



A HACS KÉZIKÖNYV

**BEVEZETÉS A HELYI AKCIÓCSOPORTOK CSODÁS
VILÁGÁBA**

Robert Lukesch
LEADER+Observatory *Contact Point*

Fordította:
A Bakony és Balaton Keleti Kapuja Közhasznú Egyesület
megbízásából
Korbacsics Ildikó

Tartalom

1. Miért ez a kézikönyv?
2. A helyi akciócsoporthoz, a helyi többcélú fejlesztési társulás
- 2.1 A helyi akciócsoporthoz, a LEADER felfogás központi szereplője
- 2.1.1 A HACS és a részvétel fejlesztése
- 2.1.2 A HACS és az integrált fejlesztés
- 2.1.3 A HACS és az innováció
- 2.1.4 A HACS és a területi egység
- 2.1.5 A HACS és a hálózatépítés/ együttműködés
- 2.1.6 A HACS és a decentralizált programvégrehajtás
- 2.2 A helyi akciócsoporthoz szerepe a térség társadalmi, gazdasági és kulturális környezetében
- 2.2.1 Az igazgatás nyolc módszere
- 2.2.2 A működés három módja
- 2.2.3 A teljes modell: Az igazgatás nyolc módja és a működtetés három módja
- 2.3 Az igazgatás alakítja a helyi akciócsoporthoz szerepét. A három fő típus
3. A kiválóság jellemzői
- 3.1 A beavatkozás három területe
- 3.2 Az evolúció három fázisa: a kezdetektől az érettségig
- 3.3 A helyi akciócsoporthoz összetétele: a működő helyi társulások hat jellemző vonása, avagy a „6 R”
- 3.4 A közösségi és a magánjellegű: nem szerelem, de mégis egy érzés
- 3.4.1 A közösségi partnerek diszkrét bája
- 3.4.2 Mi a magán és mi a közösségi partner?
- 3.4.3. A kulturális hiedelmek és igazgatási hagyományok kérdése: a magán és közsféra ideális keveréke
- 3.5 A helyi akciócsoporthoz, mint a helyi igazgatás eszköze
- 3.5.1. A LEADER elindításának két módja
- 3.5.2. A hierarchia árnyéka
- 3.5.3. Végrehajtó hatalom a vegyes, magán-közösségi társulások számára: jogtalan követelés?
- 3.5.4. Igazgatási modell a társuláson alapuló helyi fejlesztésekhez
- 3.5.5. A három irányító feladat
- 3.5.6. A önkéntes partnerek és a hivatásos irányítók összjátéka
- 3.6 A helyi akciócsoporthoz tanulása
- 3.6.1. A különbségek felismerése és tisztelete
- 3.6.2. Szabályok felállítása és hatékonyságuk figyelése
- 3.6.3. Használjunk következetes indikátorokat a megfigyelésekhez
4. A jövő most kezdődik
- 4.1. Folytonosság vagy múlandóság
- 4.2. Yin vagy yang?
- 4.3. Helyi, globális, vagy minden egyben?
- 4.4. Lehetőségek és a jövő

1 Miért ez a kézikönyv?

A LEADER megközelítés központi gondolata a helyi együttműködés. Elvben a helyi akciócsoport egy nagyobb magán és közösségi társulás része, amely nélkülözhetetlen eszköz ahhoz, hogy megbirkózzanak a növekvő számú közösségi feladattal, a közlekedési infrastruktúrától kezdve a tudományon keresztül az oktatásig. A helyi akciócsoportok speciális szerepe a mikro-regionális vidékfejlesztésben különleges fontosságot ad ezeknek a csoportoknak.

Egyrészt a helyi akciócsoportok a helyi önkormányzatok eszközei, a helyi fejlesztés irányító testületei. Másrészt lehetőséget biztosítanak a találkozásokhoz és az élményszerzéshez.

Mert hát mi is a partnerség a felek nélkül?

A partnerség szemantikai töve a „rész” szó. Ez kétféle értelmezést hordoz: része lehetsz valaminek, illetve részt vehetsz valamiben, hozzájárulhatsz valamihez, vagy megoszthatsz valamit, megoszthatsz valamit másokkal, vagy elválaszthatsz.

A másokkal való megosztás szempontjából a helyi partnerség egy koncepció tér, ahol a partnerek létrehoznak egy közös tervezetet a folyamatos dialógus segítségével megfogalmazznak egy célt. Együtt kialakítják térségük kívánatos jövőjét.

Az elválasztás szempontjából nézve megpróbálják tárgyalások útján kielégíteni egyéni vágyaikat és szükségleteiket, megpróbálnak megegyezni egymással az úgynevezett „alkutérben”, amelyet a partnerség nyújt. Ez a folyamat nem mindig könnyű, néha érdekeket is sért. De partnerség híján sem lenne könnyebb, sőt csak nehezebb lenne, hiszen nem lennének közös játékszabályok.

Ezek a sokrétű, érzelmi, intellektuális, társadalmi és politikai aspektusok alakítják a helyi társulást olyan módon, hogy az tükrözi a vidék társadalmi jellegzetességeit ugyanúgy, ahogyan az emberi szem tükrözi a lélek mélységeit. És mivel minden vidék más és más, a helyi társulások is egyedi jellegükben, viselkedésükben, belső tulajdonságaikban, ötletességükben és sebezhetőségükben. Bizonyos mértékig a helyi társulás jellegzetességeinek megfigyelésével következtetéseket lehet levonni a hely fejlettségére és dinamizmusára vonatkozóan.

Ez az, amiért ez a kézikönyv több szeretne lenni, mint egy egyszerű lista azokról a szempontokról, amelyeket meg kell fontolnunk, mielőtt létrehozunk egy helyi társulást a helyi fejlesztési stratégia megvalósítására.

Amellett, hogy gyakorlati tanácsot ad a helyi társulások létrehozásában, működtetésében és értékelésében, ez a kézikönyv lehetőséget biztosít ahhoz, hogy más-más szempontból figyeljük meg és elemezzük a partnerséget:

- kívülről: úgy tekint a helyi akciócsoportra, mint a helyi, regionális és országos igazgatás intézményes résztvevőjére, amely része a vidéki terület társadalmi-gazdasági szerkezetének
- belülről: figyelembe veszi a szereplők keveredését és kölcsönhatásait
- időben: tekintetbe veszi az evolúciós fokozatokat a kezdőtől az érett helyi társulásig

Segíteni fogja

- a helyi társulásokat
- az „alkuteret”,
- a koncepció teret
- a partnerek rendelkezésére álló teret

- a programvezetőket, akik támogatják a helyi résztvevőket az akciócsoportok létrehozásában, kiválasztásukban és figyelemmel-kísérésükben a programciklusban
- a helyi résztvevőket abban, hogy elkerüljék a buktatókat és a lehető legtöbb hasznu k származzon a közös próbálkozásukból

A kézikönyv a helyi akciócsoportok szerepének bemutatásával indul a különböző társadalmi-gazdasági és igazgatási körülmények között (2. fejezet). Azután a helyi akciócsoport belső viszonyaira összpontosít, a csoport összetételére, a résztvevők egymással való kapcsolatára, és még néhány olyan szempontra, amelyek döntő fontosságúak az akciócsoport sikere szempontjából. A 3. fejezet a kiválóság jellemzőit ismerteti. Az utolsó, 4. fejezet pedig megfogalmazza a helyi társulások lehetőségeit és lehetséges korláta it a jövőbeli vidéki Európában

2. A helyi akciócsoport és a többcélú helyi fejlesztési társulás

Ebben a fejezetben madártávlatból vetünk egy pillantást a helyi akciócsoportra, Megvitatjuk

- döntő fontosságú szerepét, mint a LEADER megközelítés más működési jellemzőinek segítőjét (2.1)
- a helyi akciócsoportok szerepének és funkcióinak viszonylagosságát, tekintettel a társadalmi-gazdasági vonatkozásokra (2.2.1)
- Azokat a módokat, ahogyan a helyi akciócsoportok reagálnak a speciális helyi innovációs szükségletekre (2.2.2)
- összesítő-elemző táblázat a két előbbi modell összevetéséhez (2.2.3)
- a helyi akciócsoport helyét és szerepét a helyi igazgatásban tekintettel a LEADER program felépítésére (2.3)

2.1 A helyi akciócsoport, a LEADER megközelítés legfontosabb eleme

A vidékfejlesztési programot a 2007 – 2013 közötti finanszírozási időszakban szabályozó 1698/2005 (EC) törvény 4. fejezetének 61. cikkelye úgy fogalmazza meg a LEADER megközelítést, mint a következő hét működési elv együttes alkalmazását.

A LEADER megközelítésnek a következő hét elvből kell állnia:

- *területi alapú helyi fejlesztési stratégiák, amelyek jól azonosítható vidéki területekre vonatkoznak*
- *helyi közösségi-magán társulások (ezeket helyi akciócsoportnak nevezzük)*
- *alulról való építkezés, amely döntéshozási lehetőséget biztosít a helyi akciócsoportoknak a helyi fejlesztési stratégiák kidolgozásában és megvalósításában*
- *a stratégia kidolgozása és megvalósítása több szektor együttműködésével, amely a résztvevők és a helyi gazdaság különböző projektjeinek kölcsönhatásán alapul*
- *innovatív módszerek megvalósítása*
- *együttműködési projektek megvalósítása*
- *helyi társulások összekapcsolása*

A 1698/2005ös ET rendelet 62-es cikkelye létrehozza a magán-közösségi társulások kereteit, amelyeknek célja, hogy megvalósítsák azokat a helyi fejlesztési stratégiákat,

amelyeket az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap LEADER tengelye finanszíroz a 2007-2013-as időszakban.

