vidékfejlesztési intézkedés és eszköz egyetlen jogi keretbe került (1257/99/EC Bizottsági Rendelet) többéves programozás alapján. A jelenlegi, 2000-2006-os időszakra a vidékfejlesztési terveket az egyes EU tagállamok dolgozták ki. Két finanszírozási forrás érhető el a vidékfejlesztési (RD) intézkedésekre: az EAGGF Garancia és az EAGGF Orinentáció. Az *1. ábra* bemutatja az EU országokban, így Magyarországon elérhető erőforrások bonyolult szerkezetét. Az új EU Tagállamok, mint Magyarország a 2004-2006-os időszakra kapnak finanszírozást az újonnan kidolgozott Vidékfejlesztési Tervek alapján.

A Vidékfejlesztési Terveken kívül a LEADER folytatódott a harmadik generációval (LEADER+). A program és a végrehajtás szerkezetének főbb elvei alapvetően azonosak maradtak. A 2004-2006-os időszakban 4,8 milliárd Ft érhető el a LEADER+ intézkedésekre Magyarországon. Nagyjából 40 potenciális Helyi Akciócsoport (LAG) kerül kiválasztásra a helyi vidékfejlesztési tervek

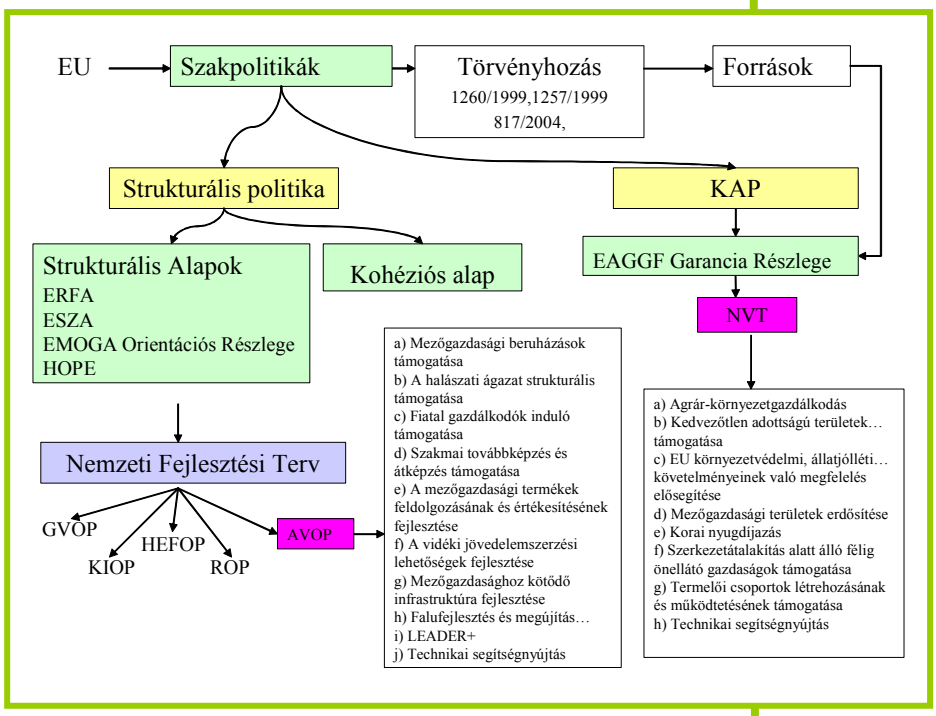
megvalósítására (összesen 100 millió Ft értékben) a LEADER elvek és szabályok értelmében.

A jövő

A korábbi fejlesztésekkel összhangban az EU Bizottsága három fő célkitűzést állított fel a vidékfejlesztési politikára vonatkozóan a 2007-13-as időszakra:

– A mezőgazdasági szektor versenyképességének növelése az újrastrukturálásra szánt támogatáson keresztül.
– A környezetminőség és a vidéki táj javítása a birotkgazdálkodásra szánt támogatáson keresztül (beleértve a Natura 2000 területekkel kapcsolatos vidékfejlesztési akciókat).
– Az életminőség javítása a vidéki területeken és a mezőgazdasági tevékenységek diverzifikálásának ösztönzése a mezőgazdasági ágazatot és egyéb vidéki szereplőket célzó intézkedéseken keresztül. Az általános trend a vidékfejlesztésre fordított fokozott figyelem, illetve finanszírozás lesz.

A LEADER program megfelelő eszköznek bizonyult a vidékfejlesztés főbb elveinek megvalósítására mind tartalom, mind pedig módszerek tekintetében. Ezért az új vidékfejlesztési politikára tett javaslatában a Bizottság kiszélesíti a helyi szintű programozás és döntéshozatal rendszerét. A megközelítés beleépül az egyéb vidékfejlesztési intézkedésekbe. Egyre inkább a helyi fejlesztési stratégiákon keresztül történik a vidéki gazdaság diverzifikációja és az életminőség javítása a vidéki területeken.



1. ábra

A „program alapú támogatási rendszer" a vidéki területek számára a közösen kifejlesztett hosszú-távú stratégiákon alapuló programok kidolgozására és finanszírozására ad lehetőséget a ténylegesen elérhető erőforrásokra szabott projektek (vagy programok) előkészítése helyett. Ez, a jelen kézikönyvben leírt tervezési folyamatot relevánssá teszi Magyarországon, valamint az ország abbéli erőfeszítése számára, hogy EU forrásokat vonzzon a vidéki területekre. A megközelítés a következőkön alapul:

– a helyi emberek által megfogalmazott valós szükségletek;
– a helyiek által felismert adott előnyök; valamint
– a helyi közösség tagjainak erős elkötelezettsége és társulása.

A következő fejezet Magyarország első lépéseit írja le az integrált vidékfejlesztés témájában.

1.1.3 Kistérségek és a kistérségi tervezés Magyarországon

A kistérségi szövetségek és önkormányzatok képezték a vidékfejlesztés intézményesítésének központját annak kezdeti szakaszában. A jelen alfejezet ennek hátteréről és tapasztalatairól szolgál áttekintéssel.

Az 1996-os Területfejlesztési Törvény lefektette a statisztikai kistérségek rendszerét. Ez valójában olyan területek kijelölése, amelyek egyenrangúak az EU NUTS IV szinttel, ahol a fő cél a statisztikai összehasonlítás. A kistérségek eredeti számát (150) 168-ra növelték 2003-ban a kistérségektől érkező nyomás következtében. A statisztikai kistérségek nem bírnak semmilyen szereppel a közigazgatás kiépítésében, de promóciós és koordinációs feladattal rendelkeznek a területfejlesztési kérdések tekintetében a kistérségen belül és a horizontálisan, illetve vertikálisan kapcsolódó tervező hatóságokkal és ügynökségekkel kapcsolatban. A Területfejlesztési Törvény 2004-es módosítása szerint a statisztikai kistérségeket az ún. Kistérségi Területfejlesztési Tanács vezeti, amely a kistérségben található falvak és városok választott vezetőiből áll. Ez az a testület, amely végrehajtja a területfejlesztési feladatokat a térségben található gazdasági és civil társadalmi szerplőkkel együttműködésben. A Kistérségi Fejlesztési Tanács egy delegáltja jogosult közvetlenül vagy közvetve közreműködni a felsőbb szinteken, azaz a megyei és regionális szintű regionális tervező testületekben és ügynökségekben.

Azonban más típusú terület-kötődésű területfejlesztési szövetségek is léteznek Magyarországon. Eredetük, társadalmi összetételük és funkciójuk különböző utakat követnek, amelyek tükrözik a változó körülményeket a rendszerváltástól az ezredfordulóig.

Vidékfejlesztési kistérségek (VF KT)

Úgynevezett vidékfejlesztési kistérségek kezdtek működni 1999-ben, amikor az FVM Vidékfejlesztési Főosztálya az EU csatlakozást előkészítő folyamat elősegítése mellett döntött – különösen egy csatlakozás előtti program, a SAPARD kapcsán, amelynek célja a mezőgazdasági és vidéki területek támogatása volt. Az elképzelés szerint állami támogatást biztosítottak a területi kötődésű fejlesztési stratégiák és az operatív programok számára. Az olyan VF kistérségekben, ahol megfelelő munkaerő állt rendelkezésre, megszülettek az első részvételen alapuló módszer szerinti tervek; máshol szekértők és különböző ügynökségek segítették a kistérségek munkáját. A kistérségi szintű területi tervekre vonatkozó általános szabályokkal szemben a fejlesztési stratégiák területe nem kellett, hogy egybeessen a statisztikai kistérségével. Mindezek ellenére nagyjából a statisztikai kistérségek fele pályázott a támogatásért tényleges alakjában, míg mások különböző határvonalak mentén felosztódtak. Ennélfogva, 168 statisztikai kistérség és 198 vidékfejlesztési kistérség működött Magyarországon a PRIDE program alatt (a két kísérleti térség esetében a vidékfejlesztési és a statisztikai kistérség egybeesett). A saját stratégiák kialakításához rendelkezésre álló állami forrásokon túl, az FVM által nyújtott legfontosabb előny a VF kistérségek számára a "mag" munkaerő volt – a kistérségi vidéki menedzser, akiknek fizetését az állam finanszírozta, vagy legalábbis társfinanszírozta 2001-től 2004-ig.

3. doboz

Az alsóbb középszintű körzeti adminisztráció megszüntetésével, amelyet a helyi tanácsok számának megduplázódása tett szükségessé 1990-ben, egyre több vidéki közösség – főleg azok, amelyek súlyos társadalmi, gazdasági és földrajzi hátrányokkal küzdöttek – érezte a kistérségi szintű együttműködés megerősítésének szükségét. A különböző Phare finanszírozási források elérhetősége szintén serkentette az önkéntes alapú terület-kötődésű egyesületek létrejöttét. A pénzügyi erőforrások megnyerésének célján túl a tagtelepülések lobbi-erejének növelése is általában alapvető célkitűzésként szerepelt. Ezek az egyesületek általában alapítványként, egyesületként, körként, vagy hasonlóként szerveződtek a tagközösségek közös érveit/érdekeit képviselve. A tipikus alsó szintű terület-kötődésű szervezet olyan kulturális ügyekkel is foglalkozhatott, amelyek célja a terület kulturális/etnikai identitásának fenntartása /újjáélesztése, vagy közös fórumot biztosított a bizonyos érdekeket osztó falvak számára.

A SAPARD Program szintén befolyásolta a terület-kötődésű koalíciók létrehozásának folyamatát. 1999-ben a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (FVM) támogatott egy programozó folyamatot a vidéki területeken. Az akció végcélja a lentről felfelé épülő fejlesztési stratégiába beleillő különböző támogatási rendszerek (azaz a VFC, SAPARD, TFC, stb.) számára életképes projekteket generáló keretrendszer létrehozása volt. Egy másik fő célja a fentről lefelé épülő FVM programnak az volt, hogy elősegítse a lentről felfelé épülő stratégia kidolgozást a legalsó területi szinten. Az EU LEADER megközelítésének főbb jellemzőit követve a program nem ragaszkodott a statisztikailag rögzített kistérségekhez. Ennélfogva a statisztikai kistérségek egyesületei mellett bármely önkéntes szervezet, illetve célorientált koalíció pályázhatott a forrásra, majd megfelelhetett annak, amely a pályázó egyesületek vidékfejlesztési terveinek előkészítését volt hivatott támogatni. Összefoglalva, majdnem 200 olyan "vidékfejlesztési kistérség" jött létre a SAPARD előkészítő folyamat során 1999-2000-ig, amely meg tudott volna felelni, de nem feltétlenül felelt meg a statisztikai kistérségek követelményeinek. Különböző okok miatt a kistérségi terveket nem lehetett programfinanszírozással kivitelezni, de számos kezdeményezett projekt kapott támogatást különböző erőforrásokból. A helyi érintettek bevonásával a tervezőfolyamatba, és elkötelezettségük növelésével nagyobb fokú együttműködés és tervezési kapacitás jött létre igen sok kistérségben a fentről lefelé kezdeményezett folyamat pozitív mellékhatásaként. A helyi csoportok közötti kötelékek is erősödtek.

A stratégiai és operatív programok kiértékelése néhány általános hiányosságra világított rá:

- Némely stratégia kizárólag a SAPARD intézkedésekre összpontosított.
- A bevásárló listára emlékeztető tevékenységtervek igen elterjedtek voltak. A prioritások felállítása és az érvelés gyengeségként szerepelt az ilyen "stratégiákban".
- A stratégiák kidolgozása még nem alapult a különböző lehetőségek kiértékelésén, összehasonlításán majd hatásaik felvázolásán.
- A részvétel szintje változó volt. Néhány terv irodai munka eredménye volt, míg mások széleskörűen bevonták az érintetteket a külső tanácsadó (cég) vagy helyi tervezőcsapat által elvégzett tervezési folyamat részeként. A folyamat így korlátozott módon hozzájárult a partnerségi viszonyok létrehozásához.
- A tervezési folyamat igazgatása és megszervezése javításra szorult. Egyértelmű meghatározásra szorultak a szerepek a program végrehajtása során, valamint a monitoring és kiértékelési struktúra (folyamat indikátorok).

2001 végétől előkészítő programot indított a LEADER+ számára az FVM Vidékfejlesztési Osztálya. Hat vidéki székhelyű civil szervezetet kértek fel arra, hogy delegáljanak jelentkezőket a kísérleti programba. Tevékenységük következtében mintegy 30 pályázat és akcióterv tervezete készült el 2001 végén. Tizennégy kísérleti helyi akciócsoportot választottak ki a jelentkezők közül, hogy végrehajtsák terület-kötődésű integrált fejlesztési stratégiáikat, amelyeket három hónap során kellett kidolgozni 2002 első negyedévében.

A LEADER mintákat követve a kísérleti helyi akciócsoportok kiegyensúlyozottan képviselték a közszférát, civil társadalmat és a magánszektort. A finanszírozott stratégiákba beletartoztak azok a terület-specifikus fejlesztési intéz-

kedések, amelyek olyan ügyekre koncentráltak, mint a kapacitás-növelés, a kisléptékű szolgáltatóipar fejlesztése, a vidéki turizmus emberi és fizikai kapacitásaisainak fejlesztése a hátrányos helyzetűek számára történő bevétel elérése érdekében stb. A kiválasztott "proto-akciócsoportok" tapasztalatokra tehettek szert egy LEADER típusú program működésében: létrehoztak, illetve leszerződtettek egy kis adminisztrációs egységet, hogy helyben reklámozza a programot, támogassa a végső kedvezményezetteket a projektek megírásában, és megossza a tapasztalatokat a területen belül és kívül. Az elérhetőség, átláthatóság és a publicitás követelményeinek való megfelelés részét képezte a nevezett FVM programhoz való csatlakozás feltételeinek 2001 és 2004 között.

A LEADER típusú kísérlet talán legfontosabb előnyét finanszírozási formája jelentette. Ebben az esetben terület-alapú programokat, mint koherens egységeket finanszíroztak; más szóval, a LEADER+ olyan tapasztalatokkal szolgált, amelyek megmutatták a programfinanszírozás előnyeit a projektfinanszírozással szemben. A finanszírozási forma lehetővé tette a magas szintű együttműködés elősegítését a helyi partnerek között, valamint elegendő rugalmasságot biztosított a végrehajtáshoz.

Az EU LEADER+ programjának bevezetésére irányuló erőfeszítéseken túl a kísérlet fő célja mind a terület-kötődésű tervezés, mind a stratégiák végrehajtása során történő részvétel elősegítése volt.

A részvétel alapú tervezés legfontosabb hatásai egyértelműek voltak. A részvételen alapuló folyamat során létrejövő stratégiák
- egyediek voltak a kistérségben;
- a megragadott problémák teljes, empirikus elemzésén alapultak, így szilárd alapot biztosítottak a stratégiakészítéshez;
- kölcsönösen egymást támogató stratégiai csomagokat tartalmaztak;
- különböző társadalmi szereplőket aktiváltak ugyanazért a közösen létrehozott célért, így erősítve a helyi és kistérségi közösségeket, identitást és társulásokat; valamint
- valós, megvalósítható projektekkel szolgáltak a kivitelezési szakasz során.

A fent említett programok lényegesen hozzájárultak a magyarországi részvétel alapú megközelítésű folyamatokban nyert tapasztalatokhoz. Míg a mezőgazdasági és vidékfejlesztési programozási folyamat során a részvétel főként az eseti konzultációkon alapult, a LEADER típusú kísérleti programban a bevont szereplők valós társulásokat hoztak létre, és felállították a helyi szinten a program kivitelezéséért felelős intézményi struktúrát. Ez az a pont, ahol a LEADER típusú program és a PRIDE kísérletek közös talajra találtak, amelyet tovább lehet erősíteni és fejleszteni az új nemzeti politikák (pl.: a kistérségi többcélú társulások támogatása), valamint az új EU-s vidékfejlesztési politika mentén.

Az EU-s vidékfejlesztési szakpolitika egyre inkább figyelembe veszi a vidékfejlesztésben érintett egyéb országok és szervezetek lényeges tapasztalatait. Az évek során koncepciók, elvek és eszközök készlete jött létre. A következő fejezet leírja a közös megértésre irányuló legfontosabb fő koncepciókat.

1.2 A fenntartható térségi fejlődés fő koncepciói

'Lehetetlen a ma problémáit megoldani, ha ugyanúgy gondolkodunk, ahogy akkor tettük, amikor létrehoztuk azokat.'
Albert Einstein

1.2.1 A fenntartható fejlődés elvei

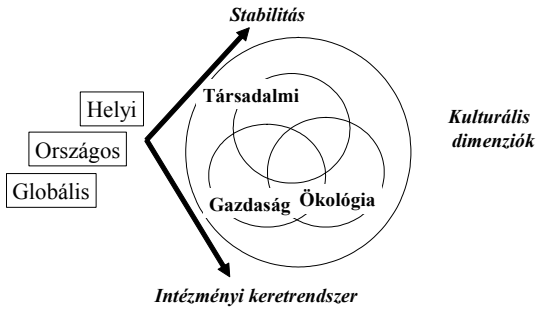
A sok évtizedes tervezett fejlesztés létrehozta a fenntartható fejlődés koncepcióját, amelyet az OECD 2001-ben a következőképp határozott meg:

> *A fenntartható fejlődés az emberi jólét gazdasági, társadalmi és környezeti dimenzióinak hosszú távú összeegyeztethetőségét nyomatékosítja, miközben elismeri azok rövid távú versengését.*

A kifejezést a *Környezet és Fejlődés Világbizottság* 1987-es Beszámolója (a „Brundtland beszámoló") népszerűsítette, s ez számos későbbi politikai döntést befolyásolt. Az 1992-es Riói Környezet és Fejlődés Konferencia számos nemzeti kormány számára lendületet hozott. Ma már számos regionális és vidékfejlesztési politikában elfogadott koncepció.

A közösségi, gazdasági és környezeti kérdések holisztikus figyelembevétele létfontosságú a fenntartható fejlődés számára. Ez összhangban van számos vidéki közösséggel, amelyek egyre inkább felismerik a gazdasági túlélés, jólét, társadalmi kohézió és a környezetvédelem közötti összefüggéseket. Különböző regionális tervezési és stratégiakészítési gyakorlatok támogatták ezt azáltal, hogy a térségi szereplők széles ke-

Integrált vidékfejlesztés



2. ábra

A tapasztalat azt mutatja, hogy a projekt-előnyök hosszútávú fenntarthatósága a következő tényezőktől függ:

1. A kedvezményezettek tulajdonjoga
Annak mértéke, hogy mennyire vettek részt a projekt/program célcsoportjai és kedvezményezettjei (férfiak és nők) annak tervezésében, illetve mennyire vonták be őket.
2. Politikai támogatás
A vonatkozó szektor szakpolitikájának minősége, és annak mértéke, hogy a kormány mennyire mutatott támogatást a projekt/program szolgáltatások folytatása számára a külső segítség időszakán túl.
3. Megfelelő technológia
Képesek-e a projekt/program által használt technológiák hosszabb távon működni (pl.: pótalkatrészek elérhetősége; biztonsági szabályok megfelelősége; üzemelésben és karbantartásban lévő nők és férfiak helyi készségei).
4. Társadalmi-kulturális kérdések
Hogyan veszi figyelembe a projekt/program a helyi szocio-kulturális normákat és attitűdöket. Milyen intézkedéseket hoztak annak biztosítására, hogy minden kedvezményezett csoport megfelelően hozzáférjen a projekt szolgáltatásaihoz és előnyeihez a kivitelezés során és azt követően?
5. Nemi egyenlőség
Hogyan veszi figyelembe a projekt/program a nők és férfiak specifikus igényeit és érdekeit. Fenntartható és méltányos hozzáféréshez vezet-e nők és férfiak számára a szolgáltatásokhoz és infrastruktúrákhoz, és hozzájárul-e hosszú távon a nemi egyenlőtlenségek csökkenéséhez?
6. Környezetvédelem
Annak mértéke, hogy a projekt/program mennyire óvja meg a környezetet, illetve árt annak, és ily módon mennyire támogatja, vagy aknázza alá a hosszú távú előnyök megvalósulását.
7. Intézményi és menedzsment kapacitás
A kivitelező intézmények azon képessége és elkötelezettsége, hogy mennyire képesek végrehajtani a projektet/programot, és folytatni a szolgáltatások biztosítását a külső segítség időszakán túl.
8. gazdasági és pénzügyi megvalósíthatóság
A projekt/program járulékos előnyei túllépik-e a költségeket, megvalósítható, hosszú távú beruházásnak tekinthető-e a projekt.

Ezen tényezők tartalma és viszonylagos fontossága a projekt/program kontextusának és konkrét jellemzőinek függvénye. A kérdések figyelembevétele változásokat eredményezhet a projekt/program tervezetében.

4. doboz

resztmetszetét bevonták a jövőjüket érintő kérdések kritikai vizsgálatába és a térség jövőképének és céljainak meghatározásába. Ezek a folyamatok, bár önmagukban nem elegendőek, fontos kiindulási pontok.

Elismert tény az is, hogy a fenntartható fejlődés számára létfontosságú az integrált keretszerkezet (*lásd 5. doboz*) megléte. A keretszerkezet kidolgozásához a szakpolitikák következetes integrációja szükséges a gazdasági, társadalmi és környezeti területeken (*lásd 2. ábra*). A civil társadalom jelentős közreműködése a döntéshozatalban és a kivitelezésben is szükséges.

Példa: Fenntartható tejgazdálkodás Nyugat Hollandiában

A tejgazdálkodás Hollandia nyugati részén a mocsarak lecsapolása után kezdődött a 11. és 14. század között. Ennek következtében alakult ki a tipikus holland táj: alacsony fekvésű nedves füves területek rendkívül szabályos parcellákkal. A tőzegtalajokra jellemző folyamatos süppedés különféle változásokat követelt a vízelvezető rendszertől. A hollandok így hozták létre az árkokból, gátakból, szélmalmokból, szivattyútelepekből, stb. álló bonyolult rendszert. A tejgazdálkodás, a vaj- és sajtkészítés jólétet eredményezett a régióban egészen a II. Világháborúig. A terület követte a termelés racionalizálását az 1960-as, 70-es években és egyértelmű előnyökhöz jutott a Közös Mezőgazdasági Politika (KAP) védő mechanizmusainak köszönhetően. A 80-as években a tejkvóta rendszer maximalizálta a KAP-támogatást. Ezt követően a fejlődés stagnált, illetve további nyomás alá került a mezőgazdasági termelés támogatásának csökkenésére irányuló nemzetközi megállapodások miatt (GATT/WTO) a 90-es évek közepén. A terület képtelen volt a világpiacon versenyben maradni a gazdaságok kis mérete és a termelés magas költségei miatt ezen a történelmi, ember alkotta tájon. A versenyhez szükséges bővítés és intenzifikáció ártott volna a terület kulturális és természeti értékeinek. Így integrált terv készült a lakossággal és a magánpartnerekkel folytatott intenzív konzultációkat követően. A terv kölcsönösen támogató elemeket tartalmaz, hogy kiegyensúlyozza a mezőgazdasági fejlesztéseket a környezeti és kulturális szempontokkal. A csomag tartalma:

- parcellacsere a nagyobb egységek létrehozására érdekében;
- az új parcellákhoz való hozzáférés kialakításának támogatása;
- a vízgazdálkodási rendszer átalakítása zónázás alapján az intenzívtől a kevésbé intenzíven át a természeti területekig;
- gazdák agrár-környezeti tevékenységekkel kapcsolatos megállapodásai (fészkelő madarak védelme, partszakaszok védelme, fás területek fenntartása); valamint
- mezőgazdasági természetgazdálkodási szervezet létrehozása az agrár-környezeti intézkedések támogatásainak terelésére.

5. doboz

Lényeges a nemzeti kormányok és a nemzetközi szervezetek közötti koordináció, valamint az erős politikai elkötelezettség a hosszútávú tervezés iránt. A civil szervezetek különösen fontos szerepet játszanak az átláthatóság, hatékonyság és együttműködés elősegítésében a fenntartható fejlődés agenda megvalósításának minden szakaszában. Ebbe beletartozik a döntéshozatal, a készségek elsajátítása, a szakpolitikák megvalósítása és értékelése.

Az Európai Unió elmélyítette a fenntarthatóság koncepcióját, különösen a projektek/programok fenntarthatóságát (*lásd 4. doboz*) tekintve. A „minőségi tényezők" kifejezést használják annak hangsúlyozására, hogy a minőség olyan kérdés, amely a projekt-/programtervezés kezdetétől érvényes, míg a fenntarthatóság a projekt/program életútja után mérhető (EU Kézikönyv a Projekt-ciklus Menedzsmentről).

1.2.2 Az integrált nézőpont

A vidéki közösségek és tervezők számos kihívással néznek szembe a fenntartható fejlődés elérése iránti erőfeszítéseik közben. Minden fejlesztésnek szembe kell néznie egy adott területen a komplex valósággal.

Az összetett helyzetek összetett megoldást kívánnak. Mit értünk "összetett helyzetek" alatt?

Gyakran a következőket:

– Az egyéni szükségletek közösségi beavatkozást kívánnak;
  példák: Egy új farmnak megfelelő bekötőútra van szüksége.
  A helyi fogadók sikeresebbel lesznek, ha megfelelő regionális promócióban részesülnek.
– A "puha" és "kemény" kérdéseket egyaránt érintenünk kell, mert ezek és fontosak a siker szempontjából;
  példák: A regionális termékek közös raktárhelyiségéhez erős társulás szükséges térségi szinten.
  Új termál-/egészségközpont építéséhez szakképzett munkaerő szükséges.
– Egy probléma megoldásai új problémákhoz vezethetnek;
  példák: A turizmus infrastruktúrájának bővítése természeti értékeket sérthet.
  A mezőgazdaság racionálisabb és korszerűbb módjai növelhetik a munkanélküliséget.
– A problémák, illetve szükségletek túlmutatnak egyetlen ágazaton;
  A támogatási struktúrák (legyenek kormányzatiak vagy civilek) általában ágazatonként szerveződnek és sokszor befelé orientáltak.

Integrált, illetve holisztikus megközelítés szükséges az átfogó lépések kidolgozásához. A kulcsszavak a *csapatmunka*, *alapos elemzés*, *nyitott gondolkodásmód*, *jó koordináció* és *kommunikáció*. A következő alfejezet megmutatja, hogy a vidéki területek problémái valóban összetettek.

1.2.3 Részvétel és együttműködés

A társadalom folyamatosan változik, és a kistérségeknek alkalmazkodniuk kell. A múltban ez gyakran fentről lefelé történt úgy, hogy a központi kormány döntött a programokról és tevékenységekről. Technokraták ültek az íróasztal mögött a fővárosban és tervezték a fejlődést. Ilyen körülmények közt a részvétel az 1980-as évekig egyáltalán nem és azt követően is csak igen korlátozottan létezett. Az embereket előre tájékoztatták, és csak ritkán kérték ki a véleményüket – és a részvétel nem is ment túl ezen a szinten. Az 1980-as, 90-es években egyesületek jöttek létre, paradox módon előbb a gazdasági, és csak később a társadalmi szférában. A rendszerváltást követően hirtelen robbanás történt a civil társadalmi szektorban, melynek eredményeként több ezer civil szervezet jött létre, azonban befolyásuk korlátozott maradt. A szétválás, az „individualizáció" folyamata jellemezte a gazdaságot és az állami közigazgatást; az új helyi tanácsok autonómiát akartak, és a valós társulások kivételek voltak és maradtak a szabály alól. A köz- és a magánszféra közötti bizalmatlanság nem múlt el.

Az Európai Unió, az Egyesült Államok és egyéb országok támogatási programjai, mint a Phare, a USAID, a Soros Alapítvány Nyílt Társadalom Intézete, a MATRA stb. és bizonyos FVM programok jelentősen hozzájárultak a részvétel koncepciójának és gyakorlatának terjesztéséhez, valamint a helyi és regionális szintű társulások létrehozásához (*lásd még 1.1.1. alfejezet*). Habár paradoxonnak tűnik, a fentről lefelé irányuló kezdeményezéseknek nem maradt más alternatívája, mint hogy alsó szinten realizálható kereteket és gyakorlatokat

hozzon létre olyan helyzetben, amelyben hiányzott a civil társadalmi szektor egy rendkívül gyors újjászervezési folyamat közben.
Az 1970-es és 80-as évek végén a nyugati országokban sok szervezet kezdte megérteni a nem részvételen alapuló fejlődés által okozott problémákat. Emellett a társadalom (csoportjainak) emancipálódása is elkezdődött a döntéshozatalba való nagyobb beleszólás eléréséért. A részvétel koncepcióját azóta széles körben elfogadták a helyi szinteken a hatékonyabb, illetve fenntarthatóbb fejlődés érdekében, illetve hogy lehetővé váljék az emberek számára, hogy saját maguk irányítsák fejlődésüket.

Problémák jelentek meg a nyugati társadalmakban, amikor

- a fejlesztési tevékenységek nem az adott régió erősségein alapultak;
- a helyi önkormányzatok és a célzott társadalmi csoportok nem támogatták a tervezett fejlesztést, és nem érezték magukat felelősnek;
- a fejlesztés előnyei nem értek el bizonyos sebezhető társadalmi csoportokat; valamint
- a beavatkozások nem kapcsolódtak a végrehajtás, marketing vagy oktatás/képzés egyéb szerkezeteihez.

Problémák testesültek meg a szocialista országokban, amikor

- a fejlesztési tevékenységek nem csak mereven fentről lefele irányultak, de ráadásul politikai indíttatásból fogantak;
- a célzott népességek és a helyi tanácsok hozzászoktak ahhoz, hogy nincs beleszólásuk a fejlesztési tervekbe;
- a közalkalmazottak hozzáállása kezdeményezés nélküli maradt, engedelmeskedve fölfelé és elnyomóként megjelenve lefelé;
- a legtöbb vidéki család "kettős életet" folytatott, ahol aktívak voltak az ún. első gazdaságban, mint tsz. tagok, illetve különböző iparágak alkalmazottai, miközben "proto-vállalkozók" lettek a második gazdaságban, miután az egyik családtag hozzáfért egy apró földdarabhoz;
- bizalmatlanság uralkodott a köz- és a magánszféra közt társadalomszerte; az önsegítség a kisközösségi szerkezetekre korlátozódott (család, rokoni hálózatok és közeli baráti kör) miközben a társadalmi biztonság alacsony életszínvonalat tartott fenn; valamint
- gyenge volt a civil társadalom; nem léteztek civil szervezetek és társulások.

6. doboz

A *6. doboz* szembeállítja a nem részvételen alapuló fejlődés eredményeit a nyugati és a szocialista országokban.

A *7. doboz* kifejti a részvétel két általános célját. Van néhány jellegzetes félreértés a részvétellel kapcsolatban:

1. A részvétel a helyi érintettekkel együtt történő tervezésre korlátozódik

A részvételen alapuló fejlesztési tervezés nem csupán arról szól, hogy leülünk a falusi emberekkel és eldöntjük, mit kell tenni. Felismeri azt, hogy az adminisztrátorok, szakértők, és a lakosok mind rendelkeznek saját tapasztalattal és tudással. Sok termelőkből, munkásokból, vállalkozókból és egyéb személyekből álló helyi közösség szerveződik egyesületbe vagy civil szervezetbe. A valós részvétel és koordináció épít ezekre a meglévő szerkezetekre azáltal, hogy megteremti a tervezés és az egyeztetések részvételen alapuló lebonyolításának feltételeit. Ezek a részvételen alapuló folyamatok magasabbra emelik a részvétel szintjét úgy, hogy az önkormányzatokat, vállalkozásokat és a civil társadalmat bevonják az interakciós folyamatba, a párbeszédbe és a társadalmi tanulásba.

A részvétel két nagyobb célt szolgálhat:

A részvétel mint *eszköz*:
Olyan folyamat, melynek mentén a fejlesztési kezdeményezések hatékonyabban kivitelezhetőek, az előrehaladás támogatást kap, és biztosítható a sikeres eredmény. Különböző részvételen alapuló módszerek és technikák használhatóak az emberek ötleteinek bevonására a fejlesztési tervekbe és tevékenységekbe.

A részvétel mint *cél*:
Az emberek felhatalmazása úgy, hogy segítünk nekik a készségek, tudás és tapasztalat elsajátításában, hogy nagyobb felelősséget (tulajdon) vállaljanak fejlődésükben. Ez gyakran több szerkezeti kapcsolatot követel, és a részvétel a változás eszköze.

7. doboz

2. A részvétel mindig azt jelenti, hogy a helyi érintettek hozzák az összes döntést

A részvétel különböző fokait lehet megkülönböztetni (A Pretty által meghatározott részvételi létra és az 1996-os UNCDF-ből adaptálva):

1. Manipuláció: a legalsó fok valójában a „nem részvételre" vonatkozik, ahol a részvétel tulajdonképpen csak betanítás lehetősége.
2. Informálás: az érintetteket tájékoztatják.
3. Konzultáció: az érintettek kérdésekre válaszolnak, és szót kapnak.
4. Kivitelezés: az érintettek csoportokat alkotnak a tevékenységek kivitelezésére.
5. Konszenzus-építés: az érintettek interakcióba lépnek és együtt elemzik a projektek problémáit és megoldásait.
6. Döntéshozatal: az érintettek kollektív döntéseket hoznak.
7. Társulás: közös célért dolgozó egyenlő felek közötti tapasztalatcsere.
8. Önigazgatás: az érintettek kezdeményeznek.

Nem minden fejlesztési tevékenység megfelelő a legmagasabb szintű részvételhez. A kormánynak képviselnie kell a szélesebb közönség érdekeit is, és néha ezek az érdekek nem vágnak egybe a regionális, illetve helyi érintettek (csoportjainak) érdekeivel.

A *8. doboz* példákkal szolgál arra, hogyan változik helyzetenként a részvétel szintje. Az egyik opció nem jobb a másiknál, a választás a beavatkozás szintjétől, a célkitűzésektől és a bevont érintettektől függ.

A legfontosabb tényező a tudatos döntés a szükséges érintettségről, illetve az érintettek felé tanúsított átláthatóság. Ezáltal elkerülhetők a túlzott elvárások.

Példa: A részvétel különböző szintjei

Konzultáció az országos infrastruktúra fejlesztésére
Az új autópálya létfontosságú a jobb kapcsolat érdekében Magyarország és Szlovénia/Horvátország gazdasági központjai között. Ez nemzeti érdek, de nem közvetlen szükséglet számos, Dél-Nyugat Magyarország vidéki területein élő ember számára. A teljes partnerség nem működne, hisz annyira különböznek az érdekek. Azonban a megfelelő konzultáció segíthet minimalizálni a tájat és a termelési feltételeket érintő negatív hatásokat.

Konszenzus-építés a fenntartható gazdálkodásért
Az *5. dobozban* szereplő, a nyugat hollandiai fenntartható gazdálkodás példája olyan helyzetet mutat meg, ahol a szélesebb társadalom és a helyi gazdálkodó közösség egyaránt érdekkeltek. A gazdák fenn akarják tartani életmódjukat az olcsóbb termelés és az egyéb forrásokból származó bevételek segítségével. A társadalom ezt elismeri, de meg kívánja óvni, sőt növelni akarja a tőzegföldek természeti és környezeti értékeit. A közös elemzés, a megoldások feltárása és a megbeszélések folyamata földhasználati zónázási tervet eredményezett, illetve a tevékenységek támogatási csomagját segített kialakítani.

