

Dr. G. FEKETE ÉVA

EGYÜTT! – DE HOGYAN?

KISTÉRSÉGI TERVEZÉS



Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség



Készült az Európai Unió támogatásával
a ROP 3.1.3 Kapcsolat projekt keretében
az Észak-magyarországi Régióban

az MTA Regionális Kutatások Központja
Észak-magyarországi Osztályán

Lektorálta:
Dr. Bakos István

ISBN 978-963-06-4989-6

Felelős kiadó:
Észak-Magyarországi Regionális Fejlesztési Ügynökség

Grafikai és nyomdai munkák:
Kék Narancs Produkciós Iroda

A kiadvány környezetbarát papír felhasználásával készült.

EGYÜTT! – DE HOGYAN?

KISTÉRSÉGI TERVEZÉS

Dr. G. FEKETE ÉVA

Miskolc

2008.

TARTALOM

ELŐSZÓ	5
1. BEVEZETÉS	6
1.1. A stratégiai és a közösségi tervezés fogalma, céljai és lehetőségei a helyi kezdeményezéseken alapuló térségfejlesztésben	6
1.2. A kistérségi stratégiai tervezés folyamata és a tervek szintjei	12
2. KISTÉRSÉGI TERVEZÉS MAGYARORSZÁGON	17
2.1. A kistérségi fejlesztési stratégiák készítésének háttere	17
2.2. A vidékfejlesztési kistérségi operatív programok készítésének tapasztalatai	20
2.3. A magyarországi kistérségi stratégiák néhány jellemzője	33
3. A HELYI KEZDEMÉNYEZÉSEN ALAPULÓ TÉRSÉGFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK KÉSZÍTÉSÉNEK MENETE	38
3.1. A stratégiaalkotás helyi munkacsoportjának kialakítása, emberek bevonása	42
3.2. A stratégia földrajzi területének lehatárolása	48
3.3. Problématerületek kijelölése, a rövid helyzetmeghatározás és hipotézis első változatának megfogalmazása	55
3.4. A részletes helyzetértékeléshez szükséges információk összegyűjtése	57
3.5. Az információk rendszerezése és feldolgozása, elemzések készítése	66
3.6. SWOT analízis és a rövid helyzetmeghatározás végső megfogalmazása	70
3.7. Problémafa felállítása	80
3.8. Jövőkép formálása	82
3.9. Fejlesztési célok és prioritások meghatározása	87
3.10. Fejlesztési feladatok és intézkedések meghatározása	97
3.11. A megvalósítás eszközeinek meghatározása	104
3.12. A stratégia dokumentumainak elfogadása	105
3.13. Az ágazati stratégiák kidolgozásának speciális kérdései	105
4. KISTÉRSÉGI OPERATÍV PROGRAMOK ÉS CSELEKVÉSI TERVEK KIDOLGOZÁSA	112
4.1. Az operatív program stratégiai tervezésben betöltött szerepe, felépítése és kidolgozásának menete	112
4.2. Az operatív program kidolgozásának előkészítése	116
4.3. Az operatív program célrendszerének megalkotása	117
4.4. Az operatív program alprogramjainak kidolgozása	120
4.5. Az operatív program megvalósítási feltételrendszerének kidolgozása	124
5. KISTÉRSÉGI PROJEKTEK TERVEZÉSE	127
5.1. A projekt fogalma, a sikeres projekt ismérvei, a projekttervezés menete	127
5.2. A projektötlet kidolgozásának menete a logikai keretmódszer alkalmazásával	132
5.3. A projekt megvalósíthatósági tanulmányának kidolgozása	144
6. KISTÉRSÉGI TERVEK KIDOLGOZÁSÁNAK SPECIÁLIS KÉRDÉSEI	150
6.1. Kistérségi fejlesztési partnerségek létrehozása, működtetése	150
6.2. A horizontális szempontok beépítése a kistérségi tervekbe	164
6.3. A kistérségi fejlesztések kommunikációs és PR tervének kidolgozása	180
6.4. Kistérségi fejlesztési tervek monitoring rendszerének kidolgozása	187
7. KISTÉRSÉGI TERVEK ÉRTÉKELÉSE	194
7.1. Kistérségi stratégiák értékelése	194
7.2. A projektötletek értékelése a logikai keretmódszer alkalmazásával	219
7.3. Az esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítése a programok ex-ante értékelése során	223
7.4. Projektek esélyegyenlőségi hatástanulmányának készítése	227
IRODALOM	236
MELLÉKLETEK	243
1.sz. Melléklet: Személyiségteszt helyi vezetők részére	244
2.sz. Melléklet: Települési felmérő ív	248
3.sz. Melléklet: Települési erőforrás-felmérés	257
4.sz. Melléklet: Projektgyűjtő kérdőív	273
5. sz. Melléklet: Együttműködési/partnerségi megállapodás	279
6.sz. Melléklet: Résztvevői projektértékelő lap	281

Amit a kanadai vadlibáktól tanulhatunk

Tény: A vadlibák csoportosan „V” alakban szállnak. Repülés közben mozgatják szárnyukat, s a levegő felhajtóereje fenntartja a következő libákat. Így lehetséges, hogy 71%-kal hosszabb távolságot tudnak megtenni, mintha csak egyetlen pár repülne.

Tanulság: Ha egymást segítve dolgozunk, s közösségi szellemen végezzük a munkánkat, sokkal gyorsabban érjük el a célt.

Tény: Ha egy vadliba kirepül a sorból, és egyedül próbál célhoz érni, azonnal lelassul, mert nem segíti őt többé a levegő emelő hatása, amelyet a többi vadliba szárnycsapásai biztosítanak számára. Így gyorsan visszarepül a sorba, hogy repülése könnyebbé váljon a társai erőfeszítése által.

Tanulság: Ha annyi eszünk van mint egy kanadai vadlibának, akkor együtt dolgozunk a közösséggel a közös cél érdekében.

Tény: Amikor a vezető liba elfárad, egy másik veszi át a helyét az élen.

Tanulság: A közösségben el kell fogadnunk egymásrautaltságunkat, s a megfelelő pillanatban átadni vagy átvenni a munkát éppúgy, mint a vezetést.

Tény: Repülés közben a hátsó vadlibák hangosan gágognak, hogy az elsőket erőfeszítéseikben biztassák.

Tanulság: A közösség nem létezhet szurkolók nélkül, és fontos, hogy a gágogás biztató legyen.

Tény: Ha egy vadliba megbetegszik, két társa leszáll vele, s addig együtt maradnak, míg meggyógyul, vagy elpusztul. A libák ezután visszatérnek a saját közösségükhöz, vagy hármasban, vagy már csak kettesben. Olykor egy másik közösséggel repülnek, míg el nem érik a sajátjukat.

Tanulság: Ha annyi együttérzés lenne bennünk, mint a vadlibákban, átsegítenénk egymást a nehéz időkön, ahogyan ők teszik.

(a szerző ismeretlen)

ELŐSZÓ

A helyi és a kistérségi fejlesztés korunk divatossá vált fogalmai. Ám *nem csak divatról van szó*. A területi fejlődés és a területfejlesztés korábbi beavatkozásai mintegy kitermeltek önmaguk tagadását. A motorizáció, a szintetikus anyagok, a tömegtermelés elterjedésével, az ebből következő erőforrás-koncentrációval jellemezhető modernizáció majd azt felváltó, a gazdasági növekedés tengelyeit megerősítő, az egész Földet behálózó globalizáció számos olyan hatással járt, mely a kisebb területi egységekre, a lokális társadalmakra és gazdaságokra irányította a figyelmet. Általános felismeréssé vált, hogy a települések, az önálló identitással bíró kistérségek nem fejleszthetők a hatalmi centrumokból. A korábbi ágazati és területfejlesztési beavatkozások tapasztalatai egyértelműen igazolták *a fejlesztés és az adott térség belső erőforrásai közötti harmónia* elsődleges fontosságát. A belső erőforrásokba a termőföldön, ásványkincseken, táji-természeti és kulturális értékeken, a munkaerő mennyiségén és minőségén, az infrastrukturális adottságokon és a meglévő gazdasági szerkezeten kívül beleértjük a térség cselekvőképességét, a lakosok változtatásokhoz való viszonyát, térségi identitástudatát is.

A mai településpolitikák mellett nem elég, ha egy térség elmaradott, ha gazdag természeti, netán kulturális értékekben, ha szinte egyoldalúan csak az agrárszektor jelenti a gazdaságot, ha előregszik, ill. folyamatosan elvándorol a népesség, azaz minden paraméter azt mutatja, hogy a végletes leépülés elkerülése érdekében beavatkozásra van szükség. Az is kell, hogy még legyen a helyiekben annyi vitalitás, hogy megfogalmazzák fejlesztési igényeiket, számbavegyék lehetőségeiket és kezdeményezzék a változtatást.

Ám a tapasztalatok azt is mutatják, hogy az *akarat*, bár nélkülözhetetlen, de még mindig nem elegendő. Tudniuk is kell, hogy hogyan lehet elérni, amit akarnak. A *tudáson* felül céljaik megvalósításához *külső támogatottságra* is szükségük van. E két utóbbi, ha az első megvan, megszerezhető. Külső szereplők, így a központi kormányzat is e két utóbbi feltétel teljesülésében tudnak segíteni. Például azzal, hogy a helyi kezdeményezéseken alapuló fejlesztés más térségek tapasztalataiból leszűrt módszertanát, a szükséges technológiai ismertetőket, a külső környezet alakulására vonatkozó információkat a helyi szereplők rendelkezésére bocsátják.

Pontosan ez a célja a *Kapcsolat Projekt* keretében megszületett, a kistérségi tervezésre vonatkozó ismereteket összefoglaló és a potenciális felhasználók számára átnyújtó jelen kiadványnak. A több mint másfél évtizedes tervezői és oktatói munkásság alatt le-tisztult mondanivaló közvetlenül nem igazodik egyetlen aktuális hivatalos tervezői útmutatóhoz sem. Nem kísérli meg az eddig e tárgyban megjelent segédleteket egy újabb változatba összegyűrni. Sokkal inkább a kistérségi tervezés logikáját kívánja érzékeltetni és az ennek a logikának megfelelő lehetséges rendszerben adódó feladatok megoldásához mintákat mutatni.

A Kiadó és a Szerző is reméli, hogy az Észak-magyarországi régió kistérségeiben haszonnal forgatják majd az elméleti ismeretek mellett a tervezési munkákat megkönnyítő módszertani útmutatásokat és gazdag példakészletet is tartalmazó könyvet. Ezzel talán hozzá tudunk járulni ahhoz, hogy az elkövetkező időszakban még több kiváló kistérségi projekt szülessen és a kistérségek fejlesztői képesek legyenek tudatosan alakítani saját térségük, közvetve az egész régió fejlődését.

Dr. G. Fekete Éva
Szerző

1. BEVEZETÉS

1.1. A STRATÉGIAI ÉS A KÖZÖSSÉGI TERVEZÉS FOGALMA, CÉLJAI ÉS LEHETŐSÉGEI A HELYI KEZDEMÉNYEZÉSEKEN ALAPULÓ TÉRSÉGFEJLESZTÉSBN

A stratégiai tervezés megjelenése a térségfejlesztésben viszonylag új keletű dolog. A hádászati és a vállalati stratégiák után a regionális fejlesztési stratégiák elterjedése összefügg a globalizációs folyamatokon belül a régiók, települések közötti verseny kialakulásával, a területfejlesztés decentralizációja nyomán a döntéshozatalba bevonandó tényezők és szereplők megnövekedett számával, valamint a nemzeti és nemzetközi területpolitikák támogatási rendszereinek átalakulásával.

A stratégia a jövőalkotás alapja.

A stratégiai tervezés a jövő építésének feltétele, a változtatás eszköze. Adott érdekeket tükröző elképzelések és elvek adott környezeti feltételek melletti, rendszerezett terv segítségével történő valóra váltására irányuló folyamatos tevékenység.

A stratégiai terv a célokat és várt eredményeket rögzítő eredményterv, az eredmények eléréséhez vezető cselekvésterv, a megvalósításhoz szükséges eszközök biztosítására vonatkozó képességterv és a ráfordítások és hozamok elosztására, a részműveletek rendjére és ütemezésére vonatkozó gazdálkodási terv együtt. (KOROMPAI 1995) (Vannak, akik az eredménytervet nem tekintik a stratégia részének.)

A tervezés közösségi jellege kettős értelmezéssel bír. Érthető alatta egyrészt a közösségi szféra által kezdeményezett és irányított, a területi folyamatokba való tudatos beavatkozását megalapozó és vezető stratégiai tervezés, másrészt a tervezés társadalmisítása, a kisebb-nagyobb emberi közösségek bevonása a tervezési folyamatokba.

Ami *a közsféra által folytatott térségi tervezést* illeti, alapja az a megfontolás, mely szerint a közösségi szféra beavatkozásainak van létjogosultsága és általa a környezet, a társadalom és a gazdaság területi folyamatai, azok kimenetei befolyásolhatók. A feltételezés korántsem egyértelmű, a fejlődésről – fejlesztésről alkotott fogalommal együtt a tervezés szerepéről, lehetőségeiről és módszereiről alkotott felfogás is jelentősen módosult.

- a.) *A klasszikus közgazdaságtan* követőitől a *neoliberális iskolákig* gazdasági gondolkodók sora vélte és véli úgy, hogy a gazdaság területi folyamatainak leghatásosabb és egyetlen szabályozója a piac, melynek törvényei a gazdasági szereplők döntésein keresztül érvényesülnek. Az állam, ill. más közszereplők döntéseinek ezekre nincs jelentős hatása, ill. csak „elronthatják” a gazdasági egyensúly megteremtésére irányuló piaci törvények hatását. (LAL 1980) Következésképp az állami beavatkozás és az azt megalapozó tervezés szükségtelen, legfeljebb bizonyos területeken (pl. az induló iparok védelmében) megengedett. (BALASSA 1981)
- b.) Az állam területi folyamatokba való beavatkozása szükségességének elismerése a területi fejlődés egyenlőtlenségének, a piac területi különbségek kieleződéséhez vezető működésének felismerésével következett be. Szükséges változata a *keyns-i iskola* követőinek, majd a *fejlődés-gazdaságtan* elméleteiben jelent meg. Ezek szerint a „tökéletlenül működő piac” hibáit az állam döntéseivel lehet és kell korrigálni és jelentős szerepet szánnak az állam keresletnövelő beavatkozásainak (nagy állami beruházások, állami megrendelések, közmunka) ezen működési zavarok elhárításában, köztük a területi különbségek csökkentésében. Az utóbbiak például a kevésbé fejlett

térségek fejlesztésére vonatkozó ajánlásaik között kiemelik a piac működési hibáinak közömbösítésére hivatott fejlesztési tervezést és politikaalkotást. (MEIER 1984)

- c.) A 70-es évek első felében megjelent globális gazdasági átrendeződés az állami források drasztikus csökkenéséhez, ezáltal a jóléti állam koncepciójának feladásához és a neoliberális gondolkodás megerősödéséhez vezetett a fejlett nyugati országokban. A nagy állami beruházások kora lejárt, de az állami területpolitika nem szűnt meg. Az államok továbbra is szükségesnek tartják a területi folyamatokba való beavatkozásukat. A területpolitikában korábban meghatározó méltányossági alapcél mellett azonban egyre erősebbé vált a hatékonysági alapcél szolgálata, valamint a méltányossági elvből következő területi különbségek kiegyenlítésére is új eszközöket alkalmaztak. Ehhez pontos helyzetismeretre, a célokhoz vezető alternatívák feltárására, a várható eredmények és hatások bemérésére volt szükség. Az állami fejlesztési eszközök között a tervezés immár a legjelentősebbé vált.
- d.) A fejlesztési politikák 80-as évekre tömegesen feltárt káros következményei, legitimitációjának egyre erősödő megkérdőjelezése a fejlesztés és ezáltal a tervezés újragondolásához is vezettek. Az alulról induló fejlesztés koncepciója erősödött meg. A korábbi koncentrált, de csak még több szegénységhez, éhezéshez, járványhoz és munkanélküliséghez vezető nemzetközi erőfeszítésekben csalódott *radikális humanisták* a lokalitások saját magukra támaszkodása, mint alternatív szervező elv mellett álltak ki. (GALTUNG 1978) Általános politikai célként a demokrácia képviselői rendszernél nagyobb részvételen alapuló, közvetlen és öngazgató formájának kifejlesztése jelent meg, amit *résztevő akciókutatásokkal* és ehhez kapcsolódó közösségi tervezéssel próbáltak elérni.
- e.) A 80-as években a modern, humanista erőfeszítések *posztstrukturalista* kritikájának felerősödésével megváltozott a fejlesztéssel szembeni attitűd. Amit korábban haladónak, előnyösnek és humánusnak fogadtak el, most hatalminak, kontrolállónak, és gyakran hátrányosnak látták. A haladás és előnyösség maga is gyanússá vált, nem csak a „kinek előnyös”, de a „ki határozza meg, hogy mi az előnyös” értelemben is. Másoldalról a fejlődést nem egy természetes folyamatnak, inkább kulturális terméknek tekintették, ami két egymással összekapcsolt formában létezik. Úgy, mint közvetlenül a gazdasági világban működő ideák, viselkedési formák, és társadalmi gyakorlatok készlete és úgy, mint az ezen valós gyakorlatokat megjelenítő, de a tudományban, állami bürokráciában és intézményekben gyökerező diskurzus. Ez utóbbi nem pusztán csak a már működő gazdasági gyakorlatokat jeleníti meg visszatükrözve őket az intézményes gondolkodásban, de közvetlenül a politikán, közvetve a gazdasági szereplők hitének és elgondolásainak vezetésével formálja is azokat. (ESCOBAR 1984-85)

A fejlődésről – fejlesztésről alkotott nézetek formálódásához hozzákapszolható a tervezésemleletek formálódása és a tervezés módszereinek alakulása. Faragó László (2005) hat tervezésemleletet azonosított be, melyek közül csak egy a stratégiai tervezés, de nem egészen tanulságok nélküli a többi tervezésemlelet rövid áttekintése.

A kistérségi tervezéseket is meghatározó tervezésemleletek összefoglalása (Faragó 2005 alapján):

1. *(Al)pozitivist funkcionális tervezés:* A tervezést ideológia és politikamentes cselekvésnek tartják. Ezt az érdemi (végcélokra vonatkozó), a szakmai (eszközökre vonatkozó) racionalizálás, valamint a döntéshozatal elválasztásával gondolták elérhetőnek. A „mit tegyünk?, mit kell tennünk?” típusú kérdések nem tartoznak a tervezés hatókörébe. A célokat a tervezésen kívül határozzák meg, tervező feladata ezen kívülről jövő célok racionális megvalósítási útjának kijelölése, a célok eléréséhez vezető eszközök meghatározása.
2. *Átfogó racionális tervezés:* A tervezés egy integrált folyamat, mely során elvileg minden releváns faktort elemeznek, az így nyert ismeretek alapján, többnyire extrapolációk segítségével határozzák meg a hosszú távon elérendő jövőképet és célokat, majd jelölik ki az eléréséhez vezető alternatív utakat és eszközöket, ezek várható hatásai alapján döntenek a teendőkről. Hosszú távú gondolkodás jellemzi és a kezelhetőség határain belül törekszenek a teljesskőrűsítésre. A tervezést szakmai feladatnak tartják. A tervezést végző intézmény nem szükségszerűen törekszik a tervezésben széles körű partnerségekre, ami a látókör beszűkülése miatt éppen az átfogó jelleget veszélyeztetheti. Csak akkor alkalmazható, ha a tények megfelelően alátámasztják a távlati célokat, vagy, ha nem túl magas a bizonytalanságból következő kockázat. Alkalmazásának további korlátja, hogy nem elégíti ki a rövid távú igényeket, valamint a gyakorlatban az átfogó racionális döntések helyett a keresés és megelégedettség mechanizmusa működik, ami a politikai elfogadottságot és támogatottságot jelentős mértékben csökkenti.
3. *Pragmatista inkrementalizmus:* A tervezés a társadalom aktuális problémáinak megoldására irányul és nem valamiféle „végső jóért” száll síkra. A folyamatokat áttekinthető részeiben kísérlik meg kezelni. A fokozatosság, a lépcsőről lépésre haladás elvét vallják. Így ugyan a tervezés során a jelen gyakorlatától lényegesen különböző megoldások nem jönnek felszínre és az adott cél eléréséhez vezető út lényegesen hosszabb lehet, de elkerülhetők a súlyos tévedések és következményeik, minimalizálható az indukált változások kockázata. A jelen állapottól csak kis mértékű elmozdulás miatt az alternatívák csak részletekben különböznek. Feltételezik, hogy ezek a különbségek a várható haszonban is megjelennek és a legnagyobb haszonnal járó alternatíva a legmegfelelőbb. A rövid távú, megfogható célok lehetőséget biztosítanak a demokratikus részvételen alapuló konszenzusteremtésre.
4. *Stratégiai tervezés a közsférában:* A közsférába a vállalati tervezésből átkerült stratégiai tervezés az előző irányzatokhoz képest az állandóan változó környezetben kitűzhető célok és azok elérési módjának meghatározására egyaránt hangsúlyt fektet. A tervezés nem szűkül le a tervekészítésre, hanem egyre inkább a végrehajtást és visszacsatolást is magába foglaló komplex rendszerré, stratégiai menedzsmentté válik. A tervezői gondolkodásban nagyobb szerepet kap az intuíció, a teremtő képzelet, ami miatt a javaslatok minősítése leginkább csak azok megvalósulása után lehetséges. Ennek következtében és a politikai ciklusokon belüli bizonyítási kényszer (siker- és cselekvésorientáltság) miatt a stratégiai tervezés optimális időhorizontja a középtáv. Jellemző a felelősség-megosztás. Különböző csoporttechnikákkal a tervezésbe bevontak köre szélesíthető, ám az informális hatások (lobbizás, kompromisszumok) alapján, egy szűkebb vagy tágabb politikai és szakmai elit körében születik meg a döntés a célokról, prioritásokról, a célok eléréséhez használható eszközökről.

5. *Kommunikatív - kollaboratív tervezés:* Kiindulópontja az a felismerés, hogy „ha az egyes cselekvéstervek az adott életvilágban megfelelően levezetett kommunikáció eredményeként konszenzussal születnek, akkor azok érvényessége megfelel az ott kialakult és elfogadott normáknak” (FARAGÓ 2005 129.) Ebben a felfogásban a tervek a majdani megvalósításban résztvevő szereplők közötti diskurzusok termékeként állíthatók elő. A Habermas szerint kívánatosnak tartott, kölcsönös megértésen és teljes körű konszenzuson alapuló kooperatív cselekvés a tervezés során sajnos nem járható út. Részint, mert a különböző közösségeken belüli konszenzusból kommunikáción keresztül közösségek közötti konszenzust kialakítani bonyolult, az alapvetően eltérő érdekek miatt gyakorta lehetetlen dolog. Részint, mert pl. a távollevő közösségi tagokat, vagy a jövő generációit meg sem tudjuk kérdezni. Illetve az sem biztos, hogy térségi fejlődéshez feltétlenül szükséges a teljes egyetértés, hiszen a változásokat sokszor épp az eltérő vélemények ütközése viszi előbbre. Valamint teljes egyetértésre innovatív terv készítésénél sem számíthatunk, az újat akarók rendszerint magukra maradnak. Így marad az összehangolt cselekvés alapját befolyásolással elérő, valamilyen hatalmi igényekből fakadó, sikerorientált stratégiai cselekvési modell. Ebben is a tervek nem előírások, inkább előremutatások. Az érintettek közös döntését és cselekvését feltételezi.
6. *Posztmodern pragmatikus eklektika:* A posztmodern felfogástól eleve idegen a tervezés gondolata. Tudatos jövőalkotás azonban posztmodern körülmények között is van. A fő kérdés, hogy milyen lehetőség van az érdekellentétek, a nem összemérhető törekvések egymás mellett létezésének kezelésére. Egyik alaptétele, hogy a tradicionális hatalmi pólusok elveszítik vezető szerepüket és nem egyszerűen helyükbe lépnek mások, hanem új, folyamatosan változó struktúra jön létre. Az új hatalmi harc az információ feletti rendelkezésért, az új tudásért, a saját álláspont érvényesítésének lehetőségéért folyik. El kell fogadnunk az egymás mellett létező megközelítések sokaságát. A társadalmi igazságosságot a különbözőségekből rejlő energiák együttes érvényesítése biztosíthatja. A tervszerű, azaz tudatos, rendszerbe foglalt, a jövőbeni várakozásainkra reflektáló, másokkal egyeztetett cselekvéshez az emberek és csoportjaik klaszteresedésének mozgatóerőit kell megragadni. A társadalmi tervezés nem egy hierarchikus rendben, hanem autonóm csoportok hálóiban folyik, tervdokumentumok a különböző súlyú csomópontokban készülnek. A konszenzus nem érvényességi kritérium. Sokkal inkább az számít, hogy hogyan lehet a gondolatokat eladni, az érdekeket, azok érvényesítési módjait másokkal elfogadtatni, mindehhez jó partnereket találni. Megjelennek az esztetizálás, az érzelmi intuíció eszközei.

A kistérségi területi folyamatokba történő tudatos beavatkozások tervezésében főirányként csak elméletileg jelenhet meg minden bemutatott tervezési felfogás. A kistérségi, ill. helyi fejlesztések közösségi, részvételen alapuló értelmezése leszűkíti az adekvát tervezési megközelítések körét és olyan megközelítést preferál, melyben biztosított a széleskörű részvétel, a lehető legteljesebben teljesül a helyi közösségek bevonása. A választott tervezési megközelítéstől függően a helyi közösségek bevonása a tervezésbe több szinten és eltérő mélységekben történhet.

- A lakosságot, annak érdekképviselői szervezeteit a tervek véleményezésébe a tervezés bármely szintjén bevonó *társadalmi egyeztetés* a nyugati országok tervezési gyakorlatában már évtizedek óta jelen van.

- A helyi közösségekre nem csak a kész terv megvitatásában, de az egész tervezési folyamatban számító és építő, a *közhatalmi szféra által kezdeményezett folyamatos diskurzusban megvalósuló tervezés* a tervezés társadalmasításának következő lépcsőfoka. Nem csak azért, mert az alulról építkező stratégiák eleve megkövetelik a helyi közösségek minél szélesebb körű bevonását, de azért is, mert a stratégia megvalósulásának is szinte egyetlen garanciája az abban megfogalmazott célok, fejlesztési irányok beépülése az egyéni (vállalkozói, önkormányzati vagy lakossági) döntésekbe, amihez más eszköz nem áll rendelkezésre, mint az érintettek bevonása a tervezésbe és azáltal elkötelezettségük kialakítása az abban megfogalmazottak iránt.
- Maguk a helyi közösségek is kezdeményezhetnek és készíthetnek terveket, melyekből egy magasabb szinten, a gazdasági és közhatalmi szereplők elképzeléseivel történő folyamatos egyeztetéssel újabb, *közösségi alapú terv* formálódhat.

Mindezekkel együtt a kistérségi tervezésben a jövőformálás leginkább alkalmas technikájának a kommunikatív, együttműködésen alapuló, egyes részleteiben posztmodern elemekkel átszőtt stratégiai tervezői megközelítés látszik. (Nem zárva ki, hogy a tervezés egyes fázisaiban, bizonyos részfeladatok elvégzése során, valamely más megközelítés is szerephez juthat.)

A *közösségi alapú kommunikatív stratégiai tervezés* a helyi kezdeményezéseken alapuló térségfejlesztés során segít abban, hogy a tervet készítő közösség

1. tisztázza fejlődésének irányait,
2. kiemelve az érdekeinek leginkább megfelelő prioritásokat,
3. képes legyen erőforrásaival oly módon gazdálkodni, ami a közösségen belüli konfliktusokat minimalizálja és az egymással párhuzamosan futó törekvéseket összekapcsolva növeli a hatékonyságot,
4. képes legyen a cselekvés menetének áttekinthető irányítására,
5. képes legyen az állami és a magánvállalkozói forrásokat is becsatornázni,
6. motiválni tudja a fejlesztésben résztvevőket és bevonja az érintetteket.

A stratégiai tervezés során a fentiek mellett:

7. kialakul egy átfogó információs rendszer, mely a megalapozott döntésekhez szükséges információk folyamatos biztosítására és a stratégia megvalósítása során bekövetkező változások folyamatos követésére egyaránt alkalmas,
8. felszínre kerül a térségben rejlő kreativitás és újító szellem,
9. hozzájárul a szemléletváltáshoz, az értékrendszer alakulásához,
10. fejlődnek a résztvevők képességei és nő a térség iránti elkötelezettségük.

A felsorolt kedvező hatások akkor érhetők el, ha a stratégiai terv valóban jövőbe tekintő, kreatív, rugalmas, kezdeményező, programozható, változásorientált és tartós sikerre törekvő (fenntartható). (CSATH 1996)

Nem véletlen tehát, hogy a támogatási rendszerek is alapkövetelményként támasztják a támogatásra aspirálókkal szemben a stratégiai terv elkészítését és bemutatását.

A *kistérségi tervezés posztmodern elemei* érzékelhetővé válhatnak:

- a változatosság értéként való elismerésében,
- az elképzelések és törekvések egymás mellettiségének tiszteletében, ütköztetésük helyett az együttélés megoldásainak keresésében,
- az információgazdálkodás fontosságának felismerésében,
- a kultúra, mint alapkategória megjelenésében,
- az esztétika és az érzelmek szerepének felértékelődésében,
- a hálózatok és klaszterek jelentőségének hangsúlyozásában,

- a meggyőzés változatos technikáinak alkalmazásában.

A posztmodern elemekkel átszőtt kommunikatív stratégiai tervezés, mint a kistérségi tervezés adekvát megközelítése mellett, valójában inkább azon belül, napjainkban felbukkant a kulturális tervezés fogalma is. Értelmezésem szerint - Christopher RAY (1994) kulturális gazdaság megközelítéséből kiindulva - *a kistérségi kulturális tervezés legfőbb elemei* a következők:

1. A kultúra, mint gazdasági tényező jelenik meg a fejlesztési stratégiában,
 - részint úgy, hogy beépül a helyi termékekbe, szerves része lesz egy „élménygazdaság” felépítésének. Akár turisztikai termékek, akár élelmiszerek, akár más fogyasztási cikkek „alapanyagaként” jelenik meg az egyediséget biztosító helyi tudás.
 - Másrészt a kulturális fogyasztás új keresletet támaszthat, minek következtében bővül a helyi piac, élénkülhet a helyi gazdaság. A kereslet növelésében a kultúraközvetítés intézményei számukra eddig talán idegen szerephez jutnak.
 - Harmadsorban a térségi marketing, az imázs-teremtés fontos eszköze, ami visszahat a térségben előállított termékek és szolgáltatások, a térség, mint lakóhely és a térség, mint potenciális befektetési terület eladhatóságára is.
2. Az innovativitás, a tervezés szakmai, a demokrácia gyakorlás és a kommunikáció kultúrája eredményeként jó (releváns, megvalósítható, fenntartható) fejlesztési stratégiák születnek, melyek révén a helyi erőforrások hasznosítása hatékonyabban és hatásosabban igazodik a közösen kitűzött célok eléréséhez.
3. A tervezés beépül a mindennapi kultúrába, az emberek mindennapi cselekvésének részévé válik saját céljaik és érdekeik megfogalmazásán túl az azok érvényesítésére, másokkal való egyeztetésére, ebből adódóan partnerségek kialakítására való képességgel együtt.

Jelen viszonyaink között ez a tervezési megközelítés inkább a célok, mint azonnal alkalmazható tervezési gyakorlat alakítására lehet hatással. Egy szemléletet tükröz, amit a konkrét kistérségi tervezési módszertan leírásakor szem előtt tartunk.

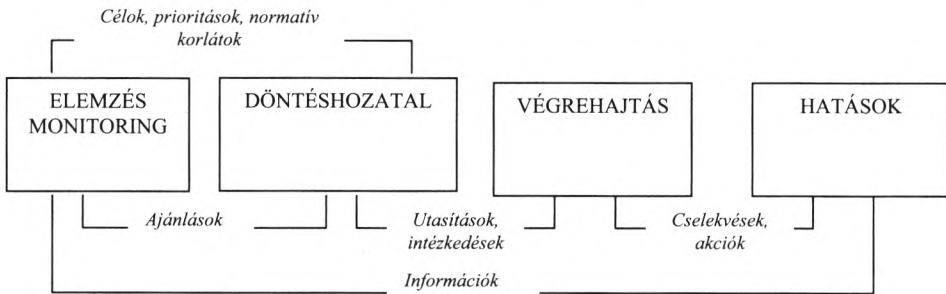
A fejezetben közölt megfontolások alapján a továbbiakban a kistérségi tervezés módszertanaként a közösségi részvételen alapuló, kommunikatív stratégiai tervezés menetét és az abból következő tervezési feladatok egyfajta lehetséges megoldását mutatjuk be.

1.2. A KISTÉRSÉGI STRATÉGIAI TERVEZÉS FOLYAMATA ÉS A TERVEK SZINTJEI

Mint minden tervezési folyamat, a kistérségi tervezés is egy állandó folyamatnak és nem egyszeri aktusnak tekintendő. Éppen ezért nem „tudható le” egy tervdokumentum előállításával. A tervdokumentum elfogadása egy tervezési szakasz lezárását jelenti, de máris kezdődik a következő szakasz megalapozása, az eredmények és a területi folyamatok követésével a kiinduló helyzetben bekövetkezett változások és szükséges stratégiamódosítások jelzése. Megkülönböztetendő tehát egymástól a tervezés, mint folyamat és a tervdokumentumok készítése. Az előbbinek azonban nagyon lényeges állomása az utóbbi, hiszen elképzeléseink írásba öntése nélkül azok másokkal nem ismertethetők meg, nem várható el a stratégia egyik legfőbb hatásának érvényesülése, a partnerek megnyerése és bevonása a megvalósításba.

A tervezés szokásos elemei és folyamata Faragó László (1997) alapján:

1.ábra
A tervezés általános sémája



Forrás: Faragó 1997

A tervezésnek több alaptípusa ismeretes. (FARAGÓ 1997)

Az allokatív tervezés a biztos vagy belátható források optimális és a lehető legnagyobb eredményt hozó elosztására törekszik a fejlesztési szükségletek ill. a fejlesztés szereplői között.

- Az innovatív (fejlesztés-orientált) tervezés* nem a források elosztására összpontosít, hanem a megújulás lehetőségeit térképezi fel és ehhez keresi a források mobilizálásának lehetőségét, a megvalósítás újszerű formáit.
- A radikális tervezés* a társadalmi-gazdasági rend uralkodó trendjeivel szembeni, alapvető strukturális változásokat megcélzó cselekvés-sorozat.

Egyik típus sem kiáltható ki abszolút haladónak, adott helyzettől függ, hogy melyikre van szükség és melyik lehet a legeredményesebb. A kistérségi tervezés esetében sokszor az innovatív tervezés lehet a leghatásosabb, hiszen ez tud a jelenen túllépni és egy-egy térség „holtpontról” való kimozdulásában segíteni.

1. táblázat

Az allokatív, az innovatív és a radikális tervezés néhány jellemzőjének összehasonlítása

ALLOKATÍV	INNOVATÍV	RADIKÁLIS
ALAPCÉL		
Optimális elosztás Lineáris akkumuláció	Evolúciós fejlődés Irányítás	Strukturális átalakulás Revolúció
PRIORITÁS/FELADAT		
Egyensúly fenntartása	Problémamegoldás, fejlesztés	Alapvető változtatás
SZEMLÉLET		
„objektív” mennyiségi	Minőségi, normatív	Tagadás, másság, újszerűség
DÖNTÉSHOZÓ		
Politikus	Politikus és tervező	Tervező, az aktivizált csoport
A TERVEZŐ LEGFONTOSABB KÉPESÉGE		
Racionalitás, logika, tárgyi tudás	Intuíció, új iránti fogékonyság	Elhivatottság, meggyőzőképesség
A TERVEZŐ BEFOLYÁSA / FELELŐSÉGE		
„csak” szakmai	Politikai is	Mindenre kiterjedő
TERVEZÉSELMÉLETI ALAP		
Funkcionalitás, átfogó racionális	Stratégiai, inkrementalista	Stratégiai, pragmatista eklektika

Forrás: Faragó 2005 163.o.

A támogatási rendszerekhez való kapcsolódás és a magasabb szintű költségvetési jellegű tervekbe való illeszthetőség azonban az allokatív tervezést helyezi előtérbe.¹ Ezért a továbbiakban a két típus határmezsgyéjén próbálunk lavírozni és egy olyan módszert bemutatni, mely ötvözheti a magasabb szintű tervekbe való beépülés által megkövetelt szakmai racionalitás és a kreativitás előnyeit.

A fejlesztés kiszámíthatósága, stabilitása és a szereplők tevékenységének összehangolása érdekében terveinket nem változtatgathatjuk minden nap. A különböző mélységű és konkrétságú terveket célszerű egy-egy adott időszakra rögzíteni.

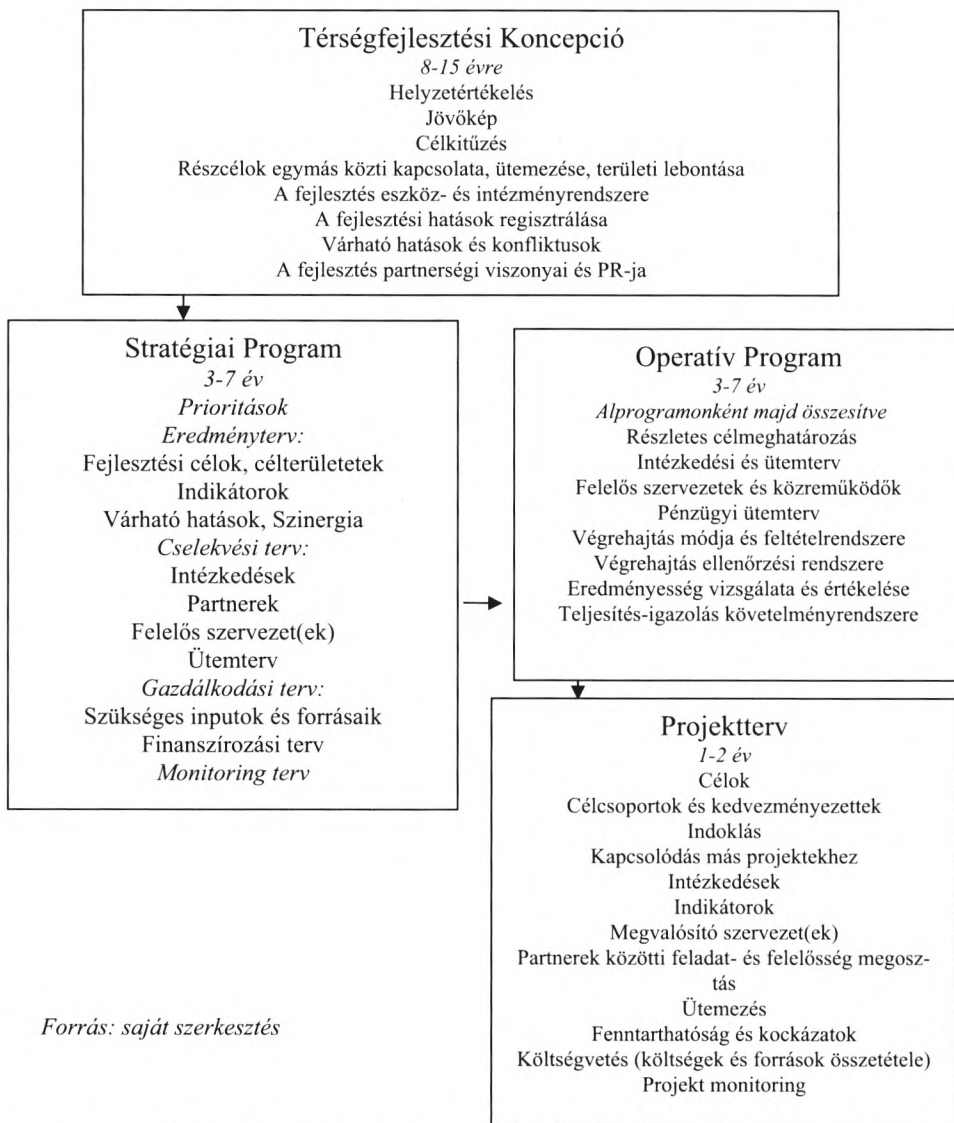
A tervezés a hosszabb távot (8-15 évet) átfogó fejlesztési koncepció kidolgozásával indul. Az ebben megfogalmazott célok, elvárt eredmények és szükséges források közép-távon (3-7 évre) átlátható részletes kifejtését adja a stratégiai program. A megvalósítás közvetlen, projekt- és összevont feladat- és forrás-felhasználási terveit foglalja össze a szintén középtávra szóló operatív program², ami lebontható rövid távú (1-2 éves) akciótervekre.³

¹ A területi tervezésről szóló KTM rendelet egyértelműen az allokatív tervezést emeli hivatalos rangra.

² A vonatkozó KTM rendeletben eltérő időtávok szerepelnek (2, 3-6, 7-15 és 15 éven túl nagy távlat), de az EU-gyakorlat az itt vázoltak irányába mutat.

³ 2123/2002. (IV. 26.) Korm. határozat Az EU alapok fogadásával és a Nemzeti Fejlesztési Terv készítésével összefüggő feladatokról; 1076/2004. (VII. 22.) Korm. határozat az Európa Terv (2007-2013) kidolgozásának tartalmi és szervezeti kereteiről.

2.ábra
A tervezés dokumentumai



A területi tervezésre vonatkozó hatályos jogszabályok⁴ megfogalmazása szerint:

4 1996. évi XXI. Torvény a területfejlesztésről és területrendezésről; 184/1996. (XII. 11.) Korm. rendelet A területfejlesztési koncepciók és programok, valamint a területrendezési tervek egyeztetésének és elfogadásának rendjéről; 18/1998. (VI.25.) KTM rendelet a területfejlesztési koncepciók, programok és a területrendezési tervek tartalmi követelményeiről; 53/2000.(VIII. 11.) FVM rendelet a területrendezési és településrendezési tervezési jogosultságról.

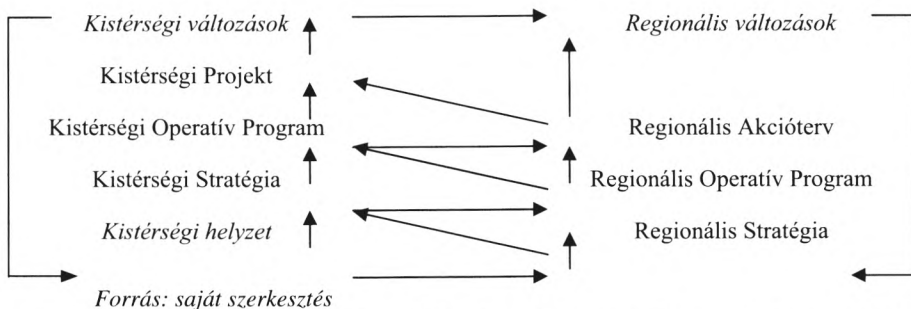
- *A területfejlesztési koncepció* „az ország, illetve egy térség átfogó fejlesztését megalapozó és befolyásoló tervdokumentum, ami meghatározza a térség hosszú távú, átfogó fejlesztési céljait, továbbá a fejlesztési programok kidolgozásához szükséges irányelveket, információkat biztosít az ágazati és a kapcsolódó területi tervezés és fejlesztés szereplői számára”. (5.§ m.)
- *A területfejlesztési program* „a területfejlesztési koncepció alapján kidolgozott középtávú cselekvési terv, amely stratégiai és operatív programokra épül”. (5.§ m.)

Térségi tervek bármilyen területi szintre készülhetnek. Jogszabály a nemzeti, a regionális, a megyei és a kistérségi területfejlesztési tervek készítését írja elő. A különböző szintekre készült tervek közötti összhangot biztosítani kell. Nem feledkezhetünk azonban meg arról, hogy a magasabb területi szintre kidolgozott stratégiai tervek nem egyenlők a résztérségek terveinek összességével, mivel minden területi szintnek - mint egésznek - megvan a maga sajátos érdekrendszer. A magasabb szintre készült tervek szerepe a kistérségi tervezés szempontjából kettős:

- a. feltárja a kistérségen kívüli, de a helyi fejlődést befolyásoló területi folyamatokat, prognózist ad azok jövőbeni várható alakulásáról,
- b. az egész érdekeit figyelembe vevő keretet biztosít a kistérségi tervek összehangolásához.

A kistérségi és a regionális tervek különböző fajtái között sajátos egymásra épülés tapasztalható, amit sem a tervek illeszkedésének, sem a kistérségi érdekek érvényesítésének folyamatában nem lehet figyelmen kívül hagynunk.

3.ábra
A kistérségi és a regionális tervek egymásra épülése



A tervezési folyamatban jellemzően négy féle szereplő vesz részt: a politikus/döntéshozó, a tervező, a végrehajtó és a véleményező.

- a. *a politikusok* célokat határoznak meg és választanak a lehetséges alternatívákból,
- b. *a tervezők* elemeznek, alternatívákat dolgoznak ki, animálják a közösségi tervezés műhelymunkáit,
- c. *a végrehajtók*: helyben szervezik az információgyűjtést, a tervezés PR-ját, végrehajtanak, ellenőriznek,
- d. *a véleményező*: bár nem vesz részt a tervezés teljes folyamatában, időnként kikérik a véleményét, kritikus – általában a készítőktől különböző - látásmódjával, akár az „ördög ügyvédjeként” is segíti a stratégia formálását, a helyi szükségleteknek való jobb megfelelést, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának megerősítését.

A kistérségi tervezésben különösen fontos a fenti karakterek egészséges együttműködése. A közösségi tervezés esetében az egyes karakterek a regionális vagy nemzeti tervezéstől eltérő sajátosságokkal rendelkeznek. A „politikus” a szokásosnál tágabban értelmezendő.

A döntéshozói kör is a közösség tagjaiból kerül ki, akik között civilek és vállalkozók is találhatóak, szerepe összemosódik a „véleményezővel”. A „tervezőnek” ebben a tervezési típusban a tárgyi tudáson kívül közösségfejlesztői képességekkel és kreativitással is rendelkeznie kell, valamint nem tud csak a tervezéssel foglalkozni, óhatatlanul bekapcsolódik a döntéshozásba és a végrehajtásba is. A „végrehajtók” gyakorta önkéntes munkában dolgozó laikusok, akik éppen a folyó tervezés során szereznek jártasságot az efféle munkában.

Az egyes ágazatok, területi szintek érdekeinek és feladatainak összehangolása, a megvalósítás követhetősége, a fenntarthatóság és a megvalósulás garanciáinak beépítése érdekében a korszerű kistérségi tervezésnek tehát hét alapsajátossága van⁵:

- a. *Integrált*: Számításba veszi az adott térségben az életkörülmények alakulására hatással lévő összes tényezőt és javaslatait nem egy ágazatra leszűkítve, de az ágazatok kölcsönhatásait figyelembe véve dolgozza ki.
- b. *Iteratív*: Az egyes területi szintekre vonatkozó stratégiák kidolgozása időben összekapcsolódik. Az „alulról” és a „felülről” induló tervezés folyamatos egyeztetés és kölcsönhatás mellett valósul meg.
- c. *Indikatív*: A tervezés minden fázisában törekednek a mérhetőség követelményének betartására. A célok mellett mindig megjelennek a stratégiától elvárt eredmények jelzőszámai. Ezáltal a stratégia teljesülése követhetővé válik, a megvalósítók megerősítést nyernek vagy fény derül a szükséges módosításokra.
- d. *Innovatív*: Nyitott az újszerű megoldásokra, céljának tekinti a tervezés folyamatán keresztül a közösség dinamikus alkalmazkodóképességének kialakítását és erősítését, a meglévő intézmény- és eszközrendszer célokhoz történő folyamatos igazítását kezdeményezi.
- e. *Demokratikus*: A lehető legszélesebb nyilvánosság mellett, a közösségi tervezési módszerek alkalmazásával a megvalósítás várható szereplőinek bevonásával zajlik.
- f. *Aktív*: feladata a változásra és az arra történő reagálásra való felkészítés.
- g. *Kreatív*: több alternatívát vázol fel, a döntést a szereplőkre bízva, ezzel visszahat azok stratégiájára.

A fenti sajátosságok és a mögöttük lévő elvek érvényesülése csakis széleskörű társadalmi részvétellel és a szereplők közötti racionális munkamegosztás megvalósításával érhető el.

⁵ Részben Rechnitzer J. (1998) munkája alapján.

2. KISTÉRSÉGI TERVEZÉS MAGYARORSZÁGON

Az MTA RKK Észak-magyarországi Osztályán 1994 óta gyűjtjük az ország különböző kistérségeiben készült helyi/kistérségi területfejlesztési terveket. Időről időre a tervellátottság értékelése mellett magukat a stratégiákat is igyekszünk értékelni. A kistérségi tervek értékeléséhez felállítottunk egy szempontrendszeret. Ebben területfejlesztési tervek (koncepciók, stratégiai programok, operatív programok) kidolgozására és elfogadására vonatkozó hazai jogszabály követelményeinek érvényesülése mellett az Európai Unió programozási eljárásából adódó szempontokat is figyelembe vettük.

A következőkben az eddig elkészült kutatások eredményei alapján tekintsük át az elmúlt 10-15 év kistérségi tervezésének főbb állomásait és jellemzőit. Ehhez a kistérségi fejlesztési stratégiák készítése háttérének bemutatásán túl a 2000-2001 közötti vidékfejlesztési programozás tapasztalatait, majd a kistérségi tervek eddigi jellemzőit összegezzük.

2.1. A KISTÉRSÉGI FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK KÉSZÍTÉSÉNEK HÁTTERE

2.1.1. A kistérségi stratégiák készítésének kezdeményezői

A területfejlesztési törvény alapján a magyar területi tervezés egységei az európai NUTS-rendszerhez igazított, úgynevezett KSH⁶ statisztikai és tervezési térségek. A legkisebb tervezési egység a település, majd a statisztikai kistérség, a megye, a régió és az ország. (Lokálisnak az első két területi egységet tekintjük.)

A települési szinten a jogszabályok szerint településrendezési (zoning) tervet, ennek részeként fejlesztési koncepciót és a hivatalba lépő önkormányzati testületek 4 éves munkájához irányt mutató ún. ciklusprogramot kell készíteni. Kistérségi szinten a fejlesztési koncepciók készítését írják elő, de emellett megjelennek a kistérségi stratégiai és operatív programok is.

Jogszabály alapján a helyi önkormányzatok polgármestereiből álló kistérségi fejlesztési tanácsok a felelősek a kistérségi stratégiák kidolgozásáért. Emellett más térségfejlesztési együttműködések (alapítványok, egyesületek) is léteznek, melyek maguk, illetve térségük számára fejlesztési stratégiát alkothatnak. A KSH-körzetek számához képest 2001-ben 15-20%-kal több volt, majd 2007-től kb. ugyanennyivel kevesebb lett a vidékfejlesztési önszerveződő térségek száma, ám ebből a népesség száma alapján néhány körzet aránytalanul kicsinek, néhány pedig aránytalanul nagynak bizonyult. Volt olyan KSH-körzet, melyben eredetileg 3-4 kistérségi programalkotó csoport is érdekelt volt, míg a legújabb tendenciák szerint egy (vidékfejlesztési) programalkotó több KSH körzetet is érint.

A kistérségi stratégiák készítése a legtöbb térségben külső kezdeményezésre, de legalábbis ösztönzésre indult. A helyi fejlesztési akciók támogatói részéről hamarabb merült fel az igény a helyi projektek stratégiai kereteinek meghatározására, mint magukban a kistérségekben. 1993-tól egyre több pályázati kiírás ösztönzött (80-100%-os központi támogatással) kistérségi fejlesztési stratégiák kidolgozására. A kistérségi stratégiák készítésének támogatása 1997-től (a területfejlesztési törvényt követően) új lendületet kapott, majd 2000-2001-ben a SAPARD programra való felkészülés menetében teljesedett ki. 2004-ben, majd 2007-ben a Nemzeti Fejlesztési Terv operatív programjaihoz, majd napjainkban az Új Magyarország Vidékfejlesztési Tervhez, illetve azon belül a LEADER in-

⁶ KSH – Központi Statisztikai Hivatal

tézkedéshez kapcsolódóan és a leghátrányosabb helyzetű kistérségeket átfogó „zászlóshajó program” keretében folynak „felülről” támogatott kistérségi tervezési folyamatok. Emellett ágazati, szolgáltatásszervezési feladatok tervezési feladataira is elérhetők támogatások. Új elemként megjelentek a pályázati részvételhez megkövetelt, a kidolgozáshoz támogatásban részesülő tervdokumentumok is.

A tervezéshez kapható támogatás meghozta a kistérségi stratégiaalkotási kedvet is. Ma már Magyarországon minden statisztikai-tervezési kistérség fel tud mutatni valamilyen kistérségi fejlesztési tervdokumentumot. Egy-kettőnél több tervvel már 2000-ben is a kistérségek több mint felében találkozhatunk. A többszöröződés oka részint a térségen belüli mikro-körzetek megjelenése, másrészt az ágazati stratégiák kidolgozásának kiteljesedése volt. Azt is meg kell jegyeznünk, hogy a tervezésre szánt pénz számos esetben a kistérségi szervezetek működési kiadásainak egyetlen lehetséges forrásaként jelent meg és a különböző stratégiák kidolgozása csupán forrásszerző szerepet játszott. (G. FEKETE 2001c)

2.1.2. A stratégiaalkotáshoz rendelkezésre álló pénzügyi források

Egészen 2004-ig a kistérségi szervezetek jelentős saját forrással nem rendelkeztek. Terveiket külső támogatással dolgozták ki. A dokumentumokból nem minden esetben derül ki, hogy a terv kidolgozása milyen forrásokból történt. Beazonosítható azonban, hogy az 1993-95-ben datálódott kistérségi koncepciók döntően a PHARE Kistérségi Kísérleti Program, az Országos Foglalkoztatási Alapítvány, majd a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, az 1996 utáni koncepciók és programok a megyei területfejlesztési tanácsokon keresztül a területfejlesztési alapokból kaptak támogatást. Egyes kitüntetett, modell-programokban résztvevő kistérségek esetében közvetlen ágazati minisztériumi, ill. nemzetközi (bajor, flamand, USAID) források is megjelentek. A különböző források különböző tartalmakat és módszereket jelentettek, bár átfogó tervezési útmutatót csak a USAID „Gyors reagálás” Programja, a SAPARD kistérségi programozási folyamat és a LEADER+ Kísérleti Program adott a pályázóknak. 2003-ra a kistérségi programalkotási láz csillapodott, a korábbi tárcánkénti támogatások helyét 2004-től a többcélú kistérségi társulásoknak juttatott integrált támogatás és a Nemzeti Fejlesztési Terv megvalósítását megalapozó Pályázat Előkészítési Alapból szerezhető szakmai segítségnyújtás vette át.

Az utóbbi időben örvendetes módon a helyi tervezői kapacitások kialakulása nyomán a saját erőből saját szakértők által kidolgozott stratégiák is megjelentek. A helyi erőforrásokra alapozott tervezésnek egy sajátos formája a LEADER intézkedést előkészítő vidékfejlesztési tervezés, melyet a tervezők önkéntes munkában végeznek, ám a tervezés módszertanát minisztériumi szintről diktálják.

2.1.3. A stratégiaalkotáshoz rendelkezésre álló humán erőforrások

Korszerű stratégiai tervezői ismerettel rendelkező szakemberekkel és ilyen tárgyú képesséssel a helyi fejlesztés elindulásakor Magyarország nem rendelkezett. A korai helyi fejlesztési stratégiák szakmai bázisa három pilléren nyugodott. A tervutasításos rendszerben létrehozott, mérnöki szemléletű tervező irodákból létrejött területi tervezőirodák munkatársai az infrastruktúrafejlesztésre, épített örökség védelmére koncentráltak. A közgazdasági szemléletű akadémiai háttérű kutatók a helyi gazdaság, foglalkoztatás, vállalkozásfejlesztés stratégiáinak kidolgozásában voltak erősek, míg a volt népművelőkből lett közösségfejlesztők a helyi társadalom formálására, az állampolgári részvétel kereteinek kialakítására helyezték a hangsúlyt. Az eltérő szakmai háttér a jellemzően komplex fejlesztés-

tési stratégiákra rányomta bélyegét. Úgy megközelítési módjában, mint szerkezetében alapvetően eltérő dokumentumok születtek.

Mára a kistérségi tervezésben dominánssá vált a különböző tanácsadó cégek szakmai jelenléte. A kutatóintézeti, egyetemi tudományos háttér és a hagyományos területi tervező mérnöki irodák együttesen sem érik el a tanácsadó cégek arányát. Megjelenik a saját kivitelben készített kistérségi stratégia is, de ezek még kisebbségben vannak. A kistérségek önálló tervezését akadályozta a hozzáértő menedzsment hiánya és a kapható támogatások számla-kötelességéből adódó kisserződési kényszer. Ezen a két akadályon csak néhány esetben sikerült átlépni.

2.1.4. A stratégiakészítés módszerei

Magyarországon kistérségi szinten eddig főként innovatív tervek készültek. Azaz az adott helyzetből és egy erre alapozott jövőképből kiindulva a térség megújításához szükséges célokat, feladatokat, majd az ehhez szükséges forrásokat határozták meg. A bevonható források felső korlátja általában elszakadt a realitásoktól, mivel a helyi fejlesztés saját forrásokkal alig rendelkezett, az újraelosztás stratégiai irányai, az elérhető támogatások várható nagyságrendje és a hozzáférés szabályai pedig állandóan változtak, a tervezők számára bemérhetetlennek bizonyultak. Ilyen körülmények között allokatív tervezésről szó sem lehetett. Az első esetben a különböző kistérségek tervei erősen különbözhetnek egymástól, sőt - az egységesség kritériuma miatt - különbözniük is kell, míg a második esetben - az illeszkedés szempontjának előtérbe kerülése miatt - a stratégia egyes elemei hasonlítanak a komplex stratégiából az országos programban adott célkitűzésekhez, célcsoportokhoz, prioritásokhoz, eszközökhöz és intézményekhez igazodnak.

A kétféle tervezés más-más tervezői módszereket és más-más külső segítséget igényel. Az allokatív tervezés csakis a vonatkozó program keretfeltételeinek pontos ismeretében képzelhető el. Az innovatív tervezés esetében pedig nagyobb hangsúly helyeződik a tervezői kreativitásra, a célok és prioritások közösségi módszerekkel történő kiérlelésére. Külső segítségként a külső trendek, általános feltételek szakmailag megalapozott meghatározása, a technológia szakszerű meghatározása várható el. A két tervezési megközelítés kavarodását jól példázták a SAPARD programra való felkészülés során megvalósított kistérségi vidékfejlesztési tervezés későbbiekben részletezett ellentmondásai.

2.1.5. A helyi szereplők szerepe a stratégiaalkotásban

A készítőikkel is szorosan összefügg a helyiek bevonásának mértéke és módszerei. A saját kivitelben készült anyagok mögött minden esetben dokumentáltan is megjelennek az egyeztető fórumok. A külső szakértők által vezetett tervezési folyamatban egyre gyakoribb a SWOT analízis és a célrendszer felállításának közösségi módszerekkel való alátámasztása. A SAPARD programozási eljárásban a széleskörű társadalmi bevonás, a stratégia megvalósítóinak a stratégiával való azonosulása alapkövetelmény volt.

A korábbi szemléletből továbbélő teljes tervezői kívülállás is tetten érhető, mikor a fejlesztési javaslatok mint szakértői ajánlatok jelennek meg, nem derül ki, hogy az mennyiben egyezik a megvalósítók értékeivel, véleményével.

A jogszabály által megkövetelt egyeztetések, azok jegyzőkönyvei, a munkarészek elfogadásának rögzítése részletesen dokumentálva kezdetben csak a hagyományos tervező intézmények: a mérnöki tervező irodák és az akadémiai kutatóintézetek munkáiban, va-

lamint a saját kivitelezés esetében voltak azonosíthatók, majd a felülről irányított tervezési modellben minden tervezési cselekményben kötelező elemként jelenik meg.

2.2. A VIDÉKFEJLESZTÉSI KISTÉRSÉGI OPERATÍV PROGRAMOK KÉSZÍTÉSÉNEK TAPASZTALATAI

A SAPARD Előcsatlakozási Programra való felkészülés jegyében, 2000-2001-ben az ország önszerveződő vidékfejlesztési kistérségei támogatáshoz jutottak saját kistérségi stratégiáik és operatív programjaik kidolgozásához. A tervezési folyamat kettős céllal rendelkezett. Egyrészt célul tűzte ki az egész országot lefedően a kistérségek saját fejlesztési lehetőségeinek feltárását, fejlesztési céljaik és feladataik meghatározását, másrészt az Európai Unió programokhoz való kapcsolódásra kívánta a kistérségi szereplőket felkészíteni.

A módszertani útmutatásokkal, képzéssel és pénzügyi támogatással segített kezdeményezés egy addig példa nélküli programozási folyamatot indított el. Tapasztalatai jelentős mértékben hatottak a további kistérségi tervezési folyamatokra is, így nem érdektelen ezeket a tapasztalatokat néhány kiemelt kérdéshez csoportosítva, részletesebben is áttekinteni.

2.2.1 A kistérségi programozási folyamat szükségessége

Szakmai körökben többször fellángolt a vita, hogy az agrár- és vidékfejlesztések uniós előcsatlakozási programja indításának előkészítéseként szükség volt-e a programozás kistérségi szintig történő „levitelére”, megérte-e a ráfordított fáradságot és pénzt a közel 200 vidékfejlesztési kistérségben folyó stratégiai és operatív terv elkészítése.

Vannak, akik a projektfinanszírozásra épülő SAPARD program egésze szempontjából a kistérségekben folyó tervező munkát érdektelennek tartották, pragmatikusan csak az EU-tól megkívánt minimum mielőbbi teljesítésére helyezték a súlyt. Voltak, akik a programozás egységeként megjelenő kistérségek földrajzi megjelenésétől, egyesek vidékiségének megkérdőjelezhetőségétől, a méretbeli szélsőségektől, a valós közösségi háttérbeli különbségektől berzenkedtek. Mások a helyi munka során túlzottan felfokozott várakozástól, a túl sok tisztázatlan körülmény melletti tervezés komolytalanságának veszélyétől, a programban való gondolkodás és a projektfinanszírozás ellentmondásából következő csalódástól óvtak.

Az azonban kétségtelen tény, hogy soha korábban ilyen kiterjedt, valóban alulról építkező tervezés nem történt még Magyarországon, soha ennyi embert nem sikerült megmozgatni saját és térsége sorsának formálása, a közös jövőkép alakítása érdekében. Olyan térségek fejlesztésére készültek saját maguk által kezdeményezett stratégiák, melyek korábban csak sodródtak a történelem árfájával, eltúrték a történéseket, de ők maguk nem látták a reális, a helyi igényekhez és adottságokhoz illeszkedő kiutat. A helyzet pontos ismerete és az arra alapozott jövőkép nélkül pedig helyi részvételen és kontrollon alapuló fejlesztésről nem beszélhetünk.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a SAPARD program indulásához nem volt feltétlenül szükséges a kistérségi programok elkészülte, azonban egy átgondolt, hosszú távra néző és a vidéken élők részvételére építő vidékfejlesztési politika indításához igen.

2.2.2. A tervezési modell megválasztása

A két különböző cél, különböző tervezési gyakorlatot követelt. A hosszú távú vidékfejlesztési politika helyi megalapozása az ún. innovatív tervezés, egy adott program – a SAPARD – minél rendezettebb, összehangoltabb és hatékonyabb megvalósítása az allokatív tervezés irányába mutat. Az első esetben a belső és külső feltételrendszer ismeretében az adott térség megújulása szempontjából a helyiek értékrendje szerinti legoptimálisabb fejlesztési stratégia (célkitűzések, célcsoportok, prioritások, eszközök és intézmények) meghatározására kerül sor, míg a második esetben az adott program keretfeltételei közötti legoptimálisabb utat (fejlesztési feladatokat, indikátorokat, módszereket, technológiákat) határozzuk meg. Az első esetben a különböző kistérségek tervei erősen különbözhetnek egymástól, sőt - az egyediség kritériuma miatt - különbözniük is kell, míg a második esetben - az illeszkedés szempontjának előtérbe kerülése miatt – a stratégia egyes elemei hasonlítanak, a komplex stratégiából az országos programban adott célkitűzésekhez, célcsoportokhoz, prioritásokhoz, eszközökhöz és intézményekhez igazodnak.

A kétféle tervezés más-más tervezői módszereket és más-más külső segítséget igényel. Az allokatív tervezés csakis a vonatkozó program keretfeltételeinek pontos ismeretében képzelhető el. Az innovatív tervezés esetében pedig nagyobb hangsúly helyeződik a tervezői kreativitásra, a célok és prioritások közösségi módszerekkel történő kiérlelésére. Külső segítségként a külső trendek, általános feltételek szakmailag megalapozott meghatározása, a technológia szakszerű meghatározása várható el.

Kistérségeink egy részében már 1999 előtt elkészültek a komplex innovatív tervek, azonban a többség még nem végezte el ezt a feladatot addig az időpontig. A vidékfejlesztés feladataira leszűkített stratégiai programokat ott nem lehetett megalkotni, ahol nem volt általános fejlesztési koncepció. Épp ezért a vidékfejlesztési programozás a hosszú távú koncepciókészítéssel indult. Innen az allokatív jellegű kistérségi SAPARD - tervekhez a következő úton lehetett (volna) eljutni:

2.táblázat

SAPARD vidékfejlesztési programozás kívánatos fázisai

Fázisok	Az egyes fázisokhoz tartozó programdokumentum és annak tartalmi követelményei
I. fázis	<p><i>Általános Kistérségi Fejlesztési Koncepció</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - hosszútávra (15 év) - a tervezési kistérségekre - innovatív célokkal - helyi igények szerint meghatározott célcsoportokkal - a fejlesztési feladatok és lehetséges eszközök teljes körű feltárásával - a kistérségi fejlesztés intézményrendszerének meghatározásával
II. fázis	<p><i>Vidékfejlesztési Stratégiai Program</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - középtávra (7 év) - a tervezési kistérségeken belül a vidékfejlesztés céltérségeire - az általános koncepcióból a vidékfejlesztésre szűkített célokkal és célcsoportokkal - a vidékfejlesztési speciális feladatok és eszközök meghatározásával - a vidékfejlesztés intézményeinek a kistérségi intézményrendszerbe való beágyazásával
III. fázis	<p><i>SAPARD Operatív Program</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - rövid távra (3 év) - a vidékfejlesztés céltérségei közül a SAPARD program céltérségeire (ha ez különbözik) - a vidékfejlesztési stratégiából a SAPARD program prioritásainak megfelelő célokkal és célcsoportokkal - a SAPARD program intézkedéseinek megfelelő feladatok és eszközök meghatározásával

	<ul style="list-style-type: none"> - projektekre bontva - a SAPARD program intézményrendszerébe illeszthető kistérségi menedzsment meghatározásával
--	---

Forrás: saját szerkesztés

Ezen a ponton jelentkezik a megvalósult kistérségi vidékfejlesztési programozási folyamat első gyenge pontja. Az induláskor csak kevesek számára volt világos az egyes tervtípusok illetően való egymásra épülése. A megtartott képzések sem tudatosították az egyes fázisban elvégzendő tervezési feladatokat. Ezért voltak, akik a térségfejlesztési komplex tervezési folyamatot vitték végig és voltak, akik csak a vidékfejlesztés témakörre és területeire koncentráltak. Így lettek kistérségek, ahol a kistérségre vonatkozó általános és komplex koncepció kidolgozása egyben az – akkor még titkos, csak vázlatosan ismert - országos SAPARD terv tervezetének leképezését jelentette. Ezen esetekben elmaradt a térségre szabott, saját jövőkép megformálása és eleve szűkítették a beavatkozási területeket, céljaikat az országos prioritásokhoz igazították, szükségképpen fontos fejlesztési területeket „ejtettek” saját koncepciójukból. Szintén problémaként jelentkezett – utólag – a tervezési-statisztikai kistérségekkel való kapcsolat tisztázatlansága. Ugyancsak a feladat tisztázatlanságából adódik a vidékfejlesztési stratégiai programok eltérő értelmezése. Voltak, akik a komplex térségfejlesztési koncepció egészét kezdték „programozni”, azaz nem szűkítették azt le a vidékfejlesztési célokra és feladatokra. A feladatot nehezítette a vidékfejlesztés fogalmának értelmezése körüli bizonytalanság is.

A legnagyobb gondok mégis az utolsó fázisban jelentkeztek. Ezen a ponton ugyanis át kellett volna váltani az allokatív tervezésre, ehhez azonban a legfontosabb feltétel nem volt adott: senki sem tudta megmondani a SAPARD program által adott keretfeltételeket. A rendelkezésre álló eszközök nagyságrendjének, az elosztás szabályainak ismerete nélkül azt a fajta kistérségi operatív programot, amire a SAPARD program minél sikeresebb megvalósítása érdekében szükség lett volna, nem lehetett kidolgozni. Maradt az elkészült stratégiai program szabad operacionalizálásának lehetősége, minek következtében egyes kistérségi operatív programok köszönő viszonyban sem lettek a SAPARD programmal, és mások esetében is további átdolgozás vált szükségessé a program elindulása után.

A bemutatott, időben és térben fázisonként szűkülő tervezési eljárás követése feltételezi a tervezési-statisztikai térségek „visszaépítését” is, azaz az elkészült SAPARD operatív programoknak a vidékfejlesztés más operatív programjaival, majd a vidékfejlesztési stratégiák más, kistérségen belüli vidékfejlesztési térségek stratégiáival való összevetését, a koncepcióba való visszacsatolását.

2.2.3. Az alkalmazott tervezési módszerek

A térségi stratégiai tervezés módszertana a 90-es évek közepétől terjedt el Magyarországon. Az OFA által 1993-ban kiírt pályázat keretében elkészült kistérségi komplex fejlesztési programok között még csak nyomokban volt korszerű tervezési eljárással kidolgozott program. A külföldi példák és a PHARE kísérleti programjai a közösségi stratégiai tervezés módszertanának térhódítását erősítette, majd egyre többet tudtunk meg az Európai Unióban meghonosodó programozási eljárásokról. A vidékfejlesztési programozás indulásakor azonban még mindig csak egy szűk szakmai közösség volt ezen módszerek birtokában, holott a helyi, közösségi tervezés megköveteli a helyiek cselekvő részvételét. Épp ezért kezdettől kettős törekvést figyelhettünk meg a folyamatot ösztönző és segítő hatóságok részéről: pontos módszertani útmutatásokat adni a programok kidolgozásához,

és elsősorban a helyieket beavatni ezekben az új ismeretekbe. A „receptkönyv” szerinti módszertani útmutatásra a kistérségi tervek regionális és országos illeszthetősége, áttekinthetősége miatt is szükség volt.

A módszertannal kapcsolatban két újabb probléma vetődött fel: 1. azok, akiktől a térségi stratégiai tervezés módszertanának vidékfejlesztésre átvitt változatát várták, szintén még tanulták ezt, minden részletében kiforrott módszertannal, és főként ennek receptkönyv-szerű írott formájával nem rendelkezünk. 2. Az a feltételezés, hogy elegendő a helyi felelősöket felkészíteni a folyamatra tévesnek bizonyult. Részint a helyi felelősök gyakori változása, részint a külső szakértők vártnál nagyobb mértékben történő bevonása és azok módszertani felkészületlensége, vagy a kiadott módszertől való idegenkedése miatt. A szakértők felé a képzéseken résztvevő helyi felelősök nem tudtak megfelelően közvetíteni és sok esetben alkalmatlannak bizonyultak a tervezési munkálatok önálló szervezésére is. Ugyanakkor el kell ismerni, hogy a helyi tervezési kultúra sokat javult és a térségmenedzserek legalább 1/3-a képessé vált helyi fejlesztési programok kidolgozásának irányítására, a közösségi elemek megvalósítására és a szakértőkkel való együttműködésre.

2.2.4. A tervezési folyamat jellemzői

A folyamat ellentmondásosságát jelzi, hogy a legfontosabb sajátosságokat néhány ellentéppáron keresztül lehet a legérzékletesebben bemutatni:

- *az ország csaknem teljes lefedése – a korábbtól eltérő térbeni megjelenés*

Az ország minden szegletébe eljutó erős motiválás hatására szinte az ország egésze bekapcsolódott a vidékfejlesztési kistérségi programozási folyamatba. A közel 200 vidékfejlesztési kistérség az ország településeink több mint 80, lakosságának 70%-át fedi le.

A „szervezettség” Jász-Nagykun-Szolnok, Vas és Hajdú-Bihar megyékben volt a legmagasabb. A térségek 95%-a már korábban is megfogalmazta terveit valamilyen formában, 5% azonban csak erre a feladatra állt össze. A korábban regisztrált kistérségek több mint fele nem, vagy nem a saját nevében adott be pályázatot. Közülük sokan nem is rúghattak labdába, mert működési területükön más szervezetekkel osztoznak és azok közül valamely pályázott, ill. jogi személyiséggel nem rendelkezvén valamely tagönkormányzat mint gesztor neve alatt szerepelnek.

Az eredeti határidőre beérkezett és áttanulmányozott 186 pályázati adatlap alapján 12 KSH körzetből nem érkezett be egyáltalán vidékfejlesztési programozási pályázat. A teljes KSH körzetre 47 esetben pályáztak. További 12 esetben a KSH körzetből csak egyetlen pályázó volt, de az nem fedi le teljes egészében a körzetet. Az esetek többségében a vidékfejlesztési kistérségek két vagy több részre osztják a KSH körzeteket. Összeségében 61 olyan KSH körzet (40%) található, mely a vidékfejlesztési szerveződés mellett „egyben maradt”. A KSH körzetek 27,5%-a két, 15,4%-a három téregységre bomlott. A körzetek 16%-a esetében pedig négy vagy több területi egység jött létre. A KSH körzet-határokat a vidékfejlesztési szervezések 72 esetben lépik át, 19 esetben három és 7 esetben négy statisztikai körzetből tevődik össze területük.

4. ábra

A vidékfejlesztési kistérségek és a KSH körzetek viszonya (2000)



Forrás: saját szerkesztés

A korábbi területi szerveződésektől való eltérés azok kritikájaként is értékelhető, de a kapcsolódási pontok és illeszkedési lehetőségek feltáratlansága, az összetartozás indoklásának elmaradása óhatatlanul konfliktusokhoz vezet. Így a program alapján pl. nem vált meggyőzővé a zirci-móri-kisbéri körzetek egyetlen vidékfejlesztési térségként való megjelenése.

- *erős motiváltság, felfokozott várankozás – keserű csalódás*

A kistérségeken belül is sok embert sikerül megmozgatni. Ez egyrészt követelmény is volt, de a magyar vidék fejlesztések iránti kiéhezetsége, a végre róluk, nekik szóló program belátható időn belüli megvalósíthatóságába vetett hite sok helyen meg is könnyítette ezt a szervezést. Főként ott jelentkezett felfokozott várankozás, ahol korábban ilyen jellegű, szinte „személyre szóló” stratégiaalkotás még nem volt. A motiváltságot erősítették azok a korai, később valótlannak bizonyult, itt-ott felrebbent információk, hogy a SAPARD program forrásaihoz csak a kistérségi programokon keresztül lehet majd hozzájutni. Sőt voltak egyenesen olyanok is, akik azt hitték, hogy a kistérségi program elfogadása automatikusan magával vonja a beruházási támogatások megítélését. Ezeket a tévhiteket sikerült, de egyesekben inkább csak utóbb mint előbb, eloszlatni. Még az operatív programok készítése során is lehetett találkozni olyan dokumentumokkal, ill. száznál is nagyobb számú projekttel (pl. a Zempléni, a Galgamenti, Felső-Bácskai, Dél-Pesti kistérségekben), amelyek a programban való „megjelenési kényszer” tudatának elterjedését tükrözik.

Minél nagyobb volt a motiváltság, annál nagyobb lett a csalódottság a SAPARD program indulásának folyamatos eltolódása, a támogatható célok fokozatos szűkülése látán. Az az erkölcsi tőke és lendület, ami a programozási folyamat első időszakában kialakult, mára amortizálódott. Erre utal az utolsó operatív programok elhúzódó beérkezése, a helyi felelősök saját partnereik általi „sarokba szorítása” és saját tehetetlenségük miatti aggodása. Félő, hogy a programozási folyamat előnyei hátrányokká alakulnak és az elindult kistérségi tervezési folyamat megtorpan, csak a megingott bizalom visszaszerzése után, jó néhány kerülőutat bejárva folytatható.

- *óriási adatgyűjtő és közösségsszervező munka - információhiány, bizonytalanság*

A helyzetfeltáró rész elkészítésére különösen nagy súly fektetődött. A kiadott útmutatónak megfelelően, településenként is nagymennyiségű adat gyűlt össze. Az adatgyűjtés módszerei a KSH-tól való adatvásárlástól az egyébként elérhető adatok saját felmérésen alapuló összegyűjtéséig terjedtek. A térségek többségében alapos munkát végeztek, képesek voltak a térség belső helyzetének elemzésére. A munka lényegesen megkönnyíthető lett volna a központilag rendelkezésre álló, a kistérségi stratégiák kidolgozásához elengedhetetlen alapadatok letöltésének lehetővé tételével, ill. az adat- és mutatókör pontosabb meghatározásával. Az igazán nagy gondot azonban nem ez, hanem a külső helyzet felméréséhez szükséges információk, köztük különösen a vidékfejlesztéshez kapcsolódó ágazatok piaci információinak hiánya, majd az operatív szakaszban a SAPARD program kiforratlansága, sokáig titkosítása okozta. Megbízható információk hiányában egyesek elvesztették a mértéket és légvárak építésébe fogtak, mások csupán szelektálni nem tudtak, nem mertek felvállalni egyetlen stratégiai irányt sem.

- *szakértők eltérő mélységű bevonása és eltérő minőségű munkája*

A közösségi tervezés priorizálásából adódóan a korábbi egyoldalú szakértői tervezés helyett a helyiek stratégiaalkotó szerepe került az előtérbe. Ez nem jelenthette azonban a külső szakértők teljes kizárását. Az optimális arány megtalálása és a szakértőkkel való együttműködés azonban sokak számára láthatóan problémát okozott. Egyik szélsőségeként a teljesen amatőr, jószándékú, ám alapvető összefüggéseket figyelmen kívül hagyó próbálkozások jelentek meg. A dolog komolyságát igazolandóan azonban jóval gyakrabban találkozhattunk a másik szélsőséggel: a munka teljes egészének elvégzését külső szakemberekre hárító megoldásokkal. Mindamelllett, hogy ez utóbbi esetben a helyiektől idegen fejlesztési irányok jelenhettek meg, ez a megoldás a szakmai minőség szavatolására sem felelt meg mindig. Térségi tervezéssel korábban nem foglalkozó szakértők sora tűnt fel, a tapasztaltak esetében pedig a „túlvállalás” jelentett kockázatot. A tapasztalatok szerint a gyakorlott külső szakemberek a kidolgozás minőségében, a forráskoordináció megtervezésében jelentettek előnyt, míg túlzott dominanciájuk a program egyediségét veszélyeztette. Az ugyanazon szakértői csoportnak több, egymással szomszédos kistérségben való megjelenése a térségek közötti egyeztetés, koordináció lehetőségét vetítette előre. Sajnos pl. a Győr-Moson-Sopron megyei esetben ez nem következett be.

Azok a kistérségek jártak a legjobban, ahol már korábban is folytattak tervező tevékenységet, ennek során állandó kapcsolatuk alakult ki valamely szakértői csoporttal. Olyanokkal, akik már ismerték a térséget és feltehetően a jövőben, a megvalósítás szakaszában is a helyiek segítségére tudnak lenni. Az ilyen kapcsolatokkal rendelkező kistérségekben már a helyiek is felkészültebbek, a tervezés módszertanában járatosabbak voltak. Elrettentő példaként pedig azon kistérségek esete említhető, ahol csak hosszas huzavona után tudtak hozzájutni saját stratégiai programjukhoz, vagy ahol a szakértő cég a stratégiai programot titkosította, lehetetlenné téve ezzel annak széleskörű vitáját és társadalmi együttműködésen alapuló megvalósítását.

- *változó kreativitás: eredeti és sablonos ötletek*

Részint az országos SAPARD tervben körvonalazódó intézkedésekhez való merev ragaszkodásból, de részint ötletihányból, az innovatív példák ismeretének hiányából adódott a fejlesztési elképzelések sablonossága. Szinte kottázható, hogy milyen ötletek jelennek meg egy vidékfejlesztési programban a mai Magyarországon. Az üdítő, magas fokú kreativitásról és rendszerszemléletről árulkodó kivételek ellenére a feladat- és esz-

közrendszer meglehetősen szegényesnek bizonyul, a falusi turizmuson, a kézművesség vagy a kisüzemi mezőgazdálkodás alapváltozatainak egymás melletti felsorolásán alig mutat túl. Ugyanakkor kimondottan eredeti, újszerű elképzelések is megjelentek. Ilyenek a kecskeméti és homokháti intelligens térség koncepcióhoz kapcsolódó projektek, a kistéleki ökoturisztikai mintafarm, az Esztergom térségi „mentális jövő-híd”, a Sümeg környéki Mesefalu, a tiszaháti tájtermékek. Az ötletek szárnyalását nehezítette azonban a projektek „nevesítésének” követelménye. Épp a tiszaháti, a térség fejlődése szempontjából kulcsfontosságú Hungaricum-projekt egyelőre még gazda nélkül van és projektgazda híján – különösen a vállalkozói projektek esetében – más térségek legszebb gondolatait sem lehetett az operatív programba beépíteni. A külső szakértők dominanciája szintén az egyediség hiányának veszélyét hordozta.

- *a tervezés anyagi hátterének biztosítottasága - finanszírozási problémák*

A kistérségi szervezetek, önkormányzatok számára elérhető pályázati források között a vidékfejlesztési tervezés támogatása alacsony sajáteri igényével és a feladathoz igazodó nagyságrendjével tűnt ki. Ezek is közre játszottak abban, hogy olyan nagy számú térség vállalkozott erre a feladatra. A finanszírozásban is gondot jelentett azonban a határidők elcsúszása, az előfinanszírozás nehézsége. Egyrészt a kistérségi szervezet pénzügyi likviditásának veszélybe kerülése, másrészt az ÁFA mint be nem tervezett kiadás kifizetése okozott gondot több esetben.

2.2.5. Az elkészült operatív programok jellemzői

A kistérségi vidékfejlesztési operatív programok értékelését a VÁTI és a KIFESZ szakértői régiós beosztásban végezték. 2001.július végéig 163 operatív programot (84%) tekintettünk át.

Ezek régiós megoszlása a következő volt:

3.táblázat

A 2001-ben elkészült kistérségi vidékfejlesztési operatív programok területi megoszlása

Régió	KSH kistérségek száma	Videkfejlesztési kistérségek száma	Leadott operatív program	El nem készült programok
Nyugat-Dunántúl	21	37	34	3
Közép-Dunántúl	23	20	19	1
Dél-Dunántúl	22	32	27	5
Közép-Magyarország	15	16	11	5
Észak-Magyarország	23	36	26	10
Észak-Alföld	23	29	23	6
Dél-Alföld	23	24	23	1
Összesen	150	194	163	31

Forrás: saját szerkesztés

Az értékelés – az útmutatóval együtt, előre kiadott – szempontjai a következők voltak:

1. A program egészére, a kidolgozás módjára és általános színvonalára vonatkozó értékelés

(pontszám nélkül)

2. Formai megfelelés

- megvan-e minden eleme
- áttekinthetőség
- tömörség
- táblázatok teljessége
- egyeztetések, partnerek nyilatkozatai

3. Tartalmi megfelelés

- Alapelveknek való megfelelés
- Egyes elemek kidolgozottsága
 - címek
 - kedvezményezettek
 - helyzetértékelés
 - célok
 - indoklás
 - tartalmi leírás
 - fenntarthatóság
 - résztevékenységek
 - költségvetés
 - kapcsolódás más programokhoz
- Következetesség, relevancia
- Megvalósíthatóság
- Hatékonyság
- Fenntarthatóság

4. EXCELL táblák tartalmi értékelése

A tartalmi értékelést a KIFESZ, a formai értékelést és az Excell táblák vizsgálatát a VÁTI szakértői végezték. Az értékelők segítő szándékkal léptek fel. Időközben is lehetőséget teremtettünk konzultációra. Az operatív programozást – a SAPARD programtól való elszakadása miatt – olyan tét nélküli tanulásnak tartottuk, mely során a szakértők feladata, hogy segítsenek azoknak, akik későbbi sikeres pályázati szereplésük érdekében meg akarják tanulni a projekttervezést. Alapos átdolgozásra csak a nagyon kirívó, a tartalmi értékelésben összességében elérhető 30 pont 50%-át el nem érő, vagy valamely elemében értékelhetetlen terveket adtuk vissza. Az értékelt tervekből első körben 15 esetben nem fogadtuk el a teljesítést. Átdolgozás után ez esetekben is sikerült a minimumszintet teljesíteni. Az operatív programok elfogadása azonban nem jelentette azok hibátlanságát. Szinte minden esetben találtunk átgondolásra ajánlandó részeket.

A Dél-Dunántúl és az Észak-Alföld kistérségi programjaira kevésbé részletes értékelések születtek, így a továbbiakban %-os megoszlásokat is bemutató megállapításainkat a másik öt régió 107 kistérségi vidékfejlesztési programjára alapozottan fogalmazzuk meg.

A programok mérete

A feladat legalább három operatív alprogram és alprogramonként legalább három, összesen kilenc projektterv elkészítése volt. Szorosan ezt a minimumszintet a térségek 19%-a teljesítette. A többiek kisebb-nagyobb mértékben, de „túlteljesítettek”. A térségek több mint 3/4-e 3-5 alprogramot és 9-20 projektet dolgozott ki. Szélsőségesen nagy számú, 17 alprogram és hozzá 83 projekt jelent meg az egri kistérség programjában. A hároméves programba nyilvánvalóan bele nem férő, magas projektszámot egyik oldalról a minél szélesebb társadalmi bevonásra való törekvés, a másiktól a külső bizonytalanságtól és a belső konfliktusok felvállalásától való félelemből eredő szelektálási képtelenség hozta létre. A 20-nál kevesebb projektet kidolgozók 1/3-a is lényegesen több projektötletet sorakoztatott fel. 300 feletti gyűjteményt tudhat magáénak a Bakonyi, a Felső-Bácskai Önkormányzatok Szövetsége, de 200-nál több projekt jelent meg a Dél-Pesti és 100-nál több a Ráckevei, a Hódmezővásárhelyi, a Zala-KAR, a Tiszamenti kistérségekben és a Bihari Önkormányzatok Szövetségében.

4.táblázat

A 2001-ben elkészült kistérségi vidékfejlesztési operatív programok mérete

Alprogram			Projekt		
száma	előfordulás gyakorisága %	halmozott gyakorisága %	száma	előfordulás gyakorisága %	halmozott gyakorisága %
3	38,96	38,96	9	18,89	18,89
4	24,68	63,64	10-14	25,56	44,44
5	12,99	76,62	15-19	18,89	63,33
6	12,99	89,61	20-29	15,56	78,89
7	2,60	92,21	30-39	10,00	88,89
8	1,30	93,51	40-49	1,11	90,00
9	1,30	94,81	50-59	2,22	92,22
10	1,30	96,10	60-69	4,44	96,67
11	2,60	98,70	80-89	1,11	97,78
17	1,30	100,00	100-110	2,22	100,00

Forrás: saját szerkesztés

Egy alprogramhoz átlagosan 5 projekt tartozott.

A program komplexitása és belső konzisztenciája

A komplexitás és a konzisztencia elve – az értékelők véleménye alapján – az esetek kb. 10%-ában sérült és 35% esetében érvényesült mintaadóan.

Az operatív program alprogramjainak és projektjeinek száma óhatatlanul érinti a programok komplexitását és stratégiai szemléletét. Kevés projekt esetén nehezebb a komplexitás követelményének megfelelni, a túlzottan magas projektszám pedig a hatékonyságot és a megvalósíthatóságot veszélyezteti. A felszínre kerülő ötletek stratégiai szemléletű szelektálását csak kevesen vállalták fel.

Az összeállított hároméves operatív program projektjeinek összetartozása, az előre megfogalmazott stratégiai irányokba való mutatása különösen jól követhető a Dél-Borsodi Mezőség, az Ipolymente, a Dél-Rábaköz, a Vértes, a Torna, a Lesencéktől-Balatonig térségek programjaiban. Ugyanakkor a térség fejlesztési stratégiájához nem kapcsolódik, sőt attól eltér pl. a Balaton Felvidék és a Dél-Bakonyalja esetében.

Az alprogramokat az esetek többségében igyekeztek úgy megválasztani, hogy a vidékfejlesztés különböző kulcsterületei, a stratégiai programban szereplő prioritások mind megjelenjenek.

A vidékfejlesztés - SAPARD programban is hangsúlyos - kulcsterületei közül az agrárfejlesztések meglehetősen eltérő súllyal szerepeltek. A közép-békési programban szinte csak agrárfejlesztések jelentek meg, míg a programok zömében a szűkebb vidékfejlesztési projektek uralkodtak. Ebben részint az országos SAPARD program kidolgozásának megosztottsága, részint a projektgazdák között az önkormányzati és civil szféra túlsúlya tükröződött vissza.

Egy-egy kistérségben a fejlesztési témák közötti harmónia felbomlott és valamely részterület vált dominánssá. Jellemzően a turizmus és az infrastrukturális fejlesztések jelentek meg túlzott dominanciával. Közép-Zalában kizárólagosan, az Edelényi kistérségben 9:12, a Komárom-Bábolna kistérségben 10:20 arányban szerepeltek turisztikai projektek. A hároméves programban az erőforrások téma vagy terület szerinti koncentrációja lehetett stratégiai megfontolás eredménye, de a fenti esetekben (különösen az első kettőben) a turizmus felülreprezentáltságában sokkal inkább a más területeken vállalkozó szereplők hiánya játszott szerepet.

Az országos áttekintés alapján a térségek fejlettsége, ill. industrializáltsága és a programok komplexitása között is összefüggés mutatható ki. A Közép-Dunántúl iparosodott (Várpalotai, Dunaújvárosi, Sárbogárdi, Enyingi) kistérségeiben a vidékfejlesztési programot a helyi önkormányzatok infrastruktúrafejlesztési projektjei határozzák meg. Ezek a SAPARD programba csak részben integrálhatók.

Mások SAPARD programhoz való illeszkedése pedig éppen a komplexitásra való törekvésük miatt bomlott meg. Több kistérségben szerepelnek, sőt Esztergom, Pápa vagy a Tümmelléki Erdőhát térségében különösen erősek a SAPARD programban nem támogatható kulturális és szociális projektek.

Túlzottnak, nem csupán egészséges stratégiai lépésnek ítélnélhető területi koncentráció jelent meg pl. a szolnoki programban, ahol egyetlen településre vonatkozott a projektek fele, vagy Edelény térségében, ahol a projektgazdák zöme – az egyébként SAPARD forrásokból nem támogatható – Edelény város lakosa. Területi aránytalanság mutatkozott a három statisztikai kistérségre kiterjedő Zirc-Mór-Kisbér körzetben is, ahol a projektek 2/3-a a zirci, 1/6-a a kisbéri és csak 1/10-e a móri térséget érintette. A területi arányosság nem is volt minden esetben követhető, hiszen pl. a Balaton-Felvidék programjából a helyszín-települések nem voltak azonosíthatók.

Az egyes alprogramokon belül a projektek összetartozása, a probléma komplex közelítése eleve sérült azokban az esetekben, amikor csak egy projekt tartozott egy alprogramba. Ez fordult elő pl. a Közép-Tiszavidék, az Észak-Zala, a Sárvár-Répcelak, és a Kis-Rábamente programjaiban. A projektek közötti kapcsolódást nem, vagy csak részben sikerült megvalósítani a Maroshát, a Keszthely-Hévíz-Rezi, a Rábcatorok, a Répcemente, a Szigetközi és a Szombathelyi kistérségek programjaiban, ill. pl. Abaúj esetében is nagyon erőszakolt összekapcsolással találkozhattunk.

A szakértők – figyelembe véve a tanulási célnak - általában igyekeztek más-más tárgyú projektet kidolgozni, de találkozhattunk különböző projektgazdák számára, de ugyanazon tárgyra készült, ún. párhuzamos projektekkel is, pl. a Tornai, a Szolnoki vagy a 3Patak térségekben. Ezek megjelenése a kistérség operatív programjában természetes, a több helyszínen, több szereplővel való megvalósítás a fejlesztés hatékonyságát növelheti. Ezen esetek közül mégis ki kell emelnünk a Kiskörösmente programját, amiben három falura ugyanazon projekttervek kerültek kidolgozásra és nem történt meg ezek térségi

összehangolása. A három faluház, három piac, három kisüzem nem látszik hatékonyak. A törökszentmiklósi programból szintén hiányzott a térségen belüli kapcsolódások vizsgálata.

A párhuzamos projektekkel ellentétben Pásztó, Keszthely-Hévíz-Rezi programja az összetett projektekkel tűnt ki. Egy-egy projektbe több célt, vagy éppen több helyszínt is besűrítettek, ami nem felel meg a projekttervezés szabályainak.

A szükségesség és a relevancia bizonyítása

Az értékelők a programok kb. 12%-ában találták az indoklást, a szükségesség bizonyítását különösen meggyőzőnek, míg 22%-os arányban határozott hiányosságot tártak fel e téren. Az esetek kb. 1/5-ében pedig egy programon belül is nagyon eltérő színvonalú indoklásokkal találkozhattunk.

A projekt szükségességét csak a térség szempontjából elemezték, és nem szóltak a projektgazda indokairól pl. a Zala-völgy, a Felső-Galgamente, a Zsámbéki-medence, a Dél-Pesti és az Edelenyi kistérségek esetében. Gyakori hiba volt, hogy mindenfélét leírtak a térségről (szükséges esetben vázolták a település történelmét). Nem csak azt emelték ki a külső és belső körülményekből, ami a projekthez kapcsolódik. A „vállalkozóbb szemléletű” programokban pedig pont fordítva, a gazda helyzetéből és az általa végzett tevékenységből következő indokok mellett nem jelentek meg a térségi szempontok. (Pl. a Pilisi-medence és Dél-Buda programjaiban.) Az egyoldalúság a szereplők egyoldalúságából adódott. Az előző esetben csak közösségi, míg a másik esetben inkább piaci szereplők álltak a program hátterében.

A leggyakoribb hiba a célcsoport-meghatározás és az indoklás túl általános, vagy elnagyolt volta. Egyik oldalon a nagy általánosságban megfogalmazott, számszerűen vagy minőségében nem specifikált célcsoport („a térség lakossága”, „vállalkozók”, „mezőgazdasági kistermelők”), másik oldalon a projekt mérhető céljainak hiánya esetén a projekt relevanciája nem igazolható.