1. A helyi akciócsoport által végrehajtott helyi fejlesztési stratégiának a következő feltételeknek kell megfelelnie:

- *Javasolniuk kell egy integrált helyi fejlesztési stratégiát, amelynek a 61-es cikk a-tól d-ig terjedő és g pontjában megfogalmazott elemeken kell alapulnia, valamint felelősséget kell vállalnia ezek megvalósításáért;*
- *Olyan csoportokból kell állniuk, amelyek már minősítést nyertek a LEADER II illetve LEADER + kezdeményezésekben, vagy a LEADER módszer szerint, vagy olyan új csoportokból, amelyek az adott terület különböző helyi társadalmi-gazdasági szektorait képviselik. Döntéshozói szinten a gazdasági és társadalmi partnerek, valamint a civil szervezetek képviselői, például mezőgazdasági vállalkozók, vidéki nők, a fiatalok és az ő szervezeteik legalább a helyi társulás 50% teszik ki.*
- *Képeseknek kell lenniük arra, hogy meghatározzák és végrehajtsák a helyi fejlesztési stratégiát az adott területen.*

2. Az Irányító Hatóság biztosítja, hogy a helyi akciócsoportok választanak egy olyan adminisztratív és gazdasági vezetőt, aki képes kezelni a közösségi alapokat és biztosítja a társulás kielégítő működését vagy jogi úton létrehoznak egy közös szervezetet, amely garantálja a társulás kielégítő működését és a közösségi alapok kezelését.

3. A stratégia által lefedett területnek összefüggőnek kell lennie és elegendő kritikus tömeggel kell rendelkeznie humán, pénzügyi és gazdasági források tekintetében, hogy fenn tudjanak tartani egy megvalósítható fejlesztési stratégiát.

4. A helyi akciócsoportoknak ki kell választaniuk azokat a projekteket, amelyeket a stratégia alapján finanszíroznak. Választhatnak kooperációs projekteket is.

Emellett az ET 1974/2006 Végrehajtási Utasítása részletez bizonyos pontokat, nevezetesen:

37. cikk

A helyi akciócsoportok kiválasztási eljárásának nyitottnak kell lennie az érintett vidéki területeken és biztosítani kell a versenyt azok közt az akciócsoportok között, amelyek helyi fejlesztési tervet terjesztenek elő.

38. cikk

A helyi akciócsoportok működési költségei nem haladhatják meg a helyi fejlesztési stratégia teljes közkiadásainak 20 százalékát.

A fent említett ET 1698/2005 rendelet 61-es cikkelye a helyi magán-közösségi társulást (más néven helyi akciócsoport, röviden HACCS) teszi meg a LEADER vidékfejlesztési módszer központjának. A helyi akciócsoport működése és minősége határozza meg, hogy milyen mértékig lehet a LEADER módszert bevezetni.

2.1.1. A helyi akciócsoport és a résztvevők fejlesztése

A helyi akciócsoporthoz a terület társadalmi és intézményi szövetének és visszaemlékezve az 1. fejezet bevezetésére, tekinthetjük úgy, mint a terület kicsinyített mását. A fordított elv miatt a helyi akciócsoporthoz az a szenzor, amely felfedi a rejtett kincseket, és láthatóvá teszi azokat a dolgokat, amelyeket eddig nem vettek észre, és amelyek a helyi fejlődés forrásai lehetnek. Ezek a kincsek az emberekben szunnyadnak. Ezáltal érthető, hogy a helyi társulások sokkal sikeresebbek lesznek ebből a szempontból, ha a helyi lakosok sokféleségét tükrözi a tanácskozó és döntéshozó szervek összetétele. Az éleslátás ellenére be kell vallanunk, hogy korlátozott az emberek készségessége abban, hogy kitegyék magukat az élet változatosságának. Madarat tolláról, embert barátjáról. Ezzel ellentétben remek példák bizonyítják, hogy kifizetődő, ha átlépünk az akadályon és figyelünk a kellő változatosságra.

h

e

l
y
i
t
á
r
s
u
l
á
s
b
a
n
.

A felső–ausztriai REGEFI akciócsoporthoz négy önkormányzata szükségesnek tartotta, hogy létrehozzanak egy vonzó találkozóhelyet és nyitott teret a tizenévesek számára. Egy műhelymunka után, amelyet az osztrák LEADER hálózat ifjúsági és vidékfejlesztési egysége szervezett, a helyi akciócsoporthoz meghívott két tájépezést, akik már irányítanak egy nemzeteken átívelő ifjúsági projektet, amely a „tini szabad tér” nevet viseli. Bemutatójuk olyan jól sikerült, hogy a helyi akciócsoporthoz végrehajtó bizottsága és az akciócsoporthoz tartozó tíz önkormányzat elhatározta, hogy támogatja a kísérleti akciót, amely a „kreatív fiatalok 3 ” nevet kapta. Intenzív információs kampánnyal kezdtek, azért, hogy felébresszék a fiatalok lelkesedését. Az lett az eredménye, hogy a 10 önkormányzat területén körülbelül 150, 13 és 19 év közötti fiatal elhatározta, hogy részt vesz a találkozóhelyek és a fiatalok számára megfelelő nyitott terek megtervezésében és szervezésében. Élénk vita kezdődött a fiatalok és más érintett felek között és így a gyerekeknek sikerült kijelölni a megfelelő területeket, és megtervezni azokat minden résztvevő településen. A tájépezések és építések támogatásával az önkormányzatok és a magáncégek megvalósították a terveket 2005 őszére, kevesebb, mint egy év alatt. A modern, állítható padok, székek és asztalok sokféle használatot tesznek lehetővé. Tetők nyújtanak védelmet az eső és a napsütés ellen. Ezen kívül vannak még kilátópontok, napozó-és tűzrakó-helyek, szabadterei mozi és zöldterületek.

A példa azt demonstrálja, hogy

- 1. a négy önkormányzat által halványan megfogalmazott igény erős akarattá változott azáltal, hogy szembesültek a közösségi tervezés néhány sikeres példájával a nemzeti hálózat által szervezett műhelymunka keretében.*
- 2. a fiatalokat és a tizenéveseket, akikről gyakran megfélemeznek a döntéshozatal során és érdektelennek nyilvánítják őket, meg lehet mozgatni helyi fejlesztésekhez, ha érzik, hogy komolyan veszik őket, amikor megfogalmazzák szükségleteiket és azt, hogy ők is hozzá tudnak járulni a közösség fejlődéséhez.*
- 3. a polgármesterek és az önkormányzatok támogatása, mivel ők mindig kulcstényezők az osztrák helyi akciócsoporthoz, itt is alapvető fontosságú volt a kísérleti akció során; fontos volt, hogy biztosítsák a közvetlen kommunikációt a fiatalok és az önkormányzatok közt egy olyan kijelölt személy segítségével, aki nem képvisel egyetlen pártot, vagy vallási közösséget sem.*
- 4. a helyi akciócsoporthoz létrehozott egy szélesebb projekt-társulást az iskolákkal és ifjúsági szervezetekkel a kezdeti szakaszban. Ez volt a legfontosabb lépés afelé, hogy elérjék a célcsoportot, elmagyarázzák a célokat és a módszereket és arra bátorítsák a tinédzsereket, hogy vegyenek*

részt a projektben. Az utolsó fázisban, amikor sor került az építkezésre, a tágabb környék építési vállalkozásai nagyon együttműködőek voltak és nagylelkű szponzornak bizonyultak.

5. a projekt másodlagos hatása az olt, hogy a különböző szociális háttérű fiatalok együtt dolgoztak és ez által erősítették kommunikációs kapcsolataikat.

A Megválaszolandó kérdések:

- Mennyire egységesek illetve mennyire sokfélék a helyi társulások tanácskozó és döntéshozó testületei?
- Vannak-e akadályai annak, hogy bizonyos képviselők részt vegyenek? Ha igen, hogyan távolíthatjuk el ezeket az akadályokat?
- Milyen eszközöket alkalmazunk, hogy biztosítsuk az érdekeltek és az érdeklődők széleskörű részvételét?

2.1.2 A helyi akciócsoport és az integrált fejlesztés

A Nordvestjysk Udviklingsnet helyi akciócsoport területe nagyban függ a mezőgazdasági és halászat szektortól. Alig van hozzáadott értékük az élelmiszer feldolgozásból. Így kezdettől fogva a helyi akciócsoport kezdeményezte, hogy hívják meg a helyi partnereket a mezőgazdaság, halászat, élelmiszer feldolgozás területéről, az innovációs központokból, az oktatási és fejlesztési testületekből és állítsanak fel egy szektorokon átívelő tervezőcsoportot, amelyet élelmiszer kistermelők hálózatának neveznek el. Együttműködve a helyi élelmiszer innovációs központtal, a helyi akciócsoport irányította a folyamatot, és egy hálózatmenedzsert alkalmaztak az elejétől fogva. Hamarosan kiadtak egy hírlevelet, amelyet több mint 300 emberhez eljuttattak a környéken, piacot szerveztek és összeállítottak egy ismertetőt a helyi előállítású minőségi élelmiszerekről. Az ismertetőt, amely 27 termelő adatait tartalmazza, évente frissítik 2003 óta. Kirándulások és tanfolyamok is kapcsolódtak a folyamathoz. Az utolsó fázisban a hálózat koordinálását az Élelmiszer Innovációs Központ vette át, amely részeseül regionális, nemzeti és EU alapokból.

A példa szemlélteti, hogy

- a projekt nem indult volna el egyik, vagy másik szektorból, a mezőgazdaságból, vagy a halászatból. Szükség volt arra, hogy a helyi akciócsoport elkezdje a projektet. Kapcsolatot teremtettek a turizmussal is, azzal, hogy turistakalauzt adtak ki három nyelven
- ha szükség van alapvető innovációra és nem találnak erős támogatót, a helyi akciócsoport is bekapcsolódhat és elindíthatja a projektet, mint koordinátor. A projekt-társulás a helyi akciócsoportból ered és a végén egy fontos partner, jelen esetben az élelmiszer innovációs központ veszi át a koordináló szerepét. Az innovációs központ is a helyi társulás tagja.
- helyi hozzáadott érték csoportok születtek egy behatárolt területen, amelyek hamarosan túlnyúlnak a határaikon bizonyos áruféleségek szállítási láncának sajátosságai miatt. Így kis idő múlva más területek élelmiszer kistermelői is csatlakozni kívántak a hálózathoz.
- a helyi akciócsoport támogatta az innovációt más vidéki területeken kialakult kapcsolatain keresztül a „élelmiszer hálózat DK” segítségével a 2004. évi torinói „Lassú Étel Vásár” óta.