Társulás rekreációs fejlesztésre
Nyugat Corkban, Írországban a helyi LEADER csoport a folyópartok fejlesztését kezdeményezte. Kivontak a termelésből egy földsávot, és helyi önkéntesek vonzó környezetet hoztak létre fák és bokrok ültetésével, és a piknikezők és horgászok számára rekreációs pontok létesítésével. Szép környezet jött létre, és infrastruktúrát is fejlesztettek, beleértve egy apró fogadót. A helyi akciócsoport átvette a kezdeményezést és a helyi önkormányzat támogatta a folyamatot némi szakértelemmel és pénzügyi eszközökkel.

8. doboz

1.2.4 Megfelelő megvalósíthatósági tanulmány

A fejlesztési tervezés több annál, mint hogy összehozzuk az embereket, egy asztalhoz ültetjük őket. Szakértelemmel támogatott alapos és jó elemzési folyamatra van szükséges, hogy minőségi tervezést érjünk el.

Nagyon jellemző probléma közösségek esetében az, hogy azonnal szeretnének felkerekedni és tenni valamit (*lásd 9. doboz*). Mindamellett létfontosságú, hogy a fejlesztés tervezése során először elemezzük annak megvalósíthatóságát gazdasági, társadalmi és környezeti kérdések figyelembevételével. A Hatásértékelés kifejezés széleskörű eszközttárat és tevékenységi kört jelöl a beavatkozások eredményének, illetve megvalósíthatóságának a megállapítására. Az alábbiakban néhány példát sorolunk fel.

A gazdasági hatások kiértékelésébe a következők tartozhatnak bele:
- a beruházások gazdasági megtérülésének számításai a gazdaságokban, illetve társaságoknál;
- az üzemelés és karbantartás megnövekedett szintjének becslései; és/vagy
- a beruházás költségeinek és a létrejött megnövekedett üzemelési költségek számításai.

A társadalmi hatások kiértékelésébe a következők tartozhatnak bele:
- a foglalkoztatottsági szint alakulásának becslése;
- a foglalkoztatottság összetételében történő változások becslése (megszűnő munkahelyek, létrejövő munkahelyek, elbocsátott munkaerő, felvett munkaerő); és/vagy
- a civil társadalmi szervezetek szervezettségi szintjének és lehetőségeinek kiértékelése.

Helyi élelmiszer-feldolgozás

Magyarországon sok helyi közösség tervez élelmiszer-feldolgozást. A kezdeményezések alapja a hozzáadott érték helyben tartása. Számos esetben azonban a projektfejlesztésbe fektetett energia nem eredményez sikert.

Az új ipar felállítása megköveteli a jó minőség garanciáját és a nyersanyagok megfelelő mennyiségét, valamint a megfelelő hozzáférést a piacokhoz. A kezdeményezést megfelelően kell elhelyezni az adott termelési vertikumban. Jól kell megszervezni a beszállítókat, és kapcsolatra kell lépni azokkal, akik aktívak a nagykereskedelemben. Emellett jó pénzügyi terv szükséges az építéshez, karbantartáshoz és működéshez, és szükséges a megfelelő szakmunkás ellátottság is. A létesítménynek természetesen meg kell felelnie a környezeti szabványoknak. Látjuk, hogy kérdések egész sorozatát kell igen alaposan mérlegelni a komolyabb beruházásokat megelőzően.

9. doboz

A környezeti hatások kiértékelésébe a következők tartozhatnak bele:
- a felszíni vizek minőségében bekövetkezett változások becslése;
- a talajok minőségében bekövetkezett változások becslése; és/vagy
- az infrastruktúra, illetve ipar miatt megváltozott zajszintek becslése.

Fontos a megvalósíthatósági tanulmány vagy hatásvizsgálat lefolytatása annak érdekében, hogy egy bizonyos kezdeményezés fő szereplői számára bizonyítsuk, hogy a pénz megfelelően kerül elköltésre és a negatív hatásokat elkerüljük, illetve csökkentjük. Mindezeken túl – a projekt természetétől függően – jogi követelményei is lehetnek nemzeti, illetve EU-s szinten a vizsgálat lefolytatásának. Ez általában olyan hatástanulmányokra vonatkozik, amelyek a tervezett projektek környezetre gyakorolt hatását írják le (Környezeti Hatástanulmány (KHV)).

EIA a holland vidékfejlesztési programokban

A Környezetgazdálkodási Törvény (1987.) és az EIA-ra vonatkozó rendelet (1994.) meghatározzák azon projektek szabályait, amelyek a 97/11 Direktíva II. Melléklete alá esnek. A Holland Föld- és Vízgazdálkodási Szolgálat (DLG) integrált földfejlesztési terveket kivitelez vidéki területeken. A fent említett joganyag alapján az EIA kötelező, ha a tervekbe (többek között) beletartoznak a következők:
- több mint 500 ha funkciójának megváltozása;
- a talajvíz táblák több mint 16 cm-rel történő leeresztése; valamint
- több mint évi 500.000 ember számára, illetve 50 ha-t meghaladó területen létesítendő rekreációs létesítmények (20 ha környezetvédelmileg érzékeny területeken).

10. doboz

Az EU-s kontextusban két irányelv fontos:
A *85/337 Direktíva* – bizonyos köz-, illetve magánprojektek környezetre gyakorolt hatásának kiértékeléséről, és a *97/11 Direktíva* – a *85/337 Direktíva* módosítása.

Az EU Direktívák kimondják mely esetekben kötelező a KHV (ún. „I. melléklet" projektek), és hogy mely esetekben dönt a tagállam arról, hogy szükséges-e a KHV („II. melléklet" projektek – lásd *10. doboz*). Bizonyos fejlesztési és mezőgazdasági projektek a vidéki területeken az „I. melléklet" alá esnek, mint például a talajvíz kivonása, illetve mesterséges újratöltése (>10mm^3/év). Némely vidékfejlesztési projekt a második kategóriához tartozik, úgy mint a mezőgazdasági birtokok újrastrukturálásának projektjei (földrendezés), a fél-természeti területek

termősítése, a mezőgazdasági célú vízgazdálkodás, a földek funkciójának megváltozása (erdészet, turizmus, stb.), intenzív állatállomány létesítményei stb. Ezekben a projektekben a tagállam döntheti el esetről esetre történő vizsgálat vagy a kritériumok, illetve küszöbértékek lefektetésével, hogy szükséges-e a KHV. Ezekben az esetekben a magyar környezetvédelmi törvények határozzák meg a követelményeket.

A KHV azonosítja, leírja és kiértékeli a következőkre gyakorolt közvetlen és közvetett hatásokat:
- emberek, állat- és növényvilág;
- talaj, víz, levegő, éghajlat és táj;
- anyagi eszközök és kulturális örökség; valamint
- a fentiek közötti interakció.

A kiértékelő beszámoló a következőkből áll:
- a projekt leírása;
- a negatív hatásokat csökkenteni, illetve ellensúlyozni hivatott intézkedések;
- a projekt negatív hatásainak megítéléséhez szükséges információ;
- a pályázó által megvizsgált összes alternatíva áttekintése; valamint
- egy nem műszaki összefoglaló.

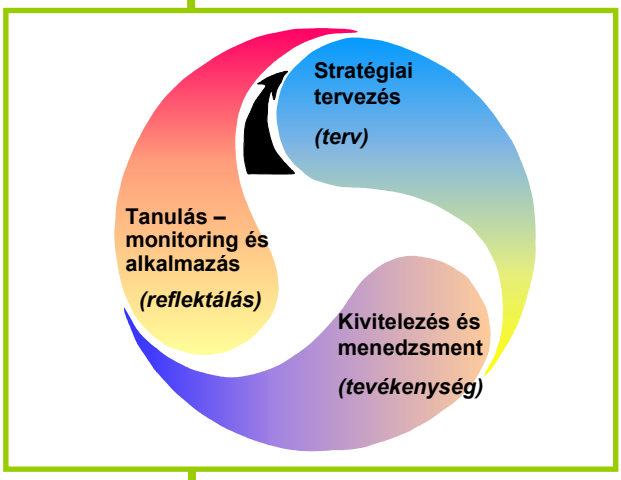
A megvalósíthatósági elemzés esetében javasolt a lépések teljes integrálása az átfogó tervezési folyamatba, hogy biztosítsuk a következőket:
- az erőforrásokat megfelelően használják-e; – ha a projekt-elképzelés korai átvilágítása a megvalósíthatóság, illetve az előnyök kétségességére mutat rá, akkor a források inkább más projekteknél használhatók fel; valamint
- a szükséges adatokat időben begyűjtik és a projekt-elképzelés alternatív lehetőségeit kidolgozzák, hogy meghatározható legyen a leginkább környezetbarát megoldás.

Szakértőket kell időben bevonni a megfelelő vizsgálat és projekt-kidolgozás támogatására. A vidékfejlesztéshez szükséges szakértelem típusa a projekttől függ, de alapvetően a következő ismeretkörök tartoznak ide: makroközgazdaságtan, üzleti közgazdaságtan, termékmarketing, KKV-fejlesztés, idegenforgalom-fejlesztés, építőmérnöki tudományok, a nemi egyenlőség kérdései, kultúraantropológia, néprajz, vízépítés, környezetvédelmi ismeretek, ökológia, stb.

1.2.5 Tervezés és nem csupán tervek

A korábbi bekezdések tisztázták, hogy az erősségek/lehetőségek kihasználása és az együttműködés számottevő hozzáadott értéket szolgáltatnak a tervezés során. A meglévő szervezetek és szakértelem a kiindulópont: senki sem ismeri jobban a régió erősségeit mint a helyi hatóságok, helyi vállalkozások, és a helyi gazdaszervezetek. Ezek a szervezetek építik fel a "győztes csapatot": ha a szervezetek összefognak, új lehetőségek születnek, mivel innentől kihasználhatják egymás erősségeit.

Az alapos megvalósíthatósági tanulmányon alapuló terv valódi érték, de sem önmagában, sem önmagának nem jelenti a befejezést. A „csinálva tanulás” légkörét és az alkalmazkodásra való készséget kell megteremteni. A közös tervezési folyamat létrehozza a TERVET, de nem ez a legfontosabb. A terveknek alkalmazkodniuk kell a folyamatos fejlődéshet. A kivitelezés megtervezése és a végrehajtására vonatkotó kísérletek során sok új probléma és kérdés merül fel. A projekt-gazdáknak elég rugalmasnak kell lenniük ahhoz, hogy foglalkozzanak ezekkel.



A bizalom és a partnerség, mint a jó TERVEZÉS előfeltételei, éppoly fontosságúak, mint a jó TERV megléte.

3. ábra

A fejlesztés a stratégiai tervezés, a kivitelezés, a kivitelezésből való tanulás és a tapasztalatokon, valamint a változó környezeten alapuló alkalmazkodás dinamikus és fenntartott folyamata. Egyben ciklikus is, ahogy azt a *3. ábra* bemutatja. A monitoringot és kiértékelést megfelelően kell intézményesíteni (világos indikátorok, az igazolás kivitelezhető módjai, felelős személyek és szervezetek biztosításával). A *2.7 alfejezet* bemutatja a helyes M&E folyamatot.

Indítás
- Az sok-résztvevős folyamat indokoltságának tisztázása.
- Előzetes helyzetelemzés (kérdések, érintettek, intézmények, hatalom és politika).
- Közbenső irányító testület létrehozása.
- Érintettek támogatásának növelése.
- Az sok-résztvevős folyamat terjedelmének, mandátumának és elvárásainak lefektetése.
- Az általános folyamat, időtartam, intézményi követelmények és erőforrás szükségletek felvázolása.

Mindvégig: Tanulás – monitoring és alkalmazkodás

Tanulás – monitoring és alkalmazkodás
- Tanulási kultúra és környezetet létrehozása.
- Siker-kritériumok meghatározása (teljesítmény-mutatók).
- Monitoring mechanizmusok fejlesztése és beindítása.
- A folyamat áttekintése, kiértékelése és megvitatása, és a tanulságok levonása.
- A tanulságok visszatáplálása a stratégiákba és a kivitelezési eljárásokba.

Stratégiai tervezés
- Az érintettek egymás értékei, motivációi, aggodalmai és érdekei iránti megértésének fejlesztése.
- Jövőképek létrehozása.
- Kérdések, problémák, és lehetőségek azonosítása.
- Jövőbeli forgatókönyvek és megvalósítható opciók vizsgálata.
- Döntéshozatal és a kulcsstratégiákban való megállapodás.
- Célok meghatározása és az akciók, időtartam és felelősségek azonosítása.
- Tervezési eredmények dokumentálása és kommunikálása.

Mindvégig: Tanulás – monitoring és alkalmazkodás

Kivitelezés és menedzsment
- Integrált kezdeményezések és részletes cselekvési tervek kidolgozása.
- Erőforrások és technikai támogatás biztosítása.
- Érintettek kapacitásának fejlesztése.
- A szükséges menedzsmentszerkezetek és eljárások lefektetése.
- Kivitelezési folyamatok menedzselése.
- Az érintettek elkötelezettségének fenntartása.

Mindvégig: Tanulás – monitoring és alkalmazkodás

11. doboz (adaptálva: Dore et al , 2000)

A *fenntartható térségi fejlesztés* (FTF) folyamat-modellje (Dore et al, 2000) összefoglalja az FTF kezdeményezés tervezése, kivitelezése, menedzsmentje és kiértékelése során szem előtt tartandó fontos szempontokat, így útmutató és ellenőrző lista szerepét tölti be. Természetesen nem ez az egyetlen követhető modell az FTF facilitálása során, ez azonban működő modell, amely a jelen kézikönyv céljainak megfelel, és úgy véljük, a legtöbb térség számára hasznos lehet.

A modell alapja a tervezés, a tevékenységek és az értékelés gyakorlatias *tevékenység → tanulás* ciklusa, egy indító szakasszal. A FTF folyamat-modell négy szakasza a következő:

Indítás: a FTF kezdeményezés indokoltságának lefektetése, mobilizálva a közösségi érdeklődést és eldöntve, milyen szervezeti és intézményi megoldásokra van szükség

Stratégiai tervezés: a FTF kezdeményezés sikerességéhez szükséges részletes tervezés és stratégia-fejlesztés elkezdése;

Kivitelezés és menedzsment: a kezdeményezés kivitelezésének és folyamatos finanszírozásának irányítása, és a folyamatos közösségi bevitel és érdeklődés fenntartása; valamint

Tanulás és alkalmazkodás: a hatás, a sikerek és a kudarcok monitoringja, az ezekből történő tanulás, és a tevékenységek folyamatos javítása.

Ahogy azt a *11. doboz* bemutatja, számos kulcselem került azonosításra az egyes szakaszoknál. Fontos észben tartani, hogy ez csak egy modell, és a modellek mindig leegyszerűsítik a valóságot. A gyakorlatban nem mindig követhetjük szépen sorrendben az egyes szakaszokat, inkább több szakaszban lehet egyszerre tevékenykedni és oda-vissza ugrálni. A legfontosabb azonban az, hogy figyelmet kell szentelni minden elemnek a szakaszon belül.

Ez a modell került alkalmazásra két magyarországi kistérség tervezési folyamatában, amelyet jelen kézikönyv *2. fejezete* mutat be. Itt sem történt meg az összes szakasz pontos követése, az elemeket a két kistérség konkrét helyzetéhez igazították.

1.3 A siker feltételei

A különbséget az emberek jelentik! A sikeres, fenntartható regionális fejlesztési folyamathoz gondosan át kell gondolni, hogyan vonjuk be az érintettek különböző csoportjait, és hogyan tartsuk fenn elkötelezettségüket. Nagyon fontos a támogató intézményi környezet létrehozása is. Ennek értelmében biztosítani kell azt, hogy a helyi szervezeti szerkezet, a kormányzati eljárások, a finanszírozási mechanizmusok és a kormányzati ügynökségek személyzete, amennyire tőlük telik, támogassák a fejlesztési folyamatot.

Ahhoz, hogy jó facilitátorok legyünk, a következő kell:

- világos elképzelés arról, mit próbálunk elérni;
- elméletek, feltételezések és értékrend a változás létrehozására vonatkozóan;
- részvételen alapuló módszerek, eszközök és technikák készlete; valamint
- a facilitátor szerep átvételéhez szükséges személyes kvalitások és készségek.

12. doboz

Az alábbiakban négy, a sikerhez szükséges kulcsfeltételt tárgyalunk:
1. A hatékony facilitáció és vezetés megteremtése;
2. A szükséges emberi kapacitások megteremtése;
3. Helyes folyamat megtervezése, amely mobilizálja és fenntartja az érintettek részvételét; valamint
4. Támogató intézményi elrendezések létrehozása, illetve adaptálása.

1.3.1 A hatékony vezetés és a facilitáció

Az elmúlt huszonöt év során sokat tanultunk arról, hogyan bírjuk rá a különböző csoportokat – a kormánytól kezdve a vállalkozásokon keresztül a helyi közösségekig – arra, hogy együtt dolgozzanak és összetett társadalmi, környezeti és gazdasági problémákat oldjanak meg. Az ilyen folyamatok központjában a *facilitáció készsége* áll, amely egyszerűen az arra való tudás és képesség használata, hogy miként kell segíteni az embereket a változás érdekében végzett együttműködésben. A hatásos facilitáció (lásd *12. doboz*) létfontosságú bármely olyan kezdeményezés számára, amely során az azonos társadalmi csoportba tartozó különböző csoportok, illetve személyek első alkalommal találkoznak, hogy együtt dolgozva azonosítsák és elérjék közös céljaikat.

4. ábra

Fontos felismerni, hogy ez egy fenntartható vidékfejlesztési folyamat, amelynek facilitációja több, mint csupán a találkozók és műhelymunkák levezetése: magában foglalja egy olyan részvételen alapuló folyamat tervezését és vezetését is, amely akár éveken át folytatódhat. Mindezeken túl a facilitáció és a vezetés, irányítás között érzékeny kapcsolat áll fenn. A facilitált folyamat nem működik igazán jól olyan helyzetekben, ahol a különböző érintett-csoportok irányítása fentről lefelé irányuló és nem részvételen alapuló. A facilitáció megköveteli a figyelmes hallgatás, a jó kommunikáció és a konstruktív konfliktuskezelés kultúrájának megteremtését az összes bevont csoport vezetősége és tagjai közt.

Vezetők szakmai fejlődése

Használjuk ki a vezetői programokat és tanulmányi ösztöndíjakat: személyes és szakmai fejlődést biztosítanak és lehetőséget annak kivizsgálására, hogy mások miként kezelik a hasonló kérdéseket/problémákat. Legyünk proaktívak – keressük meg a lehetőségeket és osszuk meg ezeket a kezdeményezésen belül – ne csak a kiválasztott keveseknek tartsuk fenn.

13. doboz

A facilitáció művészet. Az emberi, intézményi kapcsolatok összetettek és folyamatosan változnak. Ennek a társadalmi komplexitásnak a kezelése a kívánt változás elősegítése érdekében figyelemre méltó éleslátást és ügyességet követel meg.

A facilitáció egyik fontos része az, ami a színfalak mögött zajlik, amikor a facilitátor (vagy facilitáló csoport) azért dolgozik az érintettekkel, hogy egy bizonyos helyzet szükségleteire tervezzenek konkrét folyamatot.

Számos különböző módszer és eszköz áll a facilitátor rendelkezésére, amelyeket használhat adott alkalommal, vagy tudatosan felépített módszertanná, illetve egy megtervezett folyamattá állíthat össze. Természetesen a folyamat ritkán alakul pontosan terv szerint, így a facilitátornak rendelkeznie kell azzal a készséggel és tapasztalattal, hogy bármikor képes legyen változtatni és javítani az alkalmazott módszertant a gyakorlat során.

A jó facilitátornak alaposan át kell látnia a részvételen alapuló fejlesztés elméleti, módszertani és intézményi szempontjait (lásd *4. ábra*). A facilitátoroknak ezen felül minél több ismerettel kell rendelkezniük abban a témában, amelyben dolgoznak. A részvételen alapuló folyamatok gyakran elbuknak, csak mert a folyamat igen egyszerű részeit nem vették megfelelően figyelembe. Mai, elsősorban a tudományos és technikai fejlődésben elmerült világunkban a társadalmi és politikai viszonyok kezeléséhez szükséges szociális dimenziót gyakran alábecsülik. Szerencsére számottevő tudásanyag és kiterjedt módszertan, illetve eszközök állnak azon egyének és szervezetek rendelkezésére, akik/amelyek a facilitáció művészete és a társadalmi változás iránt érdeklődnek.

Fontos észben tartani, hogy bármit teszünk, az valamilyen módon a világról alkotott belső elképzeléseink és gondolataink rendszerén alapul; ez gyakran annyira belülről fakadó, hogy nem is vagyunk tisztában ezek bennünket irányító, befolyásoló erejével. Ezen elképzelések és gondolatok („világnézetek") vezetnek el minket ahhoz, hogy egészen különböző módokon lépjünk interakcióba a környezetünkel és egymással. A hatékony facilitáció és vezetés segíti az embereket abban, hogy tudatában legyenek ezen elképzeléseiknek és gondolataiknak. A kiindulópontnak gyakran a részvételhez, a vezetéshez és magához a facilitációhoz kapcsolódó fogalmaknak és gondolatoknak kell lenniük.

A facilitációs kapacitást nem csak az egyének szemszögéből kell vizsgálni, hanem kölönféle szervezetekéből is. A kormányzati szervek például egyre többször találják magukat egyfajta facilitátori szerepben, elsősorban azért, mert az ügynökségek a problémákra adandó „előgyártott" technikai válaszok helyett kezdenek áttérni az érintettekkel párbeszéd formájában kidolgozandó innovatív megoldások keresésére. Ez gyakran követel jelentős belső kulturális változást, más típusú munkatársak alkalmazását és új képzési programok kidolgozását (lásd *13. doboz*). Nagyon fontos, hogy a szervezetek motivációs szerkezete összhangban legyen az új munkamóddal.

A fenntartható vidékfejlesztési folyamatok megtervezésénél a következőket kell figyelembe venni:

- A szervező csoporton belül meg kell vitatni, ki és hogyan fogja facilitálni a folyamat egészét.
- Azonosítsuk a tapasztalt facilitátorokat, akik támogathatják a folyamatot.
- Építsük ki a fontos csoportok vezetési kapacitását, hogy konstruktívan támogassák a részvételen alapuló folyamatot.
- Fejlesszük ki minden érintett azon kapacitását, hogy részvételen alapuló módon dolgozzon.

A kapacitások jegyzéke

- A térségi fejlesztési folyamat megtervezése és facilitálása
- Csoport és műhelymunka facilitáció
- Csapatépítés
- Konfliktuskezelés
- Gazdasági elemzés
- Projekt- és üzleti tervezés
- Média-készségek
- Monitoring és kiértékelés
- Javaslatírás
- Probléma-azonosítás és -elemzés

14. doboz

1.3.2 A megfelelő kapacitások megléte

A kistérségi fejlesztési folyamat kidolgozása és kivitelezése széleskörű tudást és kapacitást követel minden abban érintettől (lásd *14. doboz*). A fent említetteknek megfelelően létfontosságúak a facilitációs és vezetői készségek. Ugyanakkor ezeknél többre van szükség. Elemezni kell a helyi gazdasági feltételeket és lehetőségeket. Fontos, hogy rendelkezzünk azokkal a kommunikációs és médiaismerettel, amelyek biztosítják a régión átívelő megértést és támogatást. A projekt-finanszírozási javaslatok megírásának, valamint az üzleti tervek kidolgozásának képessége nagy fontossággal bír.

A részvételen alapuló térségi fejlesztési folyamat alapelképzelése az, hogy a folyamatban számos és sokféle hátterű ember vehet részt, illetve adhat ahhoz támogatást. Ennélfogva nagyon fontos mérlegelnünk, hogyan építhetjük ki az emberek kapacitásait a hatékony közreműködheshez, és hogy felmérjük a hiányzó kapacitásokat, amelyeket máshonnan kell behozni.

1.3.3 Hatékony és inkluzív folyamat tervezése

Példák a támogató intézményi elrendezésre

Zelow, Lengyelország
Mikor a közösség majdnem fele munkanélküli lett a közeli gyapjúmalom bezárása miatt, a zelowi önkormányzat, a polgármester-helyettes jövőképét követve mobilizálta a lakosságot a válság kezelésére. A közösségi vezetők bevonták a polgárokat a stratégiai tervezési folyamatba, hogy SWOT analízist és többoldalú gazdasági fejlesztési stratégiát dolgozzanak ki. Zelow gazdasági fejlesztési erőfeszítéseinek köszönhetően a munkanélküliség 40-ről 13%-ra esett vissza. Tizenegy vállalat, összesen 147 alkalmazottal használta az "üzleti inkubátort".

Oblast (régió), Oroszország
Mikor a Szovjetunió felbomlott, a magasan képzett műszaki munkaerő több mint fele vált munkanélkülivé az Olast régió gazdaságában fontos szerepet betöltő high-tech iparágakban. A helyi vezetők kidolgoztak egy stratégiát, amely a képzett munkaerőre alapul és alkalmazná az összes rendelkezésre álló eszközt az új beruházások vonzása érdekében. Az oblasti és helyi tisztviselők a közösség részvételét vették igénybe annak biztosítására, hogy programjuk a közösség jövőképét és problémáit tükrözze. Az oblasti kormányzat együttműködött a magánszektorral, a helyi civil szervezetekkel és az egyetemmel, hogy azonosítsa a helyi cégek munkaszükségleteit, és képzési programokat hozzon létre azok kielégítésére. A régió, amely egykor a nyolcvanhat orosz régióból a hatvanharmadik helyen állt, ma több beruházást csábít, mint bármely más régió az országban

15. doboz

A kistérségi fejlesztés legnagyobb kihívása az érintett csoportok és a szélesebb közösség támogatásának és bevitelének mobilizálása. Az általunk kiépített és követett folyamat minősége teszi a különbséget a siker és a kudarc között. Állandó feszültség lesz aközött, hogy a lehető legjobban bevonjuk az embereket, és aközött, hogy gyorsan és hatékonyan elvégezzük a közvetlen előttünk álló feladatokat. Ha a folyamat végül találkozók véget nem érő sorozatbába torkollik tettek nélkül, az emberek frusztrálttá válnak és elveszítik érdeklődésüket. Másrészről, ha az emberek egy kis csoportja a szélesebb közösség és fontos érintett csoportok támogatása és megértése nélkül halad előre és hoz döntéseket, illetve tesz lépéseket, ők is megbuknak a támogatás és elkötelezettség hiányának következtében.

Már a legelején fontos a közösségi támogatás kiépítése. Ennek kulcsa a helyi érintettek kezdetektől történő bevonása, mivel ez lehetővé teszi számukra a jövőkép kialakítását, a magas szintű részvétel vállalását és hogy a folyamatot sajátjuknak érezzék. A térségi kezdeményezések jelentős támogatást követelnek számos különböző szereplőtől. A közösségnek bíznia kell abban, hogy az aggodalmait és javaslatait nem csupán meghallgatják és mérlegelik, hanem végül a térségi kezdeményezés a teljes közösség, és nem csak néhány befolyásos ember számára hoz majd előnyöket.

Az egészséges kistérségi gazdaság, közösség és környezet létrehozása koordinált tevékenységet követel meg számos különböző csoporttól és egyéntől. Még a legjobb kistérségi terv is használhatatlan, ha nem elkötelezett és hozzáértő emberek kivitelezik. A kistérségi fejlesztés folyamatának fő feladata ezen elkötelezettség és kapacitás megteremtése.
A jó folyamat megtervezéséhez a következőket kell figyelembe venni:
- az egyének és a különböző csoportok közti bizalom erősítése;
- annak biztosítása, hogy a folyamat vezetőit és facilitálóit, valamint magát a folyamatot legitimnek tartsák a legfontosabb érintett csoportok;
- a kreativitás és innováció inspirálása (az új problémákat nem lehet a régi módon gondolkodva és cselekedve megoldani);
- erős partnerség és hatékony csapatok megteremtése, amelyek megküzdenek a nehéz problémákkal és hatékonyan kezelik az érdek-különbségeket és konfliktusokat;
- a szerepek és felelősségek tisztázása, és az egyének és csoportok beszámoltatása a teljesítésről; valamint
- az egyének és csoportok számára lehetőséget nyújtani arra, hogy hatékonyan hozzájárulhassanak a tervezési folyamathoz és a kivitelezéshez.

1.3.4 Támogató intézményi rendelkezések

Az intézményi kontextus egyszerre támogatja és korlátozza az egyének és csoportok cselekvési kapacitásait (lásd *15. doboz*). Igen sokféle intézmény alakítja a társadalom működésének mintáit, mint például a jogi rendszer, a kormányzati politikák, programok és szervek, a civil szervezetek, valamint számos nem hivatalos norma és szokás. Az intézményeket olyan formális és informális „játékszabályoknak" tekinthetjük, amelyek a társadalom szervezeti mintája mellett formálják a társadalmi életet. A vidékfejlesztés esetében a következő intézményi szegmensek, szempontok fontosak:
- a vidékfejlesztési folyamat útmutatásához és vezetéséhez szükséges szervezeti felépítés (meglévő vagy átvehető);
- a kormányzati szervek és programok támogatása és az azokkal való koordináció;
- a helyi normák, értékek és szokások hatása;
- a külső intézményi változások, mint a piacok és az Európai Unió politikáinak hatásai; valamint
- a helyi üzleti és közösségi szervezetek működése és potenciális szerepe.

A folyamat elején nagy segítséget jelent az intézményi elemzés elvégzése és a támogató, illetve korlátozást jelentő intézmények azonosítása. Ezután ki lehet alakítani a támogatás maximalizálásához és a korlátozások elkerüléséhez szükséges stratégiákat.

Világszerte találhatunk példákat olyan sikeres helyi gazdasági fejlődési modellekre, amelyek a közösségi és üzleti szféra részvételén alapuló folyamat segítségével jöttek létre. A jelen kézikönyvben szereplő ötletek és a megközelítés a sikerek eme bizonyított példáin alapulnak.

1998-ban például Közép- és Kelet-Európából és a volt Szovjetunió (CEE/NIS) területéről több mint 250 önkormányzati, közösségi és privát szektorból érkező képviselő találkozott Bukarestben, hogy megvitassák a helyi gazdasági fejlődés kihívásait és lehetőségeit a *„Közösségi erőforrások mobilizálása a helyi gazdasági fejlődés érdekében”* című konferencián. A konferencia társfinanszírozói az Egyesült Államok Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége (USAID), a Világbank, a Soros Alapítvány Nyitott Társadalom Intézete és az Európa-Tanács voltak. A téma a köz-, magán- és közösségi szektorok közötti partnerségek létrehozásának fontossága volt az új munkahelyek létrehozása, a közösségi jólét és az összes közösségi erőforrásnak a gazdasági fejlődésért történő mobilizálása érdekében.

1.4 Tapasztalatok a két kísérleti kistérségben – áttekintés

Az Integrált Vidékfejlesztés Gyakorlata Magyarországon (Practice of Integrated Rural Development in Hungary – PRIDE-H) projekt koncepciója és módszertana két kísérleti kistérségben került bemutatásra és kipróbálásra. A cél a részvételen alapuló tervezési folyamat megtapasztalása volt, amelyet komplex módon gyakorlatilag még nem használtak Magyarországon.

A PRIDE kísérletek kiválasztása

A PRIDE kísérleti helyszínek kiválasztásakor a legfontosabb szempontok a következők voltak: a terület mezőgazdasági potenciálja, vidékfejlesztési stratégiai és operatív programjaik prioritásai és intézkedései, emberi kapacitásaik és hajlandóságuk a programhoz való csatlakozásra. A Paks-Dunaföldvár kistérségnél felmerült az, hogy megosszák a kistérséget, és korlátozzák a tervezési gyakorlat területét a kistérség legfejletlenebb területére. Némi mérlegelés után az ötletet elvetették.

16. doboz

A vertikális együttműködés szükségessége

Mivel a PRIDE kísérleti térségeit vidékfejlesztési kistérségek közül választották ki, automatikusan biztosított volt az FVM-hez, mint érdekelt állami szintű (finanszírozó) szervezethez való kapcsolat. A területalapú tervezési folyamat miatt a holland és magyar tervezők közös és erős elhatározása volt az, hogy a kísérleti folyamatnak a két kiválasztott kistérségre koncentrálva tájékoztatnia/vonzania kell a regionális és vidéki döntéshozatal és/vagy kivitelezés felsőbb szintjeit. Különös figyelmet fordítottak a két kistérséghez kapcsolódó országos és regionális szintekre. Az országos és regionális fejlesztési irodák képviselői (a releváns vidékfejlesztési és területfejlesztési tanácsok irodái) valamint a regionális vidékfejlesztési irodák /REVI-k/) munkatársai rendszeresen résztvettek a nagyobb csoportmunkákban és rendezvényeken, valamint a hollandiai képzésben.

A magasabb szintű regionális és vidékfejlesztési irodák munkatársainak bevonása a következők fejlesztését volt hivatott segíteni:

- a részvételen alapuló folyamat közös értelmezése;
- erősebb hálózatok, azaz szélesebb és erősebb kapcsolatok a kistérségi szereplők és a hasonló területen, de magasabb szinten dolgozó hivatalnokok között;
- információ- és kommunikációcsere a megyei és regionális fejlesztési politikáról és programkezelési ügyekről, valamint tapasztalatcsere;
- szélesebb skálájú tervezési területek és programozási gyakorlatok (az ún. vidékfejlesztőkön túl a területfejlesztők is integrálhatók a folyamatba); valamint
- híd a felső és alsó szintek között: erősebb tudatosság a magasabb szintű szereplők körében arról, hogy mi megy végbe az alapszinteken.

17. doboz

A két kísérleti kistérség kiválasztása egy alapos, hosszantartó folyamat volt 2002 elején, amelyben számos tényezőt figyelembe kellett venni (lásd *16. doboz*). A projektcsoport célja két enyhén különböző háttérrel és problémákkal rendelkező kistérség megtalálása volt. A kiválasztási folyamat eredményeképpen a nagy mezőgazdasági potenciált képviselő Paks-Dunaföldvári, valamint az agrár-környezeti potenciállal rendelkező Kiskőrösi kistérség került

kiválasztásra. A két kistérség szomszédos, de a Duna két partján található, és így erősen eltérő környezeti és gazdasági feltételekkel bírnak.

A PRIDE-H projekt két fő magyar projekt-partnere, az RKK és a VÁTI VID, megosztotta a facilitációs feladatokat a két kistérség tervezési folyamatában. Az RKK Paks-Dunaföldvár számára biztosította szakértelmét, míg a VÁTI a Kiskőrösi kistérségének nyújtott segítséget. A két intézet megközelítése két kissé eltérő koncepciót követett: az RKK több közvetlen segítséget nyújtott a térségben tanúsított intenzív jelenléttel, míg a VÁTI inkább tanácsadói módszertant követett, több feladatot bízva a helyi intézményekre.

A kistérségi menedzserekkel és a kistérségi önkormányzati társulások (KÖT) vezetőjével folytatott előzetes megbeszéléseket és koordinációt követően a részvételen alapuló tervezési folyamat első lépése *fókuszáló (vagy feladatmeghatározó) műhelymunka* megszervezése volt 2003. januárjában. Kétnapos műhelynek tervezték, ahol a résztvevőknek el kell dönteniük a fejlesztési folyamat kiterjedését (a kistérségek fő problémái, a bevont érintettek (lásd *17. doboz*), a javasolt intézményi szerkezetet, stb.). Az első tanulság az volt, hogy a legtöbb aktív és elkötelezett ember számára nehéznek bizonyult két napot rááldozni a műhelymunkára, hisz sokan rengeteg egyéb tevékenységben is részt vesznek. Így számos résztvevő nem tudott részt venni a teljes rendezvényen annak ellenére, hogy kifejezték elkötelezettségüket és érdeklődésüket. Reálisabbnak tűnt gyakoribb, ám rövidebb találkozók megszervezése a résztvevőknek megfelelő időpontban (azaz késő délután).

Tájkép a két kísérleti kistérségben

A műhelymunka eredményeképpen két fő fejlesztési terület került meghatározásra a tervezési folyamat fókuszaként. Ezek a következők voltak mindkét kistérség esetében: mezőgazdaság és turizmus. Ez azt jelentette, hogy a két kistérség vidékfejlesztési stratégiájában ez a két program kerül részletesebb kimunkálásra. Ez meghatározta az érintettek körét a részvételen alapuló helyzetelemzéssel kapcsolatban, valamint a fő felmérendő és megbeszélendő témákat.

A tervezési folyamat végrehajtásához szükséges helyi intézményi háttér azonosítása, tervezése volt a fókuszáló műhelymunka másik kérdése. A műhelymunka során eldöntöttek alapján a projekt érintettjei megállapodtak egy *Előkészítő Bizottság* felállításában, amelynek célja a *Helyi Vidékfejlesztési Bizottság* (HVB) megalapításának támogatása, amely a teljes részvételen alapuló tervezési folyamatért felelős. A HVB fő feladata a tervezési folyamat követése és a KÖT, mint jogilag kötelező érvényű döntéshozó szerv számára tanácsadói tes-

tületként való működés. A HVB-ok vezetői a KÖT vezetőivel azonos személyek az elkötelezettség és az együttműködés erősítése érdekében.