A helyzetértékelés és a projekt indoklása közötti, a relevancia igazolása szempontjából kulcsfontosságú logikai összefüggések is több esetben sérültek. Olyan indokot említtettek, mely nem jelent meg a helyzetértékelésben, ill. a helyzetértékelésből a megjelöltnél fontosabb indokok is következhetnek volna, pl. a Hatvani, a Belső-Cserháti, a Közép-Cserháti vagy az Egri kistérségekben.

A kidolgozás részletessége

A programok közel 40%-a bizonyult kellő mélységben és részletességben kidolgozottnak, míg kb. 30%-ukban e téren határozott hiányosságok jelentkeztek. Egy-egy projekt útmutató szerinti összefoglalása átlagosan 4 oldal terjedelmet tett ki, míg az alprogramok összefoglalása szintén 3-4 oldalt vett igénybe. Ezen belül is jellemző volt azonban az egyes alprogramok, ill. projektek eltérő részletességű kidolgozása, sőt az alprogramok összefoglalása több esetben el is maradt.

A legáltalánosabb hiányosság magának a programozási folyamatnak az irányításából fakadt. Az európai uniós normáknak megfelelő tervezési eljárás sarokpontjainak sulykolása közben kevesebb figyelem fordítódott a hagyományos projektírási rutinok előhívására. Ahogyan Madarász Imre konzulens fogalmazott: az eddig szokatlan „miért”, „milyen célból”, „kinek az érdekében”, „milyen stratégiai hatásrendszerben” kérdések megválaszolására fordított energiák miatt kevesebb figyelem jutott a „ki”, „mit”, „mennyit” kérdések kifejtésére. A szándékok ellenére az operatív programokban megjelenő projektek csak csekély százalékban alkalmasak a pályázatok benyújtására. Pl. a Felső-

Galgamente, Komárom-Bábolna, Várpalota térsége, Rétság, Kerkamente, Göcsej, Zala-KAR egyébként jó, helyenként kimondottan színvonalas programjában is a leírásból alig derült ki, hogy valójában mit is akarnak. A fejlesztés tárgyának, az alkalmazott technológiának részletes leírását a másik leggyakoribb hiba, a projektgazdák és további szereplők konkretizálásának elmaradása is akadályozta. Ezek hiányában csak ötletszerű, általános bemutatásra kerülhetett sor, a beadott program csak szimulációnak tekinthető.

A projektek tartalmának nem megfelelő részletességben való kifejtése további programpontok hiányosságait is maga után vonta. A projekt elemeinek és közvetlen eredményeinek pontos ismerete hiányában a megvalósíthatóság, a hatékonyság és a kockázati tényezők elemzése sem lehetett teljes.

Következetesség és mérhetőség

A célrendszer felépítése, egymásra épülése és következetessége a programok 45%-a esetében bizonyult kimondottan jónak, 18% esetében azonban problémák jelentkeztek ezen a téren. A képzési szakaszban ismertetett logikai keretmátrix módszer helyenként visszaköszönt, de alkalmazását semmiképp sem tekinthettük általánosnak, s különösen nem begyakorlottnak.

A célrendszerből helyenként, pl. a zempléni, az észak-balatoni anyagokban egy-egy szint kimaradt, míg máshol (pl. 3Patak térsége) következetlennek, vagy pontatlan megfogalmazásúnak (pl. Bereg) bizonyult.

A helyzetértékelés – célkitűzés – indoklás – várható eredmények logikai láncolatára a programkészítők nagy figyelmet fordítottak, de a programok kb. 15%-ában mégis logikai törés figyelhető meg. Az indoklás több esetben is keveredik a célok megfogalmazásával. A Rétsági, a Pásztói, a Pilisi kistérségek programjaiban például e két kategóriát sem szerkezetileg, sem tartalmilag nem tudták elkülöníteni. Ezzel szemben pl. a ráckevei programnak épp a következetesség volt az erőssége.

Az egyik leggyakoribb, legalább 20%-ban előforduló hiba a mérhető célok, mérőföldkövek (indikátorok) pontos megfogalmazásának elmaradása volt. Ugyanakkor, pl. Észak-Nógrád, Észak-Békés, Enying térsége, a Sárrét, a Muramente anyagai éppen a mérhető célok és a teljesülést mérő monitorig rendszer kidolgozásával emelkedtek ki.

A projektek „megszemélyesítése”: projektgazdák és partnerek

Az értékelők a programok ¼-énél jelezték a projektgazda hiányát, további 10%-nál a kedvezményezettek és a célcsoportok pontatlan, általános, egymással összekeveredő megfogalmazását, a valós szereplők rejtve maradását. A szereplőknek a projektek megvalósításában való elkötelezettségét legmeggyőzőbben jelző, eredetileg a benyújtott programhoz mellékelendőnek tartott nyilatkozatokat 4-5 térség szerezte be.

A projektek megvalósítói körében a többszektorúság a helyi adottságoknak és programkészítők aktivitásának megfelelően érvényesül. Néhány esetben feltűnő a piaci szereplők hiánya (Körmend, Kis-Rábamente), ill. az önkormányzatok dominanciája (Sárrét, Abaúj, Edelény, 3Patak, Dunaujváros, Enying).

A programozási folyamatban alapkövetelmény volt a partnerség megjelenítése és a helyi lakosság minél szélesebb körű bevonása a programok tervezésébe és megvalósításába. A „helyi kivitelezésben” készült operatív programok ennek a követelménynek meg is feleltek. Különösen erős partnerségi háttérrel készültek pl. a karcagi, a dél-nyírségi, az első-nyírségi, a törökszentmiklósi, a felső-bácskai, a kiskunmajsai, kecskeméti programok.

A projektek megvalósításában résztvevő partnerek nevesítése 17%-ban csak formálisan, túlzottan általánosnak volt mondható. A civil szféra még formálisan is alig volt jelen pl. a Rábaköz-Hanság programjában. A Balaton-Felvidék programjában a térség lakosaival semmilyen kapcsolatot nem lehetett kimutatni, csak önkormányzatok szerepeltek. A partnerek megjelenítése jónak mondható a programok 14%-ában, ám a partnerek feladat és felelősségkörét, a finanszírozásban vállalt pontos szerepét csak kevés program rögzítette.

Megvalósíthatóság

Amennyiben a beadott programokat pályázatnak tekintettük volna, legalább felület a megvalósíthatósági kritérium alapján el kellett volna utasítani. Az elutasítás indokai között az alábbiak szerepeltek volna:

A programok megvalósíthatósága a legtöbb esetben egyszerűen nem megítélhető. Az értékelők munkáját éppen a tartalmi leírások hiányosságai, a projektgazdára vonatkozó információk hiánya akadályozta.

A megvalósíthatóság szempontjából további szűk keresztmetszetnek a projektek túlzottan nagy száma, a túlzott forrásigény, a saját erő látható hiánya, a költségek alultervezése, a szervezeti és menedzsment kapacitások hiánya vagy tisztázatlansága és döntő mértékben a SAPARD támogatási szabályoknak nem megfelelő célok és támogatási igények bizonyultak. Ezek a hibák jelentős mértékben a már említett információhiányból fakadtak. A program készítői nem ismerték a pontos szabályokat, így azokat nem is tudták figyelembe venni, ill. óhatatlanul „túlterveztek”. Pl. a marosháti, a makói, a csongrádi, a hódmezővásárhelyi, a hatvani, a zempléni programok projektjei külön-külön megvalósíthatók, de együttesen már biztosan nem. Mindemellett a „szabályoknak való pontos megfelelést” is még gyakorolni kell.

Más a kérdés a térség „éretlenségére” utaló jegyek esetében. A szervezeti háttér, a saját erő, a konkrét szereplők hiánya és az ebből fakadó megvalósíthatósági kételyek pl. a Dél-Bihari, a Sárréti, a Komárom-Bábolnai, a Közép-Csereháti, a Répcementi térségekben már nem küzdhetők le a SAPARD program pusztá meghirdetésével, hosszabb belső építkezést vagy kiegészítő intézkedéseket igényelnek.

Hatékonyaság

A programok hatékonyságát a megjelölt eredmény és hatás indikátorok és a befektetett források összevetéséből lehetne megítélni. Sajnos - az eddigi hiányosságokból következően - ez a kalkuláció az esetek elsősorú többségében nem volt elvégezhető. Vagy az indikátorokat nem határozták meg mérhető formában, vagy a ráfordított források már eleve illuzórikusak. Megfelelő indikátorrendszert és a hatékonyság igazolását kb. minden 8. program tudja felmutatni. (Pl. Sokoró, Északnyugat-Zala, Muramente, Fertőmente, Villány-Siklós, Tamási, Siófok, Országközepe, Gárdony, Esztergom, Sümeg, Észak-Békés, Bátorterenyé térsége.) Az arányaiban sok infrastrukturális projektet tartalmazó programok hatékonysága a nagy ráfordítási igény miatt alacsony.

A hatékonyság megjelenítése és regionális vagy országos szinten való összesítésének esélye nagymértékben javítható lett volna egy központosítva kiadott bázis indikátorrendszer és a hozzá kapcsolódó fajlagos értékek számítási módszerének kiadásával.

Fenntarthatóság

A fenntarthatóság bemutatásának értelmezése széles skálán mozgott. Annak ellenére, hogy a létrehozott kapacitás működtethetőségét, a szükséges munkaerő, piacok, pénzügyi források biztosíthatóságát, a környezeti és a társadalmi hatásokat külön-külön elemezve kellett bemutatni, voltak, akik csak a környezeti fenntarthatóságra és voltak, akik csak a gazdasági fenntarthatóságra koncentráltak. A programkészítők 36%-a pedig abban egyezett meg, hogy a fenntarthatóságot nem, vagy csak felületes, konkrét számításokat nem tartalmazó kijelentések formájában mutatták be. A projektek eredményeinek inkább csak a gazdasági működtethetőségét elemezték pl. Kistelek, Hódmezővásárhely, Szeged, Közép-Zala és Principális mente, Észak-Zala, Válicka-völgye programjaiban, míg a gazdasági jellegű utalások is hiányoznak pl. a Felső-Galgamente, a Zsámbéki –medence, Dél-Pest és Edelény térsége terveiből. A környezeti hatások elemzése hiányzik pl. a Belső-Cserhát esetében. A társadalmi fenntarthatóság tényezőit túlzottan leegyszerűsítve, csak az érdekek ütközését kísérték figyelemmel pl. a Répcementén.

Az egyes értékelési szempontok alapján a térségi programok 35-45%-a bizonyult jónak, 35-45% elfogadhatónak és 10-30% esetében voltak nagyobb problémák. Az oktatásban megszokott értékelés szerint így az egész programozás sikerét jó közepesre értékelhetjük. A tartalmi értékelés pontszámai alapján különösen kiemelkedő színvonalú munkát készítettek a Muramenti Nemzetiségi, a Villány-Siklói, a Zala-KAR, a Törökszentmiklós és Térsége, a Gárdony és Térsége, az Esztergom és Térsége, az Észak-Békési, az Északkelet-Békési, az Északkelet-Nógrádi Társulások.

Összességében elmondható, hogy bár a projekteknek csak egy csekély része bizonyult alkalmas arra, hogy átdolgozás nélkül beadható legyen a SAPARD, vagy a későbbi európai uniós pályázatokra (amiben csak kisebb részben hibáztathatók a projektek kidolgozói), a képzések, a saját munka, a konzultációk és a hibákat megvilágító értékelések nyomán a többség elsajátította a projektírás képességét, számukra a pontos kiírás ismeretében a színvonalas projektek kidolgozása már nem jelenthet nagyobb nehézséget.

2.3. A MAGYARORSZÁGI KISTÉRSÉGI STRATÉGIÁK NÉHÁNY JELLEMZŐJE

2.3.1. A kistérségi tervek típusai

A kistérségi tervek között az előzőekben bemutatott vidékfejlesztési programozásig - a jogszabálynak is megfelelően - a leggyakoribbnak a térségfejlesztési koncepciók bizonyultak. A korábbi PHARE programokba intenzívebben bekapcsolódó régiókban (Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Dunántúl) a stratégiai és az operatív programok is gyakrabban jelentek már meg.

A tervek műfajának beazonosítását nehezíti az eltérő fogalomhasználat. Különösen a stratégia fogalmának a koncepcióhoz és stratégiai programhoz való viszonyulása zavaros. Stratégia neve alatt bármelyik megjelenhet.

A tervek 2/3-a komplex módon tárgyalja a térségek fejlesztési lehetőségeit, míg 1/3 részben ágazati programok (vállalkozásfejlesztési, turisztikai, agrár- és vidékfejlesztési, környezetvédelmi, humán erőforrás fejlesztési, kézműipari, marketing) is megjelentek. Az ágazati programok közül a leggyakoribbak a gazdaságfejlesztési, a turisztikai, az agrár- és vidékfejlesztési programok kidolgozása. A gazdasági programok között a vállalkozói övezetek, ipari parkok alapítását előkészítő anyagok emelkednek ki.

2.3.2. A kistérségi tervek minősége

A kistérségi tervek szakmai színvonalát a keletkezés éve és a készítő kiléte határozza meg. A szakma jellemző fejlődési folyamatának megfelelően általában az 1996 előtt készült anyagok gyengébb színvonalúak, bár ekkor is találkozhatunk néhány alapos, valóban stratégiai munkával. Az azonban sajnálatos, hogy az 1997 utáni terveknek is csak kb. 1/3-a felel meg a jogszabályi követelményeknek. Az európai unió programozási gyakorlatát még kevesebb, 20-25% közelíti meg. A két rendszer között eleve eltérések vannak. A szerkezeti különbségek mellett a statikus hazai tervezési gyakorlattal szemben az uniós dinamikusabb, a partnerség, a mérhetőség és követhetőség, a célok és területek stratégiai szűkítését, ugyanakkor a komplexitás követelményeit erőteljesebben hangsúlyozza.

A kistérségi tervek kidolgozásában megfigyelhető néhány visszatérő, jellemző hiányosság:

a. A fejlesztés külső feltételei értékelésének elmaradása

Valamilyen téves értelmezésből adódóan a helyi adottságokra alapozást többen úgy érvényesítik, hogy teljesen megfelelnek a külső feltételek elemzéséről. Kistérségi szinten a fejlődés külső tényezőinek értékelését az információhiány is nehezíti, igazából csak azok a tervezői iskolák tudnak rajta felülkerekedni, akik nem csupán kistérségi, de nemzeti szintű tervezéssel is foglalkoznak, ill. rendelkeznek a kapcsolódó kutatási eredményekkel. A továbbiakban, főként, ha a kistérségek saját maguk által készített terveinek száma nő, elengedhetetlen, hogy nemzeti szinten készüljenek a kistérségi szakemberek számára elérhető, a tervezéskor alkalmazható háttér tanulmányok.

Ezek hiányában az uniós elméleti háttér és néhány további általánosság tudtak megjelenni külső feltételként.

A másik végletet jelenti, amikor a belső helyzetértékelés rovására, feltehetően helyi információk hiányában, a kistérségi helyzetértékelést a megyei sajátosságok és adatok elemzése uralja.

b. Belső feltételek szétaprózott, adatokat nélkülöző elemzése

Részletes helyzetértékelés minden anyagban van. Időnként azonban túl részletes is. Jellemző a minden stratégiai irány nélküli, sok apró részletet egymás mellé felsorakoztató elemzés, melyből nem derül ki, hogy mi a lényeg az adott térségben, melyek az igazi értékek és problémák, mert minden egyenlő súllyal szerepel. Ebből következik, hogy a fejlesztési feladatok megfogalmazásakor kénytelenek visszatérni a helyzet bemutatására, immár az adott témának megfelelő részletességben. Ezáltal ismétlődések és felesleges terjedelmű növekedés következik be.

Másik gond az alátámasztó adatok és az azokból képzett mutatók következtelen, a folyamatok bemutatására nem alkalmas kiválasztása. A tervek magasabb szintű koncepciókba, programokba való illesztése érdekében szükséges lenne egy standard mutatórendszer meghatározása és az adatoknak a kistérségi tervekben való megkövetelése.

Ugyancsak külső háttéranyagokra van szükség az erőforrások becsült távlati változásai, a fejlődést befolyásoló trendek vázolásához.

c. Téves, elemzés nélküli SWOT

Ma már fejlesztési terv elképzelhetetlen SWOT analízis vagy problémafa nélkül, sőt akad olyan dokumentum, ahol a SWOT a részletes helyzetelemzést helyettesíti. Az esetek több mint felében azonban a tervezők tévesen alkalmazzák ezt a gyorsan és széles körben elterjedt módszert. Leggyakoribb hiba a „lehetőségek” és „veszélyek” téves értelmezése. A fejlesztés külső feltételeinek értékelése helyett sokan itt már a stratégiák meghatározását indítják el. Másrésztől szinte sehol sem történik meg a SWOT elemzése,

az abból adódó stratégiai kérdések összegzése. Így nem látszik a kapcsolat a részletes helyzetértékelés, a SWOT és a célrendszer között.

d. Jövőkép, forгатókönyvek hiánya

A gyakorta hosszú helyzetértékelést és az annak stratégiai szempontú összefoglalását jelentő SWOT analízist követően nem történik meg a lehetséges, az adott térségre jellemző értékeket tükröző jövőkép, lehetséges forгатókönyvek felrajzolása. Ezek hiányában a célok és intézkedések kapcsolata a jelenlegi helyzettel és fejlesztési igényekkel nem világos, nem értékelhető a stratégia realitása.

e. A beavatkozási logika hiánya, vagy sérülése

Különösen akkor nehéz a beavatkozási logika azonosítása, mikor a terv semmilyen stratégiai jelleget nem hordoz, gyakorlatilag ágazati bontásban vázolja fel az adott ágazatban kitűzhető célokat és feladatokat, ám az egyes ágazatok között semmilyen kapcsolatot sem tár fel.

A célkitűzésben való gyakorlatatlanságot tükrözi, hogy a viszonylag újabb keletű tervek között is van olyan, amely a stratégia célját azonosítja a tervezés céljával.

A célhierarchia egyes szintjeinek egymásra épülését, a beavatkozás logikáját leginkább táblázatos vagy grafikus formában lehet szemléltetni. Ezek hiányában logikai zavar állhat elő. A zavar egyrészt bizonyos célok „levegőben” maradásából, másrészt éppen a feladatok túl sok célhoz, nem átlátható rendszerben való kapcsolódásából adódnak. A nem egyforma súlyú célok egy szinten való megjelenése szintén gyakori hiba.

Az ágazati szemléletű tervezés jeleként több esetben a stratégia egymástól különálló ágazati programok halmaza, ahol az egyes programok közötti kapcsolatok és főként azok eredője meg sem jelenik.

Az innovatív és az allokatív tervezés keveredéseként értékelhetjük a célok külső, ill. magasabb szintű tervek céljainak való alárendelését, a kistérség általános céljainak az EU-rendeletekben szereplő prioritásokkal való egyenlővé tételét.

f. Programok kuszasága, áttekinthetetlensége

A programok összefoglalásához használható fische-eket több esetben átvették. Ezekben az esetekben a programok kifejtése adott logikai menetet követve, egységes szerkezetben történt. Más esetekben azonban a programok parttalan ötlethalmazként, kusza gondolatthalmazokként jelennek meg. Visszatérő gondot jelent a programok kidolgozottságának egyenlőtlen, a különböző szakemberek munkájában való különbségeket visszatükröző színvonal.

g. A kistérségen belüli földrajzi vonatkozások torz kifejtése

A torzulás két irányban is jellemző. Van, amikor teljesen hiányzik a területi, településenkénti bontás és van, amikor csak az van, azaz térségi szinten nem állnak össze a programok kerek egészzé, csak a települési célok, elképzelt projektek halmazát tekintik térségi programnak.

h. A területrendezési tervekhez való kapcsolódás hiánya

A térségi fejlesztési tervekben a területhasználatra vonatkozóan alig jelennek meg utalások. Csupán néhány, a rendezési tervek készítésével foglalkozó mérnöki iroda anyagában érvényesül ez a szempont.

i. Indikátorok hiánya

2002 előtt az elkészült SAPARD kistérségi stratégiákon kívül szinte alig volt található olyan dokumentum, melyben a fejlesztés várható eredményei és azok jelzőszámai megjelentek volna. A SAPARD tervekben is az eredmények meghatározása leginkább sablonos, az általános közhelyek szintjén történik. A programok esetében itt is hiányoztak a számszerű output és eredményindikátorok. Ezek hiányában a stratégia várható hatásainak értékelése sem történhetett meg, ill. nem volt mód a folyamat követésére, az időközben szükséges változtatások jelzésére. A terv „lóg a levegőben”, nem válik világossá, hogy mire is képes. A 2002 után készített stratégiák esetében valamivel jobb a helyzet. Már általánosan vannak indikátorok, inkább ezek túlzott változatossága, egyedisége, követhetlensége jelent problémát.

j. Költségek és források jelzésének elmaradása

A koncepció esetében nem követelmény a költség- és forráselemzés, de egy stratégia formálásakor a tervek megvalósíthatóságának megítéléséhez a rendelkezésre álló és elérhető forrásokkal és azoknak a megcélzott feladatokhoz való viszonyával is számolnunk kell. Az ismert helyi fejlesztési stratégiák esetében, ha szó is esik a bevonható forrásokról, ez kimerül az elérhető támogatások nevének és forrásának felsorolásában. Teljesen hiányzik a belső, adott célra bevonható források felmérése és a másik oldalon a forrásigény időszakonkénti ütemezésben való megjelölése. A pénzügyi számítások hiányának oka részben a területfejlesztési támogatások és az önkormányzati finanszírozás már említett kiszámíthatatlanságára, részben a készítőik felkészületlenségére vezethetők vissza. Ugyanakkor a pénzügyi alátámasztás elmaradása fontos szerepet tölt be a tervek írászalfiókba kerülésében, az álmok szintjén maradásában.

k. Hatáselemzés hiánya

Bár a jogszabály előírja, nincs hatáselemzés. A környezeti, gazdasági és társadalmi hatások, a feltételezések, a várható kockázatok elemzésének hiánya szorosan összefügg az indikátorok hiányával. Megalapozott hatáselemzés csak a várható változások mennyiségi és minőségi paraméterei ismeretében végezhető. Ha nem tudjuk, hogy a fejlesztés milyen közvetlen eredményeket céloz meg, nem kalkulálható ezek hatása sem.

l. A monitoring-rendszer kidolgozásának elmaradása

Nem csupán az eredmények követésére szolgáló indikátorok hiányoznak, de azok forrásai és a megvalósítás értékelésének mikéntje, felelőse is. A monitoring összesen csak a dokumentumok 20-25%-ában jelenik meg.

m. Partnerek, szervezeti háttér bemutatásának hiánya

A kistérségi fejlesztés csakis partnerségben valósulhat meg. A partnerek között helyi, kormányzati, külső gazdasági szereplők egyaránt valószínűsíthetők. A megvalósítás felé tett egyik legfontosabb lépés ezen szereplők körének tudatosítása és az egyes szereplőknek a fejlesztésben való érdekelttségének, az abból adódó feladatainak számbavétele. A jelenlegi kistérségi tervekben a szereplők elemzése, együttműködésük tartalmának és formáinak kidolgozása csak elvétve jelenik meg. A szervezeti háttérrel többen fontosnak

tartják, a kistérségi irodák kiépítésének igénye szinte mindenhol megjelenik. Ám ezt nem mint általános feltételt, hanem mint a programok egyikét szerepeltetik.

n. A fejlesztés PR-jára vonatkozó javaslatok hiánya

Alig található olyan stratégia, melyben arra is figyelnének, hogy magát a fejlesztést hogyan fogják eladni, milyen eszközökkel vonhatók be a megcélzott szereplők a megvalósításba, hogyan biztosítják a folyamat nyilvánosságát.

Összességében elmondhatjuk, hogy a kistérségek tervellátottsága mára már mennyiségileg kielégítő. A létező kistérségi tervek közül azonban gyakorta hiányoznak a megvalósíthatóság és az ellenőrizhetőség kellékei. Az idők folyamán a stratégiák ezzel együtt is egyre szakszerűbbek lettek, ami főként a helyi tervezésre szakosodott szakértők számának és felkészültségének köszönhető. A külső szakértők által kidolgozott helyi stratégiák dominanciája miatt azonban a kistérségi tervek nem csak formájukban, de tartalmukban is egysíkúvá váltak, hiányoznak a térség helyi adottságaira alapozott innovatív elképzelések. A vizsgálati időszak alatt a tervek szakszerűbbekké váltak, a formai hiányosságok szinte teljesen megszűntek.

3. A HELYI KEZDEMÉNYEZÉSEN ALAPULÓ TÉRSÉGFEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK KÉSZÍTÉSÉNEK MENETE

A kistérségi stratégiai tervezés - mint bármilyen stratégiai tervezés - során öt fő kérdésre keressük a választ:

1. Kik vagyunk?
2. Hol tartunk?
3. Hova szeretnénk eljutni
4. Hogyan érhetjük el céljainkat?
5. Honnan tudjuk meg, hogy elértük-e már célunkat?

Mielőtt tehát hozzákezdeneink a stratégiai tervezés klasszikus kérdésekre adandó válaszok kereséséhez, tisztáznunk kell, hogy "milyen érdekeket szolgálunk", azaz kinek készítjük a stratégiát. E tisztázandó kérdésbe beletartozik a stratégia területi kereteinek, az érintett emberek körének meghatározása, valamint az adott népességre, annak változásokhoz való viszonyulására jellemző kulturális értékek tudatosítása. Egy térségen belül is sokféle érdek létezhet. Körbehatárolható érdeke van pl. a kisvállalkozóknak, a térségbe betelepülni kívánó multinacionális cégeknek, a központi kormányzatnak, az iskolás gyerekeknek, a gyurgyalagokért aggódó természetvédőknek, az etnikai kisebbségeknek stb. A helyi kezdeményezéseken alapuló térségfejlesztési stratégiák általában a helyben élő népesség legszélesebben értelmezhető érdekeire épülnek. Alapcélként a lakosság komfortos életkörülményeinek kialakítását, a foglalkoztatási problémák megoldását és a helyi értékek megóvását szokták megfogalmazni. Természetesen az, hogy pontosabban mit jelentenek a komfortos életkörülmények, milyen jellegű és mértékű foglalkoztatási problémákat kell megoldani és milyen helyi értékeket kell, ill. lehet megőrizni, az függ a helyi adottságoktól és a helyi közösség értékrendjétől.

A helyi kezdeményezésen alapuló kistérségi fejlesztési stratégiák készítése a stratégia által érintett helyi munkacsoport és külső szakértők együttes munkájával valósítható meg a legsikeresebben. A helyiek részvétele elengedhetetlen, hiszen ezen fejlesztési mód lényege a tervezésben való aktív részvétel, a helyi tudásra és cselekvési szándéokra való épülés. A külső szakértők szerepe a helyi véleményeket, ötleteket felszínre hozó módszerek szakszerű alkalmazásában, az általános, ill. más térségekben tapasztalt megoldások átadásában, a "kívülről jött ember" szemével észrevehető értékek ill. problémák feltárásában és a tervezés dokumentációjának szakszerű összeállításában van. A tervezés menetében az inkább a helyi munkacsoport által ill. az inkább a szakértők által végzendő egyes munkarészek elkülöníthetők egymástól. Így beszélhetünk:

- a. *helyi csoportmunkáról*, amikor a helyi munkacsoport tagjainak bevonásával kerül sor a stratégia alapkérdéseinek felvázolására, ill. eldöntésére - *főszereplők: politikusok*,
- b. *terepmunkáról*, amikor a helyi munkacsoport és a külső szakértők a szélesebb közvélemény és az adottságok mélyebb megismerése érdekében, valamilyen munkamegosztásban a térségben élőkkel közvetlen kapcsolatot alakítanak ki - *főszereplők: végrehajtók*,
- c. *szakértői munkáról*, amikor a külső szakértők szakmai ismereteik bázisán készítenek elemzéseket és dolgoznak ki javaslatokat - *főszereplők: tervezők*.

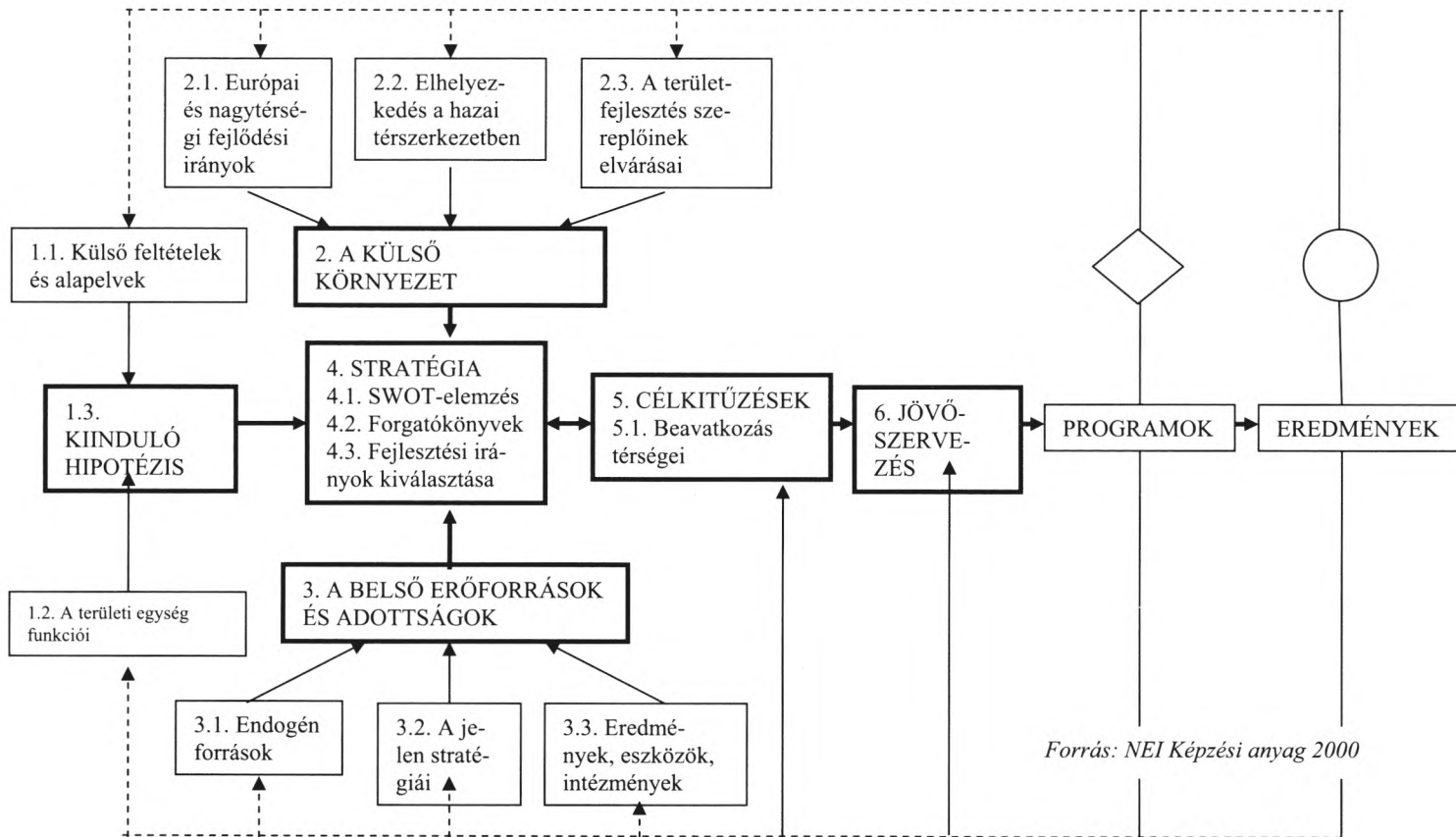
Az egyes munkafázisok a stratégia készítése során váltják egymást.

Bár a stratégiai tervezés egy vég nélküli folyamat, a résztvevők közötti kommunikáció és a prioritások érvényesíthetősége érdekében időről-időre készülnek a tervezés egy adott időszakában keletkezett eredményeket írásban rögzítő tervdokumentumok. Az írott tervet a térség valamely kompetens döntéshozó szerve fogadja el és ugyancsak ez a szerv jogosult annak megváltoztatására is. A magyar Területfejlesztési Törvénynek megfelelően a kistérségek fejlesztési koncepciói esetében az önkormányzatok kistérségi fejlesztő társulásai rendelkeznek ezzel a törvény által megerősített jogosítvánnyal. A tervek szakmai színvonalának garantálása, a nagyobb térségi tervekbe való beépíthetősége érdekében a Kormányhatározat előírja a területfejlesztési koncepciók és programok néhány kötelező tartalmi és formai elemét.

A továbbiakban a helyi kezdeményezésekre épülő kistérségi fejlesztési stratégiák készítésének egyes lépéseit fogjuk áttekinteni a stratégiakészítés alábbi, a hivatkozott Kormányrendeletnek is megfelelő menete szerint. Az operatív programok és a projektterve kidolgozása során is megjelenő feladatokat, úgy, mint a partnerség építését, a horizontális szempontok érvényesítését, a kommunikációs stratégia és a monitoring-terv kidolgozását összevonva, külön fejezetben tárgyaljuk.

Lehetőség szerint minden fejezet az ELMÉLETI HÁTTÉR – MÓDSZER – EREDMÉNY – PÉLDÁK szerkezetet követi.

5.ábra
A területfejlesztési stratégiák kidolgozásának folyamata



5. táblázat
Kistérségi stratégiák kidolgozásának menete

	<i>Helyi csoportmunka</i>	<i>Terepmunka</i>	<i>Szakértői munka</i>
ELŐKÉSZÍTÉS			
A megfelelő emberek bevonása	Javaslat	Egyénenkénti meggyőzés, motiválás	Személyiségismereti teszt készítése és kiértékelése
Alapérdekek tisztázása, kiindulási hipotézis felállítása	Alkotás		Facilitáció
A terv földrajzi alapjának meghatározása	Információgyűjtés Alkotás		Felmérés készítése Facilitáció
HOL TARTUNK? – helyzetértékelés			
A felmérés menetének és eszközeinek meghatározása	Javaslat		Eszközök készítése
A külső környezet elemzése			Elemzés
A helyi erőforrások mérlegelése	Információs szolgálat	Információgyűjtés	Elemzés
A térségi kapcsolatok és a lehetséges partnerek mérlegelése	Információs szolgálat	Információgyűjtés	Elemzés
A partnerek és versenytársak tevékenységének elemzése		Információgyűjtés	Elemzés
SWOT analízis	Alkotás		Facilitáció
Rövid helyzetleírás	Alkotás		Facilitáció
Helyzetértékelés elfogadása	Döntés		Dokumentálás
HOVA SZERETNÉNK ELJUTNI? – célkitűzés			
Alapértékek tisztázása	Információs szolgálat		Elemzés
Jövőkép megfogalmazása	Alkotás		Facilitáció
A célok és feladatok meghatározása	Alkotás		Facilitáció
Prioritások megalapítása	Alkotás		Facilitáció
A fejlesztési célok és prioritások elfogadása	Döntés		Dokumentálás
HOGYAN ÉRHETJÜK EL CÉLJAINKAT? – fejlesztési javaslatok kidolgozása			
Alapstratégiák alkalmazásának mérlegelése	Javaslat		Ismertetés
Alternatívák keresése és mérlegelése	Javaslat	Információgyűjtés	Elemzés
Fejlesztési javaslatok (programok) megfogalmazása		Partnerség építése	Javaslat
Javaslatok a fejlesztés feltételrendszerének (humán erőforrások, technológia, tőke, partnerek) biztosítására			Javaslat
Javaslatok a fejlesztés intézményrendszerére			Javaslat
Javaslat a térségi marketing stratégia és a fejlesztés PR hátterének felépítéséhez		Javaslatok szondázása	Javaslat
HONNAN TUDJUK MEG, HOGY ELÉRTÜK CÉLUNKAT? – monitoring			
Monitoring rendszer felállítása			Javaslat
A javaslati rész elfogadása	Döntés		Dokumentálás
Visszajelzés	Információs szolgálat	Információgyűjtés	Elemzés
Visszacsatolás eredményeinek beépítése	Alkotás		Facilitáció
Új dokumentum készítésének kezdeményezése	Döntés		Javaslat

Forrás: saját szerkesztés

3.1. A STRATÉGIÁKÉSZÍTÉS HELYI MUNAKCSOPORTJÁNAK KIALAKÍTÁSA, EMBEREK BEVONÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

Az előzőekben már többször hangsúlyoztuk, hogy mennyire fontos a helyi szereplők bevonása a tervezés folyamatába. Az azonban mindig problémát jelent, hogy személy szerint kiket vonjunk be és tőlük mit várhatunk el. Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a stratégia formálása során együtt kell működnie a térségben tevékenykedő ún. „kulcsembereknek”. A tapasztalatok szerint az alábbiak alapján tekinthetünk valakit kulcsembereknek:

1. választott vagy kinevezett gazdasági, önkormányzati, civil szervezeti vezetők,
2. nagy tekintéllyel rendelkező emberek (most nincs vezető beosztásban, de korábban lehet, hogy abban volt, nagy tudású, nagy tapasztalattal rendelkező szakember, köztisztviselőként álló vállalkozó),
3. informális döntéshozók, döntéselőkészítők (háttérben maradó, de a döntéshozókat befolyásoló, számukra a döntéseket előkészítő személyek),
4. kiemelkedő társadalmi aktivitású emberek (társadalmi szervezetek aktivistái, sok emberrel kapcsolatot tartó közösségi „motorok”)
5. külső összekötő (kifelé kapcsolatokkal rendelkező, a térségen kívüli, feltehetően a térség számára hasznos tapasztalatokkal bíró személyek).

Emellett fontos a szakmai, területi, társadalmi rétegek szerinti reprezentáció is. A szakmai összetételnél ügyeljünk arra, hogy a térség számára legfontosabb ágazatokban ismerettel, helyi tapasztalattal rendelkező emberek jelenjenek meg a csoportban. Ha fontos az erdők kérdése, törekedjünk arra, hogy legyen erdész a csoportban, ha kulcskérdés az oktatás, mindenképp vonjunk be oktatási szakembert. A térségi reprezentáció nagyobb térségek esetében szükségszerű alapelv. A mikro-térségi, településrészi reprezentáció érvényesítése a helyi érdekek és a helyi tudás árnyalt megjelenítését teszi lehetővé. A társadalmi csoportok képviselője nem feltétlenül kötődik meglévő civil szervezetekhez. A terület fejlődése szempontjából fontos társadalmi csoportok (vállalkozók, fiatalok, idősek, nők, vallási, etnikai csoportok, fogyatékkal élők, ...) képviselője az esélyegyenlőségi szempontok érvényesülésének is feltétele.

A fenti csoportokhoz tartozók vélhetően nem egyforma intenzitással tudnak bekapcsolódni a tervezési munkákba. Ezért fontos, hogy a folyamatos tervezői munkát vállalni nem tudó, de a terv minősége, legitimitációja szempontjából fontos csoporttagok számára is adjunk majd lehetőséget a folyamat és az eredmények követésére, a beleszólásra. Azt azonban kerülnünk el, hogy a csoport széteszen a „csak elfogadók” és a „csak kidolgozók” tábora, mivel ezzel éppen az elkötelezettséget és a közösen vállalt felelősséget veszélyeztetnénk. Ugyancsak elkerülendő, hogy a vezető beosztásúak maguk helyett más, néhanem minden alkalommal más személyt delegáljanak a csoportba. Ez teljesen tönkre teheti a közös munkát.

A kialakítandó csoportnak nem csupán a fejlesztés tervezési, de a megvalósítási fázisában is együtt kell majd működnie. Ehhez szükség van az együttműködési készségük fejlesztésére és tudatos csoportépítésre. A csoportépítés alapja saját magunk és egymás megismerése, majd ezen ismeret bázisán, a személyiségi preferenciáknak és a tanult ismereteknek, szerzett információknak leginkább megfelelő munkamegosztás kialakítása. A különböző személyiségi preferenciákkal rendelkező emberek más-más feladatok ellátásában lehetnek sikeresek, a fejlesztés más-más fázisába kapcsolhatók be hatékonyan.

Számolnunk kell azzal, hogy a csoportban szükség lesz olyan emberekre, akik képesek:

- a folyamatok átlátására, a dolgok felülről, összefüggéseikben való vizsgálatára,
- részkérdések pontos, körültekintő és gondosan alátámasztott kifejtésére,
- emberekkel való közvetlen kapcsolattartásra,
- a szervezéssel járó aprómunkák pontos elvégzésére,
- racionális, két lábbal a földön álló gondolkodásra,
- emocionális, az emberek problémáit átérző gondolkodásra,
- csoportvezetésre, menedzselésre,
- pénzügyek tervezésére, menedzselésére,
- írásban közérthetően, világosan fogalmazni,
- kreatív ötletek kitalálására,
- folyamatos, kitartó munkára,
- kampány jellegű, nagy megterhelést jelentő munkák elvégzésére.

Nem elég tehát csak a szakmai, térségi és társadalmi csoportok szerinti reprezentációt látnunk, a csoporttagok személyiségéből adódó lehetőségekkel és korlátokkal is jó tisztában lennünk.

A helyi kezdeményezésen alapuló térségek fejlesztésének szakmai segítségével nagy tapasztalatokkal rendelkező Larry Swain a térségfejlesztői munkacsoport működésében négy szempont szerint megkülönböztethető 2-2 személyiségpreferenciát tartja fontosnak.

1. *A személyiség nyitottsága, irányultsága szerinti típusok*

a. Kifelé forduló (Extrovertált)

A külső világra és történésekre koncentrálnak. Energiáját és figyelmét kifelé irányítja, a külső történések, tapasztalatok és kapcsolatok által nyer új energiát. Beszéd útján szeret kommunikálni. Széleskörű az érdeklődése. Társasági ember. Kezdeményező a munkában és a kapcsolatokban.

b. Befelé forduló (Introvertált)

Saját belső gondolatvilágára és tapasztalataira koncentrálnak. Energiáját és figyelmét befelé fordítja, belső gondolatai, érzései és reflexei által nyer új energiát. Főleg írásban szeret kommunikálni. Véleményét átgondolja, mielőtt kimondja. Nem társasági típus, zárkózott. Jól összpontosít a feladatokra.

2. *A megismerés módja szerinti típusok*

a. Érzékelő

Információit érzékeléssel szerzi, látása, hallása és más érzékszervei által tapasztalja a történéseket. Alaposan, lépésről lépésre, a részletekbe menően megfigyeli környezetét, képes részletesen visszaemlékezni az érzékeltre. A gyakorlatot fontosabbnak tartja az elméletnél. Értékeli a praktikus megoldásokat. Jelenorientált.

b. Megérző

Megérzés útján gyűjti az információkat. Az összképet nézi, a tények kapcsolataira és egymáshoz való viszonyára koncentrálnak. Elvont, elméletieskedő. Gazdag belső képzeletvilága van. Keresi a dolgok jelentését. Egyszerre többfelé figyel, csapongó. Bíz az ösztöneiben. Kötődik a mintákhoz és kifejezetten jó az új lehetőségek felismerésében. Jövőorientált.

3. *A döntéshozás módja szerinti típusok*

a. Gondolkodó

Gondolkodás útján jut el döntéseihez, előzetesen alaposan megvizsgálja a feltételeket és döntése logikus következményeit. Gondolatban eltávolodva,

objektíven próbálja értékelní a helyzetet és a döntések várható hatását. Célja az objektív igazság elérése, szeret szabályokat alkalmazni. Erősségei közé tartozik, hogy meg tudja állapítani a dolgokról, hogy mi bennük a nem jó és azt problémamegoldó készségével orvosolja.

b. *Átértő*

Érzéseire épít a döntéshozatalkor, ügyel a szubjektív hatásokra, lágyszívű. Hajlamos azt nézni, hogy mi a fontos a maga vagy mások számára. A döntéshozáskor átéli a helyzetet, magát az érintettek helyébe képzei. Döntései személyközpontúak. Harmóniára és az egyén boldogságára törekszik. Erősége mások megértése, elfogadása, támogatása.

4. *A külső hatásokhoz való viszonyulás szerinti típusok*

a. *Elrendező*

Az életet előre megtervezett, szabályos úton, szabályozott és ellenőrzött keretek között éli. Rögzített időbeosztással rendelkezik. Először gondolkodik, dönt, majd cselekszik. Életvitele strukturált, szervezett, szereti a megállapodott dolgokat. Tervekhez és időbeosztásokhoz ragaszkodik, amit elkezd, azt be is fejezi. Kerüli a stresszhelyzetet.

b. *Befogadó*

Rugalmas, spontán életet él, keresi az új tapasztalatokat, új élményeket. Az életet élni akarja és nem ellenőrizni. Nem szereti a formalitásokat. A tervek és a döntések kötöttséget jelentenek számára. A határidő nyomása serkenti. Nyitott az élményekre és az utolsó percben jött alkalmakra. Sokféle forrásból merít, könnyen alkalmazkodik az új, váratlan szituációkhoz.

Minden emberben mindegyik típusból van valamennyi, de egyes preferenciák dominánssá válhatnak. A négy szempont szerinti preferenciák különböző kombinációkban jelennek meg.

Az egyes személyiségtípusok rendelkeznek bizonyos, a térségfejlesztésben is jól használható, jellemző pozitív tulajdonságokkal. (Ugyanígy természetesen negatív tulajdonságok, gyengeségek is megemlíthetők lennének, de mivel célunk a motiválás és a helyi építő energiák felszabadítása, csakis a pozitív vonásokra és az azokból származtatható előnyökre koncentrálunk.)

Nem mindegy tehát, hogy kinek milyen munkát adunk és milyen embereket sorolunk egy munkacsoportba. Jelentősen növelhető a fejlesztés hatékonysága, ha ki-ki a neki megfelelő feladatokat végzi. Ugyanakkor a csoporton belül el kell fogadtatnunk a máságot, a preferenciák tudatosításán keresztül segíthetjük egymás megértését, az eltérő személyiség preferenciákból adódó konfliktusok elkerülését vagy megoldását.

6. táblázat

A térségi munkacsoport szervezése szempontjából figyelembeveendő személyiségpreferenciák

AZ EXTROVERTÁLT	AZ INTROVERTÁLT
Nagyon jó kapcsolatépítő, érdeklődése és kommunikációs készsége alapján sok információhoz hozzájut. A külső környezetre figyel. Kezdeményező, a leghelyettelegbb helyzetekben is képes a helyzetet megmenteni.	Képes az adott feladatra összpontosítani, a problémák iránt mélyen érdeklődni, egy-egy kérdésben elmélyülni.
AZ ÉRZÉKELŐ	A MEGÉRZŐ
Jó gyakorlati érzéssel rendelkezik, képes a hibátlan megvalósításra, a fejlesztés jelenben történő lépéseinek kivitelezésére.	Kiváló tervező, képes állandóan új és új ötletekkel előállni, eredeti megoldásokat kitalálni.
A GONDOLKODÓ	AZ ÁTÉRZŐ
Képes a problémák és megoldási alternatívák logikus áttekintésére, felhívja a figyelmet a várható következményekre, ok-okozati összefüggésekre, kiszámítható, mindig fair, az igazsághoz makacsul ragaszkodó munkatárs.	Figyel a többiekre, az egyének boldogulására, együtt érző, megértő munkatárs, mely képességét szociális területen is kiválóan tudja kamatoztatni.
AZ ELRENDEZŐ	A BEFOGADÓ
Pedáns, módszeres, kiszámítható munkát végez, feladatait határidőre teljesíti, mások munkájának megtervezésére is alkalmas.	Váratlan szituációkban is feltalálja magát, közvetlenül a határidő előtt csodákra képes.

Forrás: Larry SWAIN anyagai alapján MEZEI István szerkesztette (MEZEI 2001)

MÓDSZER

A fentebb megfogalmazott ELMÉLETI HÁTTÉR-re építve összeállíthatunk egy táblázatot, mely szerint keressük a megfelelő szakmai - ágazati, területi, társadalmi és politikai reprezentációt biztosító személyeket.

7. táblázat

A tervezési csoport összetétele

Térületi egységek	Választott / kinevezett vezető	Tekintély	Informális döntéshozó	Társadalmi aktivista	Külső összekötő
1.körzet	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport
2.körzet	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport
3.körzet	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport	Ágazat Társadalmi csoport

Ágazat: önkormányzat, egészségügy, oktatás, kultúra, szociálpolitika, ipar, mezőgazdaság, kereskedelem, turizmus, építészet, pénzügyek

Társadalmi csoport: fiatalok, vállalkozók, idősek, nők, romák, fogyatékkal élők

Forrás: saját szerkesztés

Szerencsés esetben már létezik valamilyen térségi fejlesztő munkacsoport, amelyből kiindulhatunk. Annak tagjait kérdezhetjük meg, hogy kiknek a bevonását javasolják még, ill. saját alakulásukkor és munkájuk során milyen hozzáállást tapasztaltak.

A térségről ismertekkel rendelkezők számára a kulcsemberek kiválasztása még akkor sem túlságosan nehéz feladat, ha még nem működik ilyen csoport. Ha azonban előzetesen nincs elég ismeretünk a térségről, a kulcsemberek felderítését hólabda módszerrel

is végezhetjük. Ennek lényege, hogy a legegyszerűbben megtalálható, vezető beosztású kulcsemberektől megkérdezzük, hogy szerintük ki tartozik még ebbe a körbe, majd az így kapott személyeket ismét megkérdezzük és a kört egészen addig bővítjük, míg új neveket már nem kapunk. A bevont javasolt személyek említési gyakorisága és helye egyben a helyi társadalmi viszonyokra vonatkozóan is ad információkat.

Hólabdánkat természetesen más magból is indíthatjuk. "Demokratikusabb" és a helyi vezetők ismertségét is mutatja egyben, ha nem a vezetőkkal, hanem valamilyen nyilvános helyen, rendezvényen megforduló lakosok megkérdezésével kezdjük a "görgetést".

A "begyűjtött" nevekből nagy valószínűséggel szelektálnunk kell. Ehhez segítségül hívhatjuk valamely helyi vezetőt, de ha ki akarjuk kerülni az egyetlen ember szubjektív értékítéletét, vagy az általa képviselt egyetlen csoport érdekeinek érvényesüléséből adódó esetleges torzulásokat, szerencsésebb, ha a felméréskor tapasztalt hivatkozási gyakoriságokra, vagy, ha a létszám nem sokkal haladja meg az 50-et, az önszelektációra hagyatkozunk.

A fennmaradó, maximum. 50 címre küldjük ki a találkozói céljának, napirendjeinek leírását, helyszínét, időpontját és várható időtartamát tartalmazó meghívót az első helyi csoportmunkára. Kérjük meg a címzetteket, hogy jelezzenek vissza, ha a számukra kedvezőtlen időpont miatt nem tudnak eljönni, de egyébként szívesen részt vennének a munkában. (Az érdeklődés függ a térség adottságaitól, a változtatás szükségességének felismerésétől és a megszólítottak kapcsolódó korábbi élményeitől. Egy átlagos térségben a tapasztalatok szerint a meghívottak alig több mint felének részvételére számíthatunk.)

A találkozón ismertessük a stratégia kidolgozásának a kezdeményező által megfogalmazott célját, menetét, abban a jelenlévők lehetséges szerepét és feladatait.

Együttesen alkossuk meg a csoportmunka – a későbbi félértéseket, konfliktusokat megelőző - szabályait. Ehhez fektessünk le néhány javaslatot a következő kérdésekre vonatkozóan:

1. Kitzűzött cél – legyen közös megegyezés arról, hogy miért, milyen célból kívánunk stratégiai tervet kidolgozni.
2. Mérföldkövek – a tervezési folyamat közbenső eredményei és elérésük várható időpontjainak lefektetése.
3. Helyszín és időpontok - Célszerű állandó helyszínt és időpontot választani az egyéni programokba való beilleszthetőség kedvéért (pl. minden hónap 2. keddje). Kivétel, ha pl. a helyszín váltogatásával éppen a térség, vagy a csoporttagok háttérének jobb megismerése a cél.
4. Részvétel – lehetnek tagok, akik nem tudnak minden esetben részt venni, célszerű velük is néhány, a mérföldkövekhez igazodó - fix időpontban megállapodni. Megegyezhetünk, hogy helyettesítés nincs. Itt kell megállapodni a részvétel költségeihez való hozzájárulásban is. A legtöbb esetben a részvétel önkéntes és csak kivételes esetben van mód az összes ezzel járó költség (utazás, munkából való távol maradás, napi díj, telefon) megtérítésére. A résztvevőknek tisztában kell lenni az általuk vállalt terhekkel.
5. Munkamegosztás – a csoporttagok között a feladatok megosztása, figyelembe véve az eddigi tapasztalatokat, a személyiségi preferenciákat és a személyes leterheltséget, feladatvállalási képességet is.
6. Belső kommunikáció – tisztázandó, hogy a tagok két találkozó között hogyan tartják a kapcsolatot. Pl. e-mailes körlevelek, vagy saját honlap segítségével. Készül-e a találkozóról emlékeztető, amit az éppen ott nem lévők is elolvashatnak és követhetik

a folyamatot. Mit javasolnak a tagok által képviselt emberek véleményének becsatornázására.

7. Külső kommunikáció, nyilvánosság – kifelé ki nyilatkozhat, milyen csatornákon keresztül tájékoztatják a szélesebb közvéleményt (helyi TV, rádió, újság, honlap, fórumok, sajtótájékoztató), milyen időközönként történik a tájékoztatás.
8. Külső szakértők bevonása – milyen szakterületeken, kiket kívánnak bevonni, milyen feltételek mellett történik a szakértők igénybe vétele, ki fog velük tárgyalni.
9. Döntéshozás – ki, milyen eljárással fogadja el az elkészült részanyagokat, majd a végeredményt.

A javaslatokat vitassuk meg és a végső változatot fogadtassuk el a résztvevőkkel. Nem biztos, hogy az első találkozón döntés születik, ha szükséges szervezzünk több találkozót az ismerkedésre, a munkamódszerek és szabályok kialakítására.

Az eredményt tegyük elérhetővé a belső, megegyezés esetén a külső kommunikációs felületeken is.

Amennyiben hosszabb távra szólnak szeretnénk egy helyi fejlesztő munkacsoportot kialakítani, célszerű az első csoportmunkában az ismerkedésnek és egy rövid, a személyiségi preferenciákra rávilágító teszt kitöltésének és kiértékelésének időt szentelni. (1. melléklet)

EREDMÉNY

Egy maximum 25, optimális esetben 15-20 tagból álló helyi munkacsoport, mely:

1. a továbbiakban segíti munkánkat és (amennyiben más előírás nincs) meghozza a szükséges stratégiai döntéseket,
2. megismeri egymást és képes kialakítani a továbbiakban a megvalósulást segítő, a személyes adottságokat is figyelembe vevő, hatékony munkamegosztást.

A helyi munkacsoport működésének szabályzata, mely rögzíti a stratégiakészítés

- célját, menetét és ütemezését, elvárt eredményeit,
- a résztvevők körét, részvételük feltételeit és módját,
- a feladatok felosztását,
- a döntéshozás módját,
- a kommunikáció módját.

PÉLDA – SZEMÉLYISÉGISMERETI TESZTLAPOK (1.melléklet)

3.2. A STRATÉGIA FÖLDRAJZI TERÜLETÉNEK LEHATÁROLÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

A kistérségi fejlesztési stratégia mindig valamilyen meghatározott földrajzi területre készül. A stratégia vonatkozási területének pontos lehatárolása szükséges a célok pontos, lehetőleg számszerű meghatározása, a tervezésben és később a megvalósításban résztvevők csoportjának meghatározása, a rendelkezésre álló erőforrások pontos felmérése érdekében.

A Területfejlesztési Törvény elfogadásával különös karrier útjára induló *statisztikai vonzaskörzetek térségfejlesztési alapkategóriaként* való kezelése a vártnál is nagyobb felzúdulást eredményezett regionális szakmai, önkormányzati és közösségfejlesztői berkekben. A Törvény szerint a területfejlesztésben a statisztikai körzeteknek egyetlen szempontból van jelentősége: a megyéken belül lévő statisztikai körzetek száma a megyei fejlesztési tanácsban résztvevő kistérségi *képviselők számát maximalizálja*. A végrehajtás során azonban két másik szerepkör is feltűnt, jelesül:

1. a területpolitikai kedvezményekre, támogatásokra való jogosultság alapját képező számításokat ezen beosztás szerint végzik, azaz egy-egy település pályázati esélyeit befolyásolja, hogy kikkel sorolták össze,
2. a kistérségi társulások számára feladatként előírt kistérségi területfejlesztési koncepciók elkészítésének területi bázisaként, azaz tervezési egységként ezeket a körzeteket látszik több megye is elfogadni (amennyiben a statisztikai adatszolgáltatás rendje ezen körzetbeosztáshoz igazodik, technikailag nehéz is lenne más bázison készíteni a terveket, felállítani a monitoring-rendszert).

Ezekből következhet, hogy hamarosan a fejlesztési programmegvalósítás és az egész területi gondolkodás is ezen rendszert fogja követni. Ezért egyáltalán nem mindegy, hogyan, milyen elvek és módszerek mentén történik a tervezési egységek lehatárolása.

A kistérségi fejlesztések jellegéből adódóan a települések közötti együttműködés szempontjából leginkább kezelhető, szervesen összetartozó területi egységek lehatárolása a kívánatos. Ez azonban korántsem egyszerű feladat, mivel a komplex térségfejlesztés keretében megjelenő egyes tevékenységi területek (lásd a későbbi felsorolást) más-más földrajzi környezetben szervezhetőek optimálisan. A hulladék-elhelyezés megoldásában lehet, hogy 3-4 település összefogására van szükség, a középfokú oktatás megoldása 20-30 települést is érinthet, valamilyen termelési tevékenység mind teljesebb vertikumának kiépítésében vagy a turisztikai piacon még nagyobb régiók jelenhetnek meg versenyképesen. Nem csak a funkciók, de az ezeket felvállaló társadalmi szektorok és ezeknek a térségfejlesztés már vázolt alapelvei szerinti szerveződése is meghatározzák a kistérségi fejlesztés szempontjából optimális földrajzi teret. Minden, a térség fejlődésében érintett szereplő tevékenysége más-más teret feltételez, így egymás mellett sok, egymástól többé-kevésbé különböző funkcionális körzet létezik.

A közhatalom, s az általa felépített közigazgatás legfőbb szempontjai az irányíthatóság, áttekinthetőség és teljesség. Ezek mellett a területpolitika új alapelvei is hordoznak területi konzekvenciákat. A *szubszidiaritás* és a *decentralizáció* elvének gyakorlásához meg kell találni azokat a területi egységeket, melyekben az élet viszonylagos teljessége zajlik, ami képes az önerős fejlődésre és a szakszerű öngazgatásra. A *partnerség* elvének érvényesítése a terület méretét a működő kommunikációs technikák függvényében felülről, a területfejlesztés szereplőinek sűrűsége függvényében pedig alulról korlátozza. Az

adicionális elve a helyi forrásképződéshez elegendő méretű területet feltételez. Összességében tehát a közhatalmi szféra olyan kistérségi területbeosztást keres, melyen belül az egységek viszonylag önállóak tudnak lenni, szervezhetőek, ami azt is jelenti, hogy kommunikációs kapcsolatrendszerei a térségen belül sűrűn kiépültek és biztosítják más egységekkel és a központtal való kapcsolatokat is.

A *piac szereplőinek* figyelme az éleződő verseny és globalizálódó gazdaság kihívásai következtében, részint a *komparatív előnyök*, az *optimális telephelyi adottságok* és a termékek versenyképességét javító egyedi sajátosságok elérése iránti igényektől vezérelve, részint *újabb piacok* megszerzése érdekében fordult a kistérségek felé. A gazdaság szervezéséhez olyan területi egységet keresnek, melyek még mutatják a helyi sajátosságokat, segítik feltárni az egyedi értékeket, ugyanakkor mindez kezelhető, a piacon megjeleníthető méretben jelenik meg.

A *közösségek* formálásakor a hangsúly az *emberi kapcsolatokon*, az azok által kijelölt téren van. Az emberi kapcsolatok térbeni megjelenését alapvetően befolyásolja az adott gazdasági és társadalmi fejlettségi szinten elérhető, a kulturális örökség, a társadalmi rétegződés és intézményrendszer, valamint a technikai feltételek által meghatározott kommunikáció. A közösségi szerveződés tere az emberek által "befogható", azaz *ismert és sajátjának érzett tér* kiszélesedésével párhuzamosan tágul a lokalitás felől a kistérségi szint felé. A civil szféra szempontjából a kistérség egyik legfontosabb jellemzője tehát az egyes ember számára biztosítható megismerhetőség, átláthatóság, az *identitástudatot* megalapozó azonosulási lehetőség, a személyes kapcsolatokon keresztüli szervezhetőség.

Maguk a kistérségi szerveződések vagy azonosulnak a fenti elvárások közül eggyel, vagy megpróbálják az *egyensúlyt*, a *közös optimumot* megtalálni. A kérdéskör egyetlen szereplő igényei szerinti leszűkítése azonban óhatatlanul funkcióvesztéssel, az önerős fejlődés veszélyeztetésével járhat. Ezért nem célszerű a közhatalomnak sem kierőszakolni csakis saját szempontjai figyelembe vételét, vagy legalábbis tudomásul kell venni az egymással párhuzamosan létező struktúrák létezését és megteremteni azok átjárhatóságát.

A térségfejlesztés folyamatában a *kistérségi térrel kapcsolatos különböző elvárások* tehát az alábbiak szerint összegezhetők:

1. érjen el a gazdaságban értékelhető piacméretet,
2. jelenítsen meg helyi adottságokat, egyedi sajátosságokat,
3. viszonylag homogén érdekek jellemezzék, de azért a területi érdekvédelemben elég súlyos legyen,
4. a mindennapi, személyes kapcsolatok fenntarthatóságához elég kicsi legyen, a kommunikáció materiális és szubjektív feltételei kiépíthetők, esetleg már kiépültek legyenek,
5. képes legyen viszonylagos önállóságra,
6. legyenek meg kifelé a kapcsolódási pontok.

Az elméleti megfontolások és a gyakorlati modellek alapján kitűnik tehát, hogy a térségfejlesztésben a kisebb lélekszámú, homogén, napi horizontális kapcsolatokban együtt élő és a nagyobb népességszámot, nagyobb fogyasztópiacot, nagyobb kapacitásokat, egymást kiegészítő adottságokat, központi funkciók ellátására alkalmas helyeket és politikai súlyt is *jelentő két szint egyaránt fontos*.

Különbséget kell azonban tenni az *aprófalvas területek* és az alföldi *nagyobb népességszámú települések között*. Az előbbieket esetében több kis település alkotja az alsóbb, operatív szintet, s a mai statisztikai kistérségeknél lehet, hogy nagyobb terület képezi a "piacképes" térségi együttműködések koordinációs és egyben tervezési bázisát. A na-

gyobb településekkel jellemzett hálózatok esetében azonban maga a település lehet az első és akár csak néhány település együttese a második szerveződési szint. Szükséges azonban az aprófalvak elsődleges szerveződési szintjét is elismerni, a kistérséget ezekből felépíteni.

Az alulról felépülő térségek lehatárolásakor a statisztikai mutatókat és az ún. kemény adatokat a homogenitás vizsgálatához, a funkciók kiépültsége és a piaci jellemzők mérlegeléséhez használhatjuk. Felértékelődnek azonban *a szereplők viselkedésére és annak motivációira vonatkozó információk*. Ezek rajzolhatják ki a térségi együttműködések valós tereit.

MÓDSZER

A helyi szereplők kistérségi viselkedésének felméréséhez kiindulhatunk a hagyományok, nyilvánvaló együttműködési formák által kirajzolt, a helyiek s talán a külsők számára is *egyértelmű területi magból*. Az őket összefogó *legfontosabb funkciókat* és az ezek alapján a maghoz *kötődő további településeket*, a mag településeinek néhány önkormányzati, gazdasági és civil szervezeti vezetőjét megkérdezve, általuk az *egyes kohéziós tényezők erejét* értékelve tárhatjuk fel. Az így felmerülő települések térségfejlesztési szereplőinek az egyes funkciók szerinti kapcsolódási irányokról és a kötődés erősségéről vallott véleménye összevethető a magtelepüléseken élő véleményekkel és rájuk alapozva megrajzolhatóvá válik *a térségfejlesztés alapját képező mikrokörzet*.

A leggyakrabban megjelenő, a lehatároláskor figyelembe veendő kohéziós tényezők:

A. horizontális kapcsolatokat generáló tényezők

1. értékvédelem: környezetvédelem, közös kulturális értékek,
2. alpinfrastruktúra kiépítése és működtetése: ivóvízellátás, vezetékes gázellátás, szennyvíztisztítás, szilárd hulladék kezelése, útépités, karbantartás,
3. alapfokú szolgáltatások biztosítása: alapoktatási feladatok ellátása, könyvtári szolgáltatások, háziorvosi ellátás, gyógyszertárak, állategészségügy, építésügyi feladatok ellátása, élelmiszer-alapellátás,
4. helyi erőforrások hasznosítása: természeti kincsek kiaknázása, ipari telephelyek hasznosítása, raktározási kapacitások hasznosítása, turisztikai lehetőségek hasznosítása,
5. helyi fejlesztések menedzsmentje: válságproblémák kezelése, információs rendszer működtetése, marketing, PR,
6. közösségi rendezvények.

B. vertikális kapcsolatokat generáló tényezők

7. infrastrukturális elosztó rendszerek: közlekedési csomópont,
8. középfokú ellátás biztosítása: középfokú oktatási intézmény beiskolázási köre, művelődési központ, egészségügyi szakrendelés, szakorvosi rendelő, mentő állomás, kórház, kiskereskedelmi szaküzletek, vásár és piachelyek,
9. termelési integrációk: beszállító hálózatok, nagykereskedelem,
10. üzleti szolgáltatások: pénzügyi szolgáltatások (bankok, biztosító intézetek), tanácsadói szolgáltatások,
11. igazgatási, hatósági intézmények: munkaügyi központ, APEH, bíróság, ügyészség, rendőrség, tűzoltóság, földhivatal.

A mikrokörzetek együvé tartozását megjelenítő *kistérségeket* hasonlóan, a mikrokörzetek magjában élők és tevékenykedők szerint megrajzolt kohéziós erők és azok intenzitása alapján rajzolhatjuk fel. (Nagytelepülések esetén az első lépcső a településen belüli térstruktúrák meghatározását szolgálhatja.)

A fenti *módszer előnye*, hogy a mindeddig megfoghatatlannak tűnő, szubjektív elemekkel erősen átszőtt regionális identitástudatra épít, a valós kapcsolatok feltárásával gyakorlati feladatok megvalósításában együttműködni képes gazdasági és társadalmi egységek térbeli kereteit rajzolja fel, megteremti a helyiek elkötelezettségét, amivel mintegy helyben legitimizálja a feltárt térszerveződési egységet, minden település besorolható valahová. *Hátránya* azonban, hogy a lehatárolás elvégzése munka, sőt terepmunka-igényes, szubjektív, időben gyorsabban változó tényezők is megjelenhetnek, egy település elvileg több térséghez is tartozhat (főként a körzethatárokon), a földrajzi, társadalmi adottságoktól függően, különböző méretű körzetek tárulhatnak fel.

A terület földrajzi lehatárolásának eredményeként készítjük el a tervezési terület térképét, valamint a térséghez tartozó települések és alapadataik listáját. A munka legelső fázisában elkészített listán ajánlott feltüntetni a települések nevét, népességszámát, területét, polgármesteri hivatalának címét, a polgármester, ill. a kapcsolattartó személy nevét, az illetékes jegyzőségek címét és a jegyzők nevét. Sőt, a későbbi közös megjelenés, pályázatok közös beadása érdekében hasznos lehet az érintett települések önkormányzatai adószámát, KSH-számát is begyűjteni.

A térképen célszerű megjelölni a térséghez még szintén kapcsolódó, de a kapcsolatok intenzitása alapján más térséghez tartozónak ítélt, a későbbiekben egyes feladatokban partnerként megjelenő szomszédos települések körét is.

A módszer lehetőséget ad a belső térszerkezeti egységek feltárására is. Jól kirajzolódó mikrokörzetek esetén szükség lesz a stratégia kisebb egységekre való lebontására is. Ekkor célszerű a tervezési folyamatot mikrokörzetenként szervesen elindítani és a kistérségi szintetizálást később megtenni.

EREDMÉNY:

- az együttműködés alapját képező földrajzi terület(ek) megjelölése,
- települések és alapadataik (népesség, terület, jegyzőségek) listája.

PÉLDA - FEJLESZTÉSI TÉRSÉG LEHATÁROLÁSA:

Az ország egyik legelmaradottabb térségeként számon tartott Cserehát fejlesztéséhez az optimális térség meghatározásához több lépcsőben jutottunk el.

A Cserehát Programtérség lehatárolásakor öt szempont optimális találkozását kellett vizsgálnunk. Így a programtérségtől elvárható, hogy:

1. viszonylag homogén legyen,
2. a fő problématerületre koncentráljon,
3. funkcionálisan egészset formáljon és tartalmazza a helyi központokat is az integrált fejlesztés követelményeinek alkalmazhatósága miatt,
4. kapcsolódjon hozzá a helyiek bevonásában fontos térségi identitás,
5. teljes adminisztratív egységek alkossák a könnyebb kormányzati kommunikáció érdekében.

Az öt szempont alapján az alábbi térségek rajzolódnak ki:

a. *Cserehát Földrajzi Kistáj – Közép Cserehát*

Természetföldrajzi értelemben Cserehátnak a Bódva, a Hernád és a Sajó folyók, valamint a Rakaca patak által határolt, pannon üledékekkel feltöltött dombvidéki kistájt tekintjük. Ehhez a tájhoz mintegy 44 település tartozik, melyek kétségkívül a gettósodási, kiürülési problémák gócterületét alkotják.

b. *Belső-Cserehát*

A Cserehát mint természetföldrajzi egység és a területi hátrányokkal érintett, a vizsgált probléma tekintetében homogénnek tekinthető térség nem egyezik meg. Sem földrajzi képében, sem társadalmi-gazdasági adottságaiban nem tér el ettől a területtől a Rakaca völgy és az országhatár közötti Tornai dombság 18 települése, így ezek is a Csereháti Térséghez sorolandók és együttesen alkotják a Belső-Cserehátot. Ebben a 62 településben a problémák közel azonosak és megfogható a csereháti identitás.

c. *Csereháti Térség*

Integrált fejlesztés azonban a Belső-Cserehát településeire leszűkítve nem értelmezhető, mivel ezen települések központjai a folyóvölgyekben fekszenek. Edelény, Szendrő, Encs és Szikszó kisvárosok, valamint Bódvaszilas, Szalonna, Perkupa, Boldva, Halmaj, Novajdrány, Hidasnémeti mint nagyobb lélekszámú völgyi települések fogadják magukba az ingázásra esélyt adó munkahelyeket, a köz- és kereskedelmi szolgáltató intézményeket, valamint ezek jelentik az elsődleges piacot is a belső-csereháti termékekhez. A határoló folyóvölgyek településeivel együtt kapjuk meg a Csereháti Térséget. Ebbe tehát funkcionálisan összetartozó, de közös identitással nem rendelkező, teljes adminisztratív egységet nem képező 89 település tartozik.

d. *Cserehát-Hernád-Bódva vidék*

A Csereháti Térség folyóvölgyben található központjainak vonzásköre azonban nem korlátozódik a folyók egyik oldalára. Úgy a Bódva mint a Hernád másik oldalán is található olyan kistelepülések, melyek földrajzilag ugyan már másik kistájhoz tartoznak, de hasonló gazdasági és társadalmi sajátosságokat hordoznak, az új szegénység krónikus tünetei ugyanúgy megtalálhatók és ugyanazon központok szolgáltatásait veszik igénybe. A Csereháti Térség központjainak vonzáskörzete rajzolja ki a Cserehát-Hernád-Bódva vidéket, melyen önálló térségi identitással bíró kistájak (Galyaság, Bódva-völgy, Cserehát, Hernád-völgy, Gergely-hegy) osztoznak, adminisztratív szempontból pedig hagyományosan két járás, most pedig 4 statisztikai kistérség teljes egészét lefedí.

e. *Edelényi-Encsi-Szikszói statisztikai körzetek együttese*

Pusztán adminisztratív szempontok indokolhatják, hogy a Csereháti Térséghez úgy közelítsünk, hogy a Cserehát-Hernád-Bódva vidéket alkotó négy statisztikai körzetről elhagyjuk a Cserehát Földrajzi Kistájtól legtávolabbi, már egyetlen csereháti települést sem tartalmazó Gönci statisztikai kistérséget.

Az eddigi elemzések és fejlesztési programok más-más területi beosztás alapján készültek. Kirajzolódtak azonban közben a térséget felépítő, a mindennapi feladatok ellátásában együttműködni képes mikro-körzetek. Ezekből a következők szerint épülnek fel az egyes térségi kategóriák:

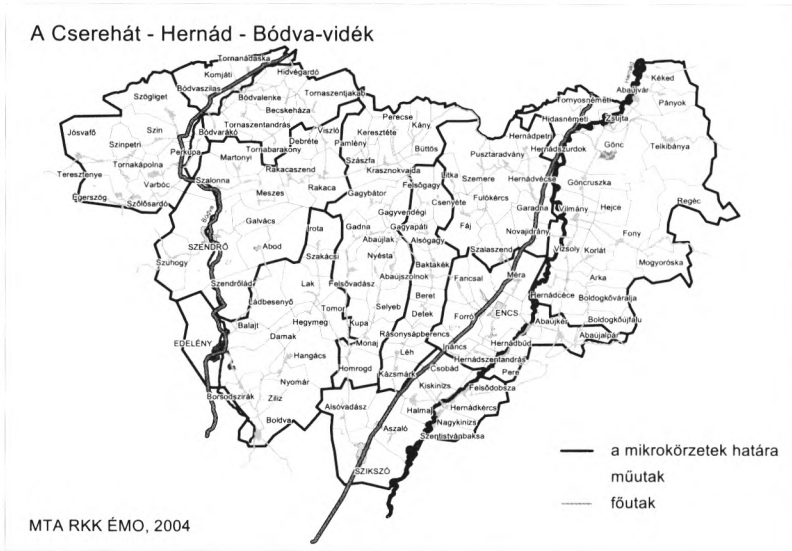
8. táblázat
A csereháti térség mikro-körzetekre épülő területi beosztásai
(településszám és lakónépesség 2001-ben)

Mikro-körzet	Cserehát Földrajzi Kistáj		Belső- Cserehát		Csereháti Térség		Cserehát- Hernád- Bódva vidék		Edelényi-Encsi- Szikszói statisztikai kistérségek	
	db	fő	db	fő	db	fő	db	fő	db	fő
Galyaság	0	0	0	0	1	927	10	3368	10	3368
Tornai medence	0	0	5	827	10	3922	10	3922	10	3922
Tókörnýéke	2	386	8	2572	11	9588	12	10813	12	10813
Alsó-Bódva-völgy	11	3790	11	3790	14	18481	14	18481	14	18481
Közép-Cserehát	11	3574	18	4712	18	4712	18	4712	18	4712
Száraz-völgy	10	4049	10	4049	10	4049	10	4049	10	4049
Kegyetlen	8	3603	8	3603	10	5545	10	5545	10	5545
Dél-Hernád-völgy	1	1532	1	1532	6	12498	10	14431	10	14431
Közép-Hernád-völgy	1	349	1	349	6	12916	10	14312	10	14312
Gergely-hegy	0	0	0	0	3	2049	20	12235	0	0
ÖSSZESEN	44	17283	62	21434	89	74687	124	91868	104	79633
Homogén		+		+		+		-		-
Koncentrált		+		+		+		-		-
Funkcionális egész		-		-		+		+		+
Térségi identitás		+		+		+		-		-
Adminisztratív egység		-		-		-		+		+

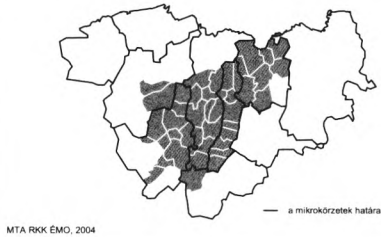
Forrás: KSH Népszámlálási adatok 2001.

A programtérséghez elvárt legtöbb kritériumot a Csereháti Térség elégti ki. Ebben a léptékben még érvényesülnek a koncentráció és a térségi identitás követelményei, de már elég nagy ahhoz, hogy a funkcionalitás is teljesüljön. Egyedül az adminisztratív körzetnek való egyértelmű megfelelés nem érhető el, mivel bár az Edelényi, a Szikszói és az Encsi statisztikai körzeteken belül marad, de nem fedt le azokat teljesen. Az adminisztratív szempontoknak elsőbbséget adva a Programtérséget az Edelényi-Encsi-Szikszói statisztikai kistérségek együttese alkotja.

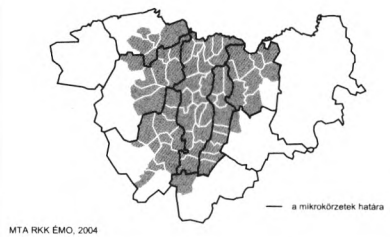
6. ábra
A cserehádi térség területi beosztásai



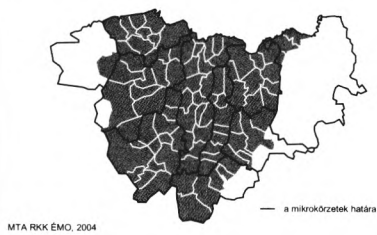
A Cseréháti Földrajzi Kistérséghez tartozó települések



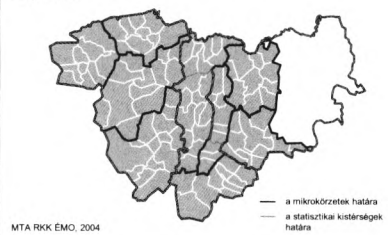
A Belső-Cseréhát térségéhez tartozó települések



A Cseréháti Térséghez tartozó települések



Az Edelényi-Encsi-Sziksói statisztikai kistérségekhez tartozó települések



3.3. PROBLÉMATERÜLETEK KIJELELÉSE, A RÖVID HELYZETMEGHATÁROZÁS ÉS HIPOTÉZIS ELSŐ VÁLTOZATÁNAK MEGFOGALMAZÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

Mielőtt elkezdenénk a stratégia megalapozásához elengedhetetlen részletes helyzetfeltáró munkát, célszerű a munkában résztvevők helyismeretére, tapasztalataira alapozottan felvázolni a várható problématerületeket, rövid helyzet-meghatározást adni.

Az 1-5 mondatos helyzet-meghatározásban a szegénység, az elmaradottság és a kilátástalanul válságos helyzet tragikus esetelése helyett inkább a térség pozitív értékeire, az eredményes fejlesztés irányába mutató sajátosságokra koncentráljunk. E mellett természetesen szükség van a megjelölt adottságok hasznosulását akadályozó legfeszítőbb problémák körvonalazására is. A pozitív szemlélet segíthet a későbbi marketing és PR tevékenységben alkalmazható érvanyag összeállításában és a tervezési-fejlesztési folyamatban részt vevő munkatársak motiválásában is. Nem szabad elfelednünk, hogy a tervezésben résztvevőknek látniuk kell a fejlesztési törekvések értelmét, bízniuk kell az eredményes fejlesztési stratégia megtalálhatóságában és megvalósíthatóságában. Ez a meggyőződés azonban csakis a térség értékeinek pontos ismeretén, a problémák helyett lehetséges kitörési pontjainak hangsúlyozásán alapulhat.

A rövid helyzet-meghatározás segít a későbbi munka kulcsterületeinek körvonalazásában is. Megmutatja, hogy melyek azok a területek, melyekre vonatkozóan - a programkidolgozás komplexitását nem sértve - különösen alapos, a fejlesztés körülményeit részletesebben elemző vizsgálatot kell végezni.

A megfogalmazás készítésekor ne feltételezzük, hogy a térségen kívül bárki bármit is tud erről a térségről. Az első pontban próbáljuk a térben elhelyezni és méretében is érzékeltetni a térséget.

A jó helyzetmeghatározás:

1. magába foglalja a térség erős pontjait,
2. megjelöli a külső kapcsolatok alakításának lehetséges területeit,
3. rámutat azokra a területekre, melyeken a térség komparatív előnyökkel rendelkezik,
4. stílusában, megfogalmazásában egyszerű és pontos.

MÓDSZER

A kollektív bölcsesség elvén alapuló csoportos munkamódszer lényege, hogy a tervezésben résztvevő munkacsoport tagjai maximum 15 fős csoportokban, sorban egymás után válaszolnak az alábbi kérdésre:

1. Mit tart a térségre leginkább jellemző pozitív adottságnak?
2. Mit tart a térségre leginkább jellemző problémának?

Mindenki három vagy öt szempontot jelölhet meg. A válaszadás sorban megy, egy ember egyszerre csak egy választ mond, mindaddig, míg mindenki ki nem meríti a "készletét". Ily módon mindenki szóhoz juthat, lehetőséget kap véleménye beépítésére. A válaszoknak elég konkrétnek és egyértelműnek kell lenniük. Lehetőleg kerüljük az olyan általá-

nos megnevezéseket, hogy pl. a térség pozitív adottsága a természeti környezet. Próbáljuk meg ezen belül is kiemelni a térségre leginkább jellemző pozitívumot. A facilitator két oszlopban rendben feljegyzi a tömör válaszokat. Közben nem minősít, de figyelmeztet - ha szükséges - a válaszok konkrétságára és érthetőségére vonatkozó követelmény betartására, valamint a hasonló tartalmú javaslatok esetén rákérdez az esetleges összevonhatóságra, helyettesíthetősége. A lista összeállítását követően még egyszer átfutják a felmerült javaslatokat és az azonosnak vagy esetleg összevonhatónak ítélt sorokat egyesítik. Az így megmaradt megnevezések új sorszámokat kapnak. A résztvevők úgy a pozitív tényezőkről, mint a problémákról rangsort készítenek. Kiválasztják az általuk legfontosabbnak tartott 5-5 tényezőt. A legsúlyosabbnak tartott jellemző sorszáma mellé 5, a következőhöz 4, majd 3 és 2, ill. 1 pontot írnak. A facilitator összegzi a pontszámokat. Több munkacsoport esetén a csoportonként a rangsor élére került térségi jellemzőkből egy egyesített listát készítenek, újból elvégzik az esetleges összevonásokat és a résztvevők ismét rangsorolnak. A végső rangsor élén szereplő jellemzők felhasználásával, az elhelyezkedésre, méretre utaló első mondat beiktatásával készül el a helyzetmeghatározás kerek mondatokba foglalt fogalmazványa. A fogalmazvány összeállításával a csoport valamely "írástudó" tagja bízható meg. Ha nincs olyan személy, aki ezt felvállalná, a facilitátornak kell mondatokba önteni a csoportmunka eredményét. A produktumot ismertetni kell a csoporttagokkal és ellenőrizni, hogy egyet értenek-e azzal?

Mire figyeljünk a helyzet-meghatározás írásakor:

1. a pozitív tulajdonságokra koncentráljunk, ne a gyengeségekre,
2. ne feltételezzük, hogy bárki is tud már valamit a településről / térségről,
3. először soroljuk fel a legfontosabb erősségeket és problémákat, állítsuk őket sorrendbe,
4. olvassuk át a szöveget és ellenőrizzük, hogy csakugyan azt az imázst sugározza-e, amit szeretnénk megalkotni?

EREDMÉNY

- a térség helyzetének 1-5 mondatos, a résztvevőket motiváló, a későbbi marketing ill. PR munkában is felhasználható, a kulcskérdésekre rávilágító rövid megfogalmazása,
- a stratégia készítése során különös figyelemmel kísérendő területek meghatározása.

PÉLDA - RÖVID HELYZET-MEGHATÁROZÁS:

a. Fejlesztésre nem ösztönző, a térségről való lemondást erősítő helyzet-meghatározás

A mindentől távol fekvő Cserehát leépülése már évszázadokkal ezelőtt megkezdődött, de különösen felgyorsult a trianoni döntés, majd a szocialista iparosítás következtében. A helyben megélhetést nem találó lakosok tömeges elvándorlása a falvak kiürüléséhez vezetett. Nem épültek ki, ill. megszűntek a szolgáltatások, ami további elvándorlást okozott. Munkahelyek nincsenek, az életkörülmények elmaradtak, csak a társadalmi juttatásokhoz hozzájutó idősök és szociálisan hátrányos helyzetűek tudnak szerény, a megélhetést csak nagyon alacsony szinten biztosító jövedelemhez jutni. A fiatalok és az áttelepülés költségeit vállalni képes családok továbbra is elvándorolnak. A megmaradó népeség iskolai végzettsége alacsony, életkörülményei más térségekhez viszonyítva rohamo-

san romlanak. Vállalkozások a munkaerő minősége, az alacsony belső vásárlóerő, a centrumoktól való távolság és a rossz közlekedési és információs infrastruktúra miatt nem települnek a térségbe.

b. A változás lehetőségét magában foglaló, fejlesztésre ösztönző helyzet-meghatározás

Az Észak-Magyarország szlovák határ menti részén fekvő Cseréháton megőrzött természeti és kulturális értékek üdítő színfoltként jelennek meg a globalizálódó világban. A korábban gazdasági erőforrásként nem értékelt adottságok napjainkban tapasztalt felértékelődése és piaci tartalommal való megtöltődése lehetőséget ad a még hasznosítatlan agrárkörnyezeti, turisztikai, életmódbeli adottságok kiaknázására és a helyben előállított termékek hozzáadott értékének növelésére. A térség közlekedés földrajzi távolsága a fejlődés centrumaitól és a potenciális piacoktól, a népesség egyre kedvezőtlenebb összetétele, a szegénység, az infrastruktúra fejletlensége a közelmúltban megvalósított mérsékelt ütemű fejlesztések ellenére is alapvetően akadályozzák a fejlesztési lehetőségek önerőből történő kiaknázását.

Az egész térség számára gondot jelent a karakteres, a lakosok, a turisták és a külső tőke számára vonzó arculat és a fejlesztések tőkehátréneke hiánya.

3.4. A RÉSZLETES HELYZETÉRTÉKELÉSHEZ SZÜKSÉGES INFORMÁCIÓK ÖSSZEGYŰJTÉSE

ELMÉLETI HÁTTER

Jó stratégia csakis a helyzet pontos, alapos, komplex feltárásán és értékelésén alapulhat. Nem szabad azonban ezt a követelményt úgy értelmeznünk, hogy akkor a térségben lévő minden jelenségről és dologról pontos leltárt kell készítenünk. A túl sok adat, információ összegyűjtése nem csupán költséges, de a stratégiai tervezés sikerét is veszélyezteti. Nem vesztünk el a részletekben. A stratégiai irányok pontos meghatározásához föltétlenül szükséges információkra szorítkozunk, igyekezzünk a kívánt tartalmat leginkább lefedő mutatószámokat kiválasztani, s azok bázisán valóban értékelést készíteni. Ugyanakkor a kulcsterületeken (ezek lehetnek ágazatok vagy földrajzi téregységek is) mélyebb, a programok kidolgozását is megalapozó ismeretekre, több tényezőt figyelembe vevő értékelésre van szükségünk.

MÓDSZER

A gyakorlat alapján a kistérségi fejlesztési stratégia kidolgozásához szükséges, a magyar statisztikai adatszolgáltatásban elérhető vagy kisebb volumenű saját adatgyűjtéssel megszerelhető alapinformációk a következők:

helyzeti energiák, hálózatok

- Budapesttől való távolság (km és perc)
- országhatároktól való távolság (km és perc)
- folyóvíztől való távolság (km és perc)
- természetes útvonalak
- főközlekedési úttól való távolság (km és perc)

- nagyvárostól/megyeszékhelytől való távolság (km és perc)
- vertikális és horizontális településközi kapcsolatok (az előzőek szerint áttekintve)

természeti erőforrások

- termőföld, erdők
 - a művelhető földterület nagysága (ha)
 - talajok minősége (aranykorona értéke)
 - jellemző birtokszerkezet (5ha alatti, 5-10ha-os, 10-20ha-os, 20-50ha-os, 50-100ha-os, 100ha feletti birtokok %-os részesedése az összes művelt földterületből)
 - jelenlegi földhasználat (szántóföld, rét és legelő, szőlő, gyümölcsös, nádas, parlag és erdők %-os aránya)
 - erdők mennyisége és jellemző faösszetétele (fafajtánként, ha-ban)
- kitermelhető ásványkincsvagyon (típusonként, a készlet nagyságrendjére utaló mennyiségi mutatóval)
- éghajlat
 - tenyészidőszak hossza (napban és mikortól meddig, néhány meghatározó növényre)
 - tenyészidőszak csapadékmennyisége (mm-ben néhány meghatározott növényre)
 - napsütéses órák száma (óra/év)
 - havas napok száma (nap/év)
 - jellemző szélirány
- vízbázis
 - vízgyűjtő területek kiterjedése (térképen, ill. ha-ban meghatározva)
 - felszíni vízfolyások hasznosítható vízmennyisége és vízminősége
 - hasznosítható felszín alatti vízmennyiség és annak minősége
- élővilág
 - vadon élő állatok (felsorolás, magyarországi átlagsűrűséghez viszonyított besorolás)
 - vadon termő növények (felsorolás, magyarországi átlagsűrűséghez viszonyított besorolás)
 - jellemző ökotársulások, ritka értékek
- belső meglévő vagy potenciális energiaforrások
 - nem megújuló források: lignit, földgáz (mennyisége t-ban)
 - megújuló források: folyóvíz, termálvíz, napenergia, szélenergia (lehetséges teljesítmény Kwh-ban)
- környezetminőségi mutatók
 - levegőszennyezettség (CO, por szennyezés kibocsátása kg-ban)
 - talajerózió és -szennyezettség (eróziós területek aránya)
 - a víz szennyezettsége (oxigénháztartási, tápanyagháztartási, mikrobiológiai jellemzők, mikroszennyezők és toxicitás, egyéb jellemzők)
 - környezeti állapotot jelző élővilág jelenléte

kulturális örökség

- történelmi sorsfordulók, fejlődési tendenciák
- tárgyi és építészeti emlékek

- szellemi hagyományok, szokások
- jeles napok, ünnepek
- művészetek
- hagyományos etnikai, vallási összetétel és ebből eredő kulturális sajátosságok
- hagyományos társadalmi rétegződés, ezek településenkénti vagy településrészenkénti eltérései
- nevezetes családok
- jellemző attitűd, mentalitás

gazdasági struktúra

- vállalkozások
 - száma és nagyságrend, ágazat és szektor szerinti összetétele
 - számuk eddigi és várható változása
 - eredményességük és az általuk befizetett helyi adók
 - a legjelentősebb gazdasági egységek kiemelve
- foglalkoztatás
 - helyben foglalkoztatottak száma és ágazatonkénti megoszlása
 - elingázók száma, ágazatonkénti megoszlása
 - beingázók száma, ágazatokénti megoszlása
 - munkanélküliek
 - száma, életkor, nem, iskolai végzettség és korábbi munkahely szerinti összetétele
 - számának eddigi és várható alakulása
- jövedelemtermelő képesség
 - befizetett SZJA alakulása
 - megtermelt GDP ágazatonként
- termékek
 - a településre jellemző termékek listája, éves termelési mennyisége és piaci elismertsége
- belső felvevő piac
 - éves kiskereskedelmi eladási forgalom
 - lakossági fogyasztás szerkezete
 - vállalkozások alapanyagigénye
- gazdasági kapcsolatok, kötődések
 - alapanyag és késztermékpiacon, értékesítési csatornák
 - integrátorok
 - jellemző településen belüli gazdasági együttműködések
- innovációk
 - vállalkozások eszközellátottsága
 - bizonyos újszerű termékek és szolgáltatások használatának elterjedtsége és az irántuk megnyilvánuló igények
 - számítógépellátottság
- pénzügyi erőforrások
 - önkormányzati gazdálkodás
 - lakossági betétállomány
 - az elmúlt 5 évben megszerzett külső támogatások

társadalmi struktúra

- demográfiai adatok
 - a népesség számának változása
 - természetes szaporodás üteme, tendenciái
 - nemek, kor, iskolai végzettség és szakma szerinti összetétel
 - társadalmi rétegek és ezek térbeni megjelenése (szegregáció)
 - etnikai és vallási összetétel
- a népesség fizikai állapota
 - megbetegedések száma és aránya a főbb betegségcsoportokban
 - korházi ápolásra szorulóak
 - fogyatékosok száma, életkor, betegségfajta és ellátás szerinti összetétele
 - tendenciák
- a népesség szociális helyzete
 - segélyre jogosultak
 - segélyezettek ill. valamilyen ellátásban részesülők segélynemeneként
 - várható tendenciák
 - devianciák: bűnözés, öngyilkosság, alkoholizmus
- társadalmi innovativitás
 - értelmiséghez tartozók száma és összetétele
 - évente továbbtanulók száma
 - általános iskolából, ebből helyben
 - középiskolából, ebből helyből
 - az elmúlt 10 évben felsőfokú képesítést szerettek száma, szakterületenkénti megoszlása
 - a felsőfokú végzettséget szerzők közül a térséget elhagyók aránya
 - tanfolyamokon, átképzésen résztvevők száma és kitanult szakmája
 - kompetenciák (ki mihez ért, miben vannak szabad kapacitásai és milyen tudást igényel másoktól)
- közösségek
 - egyesületek, társaságok száma, taglétszáma, gazdálkodása
 - egyházak és ingatlanjaik
 - az állampolgárok részvételi szándéka és motivációja
- irányítás
 - hatalmi viszonyok
 - a hatalom formális és informális birtoklói
 - a döntéshozás, tervezés szervezete, intézményei
 - információáramlás, nyilvánosság
 - helyi média
 - szokásos tájékoztatási és véleménynyilvánítási formák
 - önkormányzatiság
 - az önkormányzat által felvállalt szerepkör
 - a testület munkájának lakossági megítélése

gazdasági infrastruktúra

- közművesítettség

- villamosenergia-ellátás
- vízellátás
- csatornázás
- vezetékes gázellátás
- telefon
- hasznosítható ingatlanok
 - meglévők száma és állapota
 - szabad kapacitások
 - jelentkező igények
- üzleti szolgáltatások
 - nagykereskedelem
 - pénzügyintézetek
 - irodahelyiség bérbeadása
 - jogi képviselet
 - adóügyintézés
 - vámügyintézés
 - tanácsadás
 - adatbázisokhoz való hozzáférés
 - PR tevékenység
- szállítás, kommunikáció
 - vasúti és közúti szállítás
 - postai szolgáltatások
 - telefax, e-mail
 - logisztikai szolgáltatások
 - helyi kereskedelmi média

lakossági életkörülmények

- lakáshelyzet
 - lakásellátottság, igények
 - lakások építési év szerint
 - komfortfokozat szerint
 - közművesítettség szerint
- az alapellátás minősége
 - javító, karbantartó szolgáltatások (cipész, szabó, rádió, TV szerelő, háztartási gépek javítása, autószerelő, biciklijavító)
 - személyes szolgáltatások (fényképész, fodrász, kozmetikus)
 - pénzügyi szolgáltatások (bank, biztosító)
 - közintézmények
 - egészségügy (alap és középfokú)
 - oktatás (alap és középfokú)
 - igazgatás, hivatalok
 - temetkezés
 - szabadidő (sport, művelődés)
 - közösségi élet színterei
 - helyben nem létező szolgáltatások elérési távolsága
 - közlekedés, kommunikáció (posta)

- közép fokú szolgáltatások elérhetősége
 - kiskereskedelmi ellátás
 - boltok száma és alapterülete
 - szakbolthálózat kiépültsége
 - szabadpiac

településüzemeltetés

- közművek működtetése
- középületek működtetése, karbantartása
- településtisztaság, közterületek
- közbiztonság, tűzbiztonság
- közvilágítás
- intézmények közötti koordináció
- az irányítás intézményei

imázs, identitás

- logo-k, szlogenek
- településkép
- városon kívüli jelenlét (sajtó, bemutatkozások)
- a lakosok kötődése a településhez
- jellemző "mi" tudat
- arculatformáló tényezők

A fenti információk begyűjtése különböző forrásokból, változatos módszerek igénybe vételével történhet. A leggyakrabban alkalmazott módszerek:

Közvetlen megfigyelés

A térségről szerzett ismereteink legalapvetőbb forrása. Megfigyelésünket végezhetjük átfogó vagy valamely részkérdésre koncentráló jelleggel. Mindkét esetben fontos azonban, hogy szempontjainkat előre megtervezzük, figyelmünket tudatosan irányítsuk valamely probléma felé. Az előre meghatározott szempontrendszer szerinti megfigyelés a térségben járatos, jó helyismerettel rendelkező munkatársak számára is hozhat új eredményeket. Megfigyelési szempont lehet például:

- a köz- és a magánterületek gondozottságának összehasonlítása
- a feliratok, reklámok alapján kirajzolódó gazdasági szerkezet és környezeti igényesség
- a közösségi élet terei, azok fizikai kiépítettsége
- a kül- és a belterületek gondozottsága
- építészeti hagyományok megőrzöttsége
- a lakásviszonyokból kiolvasható társadalmi különbségek
- az információáramlás látható fizikai csatornái és eszközei
- az idegen fogadása, egymás köszöntése
- kert- és parkkultúra

Másodlagos információk használata (könyvek, iratok, statisztikai adatok)

A *Központi Statisztikai Hivatal évkönyvei és T-STAR* nevű adatbázisa a leggyakrabban használt adatforrásaink közé tartoznak. A KSH évkönyvek esetében számolnunk kell azzal, hogy az előző év adatai folyóév őszén állnak leghamarabb rendelkezésre, amikor az önkormányzatoktól, közvetlen adatszolgáltatóktól már frissebb adatok is

elérhető. A településsoros számítógépes adatbázis szintén megvásárolható, kezeléséhez azonban technikai eszközökre van szükség.