- *a partnerek részvételének aránya nagyon magas, de a részvétel okai változtak. Kezdetben a partnereket, különösen a magánvállalkozásokat vonzotta az alapok elérhetőségének lehetősége, manapság a helyi akciócsoportoknak a helyi stratégiához kötődő önálló ereje van. A partnerek részévé váltak a területi szervezetnek és megértették, hogy a különböző beavatkozásokat kellett végrehajtani a stratégiai integráció megteremtése érdekében.*

Esettanulmány, Umbria /Olaszország; LEADER+ értékelés

A megválaszolendő kérdések:

- A helyi fejlesztési stratégia kultúrákon átívelő vagy multikulturális logikán alapul-e?
- Ténylegesen mit teszünk azért, hogy igazán ágazatokon átívelő, vagy több ágazatot átfogó projektjeink legyenek?
- Elég időt és teret adunk-e a vélemények ütköztetésére és arra, hogy nem hivatalosan is találkozzunk,

2.1.3 A helyi akciócsoport és az innováció

Amikor az emberek találkoznak, új ötletek és innovatív elképzelések születnek ... de sajnos milyen ritkán. Természetesen számos olyan előfeltétel van, amely lehetővé teszi az emberek számára, hogy nyitottá váljanak és odafigyeljenek egymás gondolataira és kimondják játékos gondolataikat úgy, ahogyan ezt a gyermekek teszik.

Az a legnagyobb félelmünk, hogy alkalmatlanok vagyunk. Az a legnagyobb félelmünk, hogy túlfelölt erősek vagyunk. A fényünk az, nem a sötétség, ami leginkább megrémít minket. Azt kérdezzük magunktól: ki vagyok én, hogy csodálatos, fantasztikus tehetséges és mesés legyek? Igazából miért ne lennél az? Mindannyian arra születünk, hogy ragyogjunk, mint a gyermekek. És ahogyan elkezdünk ragyogni, öntudatlanul másoknak is engedélyt adunk arra, hogy ugyanezt tegyék.

Idézet Marianne Williamson „Visszatérés a szeretethez” (1992) című művéből.

Tudjuk, hogy a helyi társulás teret ad a lehetőségeknek, de gondos segítségre van szükség ahhoz, hogy kihasználjuk ezeket a lehetőségeket, hogy arra bátorítsuk a partnereket, hogy felejtsek el beszűkült nézeteiket és előítéleteiket. Néha a kezdet zavaros, kellemetlen helyzetbe hozza az embereket. Politikai ellenfelek, vagy nem túlságosan kedvelt emberek társaságában találhatják magukat. Az új társulások felépítése gyakran azt jelenti, hogy el kell hagyniuk megszokott köreiket és másokkal kell megbarátkozniuk, azok különböző nézeteivel és kommunikációs módszereivel együtt. Ez például kihívás a gyakorlott, magasan képzett közszereplők számára, akik itt szembekerülnek a naiv kisemberekkel, akik előállnak olyan ötletekkel, amelyeket a vezetők kapásból elutasítanak, viszont, ha jobban átgondolják őket, remek új üzleti koncepció lehet belőlük.

A Noord region/Fryslân Drenthe (Hollandia) akciócsoport egy területek közti kooperációs projektet hajt végre négy másik holland akciócsoporttal, amelynek elnevezése „STIPO6 – vidéki vállalkozók” a projekt egy helyi alapítvány, (Stiching DBF) kezdeményezésére jött létre, amely 10 fő alatti mikrovállalkozásokat támogatott, Észak-nyugat Fríziában a LEADER II keretében. Az alapítvány a vállalkozókat tekinti a helyi fejlődés motorjának. A kisvállalkozások létrehozásának első éves sikerén felbuzdulva a helyi akciócsoport felkereste a DBF-et, hogy közösen egy újabb, nagyobb projektet tervezzenek. A STIPO fejleszteni kívánja a helyi gazdaságot olyan módon, hogy megerősíti a térség kisvállalkozásait azért,

hogy megtartsák és ösztönözzék a munkalehetőségeket, erősítsék a térség gazdasági potenciálját, javítsák az életminőséget, ösztönözzék a vállalkozó kedvet, a minőséget és az innovációs képességet. Ezek a tevékenységek segítik a vállalkozók találkozóit, ahol megoszthatják egymással problémáikat és a tagok felvállalják a problémamegoldás felelősségét. Képzett szakemberek segítenek megvalósítani azt, ami valaha csak egy halvány elképzelés volt. Ennek eredményeképpen sok új munkahelyet teremtettek és vállalkozást indítottak el, új helyi és regionális hálózatot hoztak létre. A TRANSNET nevű nemzeteken átívelő projekt fogja össze a résztvevőket az öt holland körzetből az észak-ír, finn, francia és lengyel társaikkal. A vállalkozók, akik nem könnyen kapcsolódnak be együttműködési projektekbe személyre szabott támogatásra számíthatnak vállalkozásaik elindításához, vagy új technológia vagy technika bevezetéséhez.

A példa szemlélteti, hogy

1. az innovációnak nem kell nagyon komplexnek lennie. A STIPO könnyű és tiszta megközelítése hamarosan nagyon népszerű lett. Magas fokú a helyi érdekeltség és figyelemre méltó a létrehozott munkahelyek száma.

2. Az innováció alapvetően a helyi vállalkozókkal kezdődik, az ő ötleteiken alapul és oda vezet, hogy megoldják a helyi problémákat. A helyi kisvállalkozások közti kapcsolatok megteremtésével, amelyek egyébként meglehetősen elszigeteltek egymástól, a támogatás és szakértelem olyan forrása nyílik meg, amelyből társadalmi és gazdasági tőke jön létre. Mivel a pénzügyek intézésének felelősségét átveszi a DBF alapítvány, a kis vállalkozói csoportok önszervezők és autonómok.

3. A helyi akciócsoport folytonossága lehetővé teszi, hogy új eljárásokat alakítsanak ki az egyik időszakban, majd kiterjesszék és konszolidálják az innovációt a következő periódusban. A DBF alapítvány a kísérleti projekt mentora az előző időszakban a LEADER+ programban a területeken átívelő projekt stratégiai szövetségese lett.

4 A LEADER+ által hozzáadott érték az a képesség és rugalmasság, amely lehetővé teszi, hogy kreatívan és szektorok átfogóan cselekedjenek abból kiindulva, hogy a vidéki vállalkozók a vidékfejlesztés hajtóerői.

5. Az innováció gyorsan terjed a területeket és nemzeteket átfogó kooperáció révén.

A megválaszolendő kérdések:

- Hogyan bánjunk az új ötletekkel? Mennyire lehetünk bolondok?
- Hogyan bánjunk a hibákkal? Szégyennek tekintjük őket vagy befektetésnek?
- Ha egy problémát nem tudunk hagyományos módon megoldani – milyen könnyen megy el a kedvünk attól, hogy új megoldásokat keressünk?
- Milyen nyíltan cserélnek ötleteket a résztvevők? Titokban tarjuk-e az ötleteket attól félve, hogy mások utánozhatják azokat?
- Hogyan jutalmazzuk az ötletgazdákat?
- Vannak-e „ajtónállók” a társulásban, akik kapcsolatot tartanak a külső tudással? Hogyan jutalmazzuk őket ezért?
- Melyek az igazán makacs problémák a területen? (Öleljük őket a keblünkre, mert ezek az innováció legmegbízhatóbb kiindulópontjai.)

2.1.4 A helyi akciócsoport és a területi kohézió

A helyi akciócsoport egy kommunikációs tér, ahol az emberek váltakoznak és felfedezik közös vonásaikat. Ezek a vonások gyakran a terület történelméből, kulturális és természeti örökségéből adódnak. A múltbéli, a feledés homályába vesztett közös pont keresésének folyamatát múlthoz való kötődésnek nevezzük. Ez együttműködő magatartást vált ki, lehetővé teszi a bizalom légkörének megteremtését még különböző társadalmi, politikai és

kulturális háttérrel rendelkezők között is. A múlthoz való kötődés jó hajtóerő a környezeti kezdeményezések esetében, valójában sok helyi társulás ered olyan civil mozgalomból, melynek célja az örökölt értékek védelme (környezeti vagyon, történelmi emlékhelyek, helyi nyelv vagy veszélyeztetett mesterség)

Másrészt a helyi akciócsoportok azzal, hogy kommunikációs teret biztosítanak, lehetővé teszik a jövő homályába vesző közös pontok megfogalmazását. Ezt a folyamatot előremutató kötődésnek nevezzük. Ez lehetővé teszi, hogy a helyi társulások egy közös jövőképet alakítsanak ki a területről. Ezt könnyebb megvalósítani a társulás fejlődésének egy későbbi szakaszában is, mint a múlthoz való kötődést. Változatosabb és virágzó vidékeken a résztvevő hajlandósága arra, hogy ilyen közös jövőképet alkossanak a helyi társulás kiindulópontja is lehet.

A társadalmi rendszert a határai határozzák meg és ezek a határok még vibrálnak az új helyi társulás nyomában. A megalakulás logikája, a múlthoz, illetve a jövőhöz kötődés különböző területi elhatárolódást jelenthet. Új résztvevő csatlakoznak, néhányan kilépnek, a programadminisztráció több-kevesebb hatással lehet a területválasztásra. Végül megtörténik a választás. Egy dolgot nem szabad elfelejteni: ha a területi elhatárolódás megfelel annak, amivel az ott élők azonosulnak, akkor az emberek jogosabbnak érzik. Ha az elhatárolás a közigazgatás logikája, vagy a programhatóság elképzelése szerint alakul, az összetartó erő gyengébb, és ilyen lesz a helyi fejlesztésre gyakorolt hatás is

Az akciócsoport további fejlődésében figyelni kell mindkét oldalra, mind a múlthoz, mind pedig a jövőhöz való kötődésre, azért, hogy erősítsék az összetartó erőket miközben hozzájárulnak a terület fejlesztéséhez. A kiváló fejlesztési stratégiák mindig mindkét irányba tekintenek.