A fókuszáló műhelymunkát követően a kistérségi menedzsment rájött, hogy a részvételen alapuló tervezési folyamat lebonyolítása a helyi érintettek széles körének bevonásával olyan feladat, amelyhez számottevő, a kistérségben elérhetőt meghaladó szintű emberi kapacitás szükséges. Ez a probléma megállásra kényszerítette a munkát 2003. február és május között, amikor az FVM pénzügyi támogatást ajánlott fel projektmenedzser felvételére a meglévő kistérségi személyzet kisegítésére.

A HVB hivatalos felügyelete alatt munkacsoportok alakultak a részvételen alapuló helyzetfeltárás munkájához mindkét kistérségben. Az RKK és a VÁTI bevezető kapacitásfejlesztő tréningfoglalkozást biztosított a munkacsoportok számára. 2003. szeptember végén Pakson megalakultak a konkrét témákra koncentráló tematikus munkacsoportok. Ezt intenzív, egy hét hosszúságú helyszíni munka követte az RKK szakértői segítségével. A hét során a résztvevőkirányított csoportos megbeszéléseket tartottak mezőgazdasági termelőkkel és különböző termelő csoportokkal, falugazdászokkal, az Agrárkamara képviselőivel és vállalkozókkal. Két fórum volt azok számára, akik korábban nem voltak érintettek a turizmusban, de érdeklődtek iránta, illetve konkrét projektötletekkel rendelkeztek a témában. Ezenkívül fórumokat szerveztek a civil szervezetek számára is, beleértve egy olyat, ahol a nők körében meglévő magas szintű munkanélküliség volt a téma (amelyet csoportmegbeszélés követett), valamint egyet a kajdácsi roma kisebbség témájában. Végül a hét munkája tíz csoportos megbeszéléssel, két csoportos, illetve két egyéni interjúval zárult.

Ez idő alatt a Kiskőrösi kistérség munkatársai turisztikai koncepció kidolgozásával foglalkoztak. Ez egyike volt a PRIDE-H projekt alatt kidolgozandó két témának, de egyéb, projekten kívül álló okokból is kellett ezzel foglalkozni (a kistérségi stratégiák felülvizsgálata). A csapat úgy döntött, hogy a részvételen alapuló helyzetelemzés (RAH) módszertanát hasznosítja mindkét cél lefedése érdekében. A szükséges tudás és kapacitás érdekében a holland és magyar projekt-partnerek képzést biztosítottak. Egy rövid workshop keretében bemutatásra került a RAH elképzelés és módszertana, és a RAH-munkacsoport tagjai új facilitációs készségek-

kel és eszközökkel ismerkedtek meg. A mezőgazdaságra koncentráló RAH Kiskőrösön hosszabb és kevésbé strukturált folyamaton esett át, az idegenforgalmi stratégia elkészítését követően. Csoportos megbeszélésekkel kezdődött, amelyek felvetették a fő kérdéseket. A megbeszélések olyan időszakban zajlottak, amikor a mezőgazdasági válság elmélyült és a gazdák elégedetlensége nőtt. A megbeszélések kezdeti szerepe az volt, hogy csatornát biztosított az érintettek számára az általános fejleményekkel kapcsolatos elégedetlenségük kinyilvánítására. Emiatt a jövőről történő stratégiai gondolkodás és a konstruktív elképzelések kialakításának lépése távolinak tűnt, kivihetetlennek. A tanulság alapján a csapat úgy döntött, hogy inkább több egyéni interjút és kérdőívezést bonyolít le a csoportos megbeszélések helyett.

A PRIDE-H projekt kapcsán tanult készségek és kapacitások előnyeinek és gyakorlati hasznának megbeszélése során időről időre felbukkant a LEADER+ támogatási program témája. A létrehozott helyi intézményi kapacitás és a projekt végére elkészítendő stratégia alapvetően erős hasonlóságot mutatott a LEADER követelményekkel, ezért adodott az a felismerés, hogy a PRIDE-H projek a LEADER+ programra való jelentkezés megfelelő előkészítésének is tekinthető. A kistérségi csapatok arra kérték a projekt vezetőségét, hogy biztosítsanak több információt a LEADER-rel kapcsolatban. Ez kölcsönös látogatásokhoz és megbeszélésekhez vezetett a Hoogeland–Groningen-i holland LEADER csoporttal.

Tájkép a két kísérleti kistérségben

A RAH folyamat 2004 februárjában még tartott, de ekkor már ideje volt összegezni az információt és megkezdeni a stratégiai tervezést *forgatókönyv-elemzés* és *jövőkép-tervezés* formájában. A műhelymunkákat széleskörű részvétellel, a kistérség minden területéről az érintettek bevonásával tervezték megvalósítani. Sajnos Kiskőrösön a meghívás nem bizonyult elég hatékonynak és átfogónak, vagy az időzítése nem volt megfelelő, és így leginkább a RAH munkacsoport tagjai jelentek meg. Ennélfogva a műhely során végzett munkából hiányzott a helyi társadalom támogatása. Pakson jobban alakult a helyzet, mivel a meghívottak közül mintegy 30 fő részt vett a forgatókönyv és a jövőkép megtervezésében.

2004. március végén *stratégiai tervező műhelymunkát* tartottak mindkét kistérségben. A kiskőrösi jövőkép-tervező műhelyen való alacsony részvétel miatt a menedzsment csoport mindent megtett az érintettek szélesebb körének mobilizálásáért, és ennek köszönhetően körülbelül 50 ember jelent meg stratégiai tervező műhelyen. Mivel a közös jövőkép létfontosságú a részvételen alapuló tervezési folyamathoz, a forgatókönyv-elemzés és jövőkép-formálás gyakorlatait újra végigvitték a műhelymunka során, és ezen felül a stratégia tevékeny-

ségeit is meghatározták. A workshop sikerrel zárult, a résztvevők kifejezték elkötelezettségüket a fejlesztési folyamat iránt. Jó volt látni, hogyan állnak össze a különböző ötletek egy olyan jövőkép és cselekvési terv megformálására, amellyel mindenki elégedett.

Pakson az ötletek megerősítése és a felmerült kérdésekre történő válaszkeresés érdekében két külső szakértőt hívtak meg, hogy az EU támogatások és az idegenforgalmi lehetőségek témájában tartsanak előadást. Később, a kistérségi vezető csapat megszervezte a tervező műhelymunkát, amelyre több mint 100 érintettet hívott meg. Sajnos ezúttal Paks szembesült a korábban Kiskőrösön tapasztalt problémával: alig több mint 20 ember gyűlt össze. Az érintettek sikeres mobilizálása nehéz ügynek bizonyult mindkét kistérségben. A legjobb gyakorlatnak az bizonyult, hogy a személyesen ismert néhány (10-20) kulcsfontosságú elkötelezett személyt telefonon vagy élőben megkeresik, és arra kérik őket, hogy hívjanak meg további, általuk ismert érdeklődőket. Ezzel a stratégiával a lavina-effektus elegendő embert tudott begyűjteni megfelelő időzítés esetén.

Az összes részvételen alapuló műhely és esemény után a RAH folyamata során felmerülő információ további összegzésre került. A munkát a RAH-munkacsoportok tagjai és a kistérségi menedzserek végezték kis csoportmunkákon májustól júniusig. A legnagyobb kihívást a stratégiában található „puha" információ felhasználásának feladata jelentette. A stratégiák belső hierarchiájának és belső következetességének kialakítása érdekében a munkacsoportok a *logikai keretmátrix* (Logical Framework, LOGFRAME) eszközét használták. A dokumentációt követően a stratégiákat felülvizsgálták a HVM-ek.

A folyamat utolsó eleme a zárókonferencia lesz, amely 2005. márciusában kerül megrendezésre, a részvételen alapuló tervezési folyamat mögött rejlő ötletekről és a két kísérleti kistérség tapasztalatainak tanulságairól történő tájékoztatás céljával.

Néhány a legfőbb tanulságok közül:

- Az elkötelezettség megteremtése és az érintettek együttműködésre történő mobilizálása nehéz folyamat hullámvölgyekkel és hegyekkel, különösen a kezdeti szakaszban.
- A részvételen alapuló folyamat elvégzése jelentős kapacitásokat és tudást igényel.
- Rugalmasság szükséges a különböző eszközök használata során.
- Az események időzítése, valamint lebonyolításuk formája létfontosságú a megszerzendő információ minősége szempontjából.

2. Lépésről lépésre – a fejlesztési folyamat menedzselése

A jelen fejezet lépésről lépésre útmutatót biztosít a vidékfejlesztési stratégiát eredményező részvételen alapuló tervezési folyamat végrehajtásához. A középpontban a kistérségi szint áll; azonban a folyamat, némi át-alakítással alkalmas egyéb szintű vidékfejlesztési tervezésre is.

Ahogy azt az *1. fejezetben* már tárgyaltuk, az itt leírt folyamat két alapvető elképzelésen alapul. Az egyik az, hogy a vidékfejlesztés csak akkor lesz sikeres, ha magas szintű hozzájárulást és támogatást kap a közösségi, az üzleti és a kormányzati érintettek széles rétegeitől. Ugyanakkor a csak kevesek által értett, felülről lefelé irányuló terv nem valószínű, hogy sikeres vidékfejlesztést eredményez. Másodszor, nem maga a terv a fontos, hanem a tervezés mozgásban lévő folyamata. A mai világban a változás gyors, így a tervek hamar elavulnak, és átdolgozásra szorulnak az új körülmények alapján és aszerint, hogy milyen tanulságok voltak leszűrhetők a terv első változata kivitelezésének kísérletéből. Emellett a tervezés folyamata, és nem a terv az, ami az innovációhoz és a változáshoz szükséges megértést és elkötelezettséget létrehozza a térségi közösségben.

A (részvételen alapuló) tervezési folyamatot hat szakaszban írtuk le, ahol minden szakasz további lépésből áll (*lásd 1. táblázat)*. Majdnem minden szakasz rendelkezik egy vagy több kulcsfontosságú eseménnyel, amelyek magukban foglalják a fő találkozókat, műhelymunkákat, illetve információgyűjtő tevékenységet, amelyek lehetővé teszik az érintettek részvételét a tervezési folyamatban. A megfelelő részvételen alapuló tervezés időigényes, így az itt leírt folyamat várhatóan legalább egy évig tart, az elemzés mélységétől, illetve attól függően, hogy milyen gyakran hajlandóak az emberek találkozni.

Összefoglalva, a tervezési folyamat egy kis csoport bevonásával kezdődik, amelyik beindítja a munkát. Ez a csoport aztán együttműködik a közösség egy szélesebb csoportjával, hogy azonosítsák a kulcsfontosságú térségi ügyeket és behangolják a tervezési folyamatot. Ezt a legjobban úgy lehet megtenni, ha mintegy 60 ember számára műhelymunkát szervezünk, akik megfelelő módon képviselik az üzleti szféra, az önkormányzatok és a civil társadalom érdekeinek és szervezeteinek keresztmetszetét. Ezt követően részletesebb vizsgálatokat is le lehet bonyolítani a jelen kézikönyvben *Részvételen alapuló helyzetfeltárásnak* nevezett módszetan használatával. A folyamatnak ez a szakasza részletesebb ismereteket biztosít a térség problémáiról és félelmeiről, illetve az emberek jövőbeni fejlesztésekre vonatkozó elképzeléseiről. Ezt számos kis csoportos megbeszélés segítségével lehet elérni, ahol több szektor és érdek képviselteti magát. A kapott információ alapján részvételen alapuló műhelyek sorozatát lehet megtartani, hogy jövőképet hozzunk létre a régió számára, és azonosítsuk a követendő stratégiákat. Valószínűleg szükségessé válik a kisebb munkacsoportok kialakítása a stratégiák részletes kidolgozásához. Végül monitoring tevékenységre van szükség, hogy meggyőződjünk arról, vajon a tervezési folyamat valóban tettekhez vezet-e. A folyamatok során fontos az előrehaladás folyamatos felülvizsgálata és a javítások eszközlése, valamint a nem közvetlenül bevontak tájékoztatása az eseményekről.

A kézikönyv közérthetősége érdekében a szakaszokat és a lépéseket lineáris, és talán kissé leegyszerűsített módon mutatjuk be. A valódi részvételen alapuló tervezési folyamat valószínűleg kiszámíthatatlan lesz és minden bizonnyal sokkal „rendetlenebb", mint ahogy azt a kézikönyv sejtetné. Következésképpen a leírtak csupán vázlatos útmutatóként szolgálnak, és nem szabad pontosan követendő „tervrajzként", vagy „receptként" kezelni azokat.

Az *1. fejezetben* említettek szerint számos különböző részvételen alapuló eszköz és módszer használható arra, hogy elősegítsük az emberek hatékony munkáját csoporthelyzetekben. Ezek az eszközök segítik a csoportokat abban, hogy megjelenítsék és elemezzék a problémákat, majd döntéseket hozzanak. Szerepük emellett még annak biztosítása is, hogy mindenki meghallgatásra találjon, illetve rendelkezzen annak lehetőségével, hogy előadhassa ötleteit. A kézikönyv jelen fejezete leírja, hogy az egyes lépéseknél, illetve fontos eseményeknél mely részvételen alapuló eszköz használható. Az eszközöket részletesen magyarázza a kézikönyv *3. fejezete*.

1. szakasz	2. szakasz	3. szakasz	4. szakasz	5. szakasz	6. szakasz
Indítás	**A folyamat fókuszálása**	**Helyzetelemzés**	**A kistérségi jövőkép kidolgozása**	**Stratégiák kialakítása**	**Végrehajtás**
folyamatos szakaszok					
Kapacitás-építés **Monitoring és értékelés, tanulás és alkalmazkodás**					
1. A tervezési folyamat beindítása. 2. A kulcsemberek megismerése és bevonása. 3. Az elkötelezettség megteremtése a kezdetektől. 4. A kontextus megértetése. 5. A tervezési folyamat felvázolása. 6. Az intézményi opciók feltárása.	7. A tervező folyamat elmagyarázása az érintettek szélesebb csoportjának. 8. Az érintettek elemzésének kiterjesztése. 9. A különböző érintett csoportok fő kérdéseinek és aggodalmainak azonosítása. 10. A tervező folyamat kialakítása, és arról megállapodás. 11. Intézményi struktúrafejlesztés és felelősségi körök meghatározása. 12. Kommunikációs terv készítése.	1. Előkészület a helyzetelemzésre. 2. Háttérinformáció gyűjtése. 3. Helyi ismeretek és felfogások feltárása. 4. További vizsgálatok. 5. Az információ összegzése.	1. Visszajelzés a RAH-ról. 2. Forgatókönyvek elemzése. 3. Jövőkép kitalálása. 4. Elkövetkezendő kulcsfontosságú akciók/ stratégiák kidolgozása.	1. Programmunkacsoportok azonosítása. 2. Az összes eredmény áttekintése. 3. Prioritások felállítása. 4. Stratégiák kialakítása és véglegesítése. 5. A stratégia terjesztése: stratégiai tervező műhelymunka.	1. A partnerség erősítése. 2. Kivitelezési lehetőségek vizsgálata. 3. Projektek részletes megtervezése. 4. Pályázatok készítése, projektek menedzsmentje és kivitelezése.
Esemény	Esemény	Esemény	Esemény	Esemény	Esemény
Orientációs műhelymunka	**Fókuszáló műhelymunka**	**Számos találkozó, műhelymunkák**	**Jövőkép-formáló műhelymunka**	**Stratégia műhelymunka**	**Számos találkozó, műhelymunkák**

Az itt leírt folyamat alapját az előző fejezetben bemutatott kistérségi tervezési kísérleti tanulmányok, illetve egyéb országok jó gyakorlatainak tapasztalatai képezik.

Mielőtt elkezdenénk az Indítási szakasz tárgyalását, bemutatunk néhány olyan elnevezést, amelyek leírják a különböző érintett csoportokat és szervezeti elrendezéseket. A folyamat az **Előkészítő Csoport** elnevezésű intézmény létrehozásával indul. Általában egy adott ponton hivatalosabb képviselői csoport megalakítása válik szükségessé, amelyet a legtöbb (ha nem az összes) érintett csoport legitim képviselői testületnek tart. Jelen kézikönyvben ez a **Helyi Vidékfejlesztési Bizottság** (HVB) elnevezést kapta. A HVB általában szoros kapcsolatban áll a Kistérségi Társulással. A HVB-nek a belső koordinációs és facilitációs csoport támogatását élveznie, amely a munka nagy részét vállalja és napi tevékenységeket végez (jelen kézikönyvben **Koordinációs Csoport** elnevezéssel). A Koordinációs Csoportot számos **munkacsoport** támogathatja, amelyek konkrét szektorokkal, illetve témákkal foglalkoznak.

2.1 1. szakasz Indítás

Az Indítási szakasz során számos tényezőt kell átgondolni és megszervezni. Kiket vonjunk be? Milyen szervezeti struktúrákra lesz szükség a tervezési folyamat támogatásához? Meddig tart a folyamat, és melyek lesznek a legfontosabb tevékenységek? Ki és miért vállal felelősséget? Hogyan kommunikáljuk a folyamatot a szélesebb közösség felé?

AZ INDÍTÁS FŐ LÉPÉSEI

1. A tervezési folyamat beindítása.
2. A kulcsemberek megismerése és bevonása.
3. Az elkötelezettség megteremtése a kezdetektől.
4. A kontextus megértetése.
5. A tervezési folyamat felvázolása.
6. Az intézményi opciók feltárása.

A részvételen alapuló tervezési folyamatok gyakran az elején félresiklanak. Néha kimaradnak a legfontosabb személyek, időnként túl magasak az elvárások, vagy nem világosak a felelősségek és semmi sem történik. A gondos odafigyelés az Indítási szakasz során segít elkerülni ezeket a mindennapos csapdákat.

Az előkészítési szakasz végére fontos, hogy a fedélzeten tudjuk a kulcsfontosságú érintetteket, hogy világos elképzeléssel rendelkezzünk a tervezési folyamat többi részének kivitelezéséről, hogy egyértelmű szerepek és felelősségek legyenek, és a lehető legtöbb érdeklődést és elkötelezettséget tanúsítsa a szélesebb közösség.

Gyakran előfordul, hogy a részvételen alapuló tervezés teljességgel újszerű hozzáállást jelent sokak számára. Következésképpen részletesen meg kell vitatni, hogy ez mit is jelent, és valószínűleg hasznos néhány bevezető képzési foglalkozás megszervezése. Egy tapasztalt részvételen alapuló tervezési facilitátor szolgáltatásai a folyamat támogatásában és a kapacitások kiépítésében gyakran létfontosságú ebben a szakaszban.

Az Indítási szakasz során az Előkészítő Csoportnak rendszeresen kell találkoznia. Az Orientációs Műhelymunka kulcsfontosságú esemény ebben a szakaszban. Az alapötlet az, hogy jól facilitált kis workshopot kell szervezni az Előkészítő Csoport és egyéb kulcsfontosságú érintettek korlátozott létszámú résztvevői számára. Ez a műhely hozzájárul az Indítási szakasz fő lépéseihez és emellett lehetőséget is jelenthet némi alapképzésre és orientációra a részvételen alapuló tervezés témájában azok számára, akiknek nem ismerős ez a megközelítés.

1. lépés: A tervezési folyamat előkészítése

Hogyan indul el a részvételen alapuló tervezési folyamat, és ki kezdeményezi azt? Ez valószínűleg térségenként változik. Talán a meglévő tervezésért felelős személyek (polgármesterek és kistérségi menedzserek) döntenek úgy, hogy többeket bevonnak a folyamatba. Vagy helyi üzletemberek csoportja aggódik a gazdasági hanyatlás miatt és a kulcsfontosságú helyi és régiós önkormányzati személyekkel való konzultációt követően kezdeményezik a folyamatot.

Az Előkészítő Csoport néhány fontos korai feladata:

- a részvételen alapuló tervezési folyamat szükségességének tisztázása;
- informális tárgyalások a kulcsfontosságú közösségi, üzleti és önkormányzati személyekkel, ötleteik meghallgatása, támogatásuk elnyerése;
- a megfelelő összetételű emberek meghívása az Előkészítő Csoportban való részvételre;
- indító ülés megtartása az Előkészítő Csoporttal, hogy megállapodás szülessen a működés alapelveiről, és hogy megtervezhessék a következő lépéseket; valamint
- a helyi és külső facilitátorok azonosítása, akik tanácsot adhatnak a részvételen alapuló és facilitálhatják a fontos találkozókat és műhelymunkákat.

18. doboz

Bárhonnan származzon is a kezdeti inspiráció, az első lépés a kulcsemberekből álló belső csoport összehozása, akik segíthetnek a folyamat alakításában és előrevitelében – az Előkészítő Csoport létrehozása. A *18. doboz* leírja a csoport fontos feladatait. A Csoport tagjai általában a kulcsfontosságú közösségi vezetők, polgármesterek, vállalkozók és a kistérségi menedzser. Gyakori helyzet, hogy a kistérségi menedzser a legalkalmasabb személy a csoport összegyűjtésére és az alapvető szervezeti feladatok ellátására. Hasznosnak bizonyul a részvételen alapuló tervezési tapasztalatokkal rendelkező személyek bevonása is a korai megbeszélésekbe. Emellett, ha a csoport kizárólag sokat szereplő, és így nagyon elfoglalt emberekből áll, lehet, hogy senki sem rendelkezik majd annyi idővel, hogy ténylegesen előmozdítsa az eseményeket. Ilyen értelemben célszerű egy kiegyensúlyozott összetételű Előkészítő Csoport létrehozása, amely sokszínű tapasztalatot képvisel, és rendelkezik a beindításhoz szükséges készségekkel és idővel a folyamat legelejétől fogva.

A következő kritériumok segíthetnek a kulcsemberek azonosításában:

- fontos pozíció a régióban (döntéshozó hatalom, legitimitás);
- a régió és fejlesztései ismerete;
- kapcsolatok, hálózat, kommunikációs készség;
- ismertség a régióban, tisztelet, bizalom; illetve
- konkrét érdekek, csoportok képviselete.

19. doboz

2. lépés: Az emberek megismerése és érdeklődésük felkeltése

A részvételen alapuló tervezés egyik kulcsfontosságú elve az, hogy már a legelejétől a lehető legtöbb embert vonjuk be. Egy részvételen alapuló folyamat során különböző tapasztalatokra, illetve nézőpontokra hagyatkozhatunk, és emellett, ha az emberek úgy érzik, hogy kirekesztettük őket, elveszíthetjük támogatásukat, és azt találhatjuk, hogy megkísérlik aláásni a folyamatot.

Következésképpen az Előkészítő Csoport egyik legfontosabb feladata a térség kulcsfontosságú szereplőinek feltérképezése (lásd *19. doboz*) és a velük való kezdeti kapcsolat megteremtése. Természetesen, ha mindenkit minden időben és mindenbe megpróbálunk bevonni, az nagyon időigényes és igen kevéssé hatékony lenne. A legnagyobb kihívás itt a hatékonyság és a részvétel közötti egyensúly megtalálása.

A különböző érintett csoportok és érdekeik megértése a tervezési folyamat során kialakul, de ez újbóli áttekintést igényel számos alkalommal. A lavina-módszer hasznos eszköz lehet a legfontosabb érintettek azonosítására. Akármikor beszélünk az emberekkel, meg kell kérdezni tőlük, kiről gondolják még, hogy fontos lenne bevonni.

3. lépés: Az elején teremtsük meg az elkötelezettséget

Ahhoz, hogy jó eredményeket érjünk el a részvételen alapuló tervezési folyamattal, nagy elkötelezettség szükséges a térségi vezetők és a folyamatot napi szinten koordinálók és kivitelezők részéről. Az elkötelezettség kezdeti megteremtéséhez fontos a közös egyetértés atekintetben, hogy miért kezdtünk bele a folyamatba, hogyan hajtjuk végre, és mik lesznek az általános eredmények.

Az elkötelezettséget újból és újból meg kell erősíteni és ki kell terjeszteni a folyamat során. El kell fogadni, hogy a részvételen alapuló tervezésnek mindig meglesznek a maga nehézségei és frusztrációi. Éppen ezért az elkötelezettség erősítésének le kell fednie a teljes részvételen alapuló folyamatot a legelejétől a legvégéig. Át kell fognia a siker biztosításához szükséges feltételeket, beleértve a tudatosítást, a tervezés operatívvá tételéhez szükséges erőfeszítéseket, és a teljes folyamat lefedéséhez szükséges pénzügyi erőforrások meglétét.

A közös megértés és elkötelezettség biztosításához a következőket kell figyelembe venni:

- *Ki lesz a folyamat tulajdonosa?* Tágabb értelemben a részvételen alapuló tervezési folyamat tulajdonosa maga a helyi közösség, illetve egy tágabb/szűkebb terület népessége. Szűkebb értelemben a folyamat tulajdonosa a helyi közösséget képviselő döntéshozó testület. A folyamat tulajdonosa a felelős a folyamat egészéért, valamint fontos szerepe van magában a részvételen alapuló folyamathoz kapcsolódó célok és elvárások felállításában, és végső termékben. Emellett olyan ügyekben is döntéseket hoz, mint az intézményi felépítés, a forrásteremtés és a végeredmények használata.
- *Ki menedzseli és facilitálja a folyamatot?* A folyamat szervezeti felépítéséről és menedzsmentjéről meg kell állapodni. Ez azt jelenti, hogy a bevonandó kulcsfontosságú szervezeteket azonosítani és szerepüket tisztázni kell. A koordináció, kommunikáció, menedzsment és szervezés feladatait el kell osztani. Meg kell állapodni az facilitációról és a részvételen alapuló folyamatot támogató facilitátor személyéről. Ez a folyamat egyértelmű sorrendezését és alakítását kívánja meg.
- Meg kell határozni a folyamat első lépéseit.

Szervezzünk egy megbeszélést az Előkészítő Csoporttal, ahol a folyamat kontextusa és felépítése kerül megtárgyalásra. Ez megtörténhet a második találkozón, de a kezdeti megbeszélés során is, ahol megalakul a belső vezető csoport. *A találkozó során a következőkkel kell foglalkozni:*

- *a helyzet egészének elemzése, amely miatt szükséges a részvételen alapuló tervezési gyakorla;. miért kell alkalmaznunk a részvételen alapuló megközelítést;*
- *rövid megvitatása annak, amivel rendelkezünk, a meglévő tervezési dokumentumok, azok értéke és hiányosságai, ahogy azokat a belső vezető csoport tagjai látják; a helyi ismeretek, tapasztalat, elvárások és elérhető emberi kapacitások a részvételen alapuló megközelítéssel kapcsolatban;*
- *megfelelő értelmezést biztosítani a résztvevőknek a részvételen alapuló tanulási eljárásról és a várhatóan felmerülő nehézségekről;*
- *a további folyamatba lehetségesen bevonandó kulcsszereplők listájának elkészítése; ez a részvételen alapuló folyamat kulcsszereplőinek szélesebb körét tárja fel az érintett terület legfontosabb érdek-/célcsoportjainak kulcsfigurái közül;*
- *a részvételen alapuló tervezés fő eredményeinek és konkrét hatásainak tisztázása - azaz egyrészről felhatalmazás, másrészről a közösség által osztott fejlesztési terv (stratégia/program fontossága);*
- *megállapodás az „előkészítő feladatlistáról", amely rögzíti a következő lépéseket a részvételen alapuló tervezési gyakorlat hivatalos és a megfelelő közösségi/kistérségi szintű szervezetek/intézmények beindulásáig; a csoportból önként jelentkezők vállaljanak kivitelezési feladatokat.*

4. lépés: Értessük meg az összefüggéseket

Az *1. fejezetben* leírtaknak megfelelően a kistérségi tervezés és fejlesztés a nemzeti és európai szakpolitikák és programok, valamint a globális trendek összefüggésében zajlik. Fontos, hogy az Előkészítő Csoport tisztában legyen ezekkel a politikákkal és programokkal, milyen hatással vannak ezek a kistérségi fejlesztésre, illetve hogyan támogathatják azt. Például ha egyértelmű, hogy a kistérség jó lehetőségekkel rendelkezik a LEADER program tekintetében, ennek finanszírozása fontos motiváció lehet az együttműködésre a helyes térségi stratégia kidolgozásánál.

A kistérségi (vidéki) gazdasági és szociális hanyatlás egyik oka az, hogy nem megfelelően értelmezik a változó piaci helyzetet, és nem jól reagálnak arra. A részvételen alapuló tervezési folyamatok egyik fontos szerepe, hogy segítsen az egyes szektoroknak és alszektoroknak abban, hogy tudatosítsák ezeket a külső trendeket és fejlesszenek ki válaszstratégiákat.

Ehhez az Előkészítő Csoportnak, és később a HVB-nak, valamint a Koordináló Csoportnak napra késznek kell lennie a szakpolitikák, programok és piaci trendek tágabb összefüggésében.

A tágabb összefüggés megértését növelhetjük a következőkkel:

- ötletbörze (lásd *3.1.4 alfejezet*) tájékozott kistérségi emberekkel;
- ötletek kérése a Megyei Fejlesztési Tanácstól vagy országos szintű kormányzati szervektől;

– kapcsolat egyetemi szakértőkkel; valamint
– az Internet használata információszerzésre a különböző szakpolitikákról és programokról.

5. lépés: Vázoljuk fel a tervezési folyamatot

Mielőtt elkezdünk együtt dolgozni a szélesebb közösséggel a részvételen alapuló tervezési folyamaton, az Előkészítő Csoportnak rendelkeznie kell a folyamat működésének alapvető elképzelésével. Például: mennyi ideig fut majd, kit vonnak be, milyen kulcsfontosságú közösségi részvételen alapuló események zajlanak le, milyen erőforrásokra lesz szükség és melyek elérhetőek, valamint mik lesznek az eredmények? A folyamat aktuális elképzelése persze változhat további konzultációk lefolytatása után, új ötletek felbukkanásával. Könnyebb azonban a szélesebb közösséggel kommunikálni, ha konkrét ötleteket és javaslatokat tudunk felvetni.

Fontos figyelembe venni, hogy kell-e esetleg már ekkor megváltoztatni/hozzáigazítani a tervezési folyamatot az emberek elérhetőségéhez, napi munkabeosztásához, illetve egyéb helyi sajátosságokhoz, azaz helyi ünnepekhez, már meglévő találkozókhoz, amelyeket be lehet vonni, mezőgazdasági tevékenységekhez, amikor az emberek nem elérhetőek, stb. Az Előkészítő Csoportnak meg kell állapodnia a folyamat főbb elemiről és a határidőkről.

Szervezzünk ötletbörzét (lásd 3.1.4. fejezet) a folyamat különböző lehetséges elemeiről/tevékenységeiről. Gondolkodjunk a tervezett különböző tevékenységek/események szerepéről, tartalmáról és várt résztvevőiről. Dogozzunk ki időrendet a meghatározott tevékenységekre. Emellett kérjük meg a résztvevőket arra, hogy azonosítsák az első nagy közös eseményre meghívandó érintettek első körét.

Kapacitás-építés: képzés a projekt-csoport számára

6. lépés: Vizsgáljuk meg az intézményi lehetőségeket

A részvételen alapuló folyamatnak szervezeti/intézményi struktúrára lesz szüksége a megvalósítás támogatására (*lásd 1.3.4. fejezet*). A támogató/irányító szervezet különböző csoportokból tevődik össze, valamennyi saját feladattal és felelősségekkel. A csoportoknak meg kell találniuk a legjobb együttműködési és kommunikációs módot, amelyet a program során használnak.

Az Előkészítő Csoport csak a folyamat korai szakaszában működik. Egyik fontos feladata az, hogy bevonja a kistérségi érintetteket annak eldöntésébe, hogy milyen szervezeti, intézményi struktúrára van szükség a tervezési folyamat és a vidékfejlesztés hosszú távú támogatásához.

Iránymutatóként mondható, hogy a következő három alapfunkciót kell támogatni, bármilyen szervezeti megállapodások születnek is.

- *Döntéshozó Bizottság* (Helyi Vidékfejlesztési Bizottság – HVB): helyi vezetők és egyéb – nem önkormányzati – résztvevők a térség bizonyos érdekei képviseletében. Ez a testület lesz a folyamat iránymutató és nyomonkövető „intézményi otthona".
- *Koordinációs/facilitációs csoport* (akciócsoport, tervező csoport): olyan személyek csoportja, akik a legtevékenyebben vesznek részt a tényleges munkában (a tervezési folyamat végrehajtása/vezetése). Ebbe a csoportba tartozik a legtöbb bevont személy, valamint a térségben aktív szakértők és specialisták.
- *Tematikus munkacsoportok* (részvételen alapuló csoportok, fókuszcsoportok, stb.): részben függetlenül, részben a projektcsoport által facilitációval vezetett és támogatott módon ezek a csoportok dolgozzák ki a konkrét témákat. A csoportok különböző emberekből állnak a közösségből, konkrét érdekekkel, illetve tudással egy bizonyos témára vonatkozóan. Valószínűleg a koordinációs csooportban tevékeny emberek közül sokan részt vesznek majd egy-egy tematikus munkacsoportban is. Ezek a csoportok a folyamat során később jönnek létre.

Kapacitás-építés: Részvételen alapuló technikák és facilitációs ismeretek képzése

A döntéshozó testületnek és a koordinációs csoport tagjainak képesnek kell lenniük a részvételen alapuló találkozók, foglalkozások, fókuszcsoportok, stb. facilitálására. Emellett csapatként is együtt kell tudniuk dolgozni. Ennek érdekében számos módszert és eszközt kell elsajátítaniuk. A polgármestereknek fel kell készülniük a döntéshozó folyamatra, az együttműködésre a civil szervezetekkel, a vezetésre, a közönséggel való foglalkozásra/PR-ra.

A bevont emberek részvételen alapuló folyamatokkal és módszertannal kapcsolatos tapasztalataitól függően bizonyos fokú előkészítésre és ismeretbővítésre lesz szükség. Az Orientációs műhelymunka során ezeket a szükségleteket definiálni kell. Az Orientációs műhelyt követheti egy külön képzési esemény az azonosított témákkal kapcsolatban.

A képzés célja ebben a szakaszban a munkacsoport előkészítése a folyamat kivitelezésére, és a munkacsoportok, projektszervezetek facilitációs ismereteinek fejlesztése. A bevont facilitátor képzést biztosít a szükséges készségek elsajátítása érdekében.
A főbb témák, amelyekből a csoportoknak külön képzést kel biztosítani:

- a folyamat menedzsmentje és a tevékenységek megszervezése;
- kommunikáció;
- maga a folyamat (folyamatterv);
- a helyi közösség mobilizálásának módszerei;
- részvételen alapuló tevékenységek, módszerek és eszközök, facilitációs készségek; valamint
- együttműködés, felelősségek, csapatmunka és szerepek.

20. doboz

A döntéshozó bizottság összetételét fontos megtárgyalni az Orientációs műhelymunka során, hogy aztán hivatalosan megalakulhasson egy későbbi ülésen. A tervező csoportok konkrét összetételét is meg lehet határozni az Orientációs műhely eredményeképpen, de annak nyitva kell maradnia, hogy mások is csatlakozhassanak, amikor a folyamat már szélesebb térségi bázissal rendelkezik.

Javasoljunk egy megfelelőnek látszó intézményi szerkezetet és kérjük ki a helyi érintettek véleményét. Próbálkozzunk már létező intézmények használatával (bizottságok, tanácsok, stb.). A résztvevőkkel közösen, papíron hozzuk létre a különböző csoportokat, és határozzuk meg a bevont személyek szerepét. Próbáljuk meg felcímkézni a különböző csoportokat az előző lépés során meghatározott tevékenységekkel.

Tippek

A Helyi Vidékfejlesztési Bizottság összetétele döntő fontosságú a részvételen alapuló tervezés sikere szempontjából. Ezért minden tagnak elkötelezettnek kell lennie a részvételen alapuló folyamat egésze, és nem csak annak végeredménye iránt. A HVB a következő képviselőket tartalmazhatja:

- a legfontosabb döntéshozók (mint a területkötődésű egyesületek vezetői, polgármesterek, stb.);
- a legbefolyásosabb érintett csoportok képviselői (mint a vállalkozók, különböző gazdacsoportok, stb.);
- civil társadalmi szervezetek delegáltjai, mint a terület társadalmi és kulturális csoportjainak képviselői; és/vagy
- egyéb olyan érdekelt felek képviselői, akikre közvetlenül, vagy közvetve hatást gyakorol a részvételen alapuló folyamat és annak eredménye.