Az állami szervek közül a munkaügyi központok, a földhivatalok, oktatási központok végeznek a térségfejlesztési stratégia szempontjából fontos adatgyűjtést. A vállalkozásokra vonatkozóan a kamarák rendelkeznek naprakész információkkal. Tőlük adatok részben pénzbeni díjazás ellenében, részben személyes kapcsolatokon keresztül kérhető. Várhatóan a megyei területi információs rendszerek kiépítése hoz majd változást – a helyi önkormányzatok és társulásaik számára.

Az országos koncepciók, a helyi önkormányzatok, térségi ill. megyei szervezetek vonatkozó dokumentumainak ismerete szintén elengedhetetlen. Ezek egy helyen nem találhatóak meg, külön-külön meg kell kérni őket. (Észak-Magyarországon a formálódó Vidékfejlesztési Forrásközpontban érhető el a kistérségi tervezéshez legfontosabb megyei, regionális és országos dokumentumok.)

Helytörténeti kiadványok, a régmúlt dokumentumai, korabeli fotók a helyi és megyei lapok írásai a helyi és a városi könyvtárakban találhatóak meg. Az előbbieket a könyvtárosok elkötelezettségétől függő mértékben és területi gyűjtőkörben.

A másodlagos források esetében is igaz, hogy igyekezzünk nem elveszni a részletekben és a múlt és jelen állapotát bemutató írásokat, számokat mindig a fejlesztés szempontjából értékeljük.

Informális felmérések

A térségről alkotott benyomásaink elmélyítése, az empátia elérése érdekében célszerű informális, előre nem pontosan megtervezett, közvetlen szóbeli megkérdezésem, beszélgetésen alapuló felméréseket is végeznünk. Ennek legjobb módja a helyi rendezvényeken, nyilvános helyeken való “beszédbe elegyedés”. Az informális felmérések megerősíthetik a más csatornákon szerzett információkból kialakult képet vagy éppen felhívhatják a figyelmet annak hamisságára. Az informális felmérések eredményei azonban nem kezelhetők egzakt tényként, többségi véleményt tükröző eredményként.

Formális felmérések

A mind tartalmában, mind formájában és hatókörében tudatosan megtervezett, a megkérdezettek alapadatait és a kérdésre adott válaszokat egyaránt rögzítő, a felmérés tényét a kérdezzel egyértelműen tudató formális felmérések a térségről szerzendő információk fontos forrásai. Az igényelt technikai eszközök, az értékelhetőség miatti nagyobb elemszám és ebből következő időigény miatt azonban ezen felmérési módok költségigényesek. Ezért is és a megkérdezettekben kiváltott esetleges negatív reakciók veszélye miatt is a megfelelő forma kiválasztására és a felmérés részletes megtervezésére fokozott figyelmet kell fordítani.

Szóbeli megkérdezés

- *Célcsoportos beszélgetések a kulcsinformációk megszerzésére*

Akkor használjuk ezt a módszert, ha csak kevés számú, maximum 5-6, határozottan megfogalmazható kérdésre keressük a választ. Ez esetben vegyes összetételű, vagy még inkább a kérdések felvetése szempontjából adekvát homogén összetételű (pl. fiatalok, nyugdíjasok, vagy mezőgazdasági vállalkozók ...) 10-15 fős, feltételezeten elég kreatív emberekből álló csoportokat hívunk össze. Sorra feltesszük az előre megfogalmazott, rövid, érthető kérdésünket és rendre lejegyezzük a válaszokat. A lekérdezés fázisában nem hagyjuk a véleményeket elkalán-

dozni, célirányosan csak a témáról legyen szó. A lekérdezés végén természetesen sort keríthetünk további beszélgetésre, a meghívottak ismerkedésére.

A tapasztalatok szerint egy 15 fős, jól összeállított csoport ügyes megkérdezéssel ugyanaz az eredmény kapható, mint a lakosság jóval nagyobb rétegét célzó kérdőíves megkérdezéssel.

- *Szemtől szembe interjúk*

Amennyiben valamely területről mélyebb, de kevesebb embertől megszerezhető információra van szükségünk, az interjúkészítés módszeréhez folyamodunk. Itt is nagyon fontos a megfelelő interjú alany kiválasztása és egy átgondolt interjúvázlat készítése. 10-12 kérdésnél többet ne tervezzünk, ám ezekről a beszélgetés közben további kérdésekkel igyekezzünk lehetőleg minél többet megtudni. Az interjúzás a kérdezőtől nagyfokú céltudatosságot, rugalmasságot, határozottságot kíván. Ne hagyjuk, hogy az interjúalany vegye át a beszélgetés menetének irányítását és olyan területekre kalandozzon el, ami témánk szempontjából érdektelen.

- *Telefoninterjúk*

Az interjúkészítés új formája. Előnye, hogy nem igényel személyes találkozást, hátránya, hogy nem jöhet létre ugyanaz a kontaktus a kérdező és a kérdezett között, mint a szemtől szembe történő találkozó esetén. A módszer akkor használható, ha csak 1, legfeljebb 2 témát akarunk feltárni és azokra várhatóan rövid válasz adható. Ugyancsak feltétel, hogy könnyen és érthetően elmagyarázható legyen a kérdező célja és az információk feldolgozásának módja. Leginkább csak már ismerős interjúalanyoknál alkalmazható.

Kérdőíves megkérdezés

Az információgyűjtés gyakori, nagyszámú vélemény begyűjtését lehetővé tevő, ámde költséges módja. Menete adott koreográfiához igazodik, melyben minden egyes lépésnek megvannak a maga szabályai, trükkjei.

A kérdőíves lekérdezés lépései

1. Célok meghatározása.
2. Kívánt információk meghatározása.
3. Célcsoport meghatározása.
4. Mintakiválasztás módjának meghatározása.
5. Feldolgozás menetének meghatározása.
6. Terjedelem, kérdések számának meghatározása.
7. Kérdések megfogalmazása.
8. Ellenőrzés: célok, célcsoport, feldolgozás, idő, költségek
9. Kérdezetre vonatkozó kérdések.
10. Próbakérdés.
11. Javítás.
12. Kérdezés.
13. Feldolgozás.
14. Jelentés írása.

A lekérdezés eredményét a mintaválasztás, a kérdések összetétele és fajtája, valamint a lekérdezés módja alapvetően befolyásolhatja.

- *Postai kérdőívek*

A postai úton kiküldött kérdőívekhez célszerű a reprezentatív mintaválasztással élni. Ekkor bizonyos jellemzők alapján a népesség egészének összetételét tükröző, véletlenszerűen kiválasztott minta kialakítására törekszünk. Minél nagyobb

számú az alapsokaság, annál biztosabb, hogy a mintaválasztáshoz valamilyen nyilvántartásra lesz szükségünk. Ez jószerivel csak akkor kerülhető ki, ha azt a megoldást választjuk, hogy pl. minden x. ház postaládájába bedobjuk a kérdőívet, vagy pl. az úthálózatot követve minden y. településben élőket kérdezzük. (Gyakori, hogy többszörösen reprezentatív, összetett minta kiválasztására kényeszerülünk.)

Számítanunk kell arra, hogy a postai úton kiküldött kérdőíveknek csak kb. 30%-ka jön vissza. A visszaküldés gyakorisága a rövid terjedelemmel és a válaszboríték mellékelésével növelhető.

- *Kérdező biztossal lekérdezett kérdőívek*
A kérdezés legbiztosabb, ám legdrágább módja. Ez esetben a kérdezőbiztosok felkészítésére fordítunk különösen nagy gondot. Igyekezünk most is rövid kérdőívet összeállítani, bár a kérdezőbiztosok segítségével valamelyest hosszabb terjedelműek is kitölthetők és kifejtendő válaszokat igénylő kérdések is beépíthetők.
- *Telefonos kérdőívek*
Gyors eredményt hoz a telefonos lekérdezés. Ekkor is meg kell lennie a kérdőív minden részének és szükséges a bevezetőben a bemutatkozás, a kérdezés céljának és a válaszok felhasználási módjának ismertetése. Telefonos lekérdezéshez lehetőleg csak eldöntendő, gyors választásos kérdéseket adjunk fel, kerüljük a hosszasan kifejtendő válaszokat indukáló kérdéseket. Tisztában kell lennünk azal is, hogy mintánk ez esetben az egész lakosságra nézve nem lehet reprezentatív, mert eleve csak azokat tudjuk megkérdezni, akiknek van telefonjuk, ami általában bizonyos társadalmi helyzethez kötődik.
- *Nyilvános helyeken kiosztott ill. felvehető kérdőívek (önkéntesen kitöltött, lekérdezett)*
Piackutatások, közvélemény-kutatások során gyakorta használt módszer. Számolnunk kell az alacsony visszaküldési aránnyal (kb.10%), amit persze valamilyen motiváló tényezővel (pl. nyereménysorsoláson való részvétel, valamilyen előnyökhöz való jutás) javíthatunk.

Az információgyűjtés formáját mindig az adott témának és anyagi lehetőségeinknek megfelelően válasszuk meg. Igyekezünk önmérsékletet tanúsítani és csak annyit kérdezni, amennyit fel tudunk dolgozni és amire a stratégia kidolgozásához szükségünk van.

EREDMÉNY:

- Kidolgozott mérési eszközök.
- Összegyűjtött, még rendezetlen adatok, információk.

PÉLDA - TELEPÜLÉSI FELMÉRŐ ÍV (2. melléklet) – TELEPÜLÉSI ERŐFORRÁS FELMÉRÉS (3. melléklet)

3.5. AZ INFORMÁCIÓK RENDSZEREZÉSE ÉS FELDOLGOZÁSA, ELEMZÉSEK KÉSZÍTÉSE

ELMÉLETI HÁTTÉR

A begyűjtött adatokat rendszereznünk kell. Ennek ma már legegyszerűbb módja a valamely számítógépes adatbázis vagy táblázatkezelő program segítségével történő adatbázis szervezés. A stratégiakészítés során begyűjtött adatok (hacsak már nem léteztek korábban is) a térségi adatbázis gerincét képezik. Nem szabad azonban megfedkezünk arról, hogy az adat még nem információ. A munkában használható, a helyzetértékelést előre vivő információkat az adatokból viszonyszámok, rangsorok, összesítések segítségével, vagy bonyolultabb matematikai statisztikai módszerek alkalmazásával állíthatjuk elő.

Csak a begyűjtött adatokból, összehasonlító adatok és az általános összefüggések ismerete nélkül használható elemzés nem készíthető. Épp ezért az elemzésre való felkészülés már jóval a kistérségi stratégiai tervezés elindítása előtt, részben attól függetlenül is folyik, szakismeretek megszerzéséhez kötődik.

A feldolgozás során mindvégig figyelemmel kell lennünk a helyzetértékeléshez (később a folyamatok követéséhez) elkészítendő elemzések tartalmi igényeire.

Az aprólékos munkával összegyűjtött, feldolgozott formában rendelkezésünkre álló információk és a korábban megszerzett szakismeretek bázisán a helyzet értékeléséhez az alábbi elemzéseket kell elvégeznünk:

1. A fejlesztéssel szembeni elvárások és a fejlesztési igények meghatározása

A fejlesztéssel szembeni elvárások erősen értékfüggőek és a fejlődésről alkotott fogalommal függenek össze.

A fejlesztési igények meghatározásakor a lakosság számából és összetételéből, a meglévő gazdasági és szolgáltatási kapacitásokból, mint "kemény" mutatókból számítható igények mellett figyelemmel kell lennünk az ún. "puha" technikákkal feltárt fejlesztési igények területeire és volumenére is. Egyik forrás sem abszolútizálható azonban, mert a csupán a statisztikai adatokra építő tervezés könnyen elszakadhat a kulturális elemeket, szubjektív tényezőket és számtalan más, a vizsgálatba be nem vont körülményt is ötvöző valós igényektől, míg a csupán a lakossági, ill. közösségi megkérdezések alapján megfogalmazott igények túlzásokat, már meglévő, esetleg nem jól hasznosított kapacitások figyelmen kívül hagyását, párhuzamos fejlesztéseket okozhat. A lakossági, ill. közösségi igényfelmérés kijelölheti a fejlesztési igények területét, a megcélzott minőséget, míg a statisztikai elemzés a kialakítandó kapacitások mennyiségének meghatározásához adhat támpontot.

2. A külső környezet elemzése

A tágabb környezetben ható, a térségben élők hatókörén kívüli tényezők közül foglalkozni kell a nemzetgazdasági helyzettel, annak jellemző tendenciáival, a térség fejlesztésében várható állami szerepvállalással, a fejlesztéseket meghatározó szabályozással, a nemzetközi kereskedelmi feltételek alakulásával, az országban jellemző, az adott térségre is kiható demográfiai folyamatokkal, ill. egyéb, a térség szempontjából fontosnak ítélt tényezővel.

3. A helyi adottságok elemzése

A helyzetelemzés várhatóan leghosszabb részét képezi a helyi adottságok elemzése. Ennek során ismételten ügyelnünk kell arra, hogy ne vesszünk el a részletekben, ill. a problémák feltárása mellett a térség pozitív adottságaira és azok hasznosításával összefüggő térségi sajátosságokra összpontosítsunk.

A fejlesztésorientált helyzetértékelés során az alábbi területek elemzésére kell kitérnünk:

- természeti környezet (termőföld, éghajlati és vízrajzi sajátosságok, energiaforrások, ásványkincsek, vadvilág, környezetminőség, egyediséget, turisztikai vonzerőt erősítő természeti értékek,
- kulturális örökség (egyediséget, turisztikai vonzerőt erősítő kulturális értékek, a népesség mentalitását meghatározó kulturális elemek),
- a helyi vállalkozások jelen helyzete (kiépültség, eredményesség, megújuló képesség)
- a helyi kínálati piac elemzése (jó minőségű nyersanyagok, versenyképes termékek),
- a helyi keresleti piac (demográfiai jellemzők, jövedelmi viszonyok, fogyasztási szokások),
- a szállítás feltételei (elérhetőség, útviszonyok, tömegközlekedés, logisztikai szolgáltatások),
- a munkaerőpiac jellemzői (a munkaerő mennyisége, minősége, lekötöttsége, ára),
- közművesítettség (a termelő infrastruktúra kiépültsége, a szolgáltatások színvonala és ára),
- a lakosság viszonya a helyi fejlesztéshez (tőkeerő, motiváltság, egyéni életstratégiák, közösségi kezdeményezések és részvételi szándékok),
- az eddigi gazdaságfejlesztő törekvések eredményessége, sikerük vagy kudarcuk okainak értékelése.

Megállapításainkban ne csupán adatokat soroljunk fel, hanem törekedjünk a helyzetet valóban megvilágító értékelésre és a jellemző tendenciák, trendek feltárására is.

4. A versenypozíciók, a konkurencia és a potenciális szövetségesek elemzése

A helyzetfeltárás egyik leglényegesebb eleme a térség komparatív előnyeinek és egyedi vonásainak feltárása. Rá kell mutatnunk, hogy melyek azok a *termékek, szolgáltatások*, melyek a területen kívül nem, vagy nem ilyen minőségben ill. mennyiségben található meg, vagy máshol kevésbé gazdaságosan állíthatók elő. Melyek azok, amelyek körében a piaci részesedés jelentős?

Kik a *konkurenseink* a térségünket érintő termék- ill. szolgáltatási piacon? Pénzügyi, munkaerő piaci, infrastrukturális, ipari, kereskedelmi koncentrációs, megközelíthetőségi helyzetük, imázsuk alapján miben bizonyulnak erősebbnek vagy gyengébbnek nálunk?

Kik a *partnereink*, ill. meglévő vagy potenciális gazdasági kapcsolataink alapján kik jöhetnek szóba partnerként? Miben rejlik az őik erősségük vagy gyengeségük?

Elemzéseink legyenek célratörők. Nem szükséges az élet minden területére vonatkozóan részletes és főképp nem pusztán leíró elemzést adnunk, de ügyeljünk arra, hogy a későbbiekben megjelenő fejlesztési célok mindegyikéhez jelenjen meg a helyzetleírásban a „hívószó”, azaz a célok között majd olyan nem szerepelhet, aminek ne lenne előzménye a helyzetleírásban.

MÓDSZER

Az információk rendszerezését, feldolgozását és elemzését mindenképp célszerű szakemberekre bízni. Az egyes területek szakértői nem csupán a módszertani tudást, de a folyamatokra való nagyobb rálátást, az elméleti háttérrel és az összefüggések ismeretét is magukkal hozzák. Célszerű a megjelölt témakörök szerint egy-egy, a belső adottságok feltárására vonatkozóan pedig akár több rész tanulmányt íratni.

A helyzetleírás egyes fejezeteinek összeszerkesztésekor részint a dokumentum egyességét erősítő szerkesztési módszerként, részint a szintézist megkönnyítendően emeljük ki az adott fejezetben feltárt legfontosabb sajátosságokat. Ezzel egyben azt is ellenőrizhetjük, hogy helyzetértékelésünk tartalmazza-e az összes általunk fontosnak tartott megállapítást, szerepel-e a fejlesztéseket alátámasztó minden szükséglet.

EREDMÉNY

- Kb. 40-100 oldal, részletes helyzetértékelést tartalmazó tanulmány, számos táblázattal, adatsorral, térképpel, hálózati ábrával, esetleg fotókkal, írásos dokumentumokkal alátámasztva.

PÉLDA – HELYZET-FELTÁRÁS HELYI ADOTTSÁGOKAT TÁRGYALÓ FEJEZETEIT BEVEZETŐ ÖSSZEGZŐ MEGÁLLAPÍTÁSOK

Természeti erőforrások

- Változatos táj, gazdag élővilág, világörökség.
- Korlátozott termőhelyi potenciál.
- Kiterjedt erdőségek, magas erdősültségi arány.
- Megyei jelentőségű vízkészletek, fontos vízbázisok.
- Megkímélt környezet, növekvő környezeti veszélyforrások.

Kulturális örökség

- Megóvott középkori építészeti emlékek.
- Hagyományos szerkezetű és építészettel rendelkező kistelepülések.
- Kihaszíratlan kastélyok, kúriák.
- Változatos vallási örökség, görög katolikusok.
- Palóc és lengyel kisebbségi kultúra emlékei.
- Felújítható roma kulturális örökség.
- Neves elődök.
- Foltokban élénk zenei, képzőművészeti és amatőr színjátszó élet.
- Elfeledett népművészeti hagyományok, népszokások.
- Rejtett értékek, alacsony kulturális aktivitás.

Humán erőforrások

- Rohamos előregedés és dinamikus fiatalodás egymás mellett.
- Tucatnyi elnéptelenedő falu.
- Növekvő számú és arányú hátrányos helyzetű (dőntően roma) népesség.
- „Menekülő” képzett fiatalok.
- Alacsony koncentrációjú és képzettségű munkaerőbázis.
- Alacsony foglalkoztatási arány.
- Magas ingázási arány.

- Változásokkal szembeni tartózkodás.
- Külső beavatkozás várása.

Gazdasági erőforrások

- Vállalkozáshiány, kényszervállalkozások.
- Mezőgazdasági és építőipari vállalkozások dominanciája.
- Alacsony foglalkoztatási és jövedelemtermelő képesség.
- Kevés hozzáadott érték.
- Ki nem használt extenzív állattartási lehetőségek.
- Növekvő gyümölcssterületek és Edelényben bortermő terület.
- Fejlődő turisztikai fogadókészség.
- Jelentős foglalkoztatási hatású szociális ágazat.
- Gyenge fejlesztési forrásabszorpciók képesség.
- Erősen korlátozott belső fejlesztési források.

Kommunikáció

- Magyarországi centrumoktól való távoli fekvés, Kassához való közelség.
- Utak rossz minősége.
- Alacsony szintű motorizáció.
- Közösségi közlekedés fokozatos leépülése.
- Informatikai rendszerek kiépületlensége.
- Alacsony számítógép-sűrűség.
- Sűrű kábel Tv hálózat.

Életkörülmények

- Részben elavult, részben alulértékelt, szociális lakásokkal frissített lakásállomány.
- Még hiányosan kiépült, részben kihasználatlan alpinfrastruktúra.
- Megoldatlan hulladékgazdálkodással veszélyeztetett környezet.
- Mennyiségileg megfelelő, de minőségében egyoldalú alapoktatás.
- A fiatalok megtartására elégtelen középfokú és felnőtt oktatás, valamint szabadidős szolgáltatások.
- A szükségletektől elmaradó idősgondozás.
- Változó közbiztonság
- Fejletlen, nehezen elérhető városi szolgáltatások

A területfejlesztés szereplői és eddigi kezdeményezéseik

- Sokszínű fejlesztő intézményi háttér, foltokban fellelhető fejlesztési tapasztalatok.
- Aktív munkaügyi szerepvállalás.
- Változó felkészültségű és változtatási szándékú helyi vezetés.
- Létező térségi együttműködési szándék, de hiányzó gyakorlat.
- Mérsékelt pályázati aktivitás és eredményesség.
- Infrastruktúra-központú önkormányzati fejlesztések.
- Csekély számú önerős beruházás.

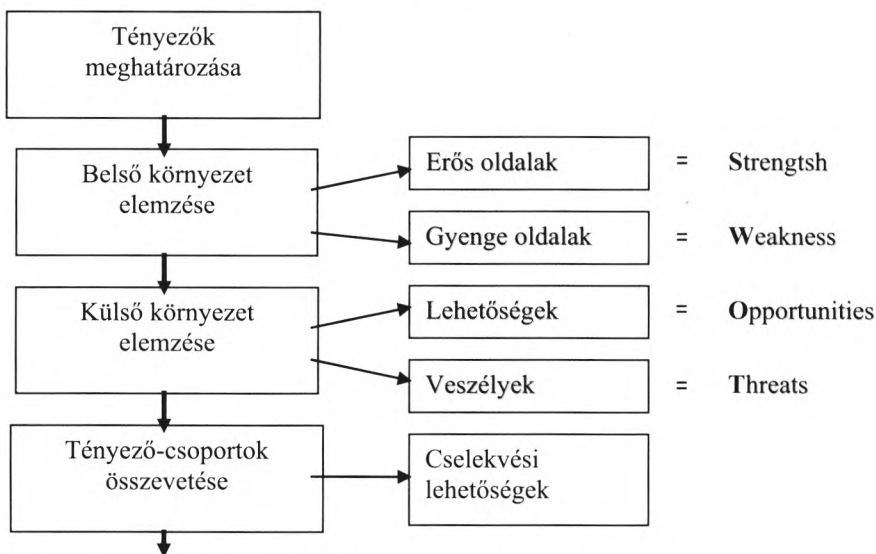
3.6. SWOT ANALÍZIS ÉS A RÖVID HELYZETMEGHATÁROZÁS VÉGSŐ MEGFOGALMAZÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

Ez a napjainkban divatossá váló gyors elemzési forma teszi lehetővé a gyakran igen terjedelmes helyzetelemző tanulmányok megállapításainak áttekinthetőbbé tételét és egy komplex szemléletű, konszenzuson alapuló, a stratégiai tervezés további fázisaiban jól hasznosítható, esetenként rangsorolást is tartalmazó értékelés megalkotását.

7.ábra

A SWOT elemzés összefoglaló ábrája



- Döntési változatok kiválasztása
- Összehasonlító elemzés
- Döntés

Forrás: Strukturális Alapok Képzési Program 2001

Maga a módszer négy angol szó kezdőbetűjéből kapta a nevét.

- S (strengths): erősségek, melyekre a fejlesztés alapozható, tovább erősítendő
 W (weaknesses): gyengeségek, fejlesztést nem lehet rá alapozni, sőt gátolják azt, meg kell őket erősíteni
 O (opportunities): lehetőségek, kívülről segíthetik, ösztönözhetik a fejlesztést
 T (threats): veszélyek, melyek kívülről akadályozhatják a fejlesztés sikerességét

Az első két szempont tehát a térség belső adottságai alapján, míg az utóbbi kettő a külvilágban ható folyamatok alapján kerül megfogalmazásra.

A „külvilág” az adott témakör szerinti külső, a stratégiát készítőik által nem befolyásolható környezetet jelenti. Térségi stratégiák esetében ez valóban megegyezik a térségen kívüli világgal, de térségi ágazati (rész)stratégiák esetén térségen belüli tényezők is ide kerülhetnek. Pl. egy térségi turizmus fejlesztési stratégia szempontjából a természetes

szaporodás, vagy az előregedés alakulása külső tényezőnek (lehetőségnek vagy veszélynek) számít.

Az erősségek, gyengeségek, veszélyek és lehetőségek beazonosítása nem vaktában történik, hanem valamilyen szempontrendszer alapján. A térség fejlődését meghatározó trendekre épülő szempontrendszert a helyzetértékelő munka eredményei alapján állíthatjuk fel.

Legáltalánosabban a természeti – társadalmi, közösségi – gazdasági – infrastrukturális dimenziók szerinti felbontást alkalmazhatjuk.

A valós helyzet kellően kifinomult és a megoldásokra is rámutató feltárását segíti, ha a nagy rendszereken belüli folyamatok, trendek tükrében végezzük el az elemzést.

Kistérségi stratégiák esetén alkalmazható pl. az alábbi elemekből felépülő, kevésbé elterjedt, kimondottan gazdasági szemléletű szempontrendszer is.

- hasznosítható és megőrzendő források
 - rendelkezésre álló természeti kincsek, nyersanyagok,
 - környezet állapota, annak változása,
 - ingatlanok,
 - belső piacok,
 - munkaerő,
 - egyéb.
- piaci háttér
 - földrajzi fekvés,
 - természeti vagy kulturális értékek egyedisége, különlegessége,
 - piaci részesedés,
 - közlekedési forgalom (tranzit utak, ingázási lehetőség),
 - külső kapcsolatok (befektető vagy tulajdonos cégek, beszállítók és kereskedők, politikai és kormányzati szervezetek, testvérvárosok),
 - a terület jelenlegi imázsa,
 - egyéb.
- humán erőforrások, közösségi háttér
 - demográfiai helyzet,
 - helyi munkaerő minősége,
 - feltörekvő és lemaradó csoportok,
 - esélyegyenlőség,
 - vezetők gyakorlottsága, felkészültsége,
 - a fejlesztésbe bevonhatók száma, motiváltsága,
 - a fejlesztés várható támogatottsága, konfliktusai,
 - egyéb.
- pénzügyi háttér
 - banki, pénzügyi ellátottság,
 - befektetések, tőke mozgások,
 - meglévő üzletek nyereségtermelése,
 - külső források, alapok bevonásának lehetősége,
 - a terület saját pénzügyi hozzájárulásának lehetséges mértéke,
 - egyéb.

A helyzetértékelés eredményei alapján természetesen felállíthatunk más, lehetőleg 10-12 szempontnál nem több elemet tartalmazó szempontrendszereket is. Bármely eljárás alkalmazása esetén ügyeljünk arra, hogy az adott témaköröket érintő, a részletes helyzetértékelésre épülő, abban alátámasztott megállapításaink ne csupán egy statikus képből induljanak ki, de utaljanak a jellemző folyamatokra, trendekre is.

Az egyes rendszerek egymással kombinálhatók is, pl. egy bonyolultabb szempontrendszer szerinti vizsgálat eredményeit is összefoglalhatjuk az áttekinthető természet – társadalom – gazdaság - infrastruktúra négydimenziós rendszerben.

Az összes szempont vizsgálata, a hozzájuk kapcsolódó állítások megfogalmazását követően szükségünk van valamiféle, a különböző szempontok együttes vizsgálatát lehetővé tevő szintézisre. Ezt az egyes csoportokon (erősség – gyengeség - lehetőség – veszély) belüli megállapítások rangsorolásával érhetjük el.

A térség helyzetére, az azt alakító tényezőkre vonatkozó megállapítások nem csupán önmagukban, de a tényezőcsoportok egymással való összevetésében is vizsgálandók. A térség stratégiai szempontból legérzékenyebb, beavatkozást igénylő pontjai éppen ebből az összevetésből rajzolódnak ki. Valamint a lehetséges cselekvési irányok, a megléphető stratégiák is feltárulnak. Így az egyes tényezőcsoportok összevetése során négyfajta stratégia határozható meg.

1. *A védekező (conversion) stratégia* egy részterület gyengeségeit vizsgálja úgy, hogy elemzi a problémahalmazt tovább súlyosbító várható tendenciákat (veszélyek). A gyengeségekből és veszélyekből áll össze az a megoldandó problémahalmaz, aminek megváltoztatását célozza a védekező stratégia. Egy védekező stratégia nem feltétlenül tartalmaz gyengeségeket és veszélyeket is, de legalább az egyiket igen. Nem tartalmazhat viszont olyan gyengeséget, ami várhatóan „magától” – külső tényező vagy más politika hatására – javul. A logikailag összetartozó gyengeségek és veszélyek, pl. egy halmozottan hátrányos réteg kiszorulása a tudásgazdaságból vagy arányának növekedése a demográfiai jellemzők következtében, egyre súlyosbodó helyzetet jeleznek ki, a védekező stratégia ezt a várhatóan rosszabbodó helyzetet változtatja meg. Extrém esetben, amennyiben nagyon erőforrás-igényes egy ilyen fenntartó/javító stratégia, illetve amennyiben a siker esélye csekély, akár e kivonulás is stratégia lehet – ez azonban nem egy fejlesztési terv része, hanem egy annál tágabb, valódi átfogó települési stratégiáé.
2. *A támadó (matching) stratégia* az erősségeket veszi számba, és épít az ezek kiaknázását segítő esélyekre. A kereslet megváltozása esetén az új kereslet kielégítéséhez rendelkezésre álló adottságok jobb lehetőséget teremtenek egy kitörési stratégia számára, mint a statikus helyzet. Olyan erősség azonban nem jelentheti a támadó stratégia részét, amelyet külső tényezők (veszélyek) várhatóan erodálnak. Így például a mennyiségileg kielégítő közoktatási kapacitás jelentősége az iskoláskorúak fogyásával fokozatosan csökken.
3. A kedvező külső lehetőségek és a gyengeségek által bezárt negyedbe sorolható „*változásorientált*” *célokkal, stratégiákkal* már óvatosabban kell bánni, csakis jól meghatározott preferencia-sorrend alapján szabad változásokat kezdeményezni a kedvező külső trendeket meglóvagolva, a meghatározó gyengeségek teljes vagy részleges felszámolását követően.
4. A veszélyek es erősségek közös területére eső „*diverzifikált*” *fejlesztések* kockázatosak, a fejlesztés nagy körültekintést igényel. Főleg akkor van értelme ezekkel a területekkel foglalkozni, ha az első negyedbe tartozó offenzív stratégiát igénylő területek nem nagyon léteznek.

8.ábra
A SWOT elemzés során megrajzolható stratégiák



Forrás: Strukturális Alapok Képzési Program 2001

MÓDSZER

A SWOT-analízis elvégezhető szakértői feladatként is, de a stratégia közösségi beágyazása és az egyéni helyett a közösségi szempontok érvényesülése érdekében általában csoportmunkában oldjuk meg. Ekkor azonban a csupán ötletszerű, megalapozatlan felvételek és az alapos helyzetfeltáró munka során kirajzolódott sajátosságok kimaradásának elkerülése érdekében a csoportmunka előkészítő szakaszában célszerű a helyzetértékelő elemzések főbb megállapításait - a fentebb megadott csoportosításban - előre kigyűjteni és a résztvevőkhöz eljuttatni. A csoport munkája ez esetben az esetleg még feltáratlan összefüggések beemelésére és a rangsorok felállítására és tényezők együttállásából következő lehetséges stratégiák meghatározására irányul.

Az összefoglalóban minden esetben írjuk le az elemzés módszerét, majd tegyük meg az alábbi lépéseket:

1. Határozzuk meg a vizsgálat szempontrendszerét (10-12 szempontnál ne legyen több).
2. Csoportmunkában szempontonként azonosítsuk be az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket. Közben ügyeljünk arra, hogy a lehetőség és veszély kívülről jön! Az egyének által tett javaslatokat miután már nincs több javaslat, logikai és tartalmi szempontból tekintjük át, és addig formáljuk (azonos tartalmúak összevonása, rész-egész viszonyok tisztázása, végképp el nem fogadhatók törlése), míg mindenki számára elfogadhatóvá válik.
3. Az egyes tényezőcsoportokban megjelenő állításokat a csoport tagjaival rangsorol-tassuk. Az egyéni rangsorokat összesítsük és írjuk fel a rangsor szerinti eredményt. Esetleg egyezzünk meg a nagyon kevés pontszámot kapott állítások törlésében, ezáltal rendszerünk egyszerűsítésében.
4. A tervezési folyamat kezdetén megalkotott rövid helyzetmeghatározást vegyük újból elő, vessük össze a részletes helyzetértékelés után készült SWOT-analízis eredményeivel, s amennyiben szükséges, a már leírt követelményeknek megfelelően, korrigáljuk a megfogalmazást.
5. A tényezőcsoportok összevetésével jelöljük ki a térség fejlesztés szempontjából érzékeny pontjait és a beavatkozást igénylő területeket.

EREDMÉNY

- Rövid, áttekinthető, a térség stratégiájának meghatározását segítő helyzetértékelés.
- A térség fejlesztési szempontból érzékeny pontjai, a beavatkozást kívánó stratégiai területek kijelölése

PÉLDA – SWOT ELEMZÉS

Módszertani bevezető

A SWOT-elemzés korábbi és a jelen tervezési folyamatban elkészített szakértői SWOT-elemzések alapján készült, azokból a jelenleg követett trendek szerinti megállapítások átvételével. Az egyes tényezők kiegészítését, szelektálását és rangsorolását a térség mikro-

körzeteinek politikai vezetőiből és kistérségi menedzsereiből álló csoport egy műhelymunka keretében végezte el.

Az elemzés szempontrendszere (trendek)

A SWOT fő szempontrendszerét a térség jövőbeni helyzetét leginkább meghatározó 12 TREND alapján tekintettük át. Ezek:

1. Makro-politikai intézkedések, támogatások.
2. Demográfiai egyensúly változása (elneptelenedés, népesség összetétele).
3. Megélhetési biztonság, foglalkoztatottság és jövedelmi helyzet alakulása.
4. Térségi jövedelemtermelő képesség, vállalkozások alakulása.
5. Környezeti állapot, fenntarthatóság, környezeti és kulturális erőforrások hasznosítása.
6. Közlekedési és információs elérhetőség alakulása, információs technológiák terjedése.
7. Alapfokú szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosítottasága.
8. Diszkrimináció, szegregáció, társadalmi nemek esélyegyenlősége.
9. Helyi kezdeményezőképeség alakulása.
10. Szervezeti és intézményi kapacitások alakulása.
11. Hálózatosodás, partnerségi kapcsolatok szerepe.
12. Határon árnnyúló együttműködések dinamizáló szerepe.

A SWOT tényezői – négyes felbontásban

A trendekhez tartozó belső pozitív adottságok -ERŐSSÉGEK:

A természeti környezetben:

- Természeti környezet megkíméltsége.
- Változatos, értékes táj és élővilág.
- Magas erdőszűlség, vadban, erdei gyümölcsökben gazdag erdősségek.

A társadalomban:

- Tehetséges fiatalok.
- Kisebber körben, de érezhető változtatási és tanulási szándék.
- Fejlődőképes új kezdeményezések.
- Sokszínű fejlesztési intézményi háttér.
- Közösségi kapcsolatok.
- Megőrzött kulturális örökség.
- Erős családorientáció, nevelőszűlség hagyományai.

Az infrastrukturális feltételekben:

- Hasznosítható, olcsó ingatlanok.
- Széleskörű szociális intézményrendszer.
- Kiépült határon árnnyúló kapcsolatok.
- Emberléptékű aprófalvas környezet.
- Kiépült kábel TV hálózat.

A trendekhez tartozó belső negatív adottságok -GYENGESÉGEK

A gazdaságban:

- Életképes gazdasági szereplők hiánya, vállalkozások gyenge versenyképessége.
- Nem megfelelő termékszerkezet, alacsony hozzáadott érték.

- Szakemberek hiánya.
- Fejlesztési saját források csaknem teljes hiánya, szűk belső piac.
- Főlegesen kiáramló források.

A természeti környezetben:

- Elhanyagolt táj, műveletlen földek.
- Vizek szennyezése és árvízveszély.
- Környezettudatos gondolkodás hiánya.
- Értékek rejtve maradása.

A társadalomban:

- Elnéptelenedés és népességcsere, képzett fiatalok elvándorlása.
- Népesség rossz egészségügyi és mentális állapota, veleszületett fogyatékos-ság gyakoriságának növekedése.
- Szocializációs problémák.
- Inaktív és munkanélküliek magas száma és aránya.
- Nők hátránya a munkavállalásban, erős helyhez kötöttség a családi munkamegosztás hagyományai miatt.
- Diszkrimináció a romákkal szemben.
- Alacsony jövedelmek.
- Fokozódó szociális és morális nehézségek, mélyülő szegénység.
- Romló közbiztonság.
- Leépülő szolgáltatások.
- Változásokat, összefogást gátló széthúzás, fejletlen kooperációs képességek.
- Igénytelenség, közömbösség.
- Önkéntesek, civil szerveződések hiánya.
- Gyenge kapcsolati háló.
- Gyenge érdekérvényesítő és abszorpciós képesség.
- Szolidaritás és tolerancia gyengesége.

Az infrastrukturális feltételekben:

- Közlekedési és információs elszigeteltség.
- Energiaellátás problémái.
- Fejletlen infrastruktúra: lakás, közszolgáltatások, távközlés, informatika.
- Határátkelés korlátai.
- Elavult épületállomány, leromlott településkép.

A trendeket pozitív irányba erősítő külső hatások – LEHETŐSÉGEK:

A gazdaságban:

- EU Strukturális Alapok és Közösségi Kezdeményezések támogatásainak megnyílása.
- A nyugati országrész tökefelszívó erejének csökkenése.
- EU munkaerőbázisának csökkenése.
- Holland lakáskeresők.
- Miskolc és Kassa fejlődésének dinamizálódása.
- Többoldalú kedvezmények, elismert támogatási jogosultság.
- Az országhatár szlovák oldalán meginduló fejlesztési projektek.

A természeti környezetben:

- A környezeti és kulturális értékekre épülő turisztikai kereslet élénkülése.

- Természetes alapanyagok és azokból készült egyedi termékek iránti kereslet növekedése.

A társadalomban:

- Egyházak, országos és nemzetközi civil szervezetek tevékenységének erősödése.
- Város-vidék kapcsolatok átalakulása.
- A részvételi demokrácia feltételeinek javulása.
- Hálózati szolgáltatásszervezés európai mintái.
- A kirekesztés elleni, az esélyegyenlőség melletti politika erősödése.

Az infrastrukturális feltételekben:

- A tudás-társadalom kiteljesülése, az információs technológiák terjedése.
- Emberléptékű, olcsó, fenntartható technológiával működő lakókörnyezet iránti igények erősödése.
- Az országhatáron átnyúló kapcsolatok felértékelődése.

A trendeket negatív irányba erősítő külső hatások – VESZÉLYEK:

A gazdaságban:

- Előállított GDP-ben mért társadalmi hasznosság elvének érvényesítése.
- Méretgazdaságosságot abszolutizáló közszolgáltatás-szervezés.
- Helyi adottságokra érzéketlen területpolitika, egységes pályázati rendszer.
- A liberális gazdaságpolitika következtében az önkormányzatok pénzügyi lehetőségeinek további szűkülése.
- A normatív támogatás és a valós költségek közötti különbség növekedése, forráshiány tartóssá válása.
- Szektorok közötti koordinátlanság.
- A támogatásokhoz való hozzájutás nehezedeése, a koncentráció és az adicionalitás elvének fokozott érvényesítése.
- Az európai élelmiszerpiacra való bejutás további nehezedeése, saját piacainkról való kiszorulás.
- Külső segítők érdektelensége, gyengesége, más térségek felé fordulása.

A társadalomban:

- A gyermekvállalást túlélési stratégiaként alkalmazó magatartás erősítése.
- Fiatalok elvándorlását ösztönző külső tényezők erősödése.
- Aktív munkaerő-piaci eszközök csökkenése.

Az infrastrukturális feltételekben:

- Hierarchiális kapcsolatokra építő településhálózat-fejlesztés.
- Országhatárok lassú nyitása.
- Minőségi követelmények fokozódása, EU-szabványok szigorodása.

A térség stratégiaileg érzékeny pontjainak meghatározása

Az egymást erősítő vagy gyengítő tényezők egybevetése alapján a térség érzékeny pontjai:

1. A (regionális) politika prioritás- és eszközrendszere

A térség külső fejlesztési forrásokra való utaltsága úgy a saját források, mint az életképes vállalkozások hiánya, ill. a szűk belső piac miatt nyilvánvaló. A külső források elérésében előnyt jelent a térség területfejlesztési, vidékfejlesztési, szociális programokban mint lehetséges kedvezményezett megjelölése, azonban az ezen források elosztásánál fokozottabban érvényesülő aditionalitás és koncentráció miatt a támogatások megszerzése csak tervszerű, a térség belső pénzügyi és humán erőforrásait integráló, ezáltal nagyobb méretű projektek indítását is lehetővé tevő belső és külső partnerségi kapcsolatok és képzett fejlesztési szakemberhátér esetén lehetséges. Ezekben a területeken pedig a térség még nem erős.

2. A változásokat segítő motivációk és tudás

A térség leépülő humán erőforrásokkal, fokozódó szociális és morális nehézségekkel, ugyanakkor gyenge vállalkozói potenciállal rendelkezik. Ráadásul a települések jelenlegi megtartó képessége mellett a fiatalok „menekülnek” szülőhelyükről, miáltal a népesség eróziója tovább mélyül. Az Európai Unióhoz való csatlakozás esetén az EU munkaerőbázisának csökkenése, a nyugat-magyarországi területek tökefelvevő képességének csökkenése által a munkaerővonzó területek átstrukturálódhatnak. Ha ez nem történik meg, vagy ebből a térség teljesen kimarad, a fiatalok elvándorlását ösztönző tényezők tovább nőnek. Ha nem sikerül megállítani, ill. megfordítani ezt a tendenciát, a térség humán erőforrásai végképp kimerülnek, megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő híján a megújulás reménytelenül válik.

A térségi fejlődési folyamatok elindítása nem csak megfelelő számú, de kellő ismeretekkel és képességekkel rendelkező fiatalot is kíván. Ezen a területen a térség gyenge. A humán erőforrások fejlesztésébe fektetett tőke azonban ellentétes hatást válthat ki, ha a képzett fiatalok számára nem lesz munkahely. Ebben az esetben az elvándorlás veszélye fel erősödik.

3. A „természettartalmú” termékek és szolgáltatások piaca, kereslete és kínálata

A természeti környezet megkíméltsége, az erdőkben, természeti kincsekben való relatív gazdagság, valamint a megőrzött kulturális örökség szerencsésen találkozhat a természetes alapanyagokból készült termékek iránti és a turisztikai kereslet növekedésével. A dezurbanizáció előrehaladása pedig az emberléptékű aprófalvas környezet és a hasznosítható olcsó ingatlanok felértékelődését hozhatja magával. Ugyanakkor a gyengeségek és veszélyek oldalán megjelennek a hasznosítás akadályozó tényezői, elsősorban a kedvezőtlen közlekedési helyzet, a fejletlen infrastruktúra, az elavult lakásállomány, a népességérózió és a szemléleti problémák.

4. Közösségi munkahelyek, a szociális gazdaság kiépülése

Egyfelől égető a munkahelyek hiánya és az EU foglalkoztatáspolitikai irányelvei szerint is a foglalkoztatottság növelése kívánatos, de másfelől nincsenek helyben vállalkozók és a külső tőke intenzív betelepülése sem várható. Erősödik azonban a civilszféra, és kénytelen volt megerősödni a tiszta közszolgáltatáson túlmenő feladatokat is felvállalva a közszféra. Mindebből a közösségi, a szociális gazdaság kereteibe sorolható munkahelyek szerepének felértékelődése várható, ami akkor tud valós megoldássá válni, ha kialakul a szociális gazdaság működését lehetővé tevő jogi környezet.

5. *A minőségi szempontok érvényesülése*

A minőségi elemeket hordozó természeti környezet sem teljes egészében, a térségbe előállított termékek és szolgáltatások, a helyben biztosított életkörülmények minősége pedig nagyobb részben nem felel meg a fokozódó minőségi elvárásoknak. A természeti környezet, a termékek, az életkörülmények minőségének javulását az anyagi források hiánya mellett az emberi erőforrások minősége, a halmozott hátrányok következtében kialakult igénytelenség és általános szemléleti problémák is gátolják. Ezek maradandó gyengesége és a minőségi követelmények növekedése a térség további lemaradását stabilizálhatja.

6. *Piacok szerzése*

Az erősségek piacképes, a térségben élők megélhetését és a térség jövedelemtermelését biztosító termékekké csak akkor alakíthatók, ha sikerül az élenkülő kereslet felvevőpiacait megtalálni és betörni oda. Ennek azonban a gyengeségek oldalán számos akadálya van, köztük a legnagyobb az elszigeteltség és a szakemberhiány. Az előírások szigorodása és a hazai piacok veszélyeztetettsége kívülről is nehezíti a térség jövőjét alapvetően meghatározó feladat teljesítését.

7. *A közlekedési és informatikai elszigeteltség oldása*

A térség úgy közlekedési, mint telematikai szempontból elszigetelt. A centrumoktól való távolság, az információkhoz való hozzájutás nehézsége az erősségek kiaknázását akadályozzák és a gyengeségeket erősítik. Az információs társadalomban ez a hátrány még tovább erősödik és az elmaradottság tartós konzerválásához vezet. Ugyanakkor a térség műszaki kapcsolatrendszerei és ezzel együtt az információs környezet humán feltételeinek fejlesztése esélyt ad a lehetőségek kiaknázására.

8. *Belső hálózatok kiépülése*

A belső piaci lehetőségek és az abszorpciós képesség növelésének alapfeltétele a piaci méret kialakulása, ami a térség esetében csak az érintett 3 vagy 4 statisztikai kistérség és a határ menti területek gazdasági integrációjának kialakításával érhető el. Az aprófalvas szerkezetből adódóan a közszolgáltatások gazdaságos működtetése szintén a több települést átfogó rendszerek létrehozását indokolja. Ez nem jelent azonban egyet a körzetesítés vertikális modelljének egyoldalú, a kistelepülések elnéptelenedését gyorsító alkalmazásával, sokkal inkább a területi munkamegosztás horizontális modellje követendő.

9. *Határon árnnyúló kapcsolatok gazdasági aktivizálása*

A piacok szerzésében és az elszigeteltség oldásában is szerepe van az országhatárokon átnyúló kapcsolatoknak. A meglévő, a térség északi részén a hagyományos gazdasági kötődéseket idéző határon árnnyúló kapcsolatok gazdasági téren való erősítésére jó lehetőséget kínálnak az Európai Unióhoz való csatlakozás és a térség fejlődőképes új gazdasági kezdeményezései. A határátkelés korlátai és a kooperációs képességek fejletlensége azonban gátat szab a gazdasági kooperációs lehetőségek kiaknázásának.

9. táblázat
Lehetséges stratégiák

<p><i>Váltásorientált stratégiák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Tájéftartó gazdálkodás – Vízvédelem – Szakképzés – Fiatalok betelepülése – Hálózatos szolgáltatásfejlesztés – Informatikai fejlesztések – Falukép megújítása 	<p><i>Offenzív stratégiák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Környezetalapú turizmus fejlesztése – Nevelőszülői hálózat bővítése – Ingatlanok értékesítése, betelepülők fogadása – Határon átnyúló együttműködések szervezése
<p><i>Defenzív stratégiák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Önkormányzatok gazdasági stabilizálása – Térségi összefogás és koordináció – Pályázati menedzsment kapacitások bővítése – Fiatalok megtartása – Hozzáadott érték növelése – Szociális szolgáltatások biztosítása – Minőségbiztosítás 	<p><i>Diverzifikált stratégiák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Extenzív állattartás – Méhészet – Természetes alapanyagok feldolgozása

Forrás: saját szerkesztés

3.7. PROBLÉMAFA FELÁLLÍTÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

A SWOT analízist jól kiegészíti és a későbbiekben a célok meghatározását megkönnyíti a jelenlegi helyzetet meghatározó tényezők logikus, az ok-okozati viszonyokat tükröző rendszerbe foglalása. Készítését a „tünetek” és a „betegség okának” megkülönböztetése, ezáltal a gyökerek kezelésére, a bajok forrásának megszüntetésére irányuló igények indokolják.

A probléma-fa világosan mutatja a problémák közötti ok-okozati összefüggéseket, rávilágít arra, hogy a részproblémák hogyan függenek össze a főproblémával. Készítése feltételezi, hogy a dolgok közötti ok-okozati összefüggések egyértelműek és feltárhatók.

MÓDSZER

A SWOT analízis megállapításai között keresünk ok-okozati kapcsolatokat és próbáljuk meghatározni a „fő problémát”. Keressük meg ennek okait (nem feltétlenül szerepel a SWOT megállapításai között). Mindaddig folytassuk az okok keresését, míg a „miért?” kérdésre értelmes válasz adható.

A helyzet bonyolultsága esetén a problémafa szerkesztése nehézségekbe ütközhet. Célszerű az egyes tételeket külön lapra felírni és a problémafát ezekből felépíteni, onnan a sorok számát és az egyes sorokban megjelenítendő elemek számát meghatározni. Ezek után már beszerkeszthetjük a problémafát egy megfelelő méretű táblázatba. Az összefüggést szemléltető nyilak megjelenítése érdekében a táblázat sorait szintenként eggyel növeljük meg.

EREDMÉNY

- A beavatkozást igénylő problémák hierarchikus, az okokat és következményeket világosan mutató, szemléletes ábra.

3.8. JÖVŐKÉP FORMÁLÁSA

ELMÉLETI HÁTTER

A stratégia kimunkálásához szükséges a vázolt helyzetből, mint kiinduló állapotból a közösség értékrendjének és a realitásoknak megfelelő, a jövőben elérni kívánt állapot felvázolása. A jövőkép tehát egy olyan álm, vagy különös kívánság, ahová hosszú távon szeretnénk eljutni. Megalkotásakor választ kell adnunk azokra a kérdésekre, melyek a térség jövőbeni képére, a maihoz képest megőrzött vagy megváltoztatott jellemzőkre kérdeznek rá. A jövőkép átgondolása során, beleképzelve magunkat a 10-15 évvel későbbi helyzetbe, választ kell adnunk az alábbi, a helyzetértékelésnél sorra vett kérdésekhez hasonló felvetésekre:

- Mi őrződött meg?
- Mi változott? Kik kerültek jobb, kik rosszabb helyzetbe?
- Mi jellemzi a gazdaságot szektorai, ágazatai, eredményessége, külső kapcsolódásai alapján?
- Mi jellemzi a társadalmat a népesség összetétele, közösségei, az öngazgatás szintje és színvonala alapján?
- Milyenek a munka és életkörülmények?
- Mi viszi előre a fejlődést, a megújulást? Mi biztosítja a fejlődés technikai, humán és pénzügyi feltételeit?
- Hogyan értékeli mások a térséget?

A jövőkép egyben arra is utal, hogy térségünket milyen állapotban kívánjuk majd utódainknak átadni.

Álmodozásunk azonban nem lehet korlátok nélküli. A jövőképben kell, hogy az adott közösség igényei és értékei tükröződjenek, reális viszonyokból induljon ki, azaz levezethető legyen a jelenlegi helyzetből, következetes legyen és terjedjen ki minden, a térség fejlődése szempontjából általunk fontosnak tartott területre.

A jelen jövőbe való kivetítését néhány, a fejlődést alapvetően meghatározó változó lehetséges változásainak előrejelzésével is megtehetjük, azaz ezekre építve felrajzolhatjuk a térségi fejlődés lehetséges forgatókönyveit. A forgatókönyvekből a további fejlesztési elképzeléseket determináló változat kiválasztásában az alapul vett változókban bekövetkező változások valószínűsége és a stratégiát alkotó közösség értékrendje játszik szerepet.

Tisztában kell tehát azzal lennünk, hogy a térségünk számára elképzelt jövő korántsem értékmentes. Erősen tükröződik benne az alkotók értékrendje, a fejlődésről vallott világnézete. Ha következetesek akarunk lenni, célszerű a területi fejlődésről, a fejlesztés szerepének megítéléséről vallott nézeteinket megint átgondolni. Ebben segít az előző fejezetekben vázolt elméleti kitekintés. Az elméleti ismeretek birtokában, mielőtt a jövőkép részletezésébe fognánk, világossá kell tenni saját magunk és mások számára is, hogy melyek a számunkra leginkább fontos értékek. Ezek bázisán építsük fel a leggyakrabban jelen időben megfogalmazott, de a jövőbeli állapotra vonatkozó víziót.

MÓDSZER

Ugyanazon az összegyövetelen, vagy nem sokkal azután, mikor megalkottunk a SWOT-analízist, sort keríthetünk a jövőkép megfogalmazását előkészítő értéktisztázásra és magának a jövőképnek a megfogalmazására is. A csoport által elfogadott értékek manifestálását és a jövő stratégiai fontosságúnak tartott területeinek meghatározását segítheti egy teszt kitöltése és értékelése. A munkában résztvevőket arra kérjük, hogy válasszák ki, vagy értékeljék a tesztalapon szereplő fogalmakat aszerint, hogy azokat fontosnak, kevésbé fontosnak, semlegesnek vagy éppen károsnak tartják a térség fejlődése szempontjából. Összesítjük a válaszokat és emeljük ki a legegyszerűbb és a legnagyobb szórást mutató megnevezéseket. Amennyiben túl nagy a szórás, nincs vagy szinte egyáltalán nincs egyetértés, generálunk beszélgetést az egyes fogalmak mögött meghúzódó értékekről, közben világítsunk rá az esetleges logikai ellentmondásokra, majd ismételjük meg a teszt kitöltését.

Válasszuk ki a vélemények egybecsengése alapján valóban stratégiai fontosságúnak látszó területeket. Határozzuk meg az ezekre leginkább hatással lévő változókat. A változók lehetséges jövőbeni alakulására állítsunk fel fokozatokat. Vizsgáljuk pl. a dinamikus, közepes, gyenge változás mellett feltételezhetően bekövetkező állapotokat. Ezek alapján alkossunk különböző jövőbeni állapotokhoz vezető forgatókönyveket.

A korábban tisztázott értékek és a változások bekövetkezésének valószínűsége alapján válasszuk ki a térség számára legvalószínűbbnek tartott, a közösség számára elfogadható jövőképet.

A jövőkép rövid szöveges megfogalmazásához tegyük egymás mellé a helyzet-meghatározást, a legnagyobb egyetértést mutató fogalmakat és az elfogadhatónak tartott forgatókönyvet. A csoport valamely "írástudó" tagja vagy a facilitator készítse el a kiemelt területekre a jövőkép rövid összegzését. Vitassuk meg, és addig csiszoljuk a megfogalmazást, míg mindenki számára elfogadhatóvá válik.

EREDMÉNY

- A kistérség fejlesztése során érvényesítendő helyi elvárások rögzítése.
- A feltárt helyzetből kiinduló, a csoport értékrendjébe illeszkedő, a fontosnak tartott területek mindegyikére kiterjedő, egyenként 1-5 mondatban megfogalmazott vízió.
- A térség kívánatosnak tartott jövőbeni helyzetének, a fejlesztési célokat implicite már magában hordozó 1-5 mondatos megfogalmazása.

PÉLDA – A KISTÉRSÉG FEJLESZTÉSE SORÁN ÉRVÉNYESÍTENDŐ HELYI ELVÁRÁSOK RÖGZÍTÉSE A BÓDVA-VIDÉKEN

A fejlesztés alapelveinek tisztázására a Bódva-vidéken egy értékelőlapot állítottunk össze, melyeknek a kitöltése és összegzése után a következő eredményt kaptuk:

10. táblázat
A fejlesztés lehetséges alapelveinek értékelése

ALAPELV	Igen	nem
Környezeti értékek megőrzése, fenntartható fejlődés	11	0
Innovációra, megújításra összpontosítani	10	1
A haladásra leginkább képesek helyzetbe hozása	8	1
Kreativitás és igényesség növelése	8	1
Információs társadalomra való felkészülés	8	0
Foglalkoztatottság tömeges bővítése	7	3
minél többen részesüljenek a fejlesztésből	7	1
Integrált megközelítés	7	0
Esélyegyenlőség a nőknek, romáknak, fogyatékkal élőknek, időseknek és fiataloknak, diszkrimináció csökkentése	6	1
Felzárkózásra összpontosítani	6	0
Hatékonyság növelése	6	0
Lépésről lépésre	6	0
Inkább több kisebb, mint egy nagy fejlesztés	5	0
Teljesítmények elismerése	5	3
Önkormányzatok és állam vezető szerepe	5	3
Szektorok közötti egyensúly	4	2
Szociális feszültségek azonnali csökkentése	2	5
Iparosítás, követő modernizáció	1	8
Változatlan feltételekkel túlélés mindenáron	0	14

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmény ismertetését követő vita után az alábbi elfogadottsági sorrend alakult ki:

1. Változtatásra van szükség.
2. Környezeti értékek megőrzése, fenntartható fejlődés.
3. Innovációra, megújításra összpontosítani, de közben a legelmaradottabb területeken a felzárkózást is előmozdítani.
4. A térség jövője nem az iparosításban és a követő modernizációban rejlik, de a felzárkózás gyorsításához ezekre is szükség van.
5. A fő problématerületeken egyszerre, integrált megközelítést követve kell beavatkozni.
6. A hatékonyság növelése érdekében a haladásra leginkább képeseket kell helyzetbe hozni úgy, hogy azért minél többen részesüljenek a fejlesztésből.
7. Kreativitás és igényesség növelése nélkül nincs fejlődés.
8. Információs társadalomra való felkészülés.
9. Foglalkoztatottság tömeges bővítése.
10. Esélyegyenlőség a nőknek, romáknak, fogyatékkal élőknek, időseknek és fiataloknak, diszkrimináció csökkentése.
11. A fejlesztés lépésről-lépésre, inkább több kisebb, mint egy nagy projekten keresztül valósuljon meg.

Nincs egybehangzó egyetértés az esélyegyenlőséggel, főként romákkal kapcsolatos kérdések kitüntetett figyelemben részesítésében. Ugyancsak megoszlik a vélemény a teljesítmények elismerése, a közzsféra szerepvállalása és a szektorok közötti egyensúly megkövetelése kapcsán.

Érezhető a véleménykülönbség a hatékonyság, a források koncentrációja körül.

PÉLDA – FORGATÓKÖNYVEK

A trendek több lehetséges kimenetellel rendelkező elemei és a stratégiailag érzékeny pontok alapján a térség fejlődésének három lehetséges, alapvetően a térségben élők esélyei változásának irányában és mértékében különböző hatásokat hozó forgatókönyve rajzolódik ki:

11. táblázat
A fejlődés tényezői

<i>A fejlődés tényezői</i>	<i>A. A jelenlegi trendek folytatódának</i>	<i>B. Kisebb körben és mértékben javuló trendek</i>	<i>C. Tágabb körben és mértékben javuló trendek</i>
A természettartalmú termékek és szolgáltatások piaca és kereslete	Nem növekszik	Növekszik, de a versenytársak jobbnak bizonyulnak	Növekszik és egyes piaci szegmensekben a versenytársak sem jobbak
A változásokat segítő motivációk és tudás	Mérsékelt motiváció, változatlan képzési struktúra	Növekvő motiváció, a meglévő képzési formák hatékonyabb működése	Erős motiváció és új, a szemléletváltást és az élethosszig tartó tanulást segítő képzési struktúrák
A minőségi szempontok érvényesülése	Az igénytelenség állandósul	Az igényesség a vezetők alapértékévé válik, a közterületek rendezettek, a közszolgáltatások jó minőségűek	Az igényesség általánossá válik, a környezet rendezett, az előállított termékek és szolgáltatások minőségiek
Belső hálózatok kiépülése, integritáció	Elaprózott szerkezet, nincs párbeszéd	A térségi együttműködések élénkülnek, de ad hoc jellegűek, a hálózati infrastruktúra csak szórványosan épül ki.	Tudatos, hosszú távra átgondolt térségi együttműködések és hozzájuk igazított hálózati infrastruktúra
A szociális gazdaság kiépülése	Nem halad előre	Mérsékelt ütemben történik	Dinamikusan történik
A közlekedési és informatikai elszigeteltség oldása	Kisebb előrelépés, csak a városokra koncentrálva	A közintézményeket érinti	A teljes lakosságot érinti
Piacok szerzése	A belső piacokról is kiszorulnak a helyi termelők	Legalább a belső piacon érvényesülnek a helyi termelők, szolgáltatók	A belső piacok jelentős arányban történő ellátása mellett sikerül külső piacokat is megszerezni
A határon árnyúló kapcsolatok gazdasági aktivizálása	Nem élednek újra	Újraélednek, de a szomszédos területek nem fejlődnek	Újraélednek és a szomszédos területek is fejlődnek
A (regionális) politika prioritás- és eszközrendszer	A hatékonyságot helyezi előtérbe	A hatékonyság mellett a méltányosság is marad, de nincs a szektorok között koordináció	A hatékonyság mellett a méltányosság is marad és működik a szektorok közötti koordináció

Forrás: saját szerkesztés

12. táblázat
A fejlődés következményei

<i>Következmények</i>	<i>A. A jelenlegi trendek folytatódnak</i>	<i>B. Kisebb körben és mértékben javuló trendek</i>	<i>C. Tágabb körben és mértékben javuló trendek</i>
A gazdaságban	A vállalkozások vegetálnak	Meglévő vállalkozások mérsékelt megerősödése, jövedelmek biztonságának növekedése	Életképes kisvállalkozások, a jövedelmek növekedése
A gazdasági szerkezetváltásban	A gazdasági szerkezetváltás nem megy végbe	A külső integrációhoz kapcsolódni tudó ágazatok erősödnek	A környezeti értékekre alapozott ágazatok versenyképessé válnak
A foglalkoztatásban	Kezelhetetlen méreteket ölt a munkanélküliség	A tartós munkanélküliség marad, néhány új munkahely	A tartós munkanélküliség is csökken
A helyi társadalmakban	Teljes apátia	Kevesek vesznek részt a változások formálásában	Széleskörű részvétel, civil szervezetek élénkülése, feladatvállalása
Az életkörülményekben	Teljes leépülés és reményvesztettség, fokozódó szegénység	Differenciált jólét, szinten maradó szegénység	Differenciált jólét, mérséklődő szegénység
A demográfiában	Fokozódó elvándorlás, mennyiségi és minőségi erózió, erős a megélhetési kényszerből történő gyermekvállalás	Mérsékelt elvándorlás, marad a megélhetési kényszerből történő gyermekvállalás	Fiatalok maradása, helyenként népességbetelepülés, mérséklődik a megélhetési kényszerből történő gyermekvállalás
	<i>Az esélyek további csökkenése</i>	<i>Kisebb körben és mértékben javuló esélyek</i>	<i>Tágabb körben és mértékben javuló esélyek</i>

Forrás: saját szerkesztés

PÉLDA – RÖVID JÖVŐKÉP

A Cserehát a természet- és emberközeli élet térsége, ahol a környezetet értő, védő és a benne rejlő erőforrásokat hasznosítani képes emberek magas hozzáadott értéket képviselő termékek és szolgáltatások előállításából, jellemzően kistelepüléseken, környezetbarát, emberléptékű, komfortos körülmények között, egymással szolidaritást vállalva, a külvilággal jól működő kommunikációs csatornákkal összekötve élnek. Az országhatáron a lehetőségek gazdag tárházát kínálják a nemzetközi térségi együttműködések. Vonzza a természetközeli, emberségben gazdag életre vágyókat és azok számára, akik más, urbanusabb életre vágyanak, biztosítja a mobilitás lehetőségét.

3.9. FEJLESZTÉSI CÉLOK ÉS PRIORITÁSOK MEGHATÁROZÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

Jó helyzet-meghatározás, jövőkép és problémafa esetén, a fejlesztendő területek szinte maguktól feltárnak. A kistérségi fejlesztések szokásos céljai három nagy csoportba sorolhatók:

- A fejlesztés leggyakrabban megjelölt, ún. *általános céljai* a jövedelemszint növelésére, a foglalkoztatottsági színvonal javítására, bizonyos termékek vagy szolgáltatások elérhetővé tételére, a lakáshelyzet javítására vagy az oktatás, képzettségi szint javítására irányulnak.
- A *problémamegoldó célok* a feltárt gyenge oldalak megerősítését, valamely, eddig kihasználatlan erősség vagy erősségek kibontakozását, a munkanélküliség csökkentését, a szegénység csökkentését, az egészségügyi problémák csökkentését, az írástudatlanság csökkentését célozzák meg. Meghatározásukat segíti a problémafa átfordítása céljába.
- Az *innovációs célok* új termékek, szolgáltatások vagy üzem kiépítésére, más eljárások, módszerek bevezetésére, a turizmus fejlesztésére, a szórakoztatás fejlesztésére, a korábbinál kvalifikáltabb népeiséget vonzó dolgok fejlesztésére irányulnak. A problémafából nem feltétlenül vezethetők le, meghatározásuk kreatív, csoportmunkát igényel.

Az említett célterületek bármelyikén tűzhetünk ki rövid távú (1-2 évre szóló), középtávú (3-7 évre szóló) és hosszú távú (8-15 évre szóló) célkitűzéseket.

A kistérségi tervezés többszintű célrendszerrel dolgozik. Az európai uniós programozási gyakorlatban eltérő számú szinteket határoznak meg, itt egy összességében ötszintű rendszert követünk:

- *Átfogó stratégiai cél* - a jövőkép elérését segítő hosszú távú cél, a jövőkép és az adottságok alapján megfogalmazott stratégiai küldetés.
- *Stratégiai területek* – átfogó, stratégiai fontosságú célok, melyek hosszú távon meghatározzák a fejlesztés lehetőségeit és eredményét is.
- *Fejlesztési prioritások* – az átfogó cél eléréséhez vezető hosszú távú célok, melyek egyenlő fontossággal bírnak, egymást feltételezik és kiegészítik. Itt jelennek meg a fejlesztés *horizontális céljai*, a minden programban érvényesítendő célkitűzések is.
- *Fejlesztési feladatok* - prioritásonként, a fontosság és megvalósíthatóság sorrendjében rangsorolhatók, a kistérségi programok összefoglaló keretétől szolgálnak.
- *Intézkedések* – az egyes fejlesztési feladatokból következő konkrét cselekvési javaslatok.

A stratégiaalkotás jelen fázisában az átfogó cél, a stratégiai területek, a fejlesztési prioritások és a horizontális célok meghatározása a feladat. Ennek során is figyelemmel kell lennünk arra, hogy:

- A célok nem vezethetnek bele az általános megfogalmazásokba. Kitűzésükkor törekednünk kell pontosításra, a mérhetővé tételre. Ne csupán azt fogalmazzuk meg, hogy mit szeretnénk növelni, vagy csökkenteni, de azt is, hogy mennyivel. Ha javítani kívánunk valamin, pontosan adjuk meg, hogy kik számára, milyen mértékű, mely részterületekre kiterjedő javulást szeretnénk elérni.

- A túl sok cél kitűzése veszélyezteti a stratégia megvalósíthatóságát, az erőforrások szétforgácsolódásához vezethet. Ezért igyekezzünk a térség számára leginkább fontos területekre és változásokra koncentrálni. Próbáljuk megtalálni, a térségfejlesztés egészére kihatással lévő, más területeket maguk után húzó tényezőket és azokra vonatkozóan fogalmazzunk meg fejlesztési célokat.
- A realitásoktól elszakadó, túlzottan nagyra törő cél duplán veszélyes. A cél elérhetlensége komolytalanná teszi a stratégiát, nem csak ezen, de más területeken is csökkenti a megvalósíthatóságba vetett hitet, a résztvevők motivációját. A valószínűleg bekövetkező kudarc miatt pedig végleg támogatói háttér nélkül maradhat a fejlesztés.

A célokkal szemben támasztott további követelmények:

- legyenek összhangban a helyzet-meghatározással és a jövőképpel,
- a célrendszer legyen átfogó, a problémakör minden nagyobb dimenzióját foglalja magába,
- legyenek pontosak, jelöljék meg a célcsoportot és a mértéket is,
- legyenek egymással összhangban, ne üsse az egyik a másikat,
- ne szakadjanak el a realitásoktól, legyenek összhangban a reálisan elérhető erőforrásokkal.

MÓDSZER

A problémamegoldó célok meghatározása érdekében vegyük elő a korábban elkészített problémafát és az abban a hierarchia felső szintjein megjelenő problémákat egyszerű nyelvtani művelettel fogalmazzák át cél-állítássá. Az így kapott célokat mutassuk meg a tervezői csoportnak, valamint az innovatív célok meghatározásához is a csoportmunkát alkalmazzuk.

A horizontális célok kijelöléséhez nézzünk vissza az elfogadott fejlesztési alapelvekre és csoportmunka keretében válasszuk ki, hogy azok alapján mely területekre vonatkozóan látjuk szükségesnek az összes programot átfogó célkitűzés megfogalmazását. Az Európai Unió programozásában kiemelt „nők és férfiak esélyegyenlősége” és a „fenn tartható fejlődés” mellett más esélyegyenlőségi célcsoportra, vagy pl. az információs társadalom követelményeire is odafigyelhetünk.

A prioritások meghatározásához a már ismert csoportmunka módszereit alkalmazva kérjük meg a csoport tagjait, hogy ismét átgondolva a SWOT-analízis eredményeit, maguk előtt látva a helyzet-meghatározás és a jövőkép rövid megfogalmazásait, a problémafából következő célokat, az előre kiosztott lapokra írjanak fel 3, általuk fontosnak tartott fejlesztési célt. Sorban, egymás után, egyszerre csak célt említve és kommentár nélkül tegyék meg javaslataikat, amiket a facilitator egymás alá feljegyez. Miután az összes javaslat felkerült a táblára, tisztázzák az esetleges homályos, félreérthető vagy más okból nem világos megfogalmazásokat, végezzék el a lehetséges összevonásokat, tartalmi csoportosításokat. Az új sorszámokkal ellátott, mindenki számára érthető, lényeges tartalmi átfedések nélküli lista elemeit rangsorolják a résztvevők. Az általuk legfontosabbnak tartott fejlesztési cél kapjon 5, az utána levő 4, majd 3, 2, és végül 1 pontot. A pontszámok összesítésekor legtöbb pontot elérő célokat emeljük ki és alkossuk meg belőlük a konszenzuson alapuló célrendszert. (A célrendszerben a foglalkoztatási helyzet javítása, a jövedelemtermelő képesség javítása minden bizonnyal valahol az élen szerepel, bármely közösségről is legyen szó.)

A kapott, feltehetőleg túl általános megfogalmazású célokat adjuk ki szakértőknek, és kérjünk tőlük javaslatot az adott időintervallumon belül reálisan kitűzhető mértékekre. Így adjanak javaslatot, hogy pl. 8 éven belül a munkanélküliség milyen mértékű csökkenése lehet reális és ugyanakkor valóban a probléma érzékelhető csökkenését jelző eredmény lesz-e? Ugyanígy pl. a térség érdekei alapján a GDP vagy a befizetett személyi jövedelemadó milyen mértékű emelkedése lehet elvárható?

A szakértői javaslatokat tárgyaljuk meg a munkacsoport tagjaival és ütköztessük az elvárásaikkal. A fejlesztési célrendszerbe a korábban megjelölt területeken megfogalmazott, szakmailag reális, ugyanakkor politikai elégedettséggel találkozó célokat vegyük be.

A közösen meghatározott stratégiai célokhoz készítsünk rövid leírást, ami felvillantja a cím mögötti részleteket és egyben indoklást is ad. A cél leírása utal a helyzetértékelésre, világosan meghatározza a megoldandó problémát, megadja a megoldás irányát és az elvárható eredményt. Ez utóbbihoz fogalmazzuk meg a mérhető céljainkat és az adott időszakra vonatkozó mennyiségi elvárásokat is. (Ezek pontosítása az operatív programok kidolgozását követően tehető meg.)

EREDMÉNY

- Konszenzuson alapuló, átfogó, ugyanakkor kellően konkrét, szabatos, az előző munkafázisok eredményeivel összhangban lévő átfogó célkitűzés és 5-10 pontból álló prioritásrendszer, valamint ezek kifejtése.

PÉLDA – TÉRSÉGFEJLESZTÉS STRATÉGIAI CÉLRENDSZERE A CSEREHÁTON

Hosszú távú fejlesztési cél:

„A térségben élők életlehetőségeinek az országos átlaghoz való közelítése a természeti, kulturális és esztétikai értékekre, valamint a kreativitásra alapozva.”

Mérhető célok:

- Személyi jövedelmek országos átlaghoz való közelítése.
- Vándorlási pozitívum növekedése.

Részletezés:

A kitűzött hosszú távú cél komoly szemléletváltozást takar. A teljes leépülés helyett a felzárkózás esélyének és azon belül a gazdasági életben eddig alulértékelt természeti és kulturális erőforrások hasznosíthatóságának elfogadását jelenti. A gazdasági teljesítményeket és annak társadalmi és infrastrukturális hátterét tekintve országosan is a legutolsó helyen álló kistérség számára csak egy merész, az eddigi fejlesztési sablonokkal szakító, a posztmodern fejlődés értékrendjéhez igazodó stratégia hozhat pozitív változást.

A kistérség fejlesztése során tehát a más térségektől való lemaradás csökkentését célzó felzárkóztatás és a térség új fejlődési pályára állását szolgáló innovatív fejlesztés egyaránt követendő. Ennek megfelelően a fejlesztés stratégiai irányai:

1. *gyorsított felzárkózás és modernizáció* az életkörülmények, az általános infrastruktúra, a munkaerő foglalkoztathatósága és az egyenlő esélyek tekintetében,
2. *a posztmodern fejlődési út innovatív megalapozása* a gazdaságban, a humánszférában és a környezeti erőforrásokkal való gazdálkodásban.

Ugyanakkor a problémák szoros egymáshoz kapcsolódása és halmozott oksági viszonyok miatt a fejlesztés során a gazdasági, a környezeti, az emberi tényezők, valamint az életkörülmények és az elszigeteltség oldása csakis együttesen, integrált módon vezethet sikerre.

Alapelvek:

A stratégia minden ponton figyelembeveendő és érvényesítendő további *alapkövetelményeiként* jelennek meg a következők:

A.1. A térség elmaradottságából előny a természeti és kulturális értékek, a szépség, valamint az azok dinamizálásra képes kreativitás középpontba emelésével kovácsolható.

A Bódva-völgy és a környező aprófalvak lemaradása az ország más területeitől a fejlesztés eddig megszokott módszereit alkalmazva nem mérsékelhető. A ma relatíve fejlettebb területeken bevált eszközök átvétele maximum csak követő fejlődésre ad lehetőséget, a felzárkózáshoz meg kell találni a jelen és a közeljövő fejlődési folyamatait mozgató, a térségben életre kelthető erőket. Ilyen erő lehet a természetközelség, egyedi kulturális értékek, a térséggel azonosítható esztétikai érték. Ezeknek a fejlesztés egészét át kell hatniuk. Mobilizálásuk nem a „beruházás – termelés – piaci megmértetés - társadalmi haszon” vonal mentén valósítható meg, hanem a fizikai beruházások indítása feltételezi az azok adott stratégiai irányhoz való illeszkedését és az eddig nem hasznosított erőforrások gazdasági aktivizálását és ugyanakkor védelmét biztosító kreatív gondolkodás kialakítását.

A.2. A minőség, az eredményesség előtérbe állítása

Hosszú távon fenntartható struktúrák csak a minőségi követelmények előtérbe állításával erősödhetnek meg. Ezért a fejlesztés alapját a minőséget, magas színvonalat jelentő (az előzőekben említett) adottságok képezik. A minőség megkövetelendő minden részelemben is. A fejlesztés módszereinek meghatározásában is a minőségi szempontok kerüljenek előtérbe. A minőség előfeltétele az igényesség. Az önmagunkkal, a környezetünkkel, a munkánkkal és mások munkájával szembeni igényesség, a térségben élők igény szintjének növekedése és valós teljesítmények nélkül tartós eredmények nem érhetők el. A jelenlegi lakosok igényességének és eredményességének javítása, valamint az igényes népesség letelepülése így egyaránt kulcsszerepet játszik a stratégiában.

A.3. A roma népesség gazdasági és társadalmi integrációjának elősegítése

A roma népesség létszáma és aránya, valamint ezek változási trendjei arra figyelmeztetnek, hogy a romák nélkül semmilyen változás sem értelmezhető a térségben, ill. bármilyen, a romákra ható változás hatással van az egész térség fejlődésére. A térségben élő romák problémái épp ezért elszigetelt akciókkal nem oldhatók meg, azok csak a térségfejlesztés egészét tekintve válhatnak kezelhetővé. A fejlesztés során nem külön roma programokat kell indítani, hanem minden egyes programban előtérbe kell állítani a roma népesség társadalmi és gazdasági integrációját segítő elemeket. A társadalmi programoknak erősíteniük kell a romák felelősségérzetét, a saját sorsuk javítására való képességét és a kölcsönös toleranciát, a másság elfogadását mindkét csoportban. A kialakítandó új gazdasági szerkezetnek olyannak kell lennie, melyben a romák megtalálják számításukat, és egyben épít a roma közösségek fejleszthető értékeire.

A.4. Helyi kontroll

Úgy az ökológiai viszonyok, mint a közösségek fenntarthatósága megköveteli a fejlesztés helyi kontrollját. A helyi erőforrások és a fejlesztési folyamatok feletti helyi ellenőrzési jog megőrzése és gyakorlása hiányában az erőforrások könnyen külső kézbe, a térség lakói, vállalkozásai pedig függőségbe, kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek, elveszítik a stratégia megvalósítására való képességüket. Különösen a föld- és lakóingatlanok külső kézbe kerülése, valamint a helyi közérdek képviselésével és a helyiek jogainak gyakorlásával megbízott helyi önkormányzatok vezetőinek felkészületlensége, rövid távú gondolkodása jelenthet veszélyt. Minden fejlesztési akcióban vizsgálendő annak a helyi erőforrások birtoklására vonatkozó hatása, a helyi szükségleteknek és érdekeknek való megfelelése.

A.5. Partnerség

A fejlesztés csak együttműködésben képzelhető el. A partnerség magában foglalja a térség települései közötti, a térségen belüli különböző szereplők közötti és a térség és a fejlesztés magasabb szinten lévő intézményei, a térség és más térségek közötti együttműködést is. A Bódva-völgy és térségében az együttműködések fontosságát fokozza az erőforrások elaprózottsága, a munkaerő, a szürke állomány, a pénztőke, a fogyasztópiac, a felhasználható ingatlanok alacsony koncentrációja. Piaci méretekben értékelhető gazdasági tevékenységek csak térségi együttműködésben jöhetnek létre. A hatékonyság növelésében meglévő nyilvánvaló közös érdekeltségre minden fejlesztési programban rá kell mutatni, és meg kell tervezni az együttműködés intézményesített és informális hátterét.

A.6. Foglalkoztatás és technikai fejlesztés összhangja

A minőségi követelményeket nem csorbítva, az alacsonyabb szintű, magasabb élőlétszámú technológiák előnyben részesítendők. A fejlesztési stratégia minden pontjában a foglalkoztatási hatások erősítendők.

A.7. Fenntarthatóság

Csak olyan fejlesztést szabad megvalósítani, mely hosszú távon működtethető, mert biztosíthatók a feltételek és nem jár káros következménnyel a természeti, gazdasági és társadalmi struktúrák hosszú távú alakulására.

Szakaszok:

A térség jelenlegi helyzete alapján a fejlesztés első szakaszában a felkészülés és a túlélés elemei keverednek, de nem egymást gyengítő, hanem tudatosan erősítő módon. A „felkészülés” az új fejlődési pályára álláshoz szükséges – főként a humán szférában megjelenő, ill. azzal szoros kölcsönhatásban álló – előfeltételek megteremtésében, a „túlélés” pedig a foglalkoztatási helyzetet javító munkahelyteremtésekben jelennek meg. Ami rendkívül fontos: a rövid távú érdek szerinti munkahelyteremtések alapozzák meg a térség új alapstruktúráinak kialakulását.

Stratégiai területek és fejlesztési prioritások

ST1. A társadalmi viszonyok jobbítása

P1. Térségi érdekérvényesítés

A makro-feltételek befolyásolásában aktívan és eredményesen vegyen részt a térség. Ne csak elszenvedje, de alakítsa is a külső környezetet. Ehhez *egyvezetett érdekekkel*, konzisztens, konszenzuson alapuló *konceptióval*, erős *politikai képviseléssel* és *szakértői háttérrel* kell rendelkeznie. Csak az összehangolt tevékenységek révén sikerülhet a térség új fejlődési pályára állását segítő környezetet és fejlesztési forrásokat biztosítani.

P2. Aktív népesség

A *demográfiai és a társadalmi struktúra* a jelenleginél legyen kiegyensúlyozottabb, a népesség a mainál részben az aprófalvakban letelepülő fiatalok számának növekedése következtében legyen fiatalabb és képzettebb. Javuljon az aktív korúak foglalkoztathatósága, egyre többen váljanak képessé a térségi adottságok önálló gazdasági tevékenységek keretében való hasznosítására.

A *roma népesség* integrációja az alapképzettség megszerzésével, a legalább középiskolát elvégző diákok számának növekedésével, a gazdasági munkamegosztásban egyenrangú félként való részvételre való képesség megerősödésével, az egymás mellett élés alapját képező tolerancia erősödésével haladjon előre. Úgy a lakás-, mint a munkakörnyezetben csökkenjen a szegregáció, szűnjön meg a diszkrimináció. Egyre több roma lakos rendelkezzen azokkal a képességekkel, melyek a gazdasági programok tervezésébe és megvalósításába való bekapcsolódásukhoz szükséges. Erősödjön a különböző értékrendek elfogadását segítő szemlélet mind a két oldalon.

A *nők és férfiak esélyei* a tudáshoz való hozzájutásban, a munkavállalásban válják kiegyenlítetté. A család és a munkavállalás ne kizárólagos választásként jelenjen meg a nők számára sem.

A térség új gazdasági szerkezetének működéséhez szükséges *szakmai bázis* legyen biztosított, a természetvédelem, informatika, turizmus, szociális munka megnövekedett szakemberigényét a térség középiskolái ki tudják elégíteni.

A *folyamatos innováció átvételére*, sőt a közösségek szervezése és az aprófalvakhoz kötődő technológiák terén saját innovációk kifejlesztésére tegyék képessé a térséget a jól felszerelt, egymásra épülő, a gyermekek kreativitásának erősítését szolgáló oktatási intézmények, az „élethosszig való tanulást” segítő felnőttoktatás és művelődés intézményei, az országos és nemzetközi rendszerekbe integráló információáramlás kiépült csatornái és a tudatos, szakszerű humánerőforrás-menedzsment.

A növekvő foglalkoztatási lehetőségek párosuljanak munkavállalási szándékkal, a családok választhassák és válasszák *megélhetési stratégiaként a munkavégzést* és ebben meg is találják számításukat.

P3. Erős közösségek

A *települési közösségek* váljanak erősebbé, hogy a felnövekvő generációkkal képesek legyenek megtanítani és betartatni a környezeti értékeket megőrző gazdálkodást, a problémákhoz való pozitív és kreatív hozzáállást, a közbiztonságot és a szolidaritást garantáló erkölcsi szabályokat.

A települési közösségeket a lakosság széleskörű demokratikus részvételére épülő *önkormányzatok irányításák* és működjön szakszerűen a *közigazgatás*. A demokrácia gyakorlására való felkészülés már gyermekkorban kezdődjön el. A döntéshozás legyen demokratikus és nyilvános, ez utóbbiról a térségi hálózatban működő helyi média gondoskodik. A helyi demokrácia gyakorlásának fórumai a civil szervezetek és a politikai pártok bevonásával jól működjenek.

A térségben élők *erős térségi identitástudattal* rendelkezzenek, tudják, hogy, mitől más ez a térség mint a többi, legyenek tisztában az itt élőket összefűző közös értékekkel és problémákkal, tudatosan válasszák a térséget lakóhelyül.

A térségben élők önbecsülésének, térséghez való kötődésének alapja az a *pozitív térségi arculat* legyen, mellyel képesek azonosulni és képesek egy tágabb környezetben is elfogadtatni, sőt vonzóvá tenni a térséget a potenciális lakosok, a turisták és a befektetők között. A térségi arculat meghatározó elemei legyenek:

- természetközelség, otthonosság, szépség,

- egészséges élelmiszerek, egyedi kézműves termékek,
- múlt- és otthonidéző aprófalvak, legendás kastélyok, kúriák,
- tolerancia, romák és nem romák együttélése,
- országhatáron átnyúló kapcsolatok.

A térség *kiterjedt külső kapcsolatrendszerrel* rendelkezzen. Képzett szakemberei révén kapcsolódjon be az európai hálózatokba.

ST2. A gazdasági szerkezet átalakítása

P4. Új gazdasági szereplők megjelenése és versenyképes vállalkozások

A *munkanélküliségi ráta* az idősök munkaerőpiacról való kikerülése mellett a meg erősödő közép- és kisvállalkozások munkaerő felvevő képességének erősödése, a fiatalok önfoglalkoztató vállalkozásainak beindulása és a non-profit ágazat dinamikus fejlődése következtében csökkenjen 10% alá.

A *mikro- és kisvállalkozások* foglalkoztatási kapacitása versenyképességük javulásával párhuzamosan növekedjen.

A *szociális vállalkozások* a foglalkoztatásban kapjanak teret. Különösen a szociális szolgáltatások, a természetvédelem, a közösségfejlesztés, a falumegújítás, tájfenntartó gazdálkodás területén váljon jellemzővé a foglalkoztatási célú, non-profit vállalkozások működése.

A gazdaság (beleértve a szociális gazdaságot is) biztosítson a *munka vállalására ösztönző, a családok megélhetését biztosító jövedelmeket*. A jövedelemszintet a helyi jövedelmek térségen belüli felhasználása, a multiplikátor hatás kiaknázása tovább növelheti.

P5. Helyi adottságok fenntartható gazdasági hasznosítása

A *természetes anyagoknak* és a tradicionális népi, valamint a roma kultúrából eredő *esztétikának* jusson szerep a gazdaságban és a közösségek formálódásában, adjon sajátos jelleget a térségből kikerülő termékeknek és tegye vonzóvá a térséget az esztétika iránt különösen érzékeny gazdasági tevékenységek (textil-, kézműipar, csomagolás, reklám- anyagok készítése, kiadványszerkesztés, alkotóturizmus, szépségfarm) és az ezekbe befektetni kívánók számára.

A *mezőgazdaság és a hozzá kapcsolódó feldolgozó ágazatok* jelentősége maradjon meg, de a termékszerkezet strukturálódjon át: váljon jellemzővé az organikus gyümölcs- termesztés és feldolgozás, a méztermelés és feldolgozás, a gyógy- és fűszernövények termesztése és feldolgozása, az extenzív állattartás és sajt készítés, az erdőgazdálkodás és fafeldolgozás, az ipari alapanyagokat termelő növénytermesztés. A mezőgazdasági termelés üzemi mérete az életképes kis- és középbirtokok legyenek, a kialakuló feldolgozó kapacitásokat és az értékesítést részben a gazdák szövetkezeti integrációban működtessék. A helyben megtermelt mezőgazdasági termékek feldolgozására élelmiszeripari és ipari alapanyagokat előállító *feldolgozó üzemek* jöjjenek létre.

A *szolgáltatások* képezzék a legjelentősebb foglalkoztatási szektort. A szolgáltatás tevékenységek egy része, így a gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások a termelő szférához szorosan kapcsolódva járuljanak hozzá annak piaci versenyképességéhez.

A meglévő turisztikai vonzerőkre és fogadóképességekre *élénk turisztikai forgalom* épüljön, melyen belül a falusi- és agroturizmus, a természetvédelmi területekhez kapcsolódó ökoturizmus, az aktív turizmus (gyalogtúrázás, kerékpározás, barlangászás, lovaglás, evezés), a térség építészeti örökségét bemutató kulturális turizmus, a barlangokra épülő gyógyturizmus, az alkotó és konferencia turizmus kínálata legyen jellemző.

Az idősothontól a nevelőszülőségig a jövedelmet is biztosító *szociális szolgáltatások* széles köre épüljön ki.

A 4 statisztikai kistérséget átfogva szerveződjön meg a belső kiskereskedelmi fogasztásban és a közszolgáltatásokban a helyi termékeket fogadó *helyi piac*.

A belső piaci szükségletek kielégítése mellé, különösen az organikus élelmiszerek és a „magas természet- és esztétika- tartalmú” ipari termékek és szolgáltatások esetében *jelentős külkereskedelmi export* is párosul. Az export fő iránya az élelmiszerek esetében a szomszédos és a keleti országok, a második esetben főként az Európai Unió országai.

A vállalkozások minden településen legyenek jelen és a folyó völgyekben kialakított vállalkozói zóna korszerű telephelyein, egy vállalkozói ügynökség szolgáltatásait igénybe véve működő vállalkozói tömörülések váljanak képessé a térség gazdaságának szervezésére.

Jöjjön létre a térségben néhány innovatív, *a többi ágazat számára húzó erőt jelentő* vállalkozás.

A térség legyen *képes kapcsolódni* a régióban kialakult 2-3 gazdasági klaszterhez. Ilyen klaszterek:

- Otthon: építés- és lakberendezés.
- Bio: természetes élelmiszerek, fűszerek és alapanyagok termelése-, élelmiszer-, könnyű- és vegyipari feldolgozása – értékesítése, agroturisztikai bemutatása.
- Recycling: szelektív hulladékgyűjtés, újrahasznosítás, annak oktatása, turisztikai bemutatása.

ST3. Környezetfejlesztés

P6. Természeti és kulturális értékek védelme

A természeti értékek és a kulturális örökség képezzék folyamatos kutatások tárgyát, a megismert értékek épüljenek be a lakosok értéktudatába, képezzék több gazdasági tevékenység alapját, ill. tegyék a térséget, mint lakóhelyet vonzóvá. A természeti környezet állapotát veszélyeztető folyékony és szilárd hulladékok kezelése, ártalmatlanítása az egész térségben legyen megoldva, a tájat és a településeket közösségi vállalkozások tartásuk rendben. A természetvédelem területein találják meg a hasznosítás és a védelem optimális arányát. Az épített örökség elemei kerüljenek felújításra és a História völgy keretében integrált módon hasznosításra.

P7. Élhető térség

A lakosság számára – nemre, etnikai hovatartozásra való tekintet nélkül – legyenek biztosítottak a *komfortos életkörülmények*, beleértve az otthonos lakásokat, az aprófalvas településmódhoz igazodó, a közösségek belső erejére és építő újszerű megoldásokat tükröző kereskedelmi és humán infrastrukturális szolgáltatásokat is.

A személyes és a szociális szolgáltatások jelentsenek részint a rászorulóknak számára gondoskodást, részint kiterjedt foglalkoztatási lehetőségeket. A szolgáltatások biztosításában kapjanak szerepet a közösségi vállalkozások.

P8. Elszigeteltség oldása

Álljon rendelkezésre mindaz a közlekedési és kommunikációs *infrastruktúra*, ami a vázolt gazdasági ágazatok versenyképes működtetéséhez, a térségi együttműködés hálózatainak működéséhez szükséges. Miskolc, ill. a térség kisvárosai legyenek gyorsan, kényelmesen utazva megközelíthetők. A közutak állapota már ne riassza a betelepülni akaró képzett fiatal lakosokat és vállalkozásokat, az egész úthálózatot érintve történjen meg a felújítás.

A térséget hálózák be az *információáramlás és a kommunikáció* csatornái, a kiépített hálózatok ne csupán korszerű gépeket, de azokat kezelni és az információkat használni is képes embereket is jelentsenek. Az információs technológiákat a munkavégzésben, a tanulásban, az egészségügyi és szociális szolgáltatásokban, a közösségi életben a lakosok és intézmények biztonsággal alkalmazzák.

A térség, annak települései és vállalkozásai jelenjenek meg az internetes hálózaton, segítsék a térségi arculat formálását és a külső kapcsolatok létrejöttét, ápolását, előnyeik kiaknázását.

A Cserehát térségének települései *integrált térséget* képezzenek, melyen belül a helyi értékekre alapozott, a kívülről jövő támogatásokat és a belső piaci lehetőségeket jól hasznosító, egészséges területi munkamegosztás működjön.