„Egy gyerek felneveléséhez egy egész falura van szükség” tartja egy afrikai közmondás. Ez a szólás megfogalmazza a „Kooperáció a megelőzésért9” című projekt szellemiségét. (Alsó-Szászország, Fehngbiet) A projekt célja, hogy támogassa a fiatalokat abban, hogy fejlesszék a helyi alapokon nyugvó önbecsülésüket, bízzanak a jövőben, és pozitívan éljék meg az adott helyhez való kötődésüket. Osterhauderfehn oktatási intézményei meg akarták tudni, mi lehet egy korábbi tudományos kutatás azon állítása mögött, hogy a „fiatalok 20 százaléka veszélyeztetett”. A helyzet közös elemzése és az azt követő intézkedések céljából létrehoztak egy intézményi hálózatot, azért, hogy javítsák a pedagógiai támogatást és lehetővé tegyék, hogy a fiatalok biztonságos társadalmi kötelekeket alakítsanak ki lakóhelyükkel. A hálózat négy fő tevékenységet irányít:

- *magának a hálózatnak a koordinálását (összekapcsolja az óvodákat, iskolákat, vallási közösségeket, sportklubokat, a rendőrséget stb.),*
- *szabadidős elfoglaltságok szervezését a különböző korosztályok és célcsoportok számára*
- *támogató szervezetet (tanácsadást) a veszélyeztetett fiatalok számára*
- *modern pedagógiai képzést biztosít oktatással foglalkozó felnőtteknek*

Ma a támogató szervezet 50 munkacsoporttal működik különböző területeken. Néhány színházi, művészeti és sportbemutató és más rendezvény (pl. kalandnapok gyermekeknek) már lezajlott. Weboldaluk jó információforrás és sikeresek a szülők, tanárok és animátorok számára szervezett képzéseik. A projekt segítette abban, hogy kialakítsanak egy tanulási stratégiát arra vonatkozóan, hogy hogyan oldják meg a potenciálisan veszélyeztetett fiatalok problémáját. Egy jövőkutató konferencia lenyűgöző eredményeket hozott.

A példa szemlélteti, hogy

- 1. A helyi akciócsoporthoz kezdeményezett egy projekt társulást, amelyben általában egymással kapcsolatban nem álló résztvevők alkották az irányító csoportot (pl. rendőrség és tanárok). Az azonos területen működő, fiatalokkal foglalkozó, de ezidáig együtt nem működő intézmények párbeszéde új minőséget hozott saját tevékenységükbe is*
- 2. Az oktatási dialógus, amely új partnereket is bevont, javító és stabilizáló hatással volt Osterhauderfehn társadalmi kohéziójára.*
- 3. Nagy számban sikerült önkénteseket bevonni. A projekt koordinálását és irányítását önkéntesek végezték ingyen, ily módon alacsonyán tartva a végrehajtás költségeit.*
- 4. Az oktatási együttműködés csökkentette a fiatalok körében a bűnözési arányt.*
- 5. Alacsony jövedelmű családok gyermekei számára elérhetőek lettek olyan tevékenységek, amelyeket másképp nem engedhettek meg maguknak.*

A megválaszolendő kérdések:

- Amikor létrejön a társulás, az inkább az identitástudaton, történelmi, kulturális, környezeti vonatkozásokon alapult, vagy egy közös projekten, vagy jövőbeli kilátásokon? Változott-e a referenciafókusz az idő folyamán?
- Hogyan határozták meg a terület határait? Hogyan befolyásolta a döntést a helyi társulás és hogyan a program végrehajtói?
- Hogyan erősíti a helyi fejlesztési stratégia a múlthoz, illetve a jövőhöz való kötődést?

2.1.5 A helyi akciócsoporthoz és a kapcsolatépítés/kooperáció

A helyi akciócsoporthoz a területek közötti kommunikáció központja, amelyet erősít a 1698/2005 (ET) rendelet 65. cikkelye (kooperáció) és a 67. cikkely (nemzeti és európai hálózatok) alapján történő finanszírozás. Az, ahogyan a helyi társulás képes kooperálni más területekkel, és részt venni a tudásátvitel és kölcsönös csere globális hálózataiban, tükrözi azt a kommunikációs képességet, amelyet helyi szinten szerzett. A belső és külső kooperáció ugyanannak az éremnek a két oldala. A kooperáció nem csak egy címlista, ahová a hírlevelet el kell küldeni és nem is csak háttérbe vetés a polgármesterek udvariassági látogatása során. A kooperáció a társadalmi, technikai és gazdasági képességek integrálásának a művészete az empátiával, interkulturális kompetenciával és képzelőerővel. A kooperáció érleli a sokszínűség gyümölcseit, hogy azok tápot adjanak az egyediségnek.

Dél Ostrobothnia tartomány földrajzilag egészen homogén terület. A terület négy helyi akciócsoporthoz a kezdettől (2001) szorosan együttműködik. A kooperációt úgy tekintették, mint a hatékonyság egyik lehetőségét a nyilvánosság és marketing területén. A részt vevő helyi akciócsoporthoz: Aisapari, Kuudestaan, Liiveri, és a Suupohjankehittämissyhdistys. Közülük kettő nem a LEADER+ égisze alatt jött létre, egy pedig új csoport volt. Mind a négy csoport hasonló projektekbe kezdett, így a projekt tulajdonképpen négy projekt csoportja volt. A területeket átfogó "HACS kapcsolatépítő projekt a következő intézkedéseket tartalmazza:

Információs tisztviselő alkalmazása, aki a négy akciócsoporthoz reklám és marketing-tevékenységét intézi; prospektusokat nyomtat, szemináriumokat, tanulmányutakat szervez, és magazinokat nyomtat a helyi akciócsoporthoz számára.

A projekt másik fontos része a kapcsolatépítés a személyzet és a négy akciócsoporthoz irányító testülete között, a tapasztalatcsere. A projekt eredménye az volt, hogy több információval rendelkeztek a LEADER+ finanszírozásról és a helyi akciócsoporthoz lehetőségeiről. Az egyik akciócsoporthoz információs tisztviselőt alkalmazott teljes munkaidőben a többiek elosztották a felmerülő költségeket. Az információs tisztviselő feladata az volt, hogy biztosítsa, hogy a helybeliek hozzájussanak minden információhoz, amire szükségük lehet, azért, hogy tisztában

legyenek a lehetőségeikkel, amelyeket a LEADER+ finanszírozás nyújt a lakókörzetük fejlesztésére.

A példa szemlélteti, hogy

- *A LEADER megközelítés keretében a helyi akciócsoportok nagyobb területeket is le tudnak fedni, ha csoportba szerveződnek, vagy megosztják a forrásokat (ebben az esetben az információ és reklámozás forrásait). Az akciócsoportok csoportja úgy működik, mint egy óriás akciócsoport a megosztott feladatokat tekintve.*
- *már volt egy erős regionális azonosságtudat (Ostrobothia), amelyre a négy akciócsoport tudott hivatkozni, hogy mozgósítsák a belső lehetőségeket*
- *nem könnyű az ilyen projektekhez finanszírozást találni. Jelen esetben a LEADER+ 2. akció volt az egyetlen lehetőség*

A megválaszolendő kérdések:

- **Hogyan tud a helyi társulás aktív magja (a tanácskozó és a döntéshozó testület) és a helyi akciócsoport kapcsolatba kerülni a helyiekkel? Vannak-e tiszta határok arra nézve, hogy ki van kinn és ki van bent, vagy ezek összemosódnak?**
- **Mennyire könnyű megszólítani és megmozgatni azokat az embereket, akik nem tartoznak az aktív maghoz, a helyi fejlesztési projektekkel?**
- **Elegendő hely és pénz áll-e a helyi akciócsoport partnerei és irányítói rendelkezésére ahhoz, hogy részt vegyenek találkozókön, konferenciákon és műhelymunkákban a területükön kívül?**
- **Milyen a társulás és a stáb interkulturális kommunikációs képessége (személyes hozzáállás, nyelvtudás)?**

2.1.6 A helyi akciócsoport és a decentralizált program-végrehajtás

A 1698/2005 (ET) rendelet felhatalmazza a helyi társulásokat, hogy helyi fejlesztési stratégiát valósítsanak meg, amely vagy stratégiai és működtetési döntéshozatalra korlátozódik, vagy – egy lépéssel továbbmegy, felvállalja a pénzügyi és adminisztratív végrehajtást az átfogó segély keretein belül.

Mindenesetre, a LEADER kezdeményezés hatására 1992 óta létrejött helyi akciócsoportok közül egyre több vált a helyi igazgatás megkérdőjelezhetetlen kulcsfigurájává. Ötvözik a civil önszerveződés, a közvetlen, és a képviselői demokrácia elemeit. Mivel a helyi demokratikus struktúra és gyakorlat nagyon sokféle Európában, a helyi akciócsoportok tényleges szerepe igen nagy eltéréseket mutathat. Néhány országban az önkormányzatok jól boldogulnak az önrendelkezés hosszú ideje fennálló hagyományával. Másutt a decentralizáció csak nemrég történt meg. A szövetségi rendszerek másfajta irányítási kontextust nyújtanak, mint az egységes államok. Végül pedig az önkormányzatok közötti szervezetek, nemzeti parkok, mikrorégiók és más szubregionális csoportosulások megsokszorozódtak a tagországokban, válaszul azoknak a feladatoknak a sokféleségére, amelyeket különböző területi szinteken meg kell oldani. Mindezen vonatkozásban a helyi akciócsoportok gazdagíthatják a helyi igazgatást és további lehetőséget nyújthatnak, hogy jobban illeszkedjen egymáshoz az önszerveződő civil szféra és az irányítószervek.