A HVB megalapítása Kiskőrösön

A HVB által képviselendő összes érdekelt csoportról történő megfelelő ismeret beszerzése érdekében vázlatos elemzést kell készíteni az érintettekről, amelyet az elemzett érintett csoportok megfelelő testületeinek és delegáltjainak felkutatása követ. Ezeket az embereket meg kell hívni a HVB-ba.

Kulcsesemény: ORIENTÁCIÓS MŰHELY

Hasznos lehet egy kisebb **Orientációs műhelymunka megszervezése olyan eseményként, amely a megteendő további lépésekkel foglalkozik**. A műhelyen vegyenek részt a már azonosított kulcsfigurák, illetve további személyek, akik aktivitására várhatóan számítani lehet; a műhelymunka ideális létszáma 15 – 20 fő.

A workshop céljai a következők:

- a részvételen alapuló megközelítés értelmezésének elmélyítése;
- a projekt tágabb kontextusának megtárgyalása;
- a folyamat megtárgyalása és arról megállapodás;
- a folyamathoz megfelelő háttérrel rendelkező intézmények/szervezetek azonosítása; és/vagy
- csapatépítő gyakorlat lebonyolítása az Előkészítő Csoporttal.

✓ *Első lépésként biztosítsuk a folyamat egyértelmű értelmezését. Ebbe bele kell tartoznia a használandó, a részvételen alapuló tervezést segítő módszerekről szóló tájékoztatásnak. Ez fontos elem, hiszen a legjelentősebb tanulságok a folyamat során alkalmazott részvételen alapuló tervezési módszerekből erednek.*

Ennél a pontnál látható, hogy milyen fogadtatásban részesül a folyamat a térségben. Pozitív fogadtatás esetén fel kell mérni a térség magas beosztású embereinek elvárásait. A szakasz végére meg kell szereznünk a kulcsemberek elkötelezettségét. A folyamat egyik legérzékenyebb pontja az, hogy elkötelezetté tegyük a helyi kulcsfontosságú érintetteket a részvételen alapuló folya-

mat iránt. Ennek módja változhat ezen emberek napi tevékenysége és a folyamathoz való hozzáállása hozzáállása függvényében.

Nyújtsunk rövid és koncentrált bevezetőt a részvételen alapuló tervezés fő célkitűzéseiről, előnyeiről és gyakorlatairól. Szolgáljunk gyakorlati példákkal, lehetőleg saját tapasztalatainkból. Szükségtelen itt részletekbe bocsátkozni, de a felhasznált módszerek némelyikét talán érdemes bemutatni. Kérdezzük meg, milyen szintű részvételt értek el eddig a tervezési gyakorlataik során.

Foglalkozzunk a közösség mobilizálásának kérdésével. Dolgozzunk ki arra vonatkozó tervet, hogyan lehet részvételt generálni, elég résztvevőt találni, a megfelelő résztvevőket fellelni, és az embereket rábírni a közreműködésre.

2.2 2. szakasz A tervezési folyamat fókuszálása

A TERVEZÉS FÓKUSZÁLÁSÁNAK FŐ LÉPÉSEI

1. Magyarázzuk el a tervezési folyamatot az érintettek egy szélesebb körének.
2. Bővítsük ki az érintettek elemzését.
3. Azonosítsuk az érintettek különböző csoportjainak legfontosabb problémás kérdéseit.
4. Dolgozzuk ki és egyezzünk meg a tervezési folyamatról.
5. Egyezzünk meg az intézményi strukturáról és a felelősségi körökről.
6. Dolgozzunk ki egy kommunikációs tervet.

A kezdeti szakaszban egy kislétszámú Előkészítő Csoport indítja el a folyamatot, akik javaslatokat és ötleteket fogalmaznak meg a tervezési folyamat lefolytatásához. Ebben a fázisban ezt továbbvisszük és az érintettek sokkal tágabb körét vonjuk be. E szélesebb körű visszajelzés alapján egyetértés alakul ki abban, hogy mire összpontosítsunk a tervezési folyamat során (pl.: az összes ágazatra, vagy csak bizonyos szektorokra), valamint abban, hogy az érintettek szélesebb köre miként járulhat hozzá a folyamathoz és melyek a szükséges szervezet-fejlesztési intézkedések.

Ennek a fázisnak tovább kell vinnie a tervezési folyamatot a „kevesek" elképzelésétől egy széleskörű támogatottságot élvező folyamat felé, amelyet legitim és hatékony döntéshozatali, valamint koordináló szervezeti struktúra támogat. E fázis során az Előkészítő Csoport által elkezdett gondolkodást „ellenőrizhetjük" a szélesebb közösségben. Ebből következően az Előkészítő Csoport számára néhány lépés ismétlés lesz. Kritikus fontosságú azonban, hogy a szélesebb közösséget bevonjuk, valamint az, hogy ők és a folyamat vezetői megegyezzenek a követendő útról.

A fókuszáló (feladatmeghatározó) szakasz során meg kell határozni a folyamat által érintettek körét, a fő kérdéseket, problémákat, a régió sikereit és ki kell választani a fejlődés fő területeit, amellyel a tervezési folyamat foglalkozik.

A fókuszálás nagyon fontos abból a szempontból, hogy megfelelően kezeljük az elvárásokat, és hogy azonosítsuk a leghatékonyabb és legszükségesebb tevékenységeket, bevonjuk a megfelelő embereket és hogy biztosítsuk a folyamat széleskörű megértését és támogatottságát.

Azt javasoljuk, hogy a fázis során egy Fókuszáló műhelymunka legyen az egyik legfontosabb esemény. Ez 60-100 ember bevonását jelenti és fél-egy nap alatt elvégezhető. A kistérségi vezetők támogatását és megfelelő média-érdeklődést élvező nagyszabású esemény megszervezése hatékony módja a szélesebb közösség bevonásának. A műhelynek az is célja, hogy az érintettek helyi csoportjainak elkötelezettségét elnyerjük a fejlesztési folyamat iránt. Továbbá, a workshopon számos ötlet és elképzelés merül majd fel, amelyeket a találkozót követően a Koordinációs Csoport elmélyíthet.

Mint ahogyan azt a Fókuszáló műhelymunka részletes bemutatása illusztrálja (*lásd később, a hat lépés bemutatását követően*), a fázis lépéseinek nagy része tulajdonképpen teljesíthető a workshop során. Ha ilyen műhelymunka nem kerül megrendezésre, más módokat kell találni az egyes lépéseket teljesítéséhez.

1. lépés: A tervezési folyamat magyarázata az érintettek szélesebb körének

Fontos annak biztosítása, hogy az érintettek szélesebb köre értse a javasolt tervezési folyamatot. A tervezés összes szakaszának átláthatósága rendkívüli fontossággal bír. A teljes megértés hiánya téves elvárásokhoz és csalódáshoz vezethet. Ez magára a fejlesztési projektre/folyamatra is káros hatással lehet. A részvételen alapuló technikák során könnyen kialakul a bizalmatlanság, aminek kijavítása igen nehéz feladat. A szakasz kulcsszavai a megértés, bizalom és a bevonás.

Az érintettek e körét az Előkészítő Csoport azonosítja. A lentebb leírtaknak megfelelően a szélesebb csoportot megkérjük, hogy végezze el az érintettek részletesebb elemzését.

E szakasz során legalább a következőket kell megmagyarázni:
- a részvételen alapuló vidékfejlesztés fogalma;
- a legfontosabb tervezési lépések;
- a részvétel előrelátható mértéke és a felhasznált módszerek;
- a visszacsatolás fő időpontjai és a kommunikáció módjai, valamint
- a projekt szervezete (kapcsolattartó személy/felelős személyek).

Példa – az érintettek néhány főbb csoportja a két kísérleti kistérségben:

- Polgármesterek, mint a kistérségek tagközösségeinek fő képviselői;
- A legfontosabb szereplők a politikai és gazdasági életben, függetlenül attól, hogy ez utóbbi melyik ágazatra vonatkozik (pl. vezető vállalkozók, fő vállalkozások vezetői, helyi képviselők stb.);
- A kistérségek turizmusának és ügynökségeinek kisebb-nagyobb mértékben érintettjei;
- A mezőgazdaságban dolgozó szereplők:
  - Az ágazat „győztesei" és a nagy játékosok,
  - „vesztesek" (kevésbé sikeres szereplők), akiknek új tudásra, megközelítésre van szükségük,
  - adminisztrátorok, mint a falugazdászok, valamint
  - a sikeres és leszálló ágban lévő iparágak fő szereplői.

Más szavakkal: önkormányzatok, kisebbségi önkormányzatok, vállalkozók csoportjai, civilszervezetek, munkaügyi hivatalok, egyházak, falugazdászok, hegybírók, termelői csoportok, turisztikai vállalkozók, kereskedelmi kamarák, állatvédő hivatalok, helyi hatóságok, megyei és regionális fejlesztési tanácsok, bankok, terméktanácsok, nemzeti parkok igazgatóságai, nyugdíjasok, az oktatás és a kulturális élet képviselői, stb.

21. doboz

2. lépés: Az érintettek elemzésének kiterjesztése

Az érintettek elemzését az első fázis során az Előkészítő Csoport bizonyos korlátokon belül már elvégezte. Itt jön el az ideje annak, hogy az emberek jóval szélesebb körének bevonásával elkészítsünk egy sokkal részletesebb elemzést. Ezen kívül azáltal, hogy in-

formációkat generálunk az érintettek körével kapcsolatban (lásd *21. doboz*), és meghatározzuk, hogy mik a kérdéseik az érintettek elemzésének folyamata során, segítünk kiépíteni az együttműködéshez szükséges megértést és a bizalmat a különböző csoportok között. Ez segít abban is, hogy az egyes csoportok érezzék, a kérdéseiket elismerték és az igényeiket figyelembe vesszük a tervezési folyamat során. Az érintettek elemzésével azonosíthatjuk az érintettek csoportjait és az egyes személyeket, akikre a folyamat hatással van, meghatározhatjuk érdekeiket és a hozzáállásukat, és olyan tevékenységeket tervezhetünk meg, amelyek segítenek növelni elkötelezettségüket, illetve csökkenthetik a konfliktusokat.

Az érintettek elemzésének céljai a következők:
- meghatározni a fejlesztési projekt által érintett csoportokat vagy egyéneket;
- azonosítani a folyamathoz való hozzáállásukat és viszonyukat;
- megvizsgálni, hogyan járulhatnak hozzá a folyamat sikeréhez, milyen mértékben kapcsolódnak a folyamathoz és a részvétel milyen szintjén lehet bevonni őket;
- azonosítani a közöttük fennálló esetleges konfliktusokat, valamint
- meghatározni a konfliktusok mérséklését és az elkötelezettség növelését szolgáló tevékenységeket.

Tippek
Egy bonyolult, integrált és hosszú távú folyamat esetében nagyon fontos az érintettek elvárásainak tisztázása. A kártya-technikákkal (lásd *3.1.12 alfejezet*) ezt 10-20 percen belül könnyen megtehetjük. A folyamat facilitátora rövid visszajelzést szolgáltat.

3. lépés: Az egyes csoportok fő kérdéseinek és aggodalmainak meghatározása

A folyamat hatáskörének meghatározásához és azon fejlesztési területek azonosításához, amelyekre a stratégiának összpontosulnia kell, szükség van a térség fő kérdéseinek megértésére. A vidékfejlesztés egy nagyon tág terület, így természetesen igen sok különböző kérdés merülhet fel. A tervezés ezért részben egy, a prioritásokat meghatározó gyakorlat is, és ez a lépés segíthet a konszenzus kialakításában a tekintetben, hogy a tervezési folyamat mely legfontosabb kérdésre vagy területre összpontosuljon (lásd a példát a *22. dobozban*). Például, a tervezés összpontosulhat bizonyos ágazatokra, esetleg a fejlődés egy meghatározó gátló tényezőjére, mint az oktatás vagy az infrastruktúra.

Példa

Pakson a fő probléma az volt, hogy az állítólagos nukleáris szennyzés negatív hatással bír a fogyasztók bizalmára mind a mezőgazdasági termékek, mind a turizmus tekintetében. Ezekre odafigyeltünk az interjúk megtervezésénél, a csoportos beszélgetések levezetésénél stb., annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb mértékben felmérjük ennek közvetlen és közvetett hatásait, és így képesek legyünk levonni a megfelelő következtetéseket az érintett ágazatok versenyképességéről.

Hasonlóképpen, a bizalom a Kiskőrősi kistérségben is kulcs kérdés volt, ám teljesen más aspektusból megközelítve. Itt, a tömeges borhamisítások térségében a legfontosabb feladat a gazdasági és társadalmi élet érintett területeinek értékelése volt, és olyan koordinált cselekvési terv elkészítése az összes érintett terület/fél számára, amely segít visszanyerni a bornak, mint a kistérség legfontosabb termékének pozitív arculatát.

22. doboz

Ezért a legfontosabb összegyűjtendők a következők:
- a vidékfejlesztés eddig elért sikerei,
- a térség legfontosabb kihívásai,

– a térség legfontosabb kérdései/problémái, valamint
– a legfontosabb lehetőségek.

Ezt leghatékonyabban a Fókuszáló műhelymunka keretében lehet elvégezni a kártya-technika alkalmazásával (lásd *3.1.12 alfejezet*).

4. lépés: A tervezési folyamat tisztázása és finomítása

A Fókuszáló műhelymunka által sokkal világosabbá válik az összes résztvevő számára, hogy melyek a legfontosabb kérdések, kik szeretnének részt venni a folyamatban és melyek a teendők. E tudással az Előkészítő Csoport (vagy a Koordináló Csoport, amennyiben a formálisabb struktúrák már megalakításra kerültek), a többi érdekelt támogatásával letisztázhatja és kifinomíthatja, hogy a tervezési folyamat következő szakaszai miként kerülnek levezetésre.

Tanulságok

Amikor a Paks-Dunaföldvári kistérségi szövetség polgármesterei a szolidaritás elvére szavaztak, és úgy döntöttek, hogy a teljes statisztikai kistérség területén a részvételen alapuló tervezési gyakorlatot alkalmazzák, egy hosszú távú érdekre szavaztak, és valószínűleg a megfelelő döntést hozták meg. Ugyanakkor azonban alulértékelték a döntés által később, a részvételen alapuló gyakorlat során generált nehézségeket. A kistérségi szövetség munkaerő-kapacitása nem volt megfelelő a kiválasztott feladathoz. A kistérségi menedzserek a kistérség vidéki területeiről származnak, és nem rendelkeznek megfelelő informális kapcsolattal („társadalmi tőke"), vagy munkatapasztalattal a kistérség központi városában. Ebből következően a rendkívül sok elvégzett munka ellenére nem sikerült bevonni Paks legfontosabb szereplőit a részvételen alapuló tervezés folyamatába. Ehhez hozzátartoznak még a Paks-Dunaföldvár kistérségben a rejtett város-vidék, vagy központ-periféria konfliktusok is. Paks, mint az egyetlen atomerőművel rendelkező központi város, egy speciális és nagyon urbánus település, relatíve új közösséggel, amelyet a 70-es években toboroztak az atomerőműben végzett munkára. Hasonló probléma nem merült fel a kiskőrösi kistérségben, annak ellenére, hogy a központi város és a kistérség mérete nagyjából megegyezik a másik kistérség adataival. Kiskőrös amolyan „vásárvárosként" funkcionált a vidéki hátország (a környező falvak és kisvárosok) számára, így sokkal számosabb és organikusabb kapcsolatokkal bír, mint Paks. Kiskőrös abban is különbözik, hogy a múltban és a jelenben a környező falvakkal való kapcsolata nem változott, például a tekintetben, hogy a munkaerő a központi városból származik. Ezek a körülmények miatt a kiskőrösi menedzsereknek nem kellett azokkal a problémákkal szembenézniük, mint menedzsertársaiknak a Paks-Dunaföldvár kistérségben.

23. doboz

A részvételen alapuló tervezés szakirodalmában számos különböző folyamat-metodológia és -eszköz szerepel, amelyek mind használhatók a tervezési folyamat lebonyolításához. Jelen kézikönyv bemutat néhány kulcsfontosságú módszert a „Források" mellékletben. Az Előkészítő vagy a Koordináló Csoport számára a ki-hívás az, hogy miként lehet ezeket a módszereket legjobban felhasználni, valamint az, hogy egy világos és logikus folyamatot vázoljon fel. Fontos a terv megosztása az érintettek szélesebb körével és a résztvevők bevonása a folyamat-terv finomításába annak érdekében, hogy az a legjobban illeszkedjen a térség helyzetéhez. Korábban már említettük, hogy gyakran szükség lehet egy tapasztalt, a részvételen alapuló tervezésben jártas szakértő segítségének igénybevételére.

Fókuszáló műhely-munka Kiskőrösön

5. lépés: Egyezség az intézményi strukturákról, valamint a szerepek és felelősségek azonosítása

A fókuszáló fázis alatt szükséges megegyezni azokról az intézményi strukturákról, amelyek a jövőben a tervezési folyamatot támogatják. A leg-

főbb elrendezési teendőket a kézikönyv korábbi fejezeteiben már felvázoltuk. Az Előkészítő Csoportnak az önkormányzati, az üzleti és közösségi vezetőkkel konzultálva már egy világos javaslatot kellett elkészíteniük a kistérségnek legjobban megfelelő intézményi háttérről. Ezeket egy szélesebb fórumon kell megbeszélni annak érdekében, hogy biztosítsuk az általános egyetértést és meggyőződjünk arról, hogy nincsenek olyan kétségek, amelyek ahhoz vezetnek, hogy az érintettek fő csoportjai megkérdőjelezhetik az elrendezések legitimitását.

Az is fontos, hogy az érintettek szélesebb köre átlássa a teljes struktúrát, és megértse a benne rejlő feladatokat és felelősségeket, valamint megfelelő platformot biztosítsunk azok számára, akik szeretnének részt venni a tervezési munkában.

Tevékenysége ek tervezése kártya-technikával

A Fókuszáló műhelymunkán a térség összes fő ágazata és területe képviselőjének jelen kell lennie. Fontos, hogy ezen emberek elkötelezettségét elnyerjük és aktívan bevonjuk őket a folyamatba. A szervezeti egységek szerepeinek és felelősségeinek világosnak kell lenniük, mire a Fókuszáló műhelymunka véget ér. A különböző érintetteknek vagy résztvevőknek világosan látható felelősséget kell vállalniuk a munka egy részével vagy egy bizonyos feladattal kapcsolatban.

A szervezeti elrendezés véglegesítése egy fontos feladat a Fókuszáló műhelymunka befejezését követően.

6. lépés: Kommunikációs terv kialakítása

A részvételen alapuló tervezés sikeréhez elengedhetetlen egy jó kommunikációs stratégia. A kommunikációs stratégia célja, hogy biztosítsa a folyamatos elkötelezettséget és támogatást az összes fontos érintett részéről a folyamat minden aspektusával kapcsolatban.

A kommunikációs stratégia elemeit lásd a *3.1.13. fejezetben*)

A tervet időről-időre frissíteni kell, ahogy a folyamat tevékenységei tartalmukban mélyebbé válnak (lásd *3.1.13 alfejezet*).

Kulcsesemény: FÓKUSZÁLÓ MŰHELYMUNKA

A Fókuszáló műhelymunka az első „széleskörű műhely”, ahová az érintettek tágabb csoportját meghívjuk. A meghívottak köréről az Orientációs műhely dönt. A meghívottak körét összeállíthatjuk egy listán valamilyen szempont szerint, vagy szabadon meghírdethetjük a találkozót a közösség valamennyi tagja számára. A Fókuszáló műhelymunka célja, hogy azonosítsa a projekt hatáskörét annak tartalmával, folyamatával és a helyi szereplők bevonással kapcsolatban (lásd a tevékenységeket a *2. táblázatban*).

Fókuszáló műhely-munka Pakson

2. táblázat: A Fókuszáló műhelymunka menetrendje

Idő	Tevékenység	Módszer
30 perc	A tervezési folyamat bemutatása.	Írásvetítő vagy laptop+kivetítő segítségével mutassuk be a folyamattervet. Tartsunk egy rövid bemutatást a projekt/folyamat fő céljairól. Magyarázzuk el, hogy a részvételen alapuló megközelítés miért innovatívabb, mint a korábbi tervezési gyakorlatok.
30 perc	Az érintettek elemzésének lefolytatása.	Alakítsunk kis csoportokat, és ezeket kérjük meg, hogy azonosítsák az összes, a fejlesztési folyamat során megszólítandó és bevonandó érintett-csoportot. Ez tartalmazhat formálisan nem szervezett, de létező csoportokat is, mint például a kerékpárosok, a várandós asszonyok, vagy a mozgásukban korlátozottak stb. Vegyék számba a csoportok közötti esetleges konfliktusokat és tervezzenek olyan tevékenységeket, amelyek feloldják ezeket és növelik az egyes érintettek elkötelezettségét. Határozzák meg az érintettek csoportjainak megfelelő részvételi szintjét. Legyen világos a részvételi szintek közötti különbség.
30-60 perc	A különböző csoportok fő kérdéseinek és aggodalmainak azonosítása.	A rendelkezésre álló időtől és a résztvevők számától függően 5-7 fős alcsoportokban az emberek párhuzamosan dolgozhatnak ezen vagy más feladatokon. Használhatjuk a kártya-technikát: Kérjük meg a csoportok tagjait, hogy néhány percet szánjanak arra, hogy egy-egy kártyára írják fel az elemeket (kihívások, problémák, lehetőségek, stb.), majd a csoporttal közösen összegezzék ezeket. Ezután a csoport egy tagja adja elő, hogy mire jutottak.
30 perc	A folyamat tervének elkészítése.	Kérjük meg az alcsoportokat, hogy azonosítsák azokat a tevékenységeket, amelyeket a régió fő kérdéseinek kezelésére és a lehetőségek kihasználására kell elvégezni. Gyűjtsék össze az ötleteket és határozzák meg azokat a fő területeket, amelyekkel a projekt a részvételen alapuló tervezési folyamat során foglalkozzon. Mindenkinek adjunk egy másolatot a javasolt folyamattervből. Kérjük meg a résztvevőket, hogy gondolják át és szóljanak hozzá a folyamattervhez.
15 perc	Megegyezés az intézményi háttérről.	Magyarázzuk el a szükséges intézményi fejlesztéseket, rendelkezéseket, amelyekről a kislétszámú Orientációs műhely döntött. Magyarázzuk el a különböző intézmények/érintettek helyét a szervezeti struktúrában, szerepeikkel és felelősségi körükkel együtt. Kérjünk a résztvevőktől visszacsatolást az intézményekkel kapcsolatban.
10 perc	A szerepek és felelősségek azonosítása.	Kérjük meg a résztvevőket, hogy írják fel a nevüket a folyamatnak ahhoz a fő területéhez, amelyben szeretnének részt venni. Kérjük meg őket, hogy jelöljék, amennyiben szeretnének részt venni az előkészítő munkában és adják meg az elérhetőségeiket (telefon, cím, e-mail). Akasszunk ki üres papírlapokat a falra, hogy a résztvevők feliratkozhassanak a munkacsoportokban való részvételre.
30 perc	Kommunikációs terv kidolgozása.	Kérjük meg a résztvevőket, hogy azonosítsák mindazon kommunikációs csatornákat, amelyekkel az érintettek megszólíthatók, és amelyek segítségével mindenki informálható. Kis csoportokban gondolkodjanak el a tervezési folyamat alatt használt legjobb kommunikációról és osszák meg az ötleteiket. Bátorítsunk mindenféle kezdeményezést: például, e-mail címek összegyűjtése, levelezőlista vagy honlap létrehozása, stb. Nevezzük meg a szükséges kommunikációs formákat: csoportok közötti kommunikáció (hány és milyen csoportok), kommunikáció a közösséggel – PR. A kommunikáció milyen szintje szükséges, mikor szükséges és mi a kommunikáció célja (vagy alanya)? Foglalkozzunk a kommunikáció kezelésével is.

2.3 3. szakasz
A helyzetfeltárás elkészítése

A HELYZETFELTÁRÁS LEGFONTOSABB LÉPÉSEI

1. Készítsük elő a helyzetfeltárást.
2. Gyűjtsük össze a háttérinformációkat.
3. Vizsgáljuk meg a helyi tudást és a benyomásokat.
4. Végezzünk további vizsgálatokat.
5. Összegezzük az információkat.

Egy jó kistérségi terv alapja a térségi helyzet átfogó ismerete. Meg kell érteni a különböző ágazatok helyi gazdasági trendjeit, valamint meg kell találni a felmerülő társadalmi és környezeti kérdéseket és azok okait. Könnyű előállni egy tervezési „kívánságlistával", ám ha ez nem a jelenlegi helyzet átfogó megértésén alapszik, nehéz a prioritások meghatározása, és a térségi terv nem megfelelő dolgokra fog koncentrálni. Nagyon gyakran előfordul, hogy a programok vagy a projektek azért sikertelenek, mert a helyi valóság nem megfelelő ismeretén alapulnak. Ebből következően az egyes problémák okait nem értették meg helyesen, így rossz megoldások kerültek bevezetésre.

A másik gyakori probléma a tervezéssel kapcsolatban az, hogy nagyon sok adatot gyűjtenek be, de ezeket az adatokat nagyon csekély mértékben elemzik, így ezek használata gyakorlatilag értelmetlenek.

Ebben a fejezetben a helyzetfeltárás részvételen alapuló módszerét mutatjuk be, a Részvételen Alapuló Helyzetfeltárás (RAH) módszerével. A RAH alapja, hogy bevonja a kistérségi közösséget a saját helyzetének elemzésébe és megértésébe. Ez a módszer több annál, mint amikor szakértők információkat gyűjtenek, mert sokkal inkább felruházza, felhatalmazza a helyi érintetteket a részvételen alapuló folyamat során a munka lefolytatására. Végül minden eszköz és megközelítés adott lesz ahhoz, hogy a folyamat bármikor megismételhető legyen, vagy más esetekben használják azokat. A folyamat minden lépését a helyi emberek végzik, vagy legalábbis részt vesznek benne.

1. lépés: A helyzetfeltárás előkészítése

A részvételen alapuló helyzetfeltárás igen gondos előkészítést igényel annak érdekében, hogy hatékony, átfogó és vonzó legyen az érintettek számára, akár munkatársról, akár célcsoportról van szó.

A megfelelő kapacitások megléte is igen fontos és ez magában foglalja a facilitációhoz szükséges képzettség meglétét (lásd *24. doboz*). Szükség lehet még egy előzetes intézményi fejlesztésre is annak érdekében, hogy a folyamatban résztvevő valamennyi személy részére világosak legyenek a feladatok.

✓ *Alakítsunk egy **RAH koordinációs csoportot,** amely koordinálja a részvételen alapuló találkozókat és workshopokat. A csoportnak helyi aktivistákból kell állnia, akik érdekeltek/szakértők az adott területen.*

*Ezután alakítsunk **tematikus munkacsoportokat,** amelyek a helyzetfeltárás fő kérdéseire szakosodnak, mint a turizmus, a mezőgazdasági kistermelés, bortermelés, szolgáltató szektor stb. Ezekben a csoportokban részt vehetnek a*

RAH koodinációs csoport tagjai, ám most egy bizonyos területre koncentrálnak. A tematikus csoportok interjúkat készítenek, csoportos találkozókat vezetnek stb. és elemzik a megszerzett információkat. A csoportoknak részletes tervet kell készíteniük a találkozók első köréről. Egyéb, a felkészüléshez kapcsolódó tevékenységek: ellenőrzőlisták készítése, intézkedések a fegyelmezett csapatmunka eléréséhez (információk leellenőrzése), a legfontosabb informátorok megtalálása stb.

A Fókuszáló műhelymunka résztvevői azonosították a legfontosabb területeket, ahol elemzésre és fejlesztésre van szükség. Az érintettek elemzése megmutatja az érintett egyének csoportjait. Ezekből az információkból lehetőség van a részvételen alapuló találkozók első tervezetének felvázolására. Ugyanakkor a folyamatot a kivitelezés során ismerjük meg, így az első pár találkozón megszerzett információk alapján esetleg felülvizsgálhatjuk a tervet és új elemeket adhatunk hozzá.

Kapacitás-fejlesztés: facilitációs készség

A csoportos megbeszélések és strukturált interjúk levezetéséhez számos facilitációs készség szükséges. Többek között: Hogyan tegyük fel a megfelelő kérdéseket? Hogyan tartsuk egyensúlyban a csoportos megbeszéléseket? Hogyan használjuk az olyan technikákat, mint a gondolati térkép, vagy az ötletbörze? (lásd *3.1 alfejezet*)
Adjunk egy rövid beveztőt ezekről mindazoknak, akik részt vesznek a RAH-ban, valamint végezzünk el néhány konkrét gyakorlatot is.

24. doboz

Tippek
A következőkről szükséges háttérinformációt beszerezni:
– korábbi mezőgazdasági vagy vidékfejlesztési tervek és programok;
– megyei fejlesztési tervek és/vagy
– megyei vagy regionális fejlesztési koncepciók és programok.

2. lépés: A háttérinformációk összegyűjtése

Nyilvánvalóan, az integrált vidékfejlesztési tervezés nem kezd mindet elölről egy adott (kis)térségben. Idő- és energiapocsékolás lenne, ha a már rendelkezésre álló adatokat és információkat figyelmen kívül hagynánk. Ezért a részvételen alapuló helyzetelemzés első lépése az összes olyan háttérinformáció begyűjtése, amely a tervezési folyamat hasznára válhat.

A munkacsoportok elkészíthetik a régióban rendelkezésre álló információk listáját. Ez tartalmazza a következőket:
– a korábbi tervek és stratégiák elemzése;
– az elérhető statisztikai adatok összegyűjtése; és
– egyéb információforrások keresése.

A korábbi tervek és stratégiák elemzése a következőkre koncentráljon: fejlesztési területek, sikerek, az alkalmazott részvételi szintek és a tanulságok. A statisztikai adatok elemzésénél mindig próbáljunk trendeket megfigyelni, esetleg korábbi évek statisztikáit is figyelembe véve.

A korábbi stratégiai dokumentumok vizsgálatánál használhatjuk a *3.1.13 alfejezetben* ismertetett ellenőrzőlistát. Az is segíthet, ha összegezzük a háttérinformációkat és bemutatjuk azokat az érintettekkel tartandó megbeszéléseken, valamint a munkacsoportok tagjainak írásban is átadhatjuk ezeket.

Tippek
Amikor hozzáfogunk a régió statisztikai adatainak és információinak begyűjtéséhez, hasznos lehet az úgynevezett „80-20 szabály" alkalmazása. Ez azon a gyakorlati tapasztalaton alapul, hogy az információ 80%-nak megszerzésére az idő és energia 20%-ra van szükség, míg a hiányzó 20%-nyi információ megszerzésére az idő és energia 80%-a megy el. Így az első körben megelégedhetünk a könnyen megszerezhető 80%-kal, és majd ha részletesebb információra van szükség, gyűjthetünk konkrétabb információkat is.

3. lépés: A helyi tudás és benyomások vizsgálata

A RAH kulcsa a helyi tudás különböző eszközökkel történő feltárása. Ilyen eszközök a csoportos megbeszélések, interjúk és kérdőívek (lásd *3.1 alfejezet*). Nagyon fontos annak megtervezése, hogy mely érintetteket kérdezzük meg, és miként tesszük ezt. A kezdeti terv elékészítését követően lehetőség van az interjúlapok és kérdőívek vázlatainak elkészítésére.

Csoportos megbeszélés a P-D kistérségben

E tevékenységek célja, hogy összegyűjtsük az információkat a térség jelenlegi állapotáról, konkrét érdekeiről és kezdeményezéseiről, a helyi közösség benyomásairól a problémákról és trendekről, valamint a közösség tagjainak vágyairól és igényeiről. Valószínűleg igen nagy mennyiségű „puha" adatot gyűjtünk majd össze a felmérések során. A részvételen alapuló helyzetfeltárás másik, nem kevésbé figyelmen kívül hagyható célja a helyzettel kapcsolatos helyi tudás és megértés generálása, a helyi érintettek közötti kommunikáció és szerveződések kezdeményezése, valamint a tanulási folyamat fenntartása a térségben.

Tanulságok a részvételről

Mivel a résztvevők meglehetősen egyenlőtlenül jelentek meg, a fókuszcsoportos megbeszélések a következő hiányosságokat mutatták:
- Kevés résztvevő jelent meg annak eredményeként, hogy a tervező csapat nem rendelkezett a megfelelő kapacitással, az események hatékonyabban népszerűsítésére, és/vagy megtalálja azokat az „ügynököket" az összes térségben, akik személyesen hívnak meg potenciális résztvevőket.
- Az érdeklődés hiánya annak is lehet a következménye, hogy két vagy több párhuzamos esemény zajlott; az érdeklődő, aktív emberek természetesen nem tudtak több találkozón részt venni.
- A környező települések lakóit nem sikerült elhívni, mert vonakodtak erergiát, pénzt és időt áldozni a részvételre egy olyan eseményen, amely a lakóhelyüktől távol zajlik.
- Néhány fókuszcsoportos megbeszélésen bizalmatlanság alakult ki, főleg, de nem kizárólagosan a vállalkozók között, ami azt mutatja, hogy a részvételen alapuló tervezés fontosságának üzenetét nem sikerült megfelelően közvetíteni.

25. doboz

A csoportos megbeszéléseknek számos haszna van:
- a csoport tagjai megértik egymást és/vagy burkolt konfliktusokra derül fény;
- a csoport tagjai sokkal szervezettebben kezdenek gondolkodni a problémákról és megoldásokról;
- információkat szerünk az egyes érintettek csoportjainak érdekeiről és nézeteiről;
- együttműködés és szerveződés generálható, valamint elérjük a csoport tagjainak elkötelezettségét.

Először szervezzünk (fókusz)csoportos megbeszéléseket annak érdekében, hogy megismerjük az egyes érintettek csoportjainak hozzáállását és konfliktusait. Ez nagyon sok „puha" információt fog eredményezni. Ezen eredmények alapján a támogatói csoportok eldönthetik, hogy melyek a felmérések lefolytatásához legmegfelelőbb eszközök és gyakorlatok. A csoportos találkozókat SWOT elemzések (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek), valamint problémafa elemzés (lásd 3.1.5 alfejezet) lefolytatására is használhatjuk, ezen kívül elképzeléseket is kaphatunk a fejlesztésekkel kapcsolatban.

Példa: Társadalmi és gazdasági hatáselemzés

A *társadalmi és gazdasági hatáselemzés* meglehetősen nehéz gyakorlat. Egyrészt, egy projektnek ritkán van értékelhető hatása a helyi/kistérségi gazdaság vagy társadalom léptékével nézve. Ugyanakkor reális feladat lehet a nagyméretű projektek esetében, mint a nagy infrastrukturális fejlesztések vagy zöldmezős beruházások, amelyek munkahelyek százait kínálják, ezzel a helyi/kistérségi munkaerő-kapacitást javítják és strukturális változásokat generálnak a munkaerőpiac igényeiben. Az ilyen projektek azonban általában a vidékfejlesztési tervezés kompetenciáján kívül esnek.

A vidékfejlesztési tervezés/programozás segítségével hasonlóan nagy hatás érhető el, ha a gyakorlat célja egy helyi akcióterv létrehozása, amelyet programszinten finanszíroznak. Magyarországon eddig a LEADER-típusú kísérleti program volt az egyetlen, amely programszintű finanszírozást nyújtott, és ez folytatódik majd az AVOP keretében. A helyi akciócsoportok stratégiai és tevékenység-tervében az intézkedéseket egyforma területen/jelleggel működő és/vagy szinergikus hatással bíró egyéni/közös projekteken keresztül kell megvalósítani. Az egyes projektek koordinációját a terv/program és a speciális végrehajtási szályok (animálás, projektek generálása, segítségnyújtás és tanácsadási szolgáltatás a potenciális projekt-tulajdonosoknak stb.) biztosítják, amelyek nagymértékben javítják a terv hatékonyságát.

A megfelelő finanszírozás esetében a hasonló és/vagy közös projektek összessége strukturális változásokat generálhat a helyi vagy kistérségi gazdaságban, például új tevékenységek bevezetésével (élelmiszer-feldolgozás, kézművesség, vidéki turizmus, stb.), vagy a vállalkozások közvetlen vagy közvetett megerősítésével.