Mérhető célok

- A foglalkoztatottsági ráta a 15-60 évesek között 45%, a nők körében 40%, a romák körében 28% felé kerül. (Jelenleg 38% - 34% - 22%.)
- A csak segélyből, támogatásból élő családok aránya kisebb mint 8%. (jelenleg 15%)
- Az éves hozzáadott érték 10%-kal magasabb. (Jelenleg 8,16 milliárd Ft, 1 foglalkoztatottra kb. 800 ezer Ft jut.)
- A 8 általános iskolai osztályt sem végzett felnőttek aránya 10%, a nők körében 6%, a romák körében 15% alá kerül. (Jelenleg 15%.)
- A térségfejlesztési irányokhoz kapcsolódik a munkaerő 15%-a, melynek 40%-a rendelkezik megfelelő képesítéssel.
- A települések mindegyike valamely elemében jobb környezeti minőséggel rendelkezik.
- Minden települést sikerült a kommunikációs hálózatokba a 21. század színvonalán bekapcsolni.
- A települések 80%-a a mainál jobb alapszolgáltatásokkal rendelkezik.
- Minden település közösségét sikerült megerősíteni és a lakosok 20%-a részt vesz a változásokban.

10. ábra
A bemutatott célrendszer ábrázolása

<i>Átfogó cél:</i>							
„A térségben élők életlehetőségeinek az országos átlaghoz való közelítése a természeti, kulturális és esztétikai értékekre, valamint a kreativitásra alapozva.”							
<i>Stratégiai területek</i>							
A társadalmi viszonyok jobbítása			A gazdasági szerkezet átalakítása			Környezetfejlesztés	
<i>Fejlesztési prioritások</i>							
<i>Horizontális célok:</i>							
A. Foglalkoztatási helyzet javítása, B. Környezeti fenntarthatóság erősítése, C. A nők és férfiak esélyegyenlőségének biztosítása, D. A romák integrációja E. Az információs társadalomra való felkészülés							
Térségi érdekérvényesítés	Aktív népesség	Erős közösségek	Új gazdasági szereplők megjelenése és versenyképes vállalkozások	Helyi adottságok fenntartható gazdasági hasznosítása	Természeti és kulturális értékek védelme	Élhető térség	Elszigeteltség

Forrás: saját szerkesztés

3.10. FEJLESZTÉSI FELADATOK ÉS INTÉZKEDÉSEK MEGHATÁROZÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

Most már tudjuk, hogy honnan hova szeretnénk eljutni. A legnehezebb kérdés azonban még hátra van: hogyan érhetjük el céljainkat. A célok elérésére általában több alternatíva is létezik. Ezeket kell tehát megtalálnunk és kiválasztani az adottságainknak és/vagy elvárásainknak leginkább megfelelőt közülük.

A hosszú távú célok eléréséhez vezető utak feltárásában segíthet a már elkészített problémafa, ill. az abból átfordított célfa. A célfa alsóbb sorai mutatják meg a problémák megszüntetéséhez szükséges feladatokat. A stratégiaalkotásban azonban az ok-okozati összefüggésekre épülő problémafa-célfa megoldásnak korlátai vannak, innovatív célok kibontására nem feltétlenül alkalmas.

Az alternatívák megtalálásában hasznos lehet a kistérségi fejlesztésben bevált alapstratégiák áttanulmányozása. Így pl. a közösségi gazdaságfejlesztés öt alapstratégiájának megvalósítását számtalan taktikai elem viheti előre.

1. Külső vállalkozók vonzása a helyi gazdaság alapágazataiban (termelés, turizmus, biztosítás, számítógépes szolgáltatás, nagykereskedelem, közszolgáltatások)

Ez esetben a térség kínálta telephelyi adottságokat kell fejleszteni és értékesíteni. A térség telephelyi értékét és hasznosításának lehetőségét növelheti:

- az iparterületek és közművek fejlesztése,
- a közlekedési elérhetőség javítása (repülőtér, vasút, autópálya, autótút),
- a kommunikáció (újság, telefon, informatikai rendszerek) fejlesztése,
- az üzleti szolgáltatások (bankok, számítógép-hálózatok, jogi tanácsadás, könyvelés) fejlesztése,
- a települési és a térségi szolgáltatások fejlesztése,
- a rekreációs szolgáltatások (parkok, vadászterületek, éttermek, hotelek, szórakoztató központok) fejlesztése,
- a munkaerőpiaci helyzet pontos ismerete,
- a helyi tőkeforrások feltárása és bevonása az új ágazatok vonzásába (bankhitel),
- kormányzati preferenciák, támogatások megszerzése a betelepülők számára,
- önkormányzati kedvezmények nyújtása,
- a legnagyobb lehetőségekkel rendelkező munkáltatók felkutatása és tájékoztatása a lehetőségekről.

2. A már létező vállalkozások hatékonyságának növelése

A megoldási módok részben megegyeznek az előzőkkel, de nagyobb hangsúlyt kap az innovációképesség fejlesztése. Alkalmazható újabb taktikai elemek:

- képzési programok szervezése a menedzsment felkészültségének javítása érdekében,
- befektetési és kölcsön tőke források feltárása az üzleti növekedés segítése érdekében,
- új technológia bevezetését, a régi hatékonyságának növelését elősegítő képzési programok szervezése,

- a munkáltató számára támogatás nyújtása a képzések, a munkaügyi tanácsadás, a dolgozóknak nyújtott szociális szolgáltatások biztosításában.

3. Új vállalkozások indulásának elősegítése, a kezdő vállalkozások megerősítése

A kezdő vállalkozások rendszerint igénylik a támogatást. Ennek formája lehet:

- az új vállalkozás létrehozásához szükséges tőke biztosításának segítése a másodlagos tőkepiac és a közösségi tőkeforrások beszerzésével,
- tőkecsoport létrehozása a magánpénzek helyi befektetésére,
- piackutatás végzése az új vállalkozások számára,
- a vállalkozni vágyók, ill. a kezdő vállalkozók képzése,
- a piaci igények figyelemmel kísérése és a vállalkozók bátorítása a településen kívülről jelentkező piaci igények kielégítését célzó vállalkozások beindítására,
- preferenciák, kedvezmények nyújtása.

4. A pénz "megtartására" való képesség fejlesztése

Gyakorta a fejlődés akadályaként jelentkezik a térségben képződött jövedelem kiáramlása. Ha sikerül a pénz térségen belüli elköltését megoldani, az ún. multiplikátor hatás következtében további fejlődést indukálhatunk. Egyes számítások szerint minden helyben elköltött forint legalább újabb két forint jövedelem termelődését segíti elő. A dolog lényegéből adódóan az ezen stratégiához kapcsolódó taktikai megoldások főként a kiskereskedelemhez kötődnek. Így sikerrel alkalmazható pl:

- a fogyasztói szokások, piaci igények felmérése és az eredményekkel a kiskereskedelmi szektor megerősítése, a helyi igények szerinti alakításának elősegítése,
- a kiskereskedelmi egységeknek helyet adó településközpont vonzóvá tétele, építészeti felújítása, a vásárlási lehetőségeket javító átalakítása,
- a kiskereskedelmi boltok megközelíthetőségének javítása a parkolási és a tömegközlekedési lehetőségek alakításával,
- a vásárlói igényekhez és a konkurencia viselkedéséhez igazodó nyitvatartási idők és reklámfogások ajánlata,
- a szolgáltatás színvonalát javító képzési programok szervezése,
- a nem helyi lakosok (turisták, szomszédos települések lakói) vásárlásainak ösztönzése megfelelő helyen, megfelelő időben és megfelelő stílusban történő hirdetésekkel,
- a helyi lakosokat a helyi vásárlásból származó előnyökről meggyőző információs kampányok szervezése,
- a kamarákkal, kereskedői szervezetekkel való szoros együttműködés.

5. A kapott segítyék és támogatások növelése

A mai Magyarországon talán ez a leggyakrabban alkalmazott stratégia. Sikerességét megalapozhatják a következő taktikai lépések:

- a központilag támogatott programok adta lehetőségek (pályázatok) megfelelő kihasználása,
- a kidolgozott stratégia és programok, majd a megvalósítás eredményeinek megismertetése a kormánnyal, a kormányzati hivatalokkal,
- a helyi érdekek érvényesítéséért síkra szálló politikai tevékenység támogatása,
- képviselőkön, lobby körökön keresztül hatás gyakorlása a központi újraelosztás mértékének és szempontjainak, a támogatási rendszer egészének alakítására.

Mindig nyerő tipp nem adható, az adott helyzet, a térség és a külvilág sajátosságai döntik el, hogy a fentiek közül mikor melyik alkalmazása lehet célravezető. A tervezési folyamatban természetesen számtalan további stratégiai és taktikai variáns is napvilágra kerülhet.

Az *intézkedések* a fejlesztési feladatokon belül a célok eléréséhez szükséges konkrét cselekvéseket jelölik. Meghatározásuk során vegyük figyelembe, hogy a helyi fejlesztés általában az alábbi területeket fogja át:

1. természeti erőforrások
2. kulturális örökség
3. gazdasági struktúra
4. társadalmi struktúra
5. innovativitás
6. információáramlás, nyílvánosság
7. belső hálózatok
8. gazdasági infrastruktúra
9. lakossági életkörülmények
10. településüzemeltetés
11. térségi együttműködés
12. döntéshozás, tervezés, öngazgatás
13. imázs
14. identitás

A szükségesnek talált intézkedések nagy valószínűséggel ezekhez a területekhez kapcsolódnak, ugyanakkor szerencsés, ha a felsorolt területeket a fejlesztés komplexitására törekedvén, mind sorra vesszük és áttekintjük külön-külön és egymással összefüggésben is a szükséges fejlesztés lépéseit.

A felszínre jött számtalan ötlet, fejlesztési alternatíva között szelektálnunk kell. A szelekció legfontosabb kritériumai:

- a kitűzött cél megvalósítását szolgálja úgy, hogy egyik másik célt sem veszélyezteti,
- megvalósításának feltételei a leginkább biztosítottak,
- a lehető legnagyobb várható előnyökkel jár,
- a lehető legkisebbek a várható konfliktusok.

A szelekció mellett szükséges a fennmaradt változatok prioritási sorrendjének felállítása is. Csak ennek birtokában lesznek kivédhetők és megoldhatók későbbi konfliktusok, ez segít az erőforrások hatékony felhasználásában és segíti a fejlesztés szereplői saját stratégiájának és munkájának összehangolását.

A fejlesztési feladatok kiválasztása után nézzünk vissza a célrendszerre és az ott meghatározott mérőszámokra. Korrigáljuk ez utóbbiakat, ha szükséges.

MÓDSZEREK

Innovatív céljainkhoz *brain storming* módszerrel csalogathatjuk elő a legtöbb fejlesztési alternatívát. A már vázolt csoportmunkához hasonló módszer lényege, hogy emberek egy csoportja a módszer segítségével képes rövid idő alatt sok ötletet produkálni. Az ötletbörze során négy magatartási szabályt kell betartanunk és betartatnunk. Ezek:

1. Az ítékezés felfüggesztése. Az ötletbörze ideje alatt nincs helye az értékelésnek, bármilyen vad, vagy annak látszó ötlet bedobható.
2. A szabadon szárnyalás követelménye. Engedjük el magunkat, korlátainktól megsza-
badulva ábrándozzunk el a problémáról. Minden ötletet feljegyzünk.

3. Mennyiségre törekvés. A résztvevőket tudatosan bátorítjuk minél több ötlet kiagyalására. A minőségnek ebben a fázisban nincs szerepe.
4. A kölcsönös serkentés. Egymás ötletei átvehetők és továbbgondolhatók, ez alatt a gondolatok kicserélődnek, továbbfejlődnek.

Az ötletbörze általában hat szakaszból áll.

1. A probléma vázolásán és megbeszélésén az adott tárgykörben a dolgok megértéséhez minimálisan szükséges információk összefoglalását és átadását értjük. Ügyeljünk arra, hogy a résztvevőket ne terheljük túl sok részlettel.
2. A probléma újravázolása során arra kérjük a résztvevőket, hogy annyiféle vetületet fogalmazzák meg a problémának, amennyire csak képesek. Minden egyes vetület megfogalmazása a "hogyan lehetne ..." kifejezéssel történik. Nem tévesztendő össze ez a szakasz a lehetséges megoldások keresésével, bár kétségkívül már ez a rész is hatalmas problémamegoldó erővel rendelkezik.
3. A legalapvetőbb újravázolt probléma kiválasztása történhet autokratikus és demokratikus módon. Az előbbi esetben a vezető választ, az utóbbi esetben minden résztvevő kiválasztja az általa legfontosabbnak tartott 4-5 újravázolt, azaz az eredeti probléma valamilyen megközelítést adó problémát, ezeket rendben felolvassák és megjelölik a sorszámaikat az eredeti listán. A megjelölt 7-8 újravázolt problémából a leggyakrabban választott 2-3 vagy a leggyakrabban választottakból egybe fogalmazható 2-3 újravázolt problémát megjelöljük, újrafogalmazva ismét felírjuk egy-egy új lapra a következő bevezető szavakkal "hány féleképpen tudjuk ...?".
4. A bemelegítés leginkább a szabadon szárnyaló légkör megteremtését segíti. Különösen akkor fontos, ha az ötletbörzét (akár több napos) megszakítással tartjuk. Kulcskérdése: mire tudjuk még használni „a ...?”. Nem számít, hogy mi a téma, a cél az ötletek elővarázslása.
5. Az ötletbörze megkezdésekor a vezető felolvassa a felírt probléma-megfogalmazásokat és kéri az ötleteket. Minden ötletet (lehetőleg vastag filctollal) felírunk és megszámozunk, és mindenki számára látható helyre tesszük.
6. A legörültebb ötletek kiválasztása és megszelídítése az ötletek elapadását követően indul. A legörültebb 2-3 ötlet közfelkiáltással történő kiválasztását követően felírjuk őket egy-egy lapra és javaslatokat kérünk a használhatóvá tételükre. Ha nincs ilyen, az sem baj, de gyakran a nagyon vad ötletekből születnek a legjobb megoldások.

Az ötletbörze alkalmával több száz fejlesztési feladat, illetve lehetséges intézkedés fogalmazódhat meg.

A folyamatábrákat főként az analitikus gondolkodásuk alkalmazhatják sikerrel a fejlesztés szükséges feladatainak feltárására. Ekkor a helyzet-meghatározásból, mint kiinduló állapotból haladunk a jövőképpen vázolt állapot felé. Feltárjuk a megváltoztatható elemeket és ezek egymással való kölcsönhatásaira, időben és térben való egymásra épülésükre ügyelve felrajzoljuk az "A"-ból "B"-be vezető utak lehetséges alternatíváit. Vegyük elő például a problémafát és vizsgáljuk meg az abból átfordított célfa egyes csatornáit. Válasszuk ki az erőforrásainknak, lehetőségeinknek leginkább megfelelő beavatkozási láncokat.

A scenáriók vagy forgatókönyvek készítésével a fejlesztés eredményességét befolyásoló környezeti elemek hatásainak mérlegelésére fordíthatunk nagyobb figyelmet. Ez esetben először a SWOT-analízisben vázolt lehetőségek és veszélyek alakulásának alternatíváit vázoljuk fel. A térségfejlesztési célok eléréséhez szükséges feladatokat pedig az így kapott színvonal között rajzoljuk meg.

Mindhárom módszernek megvan a maga előnye és hátránya. Az elsővel vad, képtelenek látszó ötletek is előjönnek, azonban nem rajzolódik ki azok rendszere, az egyes javasolt feladatok közötti kölcsönhatás rendszere sem. A második esetben jól látszanak a kapcsolódási pontok, kirajzolódik a fejlesztés folyamata, de éppen az áttekinthetőség miatt csak a legalapvetőbb programok megtalálására koncentrálnak, valamint fix kezdő és végpontokkal számol. A harmadik esetben egy rugalmas, a környezet változásaihoz alkalmazkodni képes alternatívarendszer nyerhető, de szintén beszűkül a javaslatok választéka, az ötletek sziporkázására kevésbé van lehetőség. Legszerencsésebb, ha kombináltan alkalmazzuk őket.

A megtalált alternatívák értékelésekor (szelekció és prioritások meghatározása) is több módszer közül választhatunk.

A *Delphi technika* a már megismert csoportos munkamódszerek sorába illeszkedik. A felbukkant alternatívákat a megadott kritériumok együttes, saját szubjektumán átengedett mérlegelésével a csoport tagjai rangsorba állítják. Ez esetben az összesített rangsort vezető fejlesztési feladatokat fogadjuk el stratégiai feladatokként. Célszerű ezt a módszert 1-2 nappal az ötletbörze után indítani, mivel egyrészt az ötletbörze túl fárasztó, s mindkét eljárás időigényes. Az értékelés ráadásul inkább analitikus, a realitásokhoz viszonyított beállítottságot igényel.

A *rendszerezett értékelő lapokkal* szisztematikusan, az előzőnél mélyebbre hatolva elemezhetjük ki az egyes változatok előnyeit és hátrányait. Minden ötlet számára készítenek egy, az értékelés szempontjait tartalmazó értékelő táblázatot. Az értékelésben résztvevők először is az általuk károsnak, veszélyesnek tartott felvetéseket kizárják, majd az ötleteteket minden egyes szempont szerint pontozzák. A pontszámok összesítésével rajzoljuk ki a prioritási sorrendet.

Az *“ördög ügyvédje”* módszer nem idegen a magyar mentalitástól és nagyon hatásos. Valakit, vagy valakit megkérünk, hogy támadják a terítéken lévő elképzelést, mutassanak rá annak gyengeségeire, esetleges veszélyeire, a megvalósítás problémáira. Mások pedig “védő ügyvédként” az ötlet védhetőségét bizonyítják, ill. a jogos kifogások átalakítását, továbbfejlesztését végzik el. A későbbi kockázatok minimálisra csökkentésében jó szolgálatokat tehet ez a módszer.

EREDMÉNY

- A célok elérését segítő, tesztelt és prioritási sorrendbe rendezett 4-10 fejlesztési programra elegendő feladatrendszer. A megtalált és prioritási sorba rendezett fejlesztési feladatok a stratégia fejlesztési programjainak kereteit adják. Részletes kidolgozásuk a programtervekben történik.

PÉLDA – TÉRSÉGI GAZDASÁGFEJLESZTÉSI STARTÉGIA FEJLESZTÉSI FELADATAI

13. táblázat

A korábban meghatározott „Új gazdasági szereplők megjelenése és versenyképes vállalkozások” fejlesztési prioritáshoz meghatározott fejlesztési célok és programok

<i>Átfogó cél</i>		
A térségben élők életlehetőségeinek az országos átlaghoz való közelítése a természeti, kulturális és esztétikai értékekre, valamint a kreativitásra alapozva		
<i>Stratégiai terület</i>		
2. Gazdasági szerkezet átalakítása		
<i>Fejlesztési prioritás</i>		
2.1. Új gazdasági szereplők megjelenése és versenyképes vállalkozások		
<i>Fejlesztési feladatok</i>		
2.1.1. Helyi vállalkozások indulása és versenyképességének erősítése	2.1.2. Külső vállalkozások betelepülésének ösztönzése	2.1.3. Közösségi foglalkoztatás bővítése
<i>Intézkedések</i>		
2.1.1.1. Közlekedési feltételek javítása	2.1.2.1. Termelői infrastruktúra fejlesztése	2.1.3.1. Közösségi vállalkozásokhoz civil szervezetek megerősítése
2.1.1.2. Korszerű vállalkozói telephelyek biztosítása	2.1.2.2. Vonzó pénzügyi környezet megteremtése	2.1.3.2. Önkormányzati feladatok átadásának megalapozása
2.1.1.3. Munkaerő képzettségének, mentalitásának javítása	2.1.2.3. Munkaerő képzettségének, mentalitásának javítása	2.1.3.3. Közösségi vállalkozások menedzsereinek és mentorainak képzése
2.1.1.4. Technológia korszerűsítése	2.1.2.4. Segítő, de szigorú igazgatás	2.1.3.4. Közösségi vállalkozások szervezése és működtetése
2.1.1.5. Irodai és kommunikációs infrastruktúra fejlesztése	2.1.2.5. Gondozott táj és települések	2.1.3.4. Közösségi vállalkozások piaci helyzetének megerősítése
2.1.1.6. Vállalkozói képességek fejlesztése	2.1.2.6. Intenzív térségmarketing	
2.1.1.7. Tőkeellátottság javítása		
2.1.1.8. Marketing aktivitás erősítése		
2.1.1.9. A térségi piac megszerzése, a vásárlóerő térségen belül tartása		
2.1.1.10. Minőségi garanciák megteremtése		

Forrás: saját szerkesztés

3.11. A MEGVALÓSÍTÁS ESZKÖZEINEK MEGHATÁROZÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

Stratégiánk megvalósításához szükségünk lesz természeti, szellemi, pénzügyi erőforrásokra, munkaerőre és infrastrukturális feltételekre. Ezek meglévő mennyiségéről és minőségéről a helyzetfeltáró szakaszban pontos képet kaptunk. Most a stratégiában javasolt fejlesztési feladatok, mint fejlesztési programok eszközigényét kell felmérnünk és a meglévő “készlettel” összehasonlítani. Pontos eredményeket természetesen csak a részletes programtervek kidolgozása után tudunk mondani, de az eszközigény hozzávetőleges becslésére már most is szükségünk lehet.

Ha nem akarjuk, vagy még nem tudjuk a részletes program és projektterveket elkészíteni, az erőforrásigényre csak a hasonló programok megvalósítása során nyert tapasztalataink és néhány evidencia alapján következtethetünk.

MÓDSZER

Készítünk egy táblázatot, melyben a sorokban a javasolt fejlesztési programok szerepelnek, oszlopaiban pedig a következő megnevezések:

- a. természeti erőforrásigény
- b. szükséges szakértelem
- c. fizikai munkaerőigény
- d. szakképzett munkaerőigény
- e. vezetői, irányítói ismeretekkel rendelkezők iránti igény
- f. infrastrukturális igény
- g. tőkeigény
- h. szervezeti háttér
- i. belső ismertség és elfogadottság.

A táblázat celláiba jegyezzük fel az igényelt erőforrásokat és pipáljuk ki azokat, melyek a helyzetfeltárás alapján a térségen belül biztosítottak. A fennmaradó esetekben jelöljük meg, hogy melyek azok, melyek a térségen kívülről biztosítandók, ill. a térségen belül kifejlesztendők. A korábbiakban már ismertetett módon keressük meg a szükséges feltételek biztosításának megoldási alternatíváit.

EREDMÉNY

- a megvalósítás eszközrendszerének felrajzolása, ami segíthet a fejlesztési feladatok pontosításában, sőt akár a már eddig kidolgozott stratégiai elképzelést is módosíthatja.

3.12. A STRATÉGIA DOKUMENTUMAINAK ELFOGADÁSA

A stratégiát az azt kidolgoztató testületnek el kell fogadnia.

A területi tervezésről szóló jogi szabályozás az önkormányzatok területfejlesztési társulásait ruhazza fel a fejlesztési koncepciók készítésének jogával és a rendelkezések alapján a kistérségi fejlesztési stratégiát, miként a programokat is a társulásnak a megyei fejlesztési tanácsok véleményét kikérve kell elfogadnia.

Természetesen térségfejlesztési stratégiát vagy fejlesztési programot más, a fejlesztést alulról kezdeményező szervezet is kidolgozhat, annak érdekében, hogy saját munkáját annak alapján végezze. Ez esetben azonban az egyeztetés elengedhetetlen, hiszen az ugyanazon területre vonatkozó stratégiák kiolthatják egymást, az erőforrások szétforgácsolódásához vezethetnek.

A térség választott vezetőiből álló testületnek meg kell tárgyalnia és határozatban el kell fogadnia a helyzetértékelő tanulmányt és a javaslatokat tartalmazó javaslati részt.

A több fórumon megvitatott, majd a testület által elfogadott dokumentumot célszerű nyomtatásban megjelentetni, hogy minél több helyi és külső szereplőhöz eljuthasson, beépülhessen azok saját stratégiáiba, ill. alapját képezze a kiépítendő partneri kapcsolatoknak.

3.13. AZ ÁGAZATI STRATÉGIÁK KIDOLGOZÁSÁNAK SPECIÁLIS KÉRDÉSEI

A kistérségi komplex stratégiák készítése mellett gyakori a valamely ágazatra leszűkített stratégiák kidolgozása. Jellemzően ilyen stratégiák lehetnek:

- foglalkoztatási stratégia (foglalkoztatási paktum),
- turizmusfejlesztési stratégia,
- vállalkozásfejlesztési stratégia,
- információs stratégia (intelligens kistérség),
- közszolgáltatás (oktatási, szociális, egészségügyi) fejlesztési stratégia,
- kulturális stratégia,
- stb.

A valamely ágazatra fókuszáló kistérségi stratégiák készítése a komplex stratégia kidolgozásához hasonlóan történhet, lényeges különbség a tervezési csoport tagjainak összetételében, a helyzetértékelés szempontrendszerében és a figyelembe vehető alapstratégiákban adódik.

A tervezői csoport összeállításában természetesen az adott ágazathoz kapcsolódó döntéshozók, szakemberek, célcsoporttagok dominálnak.

A helyzetértékelés szempontrendszerének megalkotásában az adott ágazat szakirodalmából meríthetünk ismereteket. Az egyes ágazatok sajátosságait figyelembe véve, a helyzetértékelések kidolgozásakor pl. az alábbi strukturális felépítések követhetők.

14. táblázat

Kistérségi közszolgáltatás-fejlesztési stratégiák helyzetértékelésének szempontrendszere

SZÜKSÉGLETEK	KÜLSŐ KÖRNYEZET	SZERVEZETI KAPACITÁSOK
<p><i>Célcsoport</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • mérete • demográfiai trendjei • demográfiai összetétele • területi megoszlása • jellemző csoportjai és azok speciális igényei • jövedelemviszonyai <p><i>Célcsoportokhoz kötődő jogszabályi előírások</i></p>	<p><i>Szabályozás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • indítás szabályai • működés szabályai <p><i>Szakmai segítők</i></p> <p><i>Képzési háttér</i></p> <p><i>Innovációs központok</i></p> <p style="text-align: center;">FORRÁSOK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Állami finanszírozás • Önkormányzati finanszírozás • Szolgáltatási díjak • támogatások 	<p><i>Szolgáltató szervezetek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Szektorális megoszlása • Szervezeti formája • Szervezeti mérete • Technikai háttér • Humán erőforrásai <ul style="list-style-type: none"> • alkalmazottak • önkéntesek • menedzsment • Pénzügyi stabilitása • Szakmai kvalitásai, referenciái • Ismert szolgáltatásszervezési modellek
<p>SZOLGÁLTATÁSOK</p> <p><i>(egészségügy, szociális gondoskodás, oktatás, művelődés)</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Helye • Elérhetősége • Kapacitásai és kihasználtsága • Minősége • Specialitása (másoktól való eltérései) 	<ul style="list-style-type: none"> • Költsége • Díjszabása • Egymáshoz kapcsolódása • Újszerű megoldások megjelenése 	

Forrás: saját szerkesztés

15. táblázat

Kistérségi foglalkoztatási stratégiák helyzetértékelésének szempontrendszere

MUNKAERŐPIACI KÍNÁLAT	MUNKAERŐPIACI KERESLET	MUNKAERŐPIACI ÉS EGYÉB HÁTTÉR-SZOLGÁLTATÁSOK
<p>Demográfiai jellemzők:</p> <p>Korösszetétel</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aktív korúak – Munkaerőpiacra belépők – Munkaerőpiacról kilépők <p>Népességszám változása</p> <ul style="list-style-type: none"> – Születések-halálozások – Vándorlások <p>Nemek szerinti megoszlás</p>	<p><i>Belső kereslet</i></p> <p>Vállalkozások</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sűrűsége – Ágazati megoszlása – Stabilitása – Foglalkoztatottak szerinti mérete – Tervezett leépítések és fejlesztési szándékok – Munkavállalóval szembeni elvárások – Jövedelmek és juttatások 	<p>Passzív foglalkoztatási eszközök</p> <ul style="list-style-type: none"> – Járulékok és segélyezés <p>Aktív foglalkoztatási eszközök</p> <ul style="list-style-type: none"> – Képzések, átképzések – Foglalkoztatási támogatások
<p>Iskolázottság, szakképzettség</p> <ul style="list-style-type: none"> – Iskolai végzettség – Szakképzettség – Nyelvtudás – Átképzéseken részt vettek 	<p>Közszféra</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jelenlegi foglalkoztatottak szakterületenkénti megoszlása – Tervezett leépítések és fejlesztési szándékok – „Köz” foglalkoztatás szervezése, kapacitásai és tapasztalatai – Munkavállalóval szembeni elvárások – Jövedelmek és juttatások 	<p>Munkaügyi szolgáltatások</p> <ul style="list-style-type: none"> – Állásközvetítés – Karrier-tanácsadás – Alkalmassági vizsgálatok – Álláskereső tréningek
Foglalkoztatás helye	Szociális gazdaság	Civil összefogás

<ul style="list-style-type: none"> - Helyben foglalkoztatottak - Ki- és beígázók 	<ul style="list-style-type: none"> - Meglévő közösségi vállalkozások - Meglévők tervezett leépítései és fejlesztései - Munkavállalóval szembeni elvárások - Jövedelmek és juttatások - Tapasztalatok - Fejlesztési igények és kapacitások 	<ul style="list-style-type: none"> - Álláskeresők klubja - Érdekképviselet - Speciális munkavállalói csoportok érdekeinek megjelenése <p>Élethosszig tartó tanulás</p> <ul style="list-style-type: none"> - Képző intézmények tevékenysége, kapacitásai - Közművelődési intézmények tevékenysége, kapacitásai
<p>Munkanélküliek</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nemek - Életkor - Iskolai végzettség - Tartós munkanélküliek - Pályakezdők 	<p><i>Külső kereslet</i></p> <p>Jelenlegi ingázási folyamatok</p> <ul style="list-style-type: none"> - célpontok - szakmák - nagyságrend <p>Potenciális ingázási</p> <ul style="list-style-type: none"> - célpontok - szakmák - nagyságrend 	<p>Közlekedési feltételek a jelenlegi és potenciális ingázási célpontok</p> <ul style="list-style-type: none"> - elérési ideje - utazás ütemezése - közlekedés eszközei <p>Táv munka feltételei</p> <ul style="list-style-type: none"> - informatikai rendszer kiépültsége - eszközellátottság
EREDMÉNY		
<p>Foglalkoztatottság és várható módosulása</p> <p>Foglalkozási szerkezet és várható módosulásai</p> <p>Munkajövedelmek és várható módosulásai</p> <p style="text-align: center;"><i>Forrás: saját szerkesztés</i></p>		

16.táblázat
Kistérségi kulturális stratégiák helyzetértékelésének szempontrendszere

KULTURÁLIS KÍNÁLAT		KULTURÁLIS KERESLET		A KULTÚRA KÖZVETÍTÉS INTÉZMÉNYEI
<p><i>Népesség</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • iskolázottsága • szakképzettsége • kreativitása <p><i>Kulturális örökség:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • épített • szellemi • gazdaságtörténeti <p><i>Helyi tudás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • hagyományos területhasználati módok • hagyományos szakmák, mesterségek • hagyományos termékek • Szokások, népi hagyományok <p><i>Alkotókörök</i></p> <p><i>Innovációs magok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • K+F műhelyek • helyi innovációk 		<p><i>Népesség</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • iskolázottsága • szakképzettsége • kreativitása • jövedelmi viszonyai • általános fogyasztási szokásai <p><i>Kulturális szolgáltatásokat használók</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • rendezvények résztvevői • képzések résztvevői • könyvtárak használói • mozilátogatók • kiállítások látogatói <p><i>Kulturális termékeket fogyasztók</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • könyvvásárlók • zenei termékek vásárlói • képzőművészeti alkotások vásárlói <p><i>Turisztikai forgalom</i></p> <p><i>Vállalkozások</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • arculattervezés • csomagolás 		<p>Iskolák, képző intézmények</p> <p>Könyvtár</p> <p>Művelődési ház</p> <p>Kiállító terem, galéria</p> <p>Közösségi ház</p> <p>Színház</p> <p>Helyi média</p>
A KULTÚRA BEÉPÜLÉSE A HELYI GAZDASÁGBA				
<p><i>Turizmus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • élmények • fesztiválok 	<p><i>Helyi termékek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • élelmiszerek • kézműves termékek 	<p><i>Kreatív ipar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • művészet-tartalmú termékek • design • infokommunikáció 	<p><i>Helyi piac bővülése</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • helyi kulturális kereslet kielégítése 	<p><i>Fejlesztési stratégiák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • innovatív tervezés • kommunikáció

Forrás: saját szerkesztés

17.táblázat

Kistérségi turizmusfejlesztési stratégiák helyzetértékelésének szempontrendszer

TURISZTIKAI VONZERŐK	TURISZTIKAI FOGADÓKÉSZSÉG	TURISZTIKAI MENEDZSMENT
<p>Természeti értékek</p> <ul style="list-style-type: none"> – érdekes táj, hegy, tó, folyó, erdő, barlang, termálvíz, védett élővilág, botanikus kert <p>Épített kulturális örökség</p> <ul style="list-style-type: none"> – vár, kolostorrom, műemlék templom, kastély, kúria, történelmi híd, park <p>Szellemi kulturális örökség</p> <ul style="list-style-type: none"> – híres ember, történelmi esemény, műalkotások <p>Gazdasági kulturális örökség</p> <ul style="list-style-type: none"> – tradicionális mezőgazdálkodás eszközei, ipartörténeti emlékek <p>Alkotókörök</p> <ul style="list-style-type: none"> – népdalkörök, kézművesek, képzőművészek, táncegyüttesek, színjátszók <p>Népi hagyományok</p> <ul style="list-style-type: none"> – népszokások, mondák, dalok, népviselet, népi ételek <p>Helyi termékek</p> <ul style="list-style-type: none"> – tájjellegű élelmiszerek, bor, kézműves termékek, hungaricumok 	<p>Szálláshelyek</p> <ul style="list-style-type: none"> – szálloda, panzió, turistaház, magánzállásadás, kemping, sátorozóhely <p>Vendéglátás</p> <ul style="list-style-type: none"> – étterem, falusi vendégasztal, közkonyha, talponálló, cukrászda, fagyizó, bár, kocsmá <p>Programok - termékeként</p> <ul style="list-style-type: none"> – öko-, kulturális, aktív (pl. lovas, vízi, kerékpáros, vadász, horngász), agro és falusi, szakmai, konferencia, gyógy és wellness <p>Rendezvények</p> <p>Háttér szolgáltatások</p> <ul style="list-style-type: none"> – egészségügy, közbiztonság, bolti kereskedelem, személyes szolgáltatások, sportolási lehetőség – közlekedés – településkép, köztisztaság, virágosítás, hulladékkezelés <p>Szolgáltatók</p> <ul style="list-style-type: none"> – szakmai felkészültsége – vendégszeretet 	<p>Tájékoztatás</p> <ul style="list-style-type: none"> – táblarendszer, információs pontok – vendégszolgálat <p>Koordináció</p> <ul style="list-style-type: none"> – Szolgáltatók közötti együttműködés szervezése, összehangolt árképzés, szolgáltatóknak tanácsadás, képzés – Termékfejlesztés <p>Beutaztatás</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vendégközvetítés, utasszervezés, programok kijánálása, más csomagokhoz illesztése <p>Promóció</p> <ul style="list-style-type: none"> – kiadványok, vásárokon, médiában való megjelenés <p>Támogatási források megszerzése</p>
EREDMÉNY		
<p>Vendégforgalom</p> <ul style="list-style-type: none"> – vendégek száma (ebből külföldi) – vendégéjszakák száma (ebből külföldi) – látogatók száma <p>Kihasznátság</p> <ul style="list-style-type: none"> – átlagos tartózkodási idő – szálláskihasznátság <p>Foglalkoztatás</p> <ul style="list-style-type: none"> – közvetlenül a turizmusban foglalkoztatottak száma – a turizmushoz kapcsolódó területeken foglalkoztatottak száma <p>Jövedelmek</p> <ul style="list-style-type: none"> – közvetlen turizmusból származó jövedelmek (szállásdíj, belépőjegyek) – közvetve turizmusból származó jövedelmek (vendéglátás, bolti kereskedelem, kapcsolódó szolgáltatások, közlekedés) <p>Megvalósult fejlesztések</p>		

Forrás: saját szerkesztés

18.táblázat

Kistérségi vállalkozásfejlesztési stratégiák helyzetértékelésének szempontrendszere

A HELYI GAZDASÁGOT ALAKÍTÓ KÜLSŐ FOLYAMATOK	A HELYI GAZDASÁG HELYZETE	A HELYI GAZDASÁG BELSŐ FELTÉTELRENDSZERE
<p><i>Globális folyamatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – nyersanyagpiac – energiapiac – késztermékpiacon – munkaerőpiac – pénzügyi piacok – innovációk – húzó ágazatok – területi változások – urbanizáció <p><i>Európai Uniói folyamatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – piaci mozgások – népességmozgások – húzó ágazatok – fejlesztési stratégiák <p><i>A nemzetgazdaság folyamatai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – gazdasági szerkezet változása – húzó ágazatok – gazdasági teljesítmények és eredmények – foglalkoztatás és jövedelmek – országon belüli különbségek – megvalósult fejlesztések – fejlesztési stratégiák <p><i>A regionális gazdaság folyamatai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – a régió gazdasági szerkezete – húzóágazatok – regionális piacok – gazdasági teljesítmények és eredmények – klaszteresedés – innovációk, K+F központok – megvalósult fejlesztések – regionális fejlesztési stratégiák 	<p><i>Vállalkozások általában</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – sűrűség – nagyság szerinti összetétel – non-profit és for-profit vállalkozások – ágazati megoszlás – területi megoszlás – teljesítmény és eredményesség – részesedés a regionális gazdaságból <p><i>Mezőgazdaság</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – hagyományok – birtokviszonyok – üzemméretek – telephely- és eszközellátottság – technológiai színvonal – termékek és termelési eredmények – meghatározó vállalkozások – komparatív előnyök – piaci pozíciók, belső piac részesedése – versenytárs és szövetséges térségek – megvalósult és tervezett fejlesztések <p><i>Ipar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – hagyományok – üzemméretek – telephely- és eszközellátottság – technológiai színvonal – termékek és termelési eredmények – meghatározó vállalkozások – komparatív előnyök – piaci pozíciók, belső piac részesedése – versenytárs és szövetséges térségek – megvalósult és tervezett fejlesztések <p><i>Szolgáltatások – kereskedelem, kisipari javítás, turizmus, vendéglátás, üzleti szolgáltatások</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – hagyományok – üzemméretek – üzlethelyiség, telephely- és eszközellátottság – technológiai színvonal – termékek és termelési eredmények – meghatározó vállalkozások – komparatív előnyök – piaci pozíciók, belső piac részesedése – versenytárs és szövetséges térségek – megvalósult és tervezett fejlesztések 	<p><i>Földrajzi adottságok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – termőföld ellátottság, minőség – klimatikus viszonyok – vízellátottság – ásványkincsek – környezeti állapot – természetvédelem – országhatár közelsége – centrumok közelsége – természetes szállítási útvonalak és akadályok – katasztrófaveszély <p><i>Vállalkozói infrastruktúra</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – közlekedés – közművesítettség – telephelyek – üzleti szolgáltatások – hasznosítható ingatlanok <p><i>Humán erőforrások</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – munkaerő mennyisége és minősége – menedzsment kapacitások – vállalkozói ismeretek – képzési, továbbképzési lehetőségek – közbiztonság <p><i>Kooperációs lehetőségek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – meglévő együttműködések, klaszterek – vállalkozói fórumok <p><i>Szubszenciák</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – adókedvezmények – ingatlanhasználatra vonatkozó kedvezmények – támogatások, pályázati jogosultságok <p>Gazdaságfejlesztő szervezetek</p>

19.táblázat

Kistérségi információs stratégiák helyzetértékelésének szempontrendszere

„HARDVER”	„SOFTVER”	INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIÁK ALKALMAZÁSA
Távközlési és informatikai hálózatok – Vezetékes telefon – Mobil telefon – Kábel Tv – Szélessávú internet Informatikai eszközellátottság – Vállalkozások – Közsféra – Civil szervezetek – Háztartások – Közösségi pontok Kapcsolódás a regionális, országos médiához – Újság – Rádió – Tv Helyi média – újság – rádió – Tv	Kultúra (különböző részecsoportokban pl. térségi döntéshozók, adminisztrációban dolgozók, nők-férfiak, hátrányos helyzetű csoportok) – A kommunikáció szerepének értékelése – Preferált kommunikációs formák – IT eszközökkel való első találkozás – IT eszközök beépültsége a mindennapi életbe Felhasználók – Motiváltság – IT eszközöket napi, heti rendszerességgel használók – Legalább alapszintű felhasználói képességgel rendelkezők lehetőleg szakmaterületenként – ECDL vizsgával rendelkezők száma – tapasztalatok Szakmai háttér – Speciális szakképzettséggel rendelkezők száma – Rendszergazdák – IT mentorok	E-közigazgatás – kiépültség – Szolgáltatások – Hatókör – Kihasznátság – Rendszerek és rendszergazdák – Minőségbiztosítás – tapasztalatok Gazdaságban – Adminisztrációban – Technológiában – Rendszerek és rendszergazdák – Minőségbiztosítás – Tapasztalatok Oktatásban – elterjedtség – beépülés az oktatásba – Használók – Kihasznátság – Tapasztalatok Egészségügyben – Adminisztrációban – Gyógyításban – Rendszerek és rendszergazdák – Minőségbiztosítás – Tapasztalatok Távmunka – elterjedtség – Tevékenységek – foglalkoztatók – tapasztalatok Közösségi informatikai pontok – Kiépültség – Funkciók – Használók – Tapasztalatok

Forrás: saját szerkesztés

A stratégia és a megvalósítás hogyanjának meghatározásához ötletet adó alapstratégiákból és innovatív módszerekből ad áttekintést sorozatunk egy korábbi kötete, az „Innovációk a kistérségi fejlesztéseken” (G.FEKETE 2001).

4. KISTÉRSÉGI OPERATÍV PROGRAMOK ÉS CSELEKVÉSI TERVEK KIDOLGOZÁSA

4.1. AZ OPERATÍV PROGRAM STRATÉGIAI TERVEZÉSBEN BETÖLTÖTT SZEREPE, FELÉPÍTÉSE ÉS KIDOLGOZÁSÁNAK MENETE

ELMÉLETI HÁTTER

Az operatív programkészítés során abból indulunk ki, hogy a térség szereplői együttesen elkészítették a stratégiai programot, melyben meghatározták a program célkitűzéseit, prioritásait, alprogramjait és intézkedéseit, ütemezték azokat a program időszakára és megbecsülték a megvalósítás forrásigényét és forrásmegosztását. Az egyes intézkedések esetében megterveztek a leglényegesebb eredmény és következmény indikátorokat, amelyek a program megvalósulása esetén mutatják a térségben bekövetkező változásokat, elősegítik a felvázolt jövőkép megvalósulását. Ugyanakkor a stratégiai program kidolgozása során elindult a projektötletek megfogalmazása, a térségi szereplők egyéni fejlesztési törekvéseinek felmérése.

A kistérségi programozás második szakaszába lépve a legfontosabb megválaszolandó kérdés, hogy a közösség egy adott időszak alatt hogyan gazdálkodik a kistérség fejlesztésébe bevonható közösségi erőforrásokkal. Azt kell megtalálni, hogy a térségi szürkeállományt, a menedzsment kapacitásokat, a térségen belül és a kívülről megszerezhető közpénzeket hogyan tudják a leghatékonyabb módon a kistérségi stratégiában megjelölt célok megvalósulása érdekében hasznosítani. Ehhez a megválaszolandó részkérdések:

- Milyen feladatokat?
- Kik, milyen munkamegosztásban?
- Mikor, meddig?
- Hol?
- Mennyiből?
- Milyen forrásösszetételben?
- Milyen kötelezettségek mellett?
- Milyen információs rendszerrel?
- Milyen PR-ral?
- Kinek, hogyan elszámolva?

A kistérségi operatív program a stratégiai program és a projektek között teremt kapcsolatot. Megmutatja a kistérség stratégiai programja intézkedéscsoportjainak a térségi szereplők által felvállalt, konkrét céllal, felelőssel, időbeni ütemezéssel, költségvetéssel rendelkező projekteké formálódásának útját. A stratégia egy szűkítésével konkrétan kijelöli a célok eléréséhez vezető utat, felrajzolja az adott időszakban megteendő lépéseket és az azok teljesítéséhez szükséges feltételrendszert. Mindezt úgy teszi, hogy rendszerbe foglalja az azonos cél megvalósítását szolgáló projekteket, projektcsoportokat képez. Az adott időszakban megvalósítani kívánt projekteket egy több évre szóló, az egymásra épülést érzékeltető, a megvalósuláshoz szükséges erőforrások felmérését és hasznosításuk megvalósítható koordinációját biztosító, az egyes projektek kapcsolódási pontjait és együttes hatásait is bemutató integrált fejlesztési programmá fogja össze.

Az operatív programhoz a helyzetértékelés összefoglalását és a célrendszert a stratégiai programból vesszük át, ám azt, hogy a stratégia céljaiból mennyit sikerül lefed-

nünk és mely célcsoportokat milyen mértékben tudunk megérinteni, azt a projektek céljai és indikátorai összesítéséből kirajzolódó kép mutatja meg. Ugyanígy a projektek input indikátorai jelölik ki az operatív programok forrásszükségletét, aminek azonban a stratégia által bemért elérhető források keretein belül kell maradnia. Az operatív program szervezeti háttere és PR-stratégiája is két oldalról, a stratégia és a projektek felől meghatározott.

Amennyiben a program csak a kistérségi szervezet saját hatáskörben megvalósítandó fejlesztéseit fogja át, a stratégia – operatív program - projektterv időbeni és logikai sorrend követendő. Amennyiben azonban a terv a térségi szereplők autonóm döntésein alapuló fejlesztések számára kíván irányt adni, az operatív program készítése feltételezi az egyéni fejlesztési szándékok projektötletek formájában való előzetes feltérképezését. Az operatív program kidolgozásához természetesen még nem kell részletes projekttervvel rendelkezünk, de ismernünk kell legalább a projektötletet kifejtő logikai keretmátrix tartalmát. A projektek ötletek egymáshoz és a stratégiához illesztése visszahat a projekttervezésre, mivel rámutat a program egészének megvalósulása és fenntarthatósága szempontjából érzékeny pontokra, az egyéni projekttektől elvárható követelményekre.

Kistérségi operatív terv készítését a magasabb szintű tervek megvalósításához is megkövetelhetik. (Így történt ez a SAPARD programhoz való csatlakozás, vagy az NFT I- II. tervezési időszakaiban, igaz, ez utóbbi időszakban cselekvési terveknek hívták azokat.)

A magasabb szintű programok megvalósításához kapcsolódó kistérségi terv készítése során is az alábbi feladatokat kell elvégezni:

- Az OPk-hoz társuló konstrukciók (akciótervek) és a kistérségi OP tervezett intézkedéseinek összevetése
- Rövid távú 2-3 évre kitűzött célok meghatározása - (biztosítani kell az akciótervnek a stratégiából – operatív programból való származtatását!)
- Projektötletek elemzése, rangsorolása
- Partneri kör felvázolása
- Saját erő bemérése (partnerekével együtt)
- Programok nagyságrendjének bemérése
- Indikátorok meghatározása
- Ütemezés
- Fő felelősök és szervezők megjelölése

20.táblázat
Az operatív program készítésének kapcsolódása a stratégiai programkészítéshez és a projektervezéshez

Stratégiai program		Operatív program		Projektek
7 évre		3 évre		
		szűkítés	←	összefoglalás
Helyzetértékelés	→	célzott	←	hátér-információk, in-
SWOT	→	összefoglaló,	←	doklás (térségről, ága-
	↓	indoklás	←	zatról, szervezetről)
Jövőkép	↓		→	
Célok, prioritások	→	Célcsoportok	←	célcsoport
	→	célok szűkítése	←	beavatkozási logika,
	→		←	feltételezések
	→	Hatásindikátorok	→	Hatásindikátorok
Alprogramok, intéz-	→	Alprogramok	↓	Eredményindikátorok
kedések	→		↓	
	→	Eredményindiká-	←	Output indikátorok
	→	torok	←	
	→	Szükséges forrás-	←	Input indikátorok
	→	sok	←	
Várható költségek	→	Szükséges források	←	költségek ütemezése,
	→	Költségek ütemezése,	←	partnerek és feladaton-
bevonható források	→	partnerek és projekten-	←	kénti lebontása
Szervezeti háttér	→	Bevonandó források	←	bevonandó források
	→	partnerek, menedzs-	←	partnerek, menedzs-
PR-stratégia	→	ment	←	ment
	→	PR-terv	←	kapcsolódó PR-akciók

Forrás: SAPARD Tervezési Útmutató alapján saját szerkesztés

A kistérségi operatív program mellett, hogy a tartalma a stratégiai program szűkítésével és az adott időszakban a stratégia megvalósulását leginkább szolgáló projektek összesítésével áll elő, szerkezetében is hasonló a stratégiai programhoz.

Az operatív program a következő fejezetekből épül fel:

1. A terv célja, speciális elvárások
2. A kidolgozás módszertanának összefoglalása
3. Az egyeztetési folyamat bemutatása
4. A stratégiai rövid összefoglalása (indoklás)
5. A stratégiai program megvalósítása első három évében ható tényezők összefoglalása
6. Az operatív programban megjelenő célok, alprogramok és projektek, valamint azok kapcsolódása a stratégiához és egymáshoz (programtábla)
7. Projektek alprogramonkénti ütemezése
8. Az operatív program összesített forrásigénye
9. Forrástérkép és pályázati-terv
10. Felelősök összesítése, az operatív program menedzsmentje
11. Monitoring-terv
12. PR-terv
13. Mellékletek: Műszaki és üzleti tervek, szerződéses kötelezettségvállalások, térképek, ábrák, rajzok

Az operatív program kidolgozása, bár ebben a csoportmunka – szakértői munka – terepmunka váltják egymást, sokkal inkább szakértői feladatnak tekinthető, mint a fejlesztési stratégia megalkotása.

21. táblázat

A kistérségi operatív fejlesztési program elkészítésének folyamata

	Helyi Csoport- munka	Terepmunka	Szakértői munka
ELŐKÉSZÍTÉS			
Operatív adatlapok készítése, a kitöltési útmutató ismertetése			Szakmai anyag készítése
Indító megbeszélés: Kidolgozandó alprogramok, részprogramok meghatározása	Döntés		Szempontok összefoglalása
PROJEKTGENERÁLÁS			
Projektötletek összegyűjtése		Adatlapok kitöltése a projektgazdákkal	
Projektötletek kiválasztása, stratégiához illesztése	Kiválasztás		Javaslat
Projekt adatlapok korrigálása (hiánypótlás, átfedések kiküszöbölése)		Egyeztetés a projektgazdákkal	
ÖSSZESÍTÉS			
Indikátorok			Elemzés
Forrásigény			Elemzés
Forrástérkép			Elemzés
Felelősök			Elemzés
Pályázati terv		Egyeztetés a projektgazdákkal	
Monitoring-terv			Javaslat
PR-terv			Javaslat
Stratégiához való illeszkedés ellenőrzése			Elemzés
ELFOGADÁS	Döntés		Dokumentálás

Forrás: saját szerkesztés

Az eddigi programozási tapasztalatok alapján megfogalmazható néhány, a kistérségi operatív program kidolgozásakor figyelembe veendő javaslat. Ezek:

- Azok a szervezetek, amelyek a programok majdani megvalósításában részt kívánnak venni, a programalkotás, illetve az egyeztetési eljárás során együttműködési megállapodást köthetnek, konzorciumot hozhatnak létre, a vállalt feladatokban már az induláskor megállapodhatnak.
- Térségben és ne településekben, vállalkozásokban gondolkodjanak, hiszen kistérségi programot készítenek.
- Az elkészült operatív programoknak illeszkedni kell a regionális és országos tervekhez és a kistérség már elfogadott programjaihoz. Az utóbbi megvalósulása érdekében elengedhetetlenül szükséges az egyeztetés azok kidolgozóival, a megvalósulásukért felelős szervezetekkel.
- Közérthető nyelven fogalmazzanak
- Ne használjanak többes szám első személyt és feltételes módot.
- Ne használjanak rövidítéseket, mozaik szavakat és ne vonjanak össze intézményeket.
- Kerüljék az általános megfogalmazásokat (mint pl. a jelentősen nő, sokan részt vesznek).

4.2. AZ OPERATÍV PROGRAM KIDOLGOZÁSÁNAK ELŐKÉSZÍTÉSE

MÓDSZER

Az operatív program kidolgozásának indításakor tisztázandó a terv célja, a terv kidolgozására vonatkozó speciális elvárások, a módszertan és az egyeztetési folyamat menete, valamint röviden összefoglalandók a stratégia legfontosabb megállapításai és célkitűzései és az azok megvalósítását befolyásoló tényezők. Mindezek a szakértői előkészítő munkát követő helyi csoportmunka során elvégezhetők.

Az operatív terv célja természetesen a már létező stratégia megvalósítása, ám szükséges a program időtávjának, földrajzi helyének rögzítése, különösen, ha az szűkebb, mint a stratégiai programé.

A speciális elvárások jórészt abból adódnak, hogy innovatív stratégiaalkotás esetén is az operatív program gyakorta már allokatív tervnek minősül, azaz valamilyen adott forrás, vagy források felhasználását tervezi meg. Így a kistérségi tervezésben pl. az európai uniós forrásokat allokáló Nemzeti Fejlesztési Tervhez, vagy a Nemzeti Vidékfejlesztési Tervhez kapcsolódó kistérségi tervekkel szemben számos, a források felhasználásából adódó elvárás fogalmazódik meg. Így pl. kistérségi agrárstruktúra és vidékfejlesztési programok készítésének mellett, hogy állami segítséggel, széleskörű társadalmi összefogással és nyilvánossággal kidolgozták saját térségük integrált fejlesztési tervét, majd összehangolt, egységes operatív programmá formálták az egyes fejlesztési elképzeléseket, projekteket, az is célja volt, hogy a kistérségek felkészüljenek az európai uniós közösségi alapok forrásainak befogadására. Ezért az operatív programok kidolgozása során a támogató hangsúlyos elvárásként fogalmazta meg 1. a partnerségre, ezen belül az egy projekten belüli összefogásra, valamint 2. a több, közös célokat szolgáló projekt összekapcsolására, 3. a külső források koordinált felhasználására, 4. a térségi, regionális fejlesztési stratégiához, tervekhez való illeszkedésre, 5. a több évre szóló tervezésre és 6. a fejlesztések eredményeinek fenntarthatóságára vonatkozó követelményeket. További elvárásként jelent meg pl., hogy a tervezési időtáv 3 év legyen, készüljön kiadvány, hogyan dokumentálják az egyeztetéseket, csak a szükséges saját erővel rendelkező projektek szerepeljenek a programban.⁷

Az egyeztetések megtervezése során azt kell meghatározni, hogy hol, milyen körben, milyen témában és milyen elvárt eredménnyel történjenek meg az egyeztetések.

A stratégia összefoglalása ne legyen több 4-5 oldalnál. Térjen ki a helyzetértékelés legfontosabb, a stratégiát indokoló részeire, mutassa be a célrendszert és világítsa meg a megvalósulás feltételeit.

A megvalósulást adott időszakban befolyásoló folyamatok számba vétele alapozza meg a stratégia szűkítését. Ezek a folyamatok jellemzően három területhez kapcsolódnak:

- a térségi fejlődés külső és belső trendjei: áttekintésükhöz használhatjuk a stratégia SWOT elemzésének készítésekor felállított szempontrendszert,
- a térségfejlesztői kapacitások: magában foglalja a személyi, szervezeti, pénzügyi forrásokat,
- külső források bevonásának lehetősége: pályázati források, befektetők már elindult betelepítése, támogató intézmények térségi megjelenése.

⁷ Útmutató a kistérségi vidékfejlesztési programok kidolgozásához. FVM. 2000

EREDMÉNY

- Az operatív program kidolgozásához tisztázottak a stratégiai keretek.
- Rendelkezésre állnak a szükséges szakmai segédanyagok.
- A szereplők számára világos a tervezés ezen szakaszának forgatókönyve és a munkamegosztás.

4.3. AZ OPERATÍV PROGRAM CÉLRENDSZERÉNEK MEGALKOTÁSA

MÓDSZER

Az operatív program célrendszere a stratégiai programból származtatandó. Az operatív program kereteit a stratégiában meghatározott árfogó cél – stratégiai fejlesztési irányok – prioritások – fejlesztési feladatok - intézkedések célrendszer utolsó két szintjéhez kapcsolt javaslatok formálják. Az adott időszakban elérhető erőforrásokra, várható trendekre alapozva alkotjuk meg a fejlesztési feladatokból és a tervezett intézkedésekből az operatív program alprogramjait. (Ezek valójában programok, de ha egy nagy programba foglaljuk azokat, akkor az egyes elemek csak alprogramok lehetnek.) A fejlesztési feladat egyben alprogramot is jelölhet, de nem törvényszerű. Az intézkedések száma szűkíthető, és más rendszerben is összerakhatók.

Az alprogramok projektekből épülnek fel.

Egy operatív alprogram több fejlesztési feladathoz és prioritáshoz is kapcsolódhat. Egy intézkedés pedig több alprogramban is megjelenhet. Egy projekt csak egy alprogramhoz tartozhat.

12.ábra

Az operatív program céljainak származtatása a stratégiából

Prioritás 1.					Prioritás 2.						
Fejlesztési feladat 1.		F2.			F3.	F4.				F5.	
Int. 1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1	Int.1
Operatív alprogram 1.		Operatív alprogram 2.			Operatív alprogram 3.				Operatív alprogram 4.		
Projekt 1/1.		Projekt 2/1.			Projekt 3/1.				Projekt 4/1.		
Projekt 1/2.		Projekt 2/2.			Projekt 3/2.				Projekt 4/2.		
Projekt 1/3.		Projekt 2/3.							Projekt 4/3.		
		Projekt 2/4.							Projekt 4/4.		

Forrás: saját szerkesztés

EREDMÉNY

- Adott időszakban megvalósítható, a stratégia célrendszeréhez igazodó, annak céljait előbbre vivő, konkrét cselekvéseket megalapozó célrendszer..

PÉLDA – OPERATÍV PROGRAM CÉLRENDSZERE

22. táblázat

A korábban meghatározott „Új gazdasági szereplők megjelenése és versenyképes vállalkozások” fejlesztési prioritáshoz meghatározott operatív alprogramok.

<i>Átfogó cél</i>		
A térségben élők életlehetőségeinek az országos átlaghoz való közelítése a természeti, kulturális és esztétikai értékekre, valamint a kreativitásra alapozva		
<i>Stratégiai terület</i>		
2. Gazdasági szerkezet átalakítása		
<i>Fejlesztési prioritás</i>		
2.1.Új gazdasági szereplők megjelenése és versenyképes vállalkozások		
<i>Fejlesztési feladatok</i>		
2.1.1. Helyi vállalkozások indulása és versenyképességének erősítése	2.1.2. Külső vállalkozások betelepülése	2.1.3. Közösségi foglalkoztatás bővítése
<i>Intézkedések</i>		
2.1.1.1. Közlekedési feltételek javítása	2.1.2.1. Termelői infrastruktúra fejlesztése	2.1.3.1. Közösségi vállalkozásokhoz civil szervezetek megerősítése
2.1.1.2. Korszerű vállalkozói telephelyek biztosítása	2.1.2.2. Vonzó pénzügyi környezet megteremtése	2.1.3.2. Önkormányzati feladatok átadásának megalapozása
2.1.1.3. Munkaerő képzettségének, mentalitásának javítása	2.1.2.3. Munkaerő képzettségének, mentalitásának javítása	2.1.3.3. Közösségi vállalkozások menedzsereinek és mentorainak képzése
2.1.1.4. Technológia korszerűsítése	2.1.2.4. Segítő, de szigorú igazgatás	2.1.3.4. Közösségi vállalkozások szervezése és működtetése
2.1.1.5. Irodai és kommunikációs infrastruktúra fejlesztése	2.1.2.5. Gondozott táj és települések	2.1.3.4. Közösségi vállalkozások piaci helyzetének megerősítése
2.1.1.6. Vállalkozói képességek fejlesztése	2.1.2.6. Intenzív térségmarketing	
2.1.1.7. Tőkeellátottság javítása		
2.1.1.8. Marketing aktivitás erősítése		
2.1.1.9. A térségi piac megszerzése, a vásárlóerő térségen belül tartása		
2.1.1.10. Minőségi garanciák megteremtése		

<i>Operatív alprogramok</i>			
Vállalkozások hu- mánerőforrásainak fejlesztése	Vállalkozói környezet fejlesztése	Vállalkozásbarát önkor- mányzatok	Térségi marketing szol- gáltatások fejlesztése
<i>Projektek</i>			
Állattenyésztők kép- zése	Vállalkozói zónában közművesített telephe- lyek kialakítása	Vállalkozásokkal kapcsol- atos adminisztráció köny- nyítése –e-közigazgatás	Térségi marketing köz- pont létrehozása
Hegesztők képzése	Vállalkozások kom- munikációs infrastruk- túrájának fejlesztése	Önkormányzati feladatát- adás előkészítése civilek- nek	Helyi termékek piacának megkutatása
Menedzsment képzé- se			Kiadvány megjelentetése
Mentorok képzése			Térségi termék-vásár (EXPO) szervezése

Forrás: saját szerkesztés

4.4. AZ OPERATÍV PROGRAM ALPROGRAMJAINAK KIDOLGOZÁSA

MÓDSZER

A célok megfogalmazása során meghatároztuk az adott időszak kistérségi fejlesztéseit megtestesítő alprogramokat. Az alprogramok azonban projektekből épülnek fel és csak akkor lesznek megvalósíthatók, ha a hozzájuk konkrét projektgazdával, költségvetéssel, a megvalósításba bevonható személyi és pénzügyi erőforrásokkal rendelkező projektek kapcsolhatók. Az alprogramokhoz kapcsolódó projektötletek a kistérségi fejlesztés szereplőivel való közvetlen együttműködésben, terepmunka keretében gyűjthetők össze. Ám nem csak egyszerűen a már meglévő kezdeményezések összegyűjtéséről van szó, hanem a stratégia célkitűzéseinek, feltárt irányainak megvalósulását segítő projektek generálásáról is. Pl. elképzelhető, hogy külső biztatás, figyelemfelhívás nélkül senki sem indítaná el a váltáshoz, vagy más szereplők fejlesztési törekvéseinek megvalósulásához elengedhetetlen fejlesztéseket. A tervezői csoport feladata, hogy ezekre a lehetőségekre felhívja a figyelmet és segítsen a fejlesztések körülményeinek tisztázásában.

A projektötletek összegyűjtése ugyanakkor még nem jelenti azt, hogy azok változtatás nélkül bekerülnek az operatív programba. Várhatóan részint szelektáláson, részint korrekción kell átesniük. A tervező közösség a stratégia és az adott időszakra vonatkozó egyéb körülmények tükrében választja ki a kistérségi szükségleteknek leginkább megfelelő, megvalósítható és fenntartható, ezzel a térségi közösség által felvállalható projekteket. (Az, ha valamelyik projekt nem kerül be a programba, nem jelenti annak megvalósulásának megakadályozását, csupán azt, hogy közösségi forrásokkal nem, vagy nem azt kívánják támogatni.)

Az alprogramok részletes kibontása és az egységes megjelenés érdekében célszerű az alprogramokat adatlapokban összefoglalni. Az adatlapok javasolt száma 10-15, egy adatlap javasolt terjedelme 2-3 oldal.

Az adatlapok tartalma:

- Sorszám
Minden alprogramot egy kétjegyű szám jelöl, az első számjegye római, a második arab (pl.: I.2.)
- Az alprogram megnevezése
Röviden, világosan, állítmánnyal ellátva írjuk le az alprogram nevét. A megnevezés a jelenlegi állapotra, illetve a tervezett tevékenységre utaljon (pl.: vasúthálózat rekonstrukciója).
- Az alprogram célja
Tömören, szövegesen mutassuk be az alprogram tartalmát, térjünk ki a tervezett tevékenységek ismertetésére is. Elképzelhető, hogy egyes esetekben a komplex cél több részcélra oszlik. Ebben az esetben külön térjünk ki minden egyes rész cél és az azokhoz kapcsolódó tevékenységek ismertetésére.
- Szükségességének indoklása
Tömören, szövegesen írjuk le az alprogram megvalósításának indokát. Próbáljunk meg minél konkrétan fogalmazni.
- Eredménymutatók

Részletesen írjuk le azokat az eredményeket, amelyek az alprogram megvalósítása során regisztrálhatók (pl.: létrejön egy közhasznú társaság; 6%-kal csökken a munkanélküliek száma; 3 konferencia és 10 két napos tréning).

- Projektek felsorolása, ütemezésük és forrásigényük egyenkénti, ill. az egész alprogramra való összesítése

Az alprogram 2 számjegye mellé emelkedő sorrendben egy harmadik számjegy is kapcsolódik, melyet szintén arab számmal jelölünk (pl.: I.1.1., I.1.2., I.1.3.).

Írjuk le az alprogram céljainak elérése érdekében szükséges feladatokat, időrendi sorrendben. (pl.: Amennyiben az alprogram kézikönyv kiadása, terjesztése, akkor a részprogramok a következők lehetnek: kézirat elkészítése, szerkesztés, nyomtatás, terjesztés.)

Az operatív program általánosan javasolt időtávja három év. Az ütemezésnél is ezt az időpontot kell figyelembe venni. Az évek felbontása történhet negyedévenként.

Mindegyik részprogramhoz tartozik egy-egy forrásmegjelölés, ezer, vagy millió Ft-ban.

- A végrehajtásért felelős szervezet megnevezése és feladatai

Nevezük meg a végrehajtásért felelős, az alprogram gazdájaként megjelölhető szervezetet és az általa elvégzendő feladatokat. Kerüljük a feladat megjelölésnél az általánosságokat, próbáljuk meg minél pontosabban megfogalmazni az alprogram megvalósításában való részvételt.

- Közreműködő szervezetek, partnerek és feladataik

Nevezük meg a közreműködő, a program végrehajtásában valamilyen módon részt vevő szervezeteket. Törekedjünk a teljességre, minden egyes részprogramhoz kapcsolódó feladatot vegyünk számba. Amennyiben módunkban áll, nevezünk meg mindhárom szektorból közreműködőket (kormányzat/önkormányzat, gazdasági szektor, civil szervezetek). Ne használjunk rövidítéseket, a szervezet nevét minden esetben pontosan írjuk ki.

Soroljuk fel a közreműködő szervezetek feladatait. Kerüljük a feladat megjelölésnél az általánosságokat, próbáljuk meg minél pontosabban megfogalmazni az alprogram megvalósításában való részvételt. Egy szervezet több feladatot is vállalhat.

- A végrehajtás módja

Mutassuk be a szervezetek közötti együttműködés módját: ami lehet egy új szervezet létrehozása, konzorcium alkotása, szerződéses kapcsolat, illetve megállapodás, valamint ezek változatai. Minden szereplő közötti kapcsolatra térjünk ki.

- A végrehajtás feltételrendszere

Soroljuk fel azokat az eseményeket, feltételeket, amelyek az alprogram megvalósításához elengedhetetlenül szükségesek, hiszen ezek végrehajtása nélkül az alprogram megvalósítása lehetetlenné válik.

- Kedvezményezettek köre

Soroljuk fel az alprogram végrehajtásának kedvezményezetteit, azokat a társadalmi célcsoportokat, amelyek élete/életminősége pozitív módon változik az alprogram végrehajtása következtében. Gondoljuk át körültekintően az érintettek körét. Nem igaz, hogy minden esetben a kistérség egész lakosságát érintik az alprogram keretében megvalósuló fejlesztések hatásai.

- Az alprogram működési, megvalósítási területe

Az alprogram működési/megvalósítási területe sem mindig a kistérség egész területe, igyekezzünk pontosítani a földrajzi hatókört.

- Forrástérkép (%-os és Ft-ban kifejezett megoszlás)
A forrástérkép adatait egy táblázatban kell összefoglalni, melynek sorai:
 - Forrás megnevezése
 - Saját erő
 - Hitel
 - Elkülönített alapok
 - Központi céllelőirányzat
 - Decentralizált keretek
 - Helyi önkormányzati, lakossági, vállalkozói forrás
 - EU támogatás
 - Egyéb
 - Összesen

Az értékek %-os, illetve ezer vagy millió forintos bontásban szerepelnek.

A saját forrás a felelős szervezetnek a program végrehajtására rendelkezésre álló anyagi forrásait jelenti. A hitel alatt a létező összes hitelkonstrukciót értjük (rövid, hosszú lejáratú hitel, vállalkozói mikrohitel stb). Az elkülönített alapok között kell szerepeltetni pl.: a Vízügyi Céllelőirányzat, a Környezetvédelmi Alap Céllelőirányzat stb. támogatásait. A központi előirányzat alatt a cél- és címzett, illetve a normatív támogatás és egyéb költségvetési támogatás értendő. A decentralizált keretek legtipikusabb forrásai a megyei (és a regionális) területfejlesztési tanácsok pályázati forrásai. A helyi források származhatnak az önkormányzattól, a lakosságtól és a helyben működő gazdasági társaságoktól egyaránt.

- Potenciális források
Soroljuk fel azokat a külső forrásokat, amelyeket az alprogram megvalósítása érdekében képesek leszünk bevonni.
- Monitoring rendszer
A monitoring rendszer meghatározásakor az állapotfigyelő és a pénzügyi monitoring rendszerre egyaránt gondolni kell, mindkettő működtetésére javaslatot kell tenni. Meg kell határozni, hogy melyik szervezet, mi alapján, milyen gyakorisággal ellenőrzi az alprogram végrehajtását, hogyan történik a visszacsatolás.

EREDMÉNY

- Kistérségi szinten 10-12, a fejlesztési stratégiához igazodó alprogramnak a hozzá kapcsolódó projektek rövid összefoglalását is tartalmazó rendszerezett leírása.

PÉLDA - OPERATÍV ALPROGRAMLAP

sor- szám:	alprogram meg- nevezése:						
célcsoport:		érintett lakosok száma		földrajzi terü- let:		érintett tele- pülések szá- ma:	
célok			indikátorok				
stratégia cél			eredmény- indikátorok				
kapcsolódó regi- onális cél			hatás- indikátorok				
indoklás, kapcsolódás a stratégiához							
kapcsolódás más programokhoz							
felelős szervezet:			partnerek:				
címe:							
telefon							
e-mail:							
vezető:							
projektek sorszáma	megnevezése	forrásigénye évek szerint					később
		2009	2010	2011	összesen		
	Összesen:						
források	megnevezése	% -os megoszlása					
		2009	2010	2011	összesen		
közpénz	ÚMFT						
	ÚMVT						
	más fejezeti forrás						
saját forrás	önerő						
	egyéb forrás						
	összesen						
monitoring	információforrások		időpontok		felelősök		

PÉLDA – PROJEKTGYŰJTŐ ÍV OPERATÍV PROGRAMOKHOZ (4. melléklet)

4.5. AZ OPERATÍV PROGRAM MEGVALÓSÍTÁSI FELTÉTELRENDSZERÉNEK KIDOLGOZÁSA

MÓDSZER

Miután egyenként felépítettük az operatív program alprogramjait, el kell végeznünk azok összesítését:

1. időbeni megvalósításuk,
2. pénzügyi forrástáblájuk,
3. felelőseik,
4. indikátoraik
5. PR akciók szerint.

Nem csupán egyszerű összesítésről van szó. Figyelembe kell vennünk a programok egymásra épülését és szinergiáját csakúgy, mint a megvalósításba bevonható erőforrásaink korlátosságát. Különösen a hatásindikátorokra igaz, hogy azok nem az alprogramok indikátorainak számtani összegével egyenlők.

Az összesítéshez használhatjuk az alábbi táblázatokat. (A táblázatok egyik részében az alprogramok a sorokban, más részében az oszlopokban szerepelnek, de ez csak az idősorok megszokottan vízszintes megjelenítéséből adódik. Az idősoros táblázatok is transzponálhatók úgy, hogy az alprogramok az oszlopokban jelenjenek meg.)

a. Időrendi ütemezés (negyedéves bontásban)

Év/program	2009				2010				2011			
	1. n.év	2. n.év	3. n.év	4. n.év	1. n.év	2. n.év	3. n.év	4. n.év	1. n.év	2. n.év	3. n.év	4. n.év
I.1. alprogram												
I.2. alprogram												
I.3. alprogram												
II.1. alprogram												
II.2. alprogram												
III.1. alprogram												
III.2. alprogram												
III.3. alprogram												
III.4. alprogram												
...												

b. Pénzügyi összesítő (millió forintban, éves bontásban)

Év/program	2009	2010	2011
I.1. alprogram			
I.2. alprogram			
I.3. alprogram			
II.1. alprogram			
II.2. alprogram			
III.1. alprogram			
III.2. alprogram			
III.3. alprogram			
III.4. alprogram			
...			

c. *Forrásmegoszlás (millió forintban, források szerinti bontásban)*

Forrás megnevezése	alprogramok						összesen	
	I.1.	I.2.	I.3.	II.1.	II.2.	...	M Ft	%
Saját erő								
Hitel								
Elkülönített alapok								
Központi célleírányzat								
Decentralizált keretek								
Helyi önkormányzati, lakossági, vállalkozói forrás								
EU támogatás								
Egyéb								
Összesen								100,0

d. *Felelősök és közreműködők összesítése*

Szervezet megnevezése	Szerepük alprogramonként (F-felelős, K- közreműködő)						Jellemző feladataik
	I.1.	I.2.	I.3.	II.1.	II.2.	...	
Összesen							

f. *Indikátorok összesítése*

Indikátor megnevezése	Mértékegység	Mennyiségek alprogramonként						összesen
		I.1.	I.2.	I.3.	II.1.	II.2.	...	
Output indikátorok								
Eredmény indikátorok								
Hatás indikátorok								

Az indikátorok megválasztásánál figyelemmel kell lenni a magasabb szintű programokban megadott indikátorokra, amennyiben azokhoz közvetlenül (pályázatokon keresztül) is kapcsolódni kívánunk.

(Az indikátorok fajtáira példák a stratégiai terv kidolgozását és a projekttervezést taglaló fejezetekben található.)

g. PR eszközök összesítése

PR-eszköz	Mérték- egység	Mennyiségek alprogramonként						összesen
		I.1.	I.2.	I.3.	II.1.	II.2.	...	
Plakát								
Hirdető tábla								
Sajtóközlemény								
Sajtótájékoztató								
Szórólap								
Hosszabb kiadvány								
Bemutató út								
Konferencia								
...								

Az egyes alprogramokra vonatkozó információk összesítésével és a kistérség stratégiai programjának, ill. a regionális és nemzeti programok célkitűzéseivel, iránymutatásaival való összevetésével lehetővé válik a kistérségi operatív program megvalósításával és fenntarthatóságával kapcsolatos időbeni ütemezési, pénzügyi, szervezeti, monitoring és PR fejezetek kidolgozása.

A térségi fejlesztések regionális és nemzeti támogatásának kiszámíthatóbbá válásával, mintegy az operatív program mellékleteként megalkotható a kistérség pályázási terve is. Ez az operatív programban szereplő projektek tervezett indításához, felelőséhez, a megvalósításhoz mobilizálható saját forrásokhoz pályázati alaponként rendeli hozzá az azokból megszerezhető külső forrásokat és az azok eléréséhez megkövetelt speciális feltételeket. A terv egy, az alábbihoz hasonló táblázatban is összefoglalható.

Kistérségi pályázási terv

Projekt címe	Felelőse	Tervezett indítási ideje	Tervezett költségvetése	Mobilizálható saját forrás	Potenciális támogató alap megnevezése	Kapcsolódó program és intézkedés	Pénzügyi feltételek	Egyéb speciális feltételek

EREDMÉNY

- A kistérség fejlesztéseinek 3 évre átgondolt, a partnereknek és a menedzsmentnek mindennapi munkájához kiszámítható iránymutatást, a koordinált cselekvéshez és a folyamatok követéséhez megbízható foratókönyvet biztosító cselekvési terv.
- Áttekinthető „menetrend” a benyújtandó pályázatokhoz.
- Megerősödött partnerség, tisztázott feladatok.

5. KISTÉRSÉGI PROJEKTEK TERVEZÉSE

5.1. A PROJEKT FOGALMA, A SIKERES PROJEKT ISMÉRVEI, A PROJEKTTERVEZÉS MENETE

A projekt egy adott fejlesztési elképzelés megvalósítása érdekében kialakított terv, amely tartalmazza a fejlesztés tartalmát, annak körülményeit, feltételeit, eredményét és hatásait. A projekteket úgy kell megtervezni, kialakítani, hogy lehetővé váljon a megvalósítás pénzügyi és tartalmi, szakmai ellenőrzése. A pénzügyi ellenőrzés a vonatkozó jogi szabályozás rendelkezéseinek betartására vonatkozik, a tartalmi ellenőrzés pedig a fejlesztés menetét és megvalósulását és a fejlesztés hatásait vizsgálja. Ez utóbbi érdekében a projektben ki kell dolgozni azt az indikátor-rendszert, amely lehetővé teszi a megvalósulás figyelemmel kísérését és a tervezett eredmény és hatás elérését.

A Strukturális Alapok működtetésének közel 30 éve alatt a támogatás reményében beérkező projekttervek számtalan, az Alapok felhasználásának hatékonyságát és hatását veszélyeztető hibát, ill. ezek alapján sikerkritériumokat tudtak azonosítani. Ezek elemzésével kristályosodott ki a projektekkel szembeni három legfontosabb követelmény:

1. Relevancia . A projekt releváns, ha kapcsolódik az ágazati, a nemzeti és az uniós célokhoz, másrésztől részletes problémaelemzéssel feltárt valós, a kedvezményezettek igényeivel is találkozó szükségleteket elégít ki és a célok nyilvánvalóan a célcsoport javát szolgálják.

Leggyakrabban előforduló, a relevanciát veszélyeztető hibák:

- *Zavaros stratégiai keretek*: nem világos, hogy a projekt hogyan kapcsolódik a szélesebb érdeket hordozó térségi vagy ágazati programokhoz, valamint nem határozható meg pontosan a projekt konkrét célja által szolgáltatott stratégiai cél. Ekkor a projekt elszigetelt marad, nem garantált, hogy valóban a térségi vagy ágazati prioritásokat viszi előbbre és nem valami mellékvágányon, netán a stratégiai célokkal ellentétes úton indul-e el.
- *Kínálat-vezéreltség*: a projekt nem valós szükségleteket elégít ki, hanem csupán a pályázati felhívásban kirajzolódó lehetőségre, a támogatás öncélú megszerzésére reagál.
- *Tevékenység-orientált tervezés*: a tervezés során szem elől veszítik a célokat és csak a tevékenységekre összpontosítanak. Ezzel a tervezés öncélúvá, sehova nem vezetővé teheti a projektet és az erőforrások pazarlásához, működésképtelen projekthez vezet.
- *Kedvezményezettek igényeinek figyelmen kívül hagyása*: valós szükségletekre épülő célok esetén is a projekt elbukik, ha a célcsoport nem tud azonosulni vele, nem érzi azt magáénak. Az azonosulást csak úgy lehet elérni, ha a tervezésben is részt vesznek a kedvezményezettek és lehetőségük van beépíteni a projektbe igényeiket, szokásaikat. Így az előkészítés és a megvalósítás során fontos szerep jut a PR-nak.

2. Megvalósíthatóság: A projekt megvalósítható, ha a célok reálisak, logikusak és mérhetőek. Figyelembe vették a megvalósítók a szervezeti és pénzügyi képességeket, mérlegették a kockázatokat és kidolgozták az ezeket csökkentő intézkedéseket. Ugyancsak a projekt megvalósíthatóságával függ össze az ütemezés, a munkamegosztás és a pénzügyi tervek egymással, valamint a célokkal és lehetőségekkel összhangban álló megtervezése és a releváns célokra összpontosító monitoring kidolgozása.

Leggyakrabban előforduló, a megvalósíthatóságot veszélyeztető hibák:

- *Gyenge helyzetelemzés:* a háttér, a körülmények, a partnerek, a saját képességek és lehetőségek részletes felmérésének, a kapcsolódó innovatív megoldások, más példák ismeretének hiánya megakadályozza a helyzetnek leginkább megfelelő módszertan kiválasztását, a projekt sikerét veszélyezteti.
- *Váratlan kockázatok felmerülése:* tisztában kell lennünk a megvalósulás sikerét veszélyeztető tényezőkkel. Ezek a projekt megvalósulásához szükséges összes feltétel és azok bekövetkezési valószínűségének meghatározásával tárhatók fel, majd ismeretükben kidolgozhatók a „védekezés” szükséges lépései.
- *Téves költségvetés, ütemezés vagy feladatmegosztás:* általában a gyenge helyzet-elemzésből vagy a szakmai kompetenciák gyengeségéből következnek és végzetesen kisiklathatják a megvalósítást.
- *Pontatlan projektdokumentáció:* a zökkenőmentes megvalósítás, majd a hiteles értékelés és az eredmények népszerűsítésének záloga a gondosan vezetett, minden lényeges szempontra és lépésre kiterjedő dokumentáció.
- *Korábbi tapasztalatok beépülésének hiánya:* a kockázatok jelentős mértékben csökkenthetők, ha biztosított a korábbi tapasztalatok beépülése. Ez csak a folyamat monitoring és az értékelés segítségével érhető el.

3. *Fenntarthatóság:* A projekt fenntartható, ha a célcsoport számára a megvalósulás során elért előnyök a projekt támogatásának lezárulása után is megőrizhetők. Ehhez a projekttervezés során fel kell tární és mérlegelni a fenntarthatóságot befolyásoló tényezőket.

A leggyakrabban előforduló, a fenntarthatóságot veszélyeztető hibák:

- *Rövid távú gondolkodás:* pusztán a projekt időszakára koncentrálva az eredmények hamar veszélybe kerülhetnek. Azok a projektek sikeresek, melyek működési fázisát is átgondolták, a későbbi időszakok szempontjai is beépültek a fejlesztésbe.
- *Bemérhetetlen hatások:* már a projekt indulásakor tudnunk kell, hogy mire számíthatunk a megvalósítás után. Miben, milyen mértékű előrelépést tudunk így elérni. Ezek ismerete nélkül sem a projekt jövője, sem a stratégiához való illeszkedése nem értékelhető. A várható hatások mérlegelése nélkül a projekt fenntartása közben azt, vagy a fejlesztés stratégiai céljait veszélyeztető érdekellentétek, konfliktusok merülhetnek fel.

A fenti követelményeknek megfelelő projektek születése és megvalósulása érdekében terjedt el a *projektciklus-menedzsment szemlélet*. Eszerint a projekt születése és megvalósulása, valamint a fejlesztési-tervezési folyamatba való visszacsatolása egy körfolyamatként értelmezhető, melyen belül különböző fázisok különíthetők el.

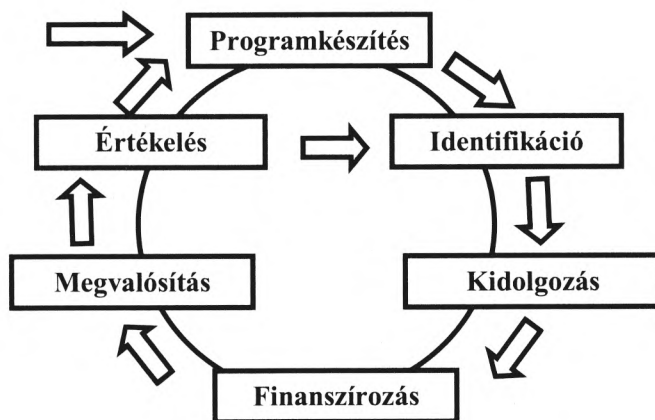
A ciklus meghatározza a legfontosabb döntéseket, az információs követelményeket és a felelősségi köröket, minden egyes szakaszra vonatkozóan.

A cikluson belüli szakaszok progresszívek – egy új szakaszhoz csak az előző szakasz teljesítése után lehet sikerrel hozzákezdni.

A cikluson belüli értékelés célja az, hogy a már végrehajtott projektek tapasztalatai beépüljenek a jövőbeni programok és projektek tervezésébe.

Az egymásra épülő fázisok lehetőséget adnak a szükséges adminisztráció egységesítésére is.

13. ábra
A projektciklus-menedzsment fázisai



Forrás: Strukturális Alapok Képzés 2001

A projekt-ciklus szakaszainak tartalma az alábbiakban foglalható össze:

1. A *programozási* szakasz keretében kerül sor a kistérségi és a magasabb szintű stratégiák kidolgozására. Ezek a területi és szektorális elemzések feltárják a fejlesztési együttműködések lehetséges területeit. Megtörténik a társadalmi-gazdasági környezetet jellemző mutatók, valamint az országos prioritások és az adományozók (donorok) prioritásainak áttekintése. A cél a fejlesztési együttműködés általános céljainak és szektorális prioritásainak meghatározása és egyeztetése, ezáltal egy olyan releváns és megvalósítható keretprogram kialakítása, amelyen belül projekteket lehet kijelölni és előkészíteni. Minden egyes ilyen prioritás kapcsán a múltbeli tapasztalatok alapján levont tanulságokat is figyelembe vesszük
2. Az *identifikáció* során kerül sor a projektötletek és egyéb fejlesztési tevékenységek meghatározására és további tanulmányozás céljából történő átvilágítására. Ide tartozik az egyes intézkedések kedvezményezett célcsoportjával történő konzultáció, a kedvezményezettek problémáinak elemzése és az adott problémák lehetséges kezelési módjainak meghatározása. Ezt követően döntést lehet hozni az egyes projekttervek relevanciájáról (mind a kedvezményezett célcsoport, mind a keretprogram szempontjából), valamint arról, hogy mely terveket érdemes tovább tanulmányozni a *kidolgozási* szakasz során.
3. A *kidolgozási* szakaszban a releváns projekttervek alapján operatív projekttervek készülnek. A projektterv részletes kidolgozása a kedvezményezettek és az egyéb érdekcsoportok bevonásával történik. Ezt követően kerül sor a projektterv megvalósíthatóságának (sikeres lesz-e várhatóan a projekt?) és fenntarthatóságának (képes-e hosszú távon előnyöket biztosítani a projekt a kedvezményezetteknek?) értékelésére. A fenti értékelés alapján döntés születik arról, hogy érdemes-e formális projektjavaslatot készíteni és finanszírozási forrásokat keresni a projekthez.
4. A *finanszírozási* szakasz során a finanszírozó intézmények megvizsgálják a projektjavaslatokat és döntést hoznak arról, hogy finanszírozzák-e a projektet, vagy sem. A

finanszírozó intézmény és a projektgazdák megállapodnak a végrehajtás módozataiban és rögzítik ezeket a projekt finanszírozására és végrehajtására vonatkozó megállapodásokat jogi okmány formájában.

5. A *végrehajtási* szakaszban történik a projekt beindítása és megvalósítása. Ehhez kapcsolódóan szükség lehet közbeszerzési eljárások lefolytatására és kiviteli szerződések megkötésére. A végrehajtás során, a kedvezményezettekkel és az érdekesoportokkal konzultálva, a projekt irányítói értékelik, hogy a tervekhez képest milyen tényleges előrelépéseket sikerült elérni, és ennek alapján megvizsgálják, hogy a projekt jó úton halad-e a kitűzött célok megvalósítása felé. Amennyiben szükséges, módosítani kell a projekt irányát illetve módosítani lehet bizonyos célkitűzéseket a projekt kidolgozása óta eltelt idő alatt történt jelentős változások fényében.
6. Az *értékelési* szakaszban a finanszírozó intézmény és a projektgazdák értékelik, hogy a projekt milyen eredményeket ért el, és levonják a tanulságokat. Az értékelés során levont tanulságokat felhasználják a jövőbeni programok és projektek tervezése során. Jóllehet az általános ciklusban az értékelési szakasz a végrehajtási szakaszt követi, elterjedt gyakorlat az is, hogy közép-távú értékelést végeznek a végrehajtási szakasz során a projekt hátralévő futamidejében hasznosítható tapasztalatok megállapítása céljából.

A gyakorlatban a projekt-ciklus eltérő lehet a működtetett program jellegének függvényében. Mindazonáltal hasznos és célszerű az adott munkaterületen belül alkalmazott gyakorlatot hozzáigazítani a projekt-ciklus fentebb felvázolt lépéseihez.

A projekt-ciklus menedzsment logikáját követve tehát a projekttervezés maga is két szakaszból áll:

1. A programozásra épülő projekt-identifikáció: mely során megszületik a projektötlet és ahhoz minden olyan információ, mely a részletes projekttervezés indításához szükséges.
2. A projekt megvalósíthatósági tanulmányának és részletes műszaki dokumentációjának kidolgozása.

A projekt közösségi tervezésre épülő kidolgozásának folyamatában a korábbi programozási szakaszokhoz képest még kevesebb a csoportmunka, bár az első, az identifikációs szakaszban még szükséges lehet. A részletes projektterv kidolgozásában a szakértői munka dominál. A projekttervezés esetén a „helyi csoport” a projekttervező közösség, ami legtöbb esetben valamilyen partnerségként, ill. annak képviselőiből álló közösségként jelenik meg. (lásd az 5.1.fejezet) A „terepmunka” itt a pályázó szervezet portáján történő adatgyűjtést foglalja magában. A szakértői munka a folyamat első részében főként moderálást, míg a második részben a tervezői teamben végzett szakmai feladatok megvalósítását jelenti.

23. táblázat
A kistérségi projekttervezés folyamata

	<i>Helyi csoport-munka</i>	<i>Terepmunka</i>	<i>Szakértői munka</i>
ELOKÉSZÍTÉS			
Partnerség építése	Potenciális partnerek körének meghatározása Közös sikerkritériumok meghatározása	Potenciális partnerekkel egyeztetés Sikertényezők felmérése	Stake-holder elemzés
Programdokumentumok, pályázati kiírás áttekintése			Szakmai összefoglaló készítése
Már elindult fejlesztések áttekintése	Információ-megosztás	Referenciák összegyűjtése	Rendszerezés
PROJEKTIDENTIFIKÁCIÓ			
Probléma – cél és stratégia elemzés	Alkotó tevékenység		Moderálás
Alternatívák felállítása	Alkotó tevékenység		Moderálás
Logikai keretmátrix(ok) megalkotása	Alkotó tevékenység		Moderálás javaslatok
A legmegfelelőbb alternatíva kiválasztása	Döntés		Javaslat
Megvalósíthatósági tanulmány feladatkiírásának elkészítése	Döntés		Javaslat
Tervezők kiválasztása	Döntés		Javaslat
RÉSZLETES PROJEKTTERV KIDOLGOZÁSA			
HÁTTÉR, RELEVANCIA			
Helyzetértékelés, indoklás kidolgozása			Kidolgozás
Pályázó és partnerei bemutatása			Kidolgozás
MEGVALÓSÍTÁS			
Célrendszer bemutatása			Kidolgozás
Tevékenységek meghatározása			Kidolgozás
Feltételezések összefoglalása			Kidolgozás
A szükséges erőforrások és biztosítottaságuk bemutatása			Kidolgozás
A megvalósítás szervezeti hátterének kidolgozása			Kidolgozás
A megvalósítás ütemezése			Kidolgozás
A megvalósítás költségvetése és finanszírozási terve			Kidolgozás
FENNTARTHATÓSÁG – ÜZLETI TERV			
A fenntarthatóságot befolyásoló politikai intézkedések bemutatása			Kidolgozás
A fenntartás során alkalmazott technológia bemutatása			Kidolgozás
A fenntartás társadalmi-kulturális aspektusainak bemutatása, esélyegyenlőségi hatások elemzése			Kidolgozás
A fenntartás szervezeti háttere, menedzsmentje			Kidolgozás
A fenntartás gazdasági, pénzügyi elemzése			Kidolgozás
MONITORING			
Monitoring indikátorok kidolgozása			Kidolgozás
Monitoring bizottság összetétele, működési rendje			
Jelentések, értékelések rendszerének meg-			Kidolgozás

	<i>Helyi csoport-munka</i>	<i>Terepmunka</i>	<i>Szakértői munka</i>
határozása			
PR-TERV			
PR célcsoportok és tervezett eszközök			Kidolgozás
PARTNERSEGI MEGÁLLAPODÁS KÖTÉSE	Döntés		Kidolgozás
ZÁRÓ MUNKÁLATOK			
Összefoglaló írása			Kidolgozás
Pályázati adatlapok kitöltése			Kidolgozás
Mellékletek összeállítása			Kidolgozás
Önellenőrzés			Kidolgozás
Teljes dokumentáció összeállítása			Dokumentáció
Aláírások	Aláírások		
Sokszorosítás, lefűzés			Dokumentáció

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban egy konkrét projektet követve végighaladunk az egyes lépéseken. A partnerségépítést, a horizontális szempontok érvényesítését, a kommunikáció és a monitoring kérdéseit a kistérségi tervezési folyamat átfogó feladataiként az 5. fejezet tárgyalja.

5.2. A PROJEKTÖTLET KIDOLGOZÁSÁNAK MENETE A LOGIKAI KERETMÓDSZER ALKALMAZÁSÁVAL

MÓDSZER

A projektek relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében az európai uniós gyakorlatban a területfejlesztési projektek tervezésében és értékelésében elterjedt a 60-as években az Amerikai Egyesült Államokban kidolgozott *logikai keretmódszer* alkalmazása.

A módszer két elemből áll. A projekt valós problémákhoz való kötődését és a probléma okaira való koncentrációt szolgálja az *elemzési fázis*, míg a projekt egészének logikus, következetes és áttekinthető felépítésére irányul a *logikai keret-mátrix* alkalmazása.

A logikai keret-módszer a relevancia, a megvalósíthatóság és a fenntarthatóság biztosításán túl képessé teszi az érintetteket a problémák felismerésére, elemzésére, a megoldást szolgáló célok és tevékenységek meghatározására, majd a megvalósításhoz és értékeléshez is segítséget nyújt.

A logikai keretmódszer középpontjában a logikai keret-mátrix áll. Ez egy olyan 4x4-es (vagy módosított változatában 5x4-es) táblázat, melyben egy projekt legfontosabb részei összefoglalhatóak.

Így megjelenik benne:

- A logikusan egymásra épülő, a projekt tevékenységeiből, eredményeiből, céljából és a megcélzott stratégiai célból álló beavatkozási stratégia.
- Az egyes célokhoz tartozó, azok mennyiségi és minőségi specifikációját adó indikátorok.
- Az indikátorok teljesüléséről képet adó információforrások meghatározása.
- A projekt megvalósításához meglévő források és a még szükséges feltételek.
- A megvalósítás költségigénye.

Eredetileg a logikai keretmátrixnak nem része, de a projekt egészének áttekintése érdekében célszerű szerepeltetni még a következőket:

- Partnerek;
- Referenciák;
- Korábbi kapott támogatások ugyanezen vagy hasonló célra.