Bár a helyi akciócsoportok végtelenül változatosnak tűnnek, vannak jól felismerhető vonások a társadalmi-gazdasági vonatkozásban, irányítási szempontból, a kialakulás oldaláról nézve és felépítésükben is. Ezen minták összehasonlító elemzése lehetővé teszi, hogy következtetéseket vonjunk le a sikerekről és kudarcokról – de vigyázzunk! – a siker és a kudarc nem mindig a dolog lényege. A kudarc az innováció kiindulópontja lehet. Másrészt, a siker jelentheti a hanyatlás kezdetét, amikor az elégedett emberek abbahagyják az innovációt.

„ *Nincs még egy olyan siker, mint a kudarc, és a kudarc egyáltalán nem siker.*”
Bob Dylan, Love Minus Zero, 1965

Ezt szem előtt tartva, a jelen kézikönyvben közölt modellekre és ötletekre ne tekintsünk úgy, mint megkérdőjelezhetetlen utasításokra. Inkább egyfajta mentális térképként működnek, hogy megtaláljuk az utat a mindennapi kihívások útvesztőjében. Ön az, legyen a stáb tagja, bizottsági tag, igazgató, szakértő vagy konzulens, önkéntes, vagy hivatásos, aki a saját útját járja. A kitaposott ösvények a legyőzötteknek valók. Mindenkinek magának kell utat törnie az első alkalommal, de ne feledje, nincs egyedül.

„ *Az akadály maga az ösvény*”
Zen közmondás

2.3 A helyi akciócsoporthoz szerepe a terület társadalmi, gazdasági és kulturális kontextusában

Képzeld el úgy a helyi társulást, mint egy élőlényt. Az élőlények úgy szervezik meg magukat, hogy alkalmazkodjanak a környezetükhöz. Egy növény, egy állat, egy nő, vagy férfi, egy vállalkozás, egy helyi társulás – mindannyiuknak valamit hozzá kell tenniük a környezetükhöz, egyébként nem maradnának fenn. A túlélés érdekében arra vannak kárhoztatva, hogy hozzájáruljanak a környezetükhöz. Szervezeteik és szerepük együtt alakul a környezetükkel, amelyből merítenek, és amihez hozzátesznek, állandóan keresve az egyensúlyt és stabilitást.

Az európai vidéki területek nagyon sokfélék, különbözőek. Ezért tudjuk, hogy a helyi társulások szervezeteinek és szerepeinek is sokféléknek kell lenniük. Ezt szem előtt tartva azt kérdezzük magunktól: van-e mód arra, hogy tanuljunk, növekedjünk, haladjunk, hogy elkerüljük a hibákat és kísérletezést, amelyek sokba kerülnek, anyagilag és erkölcsileg egyaránt.

A helyi akciócsoporthoz feladata, hogy támogassa a fejlődést a vidéki területeken. De kielégítő meghatározása-e ez annak, amit tesznek a cél elérése érdekében? Közelebbről megnézve, rábukkanunk néhány olyan kérdésre, amelyeket csak alapos elemzés után tudunk megválaszolni.

- Mit csinálnak valójában az akciócsoporthozok?
- Hogyan befolyásolja ez ténylegesen a helyi társadalmi és gazdasági helyzetet?
- Mely résztvevőket szólítja meg elsődlegesen?
- Ki vesz részt aktívan?
- Ki nyer a legtöbbet?
- Mi a társulás által támogatott küldetés?
- Hogyan járulnak hozzá a különböző tevékenységek a kinyilvánított szándékhoz?
- Milyen a kommunikáció és a döntéshozatal jellemző stílusa a társuláson belül és kívül?

Azt javasoljuk, egyszerűsítsük le a való világ összetettségét egy kétdimenziós modellre, amikor kívülről szemügyre vesszük a helyi akciócsoporthozokat, például annak a vidéki területnek a szemszögéből, ahol működnek. A két dimenzió a következő:

- **Az irányítás nyolc módszere:** Mindenki ismeri a mondást: az alma nem esik messze a fájától. A LEADER világában ez azt jelenti, hogy a helyi akciócsoporthoz nem lehet teljesen más, mint az a környezet, amelyben működik. Másrészt bizonyos mértékben különböznie kell a környezetétől, mert ha ugyanolyan lenne, nem jelentene hozzáadott értéket. Ajánlunk egy olyan táblázatot, amellyel a fennálló

módszert vagy stílust lehet értékelni, hogy lehetővé tegyünk, hogy jobban megfeleljen a helyi akciócsoporthoz.

- **A működés három módszere:** A különböző csavarokhoz különböző csavarhúzó kell. Ha a helyi akciócsoporthoz a változás eszközeinek tekintjük, meg kell fontolnunk az ideális belépési pontot azért, hogy a lehető legjobb emelő hatást érjük el. Ajánlunk egy táblázatot, amelynek segítségével értékelni lehet a speciális innovációs igényt.

Ennek a két táblázatnak a kombinálása megkönnyíti a helyi szereplők, programfelelősök és szakértők számára, hogy megítéljék hogyan áll a helyi társulás és milyen célt tűzzenek ki. A modell megfelelő eszköz ahhoz, hogy értékeljük a helyi társulás illeszkedését a helyi igényekhez és a társadalmi és gazdasági környezethez. Útbaigazítást ad a jelenlegi helyzetről és a követendő irányról.

2.2.1 Az irányítás nyolc módszere

A helyi akciócsoporthoz tükrözi azt a társadalmi-kulturális környezetet, amelybe be van ágyazva és az uralkodó irányítási stílust. A szociálpszichológia egy modelljének alkalmazásával (Clare W. Graves' „az emberi létezés szintjei”) nyolc irányítási módszert különböztethetünk meg. A következő áttekintésben ezt a nyolc módszert mutatjuk be és magyarázzuk el nagy vonalakban.

A nyolc stílus a teljesség szintjeit képviseli, ami azt jelenti, hogy evolúciós ösvény vezet az elsőtől a nyolcadikig. Minden soron következő szint tartalmazza a korábbiakat. Fejlődés és visszafejlődés is mindig lehetséges. Minden szintet, vagy stílust egy domináns téma jellemez, ami kockán forog és egy irányítási módszer, amelyik uralkodik. A valóságban mindig a stílusok kombinációjával találkozunk, és a speciális keverék az, ami a társadalmi rendszert, jelen esetben a vidéki térséget egyedivé teszi.

Szint	Fő téma	Az irányítás módja	Fő LEADER jellemzők	A helyi társulás uralkodó szerepe vagy funkciója	Megjegyzés
1	Túlélés-	Fenntartás	kontextus - nem megfelelő a LEADERben	Nincs működő helyi társulás. A mentési és fenntartási feladatokat főként külsősök végzik.	Európai vidéki területeken az irányításnak ez a módja (szerencsére) már nagyon ritka. Ez általában valami katasztrófa, például természeti katasztrófa vagy polgárháború. esetén áll fenn.
2	Azonosság	Hűség	Területi alapú megközelítés	A helyi társulás támogatja az odatartozás érzését és a múlthoz való kötődést	A közös kötődések az adminisztratív határookra való tekintet nélkül, a helyi fejlődés fontos előremozdítói
3	Erő	Karizma.	Alulról építkező megközelítés	A helyi közösség felemeli a hangját. A helyi társulás kifejezi a helyiek szükségleteit és felerősíti a helyi öntudaterősítő folyamatokat és az akaratnyilvánítást. Belülről jövő tevékenységeket szervez és támogatást kér a hatóságoktól.	Az a képesség, hogy az emberek kinyilvánítsák szükségleteiket, az innováció kezdőpontja lehet vidéken. Gyakran a fenyegető problémákra (gazdasági hanyatlás, a környezet pusztulása) való válaszként nyilvánítják ki véleményüket. A helyiek rájönnek, hogy meghallják őket, ha együtt cselekszenek. Helyi vezetők emelkednek ki.

4	Törvényesség	Tervezés	Társulás megközelítés	Feláll a helyi társulás és végrehajt egy helyi üzleti tervet és támogatja a projekt végrehajtóit. Az elérhető saját források segítségével külső alapokból is részesül. Az igazgatás fontos szerepet játszik a végrehajtásban, vagy legalább a tevékenységek ellenőrzésében	Ez az a pont ahonnan már valóban beszélhetünk fejlesztési programról a szó szoros értelmében. Racionális döntéshozatal, igazgatás, a finanszírozás objektív szempontjai és más támogatás is fontos szerepet játszanak. A program végrehajtását értékeli, hogy igazolják a költségeket.
5	Eredmény	Verseny	Multi-szektorális integráció	A helyi társulás arra buzdítja a helyi lakosokat, hogy álljanak elő új ötletekkel. Támogatja a vállalkozásokat és a kezdő vállalkozásokat. Az innovatív projekteket díjazza	A gazdaság résztvevőit arra ösztönzi, hogy új vállalkozási ötletekkel álljanak elő és beruházásokat hajtsanak végre a hozzáadott érték és a terület gazdasági versenyképességének növelése érdekében.
6	Egyenlőség	Békéltetés	Alulról építkező megközelítés – Társulás megközelítés	A helyi társulás a tárgyalás és békéltetés színtereként szolgál. Új résztvevők jelennek meg, szisztematikusan alkalmazzák a fejlesztés módszereit azért, hogy létrehozzanak egy közös elképzelést a terület számára	A társadalmi és területi egyensúlyhiány felismerése kapcsolódó projektek és intézkedések elindításához vezet. Ezáltal a rejtett források és perifériára szorult csoportok olyan teret kapnak, amely lehetővé teszi az ő bevonásukat
7	Egyediség	Stratégiai vízió	Multi-szektorális integráció – Hálózatépítés és kooperáció	A társulás a helyi egyéni és kollektív szereplők hálózatának kulcsfigurájává válik. Koordinálja a szektorális és multi-szektorális kezdeményezések kölcsönös kapcsolatát, a közszférát és a nonprofit kezdeményezéseket. Kidolgozzák a hosszú távú stratégiai terveket, a támogatási programokat és intézkedéseket hoznak, hogy azok a közös perspektívát szolgálják (jövőhöz való kötődés)	A köz-, magán- és civilszféra résztvevőinek hálózata megteremt egy egészséges és koherens stratégiai elképzelést a terület számára, amely a speciális erősségeikre és kiemelkedő egyedi vonásaikra épül. A külső kapcsolatokat szisztematikusan használják a cél érdekében.
8	Fenntarthatóság	Megosztott felelősség	Hálózatépítés és kooperáció – decentralizált igazgatás és finanszírozás	A helyi társulás kulcsszereplő a helyi igazgatásban, részt vesz a globális hálózatépítésben és a programfejlesztésre és végrehajtásra létrehozott vertikális társulásban. Alakítja a szomszédokkal való kapcsolatot és együttműködik más területekkel.	A helyi résztvevők aktív szerepet kapnak a helyi politika kialakításában. A helyi fejlődést globálisan szemlélik. Alapvető fontosságú a más szintek döntéshozatalához való hozzájárulás, és jelentős az autonómia foka a helyi fejlődésben. A külső és belső kapcsolatok a hierarchikus kötelek helyett szerződéseken alapulnak.