Például, egy kerékpárút közvetett hatásokkal bírhat azzal, hogy több turistát vonz a területre, ami a kis szolgáltatások iparágának fejlődéséhez/támogatásához vezet, míg a közös kiszolgáló és egyéb turisztikai szolgáltatások közös beruházásainak népszerűsítésére irányuló intézkedések közvetlen beavatkozási csatornát jelentenek a megcélzott tevékenységek érdekében. A két intézkedés szinergia által megerősített hatása egy erősebb turisztikai ágazat a területen, kettős hatással a helyi gazdaságra és társadalomra. A diverzifikáció erősödik, új munkahelyek létesülhetnek, a létező munkahelyek megmaradnak, a lakosság bevételei stagnálnak vagy nőnek, a mikro-vállalkozások versenyképessége nő, összességében egy kiegyensúlyozottabb társadalmi szerkezet alakul ki, javított életkörülményekkel, kevesebb társadalmi feszültséggel.

26. doboz

Bizonyos típusú információk megszerzéséhez állítsunk össze kérdőíveket. Ezek olyan emberek számára készülhetnek, akiket nehéz összehozni egy találkozóra vagy nehéz felkeresni őket, emellett használhatjuk nagyobb csoportok vagy több ember egyszerre történő elérésére, vagy a csoportos megbeszélések során megszerzett információk tisztázására, kiegészítésére.

Általában szükséges a régió fő informátorainak megkérdezése. A fókuszcsoportos megbeszélések rámutathatnak arra, hogy kik azok a legfontosabb személyek, akikkel a legszükségesebb az interjúk elkészítése annak érdekében, hogy a helyzetet a legvilágosabban láthassuk és, hogy elnyerjük ezen emberek elkötelezettségét a folyamattal kapcsolatban.

Tippek

A legfontosabb informátorok lehetnek:

- szakértők, akik jól ismerik a térségi helyzetet,
- a régióra nagy befolyással bíró vállalkozók,
- magas pozícióban lévő helyi és térségi politikusok,
- kistérségi testületek/tárulások vezetői, valamint
- a civil szervezetek vezetői.

A 25. doboz felsorolja a folyamatunk során szerzett tanulságokat. Szerencsére, az említett problémák ellenére, amikor eljöttek, a résztvevők általában aktívak

voltak a megbeszéléseken. Az utolsó pontban említettek pedig nem voltak általánosan jellemzők, bár időnként jelentős tényezőnek bizonyultak.

4. lépés: További vizsgálatok elvégzése

A részvételen alapuló helyzetelemzés folyamata során felmerülhet, hogy bizonyos területeken további információkra van szükség. Nem minden információ szerezhető be a helyi érintettektől vagy hivatalos személyektől. Bizonyos kérdésekben további tényekre, számokra vagy betekintésre van szükség a tervek megfelelő minőségének biztosítása érdekében. Ez lehet piackutatás, információ a gazdaságok vagy cégek létező gyakorlatairól, a földhasználati szerkezetről vagy tulajdonosi adatokról, a finanszírozási lehetőségekről, stb.

Gazdaságok modellezése a kísérleti térségekben

A PRIDE-H projekt során a Szent-István Egyetem Környezetgazdálkodási Intézet kutatói egy mélyebb tanulmányt készítettek el a két kísérleti kistérség mezőgazdaségi szerkezetéről. A tanulmány felmérte az érintettek helyicsoportjait, majd néhány olyan gazdaságra koncentráltak, amely többé-kevésbé a kistérség egy-egy átlagos gazdaságát képviselik. A gazdaságok bemeneti és kimeneti adatait részletesen elemezték annak érdekében, hogy megállapítsák a gazdaságok jelenlegi és jövőbeni életképességét (az EU-s támogatási mechanizmusok alkalmazásával).
Az ilyen gazdaság-modellek a jövőbeni legkivitelezhetőbb forgatókönyvek alátámasztására szolgálhatnak. Arra is megfelelő, hogy a gazdákban tudatosítsuk a gazdasági potenciált és hogy a jövőről stratégiai vonatkozásban gondolkodjanak. A jövőbeni forgatókönyvek alátámasztására szolgáló tevékenységeknek különböző formái lehetnek; pl. a termelés megváltoztatása (termékek/technikák), a gazdaságok szerkezetének megváltoztatása (méret/elrendezés), a gazdaságok kibővítése, egyéb tevékenységek alkalmazása céljából (azaz, agrár-környezetvédelem, farm-turizmus), stb.
A kísérleti tanulmány kimutatta, hogy a gazdaságok modellezése még gyerekcipőben jár Magyarországon. Ez azt jelenti, hogy az egyes gazdaság-típusok normatív számadatai alig hozzáférhetőek. Az is kiderült, hogy a földhasználattal/földtulajdonnal kapcsolatos számok is nehezen hozzáférhetőek.

27. doboz

Fontos annak időben történő felismerése, hogy melyek a további szükséges adatok, hogy azokat időben meg tudjuk szerezni. A hatékony költség- és időfelhasználás érdekében figyelembe kell venni a „80-20 szabályt" (lásd *2. lépés*). A további vizsgálatokat tanulmányok vagy adatgyűjtés formájában, illetve külső szakértők előadásai alapján lehet beszerezni.

5. lépés: Az információ összefoglalása

Kapacitásépítés

Az eredmények összegzése során néhány eszköz nagyon hasznos lehet. Amikor problémákkal vagy fő kérdésekkel foglalkozunk, a *problémafa* elkészítése segíthet a strukturálásban, a fő problémák és relatív hierarchiájuk, valamint a leghatékonyabb beavatkozás szintjének meghatározásában. A *célfa* megmutatja a célok és az elvégzendő tevékenységek hierarchiáját. Ha a munkacsoportok tagjai nem ismerik a probléma- vagy célfa módszert (lásd *3.1 alfejezet)*, képzést kell nyújtani nekik.

28. doboz

Az összes különböző forrásból megszerzett információ elemzése kulcsfontosságú a folyamat szempontjából (lásd a példát a *27. dobozban)*. Mindig nagyon kényes kérdés, hogy ki végezze el az összegyűjtött információk összegzését. Általában könnyebb a tematikus munkacsoportokat rávenni arra, hogy levezessék a részvételen alapuló megbeszéléseket, mint arra, hogy összegezzék is azokat. Ugyanakkor a célunk az, hogy a tudás a helyieknél maradjon, amennyire csak lehetséges, a tanulási folyamat fenntartása érdekében.

Kérjük meg az összes munkacsoportot, hogy végezze el munkájuk eredményének összegzését, amikor az már gyakorlatilag befejeződött. Lehetséges olyan találkozók megrendezése, ahol azok vesznek részt, akik levezették a csoportos megbeszéléseket, interjúkat stb. Figyeljünk a „puha" információk megfelelő

használatára is (lásd 29. doboz). Minden támogatói csoport témájához elkészíthető egy problémafa-elemzés is (vö.: 28. doboz).

A támogatói csoportok eredményeit egy közös találkozón összegezzük. Keressük meg a kapcsolódási pontokat a tematikus problémafák között, így kialakítva egy átfogó kistérségi problémafát. Végezzünk el egy átfogó SWOT-elemzést is. Gyűjtsük össze a problémák megoldására a folyamat során felmerült tevékenységeket.

Tanulságok

A *puha* információk (mint az érintettek hozzáállása, különféle érdekeltségeik, készségeik stb.) azonosítása és használata a stratégiában nehéz feladat. Első lépés lehet a csoportos megbeszélések és interjúk során meghatározott fő témák írásos öszegzésének elkészítése. Ügyeljünk arra, hogy a SWOT-elemzés tartalmazza a puha elemeket is.

29. doboz

2.4 4. szakasz Kistérségi jövőkép kialakítása

A jövőkép kialakítása az egyik módja annak, hogy a jövőben elérendő közös céloknak és a különböző érdekeknek közös kiinduló alapot találjunk. A jövőkép kialakítását megelőzően hasznos lehet a lehetséges forgatókönyvek értékelése, azaz a külső és belső trendek függvényeként a térség lehetséges fejlődési útjainak megvizsgálása. Ez nyilván magában foglalja az esetleges negatív irányokat is. A jövőkép alapján azonosíthatjuk azokat a tevékenységeket, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a fejlődést a jövőképnek megfelelő irányba mozdítsuk elő.

A JÖVŐKÉP KIALAKÍTÁSÁNAK FŐ LÉPÉSEI

1. Adjunk visszacsatolást a RAH eredményeiről.
2. Elemezzük a forgatókönyveket.
3. Generáljunk egy jövőképet.
4. Határozzuk meg a legfontosabb követendő tevékenységeket/stratégiákat.

1. lépés: Visszacsatolás a RAH-ról

A RAH révén megszerzett tudást meg kell osztani, így az összes lehetőséget ki kell használni a visszacsatolásra az érintettek csoportjai felé. Ez arra is irányul, hogy közös tudatosságot generáljon a régió problémáival, kérdéseivel és lehetőségeivel kapcsolatban. Ez lesz az alapja a stratégia kidolgozásának.

2. lépés: A forgatókönyvek elemzése

A jövőkép kialakításának alapjaként jó gyakorlat a forgatókönyvek elemzése. A forgatókönyv-elemzés alapelve, hogy a jövőben legvalószínűbben bekövetkező trendek és tényezők következményeit elemzhetjük, ezeket a folyamatokat megérthetjük. A legfontosabb kérdések, például, a következők lehetnek: mi lenne a forgatókönyv abban az esetben, ha a legfontosabb térségi bevételi forrás összeomlana? Mik lennének az alternatívák? Mi lenne a forgatókönyv a „passzív, beavatkozás nélküli" helyzetben?

Példa a különböző forgatókönyvekre:

A workshopon kidolgozott három forgatókönyv a Kiskörösi kistérség számára:

1. A mezőgazdasági termelés összeomlik, nincs egyéb bevételi forrás, az aktív lakosság nagy része a városokba vándorol.
2. A mezőgazdaság újra felvirágzik a helyi, specifikus termékek és a bio-termelés által.
3. A mezőgazdaság bizonyos ágazatai fennmaradnak és eredményesek maradnak, és más bevételi források is kifejlődnek, mint pl. a turizmus.

30. doboz

A forgatókönyvek elemzése magában foglalja a történetek felvázolását, amelyek a különböző elképzelhető jövőbeni helyzetekről szólnak, amelyeket a külső befolyások és trendek alakítanak (a *30. doboz* egy példát szolgáltat). Lényegében a forgatókönyvek elemzése a „Mi van akkor, ha?" kérdés feltevését jelenti. A résztvevők számára betekintést és magyarázatot nyújt a térség fejlődésének irányával kapcsolatban és bemutatja a lehetséges következményeket.

3. lépés: Jövőkép kialakítása

Egyszerűen fogalmazva, a jövőkép a kívánt jövő egy közösen megformált gyakorlati képe. A jól kialakított és széles körben osztott hosszú távú jövőkép kritikus jelentőségű a közös cél érdekében és annak biztosításában, hogy „ugyanabba az irányba húzzuk és toljuk a szekeret".

Közös jövőkép elérése

A közös jövőkép elérése érdekében biztosítani kell, hogy jelentős számú ember jöjjön el, akik a térség különböző ágazatit képviselik. A jövőkép-tervező műhelymunka végén a konkrét tevékenységek meghatározása jó módszer arra, hogy kézzelfogható eredményekkel fejezzük be az ülést, és ezáltal motiválttá tegyük a résztvevőket.

31. doboz

Nagyon gyakran a tervezés azzal kezdődik, hogy felmérik a problémákat és megnézik, hogyan győzhetők le azok (ez jellemző a logikai keretmátrix megközelítésére). Míg a tervezési folyamat igen hasznos része a problémák azonosítása, a probléma-alapú tervezés negatívvá válhat és lemaradhatunk az új lehetőségekről. Az emberek szeretnének az alapján tervezni, hogy a jövőben miként szeretnének élni, és nem csak a problémákra koncentrálni. Egy közös jövőkép elérendő célként szolgálhat a közösség számára (lásd a *31. dobozt*, és a következő bekezdéseket a tippekkel kapcsolatban).

Forgatókönyvek kialakítása Kiskőrösön

Amint a kezdeményezésünk lendületbe jön, fontos, hogy újra és újra a folyamat jövőképére összpontosítsunk – a jövőkép-tervezés tehát nem csak abból áll, hogy egyszer „megcsináljuk", majd elfeledkezünk róla. Nagyon fontos elgondolkodni a második szintről is, azaz „a jövőkép eléréséhez szükséges jövőképekről". Ezen kívül tartsuk nyitva a szemünket az új és alternatív megoldások felfedezéséhez, amelyek beépíthetők a „stratégiai tervezés" fázisába.

Tippek

- Találjunk kreatív módszert arra, hogy megtudjuk, az emberek mit szeretnének látni. Ne korlátozódjon le ez csak a mindennapok reális szintjére. Gyakran egy kis merészséggel olyan lehetőségek tárulnak elénk, amelyeket egyébként észre sem vennénk.
- Milyen jövőképet tud elképzelni a régiónak 10, 20, 50 vagy 100 év múlva? Mik azok az eredmények, amelyek létrejöttét szeretné?
- Az egyes jövőképekből ki kell alakítani egy közös, mindenki által osztott jövőképet. Lehet több jövőkép is, amelyek különböző területekre összpontosítanak: pl. „társadalmi", „vállalkozói", vagy a „részvétel számára szóló" jövőképek.

– Ne használjunk szaknyelvet. A jövőképnek világosan ki kell fejeznie az elérendő célt. Fontos, hogy minden résztvevő és hozzájáruló könnyen fel tudja idézni, hogy megértsék és lelkesedjenek érte vagy inspirálja őket a részvétel megkezdése vagy fenntartása iránt.
– Képek használata a jövőképpel kapcsolatosan gyakran megfoghatóbbá és elérhetőbbé teszi azt, és segít az összpontosítás és a lelkesedés megtartásában.

Forgatókönyvek kidolgozása Pakson

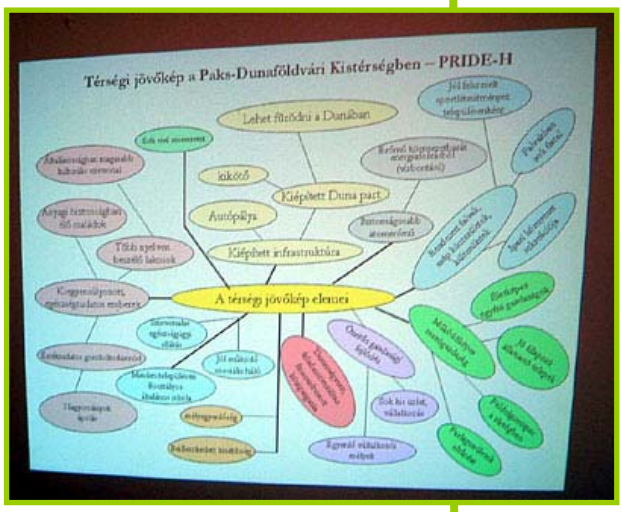
Hasznos lehet, ha egy nagyon tömör „Jövőkép kijelentést" fogalmazunk meg, amely a történetet könnyen érthetővé teszi. Egy jó példa erre az, amikor a NASA a 60-as években elkezdte az űrprogramját. Ahelyett, hogy hosszú és bonyolult magyarázatokba fogtak volna a program eszközeiről és céljairól, egyszerűen csak azt mondták: „Szeretnénk egy embert eljuttatni a Holdra." Ezt mindenki érti és a részletek ismerete nélkül is el tudja képzelni.

A jó hangulat és a kreativitás bátorítása érdekében a csoportok bármilyen őrült ötletet leírhatnak, és erre bátorítsuk is őket – olyan ötleteket, amelyek lehetetlennek tűnnek, de viccesek és jól hangzanak. Kiskőrösön az egyik ilyen őrült ötlet az volt, hogy a térség az alkohollal működő autók gyártásának központja lesz.

A jövőkép leírása Kiskőrösön

4. lépés: A legfontosabb követendő tevékenységek/stratégiák meghatározása

A résztvevőkkel közösen a kulcsfontosságú tevékenységek meghatározása egy lépés abba az irányba, hogy átfordítsuk az elvont elképzeléseket egy megfoghatóbb eredménnyé. Ez jó lehetőség az ötletbörzére is a jövőkép megvalósításához vezető fő tevékenységekkel és a beavatkozásra váró területekkel kapcsolatban.



A P-D kt jövőképe

Amikor döntések születtek a fő stratégiákról és irányokról, a következő lépés a világos célok, tevékenységek és felelősségi körök kialakítása. Ez a tervezés egy részletes szintje, amelyet gyakran egy kisebb csoport végez, majd azután megosztja szélesebb körben a visszacsatolás érdekében.

Amennyire lehetséges, fontos olyan célok meghatározása, amelyek értékelhetők és idővel nyomon követhetők. Minden céllal kapcsolatban szükség van a végrehajtandó tevékenységek és a felelős személyek meghatározására.

Kulcsesemény: JÖVŐKÉPTERVEZŐ MŰHELYMUNKA

A második „nagy workshop” célja a kistérség jövőképének kialakítása a helyi érintettek széles körével közösen. Miután befejeztük a részvételen alapuló helyzetelemzést, ideális esetben a folyamatban megnövekedett számú ember vesz részt. Fontos, hogy megkérjük a bizottságok és a munkacsoportok tagjait, hogy hívjanak el általuk személyesen ismert, feltehetőleg érdeklődő személyeket. Ha mindenki el tud hívni egy vagy két embert, az körülbelül 50-100 fős csoportot eredményez. Ez a szám természetesen függ a térség méretétől és helyzetétől. A műhelymunkán résztvevő emberek száma garanciát jelenthet arra, hogy a workshop végére kialakított jövőkép térségi szinten elfogadott lesz, így az a további tervezés alapjául szolgálhat.

Tippek

Az elvárások kezelése nagyon fontos minden műhelymunkán. A kártyatechnikával (lásd *3.1.12 alfejezet*) ez nagyon gyorsan, pár perc alatt elvégezhető. Így a résztvevők érzik, hogy aktív partnerek az együttműködésben, és mindannyian tudják, hogy mi az, amit közösen szeretnének elérni.

3. táblázat: A jövőkép-építő workshop menetrendje

Idő	Tevékenység	Módszer
30-45 perc	Visszacsatolás a RAH-ról.	– Adjunk rövid visszacsatolást a részvételen alapuló helyzetelemzésről azoknak, akik nem vettek benne részt, vagy csak a folyamat egy részét ismerik. – Ezután kérjük meg a tematikus munkacsoportokból személyeket, hogy röviden mutassák be az eredményeket. Ennek tartalmaznia kell a „puha” információkat is, a résztvevők általános hozzáállásával, az informális konfliktusokkal stb. kapcsolatban.
60 perc	A forgatókönyvek elemzése.	– Kis csoportokban vázoljunk fel három különböző forgatókönyvet. A kis csoportok a forgatókönyveket nagyobb (kb. A5-ös méretű) kártyákra írják fel (kártyánként egy forgatókönyv). Néhány forgatókönyv általában negatív, ám ne ragadjunk le ott, hogy csak egy pozitív és egy negatív forgatókönyvet vázolunk fel. A legjobb esetben több forgatókönyv van, ahol mindegyik egy lehetséges fejlődési irányt mutat be. A forgatókönyveknek tartalmazniuk kell: 1. egy beszédes, tömör címet, 2. egy rövid leírást, valamint 3. az előrejelzett forgatókönyvhöz vezető külső és belső tényezők listáját. – Minden kis csoportból egy személy röviden bemutatja a csoport forgatókönyveit. A facilitátor ekkor csoportosítja a hasonlókat és kialakít néhány (általában 3-5) közös forgatókönyvet a térség számára.
60 perc	Jövőkép generálása.	– Kéjük meg a kis csoportokat, hogy írják le, milyennek szeretnék a jövőt. A legfontosabb kérdés: Milyennek szeretném látni a térséget 5 (10) év múlva? Lehetséges ezt a feladatot képzeleten alapulva is megoldani. Például, megkérhetjük a résztvevőket, hogy képzeljék el, hogy konferencián tartanak előadást a jövőben arról, hogy miért volt sikeres a fejlesztési folyamat a térségben. Próbáljanak meg optimisták, ám realisztikusak lenni. – Minden csoport előállhat egy őrült ötlettel is. Ez segít a kreativitás és a jó hangulat fenntartásában.

30 perc	A követendő kulcsfontosságú tevékenységek/stratégiák (konkrét célok) meghatározása	– Kérjük meg az embereket, hogy határozzanak meg legalább 5 kulcsfontosságú tevékenységet, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a jövőkép teljesüljön, valamint határozzák meg a tevékenységért felelős szervezeteket. A kis csoportok használhatják a „gondolati térkép” (mind mapping) technikát (lásd 3.1.8 alfejezet) a folyamat felgyorsítására. Kérjük meg a csoportokat, hogy írják le a jövőképüket egy bemutatópapírra.
		– Minden lapon a következőknek kell szerepelniük:
		  – legalább 5 fontos változás, amit a csoport 5-10 éven belül látni szeretne,
		  – legalább 5 elvégzendő tevékenység, a felelős intézmény/személy megnevezésével együtt, valamint
		  – egy őrült ötlet.
		– Minden csoportból kérjünk meg valakit, hogy mutassa be a saját lapjukat.

2.5 5. szakasz
A stratégia kidolgozása

A *stratégia* (vagy stratégiai program) tartalmaza az összes célkitűzést és a jövőkép elérése érdekében elvégzendő tevékenységet. A részvételen alapuló folyamat során a stratégia és a meghatározott vizsgálandó beavatkozási területekre vonatkozó *alprogramok* a részvételen alapuló helyzetelemzésen alapulnak.

A STRATÉGIA KIDOLGOZÁSÁNAK FŐ LÉPÉSEI

1. Határozzuk meg az alprogram-munkacsoportokat.
2. Készítsük el az össze eredmény áttekintését.
3. Állítsuk fel a prioritásokat.
4. Készítsük el és véglegesítsük a stratégiákat.
5. Kommunikáljuk a stratégiát: Stratégiai műhelymunka.

Azokat a fő területeket, amelyekkel a stratégiának foglalkoznia kell (alprogramok), a Fókuszáló műhelymunkán határoztuk meg, míg a legfontosabb konkrét területeket és tevékenységeket a RAH és a jövőkép-tervező tevékenységek során azonosítottuk. A stratégia kidolgozása a korábbi fázisokra épít, a következő eredményekkel:
A RAH találkozók eredménye egy csoportosított kérdés/probléma/célkitűzés térkép és a fejlődési területek megnevezése.

- A külső vizsgálódások, ha voltak ilyenek, konkrét problémákra adnak választ.
- A forgatókönyvek elemzése választ ad arra a kérdésre, hogy a térség hogyan reagálna a külső tényezőkre, milyen irányba fejlődne.
- A jövőkép-tervezés megmutatja a közösség vágyait, amelyek irányába a térség fejlődését szeretnék látni, és a fejlődési folyamat végső célját tágabb időbeli vonatkozásban.

Példa: egy (al)program tartalma

- Bevezetés, feltételek, elvárások
- A felhasznált elvek és módszerek leírása
- A kistérség helyzetének rövid bemutatása
- A RAH eredményeinek összegzése, beleértve a puha információkat is
- Prioritások és célok
- A végrehajtandó intézkedések és tevékenységek csoportjai
- A stratégia végrehajtásához kapcsolódó tevékenységek, a felelős személyek
- Kommunikációs terv a végrehajtás időtartamára

32. doboz

1. lépés: Program-munkacsoportok meghatározása

Az alprogramokon tematikus munkacsoportok (pl. turizmus munkacsoport) hatékonyabban dolgozhatnak.

Alakítsuk ki az programokon dolgozó tematikus munkacsoportokat. A 32. dobozban látható, hogy egy alstratégia miket tartalmazhat. A tematikus munkacsoport tagjai lehetnek ugyanazok az emberek, akik a RAH folyamatot levezették és részt vettek az eredmények összegzésében.

2. lépés: Az összes eredmény áttekintése

A tematikus munkacsoportok első feladata, hogy összegyűjtsék a folyamat során megszerzett összes információt és eredményt. Ez további összegző munkát eredményezhet. A végső eredmény magában foglalja:

- az összes kemény és puha információ világos áttekintését,
- az összes kérdés és probléma logikusan és hierarchikusan csoportosítva és
- az összes célkitűzés és az elvégzendő tevékenységek listáját.

Ha időt szánunk arra, hogy meghatározzuk a fontos kérdéseket és lehetőségeket, lehetőségünk nyílik arra, hogy kritikusan elgondolkozzunk a jövőben felmerülő nehézségekről és lehetőségekről. Ezek megértése és kidolgozása jobb munkavégzést biztosít és segíti a jövőkép elérését. Minél többféle ember járul hozzá és veszt részt az elemzésben, annál szélesebb körű és jobb minőségű lesz az elemzés. Győződjünk meg arról, hogy a kérdések és lehetőségek feltérképezésekor az érdekek és szakterületek széles körét tekintetbe vettük.

Tippek

- Nézzük meg a szélesebb spektrumot, beleértve a trendeket, kérdéseket, intézményi szerkezeteket, hangulatokat, forrásokat, piacokat, munkahelyeket, megélhetési lehetőségeket, életstílusokat, történelmi fejlődési trendeket, a konzervációt, az erőviszonyokat és a hatalmi helyzetet.
- Mik azok a legfontosabb kérdések, amelyekkel a régiónak foglalkoznia kell?
- Melyek a jövőkép teljesítésére nézve legfenyegetőbb tényezők? Hogyan kezelhetők ezek? Mi történne, ha nem vennénk ezeket figyelembe?
- Milyen lehetőségek segítik majd a jövőkép elérését? Melyek azok a lehetőségek és kapcsolatok, amelyek fejlesztendők vagy javítandók?
- Gyűjtsük össze a kialakult véleményeink, megfigyeléseing igazolására, támogatására és jóváhagyására szolgáló adatokat, valamint azonosítsuk az ellentmondásokat. Kapcsolódjunk vissza az összegyűjtött és elemzett adatokhoz, mialatt megvizsgáljuk a térségi és a tágabb környezetet is.
- Ellenőrizzük nézeteinket, megfigyeléseinket a szélesebb körű ipari ágazattal és a közösséggel kapcsolatban.

3. lépés: Prioritások meghatározása

A RAH eredményeinek elemzése és megértése lehetővé teszi a prioritások megállapítását és az alprogramok átfogó vagy konkrét célkitűzéseinek meghatározását vagy elkülönítését.

Az alprogramok adott területén csoportosítsuk a fő problémákat és kérdéseket és határozzuk meg a prioritásokat. A probléma- és célfák segítségével kimutathatjuk a célok hierarchiáját. A tervezési eszközök, mint például a logikai keretmátrix módszer használatával meghatározhatjuk a hierarchiát, strukturálhatjuk a tevékenységeket, és átláthatóbbá tehetjük a várható eredményeket, valamint felmérhetjük a kockázatokat és feltételeket.

Győződjünk meg arról, hogy a döntések megfelelően az információk korábbi összegyűjtésén és elemzésén, valamint a hozzájárulók ötletein alapulnak. Ez segít a döntések minőségének javításában és a bizalom növelésében egyaránt. Ezen kívül sokkal jobb pozíció adódik a kezdeményezés világos és racionális megtárgyalására.

Legyünk tudatában annak, hogy ha a szervezeti háttér nem áll teljes mértékben egy döntés mellé, az gyakran az emberek elvesztésével jár: egyéb igényeik lehetnek, vagy jobb dolgokkal tölthetik az idejüket, és sokan csak egy ideig tolerálják a „tervezést”. Amennyiben nem látnak látható érdemeket és tevékenységeket a kezdeményezés teljesítésében, lemorzsolódnak vagy egyszerűen távoznak.

Tippek

- A nehéz döntések meghozatalában ne feledjünk visszatérni és használni a korábban megszerzett és elemzett információkat és vegyük figyelembe a kezelendő értékeket.
- A lehetséges opciók, meghozott döntések és ezek igazolásának megalapozott megértése csökkenti az interferenciát mind a kisbetűs, mind a nagybetűs politikában.
- Fontos a konfliktus-feloldás elveinek megértése a döntéshozatali egyensúly biztosítása érdekében.
- Azt se feledjük, hogy figyelembe kell venni a „passzív válasz" következményeit. Míg a nagy döntések meghozatala néha igen nehéz lehet, a folyamatot segítheti, ha figyelembe vesszük a semmittevés következményeit.
- Gyakran a jobb meghozni egy „legjobb tét" döntést a meglévő információk, elemzés és kollektív tapasztalat alapján, mint elhalasztani egy döntést, amíg nem áll rendelkezésre az „összes adat".

4. lépés: A stratégiák kialakítása és véglegesítése

Amikor az összes információt begyűjtöttük, összegeztük és rendszereztük, a stratégiát dokumentálni kell. A stratégiák kialakításának hagyományos formáit és annak tartalmait általában hasznos követni.

Amikor döntés született a prioritásokról és a célkitűzések hierarchiájáról, kezdjük el megformálni a stratégiát, ami tulajdonképpen azt jelenti, hogy logikus rendszerbe foglalva leírjuk a tanulságokat és az elvégzendő tevékenységeket. Útmutatók, korábbi tervek és tapasztalatok alapján döntsünk a stratégia szerkezetéről. Figyeljünk arra, hogy a dokumentum összefüggő legyen és logikus kapcsolat legyen a fejezetek között.

Az eredmények kommunikálása kábeltévén keresztül Kiskőrösön

Amikor a stratégiai munkacsoportok kidolgozták a rájuk eső részt, lehetőség van az egyes részek összegyűjtésére és némi szerkesztéssel a dokumentum véglegesítésére. A döntéshozó bizottságnak el kell olvasnia és jóvá kell hagynia a dokumentumot. Amennyiben a folyamat politikai vagy pénzügyi támogatást kap, be kell nyújtani jóváhagyásra bizonyos politikai testületekhez is. Ezután a stratégia terjeszthető és a kommunikációs tervnek megfelelően kommunikálható.

Ezeken kívül a fontosabb szempontok a következők:

- Győződjünk meg arról, hogy a stratégia kifejezi a jövőképet támogató belső értékeket és motivációkat, magát a jövőképet, a kérdéseket és lehetőségeket (részletezve, hogy az információk elemzése miként támasztja alá ezeket), valamint az irányokról vagy programokról meghozott döntéseket, amelyek a jövőkép elérését célozzák, beleértve az emberek informálását és a visszacsatolás kezelését.

– Szükség lehet különböző részletességű és formátumú kivonatokra, amelyek különböző egyének, szervezetek, befektetők stb. informálása céljából készültek.
– Vegyük figyelembe a stratégia kommunikálásának különböző módjait.
– Ne feledjük, hogy az alapelv mindig az, hogy „informáljuk magunkat és másokat", azaz mindig mondjuk el, mi történik.
– Röviden: írjuk le, nyomtassuk ki, osszuk meg, beszéljünk róla, építsük bele a visszacsatolást, véglegesítsük…majd használjuk. Később szükség lehet a felülvizsgálatra és annak biztosítására, hogy még mindig a jó úton haladunk.

5. lépés: A stratégia kommunikálása

A stratégia megosztásának különböző módjai léteznek:
– esetleg egy kisebb közösségi fórum, ahol az emberek megismerhetik és megbeszélhetik azt;
– részletes konferenciák sorozata, ahol az emberek megismerhetik a technikai információkat, amelyek a stratégiát és a döntéseket alátámasztják;
– meglovagolni az érintettek egyéb eseményeit: pl. önkormányzati üléseket, kereskedelmi- vagy iparkamarai konferenciákat, mezőgazdasági vásárokat;
– kiadványok készítése, és/vagy az újságok közösségi vagy üzleti részében cikkek megjelentetése;
– rádió és televízió;
– az Internet; és vagy
– stratégiai műhelymunka megszervezése.

Kulcsesemény: STRATÉGIAI MŰHELYMUNKA

A harmadik „nagy workshop" célja a stratégia, azaz a közösen elvégzett munka eredményének megosztása. Ezen a műhelymunkán a szélesebb közönségnek bemutatjuk a teljes stratégia tartalmát és szerkezetét. Ennek célja, hogy a komplex stratégia bekerüljön a köztudatba. A végrehajtás tekintetében lehetőség van további tevékenységek tervezésére, amelyek növelik az elkötelezettséget és konkrét pontokat határoznak meg a jövőben. Egy másik cél az, hogy érdekeltté/motiválttá tegyük az embereket a tevékenységekben való részvételben.

4. táblázat: Stratégiai műhelymunka menetrendje

Idő	Tevékenység	Módszer
60 perc	Az alprorgamok bemutatása.	– A munkacsoportok bemutatják az alprogramokat (tevékenységeket és operatív célokat) a szélesebb közösségnek
30 perc	A módszerek értékelése.	– Kérjük meg a munkacsoportokat, hogy írják le a sikereket és a tanulságokat a részvételen alapuló tervezési technikákkal kapcsolatban. Kérjük meg, hogy értékeljék a facilitációs képességeik fejlődését, és mondják meg, hogy milyen tanácsot adnának azoknak, akik hasonló folyamatot szeretnének végrehajtani.
30 perc	Általános elképzelések a végrehajtásról.	– Mutassuk be az alprogramok végrehajtásra vonatkozó megközelítést a tevékenységeken keresztül. Magyarázzuk el a projektek előkészítését, a pénzügyi támogatások elnyerésének módjait és az együttműködés fontosságát.

60 perc	Cselekvési terv elkészítése.	– Generáljunk partnerséget és motivációt azzal, hogy az alprogramok konkrét cselekvéseihez akciócsoportokat hozunk létre. A lehető legnagyobb mértékben vonjuk be a vállalkozókat és az alstratégiák kidolgozásában résztvevőket. – Dolgozzunk ki egy cselekvési tervet a prioritásoknak megfelelően. Döntsünk a következőkről: - az egyes tevékenységekért felelős személyek vagy testületek; - mikor hajtandók végre a tevékenységek, és - körülbelül mennyibe kerül és mik a rendelkezésre álló források. – Jelöljük ki a mérföldköveket. Osszuk fel a felelősségeket.
30 perc	Zárás.	– Zárjuk le a részvételen alapuló tervezés folyamatát. Hangsúlyozzuk, hogy a folyamat folytatódik, és hogy a projekt vége nem jelenti a folyamat végét.

2.6 6. szakasz Végrehajtás

A VÉGREHAJTÁS FŐ LÉPÉSEI

1. A partnerségi kapcsolatok erősítése.
2. A végrehajtás lehetőségeinek vizsgálata.
3. Projektek részletes tervezése.
4. Pályzatok készítése, projektek kezelése és végrehajtása.

Nagyon nagy kihívás, hogy megtaláljuk a dokumentált stratégia legjobb felhasználási módját. Fennáll a veszély, hogy stratégiánk egy asztalfiókban vagy a polcon végzi, tulajdonképpeni megvalósítás nélkül. Ezért nagyon fontos, hogy megtervezzük, facilitáljuk és folyamatosan megerősítsük a végrehajtási fázist. A végrehajtás módja változhat a finanszírozási szerkezet szerint. A legtöbb esetben az integrált programokat nagyon sok forrásból finanszírozzák. Ez a stratégia végrehajtását bonyolulttá és kockázatossá teszi, mivel a hozzáférhető támogatási rendszerek folyamatosan változnak és nagy a verseny a jelentkezők között.
Vannak azonban olyan programalapú támogatási rendszerek (pl. a LEADER+), amelyeknek nincs szükség forrás-feltáró tevékenységekre, hanem ehelyett széleskörű intézményi és partnerségi koordinációt igényelnek.

1. lépés: A partnerségek erősítése

A stratégiai műhelymunkán akciócsoportokat alakítottunk a stratégia bizonyos területeinek végrehajtására. Ezek az akciócsoportok találkozókat és kisebb műhelymunkákat rendezhetnek a potenciális projekt-tulajdonosok és a tervezett stratégia által lefedett kérdésekkel foglalkozó emberek számára. A találkozókat témák szerint tarthatják meg. Ebben a szakaszban nagyon fontos, hogy megtaláljuk az összes partnerségi és együttműködési lehetőséget, hiszen ezek pozitív hatással vannak a projekt tartalmára és a finanszírozási lehetőségekre. Egy további hatás lehet, hogy egymás projektjeit látva további projektötletek születhetnek, illetve bátoríthatja a meglévőket.

Ragadjuk meg az összes potenciális projektet és ötletet, amelyek a tervezési folyamat során felmerültek és vegyük fel a kapcsolatot kitalálóikkal. Legyünk nyitottak az új projekt-javaslatokra.

2. lépés: A végrehajtás lehetőségeinek vizsgálata

Ez a lépés különösen indokolt abban az esetben, ha program nem teljes egészében kerül finanszírozásra. Általában létezik hozzáférhető pénz minden projekt számára, de nem reális azt feltételezni, hogy valamennyi potenciális projekt-tulajdonos ismeri az összes lehetőséget. Fontos, hogy az érdekelteknek egyszerűsített, világos és átfogó információt nyújtsunk a finanszírozási lehetőségekről.