24. táblázat
A logikai keretmátrix sémája

	beavatkozási stratégia	indikátorok	indikátorok forrása	feltételezések
stratégiai célok				
projekt-cél				
eredmények				
tevékenységek		források	költségek	
	partnerek	referenciák	korábbi kapott támogatások	előfeltétel

Forrás: saját átdolgozás

A logikai keret-mátrix áttekinthetőbbé teszi a logikai kapcsolatokat a tevékenységek, eredmények, rendeltetések és célok között, valamint rákényszeríti a tervezőt a feltételek, kockázatok, indikátorok és ezek információforrásainak meghatározására.

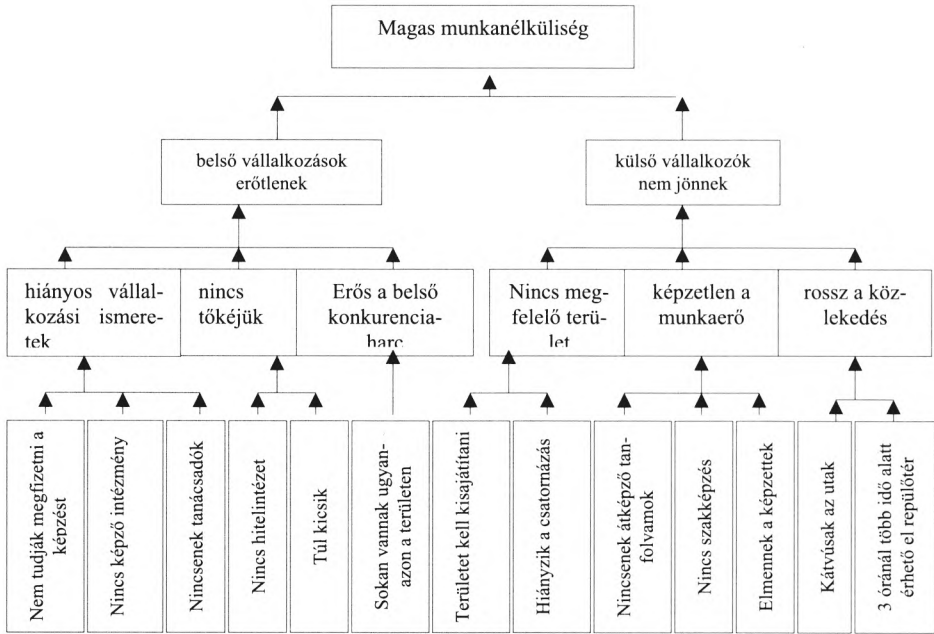
Fejlesztési szükségletek meghatározása és igazolása a logikai keretmódszer alkalmazásával

1. lépés: Problémaelemzés

A projekttervezés feltételezi, hogy az adott területre már rendelkezünk fejlesztési koncepcióval, ami magába foglalja a részletes helyzetelemzést és az átfogó jövőképet. A helyzetértékelést rendszerint a terület erősségeit, gyengeségeit, a kívülről jövő lehetőségeket és veszélyeket kiemelő SWOT-analízissel zárjuk le. A projekttel megvalósított beavatkozás meghatározásához első lépésben ki kell emelnünk azt a problémát, melynek megoldásához a projekttel közelebb kívánunk kerülni. Kiemelésünket természetesen meghatározzák a már kész fejlesztési programban vagy a pályázati kiírásban megadott prioritások.

Ezt követően a kiemelt problémához tartozó ok-okozati összefüggésrendszert tárjuk fel. Fontos, hogy mindaddig folytassuk az okok meghatározását, míg a „miért” kérdésre értelmes, a terület sajátosságából következő válasz adható. Végül is egy, az alábbihoz hasonló probléma-fát kapunk.

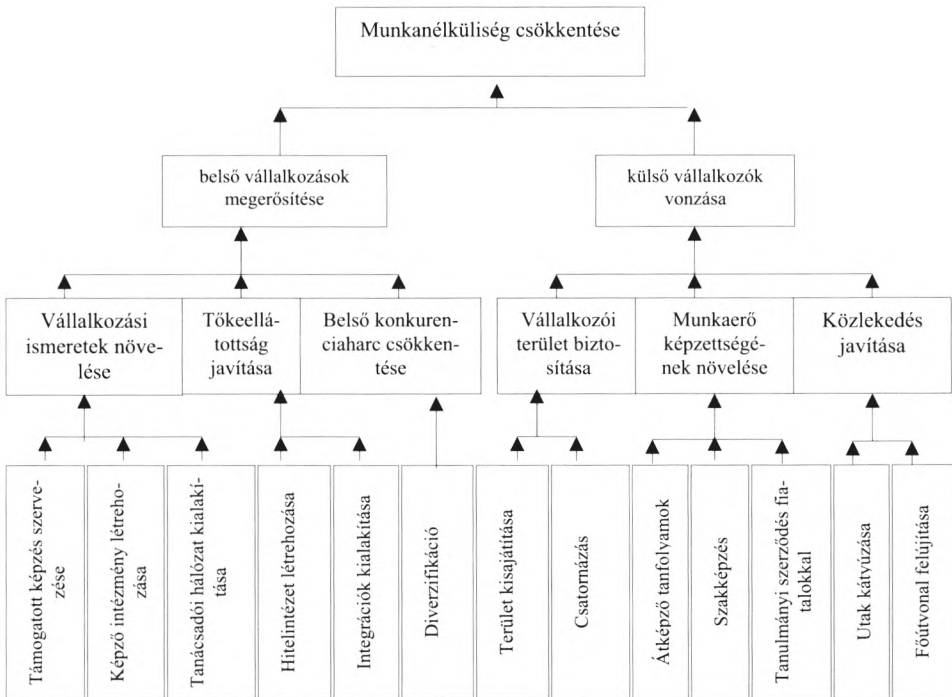
14. ábra
Problémafa



Forrás: saját szerkesztés

2.lépés: Célelemzés

A felállított problémafa minden egyes ablakát egyszerű nyelvtani gyakorlatként átfogalmazzuk céllá. Ha az ok-okozati összefüggéseket jól állítottuk fel, úgy a célfa megmutatja, hogy a fő probléma megoldásához milyen részfeladatok megvalósításával juthatunk közelebb. A projekt célkitűzései és a feltárt problémák közötti szoros megfelelés így biztosítható.

15. ábra
Célfa

Forrás: saját szerkesztés

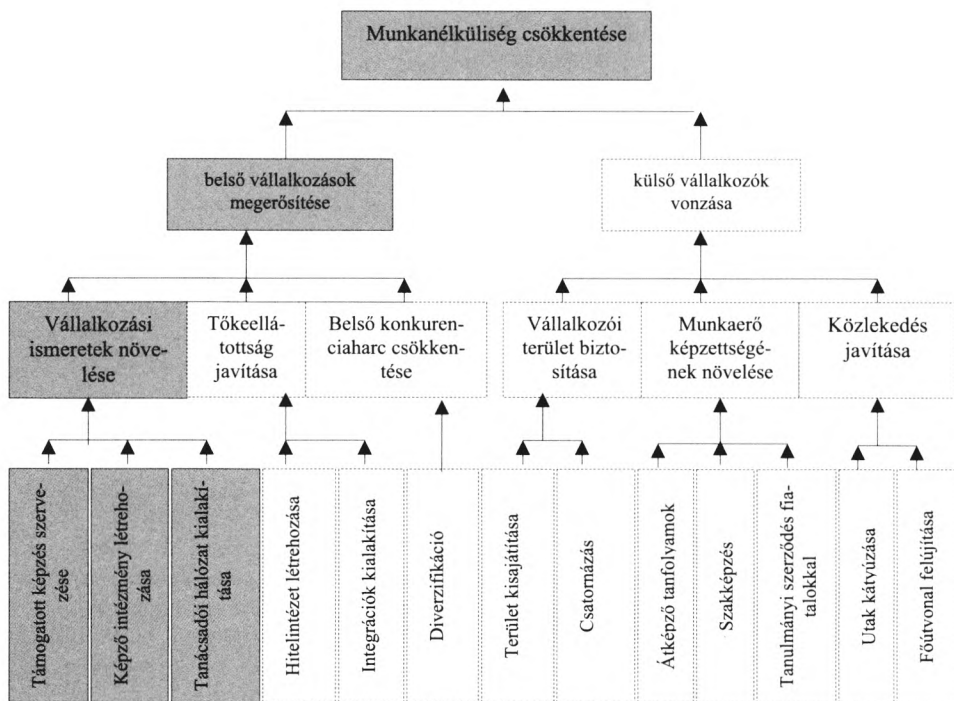
3.lépés: Stratégia-elemzés

A projekt mindig csak egy feladat megoldására irányul. A célfa segítségével választjuk ki azt a beavatkozási útvonalat, mely - a rendelkezésre álló idő- és forráskereten belül - egy konkrét feladattól garantáltan eljut a legfőbb célig, de egyben megfelel az alábbi kiválasztási szempontoknak:

1. illeszkedik a fejlesztés alapelveihez és alapértékeihez, azaz semmiképp sem ellentétes a projektet megvalósítók többi céljaival, a fejlődésről alkotott elképzelésével,
2. biztosított a megvalósító számára a szükséges tudás és információs háttér, valamint a technikai feltételek,
3. biztosítottak a pénzügyi források, azaz a szükséges saját erő rendelkezésre áll, és az elérhető támogatási programok valamelyikében a kívánt mértékig a megvalósítás, ill. a megvalósító szervezet támogatható,
4. hatékony, azaz adott idő alatt a befektetett erőforrások ezen az úton hozzák a legnagyobb eredményt, illetve a befektetett erőforrások arányban állnak a kapható eredményekkel,
5. húzó, ill. multiplikátor-hatással rendelkezik, azaz a megvalósítás a célfa, ill. célfák más alrendszerében is előrelépést indukál,
6. minimalizálja a konfliktusokat, azaz nem szít túl nagy ellentéteket, mások érdekeit legkevésbé sérti.

Feltételezve, hogy egy kistérségi fejlesztő szervezetről van szó, a példaként használt célfa esetében a szervezetnek el kell döntenie, hogy fejlesztési projektjében a vállalkozók képzésére, a tökéellátottság javítására, vagy éppen a külső vállalkozók számára megfelelő iparterület kialakítására kíván összpontosítani. Tegyük fel, hogy a kiválasztási szempontok végigfuttatása után a választás a vállalkozói képzéseket szervező intézmény létrehozására esik. A munkanélküliség csökkentésére irányuló stratégiánk ekkor tehát a következő:

16. ábra
Stratégia-elemzés



Forrás: saját szerkesztés

A célrendszer relevanciáját, azaz a programhoz való illeszkedést a stratégia célok megegyezősége, a célcsoport igényeinek való megfelelést pedig a problémaelemzés során kapott probléma-, illetve az abból kapott célfával való összhang mutatja.

25. táblázat
Beavatkozási logika

	<i>beavatkozási stratégia</i>
<i>stratégiai célok</i>	Munkanélküliség csökkentése
<i>projekt-cél</i>	Vállalkozási ismeretek növelése
<i>eredmények</i>	Vállalkozó-képző és tanácsadó intézmény létrehozása
<i>tevékenységek</i>	Épület felújítása Bútorok beszerzése; Oktatási eszközök beszerzése Képzési terv készítése Képzési tematikák kidolgozása Oktatók kiválasztása, megbízása Tanácsadók felkészítő tréningje Kurzusok meghirdetése Könyvtár kialakítása Távoktatási kapcsolatok kiépítése

Forrás: saját szerkesztés

5.lépés: Indikátorok és forrásainak meghatározása

Ahhoz, hogy projektünket tovább pontosítsuk, ennek megfelelően megíthatóak legyenek a várható hatások, és követhető legyen a megvalósulás - indikátorokat kell megjelölnünk.

Az indikátorok olyan objektíven mérhető jelzőszámok és specifikációk, melyek az eredmények mennyiségi (db, fő, m, m2, m3, tonna, Ft, % ...), minőségi (kategória, szint, célcsoportra, funkcióra, kompetenciára, helyre, témára utaló jelző), vagy időbeni (állandó, időszakos, ... évi) meghatározását adják.

Az eredményhez, a projekt célhoz és a stratégiai célhoz tartozó indikátorok egyaránt meghatározandóak. Ha valamely kitűzött célhoz nem tudjuk megmondani, hogy kinek, mennyit, milyen minőségben, mikorra, hol valósítjuk meg, a célkitűzést át kell fogalmaznunk. Az eredményhez az output, a projekt célhoz az eredmény és a stratégiai célhoz a hatásindikátorok tartoznak.

26. táblázat
Indikátorok

	<i>beavatkozási stratégia</i>	<i>Indikátorok</i>
<i>stratégiai célok</i>	Munkanélküliség csökkentése	5 év alatt 60 új tartós munkahely és 60 megőrzött munkahely
<i>projekt-cél</i>	Vállalkozási ismeretek növelése	évente 100 piaci, pénzügyi és jogi ismeretekben képzett, innovációkra fogékony vállalkozóval több lesz a térségben
<i>eredmények</i>	Vállalkozó-képző és tanácsadó intézmény létrehozása	50 m2-es felszerelt 16 fős tanterem, 20 m2-es iroda 2 munkahellyel, vizesblokk, 25 m2 társalgó, 28 m2-es 4 gépes számítógépterem (összesen 150 m2) munkaügyi központnál akkreditált képző intézmény 5 vállalkozói tanfolyam tematikája 3 igénybe vehető távoktatási kurzus 20 fős oktatói-tanácsadói háttér

Forrás: saját szerkesztés

Az indikátorok mellett az azok ellenőrzésére alkalmas információs források is meghatározandók. Az indikátorok és forrásainak megjelölésekor figyelembe kell vennünk, hogy azok kövessék az un. SMART-elveket, azaz legyenek:

- eléggé részletezők, specifikusak (Specific),

- mérhető (Measurable),
- megszerelhető, megfizethető áron elérhető (Achievable),
- hitelesek és reálisak (Realistic),
- a projekt élettartamához alkalmazkodók (Time-based).

27. táblázat
Indikátorok forrása

	<i>Indikátorok</i>	<i>Indikátorok forrása</i>
<i>Hatásindikátor</i>	5 év alatt 60 új tartós munkahely és 60 megőrzött munkahely	Munkaügyi központ jelentése
<i>Eredményindikátor</i>	évente 100 piaci, pénzügyi és jogi ismeretekben képzett, innovációkra fogékony vállalkozóval több lesz a térségben	Kiadott tanúsítványok nyilvántartása Vizsga-jegyzőkönyvek
<i>Output-indikátor</i>	50 m ² -es felszerelt 16 fős tanterem, 20 m ² -es iroda 2 munkahellyel, vizesblokk, 25 m ² társalgó, 28 m ² -es 4 gépes számítógépterem (összesen 150 m ²) munkaügyi központnál akkreditált képző intézmény 5 vállalkozói tanfolyam tematikája 3 igénybe vehető távoktatási kurzus 20 fős oktatói-tanácsadói háttér	Használatbavételi engedély Akkreditáció tanúsítványa Képzési dokumentáció Megállapodások a kurzusok szervezőivel Tanácsadók nyilvántartása

Forrás: saját szerkesztés

A hatások mérésére leggyakrabban a belső nyilvántartásokból és a hivatalos statisztikákból nyerhető információkat használjuk, de gyakran szükség van önálló adatgyűjtésre is. Ebben az esetben vigyáznunk kell, hogy megbízható, de nem nagyon költséges felmérési módot válasszunk.

Az indikátorok és forrásaik meghatározása befolyásolja a projekt megvalósítása során kialakítandó, a résztvevőktől elvárt nyilvántartások, jelentések tartalmának, formájának és gyakoriságának meghatározását, a monitoring-rendszer kialakítását.

6.lépés: A rendelkezésre álló források meghatározása

A projekt megvalósításához szükséges feltételek felmérését a már meglévő erőforrások számbavételével kezdjük. Sorra vesszük, hogy a beavatkozási stratégia egyes szintjeinek teljesítéséhez mire lesz szükségünk. Amennyiben ezzel rendelkezünk, beírjuk a „források” mezőbe. Forrás lehet a készpénzben vagy már lekötött hitelben meglévő saját erő, a rendelkezésre álló épület, berendezés, már meglévő engedélyek, tervek, emberi erőforrások, stb.

A további szükséges feltételeket vagy magában a projektben teremtik meg, vagy a még bizonytalan „feltételezések” oszlopba kerülnek. Végül minden szükséges összetevőnek szerepelnie kell a mátrixban.

28. táblázat
Eszközök

források		
	közvetlenül a projekthez	háttérként
emberi erőforrások	Projektmenedzser Asszisztens Oktatásszervező menedzser Felkészült oktatók	Menedzsment Képzett munkaerő
technikai feltételek	Felújítható épület saját tulajdonban Engedélyezett építési tervek	
pénzügyi források	3 millió Ft készpénz	

Forrás: saját szerkesztés

7.lépés: A megvalósítás további feltételeinek meghatározása

A feltételrendszer még hiányzó, a projektben nem szereplő (külső) elemeinek feltüntetése történik meg a feltételezések oszlopában. A feltárásban alulról felfelé haladunk, mégpedig olyan logika mentén, hogy minden szinten azt keressük, hogy az adott szinten elért eredmények, hatások mellett a következő szint céljának teljesüléséhez mire van még szükség. Azaz:

1. milyen előfeltételeknek kell teljesülniük ahhoz, hogy a tevékenységeket teljesíteni tudjuk,
2. ha a tevékenységek megtörténtek, mi kell még az eredmény eléréséhez,
3. ha ez is meg van, mire van még szükség a projekt cél teljesüléséhez, végül,
4. ha a projekt cél teljesült, milyen feltételeknek kell még meglenniük a stratégiai cél és az ahhoz tartozó indikátorok eléréséhez.

A feltételek megjelölése egyben a kockázatok elemzésére is lehetőséget ad. Mérlegelnünk kell a bekövetkezés valószínűségét. Amennyiben valamely fontos feltétel bekövetkezése nem valószínű, úgy meg kell kísérelnünk átalakítani a projektet. Ha ez nem sikerül, úgy a projekt nem valósítható meg, az ötlet elbukott.

29. táblázat
Kockázatok elemzési sémája

1. fontos ez a külső tényező?			
nem			ne vegyük be a mátrixba
igen és	2. teljesülni fog?		
	szinte biztosan		ne vegyük be a mátrixba
	valószínűleg		vegyük be feltételezésként
	nem valószínű	3. átalakítható a projekt?	
		Igen	alakítsuk át a tervet
		Nem	nem megvalósítható a projekt

Forrás: saját szerkesztés

30. táblázat
Feltételezések

	<i>beavatkozási stratégia</i>	<i>feltételezések</i>
<i>stratégiai célok</i> <i>projekt-cél</i>	Munkanélküliség csökkentése Vállalkozási ismeretek növelése	Források a tanultak alkalmazásához Foglalkoztatást ösztönző, de legalább nem gátló jogszabályok Követő tanácsadás biztosítása Vállalkozók közötti kapcsolatok, az információs csatornák fenntartása – Vállalkozói Klub
<i>eredmények</i>	Vállalkozó-képző és tanácsadó intézmény létrehozása	Vállalkozók motivációja Vizsgáztatási háttér Források biztosítása kurzusok szervezéséhez Oktatói gárda megtartása
<i>tevékenységek</i>	Épület felújítása Bútorok beszerzése, Oktatási eszközök beszerzése Képzési terv készítése Képzési tematikák kidolgozása Oktatók kiválasztása, megbízása Tanácsadók felkészítése Kurzusok meghirdetése Könyvtár kialakítása Távoktatási kapcsolatok kiépítése	Még hiányzó bútorok, eszközök beszerzése Partnerintézmények, „kurzus-gazdák” együttműködési készsége Működési engedély Tematikák felhasználási jogának rendezése Akkreditáció
		<i>előfeltétel</i>
		Oktatók, tanácsadók szabad kapacitással elérhetők Telefónhálózat megfelelő

Forrás: saját szerkesztés

8.lépés: Költségvetési keretszám meghatározása

Már a projektötlet megfogalmazásakor látnunk kell a várható költségek nagyságrendjét. Ennek meghatározását az indikátoroknál szereplő mennyiségek figyelembe vételével, tevékenységenként végezzük el. Segítségünkre lehet egy Excell-tábla. A tábla tartalmazza:

- a költségnemet,
- a mértékegységet,
- tevékenységenként és összesen
 - a mennyiségeket,
 - egységárakat,
 - teljes költséget.

Azokat a költségnemeket is kalkuláljuk ki, melyek a pályázatban nem elismerhető, de várhatóan felmerülő költségeket jelentenek. Általában ilyenek a menedzsmenttel kapcsolatos „általános” költségek, esetleg a forgóeszköz biztosításának költsége.

Rögzített, vagy maximált költségvetési keret esetén, ha első közelítésben meghaladuk a kereteket, változtatnunk kell a tevékenységeken vagy az indikátorokon. Ily módon tehát a költségvetés fő sorainak meghatározása visszahat az eddigi tervezési eredményeinkre, azok módosítását vonhatja maga után.

Konkrét példánk esetén:

31. táblázat
Költségvetés becslése

				ezer Ft
<i>költségnem</i>	<i>Mértékegység</i>	<i>Mennyiség</i>	<i>Egységár</i>	<i>Összesen</i>
<i>1. általános költségek</i>				3370
<i>személyi költségek</i>				2080
bérek	Hó	10	120	1200
kiszállási költségek	Nap	40	10	400
járadékok	Hó	10	48	480
<i>működési költségek</i>				1290
helyiségbérllet	Hó	10	45	450
kommunikáció	Hó	10	24	240
irodaszer, papír	Hó	10	3	30
rezsi (fűtés, világítás)	Hó	10	32	320
adminisztráció	hó	10	25	250
<i>2. közvetlen költségek</i>				19225
<i>beruházások</i>				12000
felújítás	m2	150	80	12000
<i>tárgyi eszközök</i>				2435
bútorok				
Tárgyalóasztal 4 székkel	db	6	96	576
irodabútor-garnitúra	db	2	72	144
könyvtári polcrendszer	db	1	240	240
számítógépes munkahely	db	4	320	1280
oktatástechnikai eszközök				
írásvetítő	db	1	75	75
videó + TV	db	1	120	120
<i>immateriális eszközök</i>				2950
képzési terv	db	1	1200	1200
képzési tematika	db	5	350	1750
<i>kisbeszerzések</i>	<i>db, típus</i>			900
könyvek	db	300	3	900
<i>képzések, rendezvények</i>				540
előadói díjak	nap	3	120	360
terembérllet	nap	3	30	90
résztevők ellátása	nap x fő	60	1,5	90
<i>kiadványok</i>				370
grafikai munkák	oldal	2	35	70
nyomda, sokszorosítás	Pld.	500	0,4	200
postai díj	Pld.	500	0,2	100
<i>szolgáltatások</i>				30
hirdetés	alkalom	2	15	30
ÖSSZESEN				22595
ÁFA				5129
MINDÖSSZESEN				27724

Forrás: saját szerkesztés

9.lépés: További információk megadása

Célszerű a táblázatban feltüntetni a pályázókra és az előzményekre vonatkozó információkat is.

A partnerek rovatban csupán felsoroljuk a megvalósításban résztvevő partnereket.

A referenciák között a projekt szempontjából lényeges korábbi teljesítmények foglalandók össze.

A korábbi kapott támogatásoknál az azonos vagy hasonló projektcélhoz kapcsolódó, de a mostanitól különböző tevékenységeket és eredményt támogató és a nyújtott összeg, illetve annak %-os részesedése az összes projektköltségből jelölhető meg. Logikusan a referenciák és a támogatások egymás mellett szerepeltethetők.

EREDMÉNY

1. A projektötlet egészét, belső összefüggéseit, a megvalósítás feltételeit és erőforrás-igényét is bemutató összefoglaló.

PÉLDA – PROJEKT LOGIKAI KERETMÁTRIXA

	beavatkozási stratégia	indikátorok	indikátorok forrása	feltételezések	
stratégiai célok	Tartós munkanélküliség csökkentése	A tartós munkanélküliség 4%-kal történő csökkentése	Munkaügyi központ jelenléte		
projekt-cél	Hátrányos helyzetű munkanélküliek munkába helyezése az első gazdaságban	legalább 10 résztvevő elhelyezkedése az első gazdaságban	Utókövetés jegyzőkönyve, a fogadó szervezet tanúsítványa	Tartós kereslet a kézműves termékek iránt ; Költségeknél magasabb érvényesíthető ár; Folyamatos piacutatás és termékfejlesztés Kieépült értékesítési csatornák; Nincsenek újabb elbocsátások, leépítések	
eredmények	Önálló vagy szövetkezeti kézművességre felkészült munkaerő	20 betanított és szövetkezet-alapításra felkészített kézműves 4 szakmában 5 településen	Vizsganapló, mentorok feljegyzései, résztvevők értékelőlapjai	Szövetkezetalapításhoz szükséges alaptőke; Rátermetett szövetkezeti menedzsmen; Piacépes termékek Elindult piaci kapcsolatok	
tevékenységek	<ol style="list-style-type: none"> A projektmenedzser és a foglalkoztatottak kiválasztása, munkaerőpiaci életút tervezése Betanító képzés, mentális felkészítés (2 hónap) <ul style="list-style-type: none"> képzés, szövés, kosárfonás, faműves és fazekas szakmákban személyiségfejlesztő tréning vállalkozási és turisztikai ismeretek oktatása Beruházás, tárgyi és forgóeszközök beszerzése <ul style="list-style-type: none"> 2 kézműves ház kialakítása 4 szövőszék, 3 fazekas korong, kéziszerszámok, 3 db fáfűrész beszerzése alapanyagok vásárlása Foglalkoztatás (6 hónap) <ul style="list-style-type: none"> kézműves házak működtetése munkabérek és járulékaik fizetése Képességfejlesztés, háttér szociális munka, üzleti szolgáltatás <ul style="list-style-type: none"> mentorok alkalmazása havi egy nap oktatás értékesítési menedzser alkalmazása Szövetkezet alakítása <ul style="list-style-type: none"> üzleti terv készítése alapító dokumentumok elkészítése 	források	Költségek	Kézművességre való alkalmasság Lemorzsolódás elkerülése Egyszerűn előállítható termékkészlet	
		<i>emberi erőforrások</i>	27,7 millió Ft		<i>Előfeltétel</i>
		Mentorok Oktatók Projektirányítók Asszisztens			Kézművesség iránt érdeklődő tartós munkanélküliek elérése, bevonása
		<i>technikai feltételek</i>			
		3 db meglévő kézműves ház 2 db kézműves házzá alakítható ingatlan 1 szövőszék, 1 kemence, 2 korong szállító jármű Képzési infrastruktúra Irodai infrastruktúra			
		<i>pénzügyi források</i>			
2 millió Ft készpénz					

5.3. A PROJEKT MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TANULMÁNYÁNAK KIDOLGOZÁSA

A projektdokumentum összeállításakor az EU-ban az alábbi felépítés követése az ajánlott.

1. Összegzés

2. Háttér

2.1. Külső feltételek

- 2.1.1. Kapcsolódó kormányzati ágazati vagy regionális politikák
- 2.1.2. Az ágazat általános jellemzői, szakmai standardok, innovációk
- 2.1.3. Más térségekhez való kapcsolódás

2.2. Térségi feltételek

- 2.2.1. A kistérség általános bemutatása, érvényben lévő fejlesztési stratégiáinak összefoglalása
- 2.2.2. A kistérségi keresletet és kínálatot alakító tényezők és azok változásának trendjei
- 2.2.3. A kistérség jelenlegi kínálati rendszere és annak kihasználtsága
- 2.2.4. Fejlesztési szükségletek, megcélzott problémák (mennyiségi és minőségi elemek)
- 2.2.5. A korábbi fejlesztése eredményei és tapasztalatai

2.3. Partnerségi háttér

- 2.3.1. Az együttműködő partnerek bemutatása, referenciák
- 2.3.2. A fejlesztésbe bevonható térségi (humán, intézményi, anyagi, infrastrukturális) erőforrások
- 2.3.3. Koordináló szervezet kapacitásai, tapasztalatai

2.4. Elérhető dokumentumok, vonatkozó jogszabályok

3. A beavatkozás

- 3.1. Általános célok
- 3.2. Projekt-célok
- 3.3. Eredmények
- 3.4. Tevékenységek

4. Feltételezések

- 4.1. Szükséges feltételek különböző szinteken
- 4.2. Kockázatok és rugalmasság

5. Megvalósítás

- 5.1. Anyagi és nem-anyagi források
- 5.2. Szervezeti háttér
- 5.3. Ütemezés
- 5.4. Költségvetés és finanszírozási terv

6. A fenntarthatóságok biztosító tényezők (üzleti terv)

- 6.1. A politikai által támogatott intézkedések
- 6.2. A működés technológiája
- 6.3. Környezetvédelem
- 6.4. Társadalmi-kulturális aspektusok, esélyegyenlőség
- 6.5. Intézményi és menedzsment kapacitások
- 6.6. Gazdasági és pénzügyi elemzés

7. Monitoring és értékelés

- 7.1. Monitoring indikátorok

7.2. Értékelő jelentések

8. Következtetések és kérelmek

Látható, hogy a dokumentum erősen támaszkodik a logikai keretmátrixra, ám azon túli elemeket is tartalmaz. Minden egyes pontra részletesen nem kívánunk kitérni, így csak néhány – a gyakorlat során vélhetőleg jól hasznosítható – szempontot emelünk ki.

4.3.1. A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének célja, feladata és eredménye

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének *célja*, hogy megfelelő információt nyújtson a döntéshozók számára ahhoz, hogy azok megalapozott döntést tudjanak hozni a további finanszírozásra és megvalósításra javasolt projekt elfogadásáról, módosításáról, illetve elvetéséről.

A megvalósíthatósági tanulmány *feladata* a kiválasztott projekt megalapozottságának és életképességének vizsgálata. A tanulmány elkészítésének *eredménye* a javasolt projekt *relevanciájának, megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának* értékelése.

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése során két vagy több, az eredeti cél megvalósítását szolgáló alternatíva meghatározása, specifikációja, összehasonlítása történik meg, olyan információkat nyújtva, amelyek elősegítik a végső döntést. (Pl. legegyszerűbb változat: 1. alternatíva: nem valósul meg a beruházás, 2. alternatíva: megvalósul a beruházás.) Ha a tanulmány eredménye pozitív, elindulhat az üzleti terv kidolgozása.

4.3.2. A megvalósíthatósági tanulmány és az üzleti terv különbözősége

A megvalósítási tanulmány és az üzleti tervnek vannak közös vonásaik, a szerepük eltérő. Az előbbi megállapításai beépülnek az utóbbiba. A megvalósíthatósági tanulmány a projekt biztos finanszírozása előtt készül, a projekt életképességét mutatja, míg az üzleti terv a projekt indításáról való döntés után, a megvalósítás, majd a működtetés részletes lépéseit írja le. Ez utóbbi már nem foglalkozik szcenáriókkal, alternatívák elemzésével, a kiválasztott alternatívát fejt ki. Másik különbség, hogy a míg a megvalósíthatósági tanulmányt rendszerint a projekttől független szakértő dolgozza ki, az üzleti terv kidolgozása inkább belső feladat.

4.3.3. A megvalósíthatósági tanulmány elkészítésének lépései

A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése az alábbi lépéseket foglalja magában.

8. lépés: A projekt megvalósíthatóságának és fenntarthatóságának értékelése	Folyamatos konzultáció az érintett partnerekkel
7. lépés: Gazdasági-társadalmi hatások elemzése	
6. lépés: Környezeti, környezetvédelmi hatások elemzése	
5. lépés: Pénzügyi elemzés	
4. lépés: A projekt megvalósításának elemzése	
3. lépés: Alternatív megoldások elemzése	
2. lépés: A szükséglet vizsgálata, amelyre a projekt reagál	
1. lépés: Jelenlegi helyzet vizsgálata	
0. lépés: Projektötletek megfogalmazása (logikai keretmátrix)	

Forrás: saját szerkesztés

4.3.4. A projekt megvalósíthatósági tanulmányának szerkezete

A megvalósíthatósági tanulmány alapvetően három fő kérdést vizsgál: a piaci kérdéseket, a technikai és szervezeti követelményeket, a pénzügyi kérdéseket. Ehhez többféle szerkezet alkalmazása is lehetséges. Itt egy, a kistérségi projektek tervezésében használható, jelentős mértékben a logikai keretmódszerre épülő és részint már az üzleti tervbe is belesúszó változatot ismertetünk.

1. Összegzés

1.1. Általános adatok:

- projekt címe
- megvalósulás helye
- a pályázok adatai

1.2. A tervezett fejlesztés összefoglalása

- A projekt indokoltsága
- A projekt koncepciója
- A projekt tevékenységei
- A projekt eredményei és várható hatásai
- A projekt költségei és támogatási igénye

2. Háttér

2.4. Külső feltételek

2.4.1. A projektre hatással bíró általános makro-gazdasági és társadalmi folyamatok

2.4.2. A szakterülethez kapcsolódó külső feltételek

- A kereslet általános jellemzői, célcsoportok sajátosságai
- Kapcsolódó kormányzati ágazati vagy regionális politikák
- Az ágazat általános jellemzői, szakmai standardok, innovációk
- Más térségek kínálata
- Vonatkozó jogszabályok

2.5. Térségi feltételek

2.5.1. A kistérség általános bemutatása, érvényben lévő fejlesztési stratégiáinak összefoglalása

2.5.2. A keresletet és kínálatot alakító kistérségi tényezők és azok változásának trendjei

2.5.3. A kistérség jelenlegi kínálati rendszere és annak kihasználtsága

2.5.4. Fejlesztési szükségletek, megcélzott problémák (mennyiségi és minőségi elemek)

2.5.5. A korábbi fejlesztések eredményei és tapasztalatai

2.6. Partnerségi háttér

2.6.1. Az együttműködő partnerek bemutatása, referenciák

2.6.2. A fejlesztés helye a partnerek stratégiáiban, sikerkritériumok

2.6.3. A fejlesztésbe bevonható térségi (humán, intézményi, anyagi, infrastrukturális) erőforrások

2.6.4. A partnerek együttműködésének előzményei

2.6.5. Koordináló szervezet kapacitásai, tapasztalatai

3. Általános célok meghatározása

- 3.1. SWOT
- 3.2. Átfogó cél
- 3.3. Mérföldő cél
- 3.4. A fejlesztéssel kapcsolatos további elvárások
- 3.5. Probléma- és célfa

4. Alternatívák

- 4.1. A megfelelő alternatíva kiválasztási módszere, szempontjai
- 4.2. Alternatívák bemutatása
 - 4.2.1. Célrendszer
 - 4.2.2. Szakmai leírás
 - 4.2.3. Üzemeltetési feltételek előre jelzése
 - 4.2.4. Fejlesztési igények bemutatása
 - 4.2.5. Pénzügyi feltételek előre jelzése
 - 4.2.6. Eredmények és hatások előre jelzése
- 4.3. Alternatívák elemzése
 - 4.3.1. Az elemzés és kiválasztás módszertana
 - 4.3.2. Kockázatok elemzése
 - 4.3.3. Költség-haszon elemzés
 - 4.3.4. Pénzügyi megvalósíthatóság elemzése
 - 4.3.5. Hatáselemzések
- 4.4. Alternatívák értékelése, javaslat

5. Megvalósítási javaslat kidolgozása

- 5.1. A fejlesztés terve
 - 5.1.1. A beavatkozás célrendszere
 - Projekt-célok
 - Eredmények
 - Tevékenységek
 - Indikátorok
 - 5.1.2. Feltételezések
 - 5.1.3. A fejlesztés megvalósítása
 - Anyagi és nem-anyagi források
 - Szervezeti háttér
 - Ütemezés
 - Költségvetés és finanszírozási terv
- 5.2. A működés terve
 - 5.2.1. Szolgáltatási-terv:
 - helyszín,
 - termékek, vagy szolgáltatások
 - alapanyagok
 - technológia
 - személyi feltételek
 - beszállítók, alvállalkozók
 - 5.2.2. Szervezeti és menedzsment kapacitások
 - 5.2.3. Marketing-terv
 - 5.2.4. Gazdasági és pénzügyi feltételek
- 5.3. A projekt hatásainak elemzése

5.3.1. Környezeti hatások elemzése

5.3.2. Társadalmi-kulturális aspektusok, esélyegyenlőség vizsgálata

5.4. Monitoring-terv

5.5. Kommunikációs terv

6. Következtetések és javaslatok

Látható, hogy a dokumentum erősen támaszkodik a logikai keretmátrixra, ám azon túli, az értékelési fejezethez is átvezető elemeket is tartalmaz. Minden egyes pontra részletesen nem kívánunk kitérni, így csak néhány – a gyakorlat során vélhetőleg jól használható – szempontot emelünk ki:

- *A „háttér” fejezetben leírtak* teljes mértékben támasszák alá a célokat és a vizsgált alternatívákat. Elemezni szükséges a jelenlegi helyzetet és az elérni kívánt állapotot, azt, hogy mekkora a kereslet a megcélzott termék, vagy szolgáltatás iránt, illetve mekkora pótlólagos keresletre lehet számítani a beavatkozás eredményeként. Az elemzés hivatalos és becslést tartalmazó adatok felhasználásával valósul meg.
- *Az általános célok meghatározása* logikai módszer leírásánál megismert technikák alkalmazására épül. A projekt egy bizonyos, a helyzetértékelő részek megállapításaival alaposan megindokolt átfogó célt szolgál és, ha megjelennek is különböző alternatívák, azok mind ehhez a célhoz illeszkednek. Célszerű a partnerek sikerkritériumaival összhangban kialakított mérhető célt és a további elvárásokat is rögzíteni. Az általános célok által megcélzott problémákból - szintén a „háttérben” bemutatott információk alapján – levezethető probléma- és célfa segít az alternatívák megtalálásában, majd a projekt koncepciójához illesztésében is.
- *A lehetséges megoldások, alternatívák feltárása* az elemzésből kibontakozó fejlesztési szükséglet, probléma ismeretében történik meg. Az alternatívák leírásához elegendő egy összefoglaló, de minden lényeges szempontra kiterjedő bemutatás. Ha nem is dolgozzuk ki minden alternatívára a részletes tervet, annyi információt kell kapnunk, hogy dönteni lehessen azok megvalósíthatóságáról és kiválasztható legyen a legkedvezőbb alternatíva. A logikai keretmátrix és a költségvetés minden alternatívára kidolgozandó. Így mindenképpen látunk kell, hogy az egyes alternatívák milyen eredményeket és hatásokat hoznak, milyen költség és személyi erőforrás ráfordításával. Első lépésben a helyzet (kereslet – kínálat – kapacitások) részletes ismeretében a megcélzott termék-előállítás vagy szolgáltatás optimális paramétereit próbáljuk meghatározni, majd az azok indításához szükséges fejlesztések alternatíváit elemezzük. Nem mindegy, hogy pl. egy turisztikai attrakciót hol, milyen témában, milyen szervezeti konstrukcióban akarunk működtetni, de az sem, hogy azt a bizonyos attrakciót milyen módon alakítjuk ki. Lehet, hogy egy később gazdaságosabb megoldás rendkívül nagy fejlesztési költséggel jár, míg az olcsóbb fejlesztés később fenntarthatatlannak bizonyulhat.
- *Az alternatívák költségeinek elemzése* során - éppen ezért - ki kell térni a beruházási költségek nagyságára, a kapcsolódó tökegeköltségekre (hitelek törlesztése, kamatok, adók), az állandó és változó működési költségekre.

- *A kockázatelemzés* négy lépésre épül fel: kockázat azonosítása, kockázat értékelése, kockázat kezelése, kockázat kommunikációja. A kockázatok azonosításában segít a logikai keretmátrix „feltételezések” oszlopának vizsgálata.
- *A költség-haszon elemzés* során Cash-flow elemzés (a projekt teljes futamideje alatt várható összes bevétel és összes beruházás és a rendszeres jellegű költségek nagyságának meghatározása, likviditási elemzés), jövedelmezőség és megtérülés számítás, pénzügyi elemzések (a befektetés megtérülési ideje (payback period), nettó jelenérték) és a szervezetek pénzügyi elemzése (pénzforgalmi kimutatás, eredmény-kimutatás, mérleg) történik meg.
- *A pénzügyi megvalósíthatóság* elemzésének fontos része a projekt finanszírozási forrásainak (saját forrás, támogatás, hitelek) elemzése és a pénzügyi finanszírozási terv összeállítása.
- *A gazdaság-társadalmi multiplikatív hatások, externáliák* vizsgálata számszerűsítve történik, ha erre nincs lehetőség, akkor a várható hatásokat szövegesen kell bemutatni. Elemei: elméleti háttér bemutatása, gazdasági előnyök, hátrányok bemutatása (pl. munkahelyteremtés / megszüntetés), társadalmi előnyök, hátrányok bemutatása (pl. esélyegyenlőség, környezetvédelem)
- *A megvalósítás javaslat kidolgozása* már gyakorlatilag átvezet az üzleti terv területére, de a kiválasztott alternatíva teljes megítéléséhez, életképességének bemutatásához szükség lehet bővebb információkra. Az itt leírtak kapcsán ugyanakkor utalni lehet a többi alternatívához való viszonyra, azoknak a részletezett változattól való eltéréseire.
- *A fejlesztés terve* a fejlesztés tevékenységeinek, kockázati tényezőnek az előzőekben szereplőknél részletesebb kifejtése mellett az anyagi, emberi és pénzügyi erőforrások szükséges mennyiségét és felhasználásának ütemezését, a szervezeti megoldásokat is tartalmazza.
- *A működés terve* gyakorlatilag négy, önmagában is hangsúlyos tervrészből épül fel. Ezek elkészítésére célszerű külön szakembereket felkérni, de ne feledjük el, hogy ezek a tervek szorosan összefüggnek egymással, így a szakértők közötti kommunikáció és a partnerekkel történő folyamatos konzultáció biztosítandó.
- *A projekt hatásainak az alternatívák összevetésekor* megvalósult elemzésén túl a kiválasztott projektre nézve további vizsgálatok is elvégezhetők, ill. speciálisan kiemelendő az EU gyakorlatában megkívánt, a kistérségi stratégia által akár még tovább is bővített horizontális szempontoknak való megfelelés, a környezet fenntarthatósága, az esélyegyenlőség, esetleg az információs társadalom, az innováció-képesség javítása terén elért elmozdulások elemzése.
- *A monitoring-terv és a kommunikációs-terv kidolgozása* hozzátartozik projekttervhez. A megvalósíthatósági tanulmány vizsgálhatja ezen a téren is a legoptimálisabb megoldásokat, az esetleges alternatívákat és segíthet kiválasztani a projekt céljainak, célcsoportjainak, a partnereknek és a támogatóknak leginkább megfelelő eszközöket és eljárásokat.
- *A megvalósíthatósági tanulmány befejezéseként* összegezni szükséges a megadott szempontok alapján elvégzett elemzések eredményét, ezáltal végső következtetés vonható le az adott projekt megvalósíthatóságáról.

6. KISTÉRSÉGI TERVEK KIDOLGOZÁSÁNAK SPECIÁLIS KÉRDÉSEI

6.1. KISTÉRSÉGI FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK LÉTREHOZÁSA, MŰKÖDTETÉSE

6.1.1. A partnerség fogalma, értelmezése a kistérségi fejlesztésben

A regionális politikák egyik alapgondolata, hogy a területi fejlődés nem elszigetelt akciók és döntések eredménye, hanem nagyszámú szereplő együttes játékának eredője. (HORVÁTH 1999) A gazdasági folyamatok vertikális szintjeinek szereplői közötti kapcsolatokat általában törvények szabályozzák, a horizontális partneri viszonyok ösztönzése azonban (a közreműködő aktorok eltérő típusa, nagy száma és a lokális sajátosságok miatt) jogi eszközökkel csak részben biztosítható. Sokkal fontosabb ennél, hogy a fejlesztés kimenetelében és eljárásaiban érintett kritikus tömeg kölcsönösen támogatott, kollektív célokban állapodjon meg.

A decentralizált regionális gazdaságfejlesztés eredményességének kulcskérdése a helyi fejlesztések irányítása. A regionális és a helyi irányítási feltételeket a gazdasági növekedés és a szerkezeti átalakulás szükségleteihez kell igazítani. Hangsúlyossá válnak a területfejlesztésben közreműködő szereplőket egybekapcsoló hálózatok, a közösségi és a magánszféra együttműködését serkentő mechanizmusok. Megújulásra kényszerülnek a már működő intézmények, eltérő megoldásokra van szükség a különböző térségekben. Bővül a területi fejlődést befolyásoló tevékenységek köre, a széles programkínálatból kell kiválasztani az adott térségnek leginkább megfelelő fejlesztési tényezőket, partnereket keresni a program kivitelezéséhez és finanszírozásához.

A fejlesztésben a partnerséget mint két vagy több szervezet közötti, formális vagy informális megállapodásban rögzített együttműködési formát értelmezhetjük, aminek célja valamely, mindnyájuk számára kívánatos és fontos helyi gazdasági vagy foglalkoztatási cél elérése. Az együttműködés tehát a közös célok megfogalmazásától a szerződésben rögzített lépések közös megtételéig terjed és egyik leglényegesebb tulajdonsága, hogy a partnerségből eredő gazdasági és társadalmi haszon meghaladhatja az ugyanazon szervezetek által egyénileg megszerezhető előnyöket.

Az Európai Unió gyakorlatába a partnerség intézményét 1988-ban végrehajtott reform során vezették be formálisan, majd tovább erősödött az elvárás 1993-ban, amikor a korábbi vertikális (Bizottság, tagállam, régió, helyi hatóság) partnerség mellett megjelenik a horizontális, azaz a gazdasági, szociális partnerek bevonásának az igénye.

A Strukturális Alapok működtetésében az egyik alapelv a partnerség, ami program és projekt szinten egyaránt megjelenik.

A programok működtetésében a partnerségi alapon történő együttműködés vonatkozik:

- az Európai Unió és Magyarország intézményeinek (elsősorban az Európai Bizottság és az irányító hatóságok) együttműködésére;
- az ország különböző közigazgatási szervezetei (egyrészt a minisztériumok, másrészt a központi, a regionális és a helyi közigazgatási szervezetek) közötti kooperációra;
- gazdasági, társadalmi, környezeti célokat képviselő nem-kormányzati szervezetek (társadalmi partnerek) részvételére.

A partnerség elve – mindhárom fenti szinten – kiterjed a támogatási területek meghatározására (különösen a Nemzeti Fejlesztési Terv elkészítésére), a finanszírozásra (a partnerek többsége forrásaival is hozzájárul a Nemzeti Fejlesztési Terv megvalósításához), valamint a támogatások felhasználásának nyomon követésére (elsősorban a Strukturális Alapok Monitoring Bizottságaiban való részvételre) is.

A partnerség érvényesülése eltérő a programozási ciklus különböző szakaszaiban. A legfontosabb és legelterjedtebb a partnerség szerepe a tervezésben illetve projekt szelekcióban. Változó mértékben érvényesül a program végrehajtása, egyes operatív feladatok elvégzése során. Általában a legkisebb vagy alig érvényesülő szerepe van a monitoring, illetve kiértékelés szakaszában. A partnerség előnyeit az értékelés az alábbiakban jelöli meg:

- A programozás és monitoring nagyobb hatékonysága.
- Hatékonyabb projekt szelekció.
- A döntések nagyobb legitimitása és átláthatósága.
- A Strukturális Alapok iránti nagyobb elkötelezettség.
- Több lehetőség a tanulásra és innovációra a szervezeti határok átlépésével, a tagcsoportok párhuzamosságával, átfedésével, ami lehetővé teszi a tapasztalatok, információk informális átadását.
- Az intézményi kapacitások fejlődése szektorális és területi szinten egyaránt.

A *projektek szintjén* is előnyt jelent a partnerek bevonása. A széleskörű egyeztetések révén pontosítható és javítható a projekt tartalma. A projekt megvalósulásában érdekelttek – pl. hatóságok, civil szervezetek, vállalkozások, vagy az érintett lakosság – közötti párbeszéd megteremtésével megszerezhető a projekt támogatása, a valós igényekre szabható a projekt tartalma, és általában növelhető a projekt sikerének esélye. A partnerség elvének sajátos érvényesülését jelenti az önkormányzatok térségi együttműködése (10. fejezet), valamint a beruházások a köz- és a magánszféra együttműködésében történő megvalósítása.

A *pályázatokban* megjelenő partnerség lényege a partnerek között létrehozott kapcsolat, amelyben a partnerek megosztják a felelősséget a Szerződésalkötő Hatóság által finanszírozott projektben.

6.1.2. A partnerség szereplői

A területfejlesztésben megjelenő, abban alapvető érdekkeltséggel bíró szektorok és a partnerkapcsolatok legfontosabb szereplői, valamint azok motivációi a következők:

a. Közszolgálati szektor

A *nemzeti kormányzat*, mint a társadalom- és gazdaságpolitika formálója, kulcsszerepet játszik a partnerség területén. A kormányzatok sok esetben mint meghatározó partnerek tevékenykednek, legitimitást és pénzügyi finanszírozást egyaránt biztosítva a projektekhez.

A nemzeti kormányzat partnerségben játszott szerepét növeli, hogy ő alakítja ki a partnerség nemzeti kereteit, intézkedéseivel befolyásolja a többi szereplő által felvállalható szerepeket és a számukra elérhető hatalmat. A nemzeti kormányzat fő motivációja az önkormányzatokkal kialakított partnerségben a társadalmi és fizikális fejlesztések körének és nagyságrendjének növelése.

A *regionális és megyei állami vagy önkormányzati intézmények* hatalmuktól és felelősségüktől függően, többnyire a nemzeti kormányzathoz, vagy a helyi önkormányzatokhoz, vagy mindkettőhöz hasonló módon tevékenykedhetnek a partnerségben. A regi-

onális intézmények gyakran jelentős tervezési hatalommal rendelkeznek. Az EU Bizottsággal való partnerségben az adott régióban indítandó projektek típusainak meghatározásában kiemelt szerepet játszanak. Fő motivációs tényezők a regionális fejlődés elérése, a régió belüli különbségek mérséklése, a fejlesztés stratégiai lépéseihez szükséges erőforrások és segítség elérése. Speciálisan a hivatalok motivációs tényezői közé tartozik a fejlesztési projektek tempójának és hatásának fokozása, a magánpénzek vonzása a közszolgálati szektor projektjeihez, a helyi folyamatok katalizálása.

b. Magánszektor

A vállalkozások fontosak a partnerséghez. A hagyományos vállalkozói partnerek a befektetők vagy az építési vállalkozások. Nyugat-Európában számos nagy építkezési cég alakított olyan társaságokat, melyek célja a más ügynökségekkel partnerségben való együttműködés.

A vállalkozói partnerek jelentős erőforrásokat hoznak a partnerségbe, beleértve a menedzsment képességeket, szaktudást, és pénzügyi eszközöket.

A partnerség kiszélesedésével a vállalkozói szektor pénzügyi források biztosításával, szponzorálással, másodállásban foglalkoztatott személyzettel és tanácsadással kapcsolódik a helyi projektekhez. Ezek a projektek ma már gyakorta kötődnek képzési, tanácsadói vagy más szociális szolgáltatásokhoz. A magánszektor legfontosabb motivációi az önkormányzatokkal való együttműködésben a profitszerzés, a kiskockázatú szervezettel való üzletkötés, a kormányzati támogatásokhoz és kedvezményekhez való hozzájutás, a megújulási és fejlődési folyamatokban való jelenlét.

A vállalkozói egyesületek és csoportok csak a közelmúlttól kezdenek Nyugat-Európában partnereként bekapcsolódni a helyi fejlesztési projektekbe. Ezek a szervezetek lehetnek pl. gazdasági kamarák, munkaadói szövetségek és ipartestületek.

c. Önkéntes és közösségi szektor

Az önkéntes és közösségi szektor egyének és projektek változatos csoportjait foglalja magába. Ez a szektor gyakran dolgozik együtt a helyi önkormányzatokkal és azok intézményeivel. Tanácsadói és más szociális szolgáltatások széles skáláját nyújtja a helyi közösség számára. Ennek ellenére ezt a szektort még mindig csak kisebb mértékben vonják be nagyobb fejlesztési partnerségekbe, ám különösen a hátrányos helyzetű emberekkel való foglalkozásban életteli szerepet játszik.

A közösségi szektor mint partner szerepét a partnerek közötti munkamegosztásban általában nehéz meghatározni, mivel pénzbeli hozzájárulásra csak mérsékelten számíthatunk. De ide tartozhat, hogy képviselőket biztosítanak az egyeztetésekhez, részt vállalnak a mozgósításból és a külső kommunikációból, vagy munkaerőt, irodai infrastruktúrát adnak bizonyos feladatokhoz. Másrészt a közösség kitermelhet olyan egyéneket, akik csoportokat formálva nyomást gyakorolnak a partnerségben résztvevőkre, vagy új partnerséget kezdeményeznek. A közösségi szektor partnerségben való részvételének fő motivációiként jelennek meg a speciális közösségi előnyök elérése, továbbfejlesztése és a szociális projektjeikhez pénzeszközök vonzása.

d. Szakmai szervezetek

A helyi vállalkozói és egyéb szakmai szervezetek fontos partnerek lehetnek, különösen a képzés, átképzés, oktatás és kapcsolatépítés terén. Finanszírozási forrásokat általában nem hoznak a partnerségbe. A leglényegesebb feladatuk, hogy az általános egyeztetési és egyetértési mechanizmusban tisztán kormányzati vagy vállalkozói kezdeményezések ellensúlyaként egyensúlyt teremtsenek a fejlesztésben.

e. Fejlesztési ügynökségek, kht-k

A helyi fejlesztési ügynökségek gyakran valamely központi ügynökség helyi változatai. (Vállalkozásfejlesztési Alapítványok.) Fejlesztési ügynökséget állíthatnak fel a helyi önkormányzatok is azért, hogy olyan funkciókat biztosítsanak, melyek korlátozva vagy tiltva vannak a helyi önkormányzat számára. (Foglalkoztatási Kht.)

A törvényhozás minden országban befolyásolja a fejlesztési ügynökségek speciális struktúráját és funkcióit, de ahol léteznek, ott általában aktív partnerek a következő tevékenységek valamelyikében vagy mindegyikében: beruházás, ingatlanfejlesztés, kisvállalkozások támogatása, képzés és munkahelyteremtés.

f. Európai szervezetek

Az *Európai Bizottság* partneri szerepe projektről projektre és programról programra változik. Pl. egy nagy Integrált Fejlesztési Operatív Programban, ahol több százmillió eurót költenek infrastrukturális és fejlesztési tevékenységekre, a Bizottság mint meghatározó partner játszik szerepet. Egy másik, kisebb témában – pl. egy tréning szervezésében, amit az Európai Szociális Alap támogat – a Bizottság kevésbé közvetlenül jelenik meg.

6.1.3. A partnerség jellemző területei

A partnerséget általában az alábbi két ok valamelyike miatt hozzák létre:

- a partnerek között létezik valamilyen kapcsolat és érdek az együttműködésre, vagy
- a partnerségben valamelyik partner el akar érni valamit, amihez mások segítségére van szüksége.

A partnerség legjellemzőbb területei a helyi építési beruházási és humán fejlesztések. Kezdetben helyi önkormányzatok és befektető cégek közös ingatlan-beruházásainak kivitelezésére szorítottak. A 80-as évek végétől a fejlesztési együttműködések értelmezése kiszélesedett: egyre több szektort reprezentáló és egyre több partner bevonásával, egyre többféle projektet valósítottak meg a kockázatok és előnyök megosztásának új struktúrái mellett. A 90-es évektől jelentek meg egyre nagyobb számban a partnerségben megvalósított humán projektek. A közszolgálati, a vállalkozói és a civil szféra szervezetei partnerségben együttműködve a fejlesztési projektek széles körét tudják megvalósítani és hosszabb távú partnerségi programok kialakítására is lehetőség nyílt.

Építési beruházási projektek

Az építési beruházások megvalósítására létrejött partnerség rendszerint üzleti alapon működik.

Ezek az együttműködések méretben és a beruházás céljában különböznek, de rendszerint egy beruházási, vagy építési vállalkozást és egy helyi önkormányzatot, mint az építést engedélyező hatóságot vagy földtulajdonost vonnak be. A partnerség alapja, hogy más birtokolja a beruházáshoz szükséges földet vagy egyéb ingatlant, az építéshez szükséges építési engedélyezés jogát és más adja a megvalósításhoz szükséges egyéb erőforrásokat.

Különösen a 80-as években volt a partnerség jellemző formája a közszolgálati testületek – főként a helyi és regionális önkormányzatok – és a vállalkozói szektor beruházói közötti, városi térségben egy földterülethez vagy egyéb ingatlanhoz kötődő együttműködésnek. Az effajta partnerségben az önkormányzat adja a földet, az építési engedélyt és ahol ez lehetséges, pénzügyi támogatást. A beruházó biztosítja a projekt megvalósításához szükséges pénzügyi és fizikai forrásokat.

A projekt végén a partnerek különböző előnyökre tesznek szert. A beruházó profit-hoz jut, amikor az új létesítményt vagy annak szolgáltatásait eladják, az önkormányzat pedig gyarapodott egy új létesítménnyel.

Az ilyen típusú partnerségek által megvalósított tevékenységek a néhány munkahelyes egység létrehozásától az új kiskereskedelmi – hivatali - szórakoztató komplexum fejlesztésére szolgáló hatalmas telek beépítéséig terjednek. Az építési beruházási projektek gyakran lakások, szabadidős, hivatali, ipari vagy kiskereskedelmi létesítmények újjáépítését vagy felújítását foglalják magukba.

Sok esetben a partnerség olyan területet von be a fejlesztésbe, mely a beruházó számára nem lenne vonzó a közszolgálati szektor beszállása nélkül.

Az építési beruházási projektekben rendszerint a következő szervezetek jelennek meg: nemzeti kormányzat, helyi és regionális önkormányzatok, a magán szektor társaságai és szervezeteik, központi kormányzati ügynökségek, fejlesztési ügynökségek és az Európai Bizottság. A közösséggel, szakszervezetekkel és az önkéntes szektorral való egyeztetés szintén jellemző lehet.

Az építési beruházási partnerség által a közösség számára megszerezhető előnyök:

- pénzügyi fedezet megteremtése a közösség által igényelt fejlesztéshez,
- helyi lakosok képzése és/vagy foglalkoztatása,
- hozzájutás a beruházó tulajdonában lévő létesítmény szolgáltatásaihoz,
- kedvezmények, csökkentett díjszabás a helyi lakosok számára.

Nem üzleti alapú partnerség ebben a kategóriában történelmi helyek és épületek újjáépítésére jöhet létre. Pl. egy helyi önkormányzat együtt dolgozhat egy bizonyos közösségi csoporttal, a nemzeti kormányzattal és az Európai Bizottsággal egy történelmi épület helyreállításán színház, vagy közösségi létesítmény céljára.

Szociális projektek

Szociális tartalmú nagyobb projekteket együttműködésben már évek óta valósítanak meg szervezetek csoportjai, bár csak a közelmúltban kezdték ezt partnerségnek tekinteni. Pl. helyi önkormányzatok és önkéntes csoportok partnerségben dolgoztak képzések, tanácsadói szolgáltatások és környezetvédelmi tevékenységekben. Más, ebben a kategóriában nyújtott szolgáltatások üzleti vagy vállalkozási tanácsadást, fiatalok vagy öregek gondozását és hajléktalan menhelyeket foglalnak magukba.

Néha ezeket a tevékenységeket helyi alapon indítják és futtatják, máskor szélesebb, nemzeti vagy európai alapokat is magába foglaló program részei.

Hagyományosan a szociális partnerség a következő szervezetek valamilyen kombinációját tartalmazza: nemzeti kormányzat, helyi és regionális kormányzat, önkéntes szektor, a közösség, fejlesztési ügynökségek és az Európai Bizottság. Legújabban a vállalkozói szféra is megjelenik szociális ügyekben is.

Integrált programok

Ez a partnerségi kategória építési és humán fejlesztési projekt elemeket egyaránt tartalmaz.

Az integrált programok másik sajátossága, hogy hosszabb távú együttműködést feltételeznek.

Három fő típusuk van:

- *Az első típusban* közszolgálati szervezetek dognak együtt éveken át annak érdekében, hogy támogassák térségük gazdasági és foglalkoztatási fejlesztését.
- *A második típusban* a közszolgálati szektor és az Európai Bizottság vesz részt. Ezek a partnerségek egy bizonyos régióra összpontosító tevékenységek programjainak

többségét fogják össze. A nagy építési beruházási programokon kívül ezek a képzési és foglalkoztatási lehetőségek, a helyi infrastruktúra, a helyi környezet és a helyi kommunikáció javítását is célozzák

- *A harmadik típus* egy helyi önkormányzatot és egy vállalkozást fog össze, melyek az üzleti és szociális ügyek éveken át gyűrűző programját valósítják meg.

Az integrált típus legérdekesebb jellemzője a szektorokat átszelő támogatás megjelenése. A vállalkozó, vagy más fejlesztő és a helyi önkormányzat kölcsönösen megegyeznek abban, hogy az üzleti eredetű profitot, vagy annak egy részét a nem üzleti humán projektek finanszírozására használják. Pl. a partnerek megegyezhetnek abban, hogy az első projektjük egy új kiskereskedelmi központ létesítése lesz. Az ebből származó profit egy részét aztán visszaforgatják egy kevésbé jövedelmező projektbe, pl. képzési létesítmény fejlesztésébe.

A közszolgálati-magán partnerségből származó új jelenségek egyik következménye, hogy létrejött egy kimunkáltabb módszer a közösségi előnyök mérésére. Az üzleti jellegű tevékenységek eredményéből a nem üzleti ágak finanszírozását megengedő partnerségi rendszer bevezetésével a helyi önkormányzatoknak közösségük segítése érdekében már nem kell belemenniük a durvább és gyakran elégedetlenséghez vezető korábbi partnerségi formába.

Bármely típusú együttműködésről is legyen szó, a partnereknek két alapvető feltételnek kell egyidejűleg megfelelniük: részt kell vállalniuk a fejlesztési tevékenységből, és aktívan közre kell működniük az együttműködés fenntartásában.

6.1.4. *A partnerség építése*

a. A partnerek kiválasztása

A projekt megvalósításában olyan partnerek működhetnek együtt, akik:

- a fejlődést hasonló módon értelmezik, értékrendszerük összeegyeztethető
- az adott problémakörön belül érdekeik és céljaik megegyeznek
- hozzá tudnak járulni a projekt megvalósításához szükséges tudás és információs háttér, valamint a technikai feltételek biztosításához
- hozzá tudnak járulni a pénzügyi források megteremtéséhez, azaz rendelkeznek saját erővel és a megcélzott támogatási programban támogatathatók.

Meghatározott célunk megvalósításához a partnerek kiválasztásában tehát az első lépés az alábbi két kérdés megválaszolása:

1. Kinek áll még érdekében a kitűzött cél elérése és az mivel tud hozzájárulni a megvalósításhoz?
2. Ki rendelkezik a megvalósításhoz szükséges erőforrásokkal és annak vajon érdeke-e a cél elérése?

Az előkészítés során megtörténik a feladat, valamint a szükséges szakértelem és erőforrások pontos meghatározása. Ezek alapján lehetővé válik a potenciális partnerek azonosítása (szakértelem, kapacitás, kompatibilitás, stabilitás...) és igényeink és kínálatunk megfogalmazása a partnerek felé.

A partnerek beazonosításakor figyelemmel kell lennünk az alábbiakra:

1. A partnerek magukkal hozzák erőforrásaikat, képességeiket és tapasztalataikat a partnerségbe, de szintén hozzák saját motivációikat, előítéleteiket és problémáikat. Óvatosan válasszunk partnert, akár vezetői vagyunk egy tevékenységnek, akár már valamely meglévő partnerséghez csatlakozunk.
2. A partnerek kiválasztásakor a következő szempontokat célszerű figyelembe venni:

- Ki nyújt kiemelkedő teljesítményt az adott ágazatban/területen?
 - Léteznek-e már potenciális partnerek?
 - Léteznek-e már olyan futó programok vagy projektek, amelyekhez hozzá lehetne csatolni sajátunkat, együtt lehet-e működni velük?
 - Milyen típusú partnerek jöhetnek számításba, léteznek-e prioritások ezen a téren?
 - Partnerkereséshez segítséget nyújthatnak az egyes programok információs napjai, workshop programjai.
 - Regisztrálhatjuk magunkat partnerkeresési adatbázisokban.
 - Vegyük figyelembe, hogy 7-8 partnernél több erősen megnöveli az együttműködés nehézségeit.
 - Egyenlően terhelhető partnereket válasszunk.
 - A koordinátor rendelkezzen menedzsment és csoportépítési tapasztalattal.
3. Természetes, hogy a partnerséget jobb valamilyen már ismert személlyel vagy szervezettel létrehozni. Egy létező kapcsolat bepillantást enged a partner motivációiba, érdekeibe és munkamódszeribe. Jó lapot biztosít az együttműködéshez és a félreértések elkerüléséhez.
 4. Néhány esetben azonban nincs korábbi tudásunk a partnerekről, vagy nem vagyunk abban a helyzetben, hogy magunk választhassuk a partnereinket. Ha nincsenek első kézből információink, gyűjtsünk a munkamódszerükről, elismertségükről, erőforrásaikról, tapasztalataikról és szervezeti felépítésükről. Beszélhetünk más szervezetekkel, melyek ismerik őket.
 5. A partnerségi viszonyban gyakran – a partnerek törekvéseivel ellentétben – a szereplők nem egyenrangúak, anyagi forrásaikat, a fejlesztési programok megvalósításában való részvételi esélyüket tekintve igen különbözőek. Eszerint megkülönböztetünk egyszerű résztvevőket és iránymutató szereplőket.
 6. Ahhoz, hogy egy partner az együttműködés fontos szereplője legyen, pontosan ismernie kell a fejlesztés céljait, ezek térségi hatásait, várható következményeit, a megteendő lépéseket.

Miután meghatároztuk, hogy milyen partnerekkel szeretnénk együttműködni egy konkrét cél megvalósítása érdekében, megkeressük a potenciális partnereket, megkérdezzük őket együttműködési készségükről, és egy alkufolyamatban megtörténik a partnerek kiválasztása.

Választásunk mellett érvelni is kell tudnunk. Az érvelés során hivatkozzunk az alábbiakra:

- a különböző ágazatok, szintek közötti együttműködés fontossága,
- az összefogás szükségességének, a közös problémák együttes megoldásának jelentősége,
- a gazdaságosság terén elérhető eredmények,
- a szakmai haszon bemutatása,
- a szubszidiaritás elvének érvényesülése,
- a korábbi projekt tapasztalatok, referenciák,
- a szakértelem, források, kockázat és felelősség megosztásának lehetősége,
- transzferálhatóság és modellértékűség,
- innovatív tulajdonságok,
- multikulturális előnyök.

Nem csak a partnerek egymás közötti megegyezésében, de – amennyiben pályázatról van szó - a pályázati dokumentáció összeállításakor is nagyon fontos a partnerek közötti *együtműködés szükségességének és hasznosságának részletes bizonyítása*.

A pályázátértékelők pusztán a partnerekről készített felsorolás alapján képesek megállapítani, hogy a projekt megvalósulása megfelel-e a partnerség alapelveinek. Következő ellenőrző pont a partnerek közötti feladatfelosztás jellege és a hozzá tartozó költségvetés arányos volta. A projekthez felépített látszatpartnerséget is képes egy-egy „dörzsölt” pályázati író megmagyarázni, de jó partnerséget nem a pályázátértékelőknek készítünk, hanem saját munkánk megkönnyítésére. A projektet az abban résztvevőknek kell megvalósítaniuk, és emlékezni is ők fognak a kapcsolat minőségére. Szánjunk kellő időt a jó csapat összeállítására, nem fogjuk megbánni.

b. Az együtműködés céljainak meghatározása és rögzítése

A partnerség előkészítését a legjobb minden vonatkozó kérdés megvitatásával kezdeni. Ezeknek a kérdéseknek a tisztázásával még a legelején megelőzhetjük a későbbi félreértéseket és konfliktusokat. Ugyancsak fel kell állítanunk egy kommunikációs rendszert, mely segítségével a vitatott problémákat gyorsan és fájdalommentesen oldhatjuk meg.

Minden partnerség alapja az elérendő jövőkép. Ez a vízió bármelyik partnertől eredhet, de a többi potenciális partner egyetértésével és érdekeiket összehangolva fejlődik ki. A vízió kibontásához konkrét célok egész sorozatát kell meghatároznunk. A célokban és az azok eléréséhez szükséges akciókban minden partnernek egyet kell értenie. Pl. ha közös jövőképünk a város egy elhanyagolt részének felújítása, ki kell választanunk a megvalósítandó egyedi projekteket és meg kell határozni azok megvalósításának sorrendjét. Az első projektünk egy ún. „zászlós” projekt, mint pl. egy új bevásárló centrum építése, mely megerősítheti a partnerséget és erőforrásokat biztosít majd más projektekhez. A következő cél pedig egy elhanyagolt földterület lakásépítés céljára való kialakítása lehet. A célok felállításakor el kell képzelni az összes konkrét dolgot, amit meg kell valósítani a vízió eléréséhez.

Az előkészítés időszakában szintén világosan vázolnunk kell, hogy a partnerség mi-
ben hoz újabb előnyöket ahhoz képest, mintha a szervezetek egyedül tevékenykednének.

Szintén elősegíti a partnerség felépítését, ha megalkotjuk és elfogadjuk részletes tervünket. Ez a terv tartalmazza az összes szükséges akciót, az azokat megjelenítő partnereket, a szükséges erőforrásokat és az ütemezést. Amennyiben egy nagy projektet vagy egy egymásra épülő programot akarunk megvalósítani, a tevékenységek szakaszai szerint célszerű ezeket átgondolni.

Amikor világos már, hogy mely partnerekkel, milyen tevékenységekre hozunk létre partnerséget, meg kell vizsgálnunk, hogyan állítsuk és menedzseljük a partnerséget magát.

c. A partnerség szervezetének felépítése

Még az együtműködés elején meg kell határozni a partnereknek a partnerség kereteit vagy szervezetét. A szervezetnek tükröznie kell minden partner jogait, hozzájárulását és felelősségét, csakúgy, mint az adott ország jogi feltételeit.

Le kell fektetni:

- egy minden partner által vállalható feladatmegosztást,
- a partnerek által behozott erőforrásokat és szakértelmet,
- az egyes partnerek motivációit és attitűdjeit,
- a partnerség erősségeit és gyengeségeit,

- a partnerségben megoldható problémákat.

A partnerség szerveződési formája lehet formális vagy informális. Az informális partnerség rendszerint a bizalmon és egy nem-szerződéses egyezségeen alapul. A formális partnerség szerződést használ, egy társaság vagy valamilyen más jogi szervezet vezeti a partnerség működését. Az informális egyezség megfelelőbb lehet a kis projektek számára, ahol a partnerek már korábban is dolgoztak együtt. Gyakran, mikor a partnerek korábban nem ismerték egymást, egy merevebb, a partnerség paramétereit szerződésben rögzítő szervezeti keretet igyekeznek választani, mert mindegyik partner ragaszkodik a kontrollhoz. Ezek a partnerségek működhetnek, de gátolhatják is a konkrét tevékenységet és a rugalmas reagálást.

A szóba jöhető *szervezeti forma* függ a projekt típusától, az együttműködő partnerektől és a partnerség jogi és pénzügyi háttérétől.

A szervezetnek meg kell határoznia:

- az egyes partnerek felelőségi körébe tartozó feladatokat
- a partnerek által rendelkezésre bocsátott erőforrásokat és alapokat
- a partnerek közötti kapcsolatok szervezésének és menedzselésének módját
- a partnerek kommunikációs módszerét és a döntéshozás rendjét
- a kockázatok és előnyök partnerek közti megosztását

Ugyanakkor figyelni kell a partnerség jogi háttérére is. Ellenőrizni kell, hogy a partnerek jogosultak-e belépni az adott szerveződésbe.

Alapvető a jó szervezet megválasztása és arról is meg kell bizonyosodnunk, hogy minden partner számára megfelelő a működés meghatározott módja.

Sok partnerség létét egy karizmatikus *vezetésnek* köszönheti. Ez tartja fenn az érdeklődést és teremti meg az egyetértést a projekt iránt, ami egyébként már nem lenne sikeres. Egy karizmatikus vezető erőforrásokat és köztámogatásokat vonzva kívülről is támogathatja a partnerséget. Ugyanakkor nem várhatunk mindent a karizmatától. Meg kell bizonyosodni a menedzsment képességeiről és a másokkal való együttműködés kapacitásairól még mielőtt túl messzire mennénk. Akár rendelkezik egy partnerség karizmatikus bajnokkal, akár nem, megkövetel egy erős menedzsmentet.

A partnerség méretétől és jellegétől függetlenül alapvetően fontos a hatékony menedzsment struktúra bevezetése. A partnerség vezethető bizottság által, mely magába foglalja az összes partner képviselőjét vagy vezethető egy vagy két, a partnerek által ki-nevezett személy által.

Az sem vitás, hogy kell valaki, aki:

- biztosítja, hogy minden partner céljai ismertek és figyelembe legyenek véve,
- épít a partnerek erősségeire azért, hogy megerősítse egyetértésüket és részvételüket,
- meghatározza és támogatja a partnerség céljai és tervei felőli konszenzust.

A vezető(k)nek bármely partnerségben el kell érniük a partnerség külső támogatottságát és a belső gördülékenységét. Erős vezetés nélkül a partnerségünk nem lesz sikeres.

A konkrét feladatok megoldására a partnerség szereplőiből rendszerint *munkacsoportok* alakulnak. Az ő lelkesedésüktől, képességeiktől függ a közös munka minősége. A projektek, közös feladatok végrehajtása után újból áthelyeződik a felelősség a partnerintézmények vezetőire, meghatározó személyeire. Ők tartják kézben a kapcsolatot a későbbiekben, míg nem egy újabb projekt meg nem jelenik a színen.

A projektekben egy-egy intézményt általában 1-3 fő képvisel. A projekt-munkacsoport akkor a leghatékonyabb és legkevésbé költséges, ha létszáma nem haladja

meg a 12 főt. Az ideális munkacsoport-tevékenységhez 6-8 főre van szükség. Az ideális munkacsoport létszámok - kiterjedt nemzetközi projektek esetében - természetesen nem tarthatók, a létszámot mindig viszonyítani kell a projekt méretéhez.

Nem szabad bebecsülni az *informális partnerségépítés* erejét. Jó alkalmat teremt az összetartozásérzés erősítéséhez, kikapcsolódást nyújt, felszabadult légkört teremt, ami új gondolatokat, ötleteket inspirál. A kevésbé hivatalos környezet megnyilvánulási lehetőséget ad a tapasztalatlanabb partnereknek. A közös étkezéseken kívül gondoljunk ki egyéb programokat a tagok számára, ami lehet városnéző séta, kulturális program, közös ünneplési lehetőségek, közös sporttevékenységek, kirándulások és még sok eredeti ötlet, amit nagyban befolyásol a tagok érdeklődési köre, mentalitása. Az informális kapcsolatépítés a partnerséget összetartó erő, a tagok egymás iránti *bizalom kiépítésének a legjobb eszköze*.

d. A partnerség kommunikációs rendszerének kiépítése

Sok partnerség elköveti azt a hibát, hogy felállít egy külső kommunikációs rendszert, miközben megfelelnek a *belső kommunikációs rendszer* felállításáról.

A partnerek tevékenységeit megvitató formális és informális mechanizmusokra egyaránt figyelniük kell. A formális találkozót periodikusan tarthatjuk, fő céljuk, hogy ellenőrizhessük a működési folyamatot és meghozzuk a fontos döntéseket. A problémamegoldás egyeztető fórumaiként szintén használhatók.

A napi munkát végző menedzserek informális találkozóit teszik lehetővé az információ megosztását, segítik a kapcsolatok fejlődését és megelőzik a félreértéseket. A menedzsereket ösztönözni kell, hogy rendszeresen egyeztessenek egymással a tevékenységek és kapcsolattartó személyek egy általuk elkészített és terjesztett listája alapján.

A külső kommunikáció bármely partnerségben meghatározó. Minden partner munkája publicitásának megteremtésére törekszik és az általa megcélzott körben elismerésre vágyik. Ugyanakkor a partnerként gyakran megjelennek olyan egyének és szervezetek is, akik számára a publicitás alapvető. A helyi politikusok vagy közadakozásból élő önkéntes csoportok számára a publicitás megszerzésének lehetősége erős motiváló erő lehet. A publicitás iránti követelmény azonban belső ellenségeskedést okozhat. Ezeket a problémákat elkerülendő, legyünk biztosak abban, hogy minden partner egyetért a következő meghatározásában:

- média kapcsolatokért felelős személy,
- sajtóközlemények készítéséért felelős személy,
- személyek és szervezetek, melyek nevét publikációs anyagokban a partnerség megjelenítésére lehet használni,
- a partnerség publikációs anyagokban, levelezésben és telefonos bejelentkezéskor használandó neve.

e. A partnerek között a kockázatok és az előnyök megosztása

Alapvetően fontos megegyezni a várható kockázatok és előnyök partnerek közötti megosztásáról.

A partnerek közösen vitassák meg és határozzanak a kockázatok és előnyök amennyire csak lehetséges ésszerű és arányos felosztásáról. Ehhez figyelembe kell vennünk, hogy

- általában, minél nagyobb kockázatot vállalnak a partnerek, annál inkább törekszenek a sikerre.

- A partnerek által elfogadható kockázat függ a képviselt szervezet típusától és a partnerségben vállalt résztől. Tisztában kell azzal lennünk, hogy a pénzügyi biztonság nem az egyetlen, a partnerség által felvetett kockázat. Több partner számára a hitelképesség, a hírnév, vagy a köztámogatás elvesztése ennél nagyobb jelentőséggel bír.
- Világos, hogy a pénzügyi haszon a legnagyobb jelentőségű, de nem ez az egyetlen előny, ami a partnerségből származik. Minden partner osztozni akar a sikeres megvalósításhoz kapcsolódó közfigyelemben és népszerűségben.
- Egy gazdasági és foglalkoztatási fejlesztési partnerséghez kapcsolódó projekt legjelentősebb előnyét a helyi közösségnek kell élveznie. Mindegy milyen típusú projektet valósítunk meg, a partnerség végére ennek foglalkoztatási értelemben világos és vitathatatlan közösségi eredményeket kell hoznia. Határozzuk meg pontosan a projekt kezdésekor, hogy a közösség hogyan fog előnyökhöz jutni és garantáljuk, hogy ez a cél nem vesz el a megvalósítás során.
- Még mielőtt a munka elindul, próbáljunk megbizonyosodni arról, hogy a pénzügyi és egyéb előnyök megosztásának módjában egyetértés van.

A partnerség fennállása alatt a közvéleménnyel való kommunikáció a program fontos része. Kulcsembereknek számító politikusokat, hivatalnokokat, közösségi vezetőket, a vállalkozói szférában hatással bíró egyéneket meg kell kérni, hogy ötleteikkel, reakcióikkal járuljanak hozzá a partnerséghez. A hatásos egyeztetés köztámogatást hozhat a partnerség számára és úgy a partnerek, mint a kívülállók számára megerősíti, hogy a projekt messzemenőig találkozik a közösségi szükségletekkel. Ugyanakkor a partnereknek azzal is tisztában kell lenniük, hogy az egyeztetések negatív képet is kialakíthatnak a projektről és erre a lehetőségre is fel kell készülniük.

f. Felkészülés a partnerség várható konfliktusok kezelésére

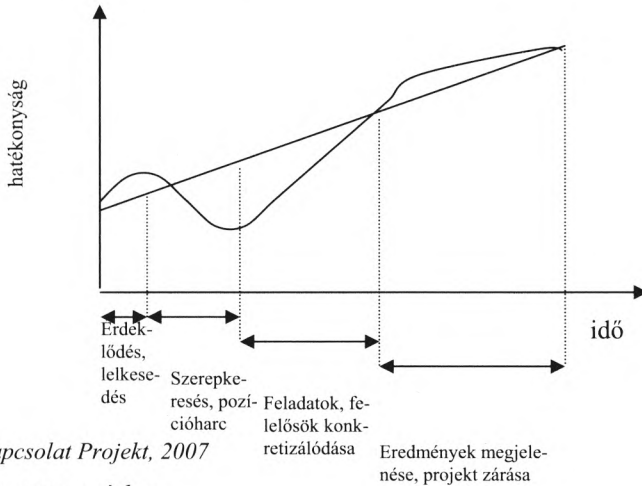
A partnerség különböző indítatású, súlyú és érdekű embereket és szervezeteket hoz össze. Ez azt is jelenti, hogy nagy esély van a félreértésekre és véleménykülönbözőségekre. A partnerség gyakran valami egyszerű ok miatt lesz sikertelen, pl. valamelyik partner előtérbe tolja magát a közös projekt publikálásakor.

A projekt életciklusát követve változik a partnerségben való részvétel is. Az egyes fázisokban más-más konfliktusok léphetnek fel.

A kommunikáció, a rugalmasság és fejlesztő gondolkodás a sikeres együttműködés leglényegesebb alkotó elemei.

A partnerég menedzselésének lényeges jellemzője a partnerek közötti konfliktusok kezelése. A konfliktusokat bármely társulás valós részeként és nem, mint katasztrófát kell nézni. A konfliktusokat bármilyen ok kiválthatja: történelmi irigység felújulhat, egy partner kevésbé erősnek vagy értékesnek érezheti magát, mint mások. A közfigyelem is okozhat problémát gyakran. Sokszor nem könnyű eltüntetni az okokat, leküzdeni a nézetkülönbségeket, különösen, ha a partnerség szilárd bázison nyugszik és gyakorlati eredményeket hoz.

17. ábra
A partnerség fejlődési fázisai



6.1.5. A partnerség a tervezésben

A kialakult partnerségi kör szereplői együttesen végzik a tervezést. Részvételük a tervezés kezdeti szakaszában már csak azért is kívánatos, mert így válik lehetővé a célok összehangolása és a valós kapacitásokra épülő, azokat hatékonyan hasznosító projektterv felépítése.

A logikai keretmátrix közös megegyezésen alapuló felállítását követően határozható meg az egyes partnerek közötti feladat- és felelősség-megosztás és készíthető elő az együttműködési megállapodás vagy konzorciális szerződés.

A projektgenerálás során figyelniük kell arra, hogy a projekt megvalósításához közvetlenül kapcsolódó tevékenységeken túl a partnerség működtetése a felekre további feladatokat is ró. Így a megvalósítás közbeni információáramlás, kommunikáció módja és ütemezése, az együttműködő partnerek kapcsolatát elmélyítő, a munkacsoport tagjait tevékenységükben megerősítő egyeztetések és közösségépítő akciók is beépítendők a projektbe.

A részletes kidolgozás során ugyancsak közösen kialakítják a partnerek a projekt irányításának és a monitoringjának a döntéshozatalra, képviselőre vonatkozó szervezeti rendjét, valamint a megvalósítás ütemezését, amiket ugyancsak bevesznek a felek közötti jogi megállapodásba.

6.1.6. A partnerségi megállapodás tartalma

A partnerséget együttműködési keret-megállapodások formájában célszerű konkretizálni. A keret-megállapodás egy lehetőség, szó szerint kerete az együttműködésnek. A partnerségi megállapodásnak tartalmaznia kell a következőket:

- felek megnevezése, székhelye, képviselője,
- az együttműködés célja,
- a projekt megnevezése,
- az együttműködés időtartama,
- a felek együttműködési szándékának deklarálása,

- a felek feladatai és azok teljesítési határidői részletezve,
- a projekt költségeiből való részesedésük, a pénzübeni hozzájárulások pontos összege, esetleg a befizetések üteme,
- a forrásokhoz való hozzájárulás nagysága és ütemezése,
- a projekt végrehajtása során létrejövő vagyontárgyak feletti rendelkezés,
- közös döntések meghozatalának módja,
- képviselő kérdésé,
- a megállapodás felbontásának szabályozása,
- ellenőrzés módja, végzője,
- a megállapodásban vállalt feladatokat nem teljesítőkkal szembeni szankciókat,
- a felelősség megosztása, a kölcsönös felelősségvállalás kérdése,
- dátum és aláírás.

Pályázatok esetén a pályázó és a projektben résztvevő partnerek együttműködését *partnerségi nyilatkozatban* is deklarálni kell. Ebben a nyilatkozatban a partnerek adatait kell megadni (teljes, hivatalos név, nemzetiség, jogi státusz, hivatalos cím, kapcsolattartó személy, telefon-, faxeszám, e-mail cím, projektben résztvevő személyzet száma, esetenként szakértelme, a pályázóval való együttműködés rövid története, a jelenlegi projektben betöltendő szerep ismertetése, jelenlegi projekt kivitelezésében betöltendő szerep ismertetése). A partnerségi nyilatkozatot a pályázónak kell mellékelnie.

Ha a pályázati cél megvalósítására a partnerek olyan együttműködési megállapodást kötnek, melyben megjelölnék egy „gesztort”, akkor az együttműködési megállapodásban felhatalmazott „gesztort” írja alá kedvezményezettként a támogatási szerződést (az együttműködési megállapodás valamennyi aláírója nevében), és felel a projekt megvalósításáért.

Az ilyen együttműködési megállapodás hátránya, hogy a teljesítés (pl. a szükséges területi határozatok meghozatala) jogi eszközökkel igen nehezen vagy egyáltalán nem kényszeríthető ki, ugyanakkor akár egyetlen partner visszalépése a projekt megíiusulását eredményezheti. A jogi eszközök nehezen alkalmazhatók önkormányzatok és önkormányzati intézmények esetében, ahol az anyagi felelősség sokkal áttételesebben érvényesíthető, mint a piaci alapon működő szervezeteknél. Ráadásul, a projektek megvalósítására általában kevés idő áll rendelkezésre, amelybe nem fér bele a pereskedés. A feleknek ezért törekedniük kell az együttműködés előkészítése során megosztani mindazt az információt, amelyek birtokában minden önkormányzat felelősen meg tudja hozni a döntését az együttműködésben való részvételtől.

Mivel nem zárható ki, hogy az együttműködési megállapodás egyik vagy másik aláírójának az érdeke, álláspontja időközben megváltozik, az önkormányzatoknak ugyancsak törekedniük kell az együttműködési megállapodás feltételeinek részletes és pontos kidolgozására, beleértve az esetleges nem teljesítőkkal szemben alkalmazható eljárás rögzítését. Gondolni kell egyrészt a kizárás módjára, másrészt a kártérítés formáira (pl. kötbér).

Az együttműködési megállapodás kidolgozásakor nemcsak a megvalósítás, hanem a tulajdonlás, működtetés kérdéseit is pontról pontra meg kell határozni, mivel utólag, a problémák jelentkezésekor, már nehezen vizsgálható felül egy sok fél által aláírt megállapodás. Olyan kérdéseket kell tisztázni, hogy pl. a támogatási szerződés az azt aláíró gesztort jelöli meg tulajdonosként, és ez a tulajdonjog meghatározott ideig – általában 5 évig – nem is idegeníthető el, ugyanakkor az önrészt a partnerek együtt adják össze.

A fent jelzett problémák megelőzése céljából javasolható, hogy az önkormányzatok már a projekt tervezése, az együttműködés előkészítése során konzultáljanak jogi szakértővel, lehetőség szerint a támogatást nyújtó szervezet szakértőjével.

6.1.7. A partnerség nyugat-európai tapasztalatai

Az új nyugat-európai területfejlesztési gyakorlat sem könnyen birkózott meg az együttműködések szervezésével. Közel egy évtized kellett ahhoz, hogy kitalapozzák a partnerség működésének sajátosságait és eredményes formákat ajánlhassanak a kooperatív területfejlesztést választani kívánó régióknak. Ma már kellő számú nyugat-európai elemzés áll rendelkezésünkre, hogy megfogalmazzuk a partnerség általános és sajátos vonásait.

- A partnerkapcsolatok jellege, irányító szereplői és résztvevői a különböző térségtípusokban jelentős különbségeket mutatnak. Az elmaradott területeken a helyi önkormányzatok, a polgármester a fejlesztési akciók kulcsszereplője, a rurális térségekben aktív szerepet játszanak a regionális kormányzatok, és a közreműködő szereplők száma is megsokszorozódik. Az iparilag hanyatló térségek mutatják a legdiverzifikáltabb partneri kapcsolatokat, itt a legtöbb az aktorok száma is. A programok irányító posztjai a legtöbb esetben a regionális és helyi önkormányzatok kezében vannak, de jelentős a fejlesztési társaságok, gazdasági kamarák szerepvállalása is.
- A rurális és a depressziós térségek fejlesztési programjaiban az egyetemek és a kutatóintézetek a pénzügyi szektorral és a magánvállalkozási szférával azonos gyakoriságú szereplőkként jelennek meg, ami azt bizonyítja, hogy a fejlesztési programok innovatív jellegűek. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a tényt sem, hogy a fejlesztések felében regionális önkormányzat játssza az irányító szerepet.
- Az együttműködési tevékenységek egyre sokszínűbbek. A partnerség nem kizárólag finanszírozási együttműködés, hanem a területfejlesztés széles skáláját (a továbbképzéstől a marketingen keresztül a tudományos-technológiai parkok szervezéséig) felölelő kooperáció. A fogadó térség típusának természetesen ez esetben is meghatározó jelentősége van.
- Bár a programok résztvevőit szoros háló köti össze (a program valamennyi szereplője kapcsolatban áll egymással), azonban a tevékenységektől és a tértípustól függően meghatározó partneri viszonyok is kirajzolódnak. A leggyakoribb együttműködések a helyi önkormányzatok-regionális kormányok-egyéb helyi szereplők együtteséhez kapcsolódnak.
- A kutatási tapasztalatok szerint a partnerség kiszélesedése elsősorban az NGO-k és helyi önkormányzatok tekintetében növelte a menedzsment hatékonyságát. Az együttműködés, a partnerségi szervezetek hatékonysága jelentős mértékben függ attól, hogy rendelkeznek-e technikai, adminisztratív segítségnyújtással, mint ahogy attól is, hogy sikerül-e a különböző partnerek stratégiai és operatív szerepét egyértelműen szétválasztani. Az is kiderült egyébként, hogy a partnerség kiszélesítése, inkluzivitása nem feltétlenül jár együtt a hatékonysággal.
- A potenciális kedvezményezettek bevonása a partnerségi hálózatokba ugyan növeli a lehetséges konfliktusokat, különösen a projekt szelekció során, mégis erős kohéziós erőt jelent.
- A partnerség egyre inkább szabályozottá, intézményesültté válik ugyan, de a döntéshozást továbbra is az informális egyezkedések határozzák meg döntően a működési tapasztalatok alapján.

6.2. A HORIZONTÁLIS SZEMPONTOK BEÉPÍTÉSE A KISTÉRSÉGI TERVEKBE

ELMÉLETI HÁTTÉR

Az Európai Unió strukturális politikájában az egyes alapokhoz és fejlesztési területekhez kapcsolódó specifikus célok mellett a minden területen, minden szinten érvényesítendő, az egész politikát átható ún. horizontális célkitűzések is megjelennek. Ezek közös ismérvei:

- nem választhatók, azaz nem elhagyhatók, mindenhol, ahol csak lehetséges, érvényesíteni kell azokat,
- nem járulékos elemek, azaz a célrendszerben nem egy újabb felsorolt célként jelennek meg, hanem minden célban integráltak,
- a fejlesztési folyamat minden szintjén és minden szereplő által teljesíteni kell, azaz a programokban és projektekben egyaránt megjelenítendő.

A programoknak és projekteknek alapcéljuk mellett a horizontális célok terén is előbbre lépést kell hozniuk, fel kell tudniuk mutatni az azokhoz kapcsolódó eredményt, hozadékot.

A Strukturális Alapok működtetésében kialakult programozási gyakorlat nemzeti és/vagy regionális stratégiai és operatív programok készítését írja elő, így az esélyegyenlőség és a környezetvédelem, mint horizontális szempontok beépítését is itt követeli meg. Ugyanakkor az országon/régióon belüli működés során kisebb területi egységekre, pl. Magyarországon a kistérségekre is készülhetnek tervek, melyekben a horizontális szempontok érvényesítése szintén kívánatos.

A Strukturális Alapokból és a Kohéziós Alapból finanszírozott fejlesztéseket három főbb típusba sorolhatjuk: gazdasági, vállalkozási (termelő) típusú intézkedések; infrastrukturális intézkedések; humán fejlesztés típusú intézkedések. Mindhárom kategóriánál elsődleges elvárás az esélyegyenlőség és a környezeti fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése. Ez az elvárás az esélyegyenlőséget tekintve a humán fejlesztések esetében kézenfekvő, de a termelő és az infrastrukturális intézkedéseknél is számos vonatkozás megjelenik. A környezetvédelmi szempontok pedig inkább a termelő és az infrastrukturális intézkedések esetében egyértelműek, a humán fejlesztés típusú intézkedéseknél áttételesen – például a környezettudatosság erősítésén keresztül – jelentkeznek. Minimális elvárás, hogy a pályázók és kedvezményezettek kirekesztő intézkedéseket ne hozzanak, a hatályos környezetvédelmi jogszabályok követelményeit betartsák, emellett ugyanakkor törekedni kell az integráció közvetlen elősegítésére, a projektek esélyegyenlőségi és környezeti teljesítményének optimalizálására. Egyes beruházások, létesítmények tervezésekor fel kell tenni a kérdést, hogy a tervezett tevékenység:

- a. Nem sérti-e az esélyegyenlőséget?
- b. Nem környezetvédelmi engedély köteles-e?

6.2.1. Az esélyegyenlőség szempontjának érvényesítése

Az esélyegyenlőség beépítése a különböző szakmapolitikákba az Amszterdami Szerződésben megfogalmazott új kötelezettségek alapján vált kötelezővé.

Az egyenlőtlenségek megszüntetése és az egyenlőség előmozdítása a férfiak és nők között már a Római Szerződés óta a közösségi politika egyik központi elve. Kezdetben a nők hátrányos megkülönböztetésének megszüntetésén volt a hangsúly. A 80-as években az egyenlő bánásmód elvét felváltotta a pozitív diszkrimináció, mely során sorra születtek a nőket előnyösebb helyzetbe juttató, ily módon az indulási esélyeket kiegyensúlyozó intézkedések. Végül – az esélyegyenlőségi politika harmadik korszakaként – a társadalmi nemek esélyegyenlőségi kérdéseinek a közpolitikák mindegyikébe, azok minden szintjén való beépítése, az ún. gender mainstreaming terjedt el.

A „gender mainstreaming” lényegének megfelelően a nemek szerinti esélyegyenlőség követelménye szervesen beépül a strukturális politikába is. Érvényesülését az összes program megvalósításának minden egyes fázisában vizsgálják.