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

Ha megnézzük a helyi fejlesztési stratégiák formai követelményeit a LEADER programban, látni fogjuk, hogy minden szintet megszólítanak, de különösen a hetedik szintet (egyediség). De nagyon gyakori, hogy az eredeti stratégia-dokumentum békés álmodást alszik egy poros irattartóban, miközben a működő stratégia – ezt mi gyakran felbukkanó

stratégiának nevezzük – egészen más szinteket szólít meg, többé-kevésbé koherens módon. Fellendíti a vállalkozó kedvet, támogatja a társadalmi beilleszkedést, természetvédelmi stratégiát hoz létre környezeti kincsek védelmére, életre kelti a helyi kézművességet. Ez a szemmel látható különbség a megtervezett stratégia és a között, ami ténylegesen történik, nem feltétlenül tekintendő kudarcnak, felfogható úgy is, mint a helyi körülményeknek és lakossági igényeknek megfelelő, szükséges és jól átgondolt adaptáció.

Kevésbé fejlett társadalmi-gazdasági környezetben a helyi akciócsoport sokkal gyakrabban kap aktív szerepet, mint projektszervező. Ezzel szemben a hetedik szintű helyi akciócsoport inkább koordinálja és támogatja a résztvevők helyi hálózatát. A projekt egyes feladatait specializált alhálózatokra és társulásokra bízta.

Tehát, hogyan helyezze el magát a helyi akciócsoport a helyi kontextusban? Nagyjából így működik a dolog:

- 1. Nézd meg az irányítás uralkodó módszerét a területeden (= állapítsd meg, melyik szinten vagy)**
- 2. Adj hozzá némi pluszt (= menj egy szinttel feljebb)**

Mit jelent ez a gyakorlatban? Illusztráljuk két hipotetikus példával:

Helyi lakosok létrehoztak egy kezdeményezést egy távoli, elzárt területen. A társadalmi kirekesztettség, a szolgáltatások és infrastruktúra hiánya ellen akarnak küzdeni. A helyi vezetők aktív embereket gyűjtenek maguk köré. Elutaznak a fővárosba, hogy tárgyaljanak az alap infrastruktúra kiépítésének jobb finanszírozásáról. Megismerik a LEADER által kínált lehetőségeket. Elhatározzák, hogy helyi akciócsoportot szerveznek.

Ha tovább nézzük a táblát, látjuk, hogy az igazgatás harmadik szintjén vannak. Következésképpen azt várjuk, hogy a helyi akciócsoport egy karizmatikus vezető körül formálódik, aki beszél a lakosság érdekében. Ők egy többpárti kezdeményezést akarnak, de természetesen tükröződik az uralkodó trend, jöllehet egy fiatalabb, alakíthatóbb formában. A résztvevők önkéntes elkötelezettsége erős, van egy határozott mag és a helyi közösség mögöttük áll. És most jön a lényeg: Az akciócsoport tervezési és ellenőrzési mechanizmusokat vezet be, azért, hogy működtessék a helyi vállalkozást külső forrás bevonásával. Alkalmaznak egy menedzsert. Eljárási szabályokkal egészítik ki az informális, szemtől-szemben békéltető mechanizmust. Rájövünk arra, hogy a helyi akciócsoport által megteremtett a helyi igazgatáshoz hozzáadott érték abban áll, hogy bevezettek negyedik szintű igazgatási elemeket.

Egy jól megalapozott helyi társulás sikeres kampányra tekint vissza, amelynek a célja a falusi turizmus támogatása és a helyi termékek marketingje.(ötödik szint) A kezdeményezés hozzájárult ahhoz, hogy méltányosabb lett a turizmus elosztása a területen, távoli falvakban is lehetővé tette, hogy megmaradjanak az alapvető szolgáltatások a helyi lakosság számára. (hatodik szint) A helyi akciócsoport megkérdőjelezhetetlenül a terület koordinációs, szervező és finanszírozási tevékenységének kulcsszereplőjévé vált. Külső befektetők már kopogtak az ajtón, hogy projekteket indítsanak azért, hogy hasznot húzzanak a terület romlatlan arculatából. A helyi tervezési mechanizmus jól megalapozott, de növekvő igény van arra, hogy egy közös elképzelést alakítsanak ki, azért, hogy az egyéni kezdeményezést is felsorakoztassák a fenntartható fejlődési célok mellett. Egyébként az értékes források elapadhatnak.

A helyi akciócsoport megújítja önmagát azért, hogy optimalizálják az összes fontos szereplő részvételét és az elkötelezettségét (ez is egyfajta igazodás, amely a hatodik szintre jellemző).

Ezen túl, a területi alapú stratégia-építésre és monitoring tevékenységre koncentrálnak, miközben a végrehajtó tevékenységgel és projekt-működtetéssel bizonyos partnereket vagy a témára specializálódott helyi hálózatokat bíznak meg. A részstratégiákat folyamatosan harmonizálják a helyi akciócsoport szintjén. A vezetőség koordinálja a folyamatokat és összeköti a helyi hálózatokat a globális partnerekkel. Az akciócsoport egyfajta szolgáltató intézménnyé válik a helyi hálózatok számára, amelyek lebonyolítják a különböző típusú és hatáskörű (szektorális és multi-szektorális) fejlesztési programokat. Aktívan közreműködik a jövő kutatásban és innovatív impulzusokat ad. Más szóval, hetedik szinten működik.

A következő, 64 kérdést tartalmazó lista segít azonosítani az igazgatás domináns módját egy vidéki területen. 1-től 8-ig minden szintet egy kulcskérdés képvisel (bal oldali oszlop). Minden kulcskérdéshez 8 lehetséges választ kínálunk (középső oszlop). Nem nehéz rájönni, hogy minden válasz egy-egy szintet képvisel. Ha a válaszadókat arra kérjük, hogy maximum három olyan választ pipáljanak ki, amelyet a legmegfelelőbbnek tartanak, a profilt meg lehet rajzolni aszerint, hogy milyen gyakorisággal pipálták ki az adott szintre vonatkozó válaszokat. A tesztet nagyon gyorsan meg lehet csinálni. A hitelesség kedvéért a tesztet csoportoknak kell kitölteniük (pl. az akciócsoport vezetőinek), nem pedig egy embernek (pl. az akciócsoport vezetőjének), azért, hogy megbízhatóbb képet kapjunk a terület igazgatásának jellemző módjáról. Azért, hogy elkerüljük, hogy a válaszadók a vágyaik alapján töltsék ki a táblázatot és ne a valóság alapján, meg lehet kérni őket, hogy kétszer töltsék ki, egyszer a valóság, egyszer pedig a szerint, amit szeretnének.

Figyelem: össze kell keverni a tesztkérdéseket, különben a válaszadók hamar rájönnek a mintára.

12 A kérdéssort FOG tesztnek nevezik. Az FOG a „forms of governance” (az igazgatás formái) rövidítése. Kifejlesztette Robert Lukesch, ÖAR Regionalberatung GmbH in 2006.

Kulcskérdések	Pipálja ki azt a hármat, amelyek az Ön megítélése szerint a legjellemzőbbek
Mi a legalapvetőbb kérdés a helyi lakosok számára?	A túlélésért való harc
	Biztos helyet találni a közösségben
	Hangot adni az emberek szükségleteinek és törekvéseinek
	Alárendelni az egyes egyéni érdekeket a teljes terület jólétének
	Vállalkozásokon keresztül serkenteni az innovációt
	Támogatni az egyenlőséget a területen belül és a területek között
	Bevonni az embereket egy széles stratégiai dialógusba
	Lehetővé tenni a résztvevőknek, hogy együtt alakítsák a terület sorsát
Mi a helyi identitás és kötődés alapja?	Mindenki egyedül van, nincs helyi identitás
	Hagyományos (családi, vallási, etnikai, foglalkozási vagy politikai) kötelékek
	Karizmatikus vezetők maguk köré gyűjtik követőiket
	Megbízás alapján a felelős hatóságokon tevékenysége
	Ami hatékonynak tűnik, és ami uralkodóvá válik az globális versenyben
	A jogegyenlőség és a kisebbségi érdekek figyelembe vétele
	Az egyéni érdekek komplex kölcsönhatása a dinamikus egészben
	Az összes szereplő tudatos, harmonikus és felelősségteljes cselekedetei