Rendezzünk kis tematikus műhelymunkákat, ahová a potenciális projekt-tulajdonosokat és partnereket hívjuk el. Azonosítsuk a további együttműködési és partnerségi lehetőségeket. Segítsünk a projekt-tulajdonosoknak megtalálni a legjobb finanszírozási lehetőséget. A meghíváskor szóba jöhető emberek és szervezetek meghatározásánál használjuk a fejlesztési terv megfelelő részeit, amely azonosította a különböző témákban érdekelt célcsoportokat. A tematikus workshopok hozadéka alapján szélesíthetjük az együttműködési és partnerségi lehetőségeket.

Tippek

A projekt kidolgozásának ellenőrzőlistája:

- Pontosan mi? – tartalom
- Miért? – ok
- Hogyan? – menedzsment
- Mennyiért? – költség-haszon elemzés
- Mennyire biztos? – megvalósíthatósági tanulmány, kockázatelemzés
- Mi az elvárás? – eredmények, hatások

3. lépés: Projektek részletes megtervezése

A sok projekt és az azokhoz kapcsolódó tevékenységek lehetővé teszik a stratégia megvalósítását. A projekteknek jól kigondoltnak kell lenniük és integrálni kell őket a térségben kidolgozott egyéb stratégiákba és szakpolitikákba. Jó referencia lehet Az EU Projektciklus menedzsment kézikönyve és a VÁTI által kidolgozott másik kézikönyv.

Kapacitásépítés

Azonosítsuk a képzési igényeket a projektötletek és projekt javaslatok/pályázatok kidolgozásával kapcsolatban. Legyünk naprakészek a finanszírozási lehetőségekkel kapcsolatban!

33. doboz

Tippek

- A projekteknek jól megtervezetteknek és jól kidolgozottaknak kell lenniük. Szükség esetén kérje ki csoporton kívüli szakértők segítségét.
- Azonosítsa, majd mutassa be, hogy a projektek hogyan kapcsolódnak egymáshoz a stratégia megvalóítása érdekében (ne feledje a közösségi, gazdasági és környezeti szempontokat).
- Reflektáljon a működési feltételek változásaira. Kapcsolódjon be a regionális/állami/közösségi stratégiákba és politikákba (pl. regionális felzárkóztatási stratégiák, állami üzletfejlesztő kezdeményezések, nemzeti telekommunikációs kezdeményezések); ezek gyakran igen megalapozottak és/vagy forrásokat hozhatnak a térségbe.

– Folyamatosan ellenőrizze a tervezett tevékenységek szükségességét; a felesleges tevékenységek révén a források könnyen elfogynak és az emberek a kívánt eredmények elérése nélkül maradnak.
– Hangolja össze a projekteket egy mentorral, szakemberrel vagy referenciacsoporttal.

A projektek részletes megtervezése az előfeltétele a jó minőségű, sikeres pályázatnak. Szervezhetünk olyan műhelymunkákat, ahol a hasonló projekteken dolgozhatunk (például olyan projekteken, amelyek azonos finanszírozási forrással rendelkeznek) és dolgozzuk ki azokat együtt lépésről-lépésre (ahol lehetséges, a releváns pályázati formák használatával).

A projekt részletes tervezésénél használható a logikai keretmátrix (LOGFRAME) módszert, ami szoros és logikus struktúrát biztosít, és ezáltal világos, jól szervezett pályázatokhoz vezet. A műhelymunkákon használhatunk elkészített és kinyomtatott logikai keretmátrix sablonokat.

Ezen a ponton meg kell határozznunk, hogy milyen forrásokra és támogatásra van szükségünk—és dolgozznunk ezek hasznosításán. A jó tervezés után magabiztosan népszerűsíthetjük a kezdeményezéseinket megvalósító projektjeinket a potenciális szponzorok, befektetők és a képességeikkel hozzájárulók számára.

Tippek

– Amikor támogatásra vagy szponzorálásra pályázunk, ne feledjük, hogy míg sok közülük rögzített és nem rugalmas, lehetnek olyan lehetőségek, hogy függetlenül tárgyalhatunk olyan partnerségek érdekében, amelyek jobban megfelelnek a terveinknek.
– Szervezzük meg és irányítsuk a lobbitevékenységünket—kit lehet befolyásolni és mit kell ehhez tenni? A részvételen alapuló tervezési folyamat mely tagjai bírnak jelentős befolyással az üzleti szférára, kormányzati szférára stb.?
– Keressük meg a szponzorokat a térségen belül és azon kívül.
– Dolgozzuk ki a képességek listáját, így összehangolhatjuk ezeket és feltárhatjuk, hogy mely képességeket kell bevonni, kifejleszteni és/vagy fizetett szakértő bevonásával pótolni. Határozzuk meg a felmerülő költségeket.
– Biztosítsuk, hogy az önkéntes és fizetett alkalmazottak megfelelően és átláthatóan végzik munkájukat.

4. lépés: Pályázatok elkészítése, a projektek kezelése és végrehajtása

Amikor rendelkezünk néhány részletes projektjavaslattal és információval a finanszírozási lehetőségekről, szervezhetünk műhely-munkákat vagy biztosíthatunk konzultációs időpontokat, ahol kitölthetők a pályázati nyomtatványok és megszerezhetők a kapcsolódó információk. A pályázat bizonyos részeihez (pl. az üzleti terv,

PÉLDA

Amikor egy projektről kiderül, hogy sikeres és innovatív, nagyon fontos, hogy ezt a projektet jó példaként lássa a térség, mert ez multiplikátor hatással bírhat. Ennek érdekében rendezhetünk egy eseményt, ahol bemutatjuk a projekt eredményeit és tanulságait.

34. doboz

vagy egy cash-flow elemzés) szükség lehet szakemberek segítségére vagy konzultációra a hatóságokkal. Érdemes megnézznünk a korábbi, illetve máshol megvalósult projekteket, hogy tanuljunk belőlük.

A projekt végrehajtásához megfelelő szerkezet különbözhet a „köztes szerkezettől", amelyet a folyamat fejlesztési és tervezési fázisainak kezelésére alakítottunk ki. Szánjunk időt arra, hogy megtaláljuk, felvázoljuk és bevezessük a megfelelő szerkezetet. A legfontosabb szempontok a következők: a projekt relevanciája a térségben (beleértve a kimondott és kimondatlan politikát); a jó együttműködéshez nyújtott hozzájárulása; és a képessége mellyel bátorítja az új kapcsolatok és partnerségek kialakítását egyéb szervezetekkel.

Tippek

- Ne feledjük, hogy már eltöltöttünk valamennyi időt a potenciális intézményi struktúrák értékelésével a „felépítményi" összetevőben (lásd a 2.1 és 2.2 alfejezeteket); most reflektálhatunk ezekre az értékelésekre.
- Tisztázzuk a szerepeket és biztosítsuk, hogy minden résztvevő és a szélesebb közösség/érintettek világosan értik a projektet.
- Biztosítsuk, hogy a közösséget informáljuk arról, hogy hogyan és miért került kiválasztásra az adott szerkezet és mire számíthatnak.
- Bizonyosodjunk meg arról, hogy az összes felelősséget nem csak néhányak viselik, és nem esetleg aktívan szerzik meg azt néhányan.
- Bizonyosodjunk meg arról, hogy kiválasztott szerkezet támogatja az embereket a projektek végrehajtásában.

Végső soron a sikeres projekt zálogai az emberek és az ő elkötelezettségük a kezdeményezés és a végrehajtáshoz szükséges döntések és tevékenységek iránt.
A folyamat legfontosabb szereplőinek időt kell szánniuk arra, hogy meghatározzák, hogyan működjenek ők és a csapataik.

Tippek

- Biztosítsuk hogy nem csak „elvárunk".
- Határozzuk meg, hogyan jutalmazzuk/ismerjük el az embereket, ezzel is hatékonyabbá téve őket.
- Nyújtsunk visszacsatolást és kérjünk visszacsatolást; ezután tegyük meg a szükséges módosításokat, ne hagyjuk ezt figyelmen kívül.
- Az embereket mindig informáljuk arról, hogy a döntések hogyan születnek és hol tart a folyamat (pl. nyílt napokon, rádió és média kiadványok által) és továbbra is biztosítsunk lehetőséget a bevonásukra.
- Ünnepeljük meg az összes elért eredményt, akár nagy, akár kicsi: finanszírozás elnyerése egy kis projekthez; az emberek elhívása a nyílt napra; jelentős hozzájárulás elnyerése; látogatás a szomszédos régióból vagy államközi kirándulás; új alkalmazottak felvétele; a negyedéves találkozó.
- Kombináljuk a képzést és a személyi/szakmai fejlesztést az elismerésekkel és vidámsággal. Például: szervezzünk régiók közötti vagy külföldi kirándulásokat, tartsunk képzést a régió egyik szabadidőközpontjában, vagy tartsunk kerti sütést a találkozó végén.
- Biztosítsuk, hogy megfelelően támogatjuk és elismerjük a tiszteletbeli hozzájárulókat.

2.7 Folyamatos fázisok
Kapacitásépítés, monitoring és értékelés, tanulás

2.7.1 Kapacitásépítés

A részvételen alapuló tervezési folyamat célja nem csak az, hogy jó stratégiát készítsünk és végrehajtsunk néhány projektet, hanem az is, hogy fejlesszük az ön-menedzselt fejlesztési tevékenységek és tervezés helyi kapacitásait. A folyamat véget ér, ám a hagyományos fejlesztési projektektől eltérően a tudás helyi kezekben marad és hasznosítható a további fejlődés érdekében. Így a kapacitásépítés nagyon fontos eleme a részvételen alapuló tervezésnek.

A kapacitásépítés leghatékonyabb módja a „csinálva tanulás" módszere. Ennek érdekében szervezünk kis munkacsoportokat a folyamat minden fázisában, amelyeken a helyi emberek vezetik le és végzik el a tulajdonképpeni munkát. A facilitátor szerepe, hogy biztosítsa az összes elengedhetetlen információt a feladatok és módszerek általános megértéséhez. A bonyolultabb tevékenységek esetében képzési és gyakorlási fázisokra is szükség lehet, így több időráfordítás szükséges. A munka elvégzése során a facilitátor rendelkezésre áll a tevékenységek finomhangolásához.

Így a helyi szereplők megszerzik a vidékfejlesztés know-how-ját és a fejlesztési folyamat biztosan nem fejeződik be a projekt befejeztével.

A projektfejlesztési folyamat egyes fázisaiban elvégzendő kapacitásépítési tevékenységek összegzését a következő táblázat tartalmazza:

4. táblázat: Kapacitásépítés a folyamat során

Mikor	Mit	Kinek
Szakasz: Indulás	– A részvételen alapuló tervezés ismertetése, bevezetés a részvételen alapuló technikákba és a facilitációs képességekbe, egy workshop levezetésének ismertetése	A projekt helyi fő csoportja
Szakasz: Helyzetfeltárás	– Képzés a részvételen alapuló technikákról és facilitációs képességekről – Az eredmények elemzésének és összegzésének eszközei	RAH munkacsoportok
Szakasz: Jövőkép-tervezés	– A jövőkép-tervező műhelymunkán használt módszerek és eszközök	RAH munkacsoportok
Szakasz: A stratégia kidolgozása	– A felhasználandó módszerek és eszközök, világos meghatározások. A jó stratégia ellenőrzőlistája.	Tematikus munkacsoportok
Szakasz: Végrehajtás	– A projektötletek kidolgozásának módszerei és eszközei. Egy projekt kidolgozásának ellenőrzőlistája. – A finanszírozásra irányuló pályázatok írásának általános know-how-ja. – A finanszírozási lehetőségek ismertetése.	Tematikus munkacsoportok, projekt-gazdák

Tippek

- A csapatok sokféle emberből álljanak. Szánjunk időt a különbségek értékelésére és ismerjük el a hozzájárulásokat.
- Dolgozzuk ki a képességek listáját – mi szükséges a munka elvégzéséhez, és melyek a résztvevők meglévő képességei? Azonosítsuk, hogy ezek hol egészítik ki egymást.

- Határozzuk meg a szükséges képzéseket és fejlesztéseket.
- A testületi/bizottsági tagok rotációja egészséges és segíti az egyéneket, hogy a képességeiket egy támogató környezetben fejlesszék.
- A munka megosztása, gyakran egy vezetővel vagy mentorral, gyakorlatias és erőteljes módja a fejlesztés elősegítésének.
- Vizsgáljuk meg a különböző képzési és fejlesztési programokat, vegyük fel a kiírókkal a kapcsolatot és nézzük meg, hogyan vehetünk részt ezekben, vagy ők miként készíthetnek elő vagy tarthatnak számunkra egy programot.
- Vegyük fel a kapcsolatot kormányzati programokkal és üzleti szponzorokkal támogatás kérésével a programok kidolgozására és végrehajtására.
- A kollektív készségek meghatározása során hozzuk ki a lehető legtöbbet a résztvevőkből. Ne szorítkozzunk csak a címükre vagy a domináns foglalkozásukra, keressük meg és hasznosítsuk az egyes emberek összes képességét. Ezek a képességek a következők lehetnek: jó idő-kezelés, jó szervezőkészség (pl. nagyon sok anya jó ebben), bátor beszélgetés bármilyen típusú emberrel, jó odafigyelés, jó összegzés, a lényeges pontok kiemelése, jó gazdasági gondolkodásmód, világos információközlés, vezetői készség, jó facilitáció, erős elemzőkészség, statisztikák összegyűjtése és elemzése, jó érdekképviselet, média-képességek vagy kapcsolatok, jó kapcsolatteremtés és networking, jó tárgyalókészség, jó projekt-menedzsment vagy közösségi részvétel.

2.7.2 Monitoring és értékelés, tanulás és alkalmazás

A monitoring és alkalmazás kritikus minden szempontból arra nézve, amit teszünk, nem csak valami, amit a végén megemlítünk. Segít abban, hogy javítsuk a folyamatunkat és eredményeinket. A gyakran hangoztatott panaszok: „miért találják fel újra a kereket?", „Miért teszik a pénzüket rossz helyre?" és „miért nem tanulnak a saját és a mások hibáiból és sikereiből?" mind-mind folyamatosan elkötelezetté tehet bennünket a tanulás és alkalmazás mellett.

A monitoring és alkalmazási rendszer kialakítása érdekében a következő tevékenységek fontosak (IFAD, 2002):
- Alakítsunk ki tanulási kultúrát és környezetet.
- Határozzuk meg a siker kritériumait (teljesítményi kérdések és mutatók).
- Fejlesszünk ki és alkalmazzunk monitoring mechanizmusokat.
- Vizsgáljuk felül és értékeljük a fejlődést és határozzuk meg a tanulságokat.
- A tanulságokról adjunk visszacsatolást a stratégiákban és a végrehajtási eljárásokban.

Tanulási kultúra és környezet kialakítása
A tanuláshoz az embereknek szükségük van a kritikus reflektálásra arról, ami történik, meg kell kérdőjelezniük a feltételezéseket és nyitottaknak kell lenniük a konstruktív kritikákra, az új ötletekre és el kell fogadniuk a kudarcot. Ahhoz, hogy egy egyén vagy csapat hatékonyan tanuljon, szükséges a pozitív tanulási környezet és kultúra kialakítása. Ez azt jelenti, hogy az embereket bátorítjuk arra, hogy kérdéseket tegyenek fel és megkérdőjelezzék a kialakult gondolkodásmódot, időt szánunk arra, hogy a fejlődést felülvizsgáljuk és az embereket arra sarkalljuk, hogy a fejlődés érdekében dolgozzanak. Nagyon

sok dolog járulhat hozzá a pozitív vagy negatív tanulási környezet kialakításához. A vezetők és facilitátorok stílusa ebből a szempontból különösen fontos. Az egyéb tényezők között megemlíthetjük azt, hogy vajon az emberek úgy érzik-e, hogy az ötleteiket komolyan veszik és történik valami ezekkel kapcsolatban, valamint azt, hogy az emberek biztonságos környezetben érzik-e magukat ahhoz, hogy kifejezzék a saját bizonytalanságaikat.

A siker kritériumainak meghatározása (teljesítményi kérdések és mutatók)
Hogyan tudjuk meg, hogyan sikerült? A siker meghatározható a folyamat különböző fázisaira vonatkozóan: siker a kezelési struktúrában, siker a fejlesztésben és a partnerségek kialakításában, siker az egyes projektekkel, siker az elkötelezettség fenntartásában vagy siker a többiek informálásában.

Azt is meg kell határoznunk, hogy milyen erőforrásokat használunk az értékelésre és hogyan kommunikáljuk a folyamatot és az eredményeket.

Tippek
- Győződjünk meg arról, hogy az összes projektben az erőforrások egy része az értékelésre van lekötve.
- Kérjünk szakértői segítséget. Nagyon sok iparági csoport és kormányzati ügynökség foglalkozik a „folyamatos fejlesztéssel" – használjuk a segítségüket. Például, megkérhetjük őket, hogy tartsanak rövid workshopokat a tanulás és alkalmazás legfontosabb elemeiről, vagy értékeljék a monitoring tevékenységünket és az értékelési programunkat.
- Kérjük ki mások információit a monitoring és értékelési folyamatról – az ő folyamataik szempontjai jók lehetnek a mi kezdeményezésünkhöz is.

A rendszerek összetettek és nem lehet mindent mérni (nem is szükséges). Néhány „mutató" mérésével azonban megnézhetjük, hogy mi változik, rosszabbodik, fejlődik stb., így kimutathatjuk az esetleges sikert. Az előrehaladás mérésére szolgáló mutatók használata segít meghatározni, hogy mikor szükséges változtatni a dolgok jelenlegi végzésén vagy jelenlegi terveinken.

Tippek
- Világosan határozzuk meg, hogy mi az, amit nyomonkövetünk annak érdekében, hogy biztosítsuk az előrehaladás méréséhez szükséges objektív információkat.
- Attól függően, hogy mire terjesztjük ki a monitoringot, szükséges a bemenetek, kimenetek és eredmények mutatóinak kiválasztása.
- A mutatókat különböző ágazatok és kategóriák szerint válasszuk ki, pl. kisvállalkozások, térségi vagy egyéni projektek. Olyan mutatókat válasszunk, amelyek segítenek annak eldöntésében, hogy elérjük-e a kezdeményezés közösségi, környezetvédelmi és gazdasági céljait.
- Használjunk SMART mutatókat: azaz olyan mutatókat, amelyek egyszerűek, mérhetőek, hozzáférhetőek, relevánsak és időszerűek (Simple, Measurable, Accessible, Relevant and Timely – SMART). A mutatók legyenek továbbá képesek arra, hogy reprezentatív képen nyújtsanak, legyenek könnyen interpretálhatók és mutassák az időbeli trendeket, reagáljanak a változásokra, legyenek értékelhetők jelentőségük szerint a felhasználók számára, reális áron hozzáférhetők és frissíthetők.

Monitoring mechanizmusok kialakítása és alkalmazása
Egy tervezési vagy végrehajtási folyamat hatékony monitoringjához különböző rendszerekkel kell rendelkezni. Például szükség van a különböző mutatók monitoringjához megfelelő eljárásokra, az információk tárolására és elemzésére szolgáló módszerekre, valamint az eredmények hatásait vizsgáló megbeszélésekre. Nagyon sok esetben a monitoring és az értékelés azért fullad kudarcba, mert a szükséges rendszerek nem állnak rendelkezésre. A jó monitoring és értékelési folyamathoz szisztematikus és módszertani megközelítésre, valamint kreativitásra van szükség.

A gyakorlatban a monitoring és az értékelés egy vészjelző rendszernek fogható fel, amely lehetővé teszi, hogy a projektet és/vagy a folyamatot újragondoljuk és módosítsuk. Ilyen megközelítésben mindez segít relevánssá tenni mindazt, amit szeretnénk elérni.

A folyamatos monitoring elkötelezettséget és kitartást igényel, így a felelős szervezetnek meg kell határoznia, hogy ezt miként facilitálja, beleértve a résztvevőknek nyújtott segítséget.

Tippek
- A monitoringot a „cselekvés" során végezzük – a legjobban akkor működik, ha integráns része a projektnek/kezdeményezésnek.
- Határozzuk meg és kommunikáljuk az egyének, csoportok és ügynökségek monitoringgal kapcsolatos felelősségét. A gyakori frissítés hasznos lehet.
- Biztosítsunk lehetőséget a közösség számára, hogy megértse az összegyűjtött információkat, azok értékelését és azt, hogy ez miként befolyásolja a jövőbeni tevékenységeket.
- Szánjunk időt és erőforrásokat a követő tevékenységekre.

A haladás felülvizsgálata és értékelése és a tanulságok megfogalmazása
A stratégiai tervezés általában nagyfokú bizonytalanságot jelent a jövővel kapcsolatban, ezért a stratégia és a tevékenységek hatékonyságának folyamatos értékelésére van szükség.

Tanulságok

Annak érdekében, hogy hatékonyak legyünk a részvételen alapuló gyakorlat során, fontos, hogy a HVB rendszeresen figyeli a koordináló csoport jelentéseit. Ha hiányoznak ezek a jelentések, az problémákhoz vezethet, mint ahogyan az történt a Paks-Dunaföldvár kistérségben. A kistérségi menedzserek nem érzeték magukat kompetensnek a beavatkozásra és új emberek alkalmazására a felmondott munkaerő helyére, de nem is jelentették az új helyzetet a HVB számára. Ennek következményeit egy nyílt megbeszélésen kellett viselniük, ahol az egyik legfontosabb érintett, a turizmus egyik vezető alakja az elvégzett munkát kritizálta. Ő úgy találta, hogy elfogadhatatlan a részrehajlás a kisvállalkozások felé. Ez a helyzet elkerülhető lett vona, ha rendszeresen történik a monitoring és a beavatkozás. Ebben az esetben a koordináló csoportnak át kellett volna vennie a dolgozók felmondása miatt nyitva hagyott feladatokat, vagy olyan helyettest kellet volna keresniük, aki fókuszcsoportos megbeszélést szervezett volna a nagyobb és kisebb érintettekkel.

35. doboz

Tippek
- Elemezzük az összegyűjtött információkat. Határozzuk meg a kérdéseket, trendeket és témákat, amelyek segítik a haladás értékelését.
- Határozzuk meg az információs hiányokat és töltsük fel a releváns forrásokból.
- Határozzuk meg, hogy a céljaink és elérendő eredményeink még mindig relevánsak-e.
- Határozzuk meg, hogy a stratégiai irányok még mindig relevánsak és hatékonyak-e.
- Határozzuk meg, hogy a csoportfolyamataink és a szerkezetek még mindig relevánsak és hatékonyak-e.
- Határozzuk meg, hogy megváltozott-e a szélesebb környezet. Hogyan befolyásolja ez az részvételen alapuló tervezési folyamatot? Milyen változtatásokra van szükség?

A tanulságok olyan betekintés jellegű és új tudást jelentenek, amelyek a gyakorlat és tapasztalatok alapján merülnek fel és segítenek a jövőbeni tevékenységek javításában. A jó monitoring, értékelés és reflektálás folyamatai elvezetnek az értékes tanulságokhoz. Nagyon fontos, hogy megszerezzük ezeket a tanulságokat, és oly módon dokumentáljuk, illetve kommunikáljuk ezeket, ami segíti a teljes folyamat javítását.

Visszacsatolás a tanulságokról a stratégiákba és a végrehajtási eljárásokba
A monitoring és értékelési folyamatok nem csak a jelentésről szólnak. A sikeres folyamat tartalmazza a válaszokat is az információkra és az elemzésre, a változások megtételét és annak biztosítását, hogy a tanulságokat megértettük, magunkévá tettük és megosztottuk. Újra hangsúlyozzuk, hogy ha az érintettek nem látják a tanulási folyamatot és a megfelelő helyen végzett változtatásokat, elkedvetlenedhetnek, és frusztrálttá válhatnak (lásd a példát a *35. dobozban*) és eltávolodhatnak a kezdeményezéstől.

Tippek
- Ne korlátozzuk tevékenységünket csak a projektek „kijavítására/megváltoztatására". A tanultak tudatában tegyük meg a szükséges változtatásokat a projekt minden aspektusában, beleértve a folyamatot, a struktúrát, a menedzsmentet, a jelentést és a kommunikációt.
- Ne feledjük „elmesélni" a változások alkalmazásának módját, vagy azt, hogy miként bátorítjuk az embereket a változtatások megtételére. Gyakran az embereknek nincs lehetőségük megérteni ezt, ezért az elkötelezettségük a változtatások mellett érthető módon gyenge lábakon áll.
- A tanulságokat építsük be a jelenleg alkalmazott, vagy a jövőben alkalmazandó gyakorlatokba.
- Osszuk meg a tanulságokat mind a projekten végzett finomhangolásokról, mind a monitoring és értékelési folyamatokkal kapcsolatban. A többi csoporttal való relevancia erősítése érdekében rávilágíthatunk olyan aspektusokra, amelyeket szerettünk volna, ha a folyamat korábbi szakaszában megosztanak velünk.

3. Erőforrások

Ez a fejezet bemutatja a tervezési folyamat során használt módszereket és eszközöket és információkat nyújt arról, hogy hol található további segítség.

3.1 Tervezési módszerek és eszközök

(E fejezet alapjai: IFAD, 2002 és Dore et al, 2002)

3.1.1 Csoport-folyamatok facilitációja

Cél

A tervezési módszerek és eszközök hatékony használatához fontos a jó facilitációs készségek megléte. A facilitáció sok szinten szükséges, kezdve a hosszú távú és összetett részvételen alapuló sok érintett részvételével zajló folyamatok támogatásától, a kis csoportokkal helyzetekig. Fontosak még a csoportdinamika-menedzsmenttel, elemzéssel és összegzéssel, konfliktus-feloldással és ehhez hasonlókkal kapcsolatos készségek.

A facilitáció egy csoport támogatásának tudatos folyamata a feladatok végrehajtásában csoportként való funkcionálás közben. Más szavakkal, a facilitáció segít egy csoport számára, hogy hatékonyan vegyenek részt egy folyamatban.

6. ábra

Tippek/Megjegyzések

Előkészítés&Bevezetés

- Legyenek világosak a célok és a kívánt eredmények.
- Legyünk felkészültek, de rugalmasak.
- Minden ülésen adjunk nagyon világos utasításokat és fókuszált kérdéseket.
- Legyünk a lehető legegyszerűbbek.
- Bánjunk nagyon tudatosan az idővel; ne legyünk túlzottan ambiciózusak az elérendőkkel kapcsolatban.

Csoport interaktivitás
- Kerüljük el a túl-facilitálást.
- Olyan tevékenységeket használjunk, amelyek lebontják az emberek közötti korlátokat és csökkentik a fenyegetettség érzetét.
- Váltogassuk a kis csoportokat és a plenáris üléseket, de ne vigyük túlzásba.
- Alakítsunk ki közös nyelvet.

Feljegyzés
- Minden anyagot jegyezzünk fel flipchart-papírra és a kész lapokat ragasszuk ki a falra.
- Legyenek segítőink, akik részletesen lejegyzik a megbeszéléseket.
- A workshopot a lehető leghamarabb értékeljük ki.

Mások bevonása a facilitációba
- Amikor nagyobb csoportokkal dolgozunk kérjünk fel facilitátor-asszisztenseket, akik ismerik a használt technikákat és felkészültek erre a szerepre.
- Osszuk ki a szerepeket és felelősségeket.

Frusztráció és aggodalmak
- Reagáljunk az emberek frusztrációjára és aggodalmaira.
- Adjunk időt az embereknek, hogy ellazuljanak és feloldódjanak.
- A frusztráció és a konfliktus a workshop egészséges részei – tanuljuk meg ezek kezelését, ne féljünk tőlük.
- A műhelymunkán kockáztathatunk, ne aggódjunk azon, ha nem sikerülnek tökéletesre. Az emberek szeretnek beszélgetni és megosztani egymással az ötleteiket, ha megkapják ezt a lehetőséget, nagy az esély arra, hogy a workshopot hasznosnak tartják majd.

3.1.2 A workshop levezetése, néhány tipp

1. Magyarázzuk el a workshop hátterét és tartalmát, valamint a kívánt eredményeket.
2. Hagyjuk a résztvevőket bemutatkozni, majd vezessünk le egy tevékenységet, amely „megtöri a jeget” és kapcsolatot alakít ki a résztvevők között és néhány nevetést is kicsal belőlük.
3. Magyarázzuk el a napirendet és a workshop folyamatát, valamint a facilitátor szerepét.
4. Kérjük meg a résztvevőket, hogy mondják el, ők mit szeretnének elérni a workshopon.
5. Végezzünk el néhány olyan feladatot, amelyek segítik a workshop kívánt eredményének elérését.
6. Tisztázzuk a workshop eredményeit és egyezzünk meg a jövőbeni tevékenységekről.
7. Kérjük meg a résztvevőket, hogy írásban értékeljék a workshopot (opcionális).
8. Zárjuk be a workshopot azzal, hogy megkérjük a résztvevőket, mondják el, mit jelentett számukra a workshop.
9. Értékeljük ki a workshopot és a lehető leghamarabb küldjünk el egy jelentést a résztvevőknek.

3.1.3 Helyzetrajz (rich picture)

Cél

Képi reprezentációja mindazon elemeknek, amelyeket figyelembe kell venni vagy fontosak egy adott (projekt-) szituációban, beleértve az érintetteket és kérdéseket, és a köztük fennálló interakciókat és kapcsolatokat.

Lépések

1. Egy nagy méretű papírlapot és jeleket, képeket és szavakat felhasználva rajzoljunk egy „képet" (vagy „gondolati térképet") a helyzetről (projekt/csoport), amit szeretnénk megbeszélni.
2. Kezdjük azzal, hogy megkérdezzük a résztvevőket, hogy rajzolják fel az összes fizikai entitást; például, a kép szempontjából kritikus személyeket, szervezeteket, vagy nézőpontokat.
3. Kérjük meg az embereket, hogy mutassák be a helyzetrajzaikat a legfontosabb elemek és a köztük fennálló legfontosabb kapcsolatok leírásával.
4. Ha egynél több csoport van, hasonlítsuk össze a képeiket és csoportosítsuk az ötleteket a hasonlóságaik és különbözőségeik alapján. Így meghatározhatjuk a legfontosabb megbeszélendő kérdéseket, mint a kritikus témákat vagy a legfontosabb bevonandó érintetteket.

Tippek/Megjegyzések

- A helyzetrajz segíti megnyitni a beszélgetést és azt, hogy a helyzetet széles körűen megismerjük. Nem mondja el azt, hogy mi változott, bár ez a megbeszélés során előjöhet.
- Gondosan válassza ki, hogy kiket tartalmazzanak a csoportok. Ha reprezentatív képet szeretne kapni, akkor a csoport összetétele más lesz, mint akkor, ha koncentrált nézőpontokat szeretne összehasonlítani.
- Használhatjuk a kistérség egy térképét is, amelyikre a különböző elemek/képek felrajzolhatók.

3.1.4 Fizikai/helyi feltérképezés

Cél

Vizuális reprezentációt nyújtani egy adott földrajzi környezet információiról az érintettek véleménye alapján a fókusz-kérdések bármelyikéről:

1. fizikai, mint az elérhető erőforrások és használatuk, a legfontosabb problémás területek, a (javasolt) innovációk, hol vannak föld-elértéktelenedési problémák és hol jegyezhető fel fejlődés, vagy egy konkrét téma, mint például a kukorica-kísérletek; vagy
2. a természeti erőforrások társadalmi, tulajdonosi vagy nemi alapon megkülönböztetett felhasználása, stb.

Lépések

1. Kérjük meg a személyt vagy csoportot, hogy rajzolja meg a megbeszélt földrajzi egység határait. A résztvevők választhatnak, hogyan szeretnék ezt végrehajtani, írásban, papíron, vagy helyi anyagok használatával, mint pálcák, kövek vagy magok. Ne feledjük, hogy bármilyen anyagot választunk, mindig szükség lesz papíralapú másolatra, az összehasonlító elemzés céljára.

2. Ha segíti a megbeszélést, háromdimenziós elemek adhatók hozzá, átalakítva a térképet egy maketté, amely hangsúlyozza a témák szintkülönbségekkel kapcsolatos kérdéseit.
3. Bármilyen médiumot választanak, kérjük meg a résztvevőket, hogy rajzolják le a terület vázlatát, például az utakat, városokat, folyókat és tulajdonosi határokat. Ennek egy módja, ha rendelkezünk a megfelelő erőforrásokkal, ha kivetítünk egy térképet írásvetítővel egy nagy lapra és a megfelelő információt felvisszük a papírra.
4. Az akár falnyi méretű térkép elkészítését követően a résztvevők az információikat közvetlenül, vagy öntapadós címkékkel felvihetik rá. Hagyjuk őket feljegyezni a szerintük legjelentősebb elemeket, majd kérjünk további részleteket azokról az elemekről, amelyek érdekesek, vagy hiányoznak. A térképvázlat egy felhasználási módja a háztartások jóléti szintjének társadalmi feltérképezése.
5. A térképet számos alkalommal kell majd módosítani, mielőtt a bevont emberek elégedettek lesznek az eredménnyel. Ha szükséges, adjunk hozzá további írásos megjegyzéseket, mint például az érdekek mennyisége.
6. Ha egy „alap"-térkép elkészült, a következő üléseken az használható lesz összehasonlításra.

Tippek/Megjegyzések

– Ne feledjük, hogy csak a földrajzi szereppel bíró kérdések elemzésnél van szükség a térképre. A térképek hasznosak lehetnek a megvizsgált terület jobb megismerésében és abban, hogy információt és ötleteket szolgáltassanak a helyi érzékelésről például az erőforrásokról és a szolgáltatásokhoz/létesítményekhez való hozzáférésről.
– Minél nagyobb a témák száma, annál összetettebb térképet kapunk. Ezért jobb lehet, ha több térképet készítünk, egy kérdéssel/mutatóval térképekként. Ez azonban nagyon időigényes és az ilyen térképek tárolása is nehézségekbe ütközhet.
– A térképvázlatok bemutatják, hogy az emberek miként látnak egy fizikai területet vagy egy bizonyos kérdést és annak fontosságát, és ezért nem olyan precízek vagy méretarányosak mint a rendes térképek. Így például míg egy bányatársaság által készített térkép a lelőhelyek helyét vagy a navigálható folyók helyét hangsúlyozza, addig ugyanaz a térkép, ha a falubeliek rajzolják, közösségi helyeket, szent helyeket, legelőket, temetőket vagy termőföldeket fogja mutatni.

3.1.5 Ötletbörze (brainstorming)

Cél

Ez az eszköz arra használható, hogy az emberek egy csoportjától gyorsan ötleteket szerezzünk azáltal, hogy engedjük őket szabadon kifejezni kreatív és kritikus gondolataikat. Gyakran használható első lépésként egy megbeszélésen, ahol azután egyéb módszereket alkalmazunk. Elvben az ötletbörze egyénileg és csoportosan is elvégezhető.

Lépések

1. Határozzuk meg a megoldandó problémát és kérjük meg a csoportot, hogy gondoljanak a lehető legtöbb ötletre a kérdéses témával kapcsolatban. Erre elég sok időt szánhatunk.
2. Menjünk körbe a csoportok között megkérdezve mindenkit, hogy röviden vázolja fel az ötletét. Az ötleteket helyzetrajzon, gondolati térképen vagy kártya technikával ábrázolhatjuk. Ebben a fázisban minden ötletet egyformán kezelünk. Ne hagyjuk, hogy az emberek elkezdjék megvitatni egymás ötleteit.
3. Ha az összes ötletet összegyűjtöttük egy mindenki által látható helyen (pl. egy flipcharton vagy táblán), sort keríthetünk némi elemzésre.
4. A felmerülő problémákat, témákat és kérdéseket később csoportosíthatjuk, sorba állíthatjuk és felállíthatjuk a prioritásokat.