A strukturális alapok működtetésébe a gender mainstreaming hat fő területen épül be:

1. A nemek esélyegyenlőségének célkitűzései beépülnek a strukturális alapok programjaiba. A strukturális alapok szabályozása kimondja, hogy minden programnak hozzá kell járulnia az Európai Foglalkoztatási Stratégia negyedik pillérének, a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség erősítéséhez. A nemek közötti egyenlőség négy területen erősítendő: foglalkoztatás, oktatás és képzés, vállalkozás, valamint a hivatás és a családi élet összeegyeztetősége területén.
2. A programok kidolgozása során kötelező az egyenlő esélyek szemszögéből történő ex-ante értékelés és nemek szerinti hatáselemzés. A program egyes részeiben az általános adatok mellett a férfiak és nők esélyegyenlőségét mutató specifikus adatok is megjelenítendőek.
3. A programmenedzsment és monitoring struktúrákban a nők kiegyensúlyozott képviseleti arányának kialakítása a feladat.
4. A monitoring és értékelési indikátorok között szerepeltetni kell a nemekre érzékeny jelzőszámokat, és biztosítani kell ezek elérhetőségét. A monitoring indikátorok képezik a pénzügyi hozzájárulások számításának alapját is.
5. A Közösségi pénzügyi hozzájárulás és a tartalékalap elosztásának szintjét szintén befolyásolják a félidős értékelések során kitüntetett szempontnak tekintett esélyegyenlőségi eredmények.
6. Az információk és a publicitás biztosításakor a nőkre és a velük foglalkozó szervezetekre különös figyelmet kell fordítani. Az esélyegyenlőségi kérdések fontosságára irányuló figyelemfelkeltéshez a szervezetek Közösségi támogatásra is számíthatnak.

A „nők és férfiak társadalmi esélyegyenlősége” mellett a magyar társadalmi viszonyok indokolják a „romák integrációjának elősegítése” és a „fogyatékkal élők rehabilitációja és önálló életvitelének segítése” célkitűzés horizontális szempontként való megjelenítését és érvényesülésüknek minden fejlesztési tervben való vizsgálatát is. Ezt követelményként meg is fogalmazza a 2005. áprilisában, a Nemzeti Fejlesztési Terv megvalósításához készült Esélyegyenlőségi Útmutató.⁸

A területfejlesztés projekt-ciklus menedzsmentre épülő folyamatában a magyar társadalom kivételesen nehéz helyzetben lévő, létszámában számottevő és dinamikusan növekvő, a többségi, ill. domináns társadalmi csoportoktól eltérő jellemzőket felmutató csoportok speciális érdekeinek érvényesülését a fejlesztési szükségletek beazonosítását

⁸ Esélyegyenlőségi Útmutató EU támogatásokra pályázók és értékelők számára.

http://www.gkm.gov.hu/feladataink/eu/kiop/kiop_segedletek/eselyegyenlosegiutmutato.html

követően, azoknak a fejlesztési stratégiákba való beépítésével és a ciklus minden fázisában az érintett csoportok tagjainak bevonásával lehet biztosítani. A feladat megvalósítása feltételezi, hogy a többségi társadalom tervezői megértik a célcsoportok fejlesztési szükségleteit, a fejlesztés általuk elfogadott módszereit, ugyanakkor bevonják az ezen tudás birtokában lévő nő, roma, fogyatékkal élő szakembereket. A másik oldalról pedig szükséges, hogy az esélyegyenlőségi célcsoport szakmai képviselői eligazodjanak a fejlesztés többségi társadalom által kialakított kereteivel és legyenek képesek az adott játékszabályok között saját érdekeiket, elvárásait megjeleníteni.

Módszertanilag a feladatot nehezíti, hogy míg a társadalmi nemek esélyegyenlőségéből és a környezetvédelemből adódó szempontok beépítéséhez az Európai Unió programozásában már számos iránymutatás, segédlet született, a romák szempontjai beépítésének hogyanját magunknak kell kitalálnunk.

A fejlesztés területei közül az alábbiak különösen érzékenyek az esélyegyenlőség kérdéseire.

1. Foglalkoztatás, munkaerő-piaci helyzet

- keresők és munkanélküliek aránya,
- munkanélküliségi ráta, ezen belül a tartós munkanélküliek aránya,
- foglalkozási ágazati megoszlás,
- bérezés.

2. Gazdasági részvétel

- vállalkozások alapítása,
- vállalkozások növekedése és eredményessége,
- vállalkozások ágazati megoszlása,
- az egyes ágazatok helyzete,
- az egyes ágazatok munkahelyteremtő képessége.

3. Képzés, információhoz való hozzáférés

- képzési struktúra
- tanulás támogatottsága

4. Közszolgáltatásokhoz való hozzáférés

- gyermekek és időskorúak ellátása,
- közlekedési kapcsolatok, tömegközlekedés.

5. Döntéshozásban való részvétel

- politikai szerepvállalás,
- döntéshozó testületek összetétele.

6.2.2. A fenntartható fejlődés követelményeinek érvényesítése

Az Európa Tanács 1998 júniusában, cardiffi értekezletén lefektette a környezeti szempontoknak az EU egyes szakpolitikáiba történő integrálása érdekében teendő intézkedések alapjait. A cardiffi csúcson elsőként az energia, a közlekedési és a mezőgazdasági szektorokra vonatkozó stratégiák kidolgozását kérték. Ezt követően a bécsi és a kölni csúcsokon további 5 stratégia (ipar, belső piac és fejlődés, gazdaságpolitika, külpolitika és halászat) kidolgozását irányozták elő.

Az EU környezetpolitikájának alapelveit az Európai Közösség Szerződésének 130. (2) cikkelye sorolja fel. Ezek:

1. Magas szintű védelem elve – Az EK Szerződés leszögezi, hogy a magas szintű környezetvédelem elérése a cél. A környezetpolitikának figyelembe kell vennie a tudományos tényeket, a Közösség régióinak környezeti állapotát, a Közösség e téren vég-

zett tevékenységeinek költségeit és hasznát, valamint a Közösség és az adott régió gazdasági és társadalmi helyzetét.

2. Az elővigyázatosság elve – Ez az elv alapvetően azt jelenti, hogy a környezetkárosítást minden eszközzel meg kell próbálni elkerülni. Ezen elv alapján érvelhetünk az integrált környezetvédelmi technológiák mellett, amelyek a "csővégi" megoldások helyett elkerülik a problémát okozó anyagok termelését.
3. A megelőzés elve – Az Alapszerződés szerint a lehetséges környezeti hatásokat a szennyezés forrásánál kell megszüntetni, megelőzve ezzel a szennyezés szétterjedését a környezetben.
4. A szennyező fizet elve – A környezeti kár költségeit a kár okozójának kell viselnie. Különböző értelmezésekben a szennyező fizet elve jelentheti a hatályos környezeti normák betartásának költségeit, illetve a szennyezés által okozott károk megtérítését. A gyakorlatban a "szennyező fizet" elv nehezen alkalmazható egy sor környezetvédelmi probléma esetén, mivel az ember és környezet közt fennálló kapcsolatok soktényezősök és komplexek, s mivel a szennyezőt nehéz azonosítani. Az externális költségek meghatározása komoly módszertani problémákba ütközik.
5. A környezeti szempontok integrálásának elve – Az úgynevezett integrációs alapelv az Amszterdami Szerződés 3c cikkelyében került megfogalmazásra. Ahogyan Ken Collins, az Európai Parlament Környezetvédelmi Bizottságának akkori elnöke megállapította: „A környezetvédelmi szempontok integrációja az EU szakpolitikáiba a holisztikus környezetpolitikához vezető első lépés, és mint olyan, a sikeres környezetpolitika alapfeltétele. A környezetpolitika bevezetésének nincs értelme abban az esetben, ha az ellentmondásban áll más politikákkal (például a gazdaságpolitikával).” A fenntarthatósági követelmények érvényesítésének egyik alapfeltétele a holisztikus szemlélet alkalmazása. Ennek alapelemei:

- A fejlődés és környezet ügyeinek integrált megközelítése.
- A szektorok felett átívelő intézményrendszer.
- Az okozatok kezelése helyett az okok feltárása.
- A helyi és globális érdekek összehangolása.
- A rövid és hosszú távú érdekek összehangolása.
- A holisztikus látásmódra való nevelés.

A fejlesztési projektek szintjén a fenntartható fejlődés alapelveiként fogalmazódtak meg az alábbiak:

- Egyenlőség és szociális háló biztosítása.
- Demokrácia érvényesítése.
- Helyi szükségletek helyi kielégítése.
- Humán erőforrásokat kihasználó, környezetkímélő helyi gazdaság.
- Környezetvédelem.
- Kulturális és épített környezet védelme.

A fenntarthatóság szempontjából érzékeny területek:

1. Az emberek alapvető szükségleteinek kielégítése, az erőforrásokból származó hasznok igazságos elosztása, az egyenlő lehetőségek biztosítása

- Szubszidiaritás.
- Az erőforrásokhoz való hozzáférés esélyegyenlőségének biztosítása.
- Pozitív hatás a környezettudatra.
- Közös teherviselés.

- A koegzisztencia megvalósulásának biztosítása.
2. *A holisztikus gondolkodásmód, a szektorok közötti integráció*
- A holisztikus szemlélet érvényesülése.
 - A fejlődés és környezet ügyeinek integrált megközelítése, a problémák létrejöttének megelőzése.
3. *Az erőforrások fenntartható, eltartó-képesség szerinti használata*
- Fenntartó termelői és fogyasztói mintázatok.
 - Szerves kultúra.
 - A helyi természeti-erőforrások hasznosítása.
 - Környezet adekvát használat.
 - Stabilitás és sokféleség.
 - Vertikális összekapcsolási lehetőségek.
4. *A környezetminőség biztosítása*
- Az interakciók megóvása, a társadalmi folyamatok illesztése a természeti folyamatokhoz.
 - A nem anyagi értékek haszn elve.
 - Környezetterhelés, visszahatás az eltartó-képességre.
 - Toxikus és letális hatások, az élet védelme, környezetbiztonság.
 - Tírszerkezet, az élet színterének védelme.

MÓDSZER

6.2.3. *A horizontális szempontok beépítése a fejlesztési programokba*⁹

A programozás jelenlegi gyakorlatát figyelembe véve a horizontális szempontok beépítése a fejlesztési programokba két oldalról történhet: részint a programalkotó már eleve számol ezekkel a szempontokkal, részint a programdokumentum ex-ante értékelésekor, a már meglévő programelemek kiegészítésével, átalakításával jelennek meg a horizontális szempontok érvényesüléséhez szükséges intézkedések.

A horizontális szempontokat tartalmazó programok tipikusan tartalmazzák az alábbiakat:

- 1) a térség helyzetének teljes elemzése a témának megfelelően, gyakran külön fejezetben kifejtve,
- 2) világos stratégia a téma programban való megjelenítésére vonatkozóan,
- 3) a projektek értékelésére és kiválasztására vonatkozó, a program szereplői és a pályázók közötti kapacitásépítésre vonatkozó elképzelésekben is visszatükröződő előírások,
- 4) az értékelés és a monitoring rendszerébe beépülnek a horizontális szempontok szerinti érzékeny indikátorok.

a. Helyzetelemzés

⁹ *Council of Europa* 1998: Gender Mainstreaming - Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. *Final Report* of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming, Strasbourg, May 1998 EG-S-MS (98) 2 rev.

Council of Europa 1999: Gender mainstreaming (1999), ISBN 92-871-3799-4

European Commission 2000: Technical Paper 3: Mainstreaming Equal Opportunities For Women And Men in Structural Fund Programmes and Projects. European Commission, DG Regional Policy and Cohesion.

A horizontális szempontra érzékeny területek részletes elemzésekor információhiánnyal kell számolnunk. Ekkor segít a holisztikus szemléletű eljárás, amikor feltárjuk a helyzet ismeretéhez szükséges ismeretstruktúrát, meglévő ismereteinket abban helyezzük el. Ilyenkor láthatóvá válnak azok az ismeretek, amelyeknek hiányában vagyunk. Ezek pótlására akkor van feltétlenül szükségünk, ha azok nélkülözhetetlenek a problémaháló összefüggéseinek megértésére, azaz a háló metszéspontjaiban vannak.

A holisztikus szemléletű tervezés folyamatokat, összefüggéseket elemez, ahelyett, hogy minden ismert adatot öncélúan felsorolna.

A holisztikus megközelítés értelmében a helyzetelemzési szakaszban a jelenségek ok-okozati összefüggéseit kell feltárni. Az okokra adott válasz hosszú, türelmes utat igényel, bár elvezet a megoldáshoz.

b. A téma megjelenítésének módja

Alapvetően két lehetőség adódik. A horizontális szempontokkal kapcsolatos intézkedések alkothatnak külön alprogramot vagy prioritást, vagy több programot átívelő prioritásként megjelenhetnek a programdokumentum különböző részeiben. Bevált gyakorlat, hogy a fejlesztési programok mindkét megoldást alkalmazzák.

c. Intézményi és egyéni kapacitások

A horizontális szempontok sikeres megvalósítása, a projektekbe való beépítése a társadalmi-gazdasági fejlődés holisztikus látásmódját és az összes szereplő szemléletváltását követeli meg. Ezért lényeges a program és projektmenedzserek kapacitásépítése és egy megfelelő támogató intézményi keret kialakítása.

A hatékony tanulási folyamathoz megfelelő intézményi háttérnek kell párosulnia. A programban vázolt intézményrendszernek képesnek kell lennie arra is, hogy a horizontális prioritásokat a politikákba bejuttassa, a vitákban képviselje és a témát folyamatosan porondon tartsa. Az ilyen intézményi keret jellemzően a programmegvalósítás szervezetei közötti szakértői munkacsoportokból áll, ami biztosítja, hogy a programozás különböző szakaszaiban a horizontális témákat a programba integrálják.

A kapacitásépítés fejlesztési programokba beépített eszközei a speciális tréningek, konferenciák és tapasztalatcserek, új munkatársak bevonása, munkabizottságok felállítása, részletes és széles körben terjesztett útmutatók és segédletek. Ennek megfelelően a kapacitásépítés számos formában megvalósulhat, pl. a politikák kidolgozóival és az érdekközösségekkel való személyes kapcsolatokon, képzési modulok szervezésén, munkabizottságok és ügynökségek felállításán, útmutatók és segédletek terjesztésén, konferenciák és tapasztalatcsere napok szervezésén keresztül.

Az általános kapacitásépítés leginkább az esélyegyenlőség, ill. a környezeti fenntarthatóság kérdéseit láthatóbbá, érzékelhetőbbé téve a figyelemfelkeltést szolgálja.

A célzott kapacitásépítés a célok megvalósításában aktívan közreműködők képességeit fejleszti a tervezéstől az értékelésig.

d. A horizontális szempontok megjelenítése a fejlesztés megvalósításának leírásában

A megvalósítás menetének, módszereinek kifejtése, az alkalmazandó technológiák bemutatása során mérlegelhetők azok esélyegyenlőségi, ill. környezeti vonatkozásai. Különösen a foglalkoztatottak, kivitelezők, alvállalkozók kiválasztása hordozhat az esélyegyenlőségi célcsoportokat károsan vagy pozitívan befolyásoló elemeket. Az építés során alkalmazott technológia (energia- és vízigény, keletkező hulladékok és azok ártalmatlanítása, beszerzendő és felhasználandó anyagok minősége) pedig a környezeti fenntarthatóságra van hatással.

A szervezeti háttér bemutatásánál külön ki kell térni a célcsoportok döntéshozásba, menedzsmentbe való bevonására.

Ha lehetséges, a költségvetés összeállításakor is követhetővé kell tenni az esélyegyenlőségi csoportok szerinti megoszlást. Különösen az esélyegyenlőségre pozitív projektek esetében elvárható, hogy külön jelenjen meg a preferált célcsoport, a nekik kedvező tevékenységi elemek részesedése a projekt összköltségvetéséből. A környezeti állapot megőrzésére, a károk elkerülésére fordítandó költségek, vagy éppen a költségmegtakarítás mértéke a költségvetésben szintén szerepeltetendő.

e. Monitoring, értékelés, indikátorok

A program indikátorai között meg kell, hogy jelenjenek a horizontális szempontokra érzékeny indikátorok. Ezeket olyan jelzőszámokként definiálhatjuk, melyek egyrésztől a társadalom nemekhez kötődő változásait, másrésztől a környezetet változásait jelzik.

Az esélyegyenlőséggel kapcsolatos változások értelmezhetőek az időben (pl. ha azt tekintjük, hogy az Egyesült Királyságban a nők 60%-a dolgozik teljes munkaidőben, míg 50 évvel ezelőtt ez az arány 30% volt), vagy valamilyen más társadalmi csoporthoz viszonyítva (pl. ha azt tekintjük, hogy az Egyesült Királyságban a nők 60%-a dolgozik teljes munkaidőben, míg a férfiak esetében 85% ez az arány). A norma, ill. a vonatkoztatási csoport az említett példában ugyanazon ország férfiai voltak, de választhatunk más csoportot is, pl. valamely más ország nőit.

PÉLDA nemekre érzékeny indikátorokra:

- nők számára teremtett új munkahelyek aránya az összes új munkahelyekből,
- nők számára nyújtott vállalkozásindítási támogatások arányának növekedése,
- kisvállalkozó nők számára nyújtott támogatások növekedése %-ban,
- képzettségi szintjükön javító képzetlen nők aránya,
- a nők és férfiak között esélyegyenlőségről készült tanulmányok száma,
- a közlekedési kezdeményezések és szociális szolgáltatások fejlesztése révén a nők számára létrehozott munkalehetőségek száma a vidéki térségekben,
- gyermekgondozásban létrehozott új kapacitások mennyisége,
- új tömegközlekedési útvonalak száma vidéki térségekben.

PÉLDA romák helyzetére érzékeny indikátorokra:

- romák számára teremtett új munkahelyek aránya az összes új munkahelyekből,
- romák számára nyújtott vállalkozásindítási támogatások arányának növekedése,
- kisvállalkozó romák számára nyújtott támogatások növekedése %-ban,
- képzettségi szintjükön javító képzetlen romák aránya,
- a romák esélyegyenlőségéről készült tanulmányok száma,
- épített vagy felújított romalakások száma,
- felszámolt telepekről jobb életkörülmények közé került romák száma,
- általános iskolából tovább tanuló roma gyerekek száma.

PÉLDA fogyatékkal élőkre érzékeny indikátorokra:

- fogyatékkal élők számára teremtett új munkahelyek aránya az összes új munkahelyekből,
- jobb lakhatási körülményekkel rendelkező fogyatékkal élők száma,
- normálishoz közeli életvitelre képessé vált fogyatékkal élők száma, aránya az összes fogyatékkal élők közül,

- felsőfokú oktatásba bekapcsolódott fogyatékkal élők száma,
- fogyatékkal élők által igénybevehető szolgáltatások számának növekedése,
- a fogyatékkal élők esélyegyenlőségéről készült tanulmányok száma,
- megerősített érdekvédelmi szervezetek és az általuk képviselt tagság száma, aránya az összes fogyatékkal élők közül.

Az EU programozási eljárását módszertani szempontból egységesítő Vade mecum a fő esélyegyenlőségi célok szerint megjelöli a nők és férfiak esélyegyenlőségére vonatkozó indikátorokat.

1.cél: Nők és férfiak kiegyensúlyozott megjelenése a munkaerőpiacon

Output indikátorok

- Nők és férfiak munkaerőpiaci részesedésének csökkent diszparitásai szakmai pozíció, gazdasági ág és szakmacsoportok szerint.
- Az egyenlő bánásmód stratégiáját megvalósító vállalkozások és intézetek magasabb aránya.

Eredmény indikátorok

- A foglalkoztatást vállaló személyek arányára vonatkozó támogatási intézkedések révén a nők és férfiak közötti csökkent diszparitások.
- A nők jobb munkaerőpiaci lehetőségei a férfiakkal szemben a munkahelyteremtő intézkedésekben való részvétel után.
- A támogatást kapó vállalatoknál vagy intézeteknél bizonyos szakmacsoportokban foglalkoztatott nők és férfiak közötti kisebb szegregáció.
- Jobb szakmai helyzet a mezőgazdasági üzemekben és családi üzemekben együtt dolgozó házaspárok számára.

Hatásindikátorok

- Nők és férfiak kereseti arányában mutatkozó csökkent diszparitások.
- Női és férfi tartós munkanélküliek közötti csökkent különbség.
- Bizonyos gazdasági ágazatokban (NACE) és szakmacsoportokban (ISCO) a nők és férfiak közötti csökkent vertikális és horizontális szegregáció.
- Nők és férfiak keresete közötti csökkent különbség.

2.cél: Nők és férfiak kiegyenlített részvétele az általános és szakmai képzésekre vonatkozó intézkedésekben

Output indikátorok

- Nők és férfiak közötti csökkentett diszparitások, melyet foglalkozási és képzési területenként a továbbképzési intézkedésekben való részvétel, ill. azok befejezésének százalékában mérnek.
- Azon támogatott vállalkozások magasabb aránya, melyek a női foglalkoztatottak szakképzettségi szintjének emelését a férfiakéval szemben támogatják.
- Nők és férfiak kiegyensúlyozott részvétele akkreditált szakmai képzéseken.

Eredmény indikátorok

- A célcsoportokban a nők és a férfiak szakmai képzettsége közötti csökkent diszparitások képzettségi szint és szakterületek szerint.
- A nők és a férfiak közötti jobb esélyegyenlőség szakképzettségben és a munkaerőpiacon elfoglalt hely alapján a képzési intézkedésben való részvétel után.

Hatásindikátorok

- A kereső lakosságon belül a nők és férfiak szakmai képzettsége közötti csökkent diszparitások képzettségi szint és szakmai területek alapján.

- Nők és férfiak közötti csökkent vertikális és horizontális szegregáció olyan vállalkozásokban vagy intézeteknél, melyek továbbképzési intézkedéseket ajánlanak.

3.cél: *Nők kiegyensúlyozott részesedése a vállalkozások alapításában és növekedésében*

Output indikátorok

- Nők által birtokolt vállalkozások nagyobb arányban részesülnek támogatásban.
- Nők nagyobb aránya használja a KKV-knek ajánlott támogatási lehetőségeket (pénzügyi segítség, tanácsadás, beiskolázás, alapítóközpontok).
- A pénzügyi támogatások nagyobb része kerül nők által birtokolt vállalkozásokhoz.

Eredmény indikátorok

- Vállalkozást alapító nők nagyobb aránya.
- A kutatás és technológia területén vállalkozást alapító nők nagyobb aránya.

Hatásindikátorok

- Női tulajdonú vállalkozások nagyobb aránya.
- Szociális-gazdasági intézményvezető nők magasabb aránya.
- Női tulajdonban levő vállalkozások nagyobb forgalma és nyeresége az összes vállalkozás forgalmához és nyereségéhez viszonyítva.

4.cél: *Család és foglalkozás jobb összeegyeztethetősége*

Output indikátorok

- A támogatott segélyprojektek aránya.
- Az esélyegyenlőség támogatására foglalkoztatási tervekkel rendelkező vállalatok %-os aránya.
- A foglalkoztatottak számára szolgáltatást nyújtó (bölcsőde, bevásárlás, közlekedés, bank) támogatott vállalkozások %-os aránya.

Eredmény indikátorok

- A függő személyek részére fennálló ellátó-intézmények számának nettó növekedése.
- Képzett ellátó személyzet számának nettó növekedése.
- A közvetlen közelben található szolgáltatások nettó növekedése.

Hatásindikátorok

- A női és férfi foglalkoztatottak magasabb elégedettsége a család és munka összeegyeztethetőségével.
- Kevesebb kieső idő, kevesebb személyi változás, termelékenység növekedése.
- %-osan kevesebb személy, aki nem tud dolgozni amiatt, hogy nincs elegendő ellátó intézmény gyerekek, idősek és fogyatékosok számára.

A Szociális Védelmi Bizottság 2001-ben *a szociális kirekesztődés alábbi indikátorairól* állapodott meg (Laekeni indikátorok):

1.a. Transzferekkel együtt is alacsonyjövedelműek aránya életkor és nemek szerinti bontásban

- Azoknak az alacsonyjövedelműeknek az aránya, akik jövedelme a transzferekkel¹⁰ együtt is a mediánjövedelem 60 százalékánál elhelyezett alacsonyjövedelmi küszöb alatt marad (nem, kor, leggyakoribb tevékenységi formák, háztartástípusok és vagyoni helyzet szerinti bontásban; illusztratív példákkal, a tipikus háztartásokra vonatkozó értékekkel).
- Korcsoportok: 1) 0-15, 2) 16-24, 3) 25-49, 4) 50-64, 5) 65+.

¹⁰ 'transfer' = személyek részére teljesített olyan állami kifizetés, amelyért cserébe az illető személy nem nyújt aktuálisan és közvetlenül a kifizetéshez kapcsolódó ellenszolgáltatást (társadalombiztosítási ellátások, segélyek, stb.)

- Nemek szerinti bontás valamennyi korcsoportban és az összesítésben is.

1.b. Transzferekkel együtt is alacsonyjövedelműek aránya a leggyakoribb tevékenységi formák szerinti bontásban

- Azon 16 évesnél idősebb személyek aránya, akik az országos ekvivalens mediánjövedelem 60%-a alatti ekvivalens összjövedelemmel rendelkező háztartásokban élnek. Leggyakoribb tevékenységi formák: 1) alkalmazott, 2) önfoglalkoztató, 3) munkanélküli, 4) nyugdíjas, 5) egyéb inaktív. Nemek szerinti bontás valamennyi csoportban és az összesítésben is.

1.c. Transzferekkel együtt is alacsonyjövedelműek aránya háztartástípusok szerinti bontásban

- Azon személyek aránya, akik az országos ekvivalens mediánjövedelem 60%-a alatti ekvivalens összjövedelemmel rendelkező háztartásokban élnek.
 - 1) Egyszemélyes háztartás, 30 éves kor alatti.
 - 2) Egyszemélyes háztartás, 30-64 éves korú.
 - 3) Egyszemélyes háztartás, 65 éves kortól felfelé.
 - 4) Két felnőtt eltartott gyermek nélkül, legalább egyikük 65 év feletti.
 - 5) Két felnőtt eltartott gyermek nélkül, mindketten 65 év alattiak.
 - 6) Egyéb háztartások eltartott gyermek nélkül.
 - 7) Egyedülálló szülő egy vagy több gyermekkel.
 - 8) Két felnőtt, egy eltartott gyermekkel.
 - 9) Két felnőtt, két eltartott gyermekkel.
 - 10) Két felnőtt, három vagy több eltartott gyermekkel.
 - 11) Egyéb háztartások eltartott gyermekekkel.
 - 12) Összesen.

1.d. Transzferekkel együtt is alacsonyjövedelműek aránya vagyoni helyzet szerinti bontásban

- Azon személyek aránya, akik az országos ekvivalens mediánjövedelem 60%-a alatti ekvivalens összjövedelemmel rendelkező háztartásokban élnek.
 - 1) Tulajdonos vagy lakbért nem fizető.
 - 2) Bérelő.
 - 3) Összesen.

1.e. Alacsonyjövedelmi küszöb (illusztratív értékek)

- Az alacsonyjövedelmi küszöb (a nemzeti ekvivalens mediánjövedelem 60%-a) értéke PPS-ben, euróban és nemzeti valutában.
 - 1) Egyszemélyes háztartás esetében,
 - 2) két felnőttből és két gyermekből álló háztartás esetében.

2. Jövedelemmegoszlás

- S80/S20: a felső 20 százalék és az alsó 20 százalék nemzeti ekvivalens jövedelme közötti arány.

3. Alacsonyjövedelműség tartóssága

- Azon személyek aránya, akik n évben, valamint az n-1, n-2 és n-3 év közül legalább kettőben az országos ekvivalens mediánjövedelem 60%-a alatti ekvivalens összjövedelemmel rendelkező háztartásokban éltek. Nemek szerinti bontásban és összesen.

4. Relatív medián alacsonyjövedelmi rés¹¹
 - Az alacsonyjövedelmi küszöb alatti személyek mediánjövedelme és az alacsonyjövedelmi küszöb közötti különbség az alacsonyjövedelmi küszöb százalékában kifejezve. Nemek szerinti bontásban és összesen.
5. Regionális kohézió
 - Foglalkoztatottsági ráták variációs együtthatója NUTS 2 szinten.
6. Tartósan munkanélküliek aránya
 - Tartósan munkanélküli lakosság összesen (> 12 hónap; ILO meghatározás) a teljes aktív lakosság százalékában. Nemek szerinti bontásban és összesen.
7. Munkanélküli háztartásban élők
 - 0-65 (0-60) éves személyek, akik olyan háztartásban élnek, amelynek egyetlen tagja sem dolgozik. E mutató hatálya alá tartozik minden háztartás, kivéve azok, amelyek minden tagja az alábbi kategóriák valamelyikébe esik:
 - 18 évesnél fiatalabb;
 - 18-24 éves tanuló és inaktív;
 - 65 (60) év feletti nem dolgozó.
8. Az iskolából korán lemorzsolódottak, akik nem tanulnak tovább és szakképzésben sem vesznek részt
 - A 18-24 éves korú lakosságon belül azoknak az aránya, akik ISCED 2 vagy annál alacsonyabb szintet értek el és nem vesznek részt oktatásban vagy képzésben. Nemek szerinti bontásban és összesen.
9. Születéskor várható időtartam
 - Egy személy által várható életevek száma nullától indulva, férfiak és nők szerinti bontásban.
10. Saját egészségi állapot megítélése jövedelemszintek szerint
 - A saját egészségi állapotukat a WHO definíció szerint rossznak vagy nagyon rossznak tartó 16 éven felüliek aránya a népesség alsó és felső ekvivalens jövedelmi ötödében. Nemek szerinti bontásban és összesen.
11. Alacsonyjövedelmi küszöb körüli szóródás
 - Azon személyek aránya, akik az országos ekvivalens mediánjövedelem 40, 50 és 70 százaléka alatti ekvivalens összjövedelemmel rendelkező háztartásokban élnek.
12. Alacsonyjövedelműek aránya egy adott időpontban
 - Alacsonyjövedelműek relatív aránya 1997-ben (1. mutató).
 - Alacsonyjövedelműek relatív aránya 1995-ben, szorozva az 1994/96-os inflációs faktoral.
13. Alacsonyjövedelműek aránya transzferek nélkül
 - Alacsonyjövedelműek relatív aránya, a következő jövedelemszámítás szerint:
 1. Jövedelem minden szociális transzfer nélkül.
 2. Jövedelem öregségi és hozzátartozói nyugdíjjal együtt.
 3. Jövedelem az összes szociális transzferrel együtt (1. mutató) Nemek szerinti bontásban és összesen.
14. Gini együttható

¹¹ 'Median low income gap' = az alacsonyjövedelműek átlagos jövedelme és a használatos – esetünkben amediánjövedelem 60%-ának megfelelő – alacsonyjövedelmi küszöb közötti különbség; a szegénység súlyosságát, intenzitását mutatja.

- A jövedelemszintek szerint kumulált népességszoptok megfelelő kumulált részese-
dései az általuk szerzett összes jövedelemből.
15. Alacsonyjövedelműség tartóssága (a mediánjövedelem 50%-a alatt)
 - Azon személyek aránya, akik n évben, valamint az n-1, n-2 és n-3 év közül legalább
kettőben az országos ekvivalens (egy fogyasztási egységre jutó) mediánjövedelem
50%-a alatti ekvivalens összjövedelemmel rendelkező háztartásokban éltek. Nemek
szerinti bontásban és összesen.
 16. Tartósan munkanélküliek aránya
 - Tartósan munkanélküli lakosság összesen (> 12 hónap; ILO meghatározás) a teljes
munkanélküli lakosság százalékában. Nemek szerinti bontásban és összesen.
 17. Nagyon tartósan munkanélküliek aránya
 - Nagyon tartósan munkanélküli lakosság összesen (> 24 hónap; ILO meghatározás) a
teljes aktív lakosság százalékában. Nemek szerinti bontásban és összesen.
 18. Alacsony iskolázottsági szintű személyek
 - ISCED 2 vagy annál alacsonyabb iskolázottsági szintű személyek aránya a felnőtt
lakosságon belül korcsoportonként (25-34, 35-44, 45-54, 55-64). Nemek szerinti
bontásban és összesen.

Bár a Szociális Védelmi Bizottság még nem volt képes rá, hogy javaslatot tegyen olyan közös megegyezéssel elfogadandó mutatóra, amely a lakáshelyzet kulcsfontosságú dimenzióját tárná fel, tagjai abban már megállapodtak, hogy közös megközelítést alkalmaznak: eszerint a Nemzeti Akcióterveknek tartalmazniuk kell mennyiségi információkat az alábbi három témára vonatkozóan: (1) elfogadható lakáshelyzet; (2) lakásköltségek; (3) hajléktalanság és egyéb bizonytalan lakhatási körülmények.

f. A horizontális szempontok megjelenítése a projekt PR, kommunikációs terveiben

A közösségi támogatással megvalósuló projektek egyik alapszabálya a nyilvánosság biztosítása és az eredmények minél szélesebb körben történő terítése. A PR és kommunikációs tervekben az esélyegyenlőségi célcsoportok elérése, véleményének kikérése, a tervekbe való beépítése külön követelmény. A projekt témájától, megvalósulási helyétől függően megoldást kell találni az érintett esélyegyenlőségi célcsoportok folyamatos tájékoztatására, szervezeteikkel folytatott párbeszédre, azok eredményeinek a döntésekbe való beépülésének.

32. táblázat

Az esélyegyenlőség szempontjainak a programdokumentumokban való megjelenítése a kiadott módszertani segédlet alapján¹²

A. Az esélyegyenlőség integrálása a stratégiai programokba

<i>A programban általánosan megjelenő fejezetként megtörténik</i>	<i>Az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítéseként</i>
<p>a jelenlegi helyzet mennyiségi bemutatása, ezen belül</p> <ul style="list-style-type: none"> • a jövedelem- és foglalkoztatottsági különbségek, • az infrastrukturális hiányosságok, stb., elemzése. 	<ul style="list-style-type: none"> • a szerepeltett adatokat célcsoport szerinti bontásban is meg kell adni, különös tekintettel a keresők és munkanélküliek arányára, a munkanélküliségre és a tartós munkanélküliségre; a vertikális és horizontális részesedésre a munkaerőpiacon, a vállalkozások alapítására és növekedésére vonatkozóan, • szerepeltetni kell a célcsoport egyenlő bánásmódban való részesülésére vonatkozó információkat a munkahely-támogatási programokra, képzésekre és oktatásra, valamint az esélyegyenlőség szempontjából szerepet játszó közszolgáltatásokra (gyermekek és időskorúak ellátása, közlekedési kapcsolatok, stb.) vonatkozóan.
<p>a megfelelő stratégia és a mindenkori cél megvalósításához kiválasztott prioritások leírása.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • megtörténik a célok az egyenlőtlenségek csökkentésével és a célcsoportra vonatkozó egyenlő bánásmód javításával való összefüggésének bemutatása, a nők és férfiak esetében különösen a foglalkoztatás, az általános és szakképzés, a vállalkozás, a család és foglalkozás összeegyeztethetőségét tekintve, • kimutatják, hogy hogyan járulnak hozzá a kiválasztott prioritások és intézkedések az egyenlő bánásmód céljaihoz.
<p>az egyes célkitűzések keretében benyújtott tervek, valamint a humán erőforrások fejlesztésére készített nemzeti stratégiák és a Nemzeti Akcióterv összhangjának bemutatása .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kimutatják, hogy a tervek koherensek a foglalkoztatási stratégia 4., a nők és férfiak közötti esélyegyenlőségre vonatkozó pillérével és a Nemzeti Akcióterv esélyegyenlőségre vonatkozó prioritásaival.
<p>A Bizottság indikatív iránymutatásainak való megfelelésre utalás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kiderül, hogy az esélyegyenlőséget támogató összes Bizottsági iránymutatást figyelembe vették.
<p>A munkaerőpiaci helyzet, a környezeti állapot és a célcsoport esélyegyenlősége integrált ex-ante értékelésének beépítése.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • bemutatják a lehetőségeket és a korlátokat a célcsoport esélyegyenlősége növelésében a munkaerőpiacon, az általános és szakképzésben és a vállalkozásokban. • megjelenik a tervnek az egyenlőtlenségek csökkentésére, és a célcsoporttal való egyenlő bánásmód javítására gyakorolt potenciális hatásának értékelése.
<p>A megfelelő mérhető célok megjelölése.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • megjelölik a célcsoportra vonatkozó egyenlő bánásmód alakulásának követésére alkalmazandó specifikus indikátorokat. • amennyiben lehetséges, általánosan is a célcsoport szerint bontott indikátorokat alkalmaznak.
<p>A más közösségi politikákkal való koherencia kimutatása.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • bemutatják a célcsoport esélyegyenlősége támogatására irányuló más regionális, nemzeti és közösségi politikával való koherenciát.

¹² EC: Technical Paper 3. 2000.

<i>A programban általánosan megjelenő fejezetként megtörténik</i>	<i>Az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítéseként</i>
A partnerekkel való konzultáció, valamint a monitoring bizottságokban hozott intézkedésekben és határozatokban való együttműködés érdekében teendő lépések bemutatása.	<ul style="list-style-type: none"> • bemutatják azokat a lépéseket, melyeket az esélyegyenlőséget támogató fórumok meghallgatására, és a célcsoport érdekeinek és szükségleteinek képviseletére vállaltak, • kiemelik a programbizottságokban és partnerségekben az esélyegyenlőség figyelembevételére tett intézkedéseket, pl. az egyenlő bánásmódot támogató szervezetek képviseletének módját, vagy célcsoport részvételét
A monitoringra és értékelésre vonatkozó intézkedések bemutatása.	<ul style="list-style-type: none"> • bemutatják a célzottan az esélyegyenlőség monitoringjára és értékelésére tett intézkedéseket, pl. a célcsoportra közölt adatok számának növelését és célzott tanulmányok készítését.
A PR tevékenység tervezése.	<ul style="list-style-type: none"> • utalnak az egyenlő bánásmód kérdéseivel foglalkozó szervezetekről és csoportokról információt szolgáltató, valamint a célcsoportra vonatkozó programokat és terveket nyilvánossá tevő intézkedésekre

B. Az esélyegyenlőség integrálása az operatív programokba

<i>A programban általánosan megjelenő fejezetként megtörténik</i>	<i>Az esélyegyenlőségi szempontok érvényesítéseként</i>
Bevezetés	<ul style="list-style-type: none"> • megjelennek az OP régióihoz vagy témáihoz kapcsolódó legfontosabb esélyegyenlőségi területek.
Prioritások koherenciájának megállapítása a stratégiai keret prioritásaihoz, valamint a 3. célkitűzés keretében a humán erőforrásra vonatkozó nemzeti stratégiához.	<ul style="list-style-type: none"> • bemutatják a prioritásoknak a stratégiai keret egyenlő bánásmódra vonatkozó céljaival, ill. a humán erőforrás nemzeti stratégiájával való koherenciáját.
Beavatkozások kifejtése. (cím, leírás, fő célok, tervezett kedvezményezettek, a pénzügyi eszközök egyes intézkedésekre való felbontása, és az egyes intézkedések végrehajtására kijelölt szervezetek nevesítése)	<ul style="list-style-type: none"> • az egyenlő bánásmód céljaihoz hozzájáruló (az egyenlő bánásmód szempontjából pozitív vagy irányított) intézkedések kiemelése. • a várható kedvezményezettek és az esélyegyenlőséggel kapcsolatos intézkedések célcsoportok szerinti bontásban való megjelenítése.
Pénzügyi tervezet.	<ul style="list-style-type: none"> • az esélyegyenlőséggel kapcsolatos pénzügyi ráfordítások és azok menetének meghatározása.
Végrehajtási utasítások.	<ul style="list-style-type: none"> • az esélyegyenlőség monitoringjának és értékelésének szabályozása, a monitoring bizottságban az esélyegyenlőség szempontjainak figyelembe vétele.

A környezettudatos kistérségi tervezés kialakításának módszerei

Ahhoz, hogy a környezettudatos programozás napi gyakorlattá váljon a kistérségi fejlesztés szervezeteiben, hogy a meghatározásra kerülő fejlesztési projektek valóban fenntarthatósági célokat szolgáljanak, a következő intézkedésekre van szükség:

- Bevezetni a környezettudatos irányítás rendszerét, és célul tűzni ki a minősítés megszerzését.
- Létrehozni a kistérségben egy bizottságot, munkacsoportot, mely kimondottan a környezetvédelmi kérdések más területekkel kapcsolatos harmonizációjáért felelős, s amely biztosítja a különböző szakterületeken dolgozók folyamatos kommunikációját.
- Társulás formájában kialakítani a megfelelő környezetvédelmi intézményt.
- Együttműködési megállapodások létrehozása a helyi illetékességű Környezetvédelmi Felügyelőséggel, ÁNTSZ-szel a környezeti, környezet-egészségügyi információk megszerzése érdekében.
- Kapcsolatok létesítése környezetvédő társadalmi, vagy szakmai szervezetekkel, a kistérségi fejlesztés folyamatos támogatása érdekében.
- A helyi társadalmi szervezetekkel való tudatos együttműködés a kistérségi szervezet külső környezetvédelmi kapcsolatainak bonyolítása érdekében.
- Környezetvédelmi számítógépes információs adatbázis létrehozása, folyamatos fejlesztése.
- Jelentések készítése a térségi környezet állapotáról.
- Lakosság jobb tájékoztatása a környezeti ártalmakról, a mérések eredményéről, nyílt napok és közmeghallgatások szervezése.
- Olyan mechanizmus kialakítása, mellyel bevonhatja a lakosságot a környezetvédelmi tervezés ill. a tervek megvalósításának a folyamatába.
- Részvétel a környezeti hatástanulmányok értékelésében.
- Az önkormányzati költségvetések környezetvédelmi vizsgálata, és környezetvédelmi költségvetés készítése.
- Felmérés a kistérségi stratégia környezetvédelmi hatásáról.
- A környezetvédelmi szempontokat figyelembe vevő, ún. zöld közbeszerzési program készítése.
- A kistérségi fejlesztési programok, tervek, beruházások a döntéseket megelőző környezetvédelmi felülvizsgálata.
- Egyértelmű visszacsatolási rendszer kiépítése a környezetvédelmi szempontból ártalmas ill. hasznos tevékenységekre vonatkozóan, a környezetvédelmi és fejlesztési intézkedések eredményességének mérése, nyomon követése, indikátorok kialakítása.

5.2.4. A projektek horizontális szempontokra érzékeny rendszerének felépítése

A társadalmi nemek szerinti egyenlőtlenségi területeken előbbre lépni kívánó projektek célrendszerének tervezésekor kiemelten kell figyelni az alábbi kérdésekre:

- 1) biztosítja-e a nők/férfiak számára az alapvető társadalmi infrastruktúra jobb elérését,
- 2) lehetőséget nyújt-e a nők/férfiak számára az erőforrások és a technológia eléréséhez,
- 3) javítja-e a nők/férfiak egészségi állapotát,
- 4) biztosítja-e a nők/férfiak számára a több vagy jobb oktatást és képzést,

- 5) növeli-e a nők/férfiak jövedelemszerzési lehetőségeit,
- 6) akadályokat gördít-e a nők/férfiak projektben való részvétele elé,
- 7) ösztönzi-e a nők/férfiak aktív partnerként való részvételét a tevékenységben,
- 8) nagyobb lehetőséget biztosít-e a nők/férfiak számára önmaguk megszerzésére,
- 9) megnövelt ellenőrzési jogot ad-e a nőknek/férfiaknak az erőforrások és technológiák felett,
- 10) növeli-e a nők/férfiak demokratikus jogait?

A fenntartható fejlődés szempontjait figyelembe vevő, környezettudatos projektek esetében igyekezzünk követni az alábbi szabályokat:

- 1) Az önkormányzat a fejlesztésekre vonatkozó minden elképzelésének megvizsgálja társadalmi és környezeti hatásait, mielőtt dönt a fejlesztés végrehajtásáról.
- 2) Társadalmilag azok a fejlesztések elfogadhatók, amelyek a helyi közösség lehető legnagyobb részének biztosítja a jobblétét, nem sajátítja ki kevesek javára a helyi erőforrások kihasználásának a jogát, s nem okoz olyan negatív külső költségeket, amelyeket a közösségnek kell megfizetni.
- 3) Környezeti szempontból azok a projektek elfogadhatók, amelyek nem okoznak olyan külső hatásokat, amelyek a környezet degradációjához vezetnek, vagy az erőforrásokat oly mértékben terhelik, hogy meghaladják a környezet eltartóképességét.
- 4) A társadalmi és környezeti szempontok érvényesítése érdekében az önkormányzat a fejlesztések koncepcionális szakaszától kezdve tájékoztatja az érintett közösséget, bevonja a programok előkészítésébe és a döntéshozás folyamatába.
- 5) A környezet és fejlődés kérdéseinek integráltsága miatt olyan intézményrendszer alakít ki és működtet, amely az önkormányzaton belül és kívül egyaránt biztosítja az eddig külön kezelt területek együttes mérlegelési lehetőségét.
- 6) A projekt a környezetvédelmi feladatokat olyan módon tervezi, fontolja meg és hajtja végre, amely nem jár átterhelésekkel a különböző környezeti közegek, földrajzi helyek és természeti erőforrások között.
- 7) A projekt óvja és ápolja azokat a helyi kulturális hagyományokat, amelyek a helyi emberek tradicionális környezeti viszonyát őrzik.
- 8) A projekt támogatja a helyi közösség fejlődésére vonatkozó kezdeményezéseket, felismerve, hogy a fenntarthatóság a helyi közösség önmeghatározó- és cselekvő képességének függvénye.
- 9) Az önkormányzat példát mutat a helyi közösség számára azáltal, hogy a projekt szellemisége, célkitűzései, és megvalósulása a helyes környezeti viszonyt támogatja.

6.3. A KISTÉRSÉGI FEJLESZTÉSEK KOMMUNIKÁCIÓS ÉS PR TERVÉNEK KIDOLGOZÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

A kistérségi tervezésben és általánosabban az egész fejlesztési folyamatban a kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír. A kommunikatív stratégiai tervezés során a lehető legszélesebb részvételi háttér biztosításához „a tervezési gyakorlatban törekedni kell arra, hogy:

1. Minden érintett saját akaratából részt vehessen a tervezés folyamatában, ami a konkrét gyakorlatban a szükséges feltételek biztosítását, a részvételnek akadályainak az elhárítását jelenti. Például:
 1. minden érintett tudjon arról, hogy ki, milyen céllal és milyen tervet készít, mikor, hol és hogyan lehet a tervezésben részt venni és/vagy a dokumentumról véleményt nyilvánítani stb.;
 2. biztosítva legyenek a kommunikáció terei: meg kell teremteni az érintettek szemtől szembeni találkozásának a lehetőségét (lényeges az idő és hely jó megválasztása: jó közlekedési feltételek, a terek megfelelő elrendezése, megfelelő berendezés), valamint telefon és internet-elérési lehetőséget;
 3. el kell látni mindenkit a szükséges érdemi információval (tájékoztatás, képzés, folyamatos információhoz való hozzáférés).
2. Biztosítani kell a résztvevők beszéd- és cselekvőképességét, ne legyenek korlátozó előfeltevések.
3. A dialógusokban a szerepek felcserélhetők legyenek, a vita kényszermentes legyen.
4. El kell érni, hogy az érvelések során mindenki hivatkozni tudjon értékválasztásainak alapjaira, a közmegegyezés érveken alapuljon.
5. A terv által „mondottakat” minden érintett megértse és az abban foglaltakat saját szempontjai alapján fogadja el.

E törekvések csak akkor vezethetnek eredményre, ha az egész kommunikációs közösség hasonló tudás- és jelentéskészletet használ, hasonló alapnormákat vall és azokat mindenki be is tartja, és nem tekinthetünk el attól sem, hogy megkívánjuk a partnerektől az őszinteséget és az érthetőséget.” (FARAGÓ 2005, 130.)

A partnerek egymás közötti, a partnerek és a fejlesztés célcsoportja és többi szereplői közötti párbeszéd alakítására, lehetőség szerint egymás jó megítélése, kölcsönös megértése fenntartására, de az eltérő vélemények konstruktív ütköztetésére, az esetleges konfliktusok kezelésére is hivatott a fejlesztés kommunikációs háttere és PR-ja. Ennek során sajtókapcsolatok, hirdetések, szponzorálás, kiállítások valamint különböző rendezvények segítségével üzenetet közvetítünk a nagyközönség, ill. azon belül a pontosan definiált célcsoportok felé. A közvetített üzenetnek a kistérségi fejlesztési stratégiához, projektek esetén a projekt célrendszeréhez kell kapcsolódnia.

A kommunikációs stratégia kidolgozása során így három kérdésre kell összpontosítanunk:

1. Kivel akarunk kommunikálni, azaz kinek akarunk üzenni, ill. kinek a véleményére vagyunk kíváncsiak?
2. Milyen témában akarunk kommunikálni, milyen üzenetet akarunk eljuttatni?

3. Milyen eszközöket alkalmazunk a kölcsönös véleménycseréhez, az üzenet célba juttatásához:

A fenti kérdésekre adott válaszokat kommunikációs záradékként kell minden nyilvános egyedi döntés mellé csatolni. E nélkül ne zárulhasson le egy döntési folyamat. Ha nem kommunikáljuk, azt is rögzíteni kell, hogy ez mindenki számára egyértelmű legyen, és ne legyenek véletlen kiszivárogtatások.

A kommunikációs stratégiánkban a fentiek mellett az alábbi kérdéseket érdemes még átgondolni:

1. *PR – közönségkapcsolat*

- mi a fejlesztés alapüzenete?
- milyen tulajdonságok alapján szeretnénk a fejlesztést meghatározni?
- mit szeretnénk a fejlesztés szereplőiről közvetíteni?
- ehhez milyen erősségeink vannak?
- mi a kommunikációnk célja? (pl. az image építése/erősítése; hírek, események, eredmények közzététele; a célcsoportok felé bizonyos alapüzenetek közvetítése stb.)
- kik a célcsoportjaink?
- milyen eseményeken keresztül valósult meg eddig a kommunikáció?
- milyen új lehetőségek vannak a kommunikációs csatornák bővítésére?

2. *A kommunikációs stratégia gyakorlati megvalósítása*

- ki felel a kommunikációért?
- milyen elsődleges információs források alapján történik a kommunikáció?
- ki nyilatkozhat, illetve ki adhat ki információkat a nyilvánosság felé?

3. *Válságkommunikáció*

- válság esetén ki jogosult nyilatkozni?
- milyen alapüzenetet kell közvetíteni, ami nem rombolja a partnerek, a térség hírnevét, de nem is kelti az elzárkózás, titkolózás érzetét?

4. *A kommunikáció preferált módszerei és eszközei*

a. *Személyes kommunikáció szóban*

módszerek, formák

- Megbeszélés, viták, párbeszéd, előadás, előadói körút, információ kiszivárogtatás, telefonbeszélgetés, magyarázat, közmeghallgatás, fogadóóra, üzemplátogatás (tájékoztató, tájékoztató).

eszközök

- Vitavezetés, párbeszéd, előadás.

b. *Személyes írásos kommunikáció*

módszerek, formák

- Személyre szóló postai levelezések, írásos hírmagyarázatok, telefaxos és e-mail üzenetek.

eszközök

- Levelezés, telefon, telefax, e-mail, üdvözlő- és névjegykártya, naptárak, meghívók oklevelek, matricák, címkék, térképek, sajtómapák stb.

c. *Csoportkommunikáció*

módszerek, formák

- Rendezvények

- Konferencia típusú rendezvények: kongresszusok, szimpóziумok, szemináriumok, szakmai vitasorozatok, tájékoztatók, értekezletek, tanácskozások, fórumok.
- Bemutató típusú rendezvények: PR jellegű szakmai kiállítások, prezentációk, üzemplátogatások.
- Komplex rendezvények: nyilvános napok, állami nemzeti ünnepek, jubileumi, avatási ünnepek, külföldi és hazai delegációk látogatásai, fogadásai, kiállítások, bemutatók, belső rendezvények, road-show.

eszközök

- Hagyományos nyomtatványok: Tájékoztató kiadványok, szervezeti beszámoló anyagok (éves, negyedéves jelentések), Hírlevelek, Aktuális cikkajánlások
- Image-formáló nyomtatványok: Arculati kézikönyvek, broszúrák, termék, szolgáltatás prospektusok, plakátok, reklámtáblák, állandó és ideiglenes kiállítási anyagok, faliújságok, hirdetések.
- Audiovizuális PR eszközök: Diaképek, írásvetítő fóliák, szemléltető eszközök, PR filmek, videók, Diaporáma, multimédia.

d. Tömegkommunikáció - nyomtatott és elektronikus média módszerek, formák

- Sajtókonferenciák, sajtótájékoztatás, interjúk, tudósítások, sajtóháttér, riport utak, kerekasztal-beszélgetések, sajtó, reggeli /ebéd/ vacsora stb., talk-show.

eszközök

- Nyomtatott média: Napilapok, neti-, kétheti- havi lapok, magazinok, folyóiratok stb., periodikák, évkönyvek stb..
- Elektronikus eszközök: TV, teletext, rádió, Internet.

e. Egyéb

- Lobbyzás.
- Támogatás: szponzorálás, mecenatúra, fund-raising.

5. A sajtóval való kapcsolattartás eszközeinek kiválasztása

a.) sajtólista

- Adatbázis, amely tartalmazza az országos és regionális napilapok, szaklapok, gazdasági és közéleti magazinok stb..., valamint a televíziós, rádiós és internetes újságírók adatait (név, beosztás, sajtóorgánium, cím, telefon, fax, e-mail cím).
- Érdemes a szervezetnek egy központi listát összeállítani a munkatársak személyes kapcsolatai alapján.

b.) sajtóközlemény

- Jelentősebb esemény vagy eredmény alapján a sajtófőnök vagy a kommunikációért felelős munkatárs ad ki.
- Sajtónyilatkozatnál célszerű ennek alapján nyilatkozni minden munkatársnak, nehogy többen többféle üzenetet juttassanak el a nyilvánosság-hoz.

c.) sajtótájékoztató

- Fontosabb esemény vagy nagyobb nyilvánosság érdeklődésére számot tartó eseménynél (a részleteire később kitérünk).

d.) sajtófigyelés

- A nyomtatott és elektronikus sajtóban megjelenő híradások összegzése, amelyet a sajtófőnök rendszerez.
- Érdeemes meghatározott időközönként tájékoztatót összeállítani róluk és szétküldeni az érintett munkatársaknak.

e.) sajtóklub

- A szervezet ilyenkor vendégül látja az újságírók legmeghatározóbb képviselőit, hogy kötetlen körülmények között beszélgesen velük a szervezetet érintő kérdésekről. Az összejövetel célja, hogy közvetlenebbé tegye a szervezet és a sajtó közötti kapcsolatot, megnyerje a véleményformálókat, és megvitasson olyan problémákat is, amelyeket nem feltétlenül kívánnak az újságok oldalán megtárgyalni.

6. *Belső kommunikáció*

- Célja: a partnerek és a munkatársak tájékoztatása az elkötelezettség és a csapatszellem növelésére.
- Minden szervezetnek elemi érdeke a kétirányú kommunikáció és információátadás.
- Meg kell határozni ezek formális csatornáit (pl. rendszeres értekezletek, sajtóanyagok, médiajelentés stb.).

MÓDSZER

A kommunikációs és PR-terv jellemzően négy részből épül fel:

- 1) Elemzés – a jelenlegi helyzet összefoglalása.
- 2) Kommunikációs lépések – a kommunikáció céljának és a cél elérése érdekében megteendő lépések meghatározása.
- 3) Pozicionálás – a fejlesztésről, magunkról a célközönség előtt kialakítandó kép felvázolása.
- 4) Stratégia – a kommunikációs munka gyakorlatba való átültetésének folyamata.

A kistérségi tervezéshez kapcsolódó kommunikációban az egyik leggyakoribb kommunikációs esemény a rendezvények szervezése. Egy tervezési, egyeztetési rendezvény megszervezéséhez és lebonyolításához az alábbi szempontokat kell átgondolnunk:

1. *A rendezvény célja*

- Az egyeztetés tárgyának összefoglalása.
- Az egyeztetés mint esemény publikálása: Milyen lapokban, milyen elektronikus médiában szeretnénk vele megjelenni?
- Milyen képet szeretnénk kialakítani a tervezési folyamatról a rendezvénnyel?
- Milyen egyéb célja lehet az eseménynek (pl. image-építés)?

2. *Milyen feladatokat kell elvégeznünk az esemény lebonyolításához?*

- Az esemény megszervezése, lebonyolítása.
- Hogyan tudjuk olyanná tenni az eseményt, hogy azt érdemes legyen az újságoknak megjelentetniük?
- Sajtómegjelenések biztosítása.

3. *Helyszín, időpont*

- Év, hónap, nap, óra meghatározása.

- A meghívottak létszámához illeszkedő, az esemény jellegének megfelelő helyszín kiválasztása az adott technikai elvárások biztosításával.

4. *Költségvetés*

- Részletes költségmegjelölés az esemény összes programpontjához.
- Érdemes modulszerűen összeállítani, így könnyebben húzható vagy bővíthető.

5. *Tudnivalók az egyeztetendő stratégiáról*

- Milyen jellemzői vannak?
- Mik az előnyei?
- Mitől új?
- Mitől más?
- Volt-e előzménye? Ha igen, ehhez képest mitől más?
- Milyen célt szeretnénk elérni vele?
- Ki a célcsoport?
- Vannak-e versenytársak?
- Kik a partnerek?
- Mi lesz a várható eredmény?

6. *A PR-kampány részletei*

- Hol szeretnénk megjelenni? (Pl. tv, rádió, újságok.)
- Az internet nyújtotta lehetőségek.
- A személyes kapcsolatok nyújtotta lehetőségek.
- Egyéb akciók.

7. *Résztevők*

- Az ügyhöz valamiképpen kapcsolódó ismert embereket/ szakértőket bevonni és biztosítani, hogy jelenlétüket a sajtó publikálja.
- A VIP-lista összeállítása.
- A teljes résztvevői kör összeállítása (ügyfelek, munkatársak, partnerszervezetek, sajtó stb.).

8. *Amikről még gondoskodni kell...*

- A program összeállítása. Pontos meghatározni olyan elemeket, mint időtartam, megjelenés, a rendezvény stílusa, a kialakítandó jövőkép tudatosítása.
- Ha olyan a téma, kreatív ajándék biztosítása.
- Részletes forgatókönyv.
- Dekoráció.
- Határidők meghatározása.
- Felelősök meghatározása.

9. *Utómunka*

- Sajtófigyelés: a megjelent cikkek, adások dokumentálása.

A PR 8 „C”-je

A kistérségi fejlesztési dokumentumok szerkesztésénél is érdemes a PR ún. 8 „C” szabályát követni:

- a) Képesség (Capability) - képes-e a célközönség azonosulni a szöveggel?
- b) Tartalom (Content) - érdekes-e a szöveg?
- c) Érthetőség (Clarity) - értik-e az olvasók a szöveget és a mögöttes üzenetet?
- d) Összefüggés (Consistency) - illeszkednek-e a szövegrészek és a megfelelő sorrendben állnak-e?
- e) Hitelesség (Credibility) - meggyőző-e a szöveg és az üzenet?
- f) Csatorna (Channels) - melyik a megfelelő média az üzenet küldéséhez ill. megjelenítéséhez?
- g) Folytonosság (Continuity) - hogyan illeszkedik a szöveg az eddigi üzenetekhez?

PÉLDA – KISTÉRSÉGI PROJEKT HIÁNYOS KOMMUNIKÁCIÓS TERVE

*1. Kommunikációs lépések**a. Tájékoztatás és nyilvánosság*

Tisztában vagyunk vele, hogy a nyertes pályázók tájékoztatási kötelezettséggel bírnak a támogatott projekt megvalósításának folyamatára és az elért eredményekre vonatkozóan. A projekt részeként kialakított létesítményeken az előírásoknak megfelelő táblát helyezünk el, kiadványainkon feltüntetjük a támogató és a projektet befogadó program nevét. A közpénzből támogatott projekt menetéről és eredményeiről legalább két újságcikkben, saját honlapunkon, a Csereháti Hírlevél oldalain, valamint a Nyitó és a Záró konferencia nyilvánosságának megteremtésével tájékoztatjuk a nyilvánosságot. A két konferenciához és még a megvalósítási időszak közepén sajtóközlemények kiadását is tervezzük.

b. PR

A PR tevékenység általános célja a partnerek tevékenységének megismertetése a "közön-séggel", a célcsoportokban a projektről és annak megvalósítóirol alkotott kedvező kép kialakítása, a látogatók érdeklődésének felkeltése és az érdekek képviselése.

A PR feladatok részint magának a projektnek a megvalósításához, részint pedig a kialakított turisztikai termék marketingjéhez kapcsolódnak. Ennek megfelelően a PR célcsoportjai és a hozzájuk kapcsolható kommunikációs célok a következők:

1. *Turisztikai célcsoport* – a termék bevezetését és a látogatók térségbe, ill. a már a térségbe érkezőknek a bemutatóhelyre való becsalogatása, véleményük megismerése a szolgáltatásról, annak visszacsatolása a működésbe.
2. *Munkavállalói célcsoport* – tájékoztatás a létesülő új munkahelyekről, a munkakörhöz kapcsolódó feladatokról, követelményekről és előnyökről.
3. *Vállalkozói célcsoport* – tájékoztatás a História-völgy koncepciójáról,
4. *A projekt megvalósításában résztvevő partnerek* – folyamatos tájékoztatás a projekt előre haladásáról, a közben meghozandó döntésekhez szükséges információk időben rendelkezésükre bocsátása, menet közbeni megerősítés, a közös munkában sikerélmény nyújtása.
5. *Szponzorok, támogatók* - folyamatos tájékoztatás a projekt előre haladásáról, az elért eredményekről, esetleges nehézségekről, az általuk biztosított források felhasználásáról.

6. *A térség lakosai* – tájékoztatás a projekt tervéről, indulásáról, a helyiek meggyőzése a gyűjtő munkába, a kiállítások, bemutatók formálásába való bekapcsolódásról, annak előnyeiről, várható térségi hatásairól.
7. *Szakmai célcsoport* – a projektmegvalósítás tapasztalatainak megosztása, szakmai kapcsolatok alakítása.

A fenti célok elérése érdekében az PR, illetve marketing eszközöket kívánjuk alkalmazni:

- *Turisztikai tájékoztató füzet* – képet ad a létrejövő szolgáltatásokról, kedvet ébreszt azok igénybe vételére, ugyanakkor erősíti a térségi identitást.
- *Képeslap-sorozat* – egységes arculatú színes-képes kiadvány, ami szintén kedvet ébreszt a szolgáltatások kipróbálására.
- *Turisztikai tájékoztató kártya* - az egyes bemutatóhelyek szolgáltatásait egyedileg bemutató információs lap
- *Saját honlap* – a www.cserehat.com honlapon a turisztikai szolgáltatások bemutatására és a többi célcsoportnak szánt információk egyaránt közzé tehetők, ugyanakkor a véleményezés, az interaktivitás feltételei is megteremthetők.
- *Plakát és a helyi TV-ben megjelentett közlemény* – a képzésbe bekapcsolandó, potenciális munkaerő toborzásához, valamint a vállalkozói célcsoport érdeklődésének felkeltésére használjuk.
- *Konferencia* – a tervezett, legalább két konferencián való részvétel részint a térségi döntéshozók informálását, további támogatások megnyerését, részint a szakmai célcsoport tájékoztatását szolgálja.
- *Sajtótájékoztató* – a szolgáltatások indulásakor, főként a turisztikai célcsoport érdeklődésének felkeltése és a helyi célcsoportok tájékoztatása érdekében szervezzük meg.
- *Internetes hirdetés* - legalább két nagy turisztikai portálon megjelentetjük kínálatunkat.
- *PR – film* – a projekt megvalósításáról, a folyamatot és a turisztikai terméket egyaránt bemutató kb. 20-25 perces alkotás készül, melyet DVD-n szóró anyagként tudunk átadni, illetve helyi TV adásokban és konferenciákon, turisztikai bemutatókon vetíthető.

2. *Image, külső megjelenés (pozicionálás)*

A História völgy, mint turisztikai márka egységes arculatának kialakítását tervezzük, melyre a költségvetésben a szükséges forrásokat beterveztük. Az arculati elemek között a logó, a szlogen, a levélpapír, a boríték, a cégtablák, a tájékoztató táblákon elhelyezett, de önállóan is életképes emblémák, molinó és kiállítási installációs elemek kerülnek megtervezésre.

Az arculat kialakításánál elsődleges a térség történelmi-kulturális örökségéhez való kapcsolódás, valamint a térségi összefogás hangsúlyozása.

Az egységes arculaton belül az egyes történelmi korok felidézésére és a szemléltetőben való tudatosítására, valamint az ugyanazon településen ugyanazon történelmi kor jegyében működő bemutatóhely – rendezvény – szálláshely – vendéglátás – közlekedés egybetartozásának kifejezésére és ezáltal az adott helyen megélhető történelmi élmény érzékeltetésére a korhoz kapcsolódó egyedi, de összességében mégis harmonizáló elemek is meghatározásra kerülnek.

Az egységes arculat kialakítását követően a projekt minden helyszínén és a projekttel kapcsolatos összes dokumentumon elhelyezésre kerülnek a História-völgy arculati elemei.

3. Stratégia

a. Kommunikációs ütemterv

A kommunikációs tevékenységet a projekt megvalósításának ideje alatt folyamatosan, minden hónapra jut valamilyen tájékoztatási vagy PR akció. A tevékenységek különösen az előkészítés időszakában, a nyitó konferenciában kiteljesedve, majd a megvalósítás során a helyi célcsoportok és partnerek tekintetében, a szolgáltatás indításakor pedig a turisztikai kommunikációs eszközök bevetésével koncentrálnak.

b. Kommunikációs költségek

A projekt kommunikációjával kapcsolatban a turisztikai kiadványokkal, a saját honlap készítésével, az arculattervezéssel, a PR film készítésével és a konferenciák szervezésével kapcsolatos költségek kerültek betervezésre, összesen mintegy 4.280 ezer Ft. A kisebb elemek, így a cikkek, a konferencián való részvétel, a sajtó jelenlét biztosítása, a plakátok, hirdetések készítése és kihelyezése a Településszövetség más projektjeihez, ill. alaptevékenységéhez kapcsolódva finanszírozhatók.

6.4. KISTÉRSÉGI FEJLESZTÉSI TERVEK MONITORING RENDSZERÉNEK KIDOLGOZÁSA

ELMÉLETI HÁTTÉR

A kistérségi tervek kidolgozásakor nem elég a célokat, a célokhoz vezető utakat ismerünk, azt is tudnunk kell, hogy mikor lehetünk majd a fejlesztő munkával elégedettek, azaz hogyan, miből tudjuk megállapítani, hogy a fejlesztés elérte a célját és sikerült a kitűzött feladatokat teljesíteni. Különösen fontos ennek ismerete olyan általános célkitűzések megfogalmazásakor, mint pl. „a lakosság életminőségének javítása”. A stratégia megvalósulásának követése a fejlesztésben résztvevők motiválása, a részfelelősök ellenőrzése, a közpénzek felhasználása hatékonyságának vagy hatásosságának megítélése mellett az esetleges változtatások szükségességének érzékelése és az ebből következő korrekciók elvégzése miatt is indokolt.

Stratégiánkon nagy valószínűséggel változtatnunk kell, ha

- jelentős mértékben változik a környezet,
- megváltozik a szervezet képessége: személyi, technikai, anyagi feltételei,
- megváltozik a szervezet által végzett tevékenység,
- jelentős mértékben változik a nagyobb partnerek, versenytársak tevékenysége,
- sikerül eredményeket elérnünk, célkitűzéseinket teljesíteniünk.

Szükség van tehát egy olyan rendszerre, mely képes a változásokat követni, a korrekció szükségességét jelezni és biztosítani a szükséges döntések megszületését. Ez a rendszer a monitoring rendszer, mely az előzetesen kitűzött célok számszerűsítését, ezen mutatószámok aktuális értékeinek folyamatos gyűjtését és elemzését, az eredményekről a terv végrehajtóinak tájékoztatását, az esetleges változtatásokra irányuló javaslatlételt és végül a döntéshozatalt foglalja magába. Ennek a rendszernek a működését pedig már a tervezés szakaszában fel kell építenünk.

A stratégia, az operatív program és projekt tervek egyaránt rendelkeznek monitoring terv résszel. Különbségek értelemszerűen a követendő célok szerkezetében és összetettségében jelentkeznek.

A monitoring terv az alábbi részekből épül fel:

1. *Szervezet:* A monitoring folyamatban jellemzően három szervezet vesz részt:

- a terv megvalósulásáért, a fejlesztés egészéért felelős, a partnerek képviselőiből álló testület (társulási elnökség, közgyűlés, programmegvalósító bizottság),
- a megvalósulás követéséért, a szükséges változtatások jelzéséért felelős monitoring bizottság,
- a megvalósítás operatív szerve, mely gyűjti a kapcsolódó információkat és jelentéseket készít a megvalósítás haladásáról.

Az első két testület akár egyé is olvadhat, bár szerencsésebb az általános programirányítói és a monitoring funkciókat kistérségi szinten is szétválasztani. A monitoring bizottság a tervezési csoportból alakulhat át.

A monitoring bizottság működése során a következő feladatokat, hatásköröket tölti be:

- Rendszeresen megvizsgálja a célkitűzések megvalósításában elért eredményeket.
- Áttekinti és jóváhagyja az időszaki végrehajtási (szakmai és pénzügyi) jelentéseket.
- Javaslatot fogalmaz meg a programirányító bizottság felé a program hatékonyságának és pénzügyi irányításának javítása érdekében.
- Megerősíti vagy módosítja a tervet, beleértve a monitoringhoz használatos fizikai és pénzügyi indikátorokat is.
- Áttekinti és jóváhagyja az egyes intézkedésekhez kapcsolódó projekt-kiválasztási kritériumokat.

2. *Jelentések:* Adott időszakonként a megvalósulás haladásáról összeállított, adatokkal alátámasztott összefoglalók. Az időarányos célkitűzéseket összevetik az elért eredményekkel, valamint a források felhasználásának tervszerű alakulását is követik. A jelentések megalapozzák a program folytatására, esetleges korrekciójára irányuló döntéseket. A monitoring tervben meghatározandók a jelentések készítésének időpontjai, a jelentés készítői és a jelentés témakörei.

Az időszaki jelentések a következő tartalmi elemeket foglalják magukban:

- az áttekintett időszak során a releváns gazdasági-társadalmi környezetben bekövetkezett változások,
- a kitűzött (számszerűsített) célokhoz viszonyított előrehaladás,
- a pénzügyi megvalósítást minden egyes intézkedés vonatkozásában,
- a végrehajtás hatékonyságának javítása érdekében tett lépések áttekintése:
 - monitoring, pénzügyi irányítás, értékelés, menedzsment, szakértői segítség igénybevétele, stb.
 - a program nyilvánosságának biztosítása érdekében tett lépések,
- a közösségi, nemzeti, regionális politikákkal való összhang biztosítása érdekében tett lépések,
- fontosabb problémák összefoglalása,
- külön szakasz a jelentős projektek megvalósításával kapcsolatban.

3. *Indikátorok:* Az indikátor egy olyan mutató, amely a komplex valóságról szóló információt leegyszerűsített formában közli. Nem minden adatot, statisztikát tekintünk indikátornak. Az indikátor olyan adat, amely valamely tevékenység során a döntéshozatal, a tárgyalás vagy a kommunikáció támogatójaként hasznosul.

MÓDSZER

Az információs rendszer felépítésekor különös körültekintéssel kell felállítanunk a figyelt mutatók rendszerét.

A környezet változásának követésére képes, ugyanakkor nem túlságosan nagy terjedelmű mutatórendszer kialakítása különösen nehéz. Ebben segítségünkre lehet a stratégia helyzetértékelő része. Az ott legalapvetőbbnek tartott információk alapjaként megjelenő adatokat emeljük ki és gyűjtjük folyamatosan. Így legyenek az adatbázisunkban a természeti, a társadalmi, a gazdasági és az épített környezet változásait követő adatok, melyeket egy új helyzetértékelés során is használhatunk. Ne feledkezzünk meg arról, hogy nem csak a térségen belüli adatokra van szükségünk, de a külső környezet változásait, a térség tágabb környezetben elfoglalt helyének alakulását is követnünk kell.

A szervezet képességeinek és tevékenységeinek változása általában könnyen követhető, itt csak arra kell ügyelnünk, hogy időről-időre tekintsük át ezeket és vonjuk le a stratégia fenntarthatóságára vonatkozó következtetéseket.

Partnereink és versenytársaink tevékenységének követéséhez a legfontosabb partnereket összefoglaló "listára" és velük élő kapcsolatok fenntartására van szükség. Saját szervezetünk helyzetének áttekintésekor minden esetben sort keríthetünk a stratégiában kiemelt, "listán szereplő" partnerek helyzetében, tevékenységében és a velük kiépített kapcsolatrendszerünkben történt változások áttekintésére is, ill. az időközben felmerült újabb partnerek vagy versenytársak "listánkra" történő felvételére vagy a kiürült partneri kapcsolatok törlésére.

A stratégia megvalósítása során elért eredmények és azok hatásainak követése a monitoring rendszer legérdekesebb pontja. Az eredmények visszajelzésére részint a stratégiai tervezés további menete, a stratégia előbb-utóbb óhatatlanul szükségessé váló korrekciója szempontjából, részint a stratégia megvalósításában résztvevők motiválása, megerősítése, a megvalósítás PR tevékenysége szempontjából van szükségünk. Ha a stratégiánkban túl általános célokat fogalmaztunk meg vagy nem törődünk az eredménymutatók részletes kimunkálásával, eredményeink nem lesznek követhetők.

A stratégiai terv része kell, hogy legyen tehát a célok elérését mutató eredményjelzők megnevezése és a stratégia ütemezésének megfelelő szakaszolása. A kistérségi tervek logikai szerkezetének megfelelően az alábbi indikátortípusokat különböztethetjük meg:

Input indikátor: minden olyan emberi, pénzügyi és fizikai erőforrás, amely a program során felhasználásra kerül.

Output indikátor: az adott tevékenység közvetlen termékei – egy autópálya-program esetében az elkészült út hossza, egy képzési projekt esetében a megvalósult tanfolyamok száma, stb.

Eredmény indikátor: a kedvezményezettek számára előállt közvetlen előnyök mutatói.

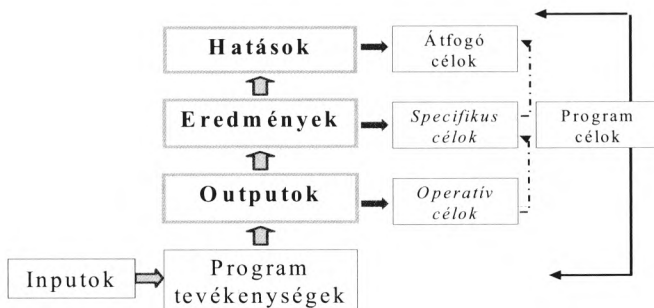
Hatás indikátor: a célcsoportra hosszabb távon kifejtett, áttételes hatások jelzőszámai.

A monitoring-tevékenység legfőbb feladata annak megállapítása, hogy a program outputja mennyire felel meg az operatív céloknak, a program eredménye mennyire felel

meg a specifikus céloknak, és hogy az elért hatás mennyire felel meg az átfogó céloknak.¹³

Az indikátorokat a tervezés-programozás fázisában a célok kijelölésének és számszerűsítésének részeként kell meghatározni. Az indikátorrendszer felállításánál figyelembe kell venni az EU Bizottság, ill. a nemzeti és regionális hatóságok által készített módszertani útmutatásokat és a magasabb szintű tervekben meghatározott indikátorokat is.

18. ábra
Monitoring tevékenység folyamata



Forrás: Kollai 2004

Tekintsünk át néhány példát arra, hogy hogyan határozhatunk meg output, eredmény és hatásindikátorokat a különböző típusú fejlesztési tevékenységek esetében.

33. táblázat
Példák indikátorok meghatározására

Tevékenység	Output	Eredmény	Hatás
IT képzés munkanélkülieknek	képzési órák száma	a speciális szakképesítést megszerző résztvevők száma	azon résztvevők száma, akik a képzést követő 2 éven belül munkához jutottak
Export tanácsadási program KKV-knak	támogatott vállalkozások száma	újonnan exportálóvá váló vállalkozások száma	a külföldi eladások %-os aránya a támogatott vállalkozások forgalmi adataiban, a támogatás után 18 hónappal
Regionális utak minőségének javítása	épített regionális utak hossza km-ben	ESS csökkenése ¹⁴	létrehozott és megőrzött munkahelyek bruttó/nettó száma
Turisztikai szálláshelyek fejlesztése	létrehozott vagy fejlesztett férőhelyek (ágyak) száma	vendégek száma és megelégedettsége (%), külön férfiak és nők	kiváltott hozzáadott érték éves szinten

Forrás: EC Working Paper 3. 1999

Az alapvető elvárás a monitoring struktúrákkal kapcsolatban, hogy megbízható, valós, időszerű képet nyújtsanak gyakorlatiasan felhasználható formában programvégrehajtásban érintett szereplők számára. Az ezek részét képező indikátorrendszereknek is ehhez az alapvető elváráshoz kell illeszkedniük. Az indikátorokkal kapcsolatos elvi követelmé-

¹³ Forrás: Working Paper 3 – Indicators for Monitoring and Evaluation: An Indicative Methodology. European Commission.

¹⁴ Equivalent Straight Line Speed – ez az egyenértékes-mutató az egyik leggyakrabban alkalmazott indikátor az utazási sebességre, illetve az elérési idő mérésére.

nyeket a szakirodalom általában két kritériumrendszerben tömöríti, amelyeket a SMART és a QQTTP betűszavakkal illetnek.

A. A SMART kritériumrendszerben megjelenő elvárások az indikátorokkal szemben.

- *Specifikus* (specific): arra és elsősorban arra a jellemzőre vonatkoznak, amelyhez hozzárendeljük őket, és az adott jellemzőről kellő mélységben és részletességgel szolgáltatnak információt.
- *Mérhető* (measurable): számszerűsíthető, ami a gyakorlati hasznosítás szempontjából alapvető.
- *Elérhető*: (available / achievable): az adott indikátor értékére vonatkozó információhoz hozzá lehet férni, létezik vagy létre lehet hozni egy olyan információs rendszert, melyből az adott indikátorra vonatkozó információ reális költségek mellett kinyerhető. Az információ megszerzésének ráfordításai arányban kell, hogy álljanak az információ hasznosságával.
- *Releváns* (relevant): a felhasználás szempontjából fontos és hasznos információt hordoz.
- *Megbízható* (reliable): valós állapotokat tükröz. Az adatok hitelességével, megbízhatóságával kapcsolatos kételyek elfogadhatatlan mértékű kockázatot jelenthetnek a program végrehajtása szempontjából.
- *Aktuális* (timely): az időszerű, időben is valósághű állapotot ábrázolják.

B. A QQTTP kritériumrendszerben megjelenő elvárások az indikátorokkal szemben.

- *Mennyit?* – *mennyiség* (Quantity): az indikátor által leírt jellemzőben bekövetkezett mennyiségi változás; például a megépült utak hossza kilométerben, a munkanélküliségi ráta csökkenése százalékpontban, vagy a felhasználásra került pénzügyi erőforrások forintban.
- *Mit?* – *minőség* (Quality): az indikátor által leírt jellemző pontos definiálása szükséges, tehát például a megépült utak rangja és minősége, a megszerzett szakképesítések egzakt besorolása stb.
- *Mikor?* – *idő* (Time): mely időszakban következett be a változás a leírt jellemzőben, illetve hogyan alakult az az idő függvényében?
- *Kinek?* – *célcsoport* (Target group): ahol ez értelmezhető, meg kell határozni a leírt jellemző célcsoportját képező kedvezményezetteket.
- *Hol?* – *hely* (place): az indikátornak szintén be kell számolnia az adott jellemző térbeli, földrajzi elhelyezkedéséről (mely városokban, térségekben, régióban stb. következett be vagy értelmezhető a változás).

Míg a SMART az információ minőségével általában foglalkozott, addig a QQTTP az indikátor, az információ tartalmával szemben támaszt követelményeket.

EREDMÉNY

- A program vagy projekt céljai megvalósulásának követésére alkalmas indikátor rendszer, szervezeti és eljárási rend megalapozása.

PÉLDA – KISTÉRSÉGI GAZDASÁGI PROGRAM INDIKÁTORRENDSZERE

HATÁSINDIKÁTOROK
<ul style="list-style-type: none"> - foglalkoztatottsági arány 4%-os növekedése - lakosok által elvégzett osztályok átlagos számának 0,2-vel való növekedése - térségi jövedelem 5%-os növekedése - helyi vásárlóerő 7%-os növekedése - helyi ellátás színvonalával elégedett lakosok arányának 20%-os növekedése - illegális személerakók számának 60%-os csökkentése - elvándorlások 15%-os mérséklődése
EREDMÉNY INDIKÁTOROK
<p><i>a. Vállalkozási struktúra átalakulása</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 200 kis-, 8 közepes és 6 közösségi vállalkozás megerősödése, ill. ebből kb. 30 új vállalkozás létrejött - 8-10 érdeklődő, majd betelepülő külső vállalkozók - 6 működő közösségi vállalkozás - 300 együttműködő partnerrel rendelkező vállalkozás <p><i>b. Innovációk terjedése</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 8-10 új technológia, eljárás átvétele - két gazdasági klaszter kistérségi lábának kiépülése - 200 fejlett informatikai háttérrel rendelkező vállalkozás - 120 korszerű vállalkozási ismeretekkel rendelkező vállalkozó - 8-10 formatervezett, piacképes termék - 80 minőségbiztosítással rendelkező vállalkozó - 150 környezettudatos minősítéssel rendelkező vállalkozás <p><i>c. Tőkeellátottság javulása</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - kedvező hitellehetőséget igénybe vevő 50 kisvállalkozó - pályázati támogatásban részesülő 20 helyi vállalkozás - 1,6 milliárd Ft új fejlesztési forrás <p><i>d. Piaci pozíciók javulása</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - megrendelések a helyi vállalkozóknak - helyben értékesített termékek mennyiségének növekedése - Turisztikai forgalom növekedése - kiskereskedelmi üzletek vonzerejének növekedése - piaci kapcsolatok kiépülése - Vállalkozások ügyintézésre fordított idejének csökkenése <p><i>f. Humánháttér javulása</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 általánost nem elvégzett 18-45 éves felnőttek számának 50%-os csökkenése - Új szakképzési irányokban végzetek számának 20-50%-os növekedése - Szakképzettséggel rendelkezők számának 10%-os növekedése - 600 fő megbízható, fegyelmezett, team-munkában dolgozni képes munkaerő - 25-30 vállalkozásra felkészült fiatal - 50 fiatal munkatapasztalatának növekedése - 8 közösségi vállalkozást kezdeményező, majd megvalósító csoport
OUTPUT INDIKÁTOROK
<p><i>a. Telephelyfeltételek és információellátottság terén:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 hektáros Bódva-völgyi Vállalkozói Zóna kiépítése - 6 db inkubátorház létesülése a térség adottságait hasznosító kisvállalkozások számára - A Bódva-völgyi Vállalkozói Zóna működtetésére, a szolgáltatások biztosítására képes, kb. 20 fős me-

nedzsmnt és a szolgáltatások tárgyi feltételeinek megteremtődése

- Bérelhető telephelyek legalább 15 helyszínt bemutató adatbázisa
- Vállalkozói Információs Pontok 4 elemből álló hálózatának működése
- 15-20 szakértőből álló innovációs tanácsadói kör
- A Vállalkozói Zónához kapcsolódó települések felújított központja
- 200 új Internetre csatlakozott számítógép, azokat használni képes kisvállalkozók
- Térségi erőforrás-kataszter

b. Tőkeellátottság és pénzügyi források terén:

- Vállalkozói övezet jogosultság megszerzése
- Önkormányzatok közötti vállalkozásfejlesztési egyezség (adó, közbeszerzés)
- A BGFA bekapcsolása a mikrohitelezésbe
- A térségben működő pénzintézményekkel megállapodás
- Közös pályázatok induló vállalkozóknak
- Pénzügyi alap közösségi vállalkozásokhoz
- Elkészült üzleti tervek

c. Piaci háttér megerősítése terén:

- Térségi marketing terv
- 20-30 féle marketing kiadvány
- Évente 2 szakkiallításra való részvétel
- Évente 1 helyi termékeket bemutató vásár
- Terméktervezési Stúdió
- Termékfejlesztési tervek
- Turisztikai termékfejlesztési terv
- Piackutatás és marketing terv közösségi vállalkozások számára
- Térségi „árutözsde”
- Korszerű helyi piacterek, árucarnokok
- Kiskereskedelmi üzletek előtti parkolók
- Vonzó kirakatok, üzleti portálok
- 1 Befektetői Kalauz
- 15 turisztikai kiadvány

d. Együttműködés terén

- Vállalkozói Klub
- Vállalkozói partner-kereső adatbázis 150-200 tétellel

e. Szabályozás terén:

- Környezetvédelmi program és intézkedések
- 10 felújított településrendezési terv
- Községi vállalkozások alapító minta-dokumentumai

f. A gazdaság humán erőforrásait tekintve:

- 20 általános iskolai kurzus felnőtteknek
- 3 új szakképzési program kidolgozása
- Évente 8-10 szakképző tanfolyam
- 40 képzett, a feladatra felkészült dolgozó a turizmusban
- 5 munkavállalói tréning
- 10 vállalkozói képzés
- Vállalkozói ismeretek oktatásának bevezetése a középiskolában
- 15-20 felkészített közösségi vállalkozási menedzser
- Munkaerőpiaci adatbázis
- Munkavállalók kiközvetítésére alkalmas szervezet
- 15-20 más térségben munkát vállaló gyakornok
- 50 tanácsadásban részvétel induló vállalkozás
- 120 közösségi vállalkozást mint lehetőséget megismerő személy
- 10 közösségi összefogásra képes helyi közösség
- 1200 a természeti és kulturális értékeket ismerő, becsülő, védő ember

7. KISTÉRSÉGI TERVEK ÉRTÉKELÉSE

7.1. KISTÉRSÉGI STARTÉGIÁK ÉRTÉKELÉSE

ELMÉLETI HÁTTÉR

7.1.1. A társadalmi-gazdasági fejlesztések értékelését alakító tényezők

A társadalmi-gazdasági fejlesztések értékelése, mint elkülönült szakmai feladat iránti igények a háború utáni észak-amerikai gyakorlatból emelkedtek ki, alapvetően az oktatási innovációk, a forrásallokáció új rendszerei és a szegénység-ellenes programok tervezéséhez és megvalósításához kapcsolódva. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy az értékelés Európában, vagy a Föld más részein ne lett volna jelen. Igaz, hogy pl. Európán belül is a legerősebb Észak-Európában és azon részekben, melyek közeli kapcsolatban álltak az Egyesült Államokkal és Kanadával. A 70-es évektől a társadalmi-gazdasági fejlesztés értékelése kezdett meggyökerezni Európa különböző országaiban, majd a Strukturális Alapok játszott komoly szerepet az értékelés szétterjesztésében és működésében egész Európa szerte. A legtöbb európai országban az értékelés iránti igény – különösen az EU értékelési elvárásainak felerősödésével - kívülről érkezett. Nem így Kanadában, Hollandiában, Svédországban és az Egyesült Királyságban, ahol az értékelési igényt inkább a közsféra hatékonyságát és a kormányzás új irányait erősíteni kívánó belső reformhullámok vezérelték. Bár az Európai Unió 1988-tól rendelkezik a Strukturális Alapok működtetésében elfogadott, a programok támogatói és menedzserei értékelési kötelezettségét, a különböző kormányzati szintek között megosztott értékelési felelősséget, a többlépcsős értékelési folyamat összekötésének elvárását, az értékelésbe a partnerek bevonását és egyrészt az értékelés, másrészt a programozás és forrásallokáció közötti világos kapcsolatot kimondó értékelési megközelítéssel, az is kiderült, hogy a kizárólagosan szabályokon nyugvó értékelési rendszerek nem működnek. Nem képesek működni, mert:

- Megvalósulásuk valamilyen szankcióktól függ. A releváns politikai hatóságoknak az ilyen szankciók gyakorlására való képessége vagy szándéka viszont gyakran korlátozott. Ezek a korlátok legalább annyira származnak politikai megfontolásból, mint jogi vagy igazgatási kapacitásaikból.
- A szankciók korlátozottságának valószínűségével korrelációban ugyanazok a testületek, melyek előírják azokat, az értékelési követelményeket kevésbé komolyan kezelik és semmibe veszik az értékelési folyamatokat és dokumentumokat.
- A mindennapi feladatokkal telített menedzserek minimalizálják az értékelésre szánt időt, ha nem látszik közvetlenül, hogy az releváns és hasznos számukra. Az pedig valószínűtlen, hogy külső felek igényeihez igazodóan megtervezett értékelés releváns és hasznos lenne.

Az értékelés iránti igények megerősítése először is megköveteli a belső érintettek (köztiük menedzserek és politikai döntéshozók) közötti széles együttműködés mobilizálását.

Az értékelés tárgya meghatározza magát az értékelést is. A társadalmi-gazdasági programok eredményeinek magyarázatához használt feltételezések jellemző együttesei magáról a társadalmi-gazdasági fejlesztésről alkotott aktuális (az 1.fejezetben összefoglalt) elképzeléseket követik.

A fejlesztéssel kapcsolatos, az értékelések kiindulópontját képező alapvetések közé tartozik, miszerint:

- A fejlesztés egy szakadatlan folyamat, amit rendszerint nem lehet megjövendőlni vagy ellenőrizni – kevésbé a megvalósításról, mint az egyébként megtörténőkhöz képest törést képviselő változási folyamatok kezdeményezéséről és menedzsmentjéről szól.
- Minden fejlesztés valamilyen térben történik. Ez a térbeni dimenzió egyes programokban erősebb, mint másokban, de mindig jelen van.
- A fejlesztés már létező, további potenciállal rendelkező alapokra épül. Rendszerint a jövőben történik, bár néhány stratégiai terület hosszabb időhorizonttal rendelkezik, mint mások.
- A fejlesztés számokban kifejezhető mennyiségi és minőségi változások együttesében értelmezhető.
- A fejlesztés különböző irányokban mehet és választások kereteit meghatározó prioritások és értékek kereteit a stratégia állítja fel.

Míg kb. a 70-es évek végéig a fejlesztésekben a hangsúly hagyományosan a regionális támogatások és más szubvenciókon keresztül jelentkező kereslet menedzselésén volt, jelenleg a gondolkodás a kínálat vagy a kapacitás felé fordult. A legismertebb meghatározó koncepciók: tudásgazdaság, emberi tőke, társadalmi tőke, társadalmi kirekesztés, technológia transzfer. Ennek megfelelően a térségi stratégiák és programok értékelésében kiemelten jelennek meg az alábbi fejlesztési témák:

- Fenntartható fejlődés.
- Intézményi és adminisztratív kapacitások növelése.
- Esélyegyenlőség.
- Helyi és területi (város- és vidék-) fejlesztés.
- Társadalmi befogadás támogatása.
- Tudásalapú gazdaság és információs társadalom.

A kistérségi fejlesztés értékeléseket meghatározó sajátosságai közül érdemes kiemelni, hogy a tipikusan felülről vezérelt fejlesztés alternatívájaként szokás tekinteni. Szorosan összekapcsolódik a marginális rurális területek, az ipari szerkezetátalakítási régiók, a városi perifériák, a belvárosok és más aktuális problémák kezelésével. Az értékeléshez elengedhetetlen sikerindikátorok meghatározása e téren több nehézségbe is ütközik. Az egyik a téma kísérleti jellegéből adódó bizonytalanság. A döntéshozók és az elemzők is a stratégiák várható eredményeit és hatásait a tapasztalat alapján próbálják meghatározni. Éppen ezért az értékelés a stratégia sikerének is egyik kulcstényezője. Az értékelés során különös figyelem fordítandó a helyi fejlesztések két alapcéljára. Az egyik az alulhasznosított helyi erőforrások mobilizálása és bevonása, a másik a társadalmi tőke hasznosítása. A kettő a fenntartható fejlődési koncepcióban kapcsolódik össze és mindkettő erősen függ a helyi szereplők aktivitásától, képességeitől. Ebből adódóan a helyi fejlesztés sikeréhez két köztes cél teljesülése is szükséges. Jelesül az integráció és a részvétel jelenik meg alapkövetelményként. Az integráció a programok többdimenziós, a helyi erőforrásokat integráló és ezáltal a hatékonyságot növelő jellegében, valamint az összes (horizontálisan és vertikálisan) releváns szereplő bevonásának igényére utal. A köztes célok elérését elősegítő, a kistérségi stratégiák értékelése során speciálisan vizsgálandó tényezők között említhetjük az alábbiakat:

- Térségi megjelenés: a térségi problémák és erőforrások egyéni, megfigyeléseken, a szereplők széles körének tudásán alapuló megjelenítése.
- Az érintett szereplők széles körének bevonása a tervezési szakaszban. Ebben a szakaszban még könnyebb a konszenzusépítés, valamint sokat segíthet a megvalósítási szakaszban hasznos kommunikáció és társadalmi tőke formálásában is.

- A készen elérhető projektek és az új ötletek közötti egyensúly. A helyi fejlesztési programok gyakran a már kész törekvéseknek egy általános stratégiába ágyazott utólagos egybecsomagolásaként jelennek meg, ami növeli a hatékonyságot és támogatja a partnerek közötti bizalmat is erősítő „gyors győzelmet”. Ez különösen idő hiányában hasznos lehet. Ugyanakkor a helyi fejlesztés sikeréhez új, az erőforrások integrálásán, új szereplők bevonásán alapuló elemekre is szükség van.
- A projektmenedzsment fókuszban állása. A helyi fejlesztés menedzsmentje részint a bevont szereplők hálózatának komplexitása, részint maguknak a programoknak az integráltsága miatt szükségszerűen maga is komplex. Többféle szakértelem, többféle megközelítés integrációját követeli meg. Ugyanakkor a helyi fejlesztési programok gyakorta olyan térségekben valósulnak meg, ahol hiányoznak a szükséges kompetenciák és a tervezői és menedzsment kapacitások kialakítása a fejlesztési törekvések legjelentősebb végeredménye is lehet.

Az értékelés kezdeményezői, az értékelési prioritások megfogalmazói jellemzően négy fő, időnként egymással versengő csoportból kerülhetnek ki. Lehetnek:

- stratégiaformálók, pl. választott hivatalnokok és politikusok,
- szakértők és specialisták, kutatók,
- menedzserek, tisztviselők, közhivatalnokok,
- állampolgárok, a közérdekű akciók érintettjei, fejlesztések kedvezményezettjei.

Mindegyik csoportnak megvan a maga elképzelése arról, hogy az értékelésnek mit kell szolgálnia. A stratégia alkotók pl. az értékelést az elszámoltathatóság és a politikai döntések igazolása eszközeként tekintik, az állampolgárok demokratikusabb elszámoltathatóságot és a közösségi beavatkozások igényeiknek megfelelő alakítását, a menedzserek a stratégiák és programok megvalósítása jól szervezettségének tudatosítását, a szakértők munkájuk minőségének javításához lehetőséget, vagy saját szakmai csoportjuk önállóságának erősítését várják az ellenőrzéstől.

Más megközelítésben az értékelés kezdeményezése történhet a térségen, a fejlesztő szervezetten belülről és kívülről. Mint utaltunk rá a csak kívülről kezdeményezett értékelések működését több tényező akadályozza.