Hogyan jelenik meg a hatalom az adott területen?	Mindenkinek magáról kell gondoskodnia	
	Az emberek törekvéseinek azok adnak hangot, akik ezt a szerepet hagyományosan magukra vállalják	
	Az emberek rábizzák magukat meggyőző, erős személyiségekre	
	A törvényes hatóságok hozzák meg a szükséges döntéseket mindenki nevében	
	A helyi szereplők gazdasági sikere döntő az adott területre gyakorolt befolyásukban	
	Vannak kötelező mechanizmusok (pl. pozitív diszkrimináció) amelyek biztosítják az igazságosságot	
	Minél tájékozottabb valaki, annál nagyobb a befolyása	
	Arra bátorítják az embereket, hogy maguk oldják meg a problémáikat	
Hogyan szerveződik a helyi fejlesztés?	A helyi fejlesztést nem irányítják, hanem sodródik	
	Szokásos kötelezettségeik teljesítésével az emberek a közösséget is szolgálják	
	A legfontosabb résztvevők mondják meg, hogy mit kell tenni	
	Elkészítik a helyi üzleti terveket és a felelős hatóság végrehajtja azokat	
	A legsikeresebb szereplőket támogatják, hogy kísérleti projekteket valósítsanak meg	
	A helyi lakosság széleskörű részvétele biztosítja az igazságos területi fejlődést	
	A szereplők széles körének kommunikációját és hálózatépítését támogatják	
	A helyi szereplő együtt maguk készítik programokat és szervezik meg az adománygyűjtést és a források elosztását	
Hogyan növelik a terület versenyképességét?	A fontos impulzusok kívülről jönnek	
	Bíznak a hagyományos értékekben és képességekben	
	Erős kulcsszereplők segítségével, akik irányt és motivációt mutatnak	
	Alapos tervezéssel és határozott végrehajtási mechanizmusokkal	
	A legsikeresebb szektorok és vállalkozások célzott támogatásával	
	Az eddig perifériára szorult szereplők társadalmi helyzetének javításával	
	Globális tudáshálózatok aktív felhasználásával	
	Más régiókkal való társulással, és társadalmi és gazdasági kapcsolatok kialakításával	
Hogyan érik el a helyi társadalmi és területi békéltetést?	Mindenki magáról gondoskodik	
	A társadalmi kompenzáció hagyományos módszereivel	
	A helyi vezetők keresik az emberek érdekeinek megfelelő képviselőket módját	
	Demokratikusan megválasztott testületek és kompetens hatóságok döntenek a prioritásokról	
	A piaci erők és az egészséges verseny biztosítják a társadalmi és területi egyensúlyt	
	Perifériára szorult csoportok és kisebbségek kirekesztése elleni küzdelemmel	
	A különböző csoportok és szereplők számára személyre szabott információs és kommunikációs politikával	
	Szerződéseken és korrekt megállapodásokon alapuló kapcsolatokkal helyi és globális szinten	
Hogyan szervezik a kommunikációt és hálózatépítést?	Az együttműködés és a hálózatépítés csak rövid életű	
	A szereplők maguk szervezik hagyományos kapcsolatokon keresztül	

	Erős, integráló személyeken keresztül	
	Hozzáértő fejlesztő alkalmazásával, akit felhatalmaznak a hálózatépítő tevékenység koordinálására	
	Az ígéretes, hozzáadott értéket létrehozó csoportok együttműködnek, hogy versenyképes társulásokat hozzanak létre	
	Helyi fórumok és kerekasztal megbeszélések biztosítják az érintett szereplők igazságos részvételét	
	A helyi szereplők kapcsolatba lépnek a tudáshálózatokkal és fejlesztik piaci megítélésüket	
	A helyi szereplők változó felállásban felosztják maguk között a koordinációs feladatokat	
Hogyan kezelik a az önrendelkezést és felelősségvállalást?	Mindenki magáért felelős	
	Hagyományos (társadalmi, vallási, politikai) szervezetek gondoskodnak hűséges tagjaikról	
	A helyiek rábízják problémáikat egy erős szószólóra	
	A helyi fejlesztési kompetenciákat világosan szabályozza a törvény	
	A helyi fejlődéshez való hozzájárulás azt jelenti, hogy minden résztvevő küzd a projekt sikeres végrehajtásáért	
	A döntések széles körű és kiegyensúlyozott részvétellel történnek	
	A helyi fejlesztési stratégiákat és intézkedéseket az érintett felek megtárgyalják	
	A helyi szint maga szervezi a helyi fejlesztést együttműködve a döntéshozás egyéb szintjeivel	

2.2.2 A működés három módja

A LEADER keretében finanszírozott innovatív tevékenységek korábbi elemzése során a szerzők az innovatív tevékenység három típusát különböztették meg.

- **Animáció**

Megmozgatják az embereket és új módokon összehozzák őket. Lehetővé teszik, hogy másként tekintsenek a helyi dolgokra, a korlátokat lehetőségekké alakítsák. Az ilyen tevékenység célja, hogy találkozási pontokat és fórumokat hozzanak létre, feltörjék a megkövesedett struktúrákat és hiedelmeket. Felszínre hozzák az innovatív ötleteket, és arra bátorítják az embereket, hogy éljék meg álmaikat. Az animáció célja a felfedezés.

A női sportcentrumot Serrania Suroeste Sevillanában két 30 évnél fiatalabb nő kezdeményezte, akik mindketten testnevelés és sporttudományból szereztek diplomát. A projekt célja az volt, hogy megnyissanak egy sport- és szabadidő központot Joénben, kizárólag nők számára. A projekt céljai a következők: biztosítani a nők aktívabb részvételét a testnevelésben és a sportban vidéken is, egyenlő esélyeket biztosítani a nőknek a sportlehetőséghez való hozzájutáshoz, fejleszteni a nők életminőségét, fejleszteni fizikai képességeiket, javítani társadalmi kapcsolataikat és készségeiket, és az, hogy segítsék a résztvevők egészségmegőrzését. A projekt egy szélesebb körű együttműködés része volt, amelynek címe: "Alkalmazd önmagad!" Ezt a projektet egy „Vidéki élettér” nevű szervezet valósította meg, amely kilenc andalúziai és egy portugál vidéki területet fog össze. A szervezet több program, például LEADER+ és PRODER javadalmazottjait egyesíti.

A projekt munkahelyeket teremtett és jövedelmet adott két állandó és néhány szerződéses alkalmazottnak az új sport- és szabadidő központban és javította a nők életminőségét a környéken azzal, hogy új rekreációs lehetőséget nyújtott számukra. A fizikai edzés arra bátorította a fiatal nőket, hogy aktívabbak legyenek és vitát kezdeményezzenek a helyi társadalmi fejlődésről. A projekt jó példát mutat a vidéki fiataloknak is. Ezen részt vettek egyének, például háziasszonyok és női szervezetek egyaránt.

A példa szemlélteti, hogy

- 1. A kis tevékenységek jelentős hatással bírhatnak, mert vonzó példát mutatnak (jelen esetben ilyen a női vállalkozó kedv).*
- 2. A projekt beágyazódása egy másik projektbe segíti a tanulási és átadási folyamatot.*
- 3. A társadalmi és gazdasági tevékenység egymás mellett haladhat a vidéki projekteknél.*

- **Strukturálás**

Ez a tevékenység módosítja a fizikai, érzékelhető és a szellemi környezetet egyaránt, elősegíti a tevékenységek kezdeményezését. Ez jelenthet infrastruktúrát, üzleti befektetést, új társulások vagy szervezetek születését vagy egy új márkát létrehozását.

A „Szőlőművelő fiatalok” projektet a “Heraklion Development S.A.” nevű helyi akciócsoport hajtotta végre Voriában, Asteroyia tartományban. A projekt fő célja az volt, hogy a befektető pezoi magánbirtokán organikusan termesztett szőlőre alapozva egy értéknövelő láncolatot hozzanak létre a bioszőlőtől a jó minőségű borig (borkészítés, palackozás, hazai és exportmarketing). Mielőtt elindult a befektetés a termelő a mezőgazdasági szövetkezeten keresztül értékesítette a szőlőtermést, most maga dolgozza fel és magasabb áron adja el a minősített bort. A válogatásban vannak helyi, hagyományos és nemzetközileg ismert fajták is. Emellett létrehoztak egy bortermelői hálózatot is a régióban – modellül szolgálva más borászatok számára is. Jelentősen javult az együttműködés a bioszőlő termeszők között, ami hozzájárult a helyi termelés fejlődéséhez és erősítette a helyi gazdaságot.

A példa szemlélteti, hogy

- 1. A projekt fejleszti a terület versenyképességét, növeli a foglalkoztatást és segít modernizálni a helyi vállalkozásokat.*
- 2. A projekt hozzájárul a belső források fejlődéséhez és a területi jellegzetességek kiemeléséhez*
- 3. A gazdasági haszon kéz a kézben jár a környezeti előnyökkel és a kulturális vagyoni növelésével (helyi szőlőfajták)*
- 4. A modellszerű vertikális integráció hozzájárult a biotermelők további együttműködéséhez*
- 5. Azzal, hogy a vertikális integráció modelljéül szolgál, a projekt megerősítette a fiatalok vállalkozó kedvét és a családi gazdaságokat, lehetővé tette új technológiák és know-how bevezetését a helyi termékek feldolgozásában.*

- **Konzolidáció**

A cél a társadalmi-gazdasági életképesség, és általános fenntarthatóság biztosítása. Javítják a terület versenyképességét azzal, hogy figyelembe veszik mindazokat a szempontokat, amelyek hosszú távon ehhez hozzájárulnak. A konzolidáció az innováció beágyazását jelenti a terület társadalmi-gazdasági szövetébe. Az efféle tevékenység gyakran jelenti helyi szerveződések, értéknövelő láncok és helyi marketing-koncepció létrehozását. A konzolidált tevékenységgel nem kell tovább foglalkoznia az akciócsoportnak.

A belga-vallon 'A kő gyermekei' helyi akciócsoport működtet egy projektet a kőbányászat területén, amely mélyen gyökerezik a négy közösség ((Saint Hubert, Libin, Bertrix and Herbeumont) társadalmi és kulturális örökségében .