Tippek/Megjegyzések

- Ez egy gyors és élvezhető folyamat. Stimulálja a részvételt és az ötletek keresztezését. Ugyanakkor a legtöbb ötletet néhány gyors gondolkodású ember adja.
- Megjegyezzük, hogy ez a módszer önmagában nem elegendő adatgyűjtési vagy elemzési módszernek.
- A módszer kisebb és nagyobb csoportokban is működhet és akár öt perc alatt is elvégezhető, a témától, a szükséges részletektől vagy a személyek számától függően. Az ötletbörze ne tartson túl sokáig, hiszen tulajdonképpen csak a később megvitatandó ötletek megszerzésére irányul.
- Az emberek nehéznek találják majd, hogy ne kommentálják vagy értékeljék az ötletbörze során felmerülő ötleteket. Az elején kössük ki azt a szabályt, hogy az ötletbörze alatt minden értékelés ki van zárva a későbbi megvitatásig. Mint a legtöbb csoportos megbeszélésen, néhányan hajlamosak dominálni a megbeszélést. E probléma elkerülése érdekében kártyákat osszthatunk ki minden résztvevőnek, és erre írhatják le ötleteiket, vagy megkérhetjük, hogy kis csoportokban végezzék az ötletbörzét.
- Azt elkerülendő, hogy csak néhány ember kerüljön bevonásra, hagyhatunk egy kis gondolkodási időt az elején, mielőtt az ötletbörze elkezdődik.
- Ez a módszer gyakran használatos egyéb módszerekkel együtt, például a fókuszcsoportos megbeszélések elindításához.

3.1.6 Problémafa- és célfa-elemzés

Cél

A cél, hogy megtaláljuk az alap-problémákat, annak hatásait és a fő okokat, valamint, hogy tisztázzuk és megegyezzünk az alap célok tekintetében és a probléma megoldásához szükséges tevékenységekről. Ez a módszer segít egy logikai keretmátrix elkészítésének vagy felülvizsgálatának elkezdésében részvételen alapuló és érthető módon. A monitoring és értékelés nézőpontból ez a módszer kritikus a projekt elindításakor, a létező logikai keretmátrix felülvizsgálatakor és a precíz célok és a monitoring alá eső kimenetek azonosításakor. (A problémafa a Logikai keretmátrix megközelítésben egy alapvető eszköz.)

Lépések

Problémafa

1. Kezdjük egy ötletbörzével a helyzetelemzés keretében létező összes fő problémáról. A csoporttal együtt döntsük el, hogy mi legyen a kezdő probléma. Ez nem jelenti a többiek elfelejtését, hanem csak egy kiválasztását, mint fő probléma. Ez általában elég általános formában kerül megformálásra, mint például „erdőírtás", vagy „csökkenő élelmiszerbiztonság".
2. Rajzoljunk egy fát és írjuk fel a kezdő problémát a törzsére. Ha szeretne egynél több problémát megnézni, problémánként külön fát kell felrajzolni. Minden fa elkészítése jelentős mennyiségű időt igényel.
3. Bátorítsa az embereket arra, hogy a kezdő probléma okairól tartsanak ötletbörzét. Kérjük meg őket a kezdő problémát okozó fő problémák megnevezésére. Esetleg, hogy elkerüljük néhány ember dominálását, osszunk ki személyenként 3-5 üres kártyát és kérjünk meg mindenkit, hogy írjon fel kártyánként egy problémát. Mutassuk be a kártyákat és használjuk alapként a további megbeszélésekhez a problémák prioritásának megállapításához.
4. Ahhoz, hogy a probléma gyökereire koncentráljunk, beszéljük meg a tényezőket, amelyek valószínűleg hozzájárulnak. Vizsgáljuk meg az összes tényezőnek a többi tényezőhöz való viszonyát és tegyük fel a kérdést: „ez egy másik tényező oka vagy okozata?". Ha egy másik tényező okozata, húzzunk egy vonalat befelé mutató nyíllal a két tényező közé. Ha egy másik tényező oka, húzzunk egy vonalat kifelé mutató nyíllal a két tényező közé. A nyilat csak az erősebb hatás irányába rajzoljuk meg. Ne használjunk kétirányú nyilakat. Ha nincs kapcsolat, ne húzzunk közéjük vonalat. Ha végeztünk, általában a legtöbb kifelé mutató nyíllal rendelkező tényezők lesznek a változást okozó tényezők—az alapokok.
5. Koncentráljunk az alap-okokra és írjuk fel őket a „fa" gyökereire.
6. Minden alap-okhoz írjuk le annak okait lejjebb haladva a gyökereken. Ehhez használjuk az ötletbörzén elhangzott ötleteket.
7. A 2. és 3. lépésben használt eljárással nézzük meg a probléma következményeit/hatásait és írjuk le az elsődleges következményeket a fa ágaira.
8. Minden következményhez írjuk le azok másodlagos következményeit feljebb haladva az ágakon, így ok-következmény láncokat kapunk.
9. Kövessük ezt a gyakorlatot a „célfa" elkészítéséhez, hogy azonosítsuk milyen tevékenységek szükségesek a problémafán feltüntetett problémák (és az okaik) megszüntetéséhez.

Célfa

1. A fenti problémafát alapul használva, fordítsuk meg a problémákat és készítsünk célokat belőlük. Ez a folyamat elvezet egy „célfa" elkészítéséhez, ahol a központi cél a központi probléma egyszerű megfordítása.
2. Kérjük meg a résztvevőket, hogy nézzék meg ezeket a célokat és vitassák meg, hogy melyeket tartalmazhatja a projekt.
3. A probléma- és célfák elkészítése az első lépésnek számít a logikai keretmátrix elkészítéséhez.

Tippek/Megjegyzések

- Ez a két „fa” átfogó, ám egyszerűsített nézetét adja az ok és okozat kapcsolatoknak. Ily módon a logikai keretmátrix elkészítésének folyamata jobban hozzáférhetővé válik az elsődleges (és a többi) érintett számára, és könnyebbé válik a bevonásuk a projekt tervezésének felülvizsgálatába vagy a saját tevékenységeik kidolgozásába.
- A kapcsolatokat vonalak vagy nyilak jelzik. Ha nyilakat használunk, győződjünk meg arról, hogy mindenki érti azok használatát, mivel ezek nem egyetemesen ismert jelek.

3.1.7 Besorolás és a prioritások meghatározása

Bevezetés

A besorolás kritikus jelentőségű, ha elemeket vagy információkat az erősségük, fontosságuk vagy egyéb, előre meghatározott kritériumok lapján hasonlítunk össze. A besorolás egy egyszerű példája az, ha megkérjük a résztvevőket, hogy egy és tíz között osztályozzák az egyes projekttel kapcsolatos tevékenységeket az általuk megítélt hatékonyságuk alapján. Ez vitát stimulálhat a nagyobb csoportban a projekt előrehaladásával kapcsolatban. Tovább haladva, ha minden elemhez a többihez képest adunk egy értéket, akkor prioritásokat állítunk fel azáltal, hogy megállapítjuk a tevékenységek relatív súlyát, erősségét vagy értékét.

Társadalmi térkép vagy jóléti besorolás

Cél

Háztartások azonosítása a gazdasági-társadalmi feltételekhez kapcsolódó, előre megfogalmazott mutatók alapján. Ez a módszer az emberek társadalmi-gazdasági feltételeinek relatív megítélésére koncentrál (pl. relatíve gazdagabb, vagy relatíve szegényebb), ahelyett, hogy abszolút értékelést nyújtana.

Lépések

a. Először tisztázzuk, hogy helyi értelemben mi az a „háztartás”, hiszen a „háztartás”, vagy „nagycsalád” kifejezések helyi definíciói nagyban különböznek egymástól.
b. Ezután vitassuk meg, hogy helyi szinten mi számít jólétnek. Kérdezzük meg, hogy vannak-e különbségek a háztartások között és hogy ezek milyen típusú különbségek. Ez általában vitához vezet a jóléti csoportokról vagy szintekről a közösségen belül.

1. opció: Társadalmi feltérképezés

a. Készítsünk egy alaptérképet arról a területről, ahol az összes elemzésre váró háztartás elhelyezkedik (pl. egy falu, egy kerület, egy vidéki zóna, stb.).
b. Kérjük meg a résztvevőket, hogy értékeljék az összes háztartást a jólétük szintje alapján a többiekkel összehasonlításban. Minden szintnek adhatunk egy saját szimbólumot vagy színkódot. Győződjünk meg arról, hogy ellenőrizzük az összes háztartás kódolását annak érdekében, hogy konszenzus van a kódokkal kapcsolatban. Ily módon egy alaptérkép készíthető, ahol a háztartások a jóléti szintjeik alapján csoportosíthatók. A térképen tüntessünk fel egy jelmagyarázatot a szimbólumok és kódok magyarázatára.

c. Most koncentráljunk a minket érdeklő mutatókra (pl. „a gyerekek iskolalátogatása”, „résztvevők egy bizonyos projekt-tevékenységben”, „tag egy mikrohitel csoportban”. Minden háztartáshoz rendeljünk egy kódot a státusának megfelelően.
d. Az alaptérkép ezután évről-évre az egyes háztartások jólétének monitoringjára használható és arra, hogy összekapcsoljuk a háztartásokat a projekt által okozott változásokkal. Ez lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy van-e hatás a jólétre vagy van-e egyéb fontos társadalmi-gazdasági mutató, és ha van, ezek a hatások hogyan befolyásolják a különböző társadalmi csoportokat.

2. opció: Jóléti besorolás kártyákkal

a. Minden háztartás neve felkerül egy kártyára.
b. A kártyákat ezután a hasonlóan besorolt háztartások szerint csoportosítjuk. Bármely két háztartással kezdjük, megkérjük a résztvevőket, hogy hasonlítsák össze őket az alapján, hogy melyik jómódúbb a másiknál. Ha a jómódjuk szintje különbözik, két különböző kártyakötegben helyezzük el őket. Ha körülbelül egy szinten vannak, egy kötegbe kerülnek.
c. Ezután a többi háztartást egyenként az első kettőhöz hasonlítjuk. Ez azután új szintek meghatározásához vezethet, a szerint, hogy jómódjuk szintje magasabb vagy alacsonyabb a már értékelt háztartásokénál. Esetleg a már értékeltekhez hasonló jómód-szintet azonosíthatunk, ekkor egy már létező kötegbe kerül a kártyájuk. Az informátorok alapján számozzuk meg a kötegeket, így tudjuk, hogy melyik háztartás melyik kötegbe került.
d. Ezt három alkalommal kell elvégezni, majd egy átlageredményt számolunk. Az egyes háztartások eredményének átlagát az összes informátor alapján a következő képlet szerint számoljuk ki (ahol az 1. számú köteg a legjómódúbb):

$$\frac{\textit{a háztartások száma egy kötegben x 100}}{\textit{az összes köteg száma}}$$

Számoljuk ki az egyes háztartások átlagát az eredményeik összegének elosztásával az eredmények számával. A háztartásoknak két eredménnyel kell rendelkezniük, így ha csak egy személy tudja eldönteni, hogy egy háztartás melyik kötegbe kerüljön, nem lesz elegendő információ ahhoz, hogy a háztartást számon tartsuk. Az egyes háztartások átlagait írjuk fel nagy számokkal indexkártyákra. Helyezzük az indexkártyákat csökkenő sorrendbe (a legjómódúbbtól a legszegényebbig). Csoportosítsuk a besorolt kártyákat az eredmények világosan elkülöníthető osztályaiba. A mintavételhez ezután ezek a csoportok szolgálhatnak alapul.

Tippek/Megjegyzések

– A társadalmi térkép áttekintést nyújthat sokféle nézőpontból, legyen az vezetés, szakmák, készségek és tapasztalatok egy közösségben, valamint annak jóléti szintjét is megmutatja. A jóléti besorolás viszont a közösség jóléttről alkotott véleményét tükrözi, mint például a státusz, a földtulajdon és a család mérete, vagy a bevétel, stb. Mindkét esetben az alaptérkép és a csoportosított háztartások segítségével bármely monitoring nézőpontra összpontosíthatunk, mint például „a kis/közepes/magas bevételekkel rendelkező háztartások hozzáférése az ivóvízhez és egészségügyi létesítményekhez”.

– Mindkét módszer hasznos még a cél- vagy kvóta-mintavételi eljáráshoz kiválasztással a különböző jómódban élő osztályokból.
– Azzal, hogy megbeszéljük, hogy mit jelent a jómód minden egyes monitoring eseménynél, lehetőség van arra is, hogy megnézzük a változásokat a jómód kritériumaiban is, azaz megvizsgálhatjuk, hogy változnak-e az emberek vágyai.
– Ez a módszer akkor a leghatékonyabb, ha a besorolás korlátozott számú csoportokban történik. Használható ugyan nagyobb közösségekben is, a kerület jellemzőinek besorolásához, ám nehéz feladat lesz a szekciók közötti eredmények összehasonlítása.

Mátrix pontozás

Cél

Relatív összehasonlítás elvégzése egy konkrét kérdés különböző opciói vagy egy probléma megoldásai között, valamint részletes elemzés elvégzése arról, hogy az emberek mennyire és miért részesítik előnyben az egyes opciókat. A mátrix pontozás megmutatja, hogy az opciók mennyire felelnek meg az előre meghatározott kritériumoknak.

Lépések

1. Először tisztázzuk, hogy mit akarunk összehasonlítani és tegyük sorba az opciókat/kérdéseket, egy vízszintes tengely mentén. Minél több van belőlük, annál hosszabb ideig tart a pontozás, így ha szükséges, határozzuk meg a legfontosabb pontozandó elemeket.
2. A csoport ezután megbeszéli az összes elem/megoldás/kérdés előnyeit és hátrányait annak érdekében, hogy meghatározzuk az opciók összehasonlítására használt kritériumokat. Minden kritériumot egy függőleges tengely mentén helyezünk el, így egy táblázat (mátrix) keletkezik. Ha úgy találjuk, hogy a kritériumok száma túl nagy, győződjünk meg arról, hogy elegendő idő jut a megbeszélés befejezésére, vagy kérjük meg a csoportot, hogy határozzák meg a legfontosabb kritériumokat, amelyekre összpontosítani szeretnének. Vigyázzunk arra, hogy az összes kritériumot hasonlóan fogalmazzuk meg, vagy mindegyiket pozitív, vagy mindegyiket negatív kifejezésekkel. A kétféle kritériumok alkalmazása a következő lépésnél zűrzavart okoz.
3. Ezután kezdjük meg a pontozást. Az elemeket az egyes kritériumok alapján hasonlítjuk össze. Döntsük el, hogy mennyi legyen a maximális pontszám. A pontok számának meghatározására különböző módszerek léteznek. Meghatározhatunk maximális pontszámot cellánként, például 15 a „legjobbnak", vagy az egyes kritériumokra a cellák között felosztható össz-pontszámot, például 25. A résztvevők használhatnak köveket, magokat vagy számokat a pontozásra, a több kővel jelölve a nagyobb pontszámot és ezzel a kritériumnak való jobb megfelelés képességét. A konszenzust általában megbeszélés alapján érik el. Kerüljük el az egyéni szavazást a mátrix pontozás során, mert ezzel nem érhetjük el, hogy vitát stimuláljunk a preferált opcióról való konszenzus eléréséhez vagy a preferencia okainak megértését.

Tippek/Megjegyzések

- Az eredményképpen létrejövő mátrix mellett a módszer egyik legnagyobb értéke abban áll, hogy megbeszélést, vitát stimulál a résztvevők között az egyes opciók pontszámairól való megegyezés során (valamint a pontozásra szolgáló kritériumok megállapítása során). A vita során előjönnek a preferencia és az opciók elvetésének okai.
- A mátrix pontozás arra is hasznos, hogy olyan kulcsfontosságú mutatókat azonosítsunk, amelyeket más módszerek használata során nyomonkövethetünk. A mutatókat az azonosított kritériumok közül választhatjuk ki.

3.1.8 Fókuszcsoportos megbeszélések

Cél

A csoportos megbeszéléseket felhasználni általános információk megszerzésére, részletek tisztázására vagy vélemények összegyűjtésére egy adott kérdésről egy kis csoporttól vagy különböző szempontokat képviselő kiválasztott emberektől. A módszer konszenzus építésére is használható.

Lépések

1. Határozzuk meg a résztvevők számát (ideális esetben négy és nyolc között). A célunktól függően homogén vagy heterogén csoporttal dolgozhatunk. Alternatívaként használhatunk több viszonylag homogén fókuszcsoportot is, ahol a csoportok különböznek egymástól. Ez érdekes összehasonlításokat tehet lehetővé.
2. Tegyünk fel a csoportnak egy tág kérdést (pl.: „Önök szerint milyen hatása volt egy bizonyos beavatkozásnak a fenntartható földhasználat elérésében?”).
3. Az előre megállapított időtartamon belül beszéljük meg a kérdést, maximum egy vagy két óra alatt. A facilitátornak csak minimális mértékben kell hozzászólnia, mindössze azt kell biztosítania, hogy mindenki szóhoz jut. Szükség lehet esetleg a kérdés megismétlésére más fogalmazásban időről-időre, vagy meggyőződni arról, hogy minden világos a kérdéssel kapcsolatban.
4. Készítsünk részletes jegyzeteket a megbeszélésről. A fókuszcsoportokat legjobb párosan vezetni, egyikük facilitálja a megbeszélést, míg a másikuk jegyzet. A megbeszélésről felvétel is készülhet, ám a felvétel átírása roppant időigényes, és a csoport gátlásosabb lehet.
5. Annak biztosítására, hogy az összegyűjtött információk megbízhatók, tartsunk fókuszcsoportos megbeszéléseket egészen addig, amíg az információk ismétléssé válnak.

Tippek/Megjegyzések

- Ha megfelelő a facilitáció, a módszer rengeteg részletes információt hozhat elő. Általában gazdag válaszokat generál és értékes lehetőséget biztosít a megbeszélések megfigyelésére és arra, hogy betekintést kapjunk a viselkedésekbe, a hozzáállásokba, a nyelvbe és az érzésekbe.
- A fókuszcsoport facilitációja azonban jelentős készségeket kíván — mind a csoport moderálásában, mind a válaszok megfelelő lejegyzésében. A kü-

lönböző csoportdinamikai hatások, pl. a túl félénk, domináns, vagy bomlasztó stb. emberek hátráltathatják a megbeszéléseket.
- Ez a módszer felhasználható a konszenzusos nézőpont kialakítására. Az emberek egy kis csoportja azonban nem képviselheti például egy szervezet vagy közösség összes nézetét. Továbbá, ha a csoport nem elég homogén, túl nagy lehet a véleménykülönbség. Ezért gondosan meg kell tervezni a csoport összetételét.
- Ez a módszer gyorsabban és általában olcsóbb koncentrált betekintést nyújthat, mintha ugyanezt az eredményt akarjuk elérni kulcsfontosságú informátorokkal vagy formális társadalmi felmérésekkel.

3.1.9 Tevékenységek tervezése

Cél
Egy cél eléréséhez szükséges konkrét feladatok, erőforrások és felelősségek azonosítása.

Lépések
1. Kérjük meg a résztvevőket, hogy dolgozzanak ki egy táblázatot a feladatokkal, erőforrásokkal, határidőkkel és fölöttük a felelős személyek megnevezésével.
2. Ezután töltsük ki a részleteket az összes témával kapcsolatban, amelyek a feladat eléréséhez szükségesek.

Tippek/Megjegyzések
- Miután befejeztük a tevékenységek tervezését, hasznos lehet egy lépést hátralépni és kritikus szemmel megvizsgálni, hogy a tevékenységek elvégezhetők-e a számukra meghatározott időn belül. Gyakran az emberek túl ambiciózusak vagy úgy gondolják, hogy a tevékenységeket a valóságosnál gyorsabb ütemben lehet végrehajtani.

3.1.10 Gondolati térkép (Mind Mapping)

Cél
A hasonló ötletek csoportosítása, a közöttük lévő kapcsolatok vizsgálata és a megbeszélések vagy ötletbörzék során a legfontosabb kérdések kiválasztása. A bővített képhez hasonlóan ez jó módszer annak biztosítására, hogy egy helyzet minden aspektusát figyelembe vegyük.

Lépések
1. Egy flipchartra, táblára vagy csomagolópaírra írjuk fel a központi problémát vagy kérdést a lap közepére.
2. A különböző ötletek felmerülésével írjunk fel egy- vagy kétszavas leírásokat az ötletekről a központi kérdésből eredő ágakra (egy fához hasonló alakban). Az ötletek ezután további ágakká és kisebb ágakká fejlődhetnek. Mindent írjunk le, ami felmerül, még akkor is, ha egyáltalán nem kapcsolódik a témához. Más szavakkal, ítélet vagy értékelés nélkül minden ötletet írjunk le.

Egy másik lehetőség újabb lépésként ötletbörze elvégzése, és megkérni a csoportot, hogy olvassák fel a legfontosabb problémákat egyenként, a fő ágak meghatározására.

3. A kezünk mindig dolgozzon. Ha az ötletek nem, vagy lassan jönnek, húzzunk üres vonalakat és figyeljük meg, hogy az agyunk automatikusan talál rájuk felírható ötleteket. Vagy változtassuk meg a színeket, hogy felrázzuk a gondolatainkat.
4. Néha a kapcsolatok és összefüggések azonnal láthatók és a fő ötlethez csatlakoztathatók az ágak. Néha azonban nem, így elég ezeket csak a központi kérdéshez kapcsolni. A strukturálás mindig történhet később, hiszen az első követelmény az ötletek kinyerése a fejekből és ezek leírása a papírra.

Tippek/Megjegyzések

– Kezdjünk nyitott, játékos hozzáállással, később még lehetünk komolyak. Az ötletek kirobbanását a lehető leggyorsabban kapjuk el. Az ötletek leggyorsabb leírásához mentális segédeszközként mindig segítségünkre lehetnek a kulcsszavak, jelek és rajzok.
– Használjunk vad színeket, vastag színes filceket, zsírkrétát vagy hasonló eszközt a határok átlépésére. Álljunk fel és a gondolati térképet egy magas táblán készítsük el, ezzel is még több energiát generálva.

3.1.11 RAH

Cél

A részvételen alapuló (vidéki) helyzetfeltárás (angolul: Participatory rural appraisal, PRA) a helyi problémák elemzésének egy megközelítése és kísérleti megoldások kidolgozása a helyi érintettekkel. A csoportalapú elemzés során a vizualizációs módszerek széles skáláját használja fel a társadalmi és környezeti problémák térbeli és időbeli aspektusainak vizsgálatára. Az elemzés elsősorban közösségi szinten zajlik, de egyre többet használják magasabb szintű problémák elemzésére is.

A RAH az 1970-es, '80-as években formálódott ki különböző területeken alkalmazott helyzetfeltáró módszerekből (pl. 'agrár-ökológiai rendszerelemzés', 'vidéki gyorselemzés'), amelyek közös jellemzője a sokszínű és sokoldalú helyi tudás feltárásának és használatának szándéka külső facilitátorok (segítők) közreműködésével. Két, egymástól távol eső tervezési gyakorlat vezetett a RAH módszer felé: a 'külső' tervezői módszertan, amely szeretett volna túllépni a témáról közvetetten szerzett információk kizárólagos használatán; valamint a helyi (civil) aktivisták által végzett 'belső' fejlesztési tevékenység, ahol igény volt ezek társadalmi ideáljainak gyakorlatiasabbá tételére. A RAH-ot egyre többször függetlenül használják a közösségek, de mára annyira összetett lett alkalmazásában, hogy nehéz egy módszertanról beszélni. A kifejezés maga félrevezető, mert a technikák kombinációja ugyanúgy alkalmas városi környezetben is és nem korlátozódik a felmérésre – kapcsolódnak tervezési folyamatokhoz, valamint monitoring és értékelési folyamatokhoz használják őket.

A RAH módszertana lényegében struktúrát és gyakorlati ötleteket nyújt a problémák helyi, társadalmi részvételen alapuló elemzéséhez és az ezen alapuló együttgondolkodáshoz, tervezéshez. A közösségi visszajelzésre épülő technikák lehetővé teszik, hogy az érintettek széles rétegét lehessen bevonni a tervezési folyamatba. Egyre többször kapcsolják a részvételen alapuló tervezési folyamatokhoz (pl. a logikai keretmátrix-elemzés adoptált formáinak használatával). Bár a RAH elsősorban nem statisztikailag jelentős információk gyűjtésére szolgál, gyakran használják egyéb módszertanokkal együtt, így a hagyományos adatgyűjtés és -feldolgozás kiegészítője lehet.

Nincs egyetlen mód a RAH „megcsinálására", bár van néhány alapvető elv és több, mint 30 módszer a csapatmunka vezetéséhez, a mintavételhez, a megbeszélések strukturálására és az elemzés vizualizálására. A módszerek kombinációja és sorozata a kontextusban derül ki. Az „optimális tudatlanság" (MI EZ?) és a kapott eredmények háromszögesítése a munkát úgy irányítja, hogy felismeri azt az igényt, hogy eleget tudjunk anélkül, hogy mindent tudnánk és biztosítsuk, hogy a kvalitatív információkat különböző forrásokból, különböző módszereket használva ellenőrizzük.

A RAH alapvető elvei a következők:
- *fenntartott tanulási folyamat*: a folyamatosan beérkező és felhalmozódó tapasztalatok rendszeres összegzése és a folyamat további szakaszában ezek hasznosítása; ennek eredményeképpen lehetséges a feltáró folyamat fokozatos mélyítése, az érintett személyek motiválása és problémamegoldó készségük, kapacitásuk fejlesztése;
- *különböző nézőpontok feltárása* a csoport-alapú elemzésben: a RAH egyértelműen a különböző egyéni és kollektív érintettek szükségleteinek feltárását célozza; ezek az érdekek ellentétesek is lehetnek egymással, de így válik teljessé a kép az adott helyzettel kapcsolatban;
- a *facilitátorok kulcsfontosságú szerepe*: az eltérő vélemények, nézőpontok feltárása gyakran a térségben megszokott kommunikációs formák megbontásának kihívásával jár, ami érzékeny facilitátori munkát kíván; ezt gyakran, főleg a folyamat kezdetén csak kívülről jövő személyek tudják hatékonyan végezni, de később egyre nagyobb szerepet kaphatnak ebben helyiek is;
- *szisztematikus és módszertanilag előkészített folyamat*: fontos a RAH folyamatának alapos előkészítése (helyi kulcsszemélyek mozgósítása, motiválása stb.) annak érdekében, hogy a problémákat az érintettek minél szélesebb rétegeinek bevonásával lehessen majd vizsgálni;
- *szituáció-függő*: az egyedi társadalmi/fizikai körülmények feltárása szükségszerűen az adott helyzetnek leginkább megfelelő eszközök használatát jelenti.

3.1.12 Kiscsoportos megbeszélés

Cél

A kiscsoportos megbeszélések mindenki számára lehetővé teszik véleménye kinyilvánítását, így sok ötlet, megjegyzés és vélemény generálódik. A megbeszélés alatt a résztvevők megoszthatják egymással véleményeiket és kollektív tapasztalatokra támaszkodhatnak. A megbeszélések párban, hármasban, vagy több emberrel zajlanak, a tevékenységtől jellegétől függően.

Lépések

1. Mondjuk el a problémát vagy a kérdést és kérjük meg a résztvevőket, hogy alakítsanak kis csoportokat a téma megbeszélésére egy adott időtartam alatt.
2. Kérjük meg a csoportok egy-egy képviselőjét, hogy adja elő az eredményeiket és kérjük meg a többi csoportot, hogy adjon visszacsatolást.

Tippek/Megjegyzések

– A visszacsatolás időt vehet igénybe. Ennek lerövidítésének egy módja, ha arra bátorítjuk a résztvevőket, hogy a főbb javaslatokat vagy ötleteket a nagyközönség előtt kiabálják be. Egy másik módszer, ha a csoportok bemutatják az ötleteiket a többi csoportnak, és csak a még el nem hangzott ötleteket mondják el, így elkerülhető az ismétlés.

3.1.13 Kártya-technika

Cél

A kártya-technikát (más néven Delphi technika vagy metatervezés) az információk rendezéséhez, csoportosításához és besorolásához használják. Ez az egyik leghasznosabb és az egyik legszélesebb körben használt technika a workshop levezetésének módszerei között, mivel a könnyű használhatóság miatt sok ötletet gyorsan össze lehet illeszteni és el lehet rendezni.

Lépések

– Kérjük meg a résztvevőket, hogy minden ötletet, álláspontot vagy információt írjanak le egy kártyára (vagy kiragasztható jegyzetlapra)
– Ezután csoportosítsuk az összefüggő darabokat és adjunk egy nevet vagy leírást minden csoportnak.
– Miután ezt megtettük, besorolhatjuk az egyes csoportokat. Sokféleképpen megszervezhető egy ilyen tevékenység.

Tippek/Megjegyzések

– A kártyás technikát általában kis csoportban vagy workshopon használják, habár egyedi próbálkozásként is használható az információk elemzésére.
– Bizonyosodjunk meg arról, hogy mindenkinek ugyanaz az értelmezése a kártyákon javasolt témákkal kapcsolatban.

3.1.14 A program kommunikációs stratégiájának kidolgozása

A kommunikáció a sikeres program fontos összetevője. Hatékony kommunikáció nélkül a kulcsfontosságú érintettek lemaradhatnak egy életbevágó információról és lehet, hogy nem értik meg a változtatás szükségességét. A kommunikáció elérésének legjobb útja egy világosan megtervezett megközelítés vagy stratégia.

1. Mi a kommunikációs stratégia?
A kommunikációs stratégia célja az, hogy biztosítsa a folyamatos elhivatottságot és támogatást minden kulcsfontosságú érintett részéről a program minden aspektusában:
- Háttér – a program hátterének és az elérendő célok rövid leírása. Ez lehetővé teszi, hogy a kommunikációs stratégia független dokumentumként létezhessen.
- Cél (ok) – mi (k) a kommunikációs stratégia célja (i)
- Célközönség – ki a kommunikációs stratégia célközönsége.
- Kulcsfontosságú Üzenetek – mik a kulcsfontosságú üzenetek, amelyet az érintettek meg kell, hogy értsenek, és amelyek szerint cselekedniük kell.
- Kommunikációs Eszközök – milyen kommunikációs eszközöket vélnek alkalmasnak a program folyamán.
- A Kommunikációs Stratégia Akcióterv – a kommunikációs stratégia függeléke, amely azonosítja a célközönséget, a célokat, a módszereket, a kit, a mikort és minden tevékenység költségét.

2. Miért fejlesszünk ki kommunikációs stratégiát?
A kommunikációs stratégia kialakításának okai:

- ezzel növeljük a projekt iránti tudatosságot és megértést a fejlesztés során, és főként azt, hogy hogyan irányítsák és kommunikálják a projekt kulcsfontosságú üzeneteit és tartalmát az azonosított érintettek és a célközönség felé;
- ellátjuk a program szponzorát, operatív bizottságát és fő vezetőjét egy dokumentált kerettervezettel, amely részletezi, hogy mely kommunikációs mechanizmusok/eszközök felelnek meg az azonosított érintettek és a célközönség számára;
- biztosítjuk a témák, a megvalósítás és a projekt-fejlesztések rendszeres kommunikációját a fő érintettek felé;
- keressük a visszacsatolás lehetőségét, amelynek segítségével ösztönözzük a fő érintettek csatlakozását, és a projekt „eladását" az érintetteknek.

3. Hogyan fejlesszünk ki egy kommunikációs stratégiát?
Egy nagyléptékű projekthez a kommunikációs stratégiát egy bizonyos számú találkozó- vagy ötletbörze sorozat levezetésével kell kidolgozni, amelyben részt vesz (minimum) a program vezetője, a programcsoport tagjai és a kommunikációs/média munkatársak fő részlege.

Mire van szükség a kezdés előtt:
- a program ismeretére és értésére;
- a fő érintettek azonosítására és ismeretére; valamint
- a helyes kommunikáció és annak típusainak ismeretére és megértésére.

A fenti információk és a lefolytatott megbeszélések alapján a cél az, hogy kidolgozzuk a kommunikációs stratégia működési tervének következő elemeit:
- célközönség;
- kulcsfontosságú üzenetek;
- kommunikációs mechanizmusok/ eszközök;
- végrehajtási részletek – ki, mikor és a költségek.

Ki a célközönség?
A célközönséget a projekt érintettjeinek megvizsgálásával állapítjuk meg. Fontos, hogy megállapítsuk az információ-szükségleteiket a projekten belüli szerepük és felelősségük arányában. Továbbá, az is fontos, hogy legyen egy elképzelés a célközönség nagyságáról és változatosságáról.

Melyek a kulcsfontosságú üzenetek az érintettek számára?
Állapítsunk meg három vagy négy kulcspontot, amelyet szeretnénk, ha az érintettek értenének, és amelyek szerint cselekedjenek. Fogalmazzuk meg ezeket az üzeneteket úgy, hogy a célközönség értékelje azokat. Az üzenetek elterjesztésével elérni kívánt eredmény (informálás? motiválás? hozzáállás vagy gyakorlat megváltoztatása?) meghatározza az üzenetek megfogalmazásának formáját.

Mely kommunikációs eszközök a legalkalmasabbak?
Széles választéka létezik azoknak a kommunikációs módszereknek és eszközöknek, amelyek eljuttatják az információkat az érintettekhez. A leghatékonyabb és legtalálóbb eszközök változhatnak ugyanazon projekt érintettjeitől függően, vagy projektről projektre, és ugyanígy egyik projekt-fázisról a másikra.

Megfontolandó az eszközök bő választéka, beleértve a verbális, elektronikus és írott kommunikációs és információs terjesztő eszközöket. A médiumokat általában tömegkommunikációként vagy interperszonális (emberek közti) kommunikációként kategorizálják. Olyan tömegkommunikációs eszközök, mint a rádió, televízió és a nyomtatott anyagok nagyon hasznosak lehetnek, ha széleskörű közönséget kell elérni viszonylag rövid idő alatt.

Ezek a tömegkommunikációs eszközök képesek:
- felállítani egy közös napirendet és befolyásolni, hogy miről beszélnek, és min gondolkodnak az emberek (azonban azt nem, hogy mit kellene gondolniuk);
- tudást sugározni, főként, ha szükség van rá vagy, ha egy űrt tölt be; és/vagy
- képes átformálni és megváltoztatni a véleményeket, ha a befogadó személy nem rendelkezik már véleménnyel. Abban az esetben, ha már meggondolták magukat, a tömegkommunikáció nem tudja őket könnyen befolyásolni.

Az interperszonális kommunikációs eszközök – tárgyalások, képzési tevékenységek, e-mail váltások, beszélgetések stb. - több visszacsatolást tesznek lehetővé és sokkal könnyebben megszólítják a célcsoportok egyéni szükségeit. Ezek az interperszonális kommunikációs eszközök sokkal alkalmasabbak a tömegkommunikációnál, ha meg szeretnénk változtatni a célcsoportok hozzáállását és viselkedését. Bárhogyan is, a célközönség egyes tagjaira költött idő és pénz szempontjából, a legtöbb interperszonális kommunikáció-forma sokkal drágább, mint a tömegkommunikáció előkészítése és használata.

Melyek a végrehajtás részletei?
A kommunikációs stratégia működési tervének minden egyes műveletéhez szükséges megjegyezni:
– ki a felelős az egyes műveletek végrehajtásáért;
– mikor kell végrehajtani a műveletet; és
– mekkora az egyes műveletekkel kapcsolatos költség.

Az alábbi táblázat összefoglalja a kommunikációs stratégia működési tervének elemeit.

Célközönség / Érintettek csoportja	Cél	Kommunikációs eszközök	Ki végzi a tevékenységeket?	Meddig?	Költségek?
Azonosítsuk a célközönséget, az alábbiakat figyelembe véve: – Kinek hasznos a projekt? – Ki vegyen rész a projekt kivitelezésében? – Kik az alcsoportok és a célközönség ezek között?	– Mit szeretnénk kommunikálni az érintett(ek) csoportjai felé? – Mik azok a kulcs-fontos-ságú pontok, amelyeket szeretnénk, ha az érintettek értenének, és amelyek szerint cselekedjenek?	– Mely kommunikációs módszerek / eszközök a legalkalmasabbak az érintett (ek) csoportjai számára? (pl. elektronikus, verbális, írott kommunikáció?)	– Ki lesz felelős az egyes tevékenységek elvégzéséért?	– Meddig kell a tevékenységet kivitelezni?	– Milyen költségek kötődnek az egyes tevékenységekhez?

3.1.15 Ellenőrzőlista a kistérségek stratégiai programjaihoz:

a) Általános

Az értékelés fő pontjai:
– *Egyediség*
  A kistérség egyedi kvalitásain vagy összehasonlító előnyein alapszik-e a stratégiai program?
– *Teljesség*
  Fedezi-e a stratégiai program az összes érintett szektort? Az endogén növekedés eléréséhez szükséges előfeltételek (tudás, fejlesztés, innováció, együttműködés, hálózatok) megfelelően vannak-e megfogalmazva?
  Koherencia
  Vertikális: létezik-e egy átlátható belső logika a programban? A különböző lépcsők - problémaelemezés> hatáskör> csoportosítás> megoldások találása> megoldások kiválasztása> elsőbbség megállapítása megfelelően kötődik-e össze?
  Horizontális: a program különböző összetevői megfelelően egyensúlyban és egységben állnak-e?
– *Életképesség*
  A stratégiai program széleskörű támogatást élvez-e az önkormányzat, a különböző szervezetek és emberek részéről?
  Az ambíciók és az erőforrások egyensúlyban vannak-e?
  A program alapján: egyértelmű-e hogy mikor, ki és kivel kezdi el a projektet?