Az értékelés motivációja eszerint egyrésztől a megmérés, a fejlesztések mérése és a stratégiák hatékonyságának bemutatása, másrésztől a stratégiák és programok fejlesztése és javítása, az ezt segítő tanácsadás megalapozása. Az első megközelítést tematikus, míg a másodikat önértékelésnek is nevezhetjük. Míg a kívülről kezdeményezett értékelésekben főként az előbbi, a belülről indított értékelésekben inkább az utóbbi motiváció érhető nyomon.

A helyi fejlesztési megközelítés viszonylag új alkalmazása, a programok kísérleti jellege miatt a helyi fejlesztés értékelése hangsúlyosan tanulási folyamatként jelenik meg. Többről van szó, mint az elemzett program teljesülésének a sikerkritériumokkal való összevetéséről. Az értékelés célja, hogy a siker feltételekre vonatkozó általános tanulságok megvonása érdekében tanuljunk a tapasztalatokból. A feladat pedig a bevont szereplők által létrehozott hatékony problémamegoldásra fókuszál, annak érdekében, hogy a felelős szereplők képesek legyenek akcióikat és stratégiáikat hatásossá formálni.

Az értékelés célja tehát összetett. A legközismertebb célok és hozzájuk kapcsolódó értékelési kérdések a következők:

- tervezés / hatékonyság – megerősíteni a stratégia / program jogosságát a források telepítésének hatékonyságát (a legjobban használják-e a közpénzeket; van-e másik,

több előnyhöz vezető hasznosítási mód; egyensúlyban állnak a felmerülő költségek a kapott előnyökkel),

- elszámoltathatóság – bemutatni, hogy a program mennyire teljesítette céljait és milyen jól hasznosította erőforrásait (milyen sikereket ért el a program; ezek találkoznak-e a célkitűzésekkel; hatásosan és hatékonyan költötték-e el a pénzt),
- megvalósítás – növelni a program teljesítményét, valamint a szervezés hatásosságát (hatékonyan működik a menedzsment; bevonták-e a partnereket annyira, mint azt azok igényelték; megfelelnek-e teljesen a jogosultsági elvárásoknak; betartották-e az időtervet),
- tudásbővítés – összegezni a tapasztalatokból leszűrhető új, a további tervezés, megvalósítás és a célcsoporthoz való eljuttatás során hasznosítható tudást (mit tudunk meg arról, hogy mi működik; mennyivel tudunk többet, vagy értjük jobban a beavatkozások és a változások működési mechanizmusát; megkérdőjelezhető-e a program és következményei logikussága; a célok elérésének ez egy hatékony útja, vagy vannak alternatívák; a beavatkozások fenntarthatóságának mik a bizonyítékai),
- intézményi megerősítés – fejleszteni a program résztvevői, azok hálózatai és intézményei közötti kapacitásokat (a kedvezményezetteket (helyi közösségeket) bevonták-e eléggé a program és annak intézkedései formálásába; mit lehet tenni a részvétel növelése és a konszenzus kialakítása érdekében; az alulról induló hangokra nyitott-e, támogat-e a program).

Az értékelés szakmai megközelítései öt fő elmélet irányhoz kapcsolódnak: a tudományos kutatások módszertanához, a gazdaságelmülethez, a közösségi döntések elméletéhez, a szervezet- és menedzsment elmülethez, a politikai és közigazgatási tudományokhoz. Ennek megfelelően az értékelők is különböznek. A közzgazdászok a hatékonyságra és a költségekre, a menedzsment tanácsadók a szervezetek gördülékeny működtetésére, a politikai elemzők a közösségi szektor reformjában mutatkozó egyetértésre, az átláthatóságra, a tudósok új felfedezésekre, a hipotézisek igazolására vagy elvetésére fókuszálnak. Éppen ezért az átfogó értékeléseknél szerencsés, ha több szemlélet és szakterület is megjelenik az értékelők csoportjában. Az egyik legfontosabb feladat az értékeléshez szükséges kapacitások kiépítése, azon belül a különböző tradíciókat képviselő értékelők közötti együttműködés kialakítása.

Az értékelés módszertanát tekintve is öt megközelítéssel találkozhatunk:

1. A forrásallokációs – az erőforrások hatékony használatára összpontosít úgy előremutatón a tervezés során, mint visszatekintve a program végén.
2. A célalapú – a sikert és a teljesítményt kritériumok alkalmazásával ítéli meg.
3. A magyarázó – a program hatásait és sikerét magyarázza, és ok-okozati megállapításokat tesz arról, hogy mi, mikor, hogyan működik.
4. A változásorientált – pozitív és komplexebb visszacsatolást ad az önkorrekció támogatásához a program teljes élete során.
5. A részvételi / fejlesztő – kutatja a hálózatok, közösségek, területek alulról induló, részvételi módszereken keresztüli fejlesztési lehetőségeit.

Mindegyik módszertani megközelítés hasznos lehet az értékelésben. A társadalmi-gazdasági fejlesztési beavatkozások egyik jellegzetessége, hogy különböző programokat egyesítenek egy közös ágazaton vagy térségen belül. Ezek a programok különböző stratégiákhoz vagy tárgykörökhöz kötődnek: pl. oktatás és képzés, kutatás és technológia fejlesztés, környezet, infrastruktúra fejlesztés, stb. Éppen ez az egyik legnagyobb kihívás az értékelők számára: hogyan értékeljék a beavatkozások komplex készletét és becsüljék

meg ne csak az egyes elemekhez való hozzájárulást, de a köztük lévő szinergiát is. Minden stratégiai terület vagy tárgykör rendelkezik a maga értékelési hagyományaival és feltevézéscével, amiket nehéz egyesíteni.

7.1.2. Az értékelési rendszer fokozatai és kimenetei

A területfejlesztési programok minőségének megítélésénél háromfokozatú, egymáshoz kapcsolódó, de egymásra nem minden vonatkozásban épülő elemző rendszer dolgozható ki. (RECHNITZER–LADOS 2004) Az egyes fokozatok: az ellenőrzés – a monitoring – az értékelés. Az összehasonlítás kedvéért érdemes táblázatban végigtekinteni a főbb különbségeket.

34. táblázat
Az ellenőrzés, a monitoring és az értékelés összevetése

Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
Cél	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulás vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági probléma viszonylatában
Időbeliség	Folyamatos, a programvégrehajtás során	Folyamatos, a programvégrehajtás során	Pontszerű, előzetes, közbeni és utólagos
A tevékenység végzője szerint	Külső vagy belső	Belső	Külső
A tevékenység jellege	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos
A visszacsatolás módja	Szankció	Kiigazítás a hatékonyság érdekében	Tanulási folyamat

Forrás: Kollai 2004

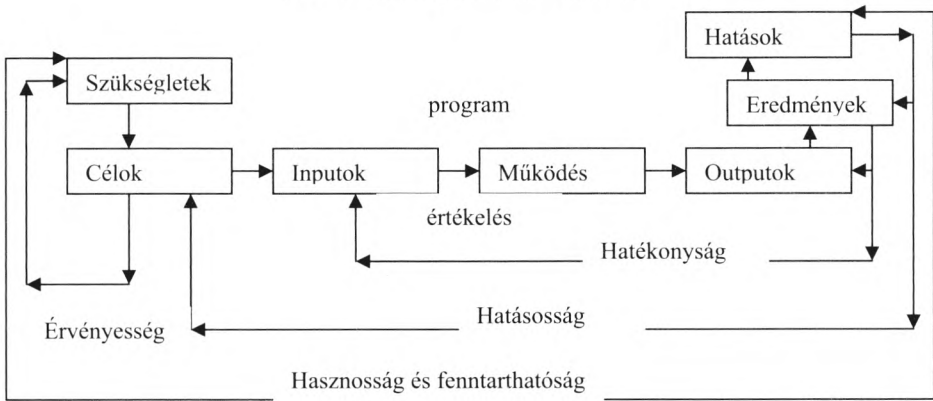
Az értékelés a program hatékonyságáról, hatásosságáról és hasznosságáról alkot véleményt. *Hatékonyságon* a beavatkozás költségeinek a források (inputok) és a mérhető eredmények (outputok) összevetésével mérhető megtérülését értjük. *A hatásosság* a célkitűzések elérésére utal, az eredeti célok és a kapott eredmények összehasonlítása során értelmezhető. *A hasznosság* a program felé irányuló társadalmi igények és az outputok egymással való találkozására utal.

A kistérségi fejlesztések során kiemelten fontosnak tartott tanulási folyamat előrehaladását, a fejlesztési program és a szereplők viselkedésének megváltozása közötti kapcsolatokat szintén három fokozatban vizsgálhatjuk:

1. A programfelépítés hatásai (az út, ahogyan a programot megtervezték és megvalósították):
 - A résztvevő szereplők száma és a hálózat komplexitása úgy horizontálisan, mint vertikálisan.
 - A résztvevő szereplők által a programmegvalósításba fektetett (emberi, gazdasági, pénzügyi, tudás) erőforrások mennyisége.
 - A program tervezéséhez alkalmazott részvételi módszerek és a bevont szereplők által vállalt szerep.

19. ábra

Az értékelés legfontosabb kimenetei



Forrás: Working Paper 3. 1999

2. A program eredményeinek hatásai:
 - A program célterületén működő szereplőknek az elért eredményekkel előidézett követő viselkedése.
 - A program célterületén kívül működő szereplőknek az elért eredményekkel előidézett követő viselkedése.
3. A programmegvalósítás folyamatának hatásai.
 - A helyi fejlesztési szempontok beépítése az intézményi szereplők rendszeres programjaiba.
 - A helyi szereplők közötti horizontális integráció növelése.
 - A program menedzsment számára felállított szervezeti struktúrák fejlődése.

7.1.3. A társadalmi-gazdasági fejlesztések értékelésének típusai

Az értékelés jellemző típusai egyrészt a célok és a módszerek egymásra vetítésével, másrészt a fejlesztés ciklusai, harmadsorban a fejlesztés stratégia – program – projekt szintjei szerint rajzolhatók meg.

Az értékelések cél és módszertani tengelyeinek egymásra vetítésével az értékelés öt fő típusa rajzolódik ki. A típusok nem képeznek merev elhatárolásokat, de jó kiinduló pontot jelenthetnek a módszerek és technikák áttekintéséhez.

35. táblázat

A társadalmi-gazdasági folyamatok értékelésének célok és módszerek szerinti típusai

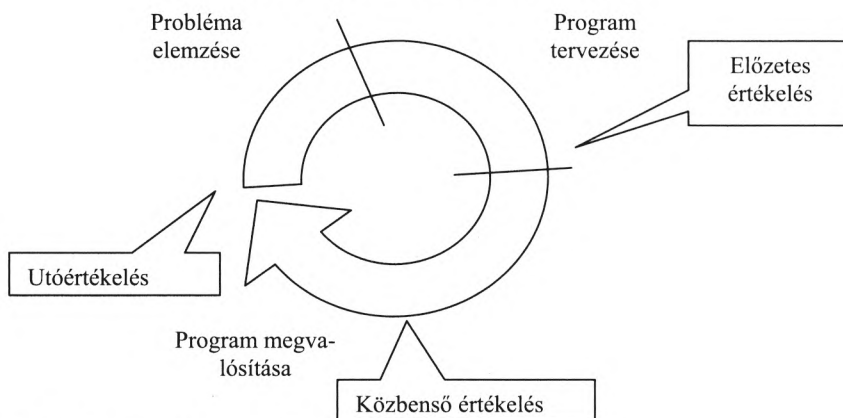
Értékelés célja	Értékelés módszere				
	Forrás- allokációs	célalapú	Változás- orientált	magyarázó	részvételi / fejlesztő
Tervezés /hatékonyság	Allokatív /gazdasági				
Elszámoltathatóság		Menedzsment /teljesítmény			
megvalósítás			Formáló		
tudásbővítés				Oksági /kísérleti	
Intézményi megerősítés					részvételi

Forrás: EC EVALSED 2006 alapján saját szerkesztés

Az értékelés célja és tartalma a fejlesztés ciklusa során változik. Az értékelés történhet a stratégia megvalósításának indulása előtt (ex-ante), a megvalósítás közben (mid-term) és a megvalósításra szánt idő lejártá után (ex-post).

20. ábra

Az értékelés és a program életciklusa



Forrás: Strukturális Alapok Képzési Program 2001.

Az ex-ante értékeléskor a fő hangsúly a stratégia logikai következetességének, a tervezett megvalósítási mód realitásának és fenntarthatóságra vonatkozó elképzelések megvalósíthatóságának vizsgálatán van. Az ex-ante értékelés fontos, a stratégiával kapcsolatos

döntéseiket befolyásoló információt ad a stratégia megrendelőinek, szponzorálóinak és potenciális megvalósítóinak. Az ex-ante értékelés feladata a figyelem felhívása a stratégiában érintettek érdekei várható érvényesülésére, a belső ellentmondások kimutatása, a tervezői hiányosságok számba vétele. Az ex-ante értékelő segíti a stratégia kidolgoztóját abban, hogy a laikus elvárásoknak, közösen megfogalmazott jövőképnek megfelelő, szakmailag korrekt és a megvalósítást segítő írott dokumentum álljon rendelkezésére.

A kistérségi fejlesztés értékelésekor különösen fontos, hogy rámutasson, milyen mértékben vették figyelembe a helyi fejlesztési megközelítést a program tervezésekor. Meg kell tudni válaszolni, hogy mennyire volt eredményes a helyi erőforrások felmérése és sikerült-e azokat a programban mobilizálni. A helyi fejlesztés szempontjából ebben az értékelési fázisban két fő feladat adódik:

- Egy top-down jellegű szkenárió a támogatásra javasolt programok kiválasztására.
- Közös nyelv kialakítása a bevont szereplők között és konszenzus teremtése magáról a programról.

Az értékelés a szereplők által a részvételi folyamatban megtervezett eszköz. A sikerről, a siker mérésére használandó indikátorokról alkotott közös kép nagyon hatásos stratégia az integráció növelése, a konszenzus építés, a helyi fejlesztési célok visszaigazolása érdekében.

(Hasonló logikával felsőbb területi szintek stratégiáinak helyi szempontú értékelése is elvégezhető, majd az az érdekképviselet során hasznosítható.)

A *mid-term értékelés* során fő cél a megvalósítás problémáinak meghatározása és ezen problémák megoldásának megtervezése. Ugyanakkor az is bemérendő, hogy a megtervezett akciók alkalmasak-e a meghatározott célok elérésére vagy a programrész áttervezésére van szükség.

Az *ex-post értékelés* során a megvalósulás tapasztalatainak és eredményeinek összegzése történik meg. Két fő célja van és az értékelés értelmezése eszerint változik. Célként tekinthetjük annak bemérését, hogy a program mennyiben járult hozzá a helyi fejlődéshez. Ekkor szükségessé válik a siker definiálása, mérhető megközelítése. Másrészről célunk lehet a tapasztalatokból más esetek számára levonható tanulságok levonása, vagy általánosabban a helyi fejlesztési stratégiák sikerfeltételeinek és tényezőinek értelmezése.

A hangsúly tehát a stratégia céljai, kitűzött indikátorai elérésének vizsgálatán, a céloktól, tervektől való eltérések okainak, a megvalósítás során szerzett új tapasztalatok feltárásán és az eredményeknek a stratégiába való visszacsatolásán van.

Az ex-post értékelés a szervezeti PR fontos építőeleme, a munkatársak, szövetségesek, partnerek megerősítésének nélkülözhetetlen eszköze.

A *stratégiák, a programok és a projektek összekapcsolása* az értékelés egyik alapproblémája. A jó programok nem mindig vezetnek jó stratégiához, a jó program dokumentumok nem szükségszerűen fordíthatók át jó projektekbe és a jó projektek nem feltétlenül erősítik a program sikerességét. Ezzel együtt is a programértékelés a stratégiaértékeléshez, a projektek értékelése a programértékeléshez szolgáltat inputot.

A stratégiai szint szempontjainak a program vagy projekt értékelések folyamatában való beépítésének gyakori módjai a tematikus értékelések és a stratégiából származtatott kritériumok képzése. A projektek szintjén a kis projektek programszintű értékelése jelent problémát. Míg a nagy, komplex projektek magukon viselik a program jellegzetességeit, a kicsik kapcsolata a programmal sokkal áttételesebb lehet.

A projekten belüli és projektek közötti önértékelés, majd azok eredményeinek program-szintű összegzése a visszacsatolás és a tanulási kultúra erősítéséhez járul hozzá és az egész program előnyére válik.

7.1.3. Az értékelés új hangsúlyai

Mintegy az előzőekben kifejtettek összegzéseként megállapíthatjuk, hogy az elmúlt években a társadalmi-gazdasági fejlesztések értékelésével kapcsolatban néhány alapvető koncepcionális változás történt. Ezek jellemző irányai:

- a kívülről származó értékelési kötelezettség átfordul a belülről fakadó, maguk a programmenedzserek és stratégia-formálók által kivitelezendő értékelés iránti igénybe,
- a programok végén megvalósított egyetlen értékelési esemény a kezdetektől a programba integrálódott folyamattá alakul,
- az értékelés eredményeinek főként számoltathatósági célú felhasználásának elvárása elmozdul a program megvalósításán keresztül történő szisztematikus használat felé,
- az értékelés menedzsmentjét alapvetően adminisztratív feladatnak tekintő nézetet felváltja a tudás menedzsmenthez hozzájáruló értékelési módok iránti érdeklődés.

A fentiek közül két irány a kistérségi fejlesztések oldaláról külön is kiemелendő.

Az egyik, hogy a *tanulás* minden más felülíró és magába foglaló értékelési célként kezd megjelenni. A közpolitikák és programok jobb tervezése, megvalósítása és célba juttatása érdekében történő tanulási folyamatra helyezett hangsúly az értékelés kultúrájára, annak egy fontos elemére, az értékelési képességre is felhívja a figyelmet. A stratégiaalkotásba megfelelően integrálódott értékeléshez a tanulást támogató, a problémákból, vagy éppen hibákból csakúgy, mint a sikerekből a jövő számára használható pozitív tanulságok leszűrésére képes kultúrára van szükség.

A másik, hogy az értékelési folyamat elengedhetetlen része a *szereplők részvétele*. Részint a szereplők által megjelenített tudás használatának a folyamatot befolyásoló tényezők és feltételek minél jobb megértése érdekében történő maximalizálása miatt, részint pedig az értékelési kapacitásoknak a szereplők viselkedése befolyásolása és módosítása érdekében történő maximalizálása miatt. A részvételi technikák alkalmazása az értékelési folyamat tervezésében hasznos lehet az értékelés, de a programmegvalósítás hatásosságának növelése szempontjából is.

7.1.4. A kistérségi stratégiák értékelésének eddigi magyarországi gyakorlata

A kistérségi stratégiaalkotás sajátosságaiból adódóan a stratégiák értékelését kezdeményezheti.

- a. a stratégiakészítést támogató szponzor,
- b. a téma iránt érdeklődő tudományos kutató,
- c. a stratégiát felvállaló és megvalósítását szervező helyi szervezet,
- d. magánszemélyek valamely csoportja, a célterület valamely civil szervezete(i).

A magyarországi gyakorlatban a leggyakoribb az első változat. Ekkor az értékelés fő szempontja, hogy az elkészült stratégia megfelel-e a minőségi követelményeknek, kifejezhető-e a kidolgozáshoz nyújtott támogatás. Az értékeléshez egységes módszertani útmutató nincs, a felkért külső értékelők (máskor maguk is tervezők) saját belátásuk és

értékrendjük alapján adnak szakvéleményt. A szponzorok a stratégia megvalósulását, a megvalósítás tapasztalatait és területfejlesztési hatásait mindezüdig nem vizsgálják.

A helyi stratégiák értékelésére irányuló tudományos kutatás fő motívációja a helyi tervezés és menedzsment módszertani eszköztárának bővítése és a területi folyamatokba való tudatos beavatkozások hatásosságának, gazdasági, társadalmi, környezeti következményeinek és a fejlesztésben résztvevőkre való visszahatásának bemérése. A kutatók bár egyedi térségeket vizsgálnak, általános – a regionális vagy nemzeti döntéshozásba és az oktatásba is beépíthető - törvényszerűségek levonására törekcszenek és kevésbé foglalkoznak az adott térség fejlesztésébe való visszacsatolással.

A helyi szervezetek részéről a fejlesztési stratégiák értékelésének igénye még csak elvétve jelentkezik. Sem az elkészült stratégiai terv, sem annak megvalósulása helyi szempontok szerinti értékelésére nem alakult ki gyakorlat. Igaz, ma már a legtöbb stratégia tartalmaz a monitoring és értékelésrendszerre vonatkozó részeket, de ezek csak írott szavak maradnak. A kistérségi fejlesztési tanácsok munkaszervezetében dolgozó szakemberek munkaköri leírásában a helyi stratégiák értékelése nem szerepel. Külső szakértők értékelésre való megbízása sem általános helyi / kistérségi szinten.

A helyi fejlesztő szervezetek a kívülről elvárt értékelést elvégzik, de ezek gyakorta egyoldalúak, szépítettek és nem alkalmasak saját stratégiájuk korrigálására, a tapasztalatok levonására és a következő időszak gyakorlatába való beépítésre. Az értékelés iránti helyi igény hiányának legfőbb oka a kidolgozott stratégiák és a fejlesztési gyakorlat szétválásában ismerhető fel. A valós feltételrendszerektől távol álló, egyszerre mindent akaró, a helyiek számára idegen stratégiák gyakorlatilag megvalósíthatatlanok, és éppen a helyi szereplők érdektelensége, együttműködésük hiánya és a külső feltételrendszer kiszámíthatatlan változásai miatt gyakran nincs is komoly szándék megvalósításukra. Az írott stratégiákkal szemben a valódi helyi fejlesztési stratégia a kínálkozó forrásszerzési lehetőségek megragadása és a szponzorok által előírt feltételeknek való megfelelés. A fejlesztési akciók esetlegesek, széttördeltek, nem követik az írott stratégiákat.

MÓDSZERTAN

7.1.5. Az értékelés menete

Az értékelő munka az alábbi lépésekre bontható:

A. Előkészítés:

1. Az értékelés tárgyának, hatókörének meghatározása. Szervezeti, időbeni, ágazati, földrajzi kiterjesztésekkel élhetünk. (Mit értékeljünk?)
2. Az érintettek körének meghatározása és bevonása. (Kik azok az egyének és csoportok vagy szervezetek, akik érdekelték a beavatkozás értékelésében és érdekelték lehetnek magában az értékelés folyamatában vagy az eredményében? Hogyan lehet biztosá tenni, hogy az érintettek a tervezéshez, menedzsmenthez vagy az értékelési feladatokhoz megfelelő inputokat adjanak?)
3. Programelméletek és logikai modellek beazonosítása
4. Értékelési szempontok, kérdések és indikátorok meghatározása.
5. Hatáskörök és erőforrások allokálása.
6. Értékelési módszerek kiválasztása.

MEGVALÓSÍTÁS

7. Információk összegyűjtése.

8. Információk elemzése.
 9. Következtetések levonása, minősítés.
- VISSZACSATOLÁS
10. Az eredmények eljuttatása az érintettekhez.
 11. A szükséges korrekciók, változtatások megtétele.

7.1.6. Az értékelés szempontjai, kérdései és indikátorai

Az értékelési szempontok leggyakrabban az alábbi kategóriákhoz kapcsolódhatnak:

a. A program relevanciája: Hogyan viszonyulnak a célok a szükségletekhez? Lehet-e még javítani a megfelelést? Hogyan viszonyulnak a helyi, nemzeti, európai prioritásokhoz?

A helyi szükségleteknek való megfelelés a helyzet pontos ismeretében ítéltető meg. A helyzetértékelésből ki kell derülnie a helyi problémák, a fejlesztendő területek körének, nagyságrendjének és a fejlesztés során alapul vehető értékeknek, bevonható erőforrásoknak. A helyzetleírás megállapításai vetendők össze a célkitűzésekkel. A célkitűzésekben vissza kell tükröződnie a legfontosabb problémáknak és a javasolt megoldásoknak összhangban kell lennie a bevonható erőforrásokkal.

A stratégia megvalósításába bevont partnerek elvárásainak való megfeleléshez világosan látni kell a már meglévő vagy potenciális partnerek körét és azok érdekeit, a fejlesztésben való motivációit. A stratégiában minden partnernek meg kell találnia a maga számítását, illetve a stratégiának ügyesen építenie kell a partnerek kompetenciáira.

A felülről megfogalmazott elvárásokhoz, irányelvekhez való igazodás lehet a garanciája a helyi stratégia regionális, nemzeti, nemzetközi programokba való illeszkedésének, ami a forrásszerzés lehetőségén túl a fejlesztés említett magasabb szinteken való eredményességének is záloga. Célszerű a stratégiában közvetlenül is meghivatkozni a magasabb szintekre kidolgozott stratégiák kapcsolódó célkitűzéseit, tervezett intézkedéseit.

A jogszabályoknak, egyéb rendelkezéseknek való megfelelés biztosítja a stratégia végrehajthatóságát. A vonatkozó jogszabályok kiemelése a jogi környezet ismeretéről ad tanúbizonyságot.

Az innovativitás joggal megkövetelhető a helyi fejlesztési stratégiától. A szokványos és általános meghatározásokon túlmutató, egyedi megoldási módok megtalálása motiválja a fejlesztésben résztvevőket, erősíti a térség egyediségét, piaci pozícióját.

Az esélyegyenlőségi szempontok érvényesülésének biztosítása már a tervben is meg kell, hogy jelenjen és a megvalósulásuk a megvalósítás egész folyamatában vizsgálandó, de az értékeléskor is visszatérünk rá.

b. A program hatásossága: Mennyiben teljesültek a célok? A beavatkozások és alkalmazott eszközök a várt hatásokat hozták-e? Mindent megtettek-e a kívánt hatások elérése érdekében? Más eszközökkel lehetne-e nagyobb hatást elérni?

Az elért és az elvárt gazdasági, társadalmi, környezeti eredmények és hatások öszszemérése, a tervben meghatározott indikátorok céloknak való megfeleléségének, majd teljesülésének bemérése a stratégia értékelésének legfontosabb lépései közé tartozik. Alapját a már a tervezés során meghatározott indikátorok képezik.

Az értékelés során a programszereplők mindegyikének megvan a maga saját feladata, döntéshozási kötelezettsége és ebből adódóan a saját információ igénye is, ami az indikátorok túlburjánzásához vezethet. Az összes indikátort nem célszerű minden szinten megjeleníteni. A kistérségi fejlesztések során az indikátorok használatát az is megnehezíti, hogy a helyi fejlesztési programok több ágazatot érintő jellege és az akciók nagy száma

szintén növeli az indikátorok számát. Kutatások kimutatták, hogy egy ember tíz indikátornál többet egyszerre nem képes figyelembe venni. A túl sok indikátor a döntéshozókat összezavarja. Bár a fejlesztési programok sokszínűek, nem lehetséges mindent mérni. Néhány tucat indikátornál többet a legbonyolultabb program esetében sem szabad használni. Az indikátorok között mindenképp szelektálnunk kell, mégpedig úgy, hogy ne váljanak túl általánossá se. Az indikátorok számát komplex mutatókkal vagy a kedvezményezettek kategóriái szerinti csoportosítással is csökkenthetjük.

A programok speciális problémákhoz, erőforrásokhoz, a célterület adottságaihoz igazítása pedig az indikátorok általános, a specifikus programtól elvonatkoztató megfogalmazását nehezíti.

A helyi fejlesztés értékelése a helyi fejlesztési programba épített ágazati értékelések összegétől különbözik. Az indikátorok meghatározásakor a helyi fejlesztési szemléletre jellemző köztes célokra kell fókuszálni.

A programban nem szereplő, de lehetséges eredményeket és hatásokat is komolyan kell venni, melyek nem szerepeltek a programban. A formális célokon túlmutató eredmények között vizsgálni kell:

- Az érintett, saját szempontokkal rendelkező kedvezményezettek tapasztalatait és prioritásait.
- A fordított hatásokat, melyek nem egyszerűen nem segítik, de korlátozzák a program törekvéseit, azaz inkább csökkentik a lehetőségeket, mint növelik.
- Más vizsgálatból vagy értékelésből, más országok tapasztalataival való összehasonlításból feltáruló eredményeket.

A fenti kérdések megválaszolása során külön vizsgálendő, hogy a beavatkozás hozott-e valami többletet, mint amit egyébként is vártunk (*adicionális*), olyan outputokat, eredményeket és hatásokat generált-e, melyek bármilyen esetben megtörténtek volna (*holtteher*), csökkentette-e valahol máshol a társadalmi-gazdasági fejlődést (*kiszorítás*).

A program által eredetileg beazonosított és megcélzott problémák módosulásának követése a program tartalmára utaló ágazati indikátorok kiválasztását és helyesbítését jelenti. A kistérségi fejlesztési programok akcióinak általános céljai rendszerint hosszú távra vonatkoznak, ami megnehezíti az akciók és a megcélzott problémák módosulásai közötti ok-okozati kapcsolatok feltárását.

A program által a szereplők hálózataiban bekövetkező hatások vizsgálata a program tervezési és megvalósítási folyamatára utaló indikátoroknak a helyi fejlesztés köztes céljaira, az integrációra és részvételre összpontosító meghatározását jelenti.

c. A hatások és alkalmazott eszközök közötti összefüggések elemzése szintén a hatósság megítéléséhez tartozik. Ezen belül szempontként jelentkezik, hogy:

A szervezeti keretek felállítása, a partnerségi háttér biztosította-e a stratégia megvalósításához szükséges kapacitásokat, a megvalósításban résztvevők közötti munkamegosztás arányossága, a döntéshozás demokratizmusa teljesült-e. Milyen más szerkezet mellett érhető el nagyobb hatás?

A menedzsment összetétele, a munkaköri feladatok meghatározása és a tagok referenciái elegendő garanciát nyújtottak-e a programmegvalósítás zavartalan szervezéséhez. A célok, stratégiai irányok által megkövetelt szakmai háttér hiánya zavarta-e a megvalósítást és az eredmények elérését. Milyen egyéb kompetenciák, tudások és gyakorlatok segítik a nagyobb hatás elérését?

A stratégia szakaszolása, az ütemezés megfelelően szolgálta-e a megvalósítás lépéseinek hatásokat erősítő egymásra épülését, az erőforrásokkal való átgondolt gazdálkodást.

Az információk áramoltatása, a tájékoztatás kellően biztosította-e a nyilvánosságot, ezzel a stratégia és megvalósításának átláthatóságát, a hatásokat megsokszorozó csatlakozás lehetőségét, a stratégia kiterjesztését.

d. *Hatékonyság*: A legalacsonyabb költségekkel érték-e el a célokat? Lehetne-e jobb hatásokat elérni ugyanazon az áron?

A költség – haszon elemzés ex-ante értékelésként és ex-post értékelésként is elvégzendő.

e. *Hasznosíthatóság*: A várt vagy nem várt hatások globálisan kielégítők-e a közvetlen vagy közvetett kedvezményezettek szempontjából?

f. *Fenntarthatóság*: Az eredmények és hatások, beleértve az intézményi változásokat is, fenntarthatók-e hosszabb távon? Folytatódnak-e a hatások, ha nincs tovább támogatás?

A stratégia megvalósulása által vagyonban, pénztőkében, tudásban, szervezeti infrastruktúrában, társadalmi tőkében bekövetkező kapacitásbővülés milyen hatással lehet az eredmények fenntartására és a további helyi fejlesztő folyamatokra, a kialakult új helyzet hogyan befolyásolja a további működést, az új helyi stratégiák formálódását, a reálisan kitűzhető célokat és a megvalósítás biztonságát.

Ezek mellett más kritériumok is lehetnek. A méltányosság, a koherencia, a szinergia, az ismételhetőség szintén gyakran alkalmazott értékelési szempontok.

A szempontok általában ex-ante és mid-term, vagy ex-post értékeléskor egyaránt alkalmazhatók, csak az első esetben a jelenlegi helyzetből és a tervből kirajzolódó állapotra, a második két esetben a terv és a bekövetkezett tényállapot közötti eltérésekre koncentrálnak.

Az értékelés során megválaszolandó kérdések öt típusát különböztethetjük meg. A kérdés lehet:

- Leíró*: megfigyeli, körülírja és méri a változásokat. (Mi történt?)
- Okozati*: az okok és hatások közötti kapcsolatok megértését segíti. (A történekből mi és milyen mértékben tulajdonítható a programnak?)
- Normatív*: értékelési szempontot tartalmaz. (Az eredmények és elégedettség kapcsolatban vannak-e a célokkal?)
- Prognosztizáló*: jelzi a tervezett beavatkozások eredményeként várható változásokat. (A munkanélküliség letörését szolgáló intézkedések hozhatnak- negatív hatásokat a környezetre vagy a meglévő foglalkoztatottakra nézve?)
- Kritikai*: a változásokat gyakran valamilyen értékű hozzáállásból kívánják támogatni. (Hogyan lehet az esélyegyenlőségi politikákat jobban figyelembe venni? Melyek a társadalmi kirekesztés csökkentésének hatásos stratégiái?)

Az értékelési kérdésekkel szemben támasztott alapkövetelmények:

- Az információk, új megoldások beazonosítása és megértése iránti valós igényekhez kell igazodnia. Ha a kérdés semmilyen közvetlen hozzájárulást sem ad a döntéshozáshoz, vagy a közérdekű vitákhoz, akkor inkább egy tudományos kutatás témája és nem kell az értékelésbe bevenni.
- Valamilyen hatáshoz, hatások csoportjához, eredményhez vagy szükségletre vonatkozik. Valamilyen mértékben a programon kívüli elemekre kérdez rá. Ha csak a programon belüli ügyekre kérdez rá, inkább a monitoring vagy az ellenőrzés körébe tartozik.
- Csak egyetlen értékelési kritériumhoz kapcsolódik. A kezdetektől világosan felállított értékelési kritériumok nélkül a végső értékelő jelentés ritkán vezet használható következtetésekre.

7.1.7. Az értékelésen belüli hatáskörök, a szereplők és a források meghatározása

Az értékelésért felelősök körébe az Irányító Bizottság, a feladatkiírás készítője és az adminisztráció és az értékelő csoport közötti kapcsolattartók sorolhatók. A felelősöknek elég erősnek kell lenniük ahhoz, közvetlen kapcsolatuk legyen minden szinten a stratégiaformálókkal, így a vizsgálat során előállított tudást közvetlenül is meg tudják azokkal osztani. Jártasnak kell lenniük az értékelő kutatások elméleti és módszertani kérdéseiben ahhoz, hogy meg tudják ítélni az elkészült értékelés megbízhatóságát és jó kérdéseket tudjanak feladni az értékelő csoportnak. Az az ideális, ha korábban már valamilyen értékelési munkában részt vettek és ott tapasztalatokat szereztek.

Az értékelés megvalósítójaként külső és belső csoport egyaránt megjelenhet. Mindkét megoldásnak vannak előnyei és hátrányai. A *külső csoportok* gyakran nagyobb szakértelemmel rendelkeznek és függetlennek tekinthetők, ami az értékelés megbízhatósága szempontjából jelentős lehet. A *belső értékelők* nagyobb helyismerettel rendelkeznek, könnyebben elérik az információkat, a kulcsembereket. Viszont nem tekinthetők függetlennek és hiányozhat a speciális szakértelmük. Ez kapacitásfejlesztés elhatározásához is vezethet. Az értékelés függetlensége az értékelést végző egységnek az operatív menedzsmenttől való elkülönülésével is elérhető. A függetlenség azonban nem csupán strukturális kérdés. Az önkritikus, az új tényekre és jobbító elképzelésekre nyitott értékelési kultúra elterjedése szintén erősítheti az értékelési funkció függetlenségét.

Az értékelés *finanszírozási igénye* a programok méretéhez és jellegéhez igazodik. Nagyléptékű programok esetében a program forrásainak kevesebb, mint 1%-át fordítják értékelésre. Kisebb, kísérleti programok esetében ez a 10%-ot is elérheti.

7.1.8. Az értékelési módszer megválasztása és alkalmazása

A kistérségi stratégiák értékeléséhez ma már számos módszer közül választhatunk. Az értékelés menetét követve a módszerek négy fő csoportba sorolhatók.

1. Az értékelés tervezésének módszerei

- Fogalom és téma térképezés
- Konzultáció az érintettekkel
- Értékelhetőségi felmérés
- Logikai modellek
- Fejlesztő értékelés

2. Az adatgyűjtés módszerei:

- Társadalmi felmérések
- Kedvezményezett szerinti felmérések
- Egyéni interjúk
- Prioritásértékelés
- Fókusz csoportok
- Esettanulmányok
- Helyi értékelés
- Részvételi megközelítés és módszerek
- Másodlagos információk használata
- Megfigyelés

3. Adatfeldolgozási módszerek

- Input/output analízis

- Ökonometriai modellek
- Regresszió-elemzés
- Kísérleti módszerek
- Delphi-módszer
- SWOT

4. A megítélés és minősítés eszközei

- Költség-haszon elemzés (cost-benefit analízis)
- Benchmarking
- Költséghatékonysági elemzés (cost effectiveness analízis)
- Gazdasági hatáselemzés (economic impact assessment)
- Társadalmi nemek szerinti hatáselemzés (gender impact assessment)
- Környezeti hatáselemzés (environmental impact assessment)
- Stratégiai környezeti hatáselemzés (strategic environmental assessment)
- Több-szemponútú elemzés (multi-criteria analízis)
- Szakértői panelek (expert panels)

Az ismert értékelési módszerek között egyaránt megtalálhatók a programban résztvevők tapasztalatait feldolgozó, szociológiai jellegű, valamint a programban megjelenő indikátorokra alapozva végzett parametrizáló, egzakt módszerek.

Az értékelés optimális módszere függ az értékelés céljától, az értékelendő program típusától, a programciklusban elfoglalt helyétől (ex-ante, mid-term, vagy ex-post), a program beavatkozásának témájától vagy ágazatától, az elemzés megkívánt mélységétől, attól, hogy az egész programra, vagy csak annak egy részére terjed ki, a módszer bonyolultságától, az igényelt mutatók elérhetőségétől, a költség- és időigénytől. Emellett az értékelési módszer megválasztását befolyásolja még az érintettek közötti egyetértés, az értékelés felelőse és végrehajtója.

A helyi és térségi fejlesztés értékelései leginkább kvalitatív módszerekre építenek a részvételi szemlélet támogatása és a megvalósítás kérdéseinek feltárása érdekében. A legjellemzőbb módszerek:

- Csoportos visszacsatolás és vita.
- Esettanulmányok.
- Eredmény és hatáselemzés.

A kvantitatív módszerek használata igazi kihívás a kistérségi fejlesztés esetében, mivel a legtöbb értékelési eredmény a folyamatra látszik összpontosulni. Ígéretesnek tűnik az összehasonlító elemzések végzése, melyek a regionális jellegzetességektől való eltéréseket tárják fel és ellenőrzik a külső tényezőket. A decentralizált gazdaságfejlesztési programok változatossága lehetőséget kínál a különböző helyi stratégiák egymáshoz viszonyított tesztelésére.

Az értékeléshez szükséges információk összegyűjtésének és feldolgozásának módszerei gyakorlatilag megegyeznek a tervezési módszertan tárgyalása során már bemutatottakkal. Az értékeléshez szükséges információk köre a magából az írott stratégiából és a megvalósítás dokumentációjából (döntéshozói fórumok jegyzőkönyvei, találkozók emlékeztetői, megvalósult projektek leírásai, szerződések, teljesítésigazolások, résztvevők értékelő lapjai, időközi jelentések, számlák) beszerezhető adatokkal egészül ki. Emellett a kiinduló állapot reális felmérésének megítéléséhez, az eredmények és hatások bemutatásához az indikátorok alakulásának követésére alkalmas, a monitoring- és értékelés tervben rögzített, a tervezésnél is használt információforrások (statisztikák, jelentések, felmérések) elemzése szükséges. Az így nyert adatok kiegészítendőek a megvalósításban részt

vett partnerek, a menedzsment, a célcsoportok képviselőinek személyes interjúkból, kérdőíves megkérdezésből, fókuszcsoportos beszélgetésekből vagy rövid értékelő feljegyzésekből megrajzolható tapasztalataival, véleményeivel.

Az információk elemzéséhez alkalmazható módszerek közül a kistérségi stratégiák értékelése során úgy az ex-ante, mint az ex-post értékelés esetében a leggyakrabban alkalmazott módszer a szakértői elemzés és a már bemutatott Delphi-módszer vagy a SWOT analízis. Mindegyik esetben fontos, hogy a stratégia által érintett partnerek, célcsoportok, közreműködő szakemberek is vegyenek részt az elemzésben, megismerjék, megvitassák az eredményeket és, ha szükségesnek látják, egyes megállapításait felülírassák. Az értékelés ezen fázisa teljes egészében helyi csoportmunkával is elvégezhető. Ekkor a partnerek, célcsoportok, közreműködők köréből demokratikusan – a stratégia megvalósulásának elindulása előtt – kiválasztott értékelő csoport egymás közötti munkamegosztásban átnézi és elemzi a dokumentumokat, adatforrásokat, a beérkezett véleményeket és a minél szélesebb körből begyűjtött tapasztalatokat. A részanyagok alapján közösen vonják le a következtetéseket. Külső szakértőre egyes részelemzések elkészítéséhez, vagy a csoportmunka moderálásához van szükség.

A minősítés módszerei között a kistérségi fejlesztések értékelésében kiemelkedik a gazdasági hatáselemzés és a többszemponú értékelés.

A gazdasági hatáselemzés alkalmazásának fő célja az adott beavatkozás vagy program gazdasági környezetre gyakorolt hatásainak bemérése. Az elemzés eredménye gyakorta eldönti, hogy az adott területre érdemes-e közpénzekből támogatásokat irányítani.

A módszer lényege, hogy bemérje milyen mértékű valós változások történtek a program vagy intézkedés következményeként. Ehhez figyelembe kell vennünk az összes lehetséges hatásterületet és számolnunk kell azzal, hogy a program közvetlen helyi hatásait csökkentik az elszivárgás, a holt súly, a kiszorítás és a kiváltás. Ezek mindegyike vizsgálendő a gazdasági hatáselemzésben.

Elszivárgás: a programon kívüli csoportok számára származó előnyök (ha a program célja a képzetlen fiatalok számára munkahelyek biztosítása, akkor kudarcként jelentkezik, ha létesültek ugyan új munkahelyek, de nem a célcsoport számára). A program célcsoportjához való merev ragaszkodás azonban két aspektusból is problémás lehet. Egyrésztől, ha ugyan a programterületen kívülről, de hasonló, vagy még hátrányosabb helyzetű emberek kerülnek a fejlesztés révén jobb helyzetbe, az társadalmi szempontból nem biztos, hogy hiba. Másrésztől a célcsoport program során előnyökhöz jutott tagjainak egy része, éppen mert jobb helyzetbe került, elhagyhatja a térséget és ezáltal a céltérség mutatói nem hogy javultak volna, de tovább romlanak.

Holt súly: a program nélkül is bekövetkező hatások.

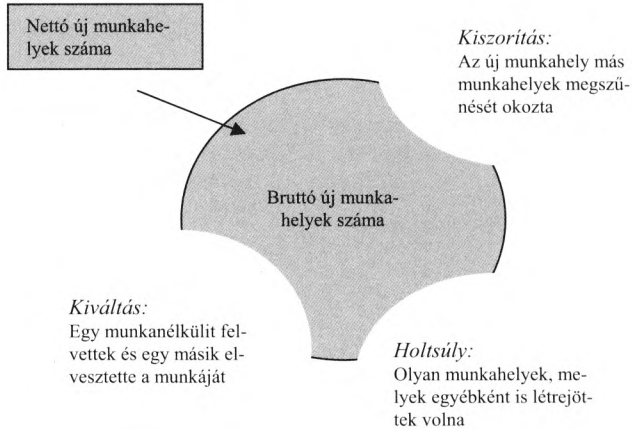
Kiszorítás: az eredmények megvalósulásáért a célterület más területeinek valamilyen árat kell fizetni. A program által a célterületeken előidézett növekedés más területeken csökkenéshez vezet.

Kiváltás: egy tevékenységet egy hasonlóval váltanak ki, lehet éppen azért, hogy a támogatáshoz hozzájussanak.

A multiplikátor hatások a program közvetlen hatásait közvetett eredményeken keresztül növelik. Mérésük minden esetben egyedileg történik. Így csak az adott térségben végzett vizsgálatokkal lehet pl. kimutatni, hogy az új helyi munkahelyek által megnövekedett helyi jövedelem helyben történő elköltése révén hány további új munkahely tud létrejönni a szolgáltató szektorban, vagy a turisták költségének növekedése a turizmushoz közvetlenül kötődő szolgáltatásokban milyen további mozgásokat indítanak el.

21. ábra

Példa a nettó hozzáadott közvetlen helyi hatások számítására



Forrás: EC EVALSED 2006

A többszemponútú elemzés mint egy döntéshozási eszköz a 60-as években jelent meg. Alternatív projektek vagy heterogén intézkedések összehasonlító elemzésére használható. Többféle szempont, vagy éppen több partner ugyanarra a témára irányuló szempontjai vehetők általa egy időben figyelembe.

Alkalmazása öt lépésben történik:

1. lépés: Az értékelendő projektek vagy akciók meghatározása.

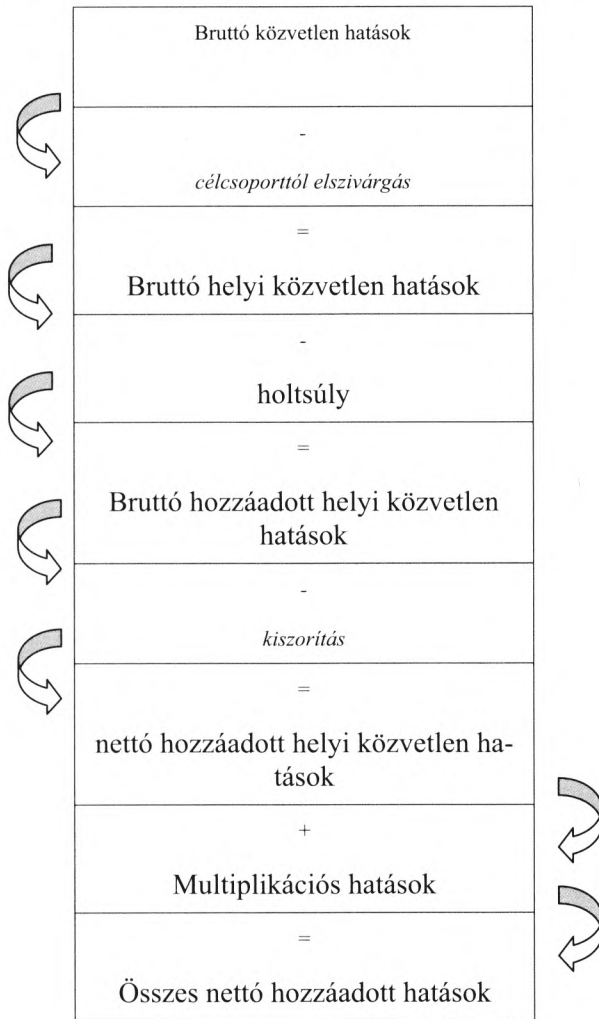
Néhány, az összehasonlítás alapját képező szempont alapján megfogalmazzuk az alternatívákat.

2. lépés: Az értékelési kritériumok meghatározása

Különös figyelem fordítandó a kritériumok és az azok alapján feltehető kérdések megfogalmazására. A szempontok utalnak a döntéshozók preferenciáira, vagy eltérő nézőpontjaira. Ha pl. az értékelés a program regionális politikához való illeszkedésére irányul, a többszemponútú elemzés a regionális politika fő erősségeire és gyengeségeire, valamint a különböző intézkedések ezekre gyakorolt hatásaira összpontosít. A hatások és a különböző intézkedések közötti szinergia szintén figyelembe veendő és a szinergia önálló kritériumként is megjelenhet. A szempontok megválasztásánál ügyelnünk kell arra is, hogy bár az intézkedések nagy száma miatt a kritériumok száma is megnövekedhetne, a tapasztalatok szerint a hatékony értékelés kritériumai nem haladják meg a nyolcat.

A többszemponútú elemzés egyik kulcskérdése a különböző szereplőknek a kritériumok megfogalmazásába való bevonása. Ha az értékelőket már a szempontok meghatározásába bevonjuk, az eredmények megbízhatósága lényegesen nagyobb, mint, ha ezt nem tennénk. Más oldalról azzal is tisztában kell lennünk, hogy ha ez a bevonás megtörténik, nagy a valószínűsége, hogy olyan kritériumok is megjelennek, mely az értékelők kedvenc akcióját helyezik az első helyre.

22. ábra
Kistérségi fejlesztési programok hatásainak bemérése



Forrás: EC EVALSED 2006

Ebben a fázisban az értékelő csoportnak ellenőriznie kell a kiválasztott kritériumok egymástól való logikai függetlenségét. Az elemzés során csak logikailag független kritériumokat használhatunk.

Ugyancsak ellenőrizni kell, hogy a kritérium alkalmas-e az összehasonlításra, azaz minél több intézkedésre vonatkozóan értelmezhető és megítélhető. Ha nincs olyan szempont, amely több intézkedésre is jellemzően értelmezhető, az elemzés nem végezhető el.

36. táblázat
A mennyiségi és a minőségi kritériumok kombinálása

Kritérium	Diverzifikáció	Foglalkoztatás	Környezet
A kritérium értékelésének módja	(a növekvő ágazatokban támogatott vállalkozások aránya %-ban)	(hatás leírása)	(hatás pontszáma 0 és 10 között)
Intézkedés			
Beruházási támogatás	72%	Semleges hatás	3
Belső képzés	21%	Jelentős hatás a már kvalifikált képzéssel rendelkezők körében, semleges hatás mások számára	1
Ipari szerkezetváltás	52%	Semleges hatás	8

Forrás: EC EVALSED 2006

3. lépés: Az akciók hatásainak elemzése

Minden egyes intézkedésre minden egyes kritérium szerint egy mennyiségi vagy minőségi becslés készíthető el. A különböző intézkedésekre kiválasztott szempontok szerint tett megállapítások alapján az értékelő csoport egy többszempontú értékelési mátrixot állít fel, ahol az oszlopok a szempontokat, a sorok az intézkedéseket, a cellák pedig az adott intézkedés adott szempont szerinti értékelését tartalmazza. Minden cella kitöltendő, de nem minden értékelés ugyanabban a formában történik. A mennyiségi és minőségi értékelés ötvözhető. A mennyiségi szempontokhoz valamilyen indikátor szám, a minőségihez valamilyen leírás vagy pontszám társul. Az értékelő csoportnak két lehetősége van a különböző tételek pontozással való összehasonlítására: 1. kompenzációs módszerrel, 2. rangsorolással. Az előző rendszerint világosabb következtetésekre vezet és könnyebb alkalmazni.

A kompenzációs módszer alkalmazása során minden kritérium szerint megállapítunk egy súlyértéket, majd minden intézkedésre számtani átlagszámítással kiszámítunk egy összesített pontot. A kritériumok szélsőséges eltéréseit a súlyozott átlagszámítás kiegyenlítheti, így pl. egy program nagyon gyenge környezeti és erős foglalkoztatási hatás mellett még összességében kaphat kiváló minősítést.

A rangsoroló módszer akkor alkalmazandó, ha a kritériumok nem összemérhetők és ezért nem lehet összesített pontot számítani. Ekkor az egyes kritériumok szerint az intézkedéseket rangsoroljuk. Az abszolút elfogadhatatlan hatások kizárása érdekében beállíthatunk ún. vétó küszöbököt, melyeket átlépve az intézkedés mindenképp elvetendő, akár milyen előnyös lenne is más szempontból.

4. lépés: Az akciók hatásainak megítélése minden kiválasztott kritérium alapján

Ha a kompenzációs módszert használtuk, akkor most megtörténik a pontszámok elosztása, majd egy adatbáziskezelő használatával elvégezhető az egyszerű elemzés. A rangsorolással változatnál különböző elemzési módszereket használhatunk. Az értékelési folyamat mennyiségi adatok és ennél szubjektívebb vélemények alapján történhet. Az utóbbi különböző csoporttechnikákkal egyesíthető.

5. lépés: A különböző szempontok szerinti értékelések összesítése

Egy egyszerű súlyozási szisztémát lehet levezetni, vagy az értékelő csoport, vagy az irányító bizottság határozhat meg a véleményalkotók nézőpontját visszatükröző átlagos súlyértékeket. Az összesítés történhet 1. személyes értékítéletek vitában való ütköztetésével és ennek során a résztvevők meggyőzésével, 2. a számítógépes összesített rangsorolásban legtöbb pontot elérő megoldások kiemelésével, 3. az értékelők általi pontozással.

36. táblázat
Az intézkedések hatásainak összesítése

Az intézkedés hozzájárulása a várt hatásokhoz (0 és 10 közötti pontszám)	Társadalmi integráció	Foglalkoztatás	Városi kerületek közötti egyensúly	A régió városai közötti egyensúly	Átlagos pontszám
Városfejlesztés (átlagpontszám az 1. és 2. intézkedésekre)	1	1	1	2	1.2
Infrastruktúra (átlagpontszám a 3-tól 8-ig intézkedésekre)	5	4	4	3	4.1
Közös társadalmi akciók (átlagpontszám a 9-től 14-ig intézkedésekre)	6	5	3	3	4.4
Személyre szabott társadalmi akciók (átlagpontszám a 15-től 19-ig intézkedésekre)	6	6	2	2	4.2
A kritérium súlyegyütthatója	35%	20%	20%	25%	100%

Forrás: EC EVALSED 2006

A fentebb ismertetett értékelési eljárások (különösen az ex-ante értékelések) többnyire csak akkor működnek, ha létezik írott stratégia, olyan dokumentum, mely alapját képezi a helyi fejlesztő tevékenységnek és a „tény – terv – tény” logikára felépülő értékelési mechanizmusnak.

Ugyanakkor láttuk, hogy Magyarországon több esetben még nincs ilyen dokumentum, illetve ahol van, ott sem azok adják a fejlesztési tevékenységek forgatókönyvét. Ebben az esetben a fejlesztések mögött meghúzódó stratégia bemérésében sokkal nagyobb szerepet játszanak a csoportmódszerek, ill. az értékelőnek magának kell elvégeznie a kiinduló állapotra és célállapotra vonatkozó helyzetfeltáró vizsgálatokat, majd a tettek és azok következményei alapján kell rekonstruálnia a bizony sok esetben következetlen, kevésbé tudatos stratégiát, vagy kimutatnia a stratégiai gondolkodás teljes hiányát.

7.1.9. Az értékelés arany szabályai¹⁵

1. Jegyezzük meg, hogy az értékelés a program javítása érdekében történik, nem pedig mások kedvéért.
2. Az értékelés időciklusának a program és stratégia időciklusához igazítása hasznos dolog. Jobb egy kiforratlan, még nem tökéletes értékelést időben eljuttatni a döntéshozókhöz, mint 10%-kal javítani az értékelés minőségét, de elszalasztani a lehetőséget, hogy az értékelés eredményeit a szereplők használni tudják.

¹⁵ EC EVALSED 2006

3. A különböző érintettek más várnak az értékeléstől. A stratégiaalkotók és a programokért felelősök értékelésbe való bevonásuk esetén komolyabban veszik az eredményeket. Határozzuk meg az érintettek körét, találjuk ki milyen érdekelttségük van az értékelésben és vonjuk be őket.
4. Az értékelést teljesen be kell illeszteni a programtervezésbe és a menedzsmentbe. A menedzserek az értékelést, mint erőforrást tekintsek. Egy erőforrást a visszacsatolásra, a teljesítmény fokozására, a problémákra való figyelem korai felhívására, a tudás rendszerezésére.
5. Ahhoz, hogy az értékelést végző vegyes csoporttól jó munkát kapjunk a szakmai közösségben hidakat és csoportokat kell építeni. Hidakat a különböző területi szintek és a különböző tervezői hagyományok között makró-szinten, a különböző jártasságok egyesítésével értékelő csoportokat pedig mikro-szinten.
6. Az értékelés nem csak visszanezést, a siker vagy kudarc számbavételét jelenti, hanem a programciklus minden szakaszában jelen van.
7. Többé már nem elfogadható a hatalmas mennyiségű adatok gyűjtése annak reményében, hogy ezekből minden értékelési kérdésre megadható a válasz. Az adatstruktúrát már egy korai szakaszban fel kell állítani, világossá téve az elérhető elméletből kirajzolódó szempontokat és az igényelt értékelési típust.
8. Bár egyetérthetünk abban, hogy az összes érintett részvétele fontos az értékelésben, egy – gyakran figyelmen kívül hagyott – csoportnak azonban különös jelentősége van: a program beavatkozásai által érintett kedvezményezetteknek. E csoportok bevonásának (az értékelésbe) többnek kell lennie, mint, hogy meghallgatjuk a véleményüket. Szempontjaikat és bírálataikat szintén be kell építeni az értékelésbe és figyelembe kell venni, hogy tapasztalataik és szerzett előnyeik minősítik a program beavatkozásait. Mindez igazodik a társadalmi-gazdasági fejlesztésben egyre elterjedtebb alulról építkezés logikájával, a részvételi és decentralizált megközelítéssel. Ez az, amiért az érzékeny szociológiai és részvételi módszerek olyan jelentőssé váltak az értékelési eszköztárban.
9. Legyünk gyakorlatiasak. Egy tökéletlen világban élünk, ahol az erőforrások korlátozottak, a hivatalok nem mindig hatékonyak, a koordináció tökéletlen, a tudás hiányos és az adatok gyakran nem elérhetők. Ennek megfelelően állítsuk fel adatrendszerünket. Inkább kis lépésekben, azzal dolgozzunk, ami elérhető.

PÉLDA - KÉT KISTÉRSÉGI STRATÉGIA ÖSSZEHASONLÍTÓ ÉRTÉKELÉSÉNEK EREDMÉNYEI

A két kiválasztott kistérségi stratégia:

Stratégia címe	Az Edelényi Kistérség Komplex Fejlesztési Stratégiája, Operatív programja	A Bódva-vidék gazdasági szerkezetátalakítási programja
Stratégia típusa	Komplex fejlesztési stratégia	Gazdaságfejlesztési stratégia
Vonatkozó kistérség	Edelény és térsége	Edelény és térsége
Megrendelő	Edelény és Térsége Kistérségi Fejlesztési Tanács	
Kidolgozás éve	2005. április-július	2005. június

A két kiválasztott stratégia a magyarországi kistérségi stratégiák új generációjához tartozik, azaz kidolgozásakor a tervezők már birtokában lehetnek a korszerű európai stratégiai tervezési módszereknek. Ennek ellenére a 1. stratégiai dokumentum több hiányosságot mutat.

A két stratégia összehasonlításának különös érdekessége, hogy a stratégiák ugyanazon térségre ugyanazon megrendelő kérésére készültek és bizony számos pontos egymásnak ellentmondóak. Így az 1. az elmaradott helyzet stabilizációjára, a felzárkózásra a 2. a térség új fejlődési pályára állítására, az innovációra helyezi a hangsúlyt és átfogó célként az 1. „a kistérségben élők életminőségének stabilizálását, a további romlás megállítását, a fejlődési pályára állás feltételeinek megteremtését. a 2. „a térségben élők életlehetőségeinek az országos átlaghoz való közelítését a természeti, kulturális és esztétikai értékekre, valamint a kreativitásra alapozva” fogalmazza meg. Az 1. ágazati szemléletű, a 2. integrált megközelítésű stratégia. Ezen szemléletbeni különbségek a stratégiát elfogadó kistérségi fejlesztési tanácsot a legkevésbé sem zavarták. Itt jegyzendő meg, hogy ex-ante értékelés egyik stratégiai terv esetében sem történt.

A két stratégia összevetéséből levonható megállapítások:

Általánosan:

1. Csak ex-ante értékelés készíthető, mivel a megvalósítás még nem indult el (feltételezhetően a leírt formában nem is fog).
2. A megbízás módjából, majd az elfogadás körülményeiből az látszik, hogy a kistérségi fejlesztési tanács számára a stratégiák kidolgoztatása pénzfelhasználási és nem jövőalapozási tevékenység.
3. Nem létezik elfogadott, egységesen megkövetelt követelményrendszer a helyi stratégiák kidolgozásával, ellenőrzésével kapcsolatban. A stratégiakészítéshez korrekt feladatkiírással nem rendelkeznek, a kivitelező kiválasztásakor csak a kidolgozás ára számít, a szakmai színvonal nem.
4. A helyiek széles körű bevonását mindkét esetben kizárta a kidolgozásra szánt (szerződésben rögzített) idő rövidsége (1-4 hónap).
5. Ex-ante értékelés hiányában a minőség-ellenőrzés is elmarad.

Az értékelési szempontrendszer követve:

6. A helyzetértékelések alaposak, használják az elérhető statisztikákat, de az 1. esetben nincs pontos logikai megfelelés a SWOT analízissel és a célkitűzések-

kel. A kitűzött fejlesztési irányokba bevonható erőforrások feltérképezése nem pontos, megmarad a közhelyek szintjén.

7. A kitűzött fejlesztési irány az 1. esetben szokványosnak minősíthető, a 2. esetben számos innovatív elem is megjelenik.
8. Az 1. esetben csak burkolt célzás irányul a stratégia potenciális megvalósítóira, a megrendelőkön kívüli szereplőkre. A 2. stratégia pontosan számba veszi a fejlesztés szereplőit, azok erősségeit és gyengeségeit, esetleges motivációit.
9. A regionális, nemzeti és európai uniós stratégiákra, programokra mindkét terv hivatkozik. Az 1. sokkal részletesebben teszi ezt, sőt fő célja a vonatkozó jogszabályoknak, programoknak való megfelelés.
10. A megvalósítás módjának kifejtése az 1. esetben szinte teljesen a tevékenységek számbavételére korlátozódik, a többi részlet kidolgozása hiányzik. A 2. terv gyengéje a stratégia PR-ja kidolgozásának elmaradása.
11. A költségbecslések, lehetséges pénzügyi források feltárása bár formailag szerepel, nem ad a megvalósításhoz teljes biztonságot egyik esetben sem.
12. Az indikátor rendszer az 1. esetben prioritásonként szétbontva részletesen kidolgozott, de a számszerűsítés és a program egészére való összesítés elmaradt. Így valójában nem mérhető be a javasolt fejlesztések várható hatásai. Költség-hason elemzést csak a 2. tartalmaz.
13. A helyi kapacitások várható bővülésére célzás csak a 2. esetben van, de itt sem részletesen kidolgozva.

Összességében elmondhatjuk, hogy a két stratégia közül csak a 2. rendelkezik stratégiai megközelítéssel, de a helyi elkötelezettség hiányában annak megvalósulási esélyei is minimálisak.

A kiragadott példák bár tipikusnak tekinthetők, azokból a teljes magyarországi helyzetre nem általánosíthatunk. A helyiek részvételével alaposan kiérlelt, a helyi fejlesztési tevékenységeknek hasznos keretet adó, a mindennapi cselekvések során irányt mutató helyi stratégiákkal is találkozhatunk a magyarországi helyi / kistérségi fejlesztésben.

PÉLDA - HÁROM KISTÉRSÉGI PROJEKT ALTERNATÍVA TÖBBSZEMPONTÚ ÉRTÉKELÉSE

Az alábbi projektek mindegyike egy kistérség kulturális turisztikai vonzerejének növelését célozza.

A. alternatíva

Cél: Az egész desztinációs területen a már meglévő kulturális attrakciók egyedi, a jelenlegi tartalmat megőrző, a környezeti elemeket javító fejlesztése.

Műszaki és szakmai tartalom: A bemutatóhelyek megegyeznek a „0” állapotnál leírtakkal, csak azok fizikai környezetükben, tartalmukban megújulnak. Alapvetően marad azonban az egymástól elszigetelt működés, sok kis érdekes pont jelenik meg a térség turisztikai térképén. A fejlesztés mintegy 30 szereplő együttes fellépését követeli meg. A siker mindnyájuk minőségi szolgáltatásaitól és külön-külön hatékony marketing tevékenységétől várható. Mindamellett nem jön létre a térség egészének különlegességét érzékeltető imázs, nem válik világossá, hogy miben másabbak ezek a bemutatóhelyek, mint az ország bármely más helyén működő gyűjtemények.

Üzemeltetési feltételek: Az üzemeltetés úgy történik, mint eddig, de a bemutatóhelyek turistákkal kapcsolatba kerülő munkatársai képzésben részesülnek, ami javítja a szolgáltatás minőségét.

Pénzügyi kondíciók: A felújítási költségek egyenként nem túl magasak, de a nagy elemszám miatt térségi szinten eléri a 800 millió Ft-ot.

Az egyes bemutatóhelyek felújításától önmagában a forgalom növekedése nem várható. A termék nem változik, csak legfeljebb szebb köntösben tálalják, ami a vonzerőt maximum 20-30%-kal képes növelni, illetve alkalmat ad a szolgáltatási díjak növelésére.

Az éves látogatószám maximum évi 5-6 ezer fővel növelhető és az éves bevétel a többlet belépődíjakból 8,5 millió Ft-tal nőhet.

B. alternatíva

Cél: Egyetlen nagy História-park kialakítása

Műszaki és szakmai tartalom: A térséghez kapcsolható történelmi nevezetességek egy helyen kerülnek bemutatásra. A tematikus parkban térben is elkülönülve egymástól elevenednek meg az egyes történelmi korok, neves személyiségek vagy csoportok. Az egyes korokhoz tartozó megőrzött emlékeket a kort idéző épületek, kosztümök, ételek, zenék, aktivitások egészítik ki és együttesen adnak alkalmat a múlt megélésére.

Legalább 10-15 bemutató-hely és a hozzá kapcsolódó vendéglátó egységek, kiszolgáló helyek épülnének ki faluszerűen, azaz egy új település – „História-falu” - jönne létre.

Előnye, hogy egyetlen településen sem kíván nagyobb átalakítást, gyakorlatilag egyetlen pontra koncentrálja a látványosságok kialakítását, de egyben ez a hátránya is.

Üzemeltetési feltételek: Az üzemeltetést egy non-profit vállalkozás végzi. A koncentrált kialakítás kedvez az üzemszerű működésnek, hatékonyabbá teszi az emberi erőforrásokkal való gazdálkodást és átláthatóvá teszi az üzemeltetési költségeket is.

Pénzügyi kondíciók: A beruházási költségek magasak, elérik a milliárdos nagyságrendet, hiszen zöldmezős beruházásként mindent (pl. a közművesítést is) a projekt keretében kell megoldani. Az üzemeltetés költsége azonban vélhetően kevesebb lenne, mint a sok kisebb hely fenntartása együttesen. Részben kevesebb alkalmazottat igényelne, illetve így a párhuzamos kiadások kiszűrhetők. A gazdaságos működéshez legalább évi 25-30 ezer látogatót kellene fogadni, ami évi 20-24 millió Ft körüli turisztikai bevétel-növekedést generálhat. A környezetterhelés azonban nagyobb, hiszen a gazdaságos működéshez szükséges évi 25-30 ezer látogató egyetlen ponton koncentrálódik. Ezzel sikerülhet az Aggtelek – Edelényi kastély – História-falu háromszögben a turistákat hosszabb ideig a térségben tartani, ám nem sikerül több települést bevonni és a környezetterhelést csökkenteni.

C. alternatíva

Cél: A Bódva-völgy és a kapcsolódó patak völgyek történelmi örökségére alapozott kulturális vonzerők tematikus összefogása, egy-egy településnek egy-egy történelmi korhoz kapcsolása részben új bemutatóhelyek kialakításával és a bemutatóhely – rendezvények - szálláshely – vendéglátás – ajándéktárgyak – közlekedés ugyanazon téma köré fűzésével.

Műszaki és szakmai tartalom: A Bódva-völgy és mellékvölgyei településeinek egy tematikus úttal való összekötése valójában meg. A megállóhelyeket 7 településen a vonatkozó történelmi korhoz kapcsolódó komplex kínálat formálására alkalmas fogadópontok, további 14 településen pedig kisebb, kiegészítő jellegű bemutatóhelyek, valamint az edelényi kastély felújítása után Edelény város központi vonzerői alkotják.

Üzemeltetési feltételek: Az üzemeltetést részint maguk a tulajdonosok, részint az önkormányzatok által megbízott civil szervezetek végzik.

Az egyes pontok önállóan, illetve települési História-körökbe szerveződve működnek, ugyanakkor a projekt megvalósítása után is fennmarad a térségi együttműködés. A Cserháti Településszövetség végzi a minőségbiztosítást, továbbképzéseket tart a működtetőknek és szervezi a közös marketinget.

Pénzügyi kondíciók: A beruházási költségek 600 millió Ft alatt maradnak. Az új bemutatóhelyek belépésével kb. évi 20 ezer fő látogatói létszámnövekedés várható, ami kb. évi 20 millió Ft közvetlen turisztikai bevétel-növekedést generál. Ez az üzemeltetési költségeket alig haladja meg. Az igazi turisztikai jövedelemnövekedés - a komplex kínálat részeként - a bemutatóhelyekhez hangulatban, élményben kapcsolódó szálláshelyek, vendéglátás és egyéb szolgáltatások bevételeiből várhatók.

A legmegfelelőbb alternatíva kiválasztása nagyon egyszerű rangsorolással történik. X jelöli az adott szempont szerint megfelelő alternatívát.

38. táblázat

Kistérségi kulturális turisztikai fejlesztési alternatívák rangsorolása

<i>Értékelési szempontok</i>	<i>alternatívák</i>		
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>Kizáró körülmények</i>			
• Tulajdonjogi rendezetlenség	?	?	X
• Műemléki vagy természetvédelmi előírásokkal való ütközés	X	?	X
<i>Társadalmi hasznosság</i>			
• Széleskörű értékfeltárás – minél több helyi érték felszínre hozása, tudatosítása	X		X
• Alacsony környezeti terhelés - a térségbe látogatók térbeni széthúzása, az Aggteleki Világörökségi helyszín tehermentesítése	X		X
• Magas társadalmi érintettség – jövedelemkiegészítés indukálása minél több lakos, vállalkozás számára			X
• Magas helyi innovációs és kulturális hatás – a térség más fejlesztési irányait támogató szemléletalakítás és a helyiek kreativitásának növelése		X	X
• Hátrányos helyzetűek bevonására lehetőség		X	X
• Családbarát szolgáltatások biztosítása	X	X	X
<i>Gazdasági életképesség</i>			
• Jelentős kereslet a termék iránt		X	X
• Kedvező ár-érték arány	X		X
• Kapcsolódó termékek, szolgáltatások széles köre		X	X
• Vállalkozói projektek indukálása		X	X
• Alacsony ráfordítás – kicsi üzemeltetési költségek	X		X
• Maximális helyi erőforrásokra támaszkodás – az inputok a térségen belülről beszerezhetők	X		X
• Más fejlesztési projektekhez való kapcsolódás			X

<i>Értékelési szempontok</i>	<i>alternatívák</i>		
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
<i>Intézményi kockázatok</i>			
• Biztosított üzemeltetői háttér	X	?	X
• Stabil partnerségi háttér			X
<i>Pénzügyi fenntarthatóság, finanszírozhatóság</i>			
• Beruházás pénzügyi fedezetének biztosítottsága	?	?	X
• Üzemeltetéshez rendelkezésre álló források	X	?	X
ÖSSZES X	9	6	19

Az értékelés alapján a legtöbb szempontnak a C változat felel meg, így az a leginkább megvalósítható.

PÉLDA – RÉSZTVEVŐI PROJEKTÉRTÉKELŐ LAP (6. melléklet)

7.2. A PROJEKTÖTLETEK ÉRTÉKELÉSE A LOGIKAI KERETMÓDSZER ALKALMAZÁSÁVAL

A projektek értékelésekor a három alapkritérium teljesülését kell vizsgálnunk. Az ezekhez kapcsolódó szempontjaink a következők:

1. A relevancia vizsgálata

- a helyi szükségletekhez való igazodás igazolása, az indoklás elégségesége,
- a program célkitűzéseivel való igazodás és annak bemutatása,
- a fejlesztés igazodása a Strukturális Alapok horizontális szempontjaihoz:
 - környezeti követelményeknek való megfelelés,
 - nemek közötti esélyegyenlőség követelményének való megfelelés.

2. A megvalósíthatóság vizsgálata

- a pályázó és a partnerek referenciái,
- a partnerek illeszkedése a projekthez,
- a partnerek közötti feladatmegosztás kidolgozottsága,
- a már meglévő források és a projekt eredményeinek egymáshoz viszonyított aránya,
- a megvalósításra szánt idő realitása,
- költségvetés realitása (hasonló projektek tapasztalatai alapján),
- kockázatok elemzése.

3. A fenntarthatóság vizsgálata

- az eredményként jelentkező tevékenység piaci és/vagy kormányzati támogatottsága,
- a működtetés szervezeti kereteinek és humán hátterének biztosítottasága,
- a működtetés további anyag- és eszközigényének biztosítottasága,
- várható környezeti hatások bemérése,
- várható társadalmi hatások bemérése,
- várható multiplikátor hatások bemérése.

A logikai keretmátrix alkalmazása nem csupán a tervezésben, de az értékelésben is segít.

Teendők ebben az esetben a következő:

1. szakasz: *Problémák és célok elemzése*

Ez a szakasz hét lépésből áll, eredménye a projektdokumentumban szereplő problémákból közvetlenül következő célok áttekintése.

1. lépés Olvassuk el a projekt-identifikációt (előzetes megvalósíthatósági tanulmány)!
2. lépés Jelöljük meg a dokumentumban megemlített problémákat sárga szövegkiemelővel, és írjuk fel őket sárga kártyákra!
3. lépés Jelöljük meg az említett célokat zöld szövegkiemelővel, és írjuk fel pozitív állításként, elérendő helyzet formájában zöld kártyákra!
4. lépés Fordítsuk le a 2. lépésben azonosított problémákat pozitív, elérendő helyzetre (célok), és írjuk fel őket zöld kártyákra!
5. lépés Hasonlítsuk össze az így kapott célokat a dokumentumban említett célokkal (3. lépés), és jelöljük meg csillaggal (*) az azonosakat, és távolítsuk el a többit. A csillaggal jelölt célok azok, melyek a dokumentumban célként és problémaként is szerepelnek.
6. lépés Jelöljük a többi célt felkiáltójellel, jelezve, hogy e célokhoz nem tartozik a dokumentumban probléma! Ezek „mézesmadzag” ötletek lehetnek.
7. lépés Építsük fel a célhierarchiát az összes cél segítségével!

Jegyezzük meg:

- A csillaggal jelölt cél azt jelenti, hogy a probléma és a hozzá kapcsolódó cél is megemlítésre került a dokumentumban.
- A felkiáltójellel jelölt célok kizárólag célként szerepelnek a dokumentumban.
- A jelöletlen célok azt jelzik, hogy csak a problémát azonosították a dokumentumban, de a projekt nem célozza meg ezek megoldását.

Elemezzük az észlelt inkonzisztenciát a logikai menetben!

Fogalmazzuk meg a problémákra és célokra vonatkozó, a megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásába bevehető kérdéseket!

2. szakasz: *Logikai keretmátrix készítése és a beavatkozási területek és a külső feltételek azonosítása*

Az öt lépésből álló szakasz egy logikai keretmátrixot és a beavatkozási területek és a külső feltételek tisztánlátását eredményezi.

1. lépés Határozzuk meg a célhierarchia alapján a *projekt célját*, írjuk fel egy sárga kártyára és ellenőrizzük a projektdokumentumban!

- A projektcélnak olyan *célnak* kell lennie, mely a kedvezményezettnek egyértelműen hasznára van. Nemcsak a 'szolgáltatás' kínálatának kell megfelelőnek lennie, hanem a projektcélnak a 'szolgáltatás' hasznosítását is ki kell fejeznie.
2. lépés Határozzuk meg a célhierarchiából az *átfogó célkitűzést*, írjuk fel egy zöld kártyára és helyezzük a projektcél fölé a logikai keretmátrixban!
3. lépés Határozzuk meg a célhierarchiából azokat a célokat, melyek közvetlenül a projektcélhoz vezetnek, írjuk fel őket piros kártyákra! A célokat, melyek megvalósítását a projekt megelőzza, helyezzük a logikai keretmátrixba *eredményként* egymás mellé a projektcél alá! A célokat, melyekre a projekt nem irányul, a logikai keretmátrix 4. oszlopába kell helyezni feltételként (3. szakasz).
4. lépés Fogalmazzuk át *tevékenység* formájában az eredményekhez vezető célokat, és írjuk fel őket fehér kártyákra! Helyezzük a tevékenységeket fontossági sorrendben a megfelelő eredmény alá. Ellenőrizzük a dokumentumban és a mellékletekben, hogy a projekt tartalmaz-e további tevékenységet! Amennyiben igen, helyezzük őket a kapcsolódó tevékenységeket tartalmazó oszlopba!
5. lépés Határozzuk meg a célhierarchiából és a dokumentumból a *feltételeket* (külső tényezők)!
 - A tevékenység elkezdéséhez szükséges feltételeket fehér kártyákra írjuk, és a 4. oszlop alsó sorába előfeltételként helyezzük!
 - Az eredmények eléréséhez szükséges feltételeket fehér kártyákra írjuk, és a 4. oszlopba a tevékenység szintjére helyezzük!
 - A projektcél teljesüléséhez szükséges feltételeket piros kártyákra írjuk, és a 4. oszlopba az eredmények szintjére helyezzük! (Néhányat már a 3. lépésben is ide helyeztünk.)
 - Az átfogó célkitűzéshez szükséges feltételeket sárga kártyákra írjuk, és a 4. oszlopba a projektcél szintjére helyezzük!

A logikai keretmátrixot egészében értékeljük! Hozzáadhatunk tevékenységeket, eredményeket és feltételeket, de ezeket mindig jelöljük kérdőjellel (?), mivel a megvalósíthatósági tanulmányhoz ezeket ellenőrizni kell.

Fogalmazzunk meg az alaplogikára vonatkozó kérdéseket (beleértve a pótlólagos tevékenységeket, eredményeket és feltételeket is), melyek így bekerülhetnek a megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásába! Természetesen megkérdőjelezhetjük az eredeti dokumentumban javasolt tevékenységeket is!

3. szakasz: Feltételek (külső tényezők) értékelésének folyamata

A 3. szakasz a keretmátrix külső tényezőit értékeli.

1. lépés Elemezzük az előző szakaszban azonosított feltételeket (külső tényezőket) a már ismert algoritmussal!

Az értékelést követően a feltételek:

- kihagyhatók, ha nem fontosak;
- feltételezéssé válhatnak, és a 4. oszlop megfelelő szintjén maradnak;
- tevékenységgé, eredménnyé fogalmazódnak, sőt akár projektcél átfogalmazását teszik szükségessé.

'Gyilkos feltétel' esetén a projekt csak akkor válik megvalósíthatóvá, ha megoldják a feltétel teljesülését, vagy elfogadható feltételezéssé alakítják át.

Fogalmazzunk meg kérdéseket a feltételekre vonatkozóan (beleértve a pótlólagos tevékenységeket, eredményeket is), melyek így bekerülhetnek a megvalósíthatósági tanulmány feladat-meghatározásába!

4. szakasz: Fenntarthatóság értékelésének folyamata

A 4. szakasz a projekt fenntarthatóságát értékeli. Folytatható a projekt a donor támogatásának befejezte után.

1. lépés Határozzuk meg a logikai keretmátrix azon eredményeit és tevékenységeit, melyeket a projekt (donor) beavatkozása után is folytatni kell!
2. lépés Fogalmazzunk meg kérdéseket minden, a projektcélhoz, az eredményekhez és a tevékenységekhez kapcsolódó, előző pontban azonosított tényező fenntarthatóságára vonatkozóan!

Fenntarthatósági tényezők:

- politikai támogatás,
- megfelelő technológia,
- környezetvédelem,
- társadalmi, kulturális szempontok,
- szervezeti és vezetési kapacitás (magán és állami),
- gazdasági és pénzügyi.

3. lépés Elemezzük a logikai keretmátrixot! Egészítsük ki a következő módon:
 - javítsuk vagy bővítsük az eredményeket, tevékenységeket vagy feltételeket (folyamatábra!);
 - javasoljunk új tevékenységeket;
 - készítsünk projekt-végrehajtási javaslatot!

5. szakasz: Indikátorok meghatározása

Az 5. szakasz három lépése meghatározza a projekt teljesülését mérő indikátorokat.

1. lépés Határozzuk meg a dokumentum alapján a projekt cél és az eredmények objektívan ellenőrizhető indikátorait!

Számyszerűsíthető indikátorokat keressünk, melyek mutatják:

- a mennyiséget,
- a minőséget,
- a helyet,
- a célcsoportot,
- az időt.

Helyezzük őket a projekt cél mellé (sárga kártyán) és az eredmények alá (piros kártyán), vagy a mátrix 2. oszlopába!

2. lépés Ha a dokumentumban említett mutatószámok nem megfelelőek, javasoljunk releváns indikátorokat, melyeket azonban a megvalósíthatósági tanulmányhoz ellenőrizni kell!

Ne felejtünk el mindig kérdőjelet (?) tenni a saját ötleteink mellé, melyek nem szerepeltek az eredeti dokumentumban!

3. lépés Ellenőrizzük a logikai keretmátrix teljességét!
Az indikátorok meghatározása után lehetséges, hogy a tevékenységek nem megfelelőek. Ha így van, egészítsük ki a szerintünk szükséges tevékenységekkel (természetesen kérdőjellel)!

6. szakasz: *A megvalósíthatósági tanulmány feladat meghatározásának elkészítése*

1. lépés Gyűjtjük össze az egyes szakaszokban megfogalmazott kérdéseket, és ellenőrizzük érvényességüket!
2. lépés Rendezzük őket az alapformátum fejezeteinek megfelelő sorrendbe! A feladatmeghatározásban *'megvizsgálandó tényezőkként'* fognak szerepelni.
3. lépés Írjuk meg a feladat-meghatározást, kerüljük az ismétléseket! A *'megvizsgálandó tényezőkön'* túl tartalmaznia kell a folyamatokat is. Általános esetben a feladat-meghatározás fejezetei:
 - A. Bevezetés
 - B. Tanulmány célja
 - C. Projekt háttere
 - D. Megvizsgálandó tényezők (alapformátum)
 - E. Munkaterv
 - F. Szükséges szakértők
 - G. Jelentési követelmények
 - F. Menetrend

7.3. AZ ESÉLYEGYENLŐSÉG SZEMPONTJAINAK ÉRVÉNYESÍTÉSE A PROGRAMOK EX-ANTE ÉRTÉKELÉSE SORÁN

A Strukturális Alapok szabályozása szerint a horizontális szempontok szerinti értékelés kötelező, annak szerepelnie kell a programdokumentumban. Ahhoz azonban, hogy ez elvégezhető legyen, szükség van az alábbiakra:

- kiinduló adatok,
- világos célok és indikátorok,
- támogató intézményi keret,
- működő monitoring,
- értékelési keret és feladat-meghatározás,
- a folyamat minden szereplőjének felkészültsége.

Módszertani segédletként a Bizottság elfogadta és kiadta a programok nők és férfiak esélyegyenlősége szempontjából történő értékeléséhez használandó ellenőrző kérdéssort.¹⁶ Ennek kistérségekre történő adaptációjával és más esélyegyenlőségi célcsoportokra való kiterjesztésével a kistérségi tervek esetében is célcsoportonként megvizsgálható, hogy egyes tervek és programok megfelelnek-e az esélyegyenlőség szempontjainak, illetve érvényre juttatják-e az egyenlő bánásmód elvét.

¹⁶ EC Technical Paper 3. 2000

39. táblázat

Ellenőrző kérdéssor kistérségi stratégiák esélyegyenlőségi szempontú értékeléséhez

<i>Bevezetés</i>	<i>JGEN</i>	<i>NEM</i>
1. Van-e világos utalás arra a szándékra, hogy a programban megjelenő cselekvések hozzájárulnak az esélyegyenlőség megteremtéséhez, a fennálló egyenlőségek eltörléséhez?		
2. Van-e világos utalás arra nézve, hogy a program cselekvései konzisztensek a Közösség és a Magyar Köztársaság esélyegyenlőségi politikájával és cselekvéseivel?		
<i>Helyzetelemzés</i>		
3. A helyzet esélyegyenlőség szempontjából történő elemzése tartalmazza-e az alábbiakat:		
▪ az esélyegyenlőségi célcsoportok jellemzői		
▪ munkaerőpiaci lehetőségek, munkahelyi bánásmód		
▪ az esélyegyenlőség megvalósulását hátráltató tényezők		
<i>Célok</i>		
4. Szerepelnek-e az NFT és a regionális programok egyenlőségek csökkentését és esélyegyenlőség növelését szolgáló számszerűsített, átfogó céljai?		
5. A humánerőforrásokkal kapcsolatos tervezetek konzisztensek-e a nemzeti foglalkoztatási terv esélyegyenlőségi céljaival és stratégiájával?		
6. Az esélyegyenlőség elérése érdekében vannak-e részletes tervek, illetve mennyiségileg meghatározott célok, ki vannak-e fejtve a prioritások megvalósulását célzó mércék?		
<i>Szervezeti háttér</i>		
7. Van-e világos utalás az alábbiakra nézve:		
• az esélyegyenlőség ösztönzése megjelenik-e a partnerek viszonylatában?		
• mely, az esélyegyenlőségért felelős szervezet jelenik meg a partnerek között?		
<i>Monitoring</i>		
8. Le vannak-e bontva célcsoportok szerint az ellenőrzés legfőbb mutatói (például munkaerőpiaci mutatók, aktivitási ráta, munkanélküliség aránya; szakmai képzés, tréning, képzettség és szaktudás; üzlettámogatás, vállalatalapítás és növekedés)?		
9. Van-e utalás arra, hogyan érik el a célcsoportok kiegyensúlyozott arányát a Monitoring Bizottságokban?		
10. Világosan körvonalazódnak-e az esélyegyenlőség érvényesülése kapcsán a monitoringgal és értékeléssel kapcsolatos megfelelő szintű megállapodások?		
<i>Tájékoztatás</i>		
11. Utalnak-e arra, hogyan fogja a vezetés biztosítani, hogy az esélyegyenlőség érvényesítésére hivatott szervek kellően informálva legyenek a Közösség nyújtotta támogatásokról?		
<i>Hatáselemzés</i>		
12. Világosan kiderül-e a stratégia és a támogatás várható hatása, főként a következő területeken: célcsoportok munkaerőpiaci integrálása; képzés és szakmai tréning; nők elhelyezkedése az üzleti életben; családi élet és munka összeegyeztetése?		

Forrás: EC Technical Paper 3. 2000 alapján saját szerkesztés

A fenti ellenőrző listán túlmutató, a program esélyegyenlőségi hatásait feltáró részletezett elemzés két nagy részre bontható:

1. A célcsoportra jellemző sajátosságok megjelenésének vizsgálata – problémák beazonosítása:

A valamely társadalmi csoportra jellemző esélyhátrányok jellemzően az alábbi területeken jelentkeznek:

- *részvétel* (a népesség, ill. a célcsoport összetétele, az esélyegyenlőségi célcsoportok képviselőinek aránya a döntéshozói pozíciókban),
- *erőforrásokhoz való hozzáférés* (pl. idő, tér, információ és pénz, politikai és gazdasági hatalom, oktatás és képzés, állás és szakmai karrier, új technológiák, egészségügyi szolgáltatások, lakás, közlekedési eszközök, pihenés),
- *normák és értékek*, melyek befolyásolják a nemi szerepeket, a munkaerő nemek, etnikai hovatartozás, fogyatékkal szembeni megoszlását, a nők és férfiak, romák és nem romák, fogyatékkal élők és épek egymást elismerő attitűdjeit és viselkedését, valamint a jellemző tulajdonságokhoz kapcsolódó egyenlőtlenségeket,
- *jogok* a közvetlen vagy közvetett nemi, etnikai, egészségi állapot szerinti megkülönböztetéssel, az emberi jogokkal és az igazság elérésével kapcsolatban.

A kistérségi programok ex-ante értékelésének első fázisában két alapkérdésre kell koncentrálni. Mégpedig arra, hogy *A*. A program az egyenlő bánásmód mely területeit érinti? *B*. A program az esélyegyenlőségi célcsoport társadalmi-gazdasági részvételének milyen korlátaival foglalkozik?

Az értékeléshez az alábbi adatokat kell összegyűjteni és elemezni:

A. Esélyek az egyenlő bánásmód javítására

- Képzettségében, szaktudásban jelentkező különbségek a munkaerőpiacon és azon kívül, a munkaerőpiac aktuális és jövőbeli szükségletei vonatkozásában is. Esélyek az esélyegyenlőségi célcsoport szaktudásának és szakmai képzettségének javítására.
- Jelenlét a különböző gazdasági ágazatokban és szakmákban. Esély a vezető és döntési pozíciókban, valamint olyan gazdasági ágazatokban való részesedésre, ahol az arány kiegyenlítetlen.
- Lehetőségek a munka és család összeegyeztethetőségére, pl. gyermekek és időskorúak számára létrehozott ellátó intézmények és más olyan intézkedések révén, melyek javítják a család és munka összeegyeztethetőségét.
- Az esélyegyenlőség javítására vonatkozó korábbi stratégiák és intézkedések pozitív tapasztalairól való beszámoló, és utalás arra, hogyan építhetők be ezek a tapasztalatok a jövőbeli programba.

B. A nők és férfiak társadalmi-gazdasági részvételének korlátai

- A képzettségben és szaktudásban fennálló különbségek okai, és a képzettség és szaktudás fejlesztésének akadályai.
- Munkanélküli és ellátás nélküli célcsoporttagok előtt álló akadályok a foglalkoztatás megtalálásában és megtartásában.
- A célcsoporttagok magasabban kvalifikált szakmákba és vezetőpozícióba való bekerülésének és felemelkedésének akadályai.
- A célcsoporttagok által alapított vállalkozások alacsony arányának okai, valamint az általuk vezetett vállalkozások növekedésének és jövedelmezőségének akadályai.
- A célcsoporttagok különösen hátrányos helyzetű csoportjainak a munkaerőpiacon való részesedésének speciális akadályai, pl. gyermeküket egyedül nevelők és idősebbek, nők hátrányos városi régiókban, vagy távoli vidéki területeken, bevándorlók, kisebbséghez tartozók, stb.

A választól függően a program értékelése lehet:

- a. Vak a nemek közötti esélyegyenlőségre (gender blind) – nem veszi észre a problémákat, egyáltalán nincs ilyen kitekintése.

- b. Nemekre nézve semleges (neutrális) – a program tárgya nem érzékeny a társadalmi nemek szerinti különbségekre, azokra nincs hatással. Az esélyegyenlőség terén semmi változást nem hoz.
- c. Gender specifikus – tartalmaz valamilyen célzott intézkedést valamely nemre vonatkozóan, de az nem biztos, hogy az egyenlőtlenségeket mérsékli.
- d. Érzékeny (szenzitív) – a program a nemek közötti esélyegyenlőség területeit részletesen és sokoldalúan, mindkét nemre kiterjedően érinti, az egyenlőtlenségeket csökkenti.

A fenti programtípusok közül az első kettőben csak implicit módon, rejtve jelennek meg az adott esélyegyenlőségi célcsoportok. Általában népeességről, szegényekről, embekekről beszélnek. A második két esetben explicit módon, nyíltan és világosan beazonosítható, hogy nőkre vagy férfiakra, romákra vagy nem romákra, fogyatékkal élőkre vonatkoznak-e a célok, intézkedések.

2. Az adott politika, program értékelése

Az értékelés fő szempontja az, hogy a politika vagy program hogyan járulhat hozzá az egyenlőtlenségek megszüntetéséhez a részvételi arányokban, az erőforrások, az előnyök, a feladatok és felelősségek elosztásában a magán és a közéletben, a célcsoporttagokhoz kapcsolódó értékek és figyelem, a jellemző tulajdonságok, viselkedés és prioritások tekintetében.

Az értékeléshez az alábbi adatokat kell összegyűjteni és elemezni:

C. A javasolt stratégia hatása az egyenlő bánásmódra

- A javasolt stratégia és intervenció várható hatásának megbecsülése a diszparitások leépítése és az egyenlő bánásmód vonatkozásában, különösen:
 - a munkaerőpiacon kiegyensúlyozottabb részvétel (vertikális és horizontális),
 - az általános és szakmai képzésben, és a megszerzett szakképzettségben és szakmai kompetenciákban egyenlőbb bánásmód,
 - vállalkozások alapítása és növekedése vonatkozásában egyenlőbb bánásmód,
 - család és munka jobb összeegyeztethetősége,
 tekintetében.
- Az értékeléshez mennyiségi, az egyenlő bánásmódra vonatkozó célok szükségesek, amennyiben ezek relevánsak és megadhatóak.
- Az egyenlő bánásmód támogatására vonatkozó eszköz alkalmasságának értékelése.
- Az egyenlő bánásmód stratégia és intervenciók általi korlátozásának mértékének értékelése.
- Az intervenciók irányításában és követésükben az esélyegyenlőség megvalósítását segítő várható szabályozások alkalmasságának értékelése.
- A javasolt stratégia és intervenció minden gyengeségének megállapítása tekintettel az esélyegyenlőségre.

Az értékelés menete romák esetében is hasonló lehet.

7.4. PROJEKTEK ESÉLYEGYENLŐSÉGI HATÁSTANULMÁNYÁNAK KÉSZÍTÉSE

Az esélyegyenlőség szerint semlegesnek tűnő projektek különböző hatást gyakorolhatnak az esélyegyenlőségi célcsoportokra, még akkor is, ha ilyen hatást nem is vártak. Az okok a célcsoport tagjainak másoktól eltérő sajátosságaikban rejlenek.

Az esélyegyenlőség szerinti hatáselemzés a váratlan negatív következmények elkerülését és a politikák minőségének és hatékonyságának növelését szolgálja. A fejlesztési együttműködésekben széleskörűen használják. A nők és férfiak esetében, a Pekingi Világkonferencia hatására számos Európai kormányzat a gender mainstreaming megvalósításaként alkalmazza.

A projektek hatáselemzése – hasonlóan a programok értékeléséhez - két lépésben történik.^{17/18}

7.4.1. Az esélyegyenlőségi problématerületekhez való kötődés ellenőrzése

A folyamat első lépése annak megállapítása, hogy az adott projekt kötődik-e valamely esélyegyenlőségi célcsoport valamely problématerületéhez, vagy sem. Az esélyegyenlőségi célcsoportok szerinti meghatározottság eldöntéséhez az esélyegyenlőségi célcsoport szerint csoportosított statisztikai adatokra és azok elemzésére van szükségünk, valamint meg kell tudnunk válaszolni az alábbi kérdéseket:

- A javaslat egy vagy több célcsoportra összpontosít? Hatással lesz-e a népesség valamely részének napi életére?
- Vannak-e az esélyegyenlőségi célcsoportokra jellemző különbségek az adott politikai területen (kapcsolódó jogok, erőforrások, részvétel, értékek és normák szerint)?

Ha a válasz bármelyik kérdésre pozitív, van értelme az esélyegyenlőségi célcsoportok szerinti vizsgálatnak, a hatáselemzés elvégezhető.