A programozási folyamat különböző lépcsőit fedező lista annak érdekében készült, hogy ezekre a kérdésekre válaszokat kapjunk.

b) Helyzetelemzés

- *A területi leírásban szerepel-e a következő információ?*
  - elhelyezkedés és földrajz: határok, határos területek, főbb városok és falvak, távolság a fő gazdasági központoktól, méret, topográfia, talajtípusok, nagyobb folyók és vízfolyások
  - földhasználat: városok, falvak, mezőgazdasági terület, erdő, természetvédelmi területek;
  - infrastruktúra: utak, ösvények, vízgyűjtő rendszerek, ivóvíz, áram, csatornahálózat, telefon (kvantitatív és kvalitatív információ);
  - lakosság: a lakosok száma, a népsűrűség, korszerkezet, műveltségi szint, foglalkoztatás (arány és fő szektorok);
  - mezőgazdaság: a farmok/tanyák száma, farmok típusa, farmszerkezet;
  - kis- és középvállalkozások: a vállalkozások száma, nagysága, szerkezete;
  - a szolgáltatási szektor: a létesítmények szintje, típusa, megközelíthetősége; és
  - adminisztráció és intézmények: kormányzati szervezetek, érdekcsoportok, üzlettársaságok, szövetkezetek, kulturális szervezetek, stb.

- *Adatgyűjtés és -használat*
  - Rendelkezésre állnak-e a szükséges adatok?
  - Nagy mennyiségű irat és táblázat van-e elemzés nélkül vagy a kulcsfontosságú adatok nagyon szelektív használata része az elemzésnek?
  - Az adatokat arra használják-e, hogy egy statikus helyzetet vagy inkább trendeket (demográfiai fejlesztések, farmméretek, iskolázottságot, stb.) mutassanak be?
  - A használt adatokat csak a hivatalos statisztikákból merítik, vagy kiegészítő adatokat is gyűjtenek?
  - A kulcsfontosságú adatokat összehasonlítják-e más kistérségekkel, megyei vagy regionális szinten ahhoz, hogy kimutassák a kistérség sajátos tulajdonságait (akár pozitív vagy negatív)?

- *Az erősségek és gyengeségek elemzése*
  - A problémákat többszintű ok- okozati láncként elemzik-e? Az okok és okozatok helyes kapcsolatba állításával egyfajta „problémafa" állítható fel.
  - A különböző gyengeségek közti kapcsolatokat megvizsgálják-e, vagy a problémaelemzés csupán a problémák felsorolására korlátozódik, anélkül, hogy kapcsolatot keresnének köztük?
  - A problémaelemzés elbillen-e a létesítmények és infrastruktúrák felé, vagy tartalmaz-e az elemzés „puhább" kérdéseket, mint pl. a tudás, innovációs mechanizmusok vagy együttműködési stratégia?
  - A problémákat/gyengeségeket rangsorolják-e vagy sürgősségi/fontossági sorrendbe állítják-e őket?
  - Teljes-e az elemzés a taglalt témák szempontjából?
  - Részt vesznek-e helyi emberek és szervezetek a probléma elemzésében? Ha igen, milyen szintű az ő részvételük?

c) Stratégiai programozás

- *Szakpolitikai környezet*
  - Léteznek-e leírások a nemzeti, regionális vagy megyei szintű lényeges irányelvekről, programokról és projektekről?
  - Léteznek-e leírások a korábbi vidékfejlesztési törekvésekről? Világos-e, hogy ezek sikerek vagy bukások voltak, milyen ismereteket lehet belőlük összegyűjteni?

- *A megoldások meghatározása*
  - A program hatóköre (azaz, mi lesz része a programnak, és mit hagynak ki) meg van-e pontosan fogalmazva? Két példa: (i) azokat a problémákat, amelyek nem oldhatóak meg kistérségi szintű intervenciókkal, ki kell hagyni a programból, (ii) azokat a problémákat, amelyekkel mások foglalkoznak, ki kell hagyni a programból.
  - A (kapcsolatban levő csoportos) gyengeségek (például az alprogramokban) megfelelően vannak-e csoportosítva?
  - Az intézkedések és eredmények láncaként, a „problémafához" hasonló megoldásoknak vannak-e különböző szintjei? Vagy a megoldások bevásárlólistára hasonlítanak?
  - Megvizsgálták-e a különböző stratégiákat? (A stratégiákat itt a következőképpen definiáltuk: egy bizonyos cél elérése érdekében kapcsolatban álló célok és intézkedések lehetséges csoportja.).
  - A helyi emberek és szervezetek részt vesznek-e a megoldások meghatározásában? Milyen szintű az ő részvételük?

- *Kiválasztás és fontossági sorrendbe helyezés*
  - A kiválasztott stratégiák a terület komparatív előnyén alapszik-e? Hivatkozás az erősség és gyengeség elemzésére.
  - Összhangban vannak-e más irányelvekkel, programokkal és projektekkel?
  - A stratégiák kiválasztása az életképességi tanulmányokon alapszik-e?
  - Része-e a kiválasztási folyamatnak egy költség-haszon elemzés?
  - A kiválasztás a különböző (kísérleti) környezeti hatáselemzésen, felmérésen alapszik-e?
  - A különböző programelemek egyensúlyban vannak-e? Más szavakkal, egy terület/rész megerősítését nem szabad megtenni egy másik rész pontjai aláaknázásának árán.
  - A stratégiák kiválasztása után megállapították-e a program különböző összetevőinek elsőbbségi sorrendje? Ez nagyon fontos, mivel az erőforrások mindig limitáltak és ezért csak egy bizonyos mértékig lehetnek koncentráltak.
  - Létezik-e egy világos és realisztikus menetrend?
  - A helyi lakosok és szervezetek részt vesznek-e a kiválasztás és elsőbbség megállapításának a fázisában? Milyen szintű az ő részvételük?

- *Finanszírozás*
  - Létezik-e egy pénzügyi fejezet?
  - A kiválasztott stratégiák és intézkedések összhangban vannak-e a lehetséges erőforrásokkal? (azaz, különbséget tesznek-e az „erős" és „gyenge" költségvetési lehetőségek között?).

  - A program egyetlen pénzügyi forrásra alapoz, vagy több forrás koordinációját célozta meg?
  - A szükséges költségvetés mely része származik belső forrásokból (a kistérségekből vagy azok partnereitől)?

- *Szervezés és irányítás*
  - Létezik-e egy szervezési fejezet?
  - Mely szervezetek, vállalkozások, csoportok stb. részesei a döntéshozásnak?
  - Mely szervezetek, vállalkozások, csoportok stb. lesznek részesei a kivitelezés során a különböző alprogramoknak?
  - Világos-e a szerepek eloszlása?
  - Létezik-e világos irányítási struktúra?
  - Léteznek-e haladás-indikátorok, felügyeleti eszközök és jelentési rendszerek?

3.2 Információ és segítség

További információ a részvételen alapuló tervezésről és a több érintettek magában foglaló folyamatokról (MSP)

International Agricultural Center MSP oldala www.iac.wur.nl/msp

Magyarországi szervezetek

A kapacitásépítésről, módszertani támogatásról és más támogatásokról a részvételen alapuló vidékfejlesztési területén a következő szervezeteknél érdeklődhetnek.

VÁTI Vidékfejlesztési Iroda
Magócs Krisztina, Jávor Károly, Sain Mátyás
1016 Budapest, Gellérthegy u. 30-32.
Tel.: 1/224-3100
E-mail: kmagocs@vati.hu, kjavor@vati.hu, msain@vati.hu
Web: www.vati.hu

RKK – Regionális Kutatások Központja
Közép- és Észak-Magyaroszági Kutatási Központ
1067 Budapest, Teréz körút 13.
Tel.: 1/413-6066, 1/413-6067
E-mail: kovacsk@rkk.hu
Web: www.rkk.hu

FVM Vidékfejlesztési Főosztály
Kocsondi Tamás, Nagy Adrienn
1055 Budapest, Kossuth tér 11.
Tel.: 1/301-4000
E-mail: kocsondit@posta.fvm.hu, nagyad@posta.fvm.hu
Web: www.fvm.hu

Szent István Egyetem Környezetgazdálkodási Intézet
H-2103 Gödöllő, Páter K. u. 1.

FVM Regionális Vidékfejlesztési Irodák

Közép-Magyarországi REVI
1054 Budapest, Alkotmány u. 19.
Tel.: 1/354-1381, 1/354-1382; Fax: 354-1381
E-mail: fulekyc@posta.fvm.hu

Észak-Alföldi REVI
4032 Debrecen, Böszörményi út 68.
Tel.: 52/534-963, 534-960; Fax: 52/534-962
E-mail: bereczm@posta.fvm.hu

Észak-Magyarországi REVI
3530 Miskolc, Mindszent tér 1.
Tel.: 46/509-050, 509-051; Fax: 46/509-052
E-mail: krakkaij@posta.fvm.hu

Dél-Alföldi REVI
6721 Szeged, Tisza Lajos krt. 41.
Tel.: 62/622-255; Fax: 62/622-256
E-mail: szudaz@posta.fvm.hu

Közép-Dunántúli REVI
8000 Székesfehérvár, Gyümölcs u. 20/3
Tel.: 22/501-335, 501-336, Fax: 22/501-335
E-mail: nemesk@posta.fvm.hu

Észak-Dunántúli REVI
8900 Zalaegerszeg, Petőfi u. 24.
Tel.: 92/596-690, 596-691; Fax: 92/596-692
E-mail: porkolabj@posta.fvm.hu

Dél-Dunántúli REVI
7400 Kaposvár, Ady E. u. 2.
Tel.: 82/512-423, Fax: 82/512-422
E-mail: gabriella.nagy@ddrevi.somogy.hu

Hasznos honlapok

EU honlapok:
- LEADER Közösségi kezdeményezés: : www.rural-europe.aeidl.be
- Európai Regionális Fejlesztési Alap és Kohéziós Alap (DG Regio) www.europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm
- Európai Szociális Alap (DG Foglalkoztatás, szociális ügyek és Esélyegyenlőség) www.europa.eu.int/comm/empolyment_social/index_en.htm
- Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garanciaalap (DG Agri) www.europa.eu.int/comm/agriculture/index_en.htm
- Halászati Orientációs Pénzügyi Eszköz (DG Fisheries) www.europa.eu.int/comm/fisheries/index_en.htm
- További informácót az környezeti-hatásértékelésről az alábbi címen találhat: (a 'Legal Context' és a 'Guidance and Research' menüpontok alatt: www.europe.eu.int/comm/environment/eia/

Magyar honlapok:
- Információ a LEADER-típusú kísérleti programról : www.fvm.hu
- Az Operatív Programok és a Nemzeti Fejlesztési Terv program-kiegészítő dokumentumai letölthetőek: www.nfh.hu

A különböző Operatív Programok irányító hatóságai:

- Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Operatív Program
  Irányító hatóság: Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
  www.fvm.hu
- Gazdasági Versenyképesség Operatív Program
  Irányító hatóság: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
  www.gkm.hu
- Környezetvédelem és Infrastruktúra Operatív Program
  Irányító hatóság: Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
  www.gkm.hu
- Humánerőforrás-fejlesztési Operatív Program
  Irányító hatóság: Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium
  www.fmm.gov.hu
- Regionális Fejesztés Operatív Program
  Irányító hatóság: Magyar Terület-Regionális Fejesztési Hivatal
  www.nth.hu

Információk a fenntartható fejlesztésről
http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37425_1_1_1_1_37425,00.html

Az alábbi link praktikus információkat szolgáltat arról, hogy hogyan segítsük a részvételen alapuló tanulási folyamatot a különböző érintettekkel. Elméleti alapokat, módszereket és eszközöket mutat be a tanulási folyamat megteremtéséhez, használati tippeket, példákat, irodalmat és linkeket sorol fel:
www.iac.wur.nl/msp/home.php

Programok/pályázatok	**Hasznos linkek**
Nemzeti Civil Alapprogram	www.nca.hu
Nemzeti Kulturális Alap	www.nka.hu
KITEA-MEH	www.meh.hu
OFA	www.ofa.hu
Mobilitás	www.mobilitas.hu
Nemzeti Felnőttképzési Intézet	www.nfi.hu
Környezeti Nevelési és Kommunikációs Programiroda	www.konkomp.hu
INTERREG	www.interreg.hu http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_en.htm
International Agricultural Center	www.iac.wur.nl/msp/
Phare	www.phareg.hu
USAID	www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/local_gov/led.htm
WWF	www.wwf.hu
Más lehetőségek:	
- pályázati figyelő	www.pafi.hu
- országos szintű források (regionális fejlesztési cél-program, TEKI, decentralizált források)	

3.3 Bibliográfia

Dore, J., C. Keating, J. Woodhill and K Ellis. (2000). Sustainable Regional Development: SRD Kit - a resource for improving the community, economy and environment of your region. Canberra, Greening Australia.

IFAD, 2002. Managing for Impact in Rural Development, A guide for project M&E. IFAD, Rome.

Hemmati, M. (2002). Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: beyond deadlock and conflict. London, Earthscan.

Pretty J.N., I. Guijt, J. Thompson & I. Scoones., 1995 (IIED participatory methodology series). Participatory Learning and Action. A trainer's guide.

Megjegyzés: bővebb bibliográfiát és további linket találhat a segítségről, a részvételen alapuló tervezésről és a részvételen alapuló tervezési folyamatokról: www.iac.wur.nl/msp

3.4 Szójegyzék és főbb rövidítések

(Forrás: IFAD, 2000)

Kifejezés	Magyarázat
A	
Áttekintés	Egy projekt vagy program teljesítményének kielemzése, időszakosan vagy szükség esetén. Egy áttekintés terjedelmesebb, mint az ellenőrzés, azonban kisebb terjedelmű, mint a kiértékelés.
B	
Bemenet (input)	A humán- (pl. szakértelem, idő) és más erőforrások (pl. erőfeszítés, pénz, felszerelés, anyagok), amelyeket a projekt eredményességét segítik elő. Egy program-tevékenység bemenete lehet egy korábbi program-tevékenység kimenete. Például egy tréning-program kimenete lehet a képzett személyzet – a képzett személyzet másfelől bemenete egy szolgáltató programnak.
C	
Cél	A magasabb rendű program vagy szektor-célkitűzés, amelyhez az olyan fejlesztési intervenciónak, mint például a projekt, hozzá kell járulnia. Így ez a szándéknyilatkozat.
Célcsoport	Egy meghatározott csoport, amely számára a projekt vagy program javára válik, és amely közelről érintett a kihatás és az alkalmazhatóságban.
Célkitűzés	Egy specifikus nyilatkozat, amely részletezi a projekt különböző szintjeinek kívánt (rövid vagy hosszú idejű) teljesítéseit vagy eredményeit. Egy jó célkitűzés megfelel a hatásorientáltság, a mérhetőség, a határidő, a sajátságosság és a megvalósíthatóság kritériumainak.
E	
Ellenőrzési eszközök	A remélt információforrások, amelyek segítenek megválaszolni a teljesítmény kérdését vagy a mutatókat. Ez a szabvány logikai keretmátrix harmadik oszlopában található.
Előfeltétel	Feltétel, amelyet azelőtt kell teljesíteni, mielőtt a projekt beindul.
Elszámolási kötelezettség	A kormány, a közszolgálatok vagy a finanszírozó ügynökségek kötelezettsége, hogy szemléltesse az állampolgárokkal azt, hogy a szerződéses munkát az előre kikötött szabályoknak és szabványoknak megfelelően végezték el, illetve, hogy igazságosan és pontosan beszámoljon a végrehajtás eredményeiről a kiadott teendők és/vagy tervek tükrében. Ez egy nagyon gondos, sőt jogilag tartható szemléltetést követel, amely bizonyítja, hogy a munka megegyezik a szerződés kikötéseivel. A projektek nagyrészt a felfelé irányuló elszámolási kötelezettségre összpontosítanak a finanszírozó ügynökségekkel szemben, míg a lefelé irányuló elszámolási kötelezettség magában foglalja az áttekinthető beszámolók/számlák és tervek elkészítését az elsődleges érintettek számára. A kötelezettség biztosítása az ellenőrzési és a kiértékelési funkciók egy része (tanulás és irányítás a másik két rész).

Eredmény	Egy fejlesztési beavatkozás lemérhető eredménye, kimenetele vagy hatása (szándékos vagy nem szándékos, pozitív vagy negatív).
Eredményesség	Annak a mértéke, hogy gazdaságilag a ráfordítások (pénzalap, szakismeret, idő) hogyan alakulnak át kimenetté.
Érintettek	Ügynökség, szervezet, csoport vagy egyén, aki direkt vagy indirekt módon érdekelt a projektben/programban, vagy aki befolyásolja, vagy akit pozitívan befolyásol a projekt/program kivitelezése és kimenetele. A jelen útmutatóban az „érintettek" kifejezést használják egy projekt/program fő kedvezményezetteinek meghatározására.
Érintettek részvétele	Az érintettek aktív érdekeltsége a projekttervezésben, vezetésében és ellenőrzésében. A teljes részvétel azt jelenti, amikor a fő érintettek összes képviselője a kölcsönös megegyezés szerint, a kellő módon jelen van a projekt helyszínén.
Erőforrások	Olyan tételek, amelyekkel egy projekt rendelkezik, vagy amelyekre a működésnél szükség van. Ilyen az alkalmazotti munkaidőkeret, a vezetőségi munkaidő-keret, helyismeret, pénz, felszerelés, betanított személyzet és társadalmi-politikai lehetőségek.
Értékek	Bármely olyan tárgy vagy minőségi kívánalom, amely önmagában véve eszköz vagy végcél. Az értékeket általában a magatartás szempontjából lehet a legjobban kifejezni. Például, a fő „magatartások" egy csoportja azt jelölheti, hogy hogyan szeretnénk egymással szemben viselkedni; hogyan szeretnénk viszonyulni az ügyfeleinkhez, a közösséghez stb.; hogyan játsszuk a „játszmát"; vagy jelölheti azokat a határokat, amelyeket átlépünk vagy nem lépünk át.
Értékelés	A megtervezett, folyamatban lévő vagy befejezett projekt szisztematikus (és a lehető legobjektívebb) elemzése. Célja a specifikus vezetési kérdések megválaszolása, a törekvés összértékének elbírálása és a szerzett ismeretek használata a jövőbeli munkák, a tervezés és döntéshozás javítása érdekében. A kiértékelések általában a hatékonyságot, eredményességet, a hatást, fenntarthatóságát és a projekt vagy a szervezet célkitűzéseinek relevanciáját próbálják megállapítani. Egy kiértékelésnek olyan információt szolgáltatnia, amely hihető és használható, és olyan konkrét ismereteket kell kínálnia, amelyek általában segítik a partnereket és a finanszírozó ügynökségeket a döntések megho-
F	
Facilitátor	Olyan személy, aki segít egy csoport tagjainak abban, hogy a találkozóikat hatékony és eredményes módon vezessék le, de nem ő diktálja, hogy mi fog történni.
Felmérés	Olyan eljárás (amely lehet szisztematikus és nem szisztematikus), amelynek során információkat gyűjtenek, elemzik azokat, majd döntést hoznak az információk alapján.

Feltevés	Olyan külső tényezők (pl. események, feltételek vagy döntések) amelyek befolyásolhatják egy projekt vagy program előrehaladását vagy sikerességét. Ezek azért szükségesek, hogy elérjék a projekt célkitűzéseit, azonban nagymértékben vagy teljesen ellenőrizhetetlenek a projektvezetőség számára. Ezeket pozitív feltételeknek nevezik. Kezdeti feltételezésnek tekintik azokat a körülményeket, amelyek a projekt vagy a program sikeressége szempontjából létfontosságúak. Kritikus (vagy „gyilkos") feltételezések azok a feltételek, amelyek a projekt vagy program kivitelezésének szempontjából fenyegetőnek tekinthetőek.
Felügyelet	Olyan folyamat, amely során a jogilag felelős szervezet kezeli a kölcsönt, időszakosan áttekinti a célkitűzés felé haladást, felismeri a fennálló akadályokat, segít megvalósítható megoldásokat keresni és óhaj szerint stratégiai változtatásokat eszközöl.
Fenntartható fejlesztés	A társadalmi jólét és a gazdasági lehetőség javítása a környezet megóvásával együtt. Ez magában foglalja a környezet minőségének és az ökológiai integritásnak a megőrzését és kiemelését úgy, hogy a jövő generációk számára ne csökkenjenek a lehetőségek a természetes tőkeadottságok gondatlan eltékozlásával. Az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) 2001-es meghatározása: A fenntartható fejlesztés kiemeli az emberi jólét hosszú távú gazdasági, társadalmi és környezeti dimenzióinak összeférhetőségét, miközben rövidtávon elismeri a versengést.
Fenntarthatóság	Annak a valószínűsége, hogy egy projekt pozitív hatásai (mint a tőke, a szakértelem, a felszerelések vagy a bővülő szolgáltatások) hosszú időtartamra fennmaradnak a külső támogatás befejezte után is.
G	
Gyökérszervezetek	Olyan közösségi szervezetek, amelyek képviselik (képviselhetik) az elsődleges érintetteket a projekttel szemben, és amelyek partnereket vonhatnak be.
H	
Háromszögelés	A változatos források, módszerek vagy munkacsoportok tagjainak használata, akik összesítik és jóváhagyják az adatokat és információkat az eltérések korlátozása végett.
Hatalom és felhatalmazás	A politikai, jogi vagy pénzügyi erőforrások megléte ahhoz, hogy befolyásolni lehessen az események sajátos menetét. A felhatalmazás egy társadalmi csoportra vagy szektorra vonatkozik, amelynek van hatalma vagy hatalmat szerez.

Hatás	Szándékos vagy nem szándékos változás, amely direkt vagy indirekt módon a fejlesztési intervencióból adódik.
Hatáselemzés	Egy program hatásának elemzési folyamata az intervenciós területen.
Hatásosság	A projekt teljesített vagy teljesítendő célkitűzéseinek mértéke, számításba véve azok relatív fontosságát.
Hatékonyság	Annak mértéke, hogy a projekt mennyire éri el kitűzött céljait a célok vagy a rendeltetés szintjén; pl. annak mértéke, hogy egy fejlesztési beavatkozás mennyire érte el, vagy fogja várhatóan elérni releváns céljait, fenntartható módon.
Helyzetelemzés	Egy adott földrajzi kontextusban élő embereket, ökoszisztémákat és intézményeket érintő helyzetek, feltételek, trendek és kulcskérdések megértésének folyamata minden szinten (helyi, országos, regionális, nemzetközi).
I	
Indirekt hatások	A nem tervezett változások, amelyek a beavatkozás eredményének következményei.
Intézmények	Azok a szervezetek, törvények és viselkedési formák, amelyek alátámasztják egy társadalom működésének módját. Az 'intézmények' kifejezést gyakran szűk értelemben csak a kormányzati intézményekre használják. Ebben a kézikönyvben a tágabb értelemben vett jelentés használtuk.
J	
Jövőkép	Annak a jövőbeli, fejlődés utáni állapotnak a leírása, amelyhez a kezdeményezés hozzájárul. Magába foglalhatja egy kezdeményezés beindításához szükséges alapvető motívumokat vagy indokokat.
K	
Kapacitás	Az egyének és szervezetek képessége a funkciók hatékony, eredményes és fenntartható módon való ellátására.
Kapacitásépítés	A kapacitás megteremtésének folyamata.

Kedvezményezettek	Azok az egyének, csoportok vagy szervezetek, amelyek saját szempontjuk alapján és függetlenül attól, hogy célszemélyek-e vagy sem, direkt vagy indirekt módon hasznot élveznek a fejlesztési beavatkozásból. Jelen útmutatóban az „érintettek" kifejezést használjuk egy projekt/program fő kedvezményezetteinek meghatározására.
Kimenetek (output)	A kézzelfogható (könnyen kiszámítható, gyakorlati), azonnali és tervezett eredmények, amelyeket a megegyezés szerinti ráfordításokkal való helyes gazdálkodással érnek el. Kimenetként érthetők a projekt azon javai, szolgáltatásai vagy infrastruktúrái, amelyeket a projekt előállított, és amelyek elősegítik a projekt rendeltetésének megvalósítását. Ilyenek lehetnek továbbá a beavatkozásból fakadó azon változások, amelyek azért szükségesek, hogy az eredmények elérhetőek legyenek a célok szintjén.
Kimenetel	A célkitűzés-hierarchiában a célok szintjén elért eredmények.
Kockázat	Potenciális külső negatív tényezők, pl. események, feltételek vagy döntések, amelyek várhatóan komolyan késleltetik, vagy gátolják a projekt célkitűzéseinek és teljesítményének elérését (és amelyeket általában a projektvezetés sem tud irányítani).
Költség/haszon elemzés	A befektetési és működtetési költségek összehasonlítása a direkt haszonnal vagy hatással, amelyet egy adott intervencióba való befektetés generál. Módszerek és eszközök nagy választéka használható fel az eredmények elérésére.
Költséghatékonyság	Egy adott eredmény különböző eszközökkel való elérési költségeinek összehasonlítása (akkor használják, ha nehéz megállapítani a hasznot).
Közösség	Itt a kifejezést egyszerűen az általános értelemben használjuk azokra az egyénekre és társadalmi csoportokra, akik közösen alkotják egy település, térség vagy nemzet társadalmát. A kifejezés használata nem feltétlenül foglalja magában a társadalmi összetartás-tudatot vagy az identitást a különböző egyének és csoportok között, annak ellenére, hogy ez fennállhat. Míg a határok elmosódottak, a 'közösség' kifejezést általában a hivatalos formális szerkezeteken kívül eső egyének vagy társadalmi csoportok meghatározására használják.
Közösségi részvétel	Általában a közösségi tagok helyi fejlesztési tevékenységekben való aktív részvételére vonatkozik. Gyakorlatban azonban a kifejezés a külső fejlesztési beavatkozásokban való helyi érdekeltség fokainak széles skálájára vonatkozik, a jelképes és passzív részvételtől egészen a helyi döntéshozás felhatalmazás-orientált formájáig.

Kritikus megjegyzés	Tapasztalatok, észrevételek, elméletek, meggyőződések és/vagy feltételezések megkérdőjelezése és elemzése.
Kvalitatív adatok	Olyan adatok, amelyek nincsenek összefoglalva numerikus formában, mint például a közösségi találkozók percei és a megjegyzések általános jegyzetei. A kvalitatív adat általában az emberek tudását, viselkedését vagy magatartását jelöli.
Kvantitatív adatok	Olyan adatok, amelyeket mérnek, vagy amelyek mérhetőek mennyiséggel, vagy ilyennel kapcsolatosak, és amelyeket számokban vagy mennyiségben fejeznek ki.
L	
Lefelé irányuló elszámolási kötelezettség	Az a folyamat, amely által a fejlesztési szervezetek elszámolási kötelezettséggel tartoznak a partnereik és a szegény vagy marginális csoportok számára. Nagyobb részvételt, valamint áttekinthetőséget követel meg a szervező munkájában.
Logikai keretmátrix	Másnéven „logikai keret" vagy „LOGFRAME". Egy olyan táblázat, amely általában négy sorból és négy oszlopból áll, és amely összefoglalja, hogy a projekt mit és hogyan szeretne teljesíteni (szükséges ráfordítások, eredmények, rendeltetés, célkitűzések), mik a kulcsfontosságú feltételezések és hogyan ellenőrzik és értékelik ki a teljesítményeket, az eredményeket.
Logikai keret megkötelítés (Logical framework approach, LFA)	Egy elemző, prezentációs és igazgatási eszköz, amely magában foglalja a problémaelemzést, az érintettek elemzését, egy célkitűzés-hierarchia kidolgozását és egy preferált végrehajtási stratégiát. Segít azonosítani a stratégiai elemeket (ráfordítások, eredmények, rendeltetés, cél) és azok okozati kapcsolatát, valamint a külső feltételezéseket (kockázat), amelyek befolyásolhatják a sikerességet és a kudarcot. Ily módon megkönnyíti a projekt tervezését, kivitelezését és kiértékelését.
M	
Megközelítés	Az előrehaladás és az eljárásmód specifikus és választott útja.
Mérföldkövek	Jelentős kimenetek, amelyeket a projekt során vállalni kell egy meghatározott időkereten belül. Megtervezik a projekt kulcsfontosságú lépéseit és megállapítják minden lépés határidejét a folyamat során.
Metodológiák	Bármilyen cselekedet átfogó folyamata.
Minta	A lakosság reprezentatív részének kiválasztása annak érdekében, hogy megállapítsák a teljes lakosság paramétereit vagy sajátosságait.
Modellek	A logika és a tartalom általános tervezete, formája és kerete.

Monitoring	Az információk rendszeres összegyűjtése és elemzése a kellő időben hozott döntések elősegítésére, az elszámolás biztosítására valamint a kiértékelés és ismeretszerzés alapjának megteremtésére. Egy folyamatos funkció, amely módszeres adatgyűjtést használ annak érdekében, hogy a vezetőséget és a fő érintetteket informálják a folyamat korai mutatóiról és a teljesített célkitűzésekről.
Monitoring és értékelés (Monitoring and evaluation, M&E)	Az ellenőrzés és értékelés kombinációja, amely együtt a következőkhöz szükséges ismereteket szolgáltatja: a) hatékony projektvezetés és b) beszámolói és elszámolási kötelezettségek.
Működési terv	Lásd „(éves) munkatervezet és költségvetés”.
Munkaterv	Egy részletes dokumentum, amely leírja, hogy mely tevékenységeket kell elvégezni egy adott időn belül, hogyan kell ezeket elvégezni, és hogy hogyan kapcsolódnak a tevékenységek a közös célokhoz és a jövőképhez. A munkatervet a logikai keretnek megfelelően készítik el, és a munkaterv táblázatának cellái tartalmaznak leírást minden tevékenységről és teljesítményről, ezek leellenőrizhető mutatóiról, a felülvizsgálat eszközeiről és ezek feltételezéseiről.
Mutató	Kvantitatív vagy kvalitatív faktor vagy változó, amely egyszerű és megbízható alapot nyújt az eredmény, a változás vagy a teljesítmény kiértékeléséhez. Egy olyan időközben mért információegység, amely segíthet megállapítani egy bizonyos állapot változásait. Egy adott cél vagy célkitűzés többféle mutatóval rendelkezhet. Gyakran szoros kapcsolatok állnak fenn a különböző mutatók között. Például sok társadalmi és gazdasági kérdésnek komoly környezeti következményei vannak. Néhány esetben nem állnak számszerűsített teljesítményadatok rendelkezésre és kevésbé direkt mutatókat kell használni. Ez akkor fordulhat elő, mikor a tényleges eredmény nehezen állapítható meg, vagy ha hosszúak az időkeretek. Például: ’egy vízgyűjtő terület olyan földbirtokosainak évenkénti száma vagy százaléka, akik egy fás területet létesítenek és fenntartják azt’. Feltételezett, hogy ennek az alkalmazása az eredmény változásához vezet.
P	
Partner	Az a szervezet a projekt országában, amellyel a finanszírozó ügynökség együttműködik a kölcsönös megállapodás szerinti célkitűzések elérésében. Partnerek lehetnek a projektnek otthont adó ország kormánya, helyi vagy nemzetközi civilszervezetek, egyetemek, szakmai szervezetek és üzleti társulások, magáncégek, stb.
Program	A szó „folyamat” értelmében, a program olyan projektek csoportja, amelyek egy bizonyos stratégiai irányt kívánnak elérni.
Projekt	Egy intervenció, amely egy sor megtervezett, összefüggésben levő tevékenységből áll, amelyek célja egy meghatározott célkitűzés elérése adott költségvetéssel és meghatározott időn belül.

Projektciklus mendzsment	Olyan eszköz, amely segít megérteni a projekt vagy program élettartama alatt elvégezendő feladatokat és vezetési funkciókat. Ez általában magában foglalja az azonosítás, az előkészítés, a becslés, a kivitelezés/felügyelet, a kiértékelés, az elvégzés és az ismeretek elsajátításának különböző fázisait.
Projekt-menedzsment	Az irányítás, a tervezés, a szervezés, az alkalmazás és a tevékenységek, emberek és más erőforrások ellenőrzési folyamata, annak érdekében, hogy elérjenek bizonyos célkitűzéseket.
R	
Relevancia	Egy projekt célkitűzései milyen mértékben egyeznek meg a célcsoport prioritásaival és az átvevő, valamint az adományozó irányelveivel.
Rendeltetés	A pozitív javított körülmény, amelynek eléréséért a projekt vagy program kötelezettséget vállal.
Részvétel	Egy vagy több folyamat, amely során egy egyén (vagy csoport) részt vesz a tényleges döntéshozásban és tevékenységben, amelyek fölött bizonyos szintű hatalmat gyakorolhat. Gyakran kifejezetten olyan folyamatokra vonatkozik, amelyekben a kedvezményezettek aktívan szerepet vállalnak a tervezésben és a döntéshozásban, a kivitelezésben, az ismertetésben és a kiértékelésben. Ennek a célja gyakran a generált erőforrások fölötti hatalom megosztása és az azok jövőbeli használatáért való felelősség.
S	
Stratégiai tervezés	Azon tevékenységek átfogó leírása, amelyeket rendes körülmények között a projektfejlesztés részeként kellene kivitelezni teljes egészében, valamint azon mérföldköveké, amelyeket a fejlesztés során érnek el, mint a kivitelezési megegyezés, bejegyzés, stb. Ezen kívül a tervnek meg kell magyaráznia azokat a különböző szempontokat, amelyek a projektfejlesztés során meg kell szólítani, és szemléltetnie kell a követendő alapelveket. A fő tevékenységek és mérföldkövek sorozatát és a köztük lévő kapcsolatokat is ismertetni kell.
T	
Tervcél	Egy meghatározott cél, amely jelzi a végrehajtandó feladatok számát, időzítését és helyszínét.

Fő rövidítések

CAP	Közös Agrárpolitika (KAP)
CEEC	Közép- és kelet-európai országok
DLG	Dienst Landelijk Gebied (hollandul „föld- és vízkezelési szolgálat”)
EAGGF	Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garanciaalap
EC	Európa Tanács
EIA	Környezeti hatáselemzés
ESA	Környezetileg Érzékeny Területek
EU	Európai Unió
GATT	Általános Vámtarifa- és Kereskedelmi Egyezmény
IAC	International Agricultural Center
ISPA	Az előcsatlakozási szakaszban lévő országok strukturális felzárkózását segítő eszköz (EU program)
LEADER	Közösségi Kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztése érdekében
LAC	Helyi Területi Bizottság
LAG	Helyi Akciócsoport
LOGFRAME	Logikai Keret (a célok, eredmények és tevékenységek strukturált időbeosztása)
M&E	Monitoring és kiértékelés
MAG	Kistérségi Önkormányzati Egyesület
MARD	Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium
MATRA	Maatschappelijke transitie (hollandul „Társadalmi átalakulás”) A MATRA Alap Hollandia és a csatlakozó országok közötti projekteket támogatott.
MR	Kistérség
MRC	Kistérségi tanács
MSP	Multi-Stakeholder Process (több érintettet magában foglaló folyamat)
NGO	Civilszervezet
NUTS	Területi statisztikai egységek nómenklatúrája (EU statisztikai egységek)
OECD	Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet
PHARE	Az Európai Közösség kezdeményezése, melynek eredeti célja Lengyelország és Magyarország gazdasá-gának a felzárkóztatása volt a fejlett nyugati államok szintjére, de az elmúlt évtized alatt kiszélesedett a kedvezményezettek köre a többi tagjelölt országra is.
PRIDE	Integrált vidékfejlesztés gyakorlata
PSA	Részvételen Alapuló Helyzetelemzés
RD	Vidékfejlesztés
RDMR	Vidékfejlesztési kistérség
REVI	Regionális Vidékfejlesztési Iroda (Hungarian for Regional Rural Development Office)
SAPARD	Az előcsatlakozás szakaszában lévő országok mezőgazdasági és vidékfejlesztési felzárkózását segítő speciális támogatás.
SME	Kis- és közepes méretű vállalatok
SRD	Fenntartható vidékfejlesztés
SRDP	Fenntartható vidékfejlesztési folyamat
TEKI	Területi kiegyenlítő keret (magyarországi)
TFC	Területfejlesztési célelőirányzat (magyarországi)
VÁTI	Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht.
VFC	Vidékfejlesztési célelőirányzat (magyarországi)
WTO	Kereskedelmi Világszervezet