7.4.2. Példák az esélyegyenlőségi hatások felismeréséhez

Az alábbi példák segítenek a projektek esélyegyenlőségi területekhez való kötődésének felismerésében.

A közlekedés látszólag semleges politikai szektornak tűnik, ám, ha alaposabban megvizsgáljuk, a magán vagy a tömegközlekedési eszközökhöz való hozzáférésben a férfiak és a nők között jelentős különbségek mutathatók ki. Míg a nők kevésbé gyakran birtokolnak és használnak saját személygépkocsit, a tömegközlekedési eszközöket a férfiaknál gyakrabban használják. A nők tehát jobban megérik a tömegközlekedés elérhetőségében, árában bekövetkező változásokat. A nők és férfiak közötti egyenlőtlenség tehát megfigyelhető a közlekedési ágazat célcsoportjaiban való különböző részvételben. A döntéshozásban azonban ezek a különbségek nem jelennek meg. Az erőforrások (pl. a saját autó) eloszlása szintén a nemek szerinti különbségeket mutatják és felerősítik a létező egyenlőtlenségeket az idővel való gazdálkodásban (feltételezve, hogy a saját autó időhatékonyságot jelent). A családon belül a korlátozott erőforrások, mint pl. az autó

¹⁷ Phare Twinning 2002

¹⁸ Guide to gender impact assessment

használata feletti döntéshozást olyan társadalmi *normák és értékek* befolyásolják, melyek a férj és a feleség igényeinek relatív fontosságát jelzik.

A *munkaidő szabályozásakor*, vagy a *részmunkaidős munka* bevezetésekor a fizetett és nem fizetett munkára fordított időben a nemek közötti különbségeket figyelembe kell venni. A részmunkaidőben dolgozók nagyobb része nő. A nők munkaidejük kétharmadát nem fizetett tevékenységekre fordítják, míg a férfiak esetében ez az arány egyharmad. Ezek a különbségek befolyásolják a nemek szerinti *részvételt* a gazdasági tevékenységekben és az *erőforrások eloszlását* (idő, jövedelem, karrier lehetőségek). A *normák és értékek* hozzájárulnak a nemek eltérő választásához az oktatás és a karrier területén, valamint a feladatok és felelőségek háztartáson belüli megosztásában. A teljes és részmunkaidős dolgozókat megillető *jogokban* fennálló különbségek így a nőket és a férfiakat eltérő mértékben érintik.

A *foglalkoztatási szegregációs* politikák hagyományosan a nők szakmaválasztásának kiszélesítését célozzák. Miközben ezeket a törekvéseket fenn kell tartani, olyan akciókkal is ki kell egészíteni, melyek a férfiak *részvételét* ösztönzik a „női” szakmákban (horizontális nemi szegregáció). A nemek közötti jelenlegi munkamegosztás a munkaerőpiac rugalmasságának egyik akadályozója és csökkenti a megüresedésre jelentkezők potenciális számát. Ugyanakkor jelentkezik a nők magasabb pozícióba jutását gátoló láthatatlan fal is (vertikális nemi szegregáció). A népesség előregedése és a női munkaerő növekedése irányába mutató demográfiai trendek a szociális szolgáltatásokban (gyermekek, idősek, egyéb rászorulóknak a gondozásában) jelentkező növekvő munkaerőigénnyel párosulnak. A férfiak *jogainak* kiszélesítése a szociális szektorban való részvétellel segíthet a munkaerő-kereslet kielégítésében. Ez új munkalehetőségeket jelenthet a képzetlen vagy félig képzett férfiak számára, ugyanakkor a nők és férfiak közötti egyenlőbb munkamegosztást is támogatja. A férfiak javára történő akciók sorát vezették be pl. Norvégiában a gyermekgondozáshoz kapcsolódó (óvoda, gyermekegészségügy, általános iskola) ágazatokban. Az elgondolás az, hogy a fiúk és lányok nemek szerinti szocializációját az új férfi szerepmoddell pozitívan fogja befolyásolni. Ez kihathat a férfi és női munkákhoz kapcsolódó *normák és értékek* módosulására is. A „női” szakmák alulfizetettsége (*források*) jelenti a férfiak sikeres bevonásának következő akadályát ezekbe a szakmákba. Bár a férfiak magasabb képviselője valószínűleg pozitívan hatna a fizetések emelkedésére is.

A *településeken belüli vízrendezés* látszólag egyformán érinti a települések lakóit. A települési szegregáció, a roma népesség belvív- és árvíz által veszélyeztetettebb településrészekben való megtelepülése miatt azonban ez a kérdés esélyegyenlőségi téma is lehet.

A *fejlesztések nyomán megnövekvő építőipari kereslet*, vagy egyes *kézimunka igényes iparágak* fejlesztése kedvezően hathat az alacsonyabb iskolai végzettségű, ezen belül roma munkaerő elhelyezkedésére. Ez a kedvező hatás azonban csak akkor érvényesül, ha ügyelnek is arra, pozitív diszkriminációs intézkedésekkel ösztönzik, hogy az új helyekre tényleg romákat vegyenek fel.

A *turisztikai fejlesztések* esetén előfordulhat a vendégek vagy a házigazdák esélyegyenlőségének sérülése. A két társadalmi csoport érték- és normarendszere különbözhet egymástól, ami konfliktusokat okozhat. A különbségek adódhatnak az eltérő nemi, etnikai identitásból, az eltérő élethelyzetekből. A fejlesztés során fel kell készülni a konfliktusok megelőzésére, kezelésére. Ennek első lépése a várható turisztikai célcsoport pontos meghatározása és a helyi lakossági csoportokkal való összevetése. A turisztikai célcsoport nemek, etnikai sajátosságokból, fogyatékosságból adódó sajátos igények figyelembe veendőik az épületek és szolgáltatások kialakításakor. (Ez utóbbi nem csupán esélyegyenlőségi, de fontos marketing elem is.)

Az információs társadalomra való felkészülés jegyében az *információkhoz való hozzáférés* minden lakossági csoport számára fontos, de az esélyegyenlőségi célcsoportok esetében ennek megoldása gyakorta sajátos eszközöket igényel. Az otthoni munkát végző nők, a számítógéppel általában nem rendelkező romák, a nem látó vagy nem halló fogyatékosok számára a projektekhez kapcsolódó információk a közkedvelt csatornákon (pl. internet, hirdető tábla) nem jutnak el, ami már eleve kirekesztést valósít meg.

A *humánszolgáltatás intézményei* esetében minden esetben részletesen elemzendő, hogy az adott társadalmi környezetnek megfelelő célcsoport számára, a nekik megfelelő, számukra elérhető módon kíván-e szolgáltatni. Nagy létszámú alacsony iskolai végzettségű közösségekben pl. a számítógépes információs pult beállítása az egészségügyi központban további intézkedéseket indukál. Az *akadálymentesítettségre* minden esetben figyelni kell!

Egy új iskola, egy régi felújítása, vagy egy képzés indítása növelheti a társadalmi szegregációt. Ennek kivédésére fel kell készülni. Különösen károsnak minősíthető, ha a projekt keretében egyoldalúan csak egy, az esélyegyenlőségi politikában nem preferált célcsoportot részesítenek előnyben. A képzés rosszul megválasztott helye vagy időpontja miatt szintén kizárhatunk a projektből társadalmi csoportokat. Pl. a kisgyermekes mamák este 6-ra összehívott találkozóra már nehezen tudnak elmenni, adott épületbe a mozgáskorlátozottak nem tudnak bejutni.

7.4.3. A hatáselemzés elvégzése

Az esélyegyenlőségi célcsoport szerinti hatáselemzés a jelenlegi helyzet és a javasolt beavatkozástól várható fejlődés esélyegyenlőségi célcsoportra értelmezhető szempontok szerinti összehasonlítását és meghatározását jelenti. A legsikeresebben a döntéshozási folyamat kezdetén végezhető el, hiszen így lehetőség van még a változtatásra, ha az szükséges.

A hatáselemzés elvégzéséhez számításba kell vennünk az esélyegyenlőségi célcsoportra jellemző, az adott politikai területhez kapcsolódó másságokat. Ezek ismeretében biztosítható, hogy a politikai javaslat az egyenlőtlenségek megszüntetéséhez járuljon hozzá és erősítse a Közösségi célok elérését.

Az elemzés elvégzéséhez szükségünk van esélyegyenlőségi célcsoportok szerinti bontásban közölt statisztikai adatokra és bizonyos szakértelemre az esélyegyenlőségi célcsoporttal kapcsolatos problématerületek és a Közösségi esélyegyenlőségi politika területén.

A projektek értékelésének menete a következő:¹⁹

1. lépés: A szervezet osztályozása az esélyegyenlőség szempontjából

1.1. Eleget tesz-e a törvényből adódó esélyegyenlőségi tervekészítési kötelezettségének?

Az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató költségvetési szervek és többségi állami tulajdonban álló jogi személyek kötelesek esélyegyenlőségi tervet elfogadni (2003. évi CXXV. törvény 36. §-a).

Nem köthető támogatási szerződés azzal az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató költségvetési szervvel és a többségi állami tulajdonban álló jogi személlyel, amely nem rendelkezik esélyegyenlőségi tervvel.

Ha a pályázó szervezet nem köteles esélyegyenlőségi tervet készíteni, mégis rendelkezik vele, akkor ez előnyt jelent a pályázat elbírálásánál.

¹⁹ Phare Twinning 2002 és Esélyegyenlőségi Útmutató alapján

1.2. A munkakörnyezet tekintetében:

- Hogyan segíti munkavállalóit abban, hogy munkájuk mellett eleget tudjanak tenni gyermekneveléssel kapcsolatos kötelezettségeiknek? Biztosít-e gyermekgondozási szolgáltatásokat (óvoda, bölcsőde) alkalmazottainak?
- Kaptak-e felkészítést a projektben részt vevők az esélyegyenlőség érvényesítésével kapcsolatban? Van-e az esélyegyenlőséggel foglalkozó munkatársa? Munkatársai közül vett-e már részt valaki esélyegyenlőséggel kapcsolatos képzésben?
- Lehetővé teszi-e teljes munkaidőben dolgozó munkavállalói számára, hogy választásuk szerint rugalmas munkaidőben, részmunkaidőben vagy távmunkában dolgozzanak? Ha igen, munkavállalói közül hányan élnek ezzel a lehetőséggel? Hogyan kívánja a jövőben elősegíteni azt, hogy többen dolgozzanak rugalmas foglalkoztatási formában? Felmérte-e már, hogy alkalmazottai közül hányan szeretnének élni ezzel a lehetőséggel? Felmérte-e ennek a lehetőségeit, esetleges akadályait?
- A munkavállalók felvétele során - az álláshirdetésekből, az állásinterjúkban, illetve a döntésnél - hogyan garantálja azt, hogy ne történhessen diszkrimináció? Milyen gyakorlatot, belső döntési mechanizmust (kivizsgálás, fegyelmi eljárás, békéltetési eljárás) alkalmaz, illetve kíván kialakítani arra az esetre, ha valamelyik alkalmazottja azt állítja, hogy munkája során diszkrimináció érte?
- Alkalmaznak-e, illetve vállalják-e a pályázatban a törvényi kedvezménnyel élve hátrányos helyzetű – pályakezdő, gyეს-ről visszatérő nő, 50 év feletti stb. – munkavállalók alkalmazását?
- Rendelkezik-e a szervezet olyan dokumentummal, belső szabállyal („Viselkedési Kódex”), amely a diszkrimináció tilalmával és az esélyegyenlőség biztosításával foglalkozik? Van-e olyan fórum a szervezeten belül, amelyhez fordulhat a munkavállaló ilyen esetekben?

1.3. A szervezeti felépítés tekintetében:

- Milyen számban és arányban vannak jelen az érintett célcsoportok a szervezet munkavállalói, vezetői között és vezető testületeiben? Hogyan kívánja elősegíteni, hogy a munkavállalók, illetve a vezetők körében többen legyenek?
- Milyen egyéb, a fenti kérdésekben nem szereplő eszközökkel segíti az esélyegyenlőség megvalósítását a szervezet működtetése során?

Lehetséges értékelés:

- a. esélyegyenlőségi minimumfeltételeknek sem megfelelő szervezet
- b. esélyegyenlőségi minimumfeltételnek megfelelő szervezet
- c. esélyegyenlőségre érzékeny szervezet

2.lépés: A tervezett projekt osztályozása az esélyegyenlőség szempontjából

Lehetséges értékelés:

- a. *Semleges (neutrális)*
ismérve: *Általános intézkedés, mely egy esélyegyenlőségi célhoz sem járul hozzá*

Az esélyegyenlőség szempontjából semleges intézkedéseket a következő jellemzi:

- nincs közvetlen vagy közvetett hatásuk a nők és férfiak közötti egyenlőségre a munkaerőpiacon, valamint a vállalkozások alapításában és növekedésében;
- nem javítják a munka és a család összeegyeztethetőségét támogató szolgáltatásokat és infrastruktúrát.

- b. *az esélyegyenlőség megvalósítására orientált*

ismérve: *Általános intézkedés, ami azonban mindenképpen hozzájárul az esélyegyenlőség megvalósításához.*

Példa:

Olyan vállalkozások fejlesztésének támogatása az ellátószektorban, melyek a szakképzés javítását szolgálják, ill. elsősorban nők számára teremtenek foglalkoztatási lehetőségeket, továbbá hozzájárulnak a család és a munka jobb összeegyeztethetőségéhez.

Az esélyegyenlőség megvalósítására irányuló intézkedéseket a következő jellemzi:

- a tervezés és a megvalósítás során figyelembe veszik a nők és férfiak különböző szükségleteit;
- célzott intézkedéseket vagy ösztönzéseket tartalmaznak az esélyegyenlőség javítására;
- hozzájárulnak az egyenlőtlenségek megszüntetéséhez, illetve a nők és férfiak közötti egyenlőség erősítéséhez azokon a területeken, melyeket befolyásolnak (pl. munkaerőpiac, vállalkozások, általános és szakképzés, a munka és a család számára szolgáltatások és infrastruktúra).

c. *pozitív*

ismérve: *Az intézkedés kimondottan a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség javítását szolgálja.*

Példa:

Általános és szakképzés, munkahelyteremtő intézkedések a munkába visszatérő, vagy gyermeküket egyedül nevelő nők számára, akiknek irányított segítségre van szükségük a munkahely megtalálásához és megtartásához.

Az esélyegyenlőség szempontjából pozitív intézkedéseket a következő jellemzi:

- fő céljuk a nők és férfiak közötti egyenlőség megvalósítása;
- hátrányos helyzetű női csoportokat, ill. olyan kulcspozícióban levő szereplőket céloznak meg, akik elő tudják segíteni a nők és férfiak közötti egyenlőség érvényesülését a munkaerőpiacra jutásban, és a piaci részesedésben;
- a nők és férfiak közötti egyenlőség legfőbb, az adott területre vagy gazdasági ágazatba való bejutásban és az ottani részesedésben jelentkező gátjainak kiküszöbölésére irányulnak.

3.lépés: Az esélyegyenlőség prioritásai megjelenésének értékelése

Vizsgálendő, hogy a munkaerőpiaci kiegyensúlyozottabb részvétel, az általános és szakmai képzésben és a megszerzett szakképzettségben való megjelenés, a vállalkozások alapítása és növekedésében való aktivitás, vagy a család és munka jobb összeegyeztethetősége megjelenik-e a projektben.

Lehetséges értékelés:

- a. Az esélyegyenlőség egyik prioritása sem jelenik meg hangsúlyosan.
- b. Az esélyegyenlőség valamelyik prioritása közepes erősséggel megjelenik.
- c. Az esélyegyenlőség valamelyik prioritása fő célként jelenik meg.

4.lépés: Az esélyegyenlőség szempontjai teljesülésének értékelése az előkészítés és megvalósítás során

4.1. Eleget tesz-e a törvényből adódó akadálymentesítési kötelezettségnek?

Az 1998. évi XXVI. törvény szerint 2005. január 1-ig akadálymentessé kellett tenni valamennyi közhasználatú épületet.

Nem részesülhet támogatásban az a pályázó, aki:

- Eszközbeszerzési pályázatnál: nem teszi hozzáférhetővé, azaz nem teszi a fogyatékkal élők számára is korlátlanul használhatóvá az érintett eszközöket.
- Építési pályázatnál: nem teszi akadálymentessé az új, felújított, bővített épületet.
- Képzési, tanácsadási pályázatnál: nem teszi hozzáférhetővé a szervezet honlapját, internetes szolgáltatásait.

Előnyt jelent a pályázatnál, ha a fenti kötelezettségek teljesítésén túl:

- A pályázó már korábban akadálymentesítette épületeit, illetve hozzáférhetővé tette szolgáltatásait.
- Az akadálymentesítést, illetve a hozzáférhetőséget saját forrásból a projekt folyamán megvalósítja.
- Az akadálymentesítést, illetve a hozzáférhetőséget a projekt folyamán támogatásból valósítja meg.
- Az akadálymentesítésen túl speciális szolgáltatásokkal (pl. számukra kialakított parkolóhelyekkel) segíti a fogyatékkal élő embereket.

4.2. A célcsoportok bevonása a projektbe:

- Készült-e a projekt tervezése előtt az esélyegyenlőséggel, illetve az érintett célcsoportok speciális igényeivel kapcsolatos helyzetfelmérés?
- Bevontak-e a pályázat elkészítésébe és megvalósításába a célcsoportok tagjait?
- Terveznek-e olyan lehetőséget, amely a hátrányos helyzetű térségből jövők, vagy csökkentett mobilitással rendelkezők számára teszi lehetővé a projektben való részvételt?
- Milyen szolgáltatásokkal segíti a gyermekkel érkezőket a szolgáltatásra nyitva álló helyiségeiben?

4.3. A célcsoportok tájékoztatása a projektről:

- Hogyan teszik a projekttel kapcsolatos információkat, szolgáltatásokat (interneten, nyomtatott szövegekben) az érzékszervi fogyatékos, valamint értelmi fogyatékos személyek számára is könnyen érthetővé és hozzáférhetővé?
- Hogyan érik el (honlap, hírlevél, szórólapok, hirdetések, civil szervezetek) az érintett célcsoportokat és az ő civil szervezeteiket a projekt keretében nyújtott szolgáltatásokról, lehetőségekről szóló információval?
- Kinyilvánította-e, illetve hogyan tervezi kinyilvánítani a szervezet nyilvánosan (pl. a honlapján, hirdetéseiben) azt, hogy szolgáltatásai nyitva állnak az érintett célcsoportok számára?
- Hogyan kívánják elemezni, illetve közzétenni az esélyegyenlőséggel kapcsolatban, a projekt megvalósítása során szerzett tapasztalataikat?

4.4. A projekt jellegétől függő szempontok

Eszközbeszerzés, technológia-fejlesztés

- A beszerzett eszköz, alkalmazni kívánt új technológia üzemeltetésében, karbantartásában alkalmazhatóak-e az érintett célcsoportok tagjai?
- Az internetes, multimédiás eszközöknél hogyan, milyen eszközökkel és szolgáltatásokkal garantálja a fogyatékossgal élők teljes, korlátlan hozzáférhetőségét? Milyen speciális, hozzáférhető szolgáltatásokat hoz létre kifejezetten a fogyatékossgal élő személyek számára?
- Milyen speciális szolgáltatásokat hoz létre a kisgyermekes látogatók számára?
- Milyen speciális hozzáférhető szolgáltatásokat hoz létre - az akadálymentesítésen túl – kifejezetten fogyatékossgal élő személyek számára?
- Milyen specifikus szolgáltatásokat hoz létre kifejezetten a kisgyermekes és a kisgyermekkel érkező látogatók számára?
- Konzultált-e a beruházás előtt a fogyatékossgal élők helyi szervezeteivel?

Építés, felújítás

- Milyen speciális, hozzáférhető szolgáltatásokat hoz létre – az akadálymentesítésen túl – kifejezetten fogyatékossgal élő személyek számára, az általuk látogatható létesítményekben?
- Milyen speciális szolgáltatásokat hoz létre kifejezetten a kisgyermekes és a kisgyermekkel érkező látogatók számára, az általuk látogatható létesítményekben?
- Tervezi-e az érintett célcsoportok közül kikerülő munkavállalók felvételét? Milyen felvételi eljárással kívánja elérni azt, hogy minél többen juthassanak munkalehetőséghez a projektben?
- Milyen szolgáltatásokkal, utazási és lakhatási kedvezményekkel igyekszik elérni azt, hogy a projektben munkát vállalhassanak az érintett célcsoportok? Hogyan juttatja el számukra az álláslehetőségekről szóló információt?
- Hogyan kívánja elérni azt, hogy a projekt megvalósítása során a vezetőségben is megfelelő arányban legyenek képviselve?
- Készült-e felmérés arról, hogy elér-e, illetve milyen arányban éri el a projekt eredménye a célcsoportokat?
- Konzultáltak-e a projekt előkészítése során a célcsoportok érdekképviseleti szervezeteivel?
- Az infrastruktúra-fejlesztésnél – az akadálymentesítésen túl – milyen speciális szolgáltatásokat, megoldásokat alakít ki a fogyatékossgal élő személyek számára?

Képzés, tanácsadás, egyéb szolgáltatás

- Hogyan kívánja elérni azt, hogy a képzési programban minél nagyobb számban vegyenek részt az érintett célcsoportok tagjai? Milyen arányban tervezi bevonásukat a képzésekbe? Előnyben kívánja-e részesíteni őket?
- Milyen arányban tervezi nők és férfiak alkalmazását a képzés során?
- Milyen lehetőséget lát fogyatékossgal élő személyek alkalmazására a képzésben?
- Tervezi-e nők, romák, vagy fogyatékossgal élő személyek, előnyben részesítését a képzők, tanácsadók kiválasztása során?
- Milyen gyermekgondozási szolgáltatásokkal segíti majd azt, hogy gyermeket nevelő személyek is részt vehessenek a képzéseken?
- Milyen arányban vesznek részt a célcsoportok tagjai a képzés tervezésében, vezető testületeiben?

- Hogyan juttatja el a célcsoportokhoz az álláslehetőségekről és a képzési lehetőségekről szóló információt?
- Konzultáltak-e a képzés előkészítése során a célcsoportok érdekképviselői szervezeteivel?
- Az internetes, informatikai rendszereknél és eszközöknél milyen eszközökkel és szolgáltatásokkal garantálja a fogyatékosokkal élő teljes, korlátlan hozzáférhetőséget? Milyen speciális, hozzáférhető szolgáltatásokat hoz létre kifejezetten fogyatékosokkal élő személyek számára?

Aszerint, hogy agrár, ipari, turisztikai, infrastrukturális, vagy humán erőforrás-fejlesztési projektről van-e szó, változnak a kérdések fenti csoportokon belüli hangsúlyai. Így a konzultáció, a vezetésben való részvétel, a megelőző felmérések a fejlesztés ágazata szerint leginkább jellemző fejlesztési területen a leghangsúlyosabb.

Lehetséges értékelés:

- a. a projekt végrehajtása során közvetlen vagy közvetett diszkrimináció vagy a nők és férfiak azonos bánásmódjára való lehetséges negatív hatás keletkezhet,
- b. a projekt az esélyegyenlőség céljaihoz várhatóan hozzájárul a foglalkoztatás, vagy az általános és szakmai képzés, vagy a vállalkozás, vagy a család és munka összeegyeztetethetősége terén, de a projektkoncepció az esélyegyenlőségre vonatkozóan gyengeségeket és hiányosságokat tartalmaz
- c. a projekt az esélyegyenlőség céljaihoz várhatóan hozzájárul a foglalkoztatás, vagy az általános és szakmai képzés, vagy a vállalkozás, vagy a család és munka összeegyeztetethetősége terén.

5.lépés: További tevékenységek, javítások meghatározása

- a. az esélyegyenlőségre semleges projektek esetében a diszkrimináló vagy negatív hatások kiküszöbölése érdekében szükségessé válhat a projektkoncepció javítása, további tevékenységek beépítése,
- b. az esélyegyenlőség szempontjaira ügyelő projektek esetében szükséges lehet a projektkoncepció javítása a hatások erősítése érdekében.

Különösen a várható hatásokat kell szem előtt tartani, azaz:

- Milyen pozitív, esetleg negatív hatásokkal járhat az érintett célcsoportok számára a projekt? Hogyan lehet erősíteni a pozitív hatásokat és csökkenteni a negatív hatásokat?
- A tervezett projekt szolgáltatásai mennyire fontosak, illetve hiányoznak az érintett területen a célcsoportok számára? Hogyan kívánja elősegíteni azt, hogy az Ön által nyújtott szolgáltatásokat minél nagyobb arányban vegyék igénybe az érintetti célcsoportok?
- Milyen egyéb, a fenti kérdésekben nem szereplő eszközökkel segíti az esélyegyenlőség érvényesítését a projekt végrehajtása során?

Példa a projektkoncepció javítására:

<i>a projekt összefoglalása</i>	<i>az esélyegyenlőség beépítése</i>
Egy barnamezős gazdasági infrastruktúra-fejlesztést kívánnak megvalósítani. A korábbi vasipar átfogó újrafelújítása az üzem irodái épületének vegyes használatát kívánja megoldani. Ehhez a tervezett tevékenységek:	Akadálymentesítés a mozgáskorlátozottak épületig és épületen belüli közlekedéséhez. Gyermekmegőrzési lehetőség. Biztonság.

<ul style="list-style-type: none"> - a hely elemzése, statikai mérések, - szakmai szolgáltatások – felmérők, építész, - bekötőút építése, víz és csatorna rendszerre történő bekötés, - építés és tereprendezés - kiajánlás, marketing. 	<p>Kisebbségi csoportokkal konzultáció.</p> <p>Tömegközlekedés.</p> <p>Preferált tervezett funkciók.</p>
--	--

6.lépés: Ellenőrző indikátorok meghatározása

Az értékeléstől függően:

- a. az esélyegyenlőségre semleges projektek esetében az esélyegyenlőségre vonatkozóan nem szükséges semmilyen indikátor, de a félidős vagy záróértékelésnél vizsgálni kell a projekt esélyegyenlőségre gyakorolt (negatív, semleges, pozitív) hatását,
- b.-c. az esélyegyenlőség szempontjaira ügyelő és az esélyegyenlőség szempontjából pozitív projektek esetében a monitoringba az outputok és eredmények szintjén beépülnek az esélyegyenlőség céljaihoz való hozzájárulás megfelelő indikátorai, a hatásindikátorok között pedig szerepel a nők és férfiak közötti egyenlőségek leépítése.

Az indikátorok meghatározásánál használjuk a tervezésnél leírt output, eredmény és hatásindikátorokat!

A romák integrációjának nyomon követése azért nehéz feladat, mert rendszerint nem rendelkezünk olyan megfelelő alapállapot leírással, amihez viszonyítani lehetne a változásokat. További probléma, hogy az állapot – hatás – válasz – állapot természetű indikátorok ezért általában alkalmatlanok a fejlesztési célú programok hatásainak mérésére. Helyesen akkor járunk el, ha ún. teljesítmény- (performance) indikátorokat használunk, azaz azt mérjük, hogy kitűzött tevékenységeink, amelyeket az integráció elősegítése érdekében tűztünk ki, teljesültek-e?

IRODALOM

1. 1996.évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről
2. 20/2001. (II.14.) kormányrendelet a környezeti hatásvizsgálatokról
3. 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
4. A területfejlesztési koncepciók és programok, valamint területrendezési tervek egyeztetésének és elfogadásának rendjéről szóló 184/1996. (XII. 11.) Kormányrendelet
5. A területfejlesztési koncepciók, programok és a területrendezési tervek tartalmi követelményeiről szóló 18/1998. (VI. 25.) KTM rendelet
6. A területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény
7. Balassa, B. (1981): *The Newly Industrializing Countries in the World Economy*. Pergamon Press, New York
8. Balogh M. - S. Nagy K. (szerk.) (2000): *Asszonyorsok a 20. században*, BME Szociológia és Kommunikáció Tanszék és Szociális és Családügyi Minisztérium Nőképviselői Titkárság Budapest
9. Bándi, Gy. (szerk.)(1999): *Önkormányzati környezetvédelmi kézikönyv*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
10. Bánlaky P.(1998): *A kistérségi fejlesztés alapelvei* (Kézirat)
11. Behning, Ute & Amparo Serrano Pascual (eds). 2001. *Gender mainstreaming in the European Employment Strategy*. ETUI: Brussels
12. Beke T.: *A public relations szakma története*, Management Kiadó
13. Beluszky P. (1985): *A vonzaskörzet-kutatás néhány kérdése*. in: Faragó L.-Hrubi L. (szerk.): *A vonzaskörzetek gazdasági és közigazgatási kérdései*. MTA RKK DTI Közlemények 32. Pécs
14. Bendavid-Val, A. (1983): *Regional and Local Economic Analysis for Practitioners*, Praeger New York
15. Berger, P. (1977): *To Empower People: The Role of Mediatinn Structures in Public Policy*. American Enterprise Institute, Washington
16. Bitó J. (2001): *A benchmarking „gyakorlata” Magyarországon*. CEO Magazin 4.sz. 24-26.
17. Bodenstedt, A.A. (ed.) (1976): *Self-Help: Instrument or Objective in Rural Development*. Publications of the Research Center for International Agrarian Development 6. Verlag der SSIP - Schriften Breintenbach, Saarbrücken
18. Bódi F. (szerk.) (1992): *Az önkormányzatok vállalkozásai és vállalkozástámogató politikája B-A-Z megyében*. MTA RKK, Miskolc
19. Bondonio, D. Evaulating Decentralized Policies. Evaulation Volume 08 Issue 01. 01/2002.

20. Braithwaite, M. (2000): *Mainstreaming Gender in the European Structural Funds*. Paper prepared for the Mainstreaming Gender in European Public Policy Workshop, University of Wisconsin-Madison, October 14-15 2000 <http://eucenter.wisc.edu/Conferences/Gender/braith.htm>
21. Brugger, E.A. (1986): *Endogenous development. A concept between utopia and reality*. In: Bassand et al (eds.) *Self-reliant development in Europe*. Gower Publishing Company.
22. Camp, R.C. (1998): *Üzleti folyamat – benchmarking*. (A legjobban bevált gyakorlatok felhasználása és meghonosítása) Műszaki Könyvkiadó Budapest
23. Castells, M. (1996): *The Rise of the Network Society*. Blackwell, Oxford.
24. Clout, H.D. (ed.)(1975): *Regional Development in Western Europe*. John Wiley and Sons, London - New York - Sydney - Toronto
25. Community Framework Strategy on Gender Equality (2001-2005): *Gender Equality* www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm
26. Council of Europa (1998): *Gender Mainstreaming - Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming, Strasbourg, May 1998 EG-S-MS (98) 2 rev.
27. Council of Europa (1999): *Gender mainstreaming*, ISBN 92-871-3799-4
28. Cox, F. M. - Garvun, C.: *Community Organisation Practice 1865-1973*.
29. Csath Magdolna (1995): *Stratégiai tervezés és vezetés*. Leadership. 1995.
30. Csóka G. - Pataki E. - Fehér L. - Nagy B. (szerk.) (2000): Magyarország IV. és V. kormányzati jelentése az ENSZ számára a nőkkel szemben alkalmazott hátrányos megkülönböztetés minden formájának kiküszöböléséről – CEDAW Szociális és Családügyi Minisztérium Budapest, 2000 március
31. Daly, H.: *Toward Some Operational Principles of Sustainable Development*. *Ecological Economics* 2 1990. pp. 1-6.
32. EC 1999: Working Paper 3. Indicators for Monitoring and Evaluation: *An Indicative Methodology. The New Programming Period 2000-2006*. Methodological Working Papers. Commission of the European Communities, Brussels, 1999.
33. Enyedi Gy. (1984): *Quality or Quantity of Regional Development Indicators in Eastern and Western Europe*. in: Demko G. (ed): *Regional Development: Problems and Policies in Eastern and Western Europe*. St. Martin's Press, New York
34. Escobar, A. (1984-85): *Discourse and Power in Development: Michel Foucault and the Relevance of His Work to the Third World*. *Alternatives* 10. 377-400.
35. *Esélyegyenlőségi Útmutató EU támogatásokra pályázók és értékelők számára*. http://www.gkm.gov.hu/feladataink/eu/kiop/kiop_segedletek/eselyegyenlosegiutmutato.html alapján
36. Észak-Kelet Magyarországi Régió Területfejlesztési Konceptió TERRA Stúdió Kft. 1999.

37. Európai Közösség Szerződésének 130 r (2) cikkelye (környezet védelme), 119.cikkely (nők és férfiak esélyegyenlősége)
38. European Commission (2000): Technical Paper 3: *Mainstreaming Equal Opportunities For Women And Men in Structural Fund Programmes and Projects*. European Commission, DG Regional Policy and Cohesion.
39. European Commission Employment and Social Affairs DG 2002: Discussion Paper. Evaluation of mainstreaming equal opportunities for women and men in measures cofinanced by the ESF ESF Monitoring and Evaluation Meeting – Technical Group 21/06/2002. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/library/mainstreaming_equal_opportunities.pdf
40. European Commission, (2006): EVALSED: The online and interactive resource for the evaluation of socio-economic development www.evaled.com).
41. European Commission: Gender Mainstreaming in the Joint Inclusion Memoranda for future Member States. Practical Guide Gender Equality
42. Faragó L. (1992): *A helyi gazdaságfejlesztés elmélete*. Tervgazdasági Fórum, 2. sz. pp.44-55.
43. Faragó L. (1997): *Tervezéseméleti alapvetések*. Tér és Társadalom, 1997/3. pp.1-15.
44. Faragó L. (1997): *Szemponatok a területfejlesztési tanácsok tervezési gyakorlatához*, Comitatus 1997. szeptember
45. Farago, T. (szerk.) (2002): *Nemzetközi együttműködés a fenntartható fejlődés jegyében, és az Európai Unió Fenntartható Fejlődés Stratégiája*, Fenntartható Fejlődés Bizottság, Budapest (A kiadvány teljes terjedelmében közli az Európai Unió Fenntartható Fejlődés Stratégiáját.)
46. Fitzgerald, R. (2002): *Making mainstreaming work* European Policies Research. Centre University of Strathclyde Glasgow May 2002
47. Friedmann, J. - Alonso, W. (eds) (1964): *Regional Development and Planning - A Reader*. M.I.T. Press, Cambridge (Massachusetts)
48. Friedmann, J. - C. Weaver (1979): *Territory and Function*. The Evolution of Regional Planning. London: Edward Arnold
49. G.Fekete É. (1999): *Bevezetés az alulról vezérelt (bottom-up) vidékfejlesztés elméletébe és módszertanába*. Kereskedelmi és Gazdasági Főiskola, Szolnok
50. G.Fekete É. (2001a): *A kistérségi operatív programok készítésének tapasztalatai*. A Falu, 16. 3. 23-37.p.
51. G.Fekete É. (2001b): *A kistérségi programozás helyzete a kelet-magyarországi kistérségekben*. Falu-Város-Régió
52. G.Fekete É. (2001c): *Együtt! – De hogyan? – Innovációk a kistérségi fejlesztésekben*. MTA RKK Pécs-Miskolc
53. G.Fekete É.- Bodolai É. (1995): *Együtt! – De hogyan? – Kistérségi szerveződések megjelenése a területfejlesztésben*. Miskolc: MTA RKK

54. G.Fekete É. (1997): *Fenntartható közösségek*. Alföldi Tanulmányok. 93-102.
55. G.Fekete É. (1997): *Helyi kezdeményezésen alapuló térségfejlesztés*. In: Elméleti és gyakorlati kihívások az ezredforduló gazdaságában. A közgazdászokképzés megkezdésének 10.évfordulója alkalmából rendezett tudományos konferencia előadásai Miskolci Egyetem. 155-163.
56. Galtung, J. (1978): *Toward Self-Reliance and Global Interdependence*. Canadian International Development Agency, Ottawa
57. Gender mainstreaming : elméleti keretek, módszertan és sikeres gyakorlati alkalmazások : végső jelen [Budapest] :Szoc. és Családügyi Min.,1998
58. Gergely A. (1992): *Intézmények építése a helyi közösségekben*. Parola Füzetek. Közösségfejlesztők Egyesülete, Budapest
59. Guide to gender impact assessment *Gender Equality*
www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_en.htm
60. Gyulai, I. (2000): *A fenntartható fejlődés*, Ökológiai Intézet, Miskolc
61. Gyulavári T. – Jakab M. (2000): *A férfiak és nők esélyegyenlősége negyedik középtávú közösségi akcióprogram*, Munkaügyi Szemle, 2000/3. 51-53. o.
62. Gyulavári T. – Kardos G. (szerk.) (1999): *Szociális jogok az Európai Unióban*, Aduprint. Budapest
63. Gyulavári Tamás (szerk.) 1997: *Egyenlő esélyek és jogharmonizáció*, Budapest, MÜM-ISM.
64. Gyulavári Tamás (1999): *A nemek közötti esélyegyenlőség az Európai Unióban*, Esély 1999. évi Különszám 74-90. o
65. Hafner-Burton, E. - Pollack, M. (2000): *Mainstreaming Gender in Global Governance. Paper for the Mainstreaming gender in European Public Policy Workshop*, University of Wisconsin-Madison, October 14-15.
66. Hautamaki, L. (1991): *Action Research in Regional Development*. Acta Wasaensia No 28. 17-28.
67. Hontelez, J., Molin, K. (2001): *Az Európai Unió elkötelezettsége a fenntartható fejlődésért*, Magyar Természetvédők Szövetsége, Budapest
68. Horváth Gy. (1997): *Regionális átalakulás és törvénykezés*. A regionális kutatások hatása a területfejlesztési törvényre. Magyar Tudomány 1997. 1. szám
69. Horváth Gy.-Illés I. (1997): *Regionális fejlődés és politika*, Európai Tükör Műhelytanulmányok (kézirat)
70. Kollai I. (2006): *A monitoring a strukturális alapok rendszerében* In: Önkormányzati fejlesztések uniós forrásból. A strukturális alapok felhasználásának gyakorlata önkormányzati szemszögből. Nemzetközi Bankárképző Központ Rt. - Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt. 25.fejezet. 467-479.
71. Korompai A. (1995): *Regionális stratégiák jövőkutatási megalapozása*. Budapest, ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, 1995, 107 p. /Regionális Tudományi Tanulmányok 1. kötet/

72. Környezet és Fejlesztés Világbizottság (1988): *Közös Jövőnk*, A Bizottság jelentése, Mezőgazdasági kiadó, Budapest
73. Környezetünk 2010-ben: *A mi jövőnk, a mi választásunk*, Az EU Hatodik Környezetvédelmi Akcióprogramja, 2001-2010
74. Környezetvédelmi Kiskönyvtár 4. Hatásvizsgálat, Felülvizsgálat, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1997.
75. Lackó L. (1988): *Terület fejlődés, politika, tervezés*. Területi és Települési Kutatások 2. Akadémiai Kiadó, Budapest
76. Lal, D. (1980): *A Liberal International Economic Order*. Essays in International Finance, No. 139. Princeton University Press, Princeton
77. Lévai K. - Tóth I. Gy. (szerk.) (1997): *Szerepváltozások I. Jelentés a nők helyzetéről* TÁRKI és Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága Budapest
78. Meier, G. ed. (1984): *Leading Issues in Development Economics* (4th ed.) Oxford University Press, New York
79. Miklóssy E. (1997): *A területfejlesztés gyakorlata Angliában* Comitatus, szeptember
80. Mikóssy E. (1996): *A készülő területfejlesztési törvény* Vezetéstudomány 1996. 1. szám
81. Mónus Á. (2001): *Public relations: a bizalomépítés művészete*, SHL Hungary Kft.
82. Nők a rendszerváltásban. Szociális és Családügyi Minisztérium
83. Nők és férfiak Magyarországon 2001. KSH – Szociális és Családügyi Minisztérium Budapest 2002.
84. Ónodi I. (2000): *Az Európai Unió társadalmi kirekesztődés elleni küzdelmet szolgáló közösségi programja*. Salgótarján, 2002. március 20.
85. OSI/EU 2002: *Az EU-csatlakozás monitorozása: Nők és férfiak esélyegyenlősége 2000-2002*. Összefoglaló, Budapest, 2002. OSI/EU Accession Monitoring Program, 2002
86. Ökológiai Intézet, Sándor J. (ed.) (2002): *Kalauz az Európai Unió fenntarthatósági politikájához*
87. Pálné Kovács I. (1993): *A lokális autonómia anatómiája*. In: Tények és vélemények a helyi önkormányzatokról. Szerk: Csefkó F. – Pálné Kovács I. MTA RKK Pécs 7-33.p.
88. Perlman, R. - Gurin, A. (1972): *Community Organisation and Social Planning*. John Wiley and Sons, New York
89. Phare Twinning (2002): *Az esélyegyenlőség integrálása a programozási dokumentumokba*. Előadásfóliák Phare-Twinning HU 0008-01 RPP
90. Pongrácz T.né Tóth I. Gy. (szerk.) (1999): *Szerepváltozások II. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről* TÁRKI Budapest

91. Ray, Christopher (1994): *Culture, Intellectual Property and Territorial Rural Development. Sociologia Ruralis* 38 (1) 3 – 20.o.
92. Rechnitzer J. (1997): *Jegyzetek a területi tervezés új, régi kihívásaihoz. Tér és Társadalom.* 1997./3. Pp.57-65.
93. Rechnitzer J. (1998): *A területi stratégiák*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
94. Rechnitzer J.(1998): *A területi stratégiák*, Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs
95. Rechnitzer J. (1996): *A regionális folyamatok sajátosságai és jövőbeli fejlődési irányai Magyar Tudomány* 1996. 11. szám
96. Recipes, 2000. Best practices of Gender Mainstreaming. <http://www.infcom.it/arcidonna/mainstreaming/Ligth/inglese/Recipes/recipesenl.html>
97. Rubery, J. & C. Fagan, 2000. Gender Impact Assessment and European Employment
98. Sára J. (1999): *A területfejlesztés és a regionalitás. Regionális kihívások (Konferencia beszámoló 1999.)*
99. SAPARD Tervezési Útmutató, FVM 2001
100. Schalkwyk, J, H. Thomas and B. Woroniuk. *Mainstreaming: A Strategy for Achieving Equality between Women and Men.* Sida, Department for Policy and Legal Services, 1996
101. *Segédlet a területfejlesztési programok értékeléséhez.* Váti – Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Közhasznú Társaság, 2001. (Monitoringra vonatkozó fejezetek.) www.vati.hu
102. Sida. *Making a Difference. Gender Equality in Development Cooperation.* Stockholm: Sida, 1999.
103. Smith, G.A. (ed): *Regional Analysis Vol I-II.* Academic Press, New York 1976.
104. Stöhr, W. - Taylor, D.R. (eds.) (1981): *Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries.* Chichester-New York-Brisbane - Toronto: John Wiley and Sons
105. Stöhr, W.B. (1988): *On the theory and practice of local development in Europe.* IIR-Discussion 37. Wien.
106. Stöhr, W.B. (1987): *A területfejlesztési stratégiák változó külső feltételei és új koncepciói.* Tér és Társadalom, 1. sz. pp.96-113.
107. Strukturális Alapok Képzési Program Nemzetközi Bankárképző Központ SPP Non-Twinning, Budapest 2001.
108. Swain, L.B. (1997): *Personal Preferences and Community Development* (Manuscript) University of Wisconsin, River Falls
109. SzCsM Tájékoztató Füzetek: A munkaügyi felügyelő szerepe és lehetőségei a nemek közötti esélyegyenlőség megvalósulásában a *Nők és férfiak esélyegyenlősége* EU Közösségi Akcióprogram támogatásával

110. SzCsM Tájékoztató Füzetek: Törvénykezés és jogérvényesítés a nők elleni diszkrimináció leküzdésére, a *Nők és férfiak esélyegyenlősége* EU Közösségi Akcióprogram támogatásával
111. Szeles P. (1999): *Public relations a gyakorlatban*, Geomédia Kiadói Rt.
112. Szoboszlai Zs. (szerk.) (2001): *Szociális földprogramok Magyarországon*. Esély Szociális Közalapítvány, Szolnok
113. Szoboszlai Zs. : Módszertani segédlet az operatív területfejlesztési programok készítéséhez a Dél-Alföldi Régióban
114. Szuda Z. (1999): *A regionális intézmények működése és szerepe a gyakorlatban*. Regionális kihívások Konferencia beszámoló.
115. Temesi I. (2000): Local Government in Hungary in: Decentralization: Experiments and Reforms. Local Governments in Central and Eastern Europe. Vol.1. ed: Horvath M. T. Open Society Institute, Budapest 355-405.p.
116. *Területfejlesztési szakpolitika tapasztalatai az európai országokban*. Váti Kht, 2003. március
117. Turok, I (1989): *Evaluation and understanding in local economic policy*. Urban Studies 26(2) 587-606.
118. Varga A. T.-Vercseg I. (1993): *A közösségfejlesztés lehetőségei kistérségekben*. (Kézirat) MTA RKK ÉMO, Miskolc
119. VÁTI (1999): Az EU Strukturális Alapjai által finanszírozott programok értékelésének módszertana, MEANS füzetek 1-6. Európai Bizottság XVI Főigazgatóság 2.kötet: „A monitoring és értékelés indikátorainak kiválasztása és használata”.

MELLÉKLETEK

1.SZ. MELLÉKLET: SZEMÉLYISÉGTESZT HELYI VEZETŐK RÉSZÉRE

Állítsa sorrendbe a következő válaszokat! Jelölje a sorrendet 1-től 4-ig számjegyekkel! A **4** jelenti **a legmagasabb**, az **1** a **legalacsonyabb** értéket, aszerint, hogy melyik válasz illik Önre a legjobban.

1. Amikor értekezletekre járok, bosszantónak találom,
 - a) ha a programot késve kezdik, és késve fejezik be _____
 - b) ha nem beszéljük meg, hogy a döntések hogyan érintik az embereket _____
 - c) ha unalmas, nem gyakorlati jellegű dolgokról folyik a vita _____
 - d) ha nem megfelelő döntéseket hozunk. _____

2. Ha csoportban dolgozom, akkor
 - a) különösen fontosnak tartom a szabályok betartását _____
 - b) arra törekszem, hogy buzdítsam a többieket _____
 - c) szeretem, ha munka közben jól érezzük magunkat _____
 - d) át akarom látni a dolgokat, hogy tudjam, hogyan illeszkedik az egészhez az, amit csinálunk. _____

3. Ha valakinek dolgozom,
 - a) tisztán akarom látni a feladataimat, és azt is, hogy mit várnak tőlem _____
 - b) igénylem, hogy elismerjék egyéni teljesítményem _____
 - c) gyakorlati, kézzelfogható, életszerű munkát akarok végezni _____
 - d) lehetőséget akarok kapni a változtatásra. _____

4. Ami igazán felháborít, az az, amikor az emberek
 - a) felületes munkát végeznek, hanyagul pazarolnak _____
 - b) engem, vagy általam ismert valakit kritizálnak _____
 - c) újból és újból ugyanazt a rutinfeladatot végeztetik _____
 - d) fölösleges beszéddel rabolják az időmet. _____

5. Büszke vagyok arra, hogy
 - a) megbízható, hűséges és praktikus vagyok _____
 - b) barátságos, képzeletdús és segítőkész vagyok _____
 - c) rugalmas, gyakorlatias és ötletes vagyok _____
 - d) kipróbált és magas szintű a szakismeretem. _____

6. Ha mások jellemeznének engem, azt mondanák, hogy
 - a) gyakorlatias és összerendezett vagyok, lehet velem együtt dolgozni _____
 - b) törődöm az emberekkel, megértő és segítőkész vagyok _____
 - c) szeretem a gyakorlatias, életszerű, kézzelfogható feladatokat, ezek szóra-koztatnak _____
 - d) szeretek vitatkozni és sokat várok másoktól. _____

7. Melyik tulajdonság jellemzi a legjobban Önt?
- a) Pontos _____
 - b) Gondoskodó _____
 - c) jókedélyű _____
 - d) elméleti. _____
8. Ha másokról mondok véleményt, figyelembe veszem
- a) kötelességtudásukat, teljesítményüket _____
 - b) emberi kapcsolataikat _____
 - c) hogy mennyi örömteli vagy dolgozó órát töltöttünk el együtt _____
 - d) hozzáértésüket. _____
9. Ha azt kellene bemutatnom, hogy hogyan dolgozom, akkor azt mondanám, hogy
- a) késlekedés nélkül hozzáfogok és amíg be nem fejezem, csinálom a munkámat _____
 - b) képzeletgazdag, gondoskodó és alkotó személyiség vagyok _____
 - c) néha nem veszem figyelembe a határidőket és többnyire az utolsó percben készülök el _____
 - d) pontos, elméleti és tervszerű vagyok _____
10. Mások így jellemeznének:
- a) szorgalmas, igyekvő, rendes, tartja magát a szabályokhoz _____
 - b) jól kijön másokkal, törekszik a dolgokon javítani és önmagát megvalósítani _____
 - c) néha ötletszerű és kiszámíthatatlan _____
 - d) tervszerű, ötletdús és előre gondolkodik. _____
11. A magam számára a következőképpen rangsorolnám a következő foglalkozásokat
(A 4 a legmagasabb, 1 a legalacsonyabb)
- a) üzletember _____
 - b) szaktanácsadó _____
 - c) ács _____
 - d) tudós. _____
12. Igazán méltányolom, ha az emberek elismerik
- a) ragaszkodásomat, szorgalmamat, felelősségérzetemet _____
 - b) azt a képességemet, hogy másokat megértek _____
 - c) merészségemet, ügyességemet, időbeosztásomat _____
 - d) képességeimet, szakértelmemet, elképzeléseimet. _____

MILYEN AZ ÖN „BELSŐ VEZÉRLÉSE”?
EXTROVERTÁLT VAGY INTROVERTÁLT?

Válasszon *egyét* a következő állítások közül!

Karikázza be az Önre leginkább illő válasz kezdőbetűjét!

- | | |
|---|-----|
| 1. Nekem | |
| (a) sok közeli barátom van | A B |
| (b) csak néhány közeli barátom van. | |
| 2. Amikor kérdeznek | |
| (a) azonnal válaszolok, | A B |
| (b) gondolkodom a válaszon. | |
| 3. Szabad időmet szívesen töltöm | |
| (a) sok ember társaságában | A B |
| (b) csak egy vagy két ember társaságában. | |
| 4. Jobban szeretek | |
| (a) beszélgetni | A B |
| (b) hallgatni. | |
| 5. Ha dolgozom | |
| (a) szívesen hallgatok közben zenét | A B |
| (b) csendre van szükségem a koncentrációhoz. | |
| 6. Általában | |
| (a) szeretek emberek között lenni | A B |
| (b) szívesebben vagyok egyedül. | |
| 7. Rendszerint azt mondják rólam, hogy | |
| (a) kimutatom érzelmeimet | A B |
| (b) nem nagyon mutatom ki az érzelmeimet. | |
| 8. Szívesebben közlöm mondandómat | |
| (a) szóban | A B |
| (b) írásban. | |
| 9. Amikor sok emberrel kell együtt lennem, a nap végére | |
| (a) még mindig tele vagyok energiával, | A B |
| (b) már elfáradok. | |
| 10. Azt mondják, hogy | |
| (a) beszédes vagyok, | A B |
| (b) hallgatag vagyok. | |
| 11. Szívesebben | |
| (a) megyek látogatóba | A B |
| (b) maradok otthon a családommal. | |
| 12. Jobban szeret Ön | |
| (a) több emberrel beszélgetni, vagy | A B |
| (b) valakit hallgatni? | |

Összesen: _____

Az „A” jelű válaszok aránya jelzi az Ön *extrovertált* voltát.

A „B” jelű válaszok aránya jelzi az Ön *introvertált* voltát.

ÉRTÉKELES

Az Ön neve:	Életko- ra:	Nô: +	Ffi: ↗	Iskolai végzettsé- ge, szakképzettsé- ge:	Jelenlegi, vagy utolsó munkahe- lye:	Munka- nélküli óta
-------------	----------------	-------	--------	---	--	---------------------------------------

Írja be a megfelelő helyre a válaszokra adott értékeket!

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	össz.
a)													
b)													
c)													
d)													

az a) sor összesen

_____ *kötelességtudó*

Az „A” jelű válaszok száma:

a b) sor összesen

_____ *emberbarát*

a c) sor összesen

_____ *tettrekész*

A „B” jelű válaszok száma:

a d) sor összesen

_____ *szakértő*

2.SZ. MELLÉKLET: TELEPÜLÉSI FELMÉRŐ ÍV

I. TERÜLET: ... km²

II. NÉPESSÉGSZÁM: ... fő

III. FEKVÉS

1. A település távolsága néhány fontosabb földrajzi ponttól:				
	Gazdasági és/vagy ellátó centrumok:		Idegenforgalmi centrumok	
	köz- úton (km)	föld- úton (km)	köz- úton (km)	föld- úton (km)
Miskolc:	Aggtelek:
Edelény:	Rakacai-tó:
Szendrő:	Lillafüred:
Szikszó:	Szalajka-völgy:
Encs:	Tokaj:
Abaujszántó:	Zempléni-hg.:
Putnok:	Országhatár:
.....::
.....::
Vasútállomás::
.....:	településszövetségi központ:
.....:	Gagybátor:
.....::
2. A település közvetlen összeköttetései:				
	köz- úton (km)	föld- úton (km)	<u>útminőség:</u> nagyon rossz; rossz; kielégítő; jó	
.....:□□	a. egy számjegyű út	
.....:□□	b. két számjegyű út	
.....:□□	c. egyéb kiépített út	
.....:□□	d. földút	
.....:□□	e. jelzett turistaút	
.....:□□	f. jelzetlen gyalogút	

IV. TERMÉSZETI KÖRNYEZET

1. Felszín: m tszf. 2. Természetes növényzet Erdőterület:..... ha Jellemző fajták: ha ha ha 3. felszíni vizek:	4. ásványkincsek: 5. természeti nevezetességek, védett értékek: (a. országos védelem alatt áll; b. helyi védelem alatt áll) 6. környezetszennyező források:
---	--

V. INFRASTRUKTURÁLIS KÖRNYEZET

1. közművek (2002):

	Képzés éve	Bekötött lakás	Fogyasztás/ forgalom
--	------------	----------------	-------------------------

	Képzés éve	Bekötött lakás	Fogyasztás/ forgalom
Áramszolgáltatás (1000kwh/év)			
vezetékes gáz (1000m3/év)			
vezetékes víz (1000m3/év)			
szennyvízvezeték			
szennyvíztisztító			
szemétszállítás			
vonalas telefon			
mobiltelefon			
kábel TV			
szélessávú Internet			

2. közlekedés:

autóbuszjáratok száma:járatpár/nap

gépkocsik száma:db

falugondnoki busz:-óta típus járat/nap

3. kereskedelmi ellátás

boltok száma db

élelmiszer db

vegyesbolt db

bolti alapterület:..... m²

Legközelebbi kereskedelmi központ

(ÁFÉSZ) :.....

ellátási központok:

.....

.....

4. lakossági szolgáltatás

helyben biztosított szolgáltatás:

.....

.....

.....

gázcseretelep

autószervez

egyéb ellátási központok:

.....

.....

5. intézmények:

	Az ellátás legközelebbi központjai			igénybevevők száma
a. egészségügy				
körzeti orvos	_____	_____	_____
gyermekorvos	_____	_____	_____
fogorvos	_____	_____	_____
állatorvos	_____	_____	_____
szakrendelés	_____	_____	_____
mentőszolgálat	_____	_____	_____
kórház	_____	_____	_____
gyógyszertár	_____	_____	_____
b. szociális ellátás				
bölcsőde	_____	_____	_____
öregek napközije	_____	_____	_____
szociális otthon	_____	_____	_____
szociális gondozó	_____	_____	_____
szociális étkeztetés	_____	_____	_____
(folytatás)				
c. oktatás				
óvoda	_____	_____	_____
ált. isk. alsó tag.	_____	_____	_____
ált. isk. felső tag.	_____	_____	_____
kisegítő iskola	_____	_____	_____
gimnázium	_____	_____	_____
szakközépiskola	_____	_____	_____
szakmunkásképző	_____	_____	_____
d. művelődés				
művelődési ház	_____	_____	_____
könyvtár	_____	_____	_____
mozi	_____	_____	_____
e. vallás				
római kat.	_____%	_____
görög kat.	_____%	_____
református	_____%	_____
.....	_____%	_____
.....	_____%	_____
f. pénzügyi, biztosítási intézmények				
OTP	_____	_____	_____
Takarékszövetkezet	_____	_____	_____
kereskedelmi bank	_____	_____	_____
Posta	_____	_____	_____
biztosító	_____	_____	_____
.....	_____	_____	_____
g. hatóság, igazgatás, rendészet				
(kör)jegyzőség	_____	_____	_____
földhivatal	_____	_____	_____
közjegyző	_____	_____	_____
bíróság	_____	_____	_____
ügyészség	_____	_____	_____
rendőrség kmb.	_____	_____	_____
rendőrkapitányság	_____	_____	_____
tűzoltóság	_____	_____	_____
munkaügyi központ	_____	_____	_____
építési hatóság	_____	_____	_____
közlekedési felügyelet	_____	_____	_____
ÁNTSZ	_____	_____	_____

6. hírközlés, kommunikáció:

- a. postahivatal :.....db
 b. telefonvonalak: db
 c. mobil szolgáltató:.....db
 e. CB rádió:db
 f. parabola antenna:db
- g. Internet csatlakozások száma:db
 h. fénymásoló:db
 i. szkennel:db
 j. ISDN vonal:db
 k. ADSL vonal:db

7. ingatlanok

a. lakások száma: db

a lakóépületek építési év szerinti megoszlása:

-1919	1920-44	1945-59	1960-69	1970-79	1980-89	1990-2000	2001-

- b. lakások átlagos alapterületem²
 alapterület :.....m²
 szobaszám :.....db
 fürdőszobás lakás :.....db
- g. üres házak.db
 jó állapotban :..... dbe Ft/db
 tűrhető állapotban :..... dbe Ft/db
 romos, lebontásra :..... dbe Ft/db
- c. üdülők száma : db
 ebből külföldi tulajdonban:.....db
- d. külterületi lakott helyek :..... 0 db ház
- e. ipari ingatlanok :.....dbm²
- f. tulajdon szerint
 természetes személyek tulajdona:db önkormányzati:db egyéb: db

8. műemlékek

.....

9. rendezési terv készítésének időpontja :.....

készítője :.....

VI. GAZDASÁGI KÖRNYEZET

1. társas vállalkozások száma: db

megnevezés	székhely	tevékenység	foglalkoztatottak	jelenlegi helyzete

2. magánvállalkozások száma: db

megnevezés	tevékenység	jelenlegi helyzete

5. a lakosság tőkeereje

- a. SZJA adóalany: fő
 SZJA adóalap 2002: (e Ft)
 befizetett SZJA 2002: (e Ft)

6. önkormányzati gazdálkodás (e Ft)

bevételek	e Ft	kiadások	e Ft
összes bevétel		összes kiadás	
helyi adó		összes működési kiadás	
SZJA 2002		egészségügyi, szoc. kiadás	
norm. állami hozzájár.		oktatás	
céltámogatás		kommunális	
címzett támogatás		szórakoztatás, sport	
		felhalmozás	

7. pályázati aktivitás

pályázati cél (eFt)	igényelt összeg (eFt)	kapott összeg (eFt)	a pályázat kiírója

8. vállalkozókat támogató intézkedések, szolgáltatások

támogató	támogatási forma

VII. TÁRSADALMI KÖRNYEZET

1. népességszám alakulása

1870	1921	1941	1949	1960	1970	1980	1990	2000

2. népmozgalom

Lakónépesség számának alakulása 1990-2000

természetes szaporodás	vándorlási különbözet	összesen

3. napjainkra jellemző vándorlási irányok

beköltözések:.....fő

elköltözések:.....fő

4. nemek és családi állapot szerinti megoszlás (2000)

15 év feletti	férfi	nő	összesen
nőtlen/hajadon			
házas			
elvált			
özvegy			
összesen			

5. iskolai végzettség (2000)

7 év feletti	férfi	nő	összesen
< 8 oszt.			
8 oszt.			
szakmunkás			
érettségi			
főiskola, egyetem			

informatikai tudással rendelkező 35 év alattiak száma:.....fő

felnyitóképzésbe bevonható személyek száma

8 általános kiegészítő képzés :.....fő

OKJ minősítéssel ellátott szakképzés :.....fő

népőiskolai képzés :.....fő

6. életkor (2002)

életkor	férfi	nő	Összesen
0-4			
5-9			
10-14			
15-19			
20-24			
25-29			
30-34			
35-39			
40-44			
45-49			
50-54			
55-59			
60-64			
65-69			
70-74			
75-79			
80-84			
85-X			

7. etnikum

etnikum	fő (2000)	család
cigány		
szlovák		
lengyel		
német		
román		

gyermek			
---------	--	--	--

aktív korú			
nyugdíjkorú			

9. foglalkoztatottság

aktív foglalkoztatott		nyugdíjas	
munkanélküli		közmunkás	
inaktív		35 év alatti érettségizett	
eltartott		munkát vállalna helyben	
helyben dolgozó			
eljáró			

10. Mennyi embert tud jelenleg, és hány embert lenne képes foglalkoztatni az önkormányzat támogatás igénybevételével az alábbi területeken?

	jelenleg foglalkoztat	képes lenne foglalkoztatni
település karbantartás		
szociális szolgáltatás		
kulturális szolgáltatás		
külterület karbantartás		

11. foglalkoztatási rétegződés (aktív keresők)

	1949	1960	1970	1980	1990	2000
ipar, építőipar						
mezőgazdaság						
egyéb						
összesen						

12. szociális gondoskodásban részesülők

munkanélküli segélyezettek		saját jogon nyugdíjellátásban nem részesülők	
rendszeres szociális segélyben részesülők		értelmi fogyatékosok	
nevelési segélyben részesülők		mozgáskorlátozottak	
gyámügyi segélyben részesülők		egyéb fogyatékosok	
közgyógy ellátásban részesülők			

13. értelmiség

	helyben	közelben	hiányzik	elszármazott
pedagógus				
agrár				
műszaki				
igazgatási				
pap				
egészségügyi				

14. jellemző mesterségek, mesterek

ma	hagyományosan

15. idegen nyelvet beszélők

angol	:.....fő	francia	:.....fő
német	:.....fő	orosz	:.....fő
spanyol	:.....fő	_____	:.....fő

VIII. POLITIKAI KÖRNYEZET

1. önkormányzati képviselő testület néhány jellemzője

férfi	:.....fő
nő	:.....fő
30 év alatti	:.....fő
31-50 éves	:.....fő
60 év feletti	:.....fő
8 ált. végzett	:.....fő
szakmunkás	:.....fő
érettségizett	:.....fő
diplomás	:.....fő

2. külső szervezetekhez való csatlakozás

szervezet	tagdíj	szervezet	tagdíj	szervezet	tagdíj

3. külső testületekben, bizottságokban való képviselet

szervezet	funkció	szervezet	funkció

4. testvér települési kapcsolatok

település	ország	a kapcsolat jellege	a kapcsolat szervező- je	év

3.SZ MELLÉKLET: TELEPÜLÉSI ERŐFORRÁS-FELMÉRÉS

Település:

sorszám:.....

CSEREHÁTI ERŐFORRÁS-FELMÉRÉS
2005.

<i>Fejezet címe</i>	<i>Kitöltött lapok száma</i>	<i>Kitöltő neve</i>	<i>Kitöltés időpontja</i>
I. Lakások			
II. Lakosok			
III. Földek			
IV. Mesterségek			
V. Gyereknevelés			
VI. Idősgondozás			
VII. Háztartásvezetés			
VIII. Művelődés			

I. Lakások

1. Építési év

- 1960 előtt
- 1960-79 között
- 1980-89 között
- 1990-99 között
- 2000 után

2. Utolsó felújítás ideje

- 1980 előtt
- 1980-89 között
- 1990-99 között
- 2000 után

3. Alapterület

- 80 m² alatt
- 80-120 m²
- 120-180 m²
- 180 m² felett

4. Szobaszám

- 1 szoba
- 2 szoba
- 3-4 szoba
- 4 szobánál több

5. felszereltség

- Vezetékes villany
- Vezetékes víz
- Vezetékes gáz
- Vezetékes szennyvíz
- Szervezett hulladékgyűjtés
- Fürdőszoba
- Vízöblítéses WC
- Telefon
- Internet
- Kábel Tv
- Parabola antenna

6. Épület jellege

- Hagyományos parasztház
- Paraszt-polgár ház
- Kockaház
- Beazonosíthatatlan
- Egyéb:

7. Épület állaga

- Kívül-belül elhanyagolt
- Kívül jó, belül elhanyagolt
- Belül jó, kívül elhanyagolt
- Kívül-belül megfelelő
- Kimondottan jó

8. Homlokzat

- Utcaképbe illő, igényes
- Utcaképbe illő, elhanyagolt
- Utcaképbe nem illő, de át-
alakítható
- Utcaképbe nem illő, át-
alakítható

9. Kert állapota
 - a. Nincs hely kertnek
 - b. Kert van, de gondozatlan
 - c. Közepesen gondozott kert
 - d. Igényes kert
10. Kerítés, utcai sövény
 - a. Nincs
 - b. Omladozó, hiányos
 - c. Stabil, de ízléstelen
 - d. Stabil, ízléses
11. Felújítási igény
 - a. Lebontandó
 - b. Jelentős felújítást igényel
 - c. Kisebb felújítást igényel
 - d. Felújítást nem igényel
12. Bentlakó családok száma
 - a. 1 csonka család
 - b. 1 család
 - c. 2 család
 - d. 3 család
 - e. 4 család
 - f. 5 családnál több
13. Lakók száma:
 - a. 1 fő
 - b. 2-3 fő
 - c. 4-6 fő
 - d. 7-10 fő
 - e. 11-20 fő
 - f. 20 főnél több
14. Tulajdonosok
 - a. A bentlakók az egyetlen tulajdonosok
 - b. Más tulajdonosok is vannak
 - c. A bentlakókon kívüli magántulajdonosok
 - d. Állami, önkormányzati tulajdon
 - e. Egyéb:
.....

Felújítási igény leírása:

.....

.....

II. Lakók

	<i>felnőttek</i>						<i>gyerekek</i>
	<i>1.lakó</i>	<i>2.lakó</i>	<i>3.lakó</i>	<i>4.lakó</i>	<i>5.lakó</i>	<i>6.lakó</i>	
Nemek							
Férfi							
nő							
Korosztály							
0-2 éves							
3-5 éves							
6-10 éves							
11-14 éves							
15-18 éves							
19-35 éves							
36-54 éves							
55-62 éves							
62-79 éves							
80 év feletti							
Családi állapot							
Nőtlen/hajadon							
Házas							
Elvált							
özvegy							
Legmagasabb iskolai végzettség							
8 általánosnál kevesebb							
8 általános							
szakmunkás							
Szakközépiskola							
gimnázium							
Technikum							
Főiskola							
egyetem							
Munkában eltöltött évek száma							
1 évnél kevesebb							
2-4 év							
5-9 év							
10-19 év							
20 évnél több							

Munkahelye és fizetésének havi bruttó összege							
30 ezer Ft alatt							
30-56 ezer Ft							
57 ezer Ft							
58-79 ezer Ft							
80-119 ezer Ft							
120-199 ezer Ft							
200 ezer Ft feletti							
Rendszeres, de nem foglalkoztatásból származó jövedelem típusa és annak havi bruttó összege							
30 ezer Ft alatt							
30-56 ezer Ft							
57 ezer Ft							
58-79 ezer Ft							
80-119 ezer Ft							
120-199 ezer Ft							
200 ezer Ft feletti							
Szezonális jövedelem forrása és annak évi bruttó összege							
100 ezer Ft-nál kevesebb							
100-249 ezer Ft							
250-499 ezer Ft							
500-999 ezer Ft							
1000 ezer Ft feletti							
Szociálpolitikai támogatásra való jogosultság							
1 gyermek után							
2 gyermek után							
3 gyermek után							
4 és több gyermek után							
A lakás fenntartására fordított összeg havi nagysága							
áramdíj							
vízdíj							
fűtés							

szemétdíj							
Kábel TV							
telefon							
A lakás felújítására az utóbbi 5 évben fordított összeg nagysága							
átépítés							
Festés, meszelés							
A lakással kapcsolatos tervek							
Más településen vásárolna lakást							
Más településen építene lakást							
Más településen bérelne lakást							
Más településen rokonokhoz költözne							
Maradna a faluban, de másik lakást vásárolna							
Maradna a faluban, de másik lakást építene							
Maradna a faluban, de másik lakást bérelne							
Maradna a faluban, de rokonokhoz költözne							
A mostani lakást bővítené							
A mostani lakást felújítaná							
Jól van így							
Egyéb:							
Hova költözne szívesen							
Sehova							
Közeli faluba							
Közeli városba							
Miskolc környékére							
Miskolcra							
Budapest környé-							

kére							
Budapestre							
Más hazai településre							
Külföldre							

Lakóhelyhez való viszony jellemzése:

.....

III. Földek

1. A család tulajdonában lévő földek típusa és nagysága

- a. Belterületi kert ha
- b. Szántó ha
- c. Rét, legelő ha
- d. Gyümölcsös ha
- e. Erdő ha
- f. Nádas ha

2. A család által használt

- a. Belterületi kert ha
- b. Szántó ha
- c. Rét, legelő ha
- d. Gyümölcsös ha
- e. Erdő ha
- f. Nádas ha

3. Állatállomány szokásos nagysága

- a. baromfi db
- b. sertés db
- c. juh db
- d. kecske db
- e. szarvasmarha db
- f. ló db
- g. szamár db
- h. méhcsalád db
- i. nyúl db
- j. egyéb: db

4. A használt terület hány tagban található?

- a. 1 tagban
- b. 2-3 tagban
- c. 4-7 tagban
- d. 8 tagnál több

5. Gépesítettség

- a. semmilyen gép nincs

2. Mennyi jövedelemhez jut a gyermekek után egy hónapban?

- a. 0 – 20.000 Ft
- b. 20.000 – 40.000 Ft
- c. 40. 000 – 60.000 Ft
- d. 60. 000 Ft fölött

3. Milyen gyermekekkel szolgáltatások állnak rendelkezésére a településen, vagy a környékén? Hol?

<i>szolgáltatás</i>		<i>helye</i>	<i>igénybe veszi</i>	<i>igényt tart rá</i>
bölcsőde	van / nincs			
Óvoda	van / nincs			
alsó tagozat	van / nincs			
felső tagozat	van / nincs			
középiskola	van / nincs			
gyermekorvos	van / nincs			
Védőnő	van / nincs			
logopédus	van / nincs			
pszichológus	van / nincs			
gyógypedagógus	van / nincs			
családsegítő	van / nincs			
gyermekjóléti szolgálat	van / nincs			
Napközi	van / nincs			
iskola utáni korrepetálás	van / nincs			
művészeti oktatás	van / nincs			
hétfélig játszóház	van / nincs			
Játszóter	van / nincs			
nyári táborozás	van / nincs			

4. Mennyit költ kimondottan gyermekére/gyermekére egy hónapban (étel, ruházat, iskoláztatás, szabadidő)

- a. 0 – 20.000 Ft
- b. 20.000 – 40.000 Ft
- c. 40. 000 – 60.000 Ft
- d. 60. 000 Ft fölött

5. Gyermekeknevelést segítő szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárások

.....

VI. Idősgondozás

1. Kit tart idősnek?

- a. 60 év felettieket
- b. 65 év felettieket
- c. 70 év felettieket
- d. 75 év felettieket
- e. ennél is öregebbeket

2. Hány 65 év feletti idős ember van a családban? fő

3. Hányan szorulnak ebből mások gondoskodására? Fő

4. Milyen időskorúaknak járó szolgáltatás létezik a településen

<i>Szolgáltatás</i>		<i>nem veszi igénybe a családból senki</i>	<i>legalább egy fő a családból igénybe veszi</i>	<i>legalább egy fő a családból igényt tart rá</i>
otthoni étkeztetés	van / nincs			
szociális gondozó	van / nincs			
idősek napközi otthona	van / nincs			
házi beteggondozás	van / nincs			
bevásárlás	van / nincs			
takarítás	van / nincs			
mosás-vasalás	van / nincs			
kirándulás	van / nincs			
ügyintézés	van / nincs			
tűzifaaprítás	van / nincs			

5. Legközelebb hol érhetőek el az alábbi közszolgáltatások

- a. körzeti orvos
- b. gyógyszertár
- c. orvosi ügyelet
- d. kórház

6. Ön szerint miben szenvednek hátrányt a településen élő idős emberek?

- a. egészségügyi ellátás
- b. szociális segítség (pl. tüzelőbehordás, favágás)
- c. étkezés
- d. közösségi élet
- e. jövedelemkiegészítő munkavégzés lehetősége
- f. korábbi tapasztalatok, tudás átadásának lehetősége

7. Ön hogyan látja a településén az öregek helyzetét?

VII. Háztartásvezetés

1. Hány fő él az Önök háztartásában? fő

2. Napjainkban mennyi pénz szükséges havonta ahhoz, hogy egy olyan család, mint az Önöké

- a. biztonságban élhessen?Ft
 b. kényelmesen, gond nélkül élhessen?Ft
 c. luxus körülmények között élhessen?Ft

3. Honnan szerzik be a háztartásban szükséges dolgokat

	friss élel- miszerek	tartós élelmisze- rek	vegyi áruk, tisztító sze- rek	ruhane- műk	műszaki cikkek
saját maguk állítják elő					
helyi kis bolt					
helyi abc, közért					
környékbeli nagyobb bolt					
a legközelebbi város- ban lévő nagyobb bolt					
Miskolcon					
mozgóboltból					

4. Ha nem helyben vásárolnak, hogyan jutnak el a másik településig?

Közlekedési eszköz	gyakoriság %-ban
a. busszal	
b. saját személygépkocsival	
c. más tulajdonában lévő személygépkocsival	
d. önkormányzati kisbusszal	

5. Milyen technikai eszközökkel rendelkeznek az alábbiak közül

technikai eszköz	használja	nem használja	igényt tart rá
Vezetékes telefon	van / nincs		
mobil telefon	van / nincs		
keleti márkájú gépkocsi	van / nincs		
nyugati márkájú gépkocsi	van / nincs		
Internet kapcsolat	van / nincs		
automata mosógép	van / nincs		
videokamera	van / nincs		
üdüző, nyaraló	van / nincs		
hobbikert	van / nincs		

hűtőgép	van / nincs
fagyasztóláda	van / nincs
mosogatógép	van / nincs

6. Átlagosan mennyit költenek az alábbiakra?

	Forint	Nem tudja / nem választott	Nem költ rá
Rezsiköltség (víz, villany, csatorna etc.)			
Telefonálás			
Élelmiszer, étkezés			
Ruházat, cipő			
Közlekedés, utazás			
Gyógyszer és egyéb egészségügyi kiadás			
Tisztító és tisztálkodó szerek			
Tankönyv és egyéb taneszközök			
Élvezeti cikkek (cigaretta, alkohol etc.)			
Egyéb szolgáltatások, l: javítás, fodrász			
Művelődés (könyv, mozi, színház, újság)			
Hiteltörlesztés (banki; áruvásárlási etc.)			
Összesen (önkód!)			

7. Mennyit takarítanak meg egy hónapban?

8. Van tartozásuk? Mekkora összeg?

9. Kinek tartoznak?

- Magánszemélynek
- Banknak
- Kereskedőnek
- Közszolgáltatónak
- Önkormányzatnak

10. Mi jelenti a legnagyobb gondot a háztartás vezetésében?

.....

11. Véleménye szerint hogyan élnek a faluban élő többi családhoz képest?

- Sokkal jobban

- b. Jobban
- c. Hasonlóan
- d. Rosszabbul
- e. Sokkal rosszabbul

12. Mire lenne szükségük – általában a pénzen kívül - ahhoz, hogy jobban éljenek?

.....

.....

.....

VIII. Művelődés

1. Milyen közösségi rendezvények léteznek a településen és melyeken vesznek részt?

<i>Rendezvény</i>	<i>részt vesznek rajta</i>	<i>nem vesznek részt rajta</i>
farsangi bál	van / nincs	
tavaszköszöntő	van / nincs	
falunap	van / nincs	
szüreti bál	van / nincs	
karácsonyi ünnepség	van / nincs	
játszóház	van / nincs	
táncház	van / nincs	
Kézműves bemutató	van / nincs	

2. Milyen alkalommal gyűlik össze a legtöbb ember a településen?

.....

3. Az alábbi intézmények közül melyek találhatóak meg az önök településén és mennyire van működésükkel megelégedve?

	Elégedettségi pontszám 1-5-ig
a. művelődési ház	van / nincs
b. közösségi ház	van / nincs
c. teleház	van / nincs
d. mozi	van / nincs
e. helyi TV	van / nincs
f. helyi újság	van / nincs

4. Van a háztartásban

<i>Információs eszköz</i>		<i>Mennyi időt nézik/hallgatják naponta(óra)</i>	<i>Mit néz/hallgat rajta legszívesebben</i>
rádió	van / nincs		
magnó	van / nincs		
CD lejátszó	van / nincs		
televízió	van / nincs		
műholdvevő vagy kábeltévé	van / nincs		
videó	van / nincs		
DVD lejátszó	van / nincs		
számítógép	van / nincs		

5. Hány és milyen jellegű könyvük van?

<i>Könyv típusa</i>	<i>darabszám</i>
Szépirodalmi mű	
Krimi, akcióregény	
szakkönyv	
Lexikon, szótár	
Tankönyv	
Egyéb:	
összesen	

6. Milyen újságot, folyóiratot olvas, vagy olvasna szívesen?

<i>Újság, folyóirat típusa</i>	<i>járatja</i>	<i>Máshol olvas-sa</i>	<i>Szívesen olvasná</i>
Országos napilap			
Megyei napilap			
Közéleti, politikai magazin			
Családi magazin			
Szaklap:			
rejtvényújság			
bulvárlap			
Hirdetési újság			
Egyéb:			

7. Milyen szinten tudja használni és mire használja a számítógépet?

<i>Számítógépes funkció</i>	<i>Sehogyan sem</i>	<i>Alig-alig</i>	<i>jártasan</i>	<i>Másokat is taníthatna</i>
Játék				
szövegszerkesztés				
táblázatok kezelése, kimutatások készítése				

Pénzügyi tranzakciók bo- nyolítása
Elektronikus levelezés
Internetes keresés
Egyéb:

8. Ha nem kerülne pénzbe, szívesen használná-e a számítógépet?

Igen, mert

.....

.....

Nem, mert

.....

.....

9. Milyen képzésen, tanfolyamon, milyen időtartamban vett részt és min venne részt szívesen?

<i>Képzés, tanfolyam tí- pusa</i>	<i>Időtarta- ma</i>	<i>az idén</i>	<i>tavaly</i>	<i>korábban</i>	<i>Szívesen részt venne</i>
8 általános befejezése					
szakmai betanító					
szakmunkás					
középiskolai érettségi					
nyelvi					
számítógépes					
sz.gépkocsivezetői					
önismereti					
Egyéb:					

10. Milyen formában kívánja magát képezni?

<i>Képzés formája</i>	<i>Egyénileg</i>	<i>kiscsoportban</i>	<i>Nagyobb cso- portban</i>
Semmilyen			
a helyi vagy közeli általános isko- lához kapcsolódva			
valamely középiskolához kapcsolo- lódva			
munkaügyi központ által szerve- zett képzésen			
a Településszövetség által szerve- zett képzésen			
önképzéssel			
egyéb módon:			

11. Mi hiányzik leginkább a település kulturális életéből? Ön hogyan képzei el a település kulturális életét?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.SZ. MELLÉKLET: PROJEKTGYŰJTŐ KÉRDŐÍV

1. A kezdeményező szervezet adatai

1.1 A szervezet neve, típusa, vezetőjének neve	
Név:	
Típus:	
Vezető neve:	
1.2 A szervezet címe, elérhetősége	
Irányítószám:	Település:
Utca, házszám:	
Telefon:	Fax:
E-mail:	Honlap:
1.3 A kapcsolattartó neve és elérhetősége	
Név:	
Irányítószám:	Település:
Utca, házszám:	
Telefon:	Fax:
E-mail:	

2. A projekt részletes bemutatása, leírása

5	
2.2 A projekt kapcsolódása a Regionális Operatív Program (ROP) tervezett tématerületeihez	
1. A regionális gazdasági környezet fejlesztése Térségi kapcsolatrendszer fejlesztése <input type="checkbox"/> Turisztikai vonzerők fejlesztése <input type="checkbox"/> <i>Turisztikai fogadóképesség javítása</i> <input type="checkbox"/> Turisztikai arculat kialakítása <input type="checkbox"/>	2. Integrált térség- és településfejlesztés Integrált településfejlesztési akciók <input type="checkbox"/> Barnamezős területek újrahasznosítása <input type="checkbox"/> Környezetbarát, hatékony közlekedési rendszerek megteremtése <input type="checkbox"/> Közösségi célú informatikai fejlesztések <input type="checkbox"/> Közösségek energiaellátása és szennyvíz-kezelése <input type="checkbox"/>

<p>3. A társadalom megújuló képességének javítása</p> <p>A helyi közigazgatás modernizálása és kapacitásépítése <input type="checkbox"/></p> <p>Hátrányos helyzetűek foglalkoztatásának támogatása <input type="checkbox"/></p> <p>A vállalkozások, munkavállalók alkalmazkodóképességének javítása <input type="checkbox"/></p> <p>Regionális tudásközpontok kialakítása <input type="checkbox"/></p> <p>Vidéki felsőoktatási infrastruktúra fejlesztése <input type="checkbox"/></p> <p>Non-profit közhasznú gazdasági szolgáltatók és együttműködések fejlesztése <input type="checkbox"/></p>	<p>4. Egyéb <input type="checkbox"/></p> <p>Éspedig:</p>
---	--

2.3 Célok és azok indoklása	
2.3.1 A stratégiai célok (tágabb célok)	
2.3.2 A projektcélok (közvetlen célok)	
2.4 Milyen szükségletekre válaszol a projekt (háttér és indoklás)?	
2.5 Korábban megvalósított kapcsolódó tevékenységek	
2.5.1 Előző Phare programok	
2.5.2 Magyar forrásokból megvalósított projektek és programok	
2.6 Célcsoport	
2.7 A projekt megvalósításának várható, „kézzelfogható”, számszerűsített eredményei (pl.: ...db, ... km ² ... %, ... fő)	
2.8 A projekt hatóterülete, regionális hatásának bemutatása	
2.9 A projekt határon átnyúló hatásának bemutatása (amennyiben releváns)	

2.9.1 A projekt régiós határo(ko)n átnyúló hatásának bemutatása			
2.9.2 A projekt országhatáro(ko)n átnyúló hatásának bemutatása			
2.10 Ha a projekt kapcsolódik más projektekhez, milyen formában történik?			
2.11 A projekt innovatív jellegének bemutatása			
2.12 Megvalósítás helye (földrajzi értelemben)			
Település	Statisztikai kistérség	Megye	Régió
2.13 A projekt megvalósításához szükséges emberi erőforrás bemutatása			
2.14 A projekttel kapcsolatos egyéb fontos információk leírása (amennyiben szükséges)			

3. A projekt költségvetése

Projektfázis	Tervezett teljes költségvetés	Tervezett saját erő	Tervezett támogatás
Projekt-előkészítés	(ezer Ft)	(ezer Ft)	(ezer Ft)
Megvalósítás	(ezer Ft)	(ezer Ft)	(ezer Ft)
A projekt utókövetése	(ezer Ft)	(ezer Ft)	(ezer Ft)
Összesen	(ezer Ft)	(ezer Ft)	(ezer Ft)

A projekt melyik alaphoz folyamodik finanszírozásért?

ERDF

ESF

EAGGF

4. A projekt megvalósításának tervezett időrendje

Projektfázis	Projekt-tevékenységek megkezdése (év/hó)	Projekttevékenységek befejezése (év/hó)
Projekt-előkészítés		
Megvalósítás		
Projekt utókövetése		

5. A projekt keretében végzett tevékenységek felsorolása

	Tevékenység megnevezése	Kezdési dátum	Befejezési dátum	Együttműködő partnerek	Egyéb közreműködők
1					
2					
3					

6. Partnerségi javaslat, az együttműködés tartalmának bemutatása

--

7. Kiegészítő és párhuzamos tevékenységek

7.1 Kiegészítő tevékenységek (a projekthez kapcsolódó tervezett kiegészítő tevékenységek)

	Tevékenység megnevezése	Kezdési dátum	Befejezési dátum
1			
2			
3			

7.2 Párhuzamos tevékenységek (a projekthez kapcsolódó tervezett párhuzamos tevékenységek)

	Tevékenység megnevezése	Kezdési dátum	Befejezési dátum
1			
2			
3			

8. A projekt fenntarthatóságának bemutatása

8.1 Milyen források fedezik majd az eredmények fennmaradását a projekt befejeződése után?
8.2 Milyen szervezeti keretek biztosítják majd a projekt eredményeinek fenntartását?
8.3 Hogyan valósul meg a partnerek közötti koordináció?
8.4 A projektre milyen igények, szükségletek mutatkoznak hosszabb távon?

9. Szükséges tanulmányok, tervek

Tanulmányok, tervek	Igen	Nem	Készületben van	Nincs rá szükség
Készült-e <i>műszaki megvalósíthatósági tanulmány</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Készült-e <i>gazdasági-pénzügyi megvalósíthatósági tanulmány</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Készült-e <i>környezeti hatástanulmány</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendelkezésre állnak-e az <i>építési engedélyezési tervek</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendelkezésre áll-e a <i>projekt kiviteli terve</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Egyéb engedélyek</i> szükségesek-e a projekt keretében tervezett beruházáshoz? Nem <input type="checkbox"/> Igen <input type="checkbox"/>				
Ha az előző kérdésre a válasz „igen”, akkor nevezze meg az engedély típusát:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendelkezésre áll-e ez az engedély?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendelkezésre állnak-e a <i>beszerzésre kerülő eszközök műszaki leírásai</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendelkezésre áll-e a <i>kedvezményezett rövid üzleti terve</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Készült-e <i>szükséglet analízis</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elkészült-e a <i>tervezett szolgáltatások részletes feladatleírása</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Beruházások esetén a helyszín tulajdonviszonyai

Ha a projekt megvalósításához szükséges ingatlan, akkor a helyszín tulajdonjoga...	Igen	Nem
...teljes egészében a pályázó tulajdonában van? *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha a * -val jelölt kérdésre a válasz „nem”, tervezi-e a tulajdonbavételt a pályázó, a projekt kezdeményezője?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha a * -val jelölt kérdésre a válasz „nem”, akkor milyen tulajdonban van(nak) az ingatlan(ok)? Állami <input type="checkbox"/> Önkormányzati <input type="checkbox"/> Szövetkezeti <input type="checkbox"/> Magán <input type="checkbox"/>		
Hány tulajdonosa van az ingatlannak?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
	5 <input type="checkbox"/>	

5. SZ. MELLÉKLET: EGYÜTTMŰKÖDÉSI/PARTNERSÉGI MEGÁLLAPODÁS

amely létrejött

a **Csereháti Településszövetség** (3816 Gyagyvendégi, Báthori út 9. sz, képviselő: Csabai Gyula elnök), mint projektgazda (a továbbiakban Projektgazda)

valamint

a (.....), képviselő: (.....), mint partner (a továbbiakban 1.számú Partner)

a (.....), képviselő: (.....), mint partner (a továbbiakban 2.számú Partner)

a (.....), képviselő: (.....), mint partner (a továbbiakban 3.számú Partner)

a (.....), képviselő: (.....), mint partner (a továbbiakban 4.számú Partner)

együttesen Partnerek között „*Csereháti Tájgazdálkodási Innovációs és Technológiai Központ*” megvalósítása érdekében.

Az együttműködő felek kifejezik szándékukat, hogy közösen megtervezik és megvalósítják a Cseréhat térségében az innovációk terjedését és adaptációját az alternatív energia termelés és felhasználás, az organikus gazdálkodás és a gyógyturizmus területén elősegítő „*Csereháti Tájgazdálkodási Innovációs és Technológiai Központ*” (CSERTÁJTEK) létrehozására és működtetésére irányuló projektet az alábbi munkamegosztás szerint:

1. Az együttműködő partnerek megállapodnak abban, hogy együttesen pályázatot adnak be az Európai Gazdasági Térség (EGT) és Norvég Finanszírozási Mechanizmusok Programhoz a projekt finanszírozási hátterének megteremtése céljából.

2. A Projektgazda a támogatás elnyerése esetén biztosítja a szükséges ingatlanokat, a képzési központ infrastruktúráját, a menedzsmentet. Elvégzi a megvalósításhoz szükséges beszerzéseket. Ezen felül ellátja az általános koordinációs feladatokat, koordinálja a partnerséget.

A pályázati támogatás elnyerése esetén a projekt megvalósítását biztosító támogatási szerződés kedvezményezettje a támogatási szerződést aláíró Projektgazda lesz, aki a közvetlenül kifizetett támogatás szerződészerű felhasználásáért önállóan felelős. A pályázati támogatás felhasználásával a projekt megvalósítása során beszerzett, illetve létrejövő dolgok a Projektgazda tulajdonát képezik, általa kerülnek aktiválásra.

3. A Partnerek különösen a az alábbi projektcél megvalósítása szakmai minőségéért felelősek:

<i>Partner száma</i>	<i>Partner megnevezése</i>	<i>A partner feladata a projektben</i>
1.Partner		Alternatív energiagazdálkodási és hulladékkezelési technológiák elterjesztéséhez képzés, tanácsadás, minőségbiztosítás biztosítása
2.Partner		Az organikus gazdálkodás és a hoz-

		zá kapcsolódó kisüzemi élelmiszerfeldolgozás technológiáinak elterjesztéséhez képzés, tanácsadás biztosítása
3.Partner		A gyógyító természetre alapozott gyógy- és wellness turizmushoz kapcsolódó technológiák kifejlesztése és elterjesztéséhez képzés, tanácsadás minőségbiztosítás biztosítása
4.Partner		Mikro-vállalkozások üzleti tervei- nek kidolgozásához képzés, tanácsadás, minőségbiztosítás biztosítása

4. A Partnerek a projektben vállalt feladataikat a támogatás elnyerése esetén a projekt költségvetésének 10%-át kitevő támogatási összegből és az általa biztosított, a rájutó költségvetési rész 10%-ának megfelelő saját hozzájárulással valósítja meg. A projekt költségvetéséből beszerzett eszközöket a projekt ideje alatt a Partnerek jogosult használni a projektben definiált feladatai megvalósításához.

5. Az együttműködésben a partnerek részéről kapcsolattartók:

<i>Partner száma</i>	<i>Partner megnevezése</i>	<i>A kapcsolattartó neve, elérhetőségei</i>
1.Partner		
2.Partner		
3.Partner		
4.Partner		

Az együttműködő partnerek jelen okiratot átolvasás és egymás felé igazolt egységes értelmezést követően, mint szerződési akaratukkal mindenben megegyezőt, helybenhagyólag írják alá.

Kelt,

<i>Projektgazda</i> P.H.	<i>1. Partner</i> P.H.
	<i>2. Partner</i> P.H.
<i>3. Partner</i> P.H.	<i>4. Partner</i> P.H.

6.SZ. MELLÉKLET: RÉSZTVEVŐI PROJEKTÉRTÉKELŐ LAP

I. MUNKAERŐPIACI ADATOK

1. Név:
2. Település:
3. Életkor:
4. Családi állapot:
5. Gyermekek száma:
6. Iskolai végzettség:
7. Szakképesítés:
8. Utolsó max. három munkahelye:

Időpont (-tól -ig)	Munkahely	munkakör	Munkaviszony meg- szűnésének oka

9. Hobby, speciális képességek (jogosítvány, zene, kézművesség, sport, stb)

10. A programban ellátott munkaköre:

II. RÉSZVÉTEL A PROGRAMBAN

1. Hogyan látja, az alábbi tulajdonságai közül melyik változott a program során.

TULAJDONSÁG	JAVULT	ROMLOTT
fizikai erő		
kreativitás		
nyelvi kifejezőképesség		
megfigyelés		
térbeli tájékozódás		
mások megértése		
segítőképeség		
konfliktuskezelés		
szervező készség		
tanuló képesség		
állóképesség		
intelligencia		
logika		
elemző készség		
problémamegoldás		

TULAJDONSÁG	JAVULT	ROMLLOTT
kommunikáció		
irányítás		
meggyőzés		
ügyesség		
figyelem (tartósság, megosztás)		

2. Írja le hogyan érezte magát a program idején? A kezdetétől a végéig.

3. Hogyan oszlott meg százalékban kifejezve az ideje, energiája az alábbi területek között a program kezdete előtt, a program elején, és most?

Tevékenységi terület	Program előtt	Program elején	Most
Munka			
Család			
Pihenés			
napi rendszeres tevékenység, feladat			
tanulás			
ÖSSZESEN	100%	100%	100%

III. A PROGRAM ÉRTÉKELÉSE

1. Milyennek értékeli saját együttműködését:

- a munkatársaival kiváló közepes kifejezetten rossz
- a foglalkoztatójával kiváló közepes kifejezetten rossz
- projektszervezettel kiváló közepes kifejezetten rossz

2. Volt-e arra szükség, hogy saját érdekében felszólaljon, megvédje magát vagy munkatársait a programban?

3. Voltak-e a program során konfliktusai, feszültségek, amelyeket munkavállalóként élt meg? (Esetleg olyan amiről csak hallott?)
Hogyan oldódtak meg ezek?

4. Mások problémáinak megoldásában részt vett-e? Hogyan?

5. Mennyire tartotta a sajátjának, mennyire volt fontos, hogy az Ön munkájától szépülhet a környezete?

6. Mennyire kellett irányítani a munkavégzés során, mennyire tudott önállóan dolgozni?

7. Kellett-e időnként többet dolgozni? Hogyan bírta ezt? Ki volt a „leghúzóssabb” (legjobb munkateljesítményt nyújtó) ember?

8. Mit tartott jónak ebben a programban?

9. Mit tartott rossznak ebben a programban?

10. Miben változott meg az élete a program ideje alatt?

IV. JÖVŐBELI MUNKÁVAL SZEMBENI ELVÁRÁSOK

1. Milyen területen dolgozna szívesen?

2. Miért tartja magát alkalmasnak a munka elvégzésére?

3. Szívesen vállalna-e részmunkaidős foglalkozást?

a. nem

b. igen

c. kimondottan azt szeretné

4. Lakóhelyétől milyen távolságra vállalna még munkát?

a. 30 percen belül

b. 1 órán belül

c. bármekkora napi ingázással

d. heti ingázással

5. Milyen havi bérezés mellett vállalna munkát?

a. minimálbérnél kevesebb

b. minimálbér

c. minimálbérből magasabb

6. Vállal-e fekete munkát?

a. nem

b. igen

c. kimondottan azt szeretné

7. Mit tesz annak érdekében, hogy munkát találjon?

8. Mik akadályozzák a munkavállalásban?

9. Gondolkozott-e azon, hogy vállalkozó legyen? Milyen indokok állnak döntése mögött?

10. Részt venne-e valamilyen képzésen? Ha igen, milyen területen?