Sok SME működik a területen, többségük egyszemélyes vállalkozás, vagy egyéni vállalkozó. Általában nem jutnak kellő információhoz és szakmai képzéshez. Nem is kommunikálnak egymással és nem folytatnak közös tevékenységet. A kőbányászatnak nagy hagyománya van a környéken. Az ásványkincset sok különböző módon használta a projektben részt vevő négy közösség a múltban és a jelenleg egyaránt. Így a projekt, amelyet a négy település által alkotott „Valbois Ressources Naturelles asbl” működtet azzal a céllal jött létre, hogy kombinálják a kőbányászat társadalmi-gazdasági örökségét a mikro-, kis- és középvállalkozások potenciáljával, hogy munkahelyeket és új üzleti lehetőségeket teremtsenek.

A legfőbb tevékenységek a következők:

- 1. vállalkozói eszközök és tudás biztosítása,*
- 2. fennálló és új vállalkozások segítése abban, hogy fejlesszék és javítsák a termelést azzal, hogy hozzájutnak szakmai információhoz,*
- 3. választékszerűsítés*
- 4. új képességek kifejlesztése annak érdekében, hogy új projekteket és termékeket hozzanak létre*
- 5. kedvező környezetet teremteni ahhoz, hogy új munkahelyeket teremtsenek a helyi lakosság számára (beleértve a nőket és fiatalokat)*

Több konferenciát, tematikus vitát, speciális képzést, üzemlátogatást, valamint kővel foglalkozó promóciós programot is rendeztek. Végül létrehoztak egy hálózatot, hogy meghatározzák az egymást kiegészítő tevékenységek körét a kőfeldolgozásban. A projekttől azt várják, hogy fejlessze a versenyképességet, növelje a forgalmat és a vállalkozások számát. Sok különböző szereplőhöz jutott el a projekt. A legfőbb innováció az volt, hogy társulásokat hoztak létre a kőfeldolgozás területén belül és azon kívül. Ugyanakkor nem csak a társulás tagjai, hanem az egész terület hasznot húzott az új üzleti lehetőségek és a terület megnövekedett vonzereje révén.

A példa szemlélteti, hogy

- 1. Egy egyedi hagyomány és a gazdasági támogatás kombinálása megbízható út a sikerhez.*
- 2. A helyi társulás megközelítést meg lehet valósítani más területen is, pl. a francia és belga helyi akciócsoportok nemzetek közötti együttműködésének keretei között*
- 3. Az integrált támogatás az emberi, gazdasági és intellektuális források együttes biztosításában áll.*

Összegezve: a működés három módját lehet konkrét tevékenységekkel illusztrálni, de szintén lehetséges úgy értékelni a helyi akciócsoportok tevékenységi módját, hogy megnézzük a kedvelt munkamódszerüket és projektjeik típusát. Az alábbi keret ad néhány ötletet az uralkodó minta értékeléséhez.

Nyilvánvaló, hogy az első három kérdés az „animáció” módhoz kapcsolódik, a középső három a „strukturálás” módhoz, az utolsó három pedig a „konszolidáció” működési típushoz. Ahhoz, hogy meg tudjuk állapítani akciócsoportunk működési módját, szükség van értékelésre. Pipálja ki azt, ami Ön szerint a legjellemzőbb. A végén adja össze a pontokat és állapítsa meg melyik az uralkodó mód.

Figyelem: össze kell keverni a tesztkérdéseket, különben a válaszadók hamar rájönnek a mintára.

Értékelés: 1= nagyon alacsony; 2=alacsony; 3=mérsékelt; 4= magas; 5=nagyon magas

A kérdés: A helyi akciócsoporthoz elsősorban...	1	2	3	4	5
...a résztvevők körének bővítése és a szereplők intenzívebb bevonása?					
...új elképzelések kialakítása és innovációs tér megteremtése?					
...új kapcsolatok létrehozása emberek, vállalkozások és más intézmények között?					
...modell létrehozása a tudás gyarapítása és átadása céljából?					
...közmegegyezés elérése a mértékek, szabályok és stratégiák vonatkozásában?					
...új szervezetek létrehozása, hogy egyesítsék erőiket?					
...értéknövelő láncok létrehozása az adott területen?					
...eszközöket nyújtani az integrált marketingtevékenységhez?					
...fenntartható tudást és minőségbiztosítást hozni létre?					

2.2.3 A komplett modell: Az irányítás nyolc módszere és a működés három módja.

Ne feledd: A módszerek értékelése nem matematika feladat. A stílusok rendszerint keverednek, de lehetséges elhelyezni a helyi akciócsoporthoz valahol a táblázatban, amely az említett két dimenzióból áll össze.

Ahogy a diagram mutatja, van kapcsolat a működtetés módja és az irányítás módja közt. Kevésbé tagolt, tehát kevésbé fejlett társadalmi-gazdasági kontextusban nagyobb szükség van az animációs tevékenységre, ugyanakkor a konszolidációs tevékenység lesz az uralkodó a virágzóbb és tagoltabb vidéki területek helyi fejlesztési stratégiáiban.

DIAGRAM

Bár a komplexitás szintje emelkedik a bal alsó saroktól a jobb felső sarokig, nincs szigorú útvonal. A fejlődés és visszafejlődés egyaránt előfordulhat. Ha egy akciócsoporthoz sikeresen megvalósított egy innovációs ciklust, amely konszolidációs szakasszal végződött, újraalakíthatja magát, felvállalhat új kihívásokat, elkezdhet dolgozni új témákon egy alapos animációs szakasszal.

Figyelem: össze kell keverni a tesztkérdéseket, különben a válaszadók hamar rájönnek a mintára.

Ha már értékeltük a helyi társulást ennek a kétdimenziós táblázatnak a segítségével, feltehetünk újabb kérdéseket.

1. Az akciócsoporthoz valóban számít-e a társadalmi-gazdasági kontextusban? Vagy éppenséggel túlságosan eltér munkastílusában és az irányítás módjában?
2. Megfelelő-e a működés módja, vagy újra kellene gondolni?
3. Mely témákat és lehetőségeket kellene fejleszteni ezután?
4. Milyen tanulságokat kell levonni az akciócsoporthoz számára a következő finanszírozási időszakra?

2.3 Az irányítási kontextus alakítja a helyi akciócsoporthoz szerepét: A három fő típus

A vidéki terület társadalmi-gazdasági és kulturális kontextusán kívül, ahová a helyi tevékenység beágyazódik, van még egy fontos kontextus, amit elemezni kell, ha meg akarjuk érteni speciális szerepét és akcióterületét: mint a helyi igazgatás egyik eszköze, része az európai, nemzeti és regionális igazgatási rendszereknek. Egy akciócsoporthoz igazgatási kontextusát bizonyos mértékig meghatározza az egyes országok különböző vidékpolitikája, bizonyos szövetségi államokban pedig ez még régióként is eltérő lehet.

Az európai országokban a vidékpolitika két pólus között helyezkedik el. Az egyik oldalon a vidékpolitika alá van rendelve, vagy az agrárpolitika mellékes vonatkozása. A másik oldalon saját, önálló státusszal rendelkezik, magába olvasztva minden szabályozó és beavatkozó intervenciót a vidéki területeken. Szükségtelen mondanunk, hogy a tagállamok nagy részében a vidékpolitika közelebb áll a táblázat jobb oldalához, mi azt jelenti, hogy úgy szervezik a vidékpolitikát, hogy az közelebb van ahhoz a pólushoz, amelyet az agrárpolitika dominanciája jellemez. A LEADER inkább a multi-szektorális, területi orientációjú megközelítést képviseli (a diagram bal oldala), bár ezt is meg lehet valósítani mindenféle igazgatási kontextusban.

Számos értékelés kimutatta, hogy a LEADER program, és vele együtt a helyi csoport, - mint az igazgatás központi irányítója – képes alkalmazkodni mindezen feltételekhez. A feltételek a szerint változnak, hogy mennyire integrált a vidékpolitika. Az integráció itt azt jelenti, hogy mennyire következetes a politikai megközelítés a döntéshozatal különböző szintjein, beleértve a módszerek összehangolását és a szektorok közötti koordinációt. A politikai integrációnak két irányát különböztetjük meg:

- **Vertikális integráció** – európai szinttől, a nemzeti kormányokon át a regionális és helyi hatóságokig és intézményekig
- **Horizontális integráció** a szektorok politikája, szabályozó intézkedések és támogatások között, amelyek beavatkoznak a vidéki területeken

A vertikális és horizontális integráció foka eltérő lehet, aszerint, hogy milyen különböző irányítási kontextusok bukkannak fel (Lásd a következő áttekintést)

Horizontális	Magas	Vertikális integráció	
	Magas		Alacsony

Alacsony	Stratégiai és integrált vidékpolitika HACS: vidékfejlesztés-végrehajtó testület	Helyi integráció HACS: helyi fejlesztési ügynökség
	Kiegészítő útkereső program, piaci rést kihasználó program HACS: a program során létrejövő helyi társulás	Gyenge igazgatás HACS: egyedül van otthon

A mátrix három életképes és egy igazgatási kontextust mutat be az akciócsoportok számára. Az ábrázolt kontextusok mind ideáltípusok, ami azt jelenti, hogy a valóságban mindig a különböző vonások keveréke jelenik meg. Mindenesre úgy véljük, hogy a mátrix hasznos az elemzési és a stratégiai célokra.

Hogyan lehet bemutatni ezeket az ideáltípusokat? Három példát mutatunk be a három életképes típus illusztrálására.

o **Stratégiai és integrált vidékpolitika**

Van egy egyértelmű és világos stratégiai megközelítés a nemzetitől a helyi szintig, amit szabályozó és szervezeti intézkedésekben fogalmaztak meg. A LEADER módszer dominál a vidékpolitika megvalósításában, a LEADER területek lefedik az összes vidéki területet és a helyi akciócsoportok a politika végrehajtásának központi eszközei.

Finnországban a LEADERII program óta a LEADER a meghatározó irányzat. Az egész vidéki területet lefedik az akciócsoportok, amelyeket részben a LEADER finanszíroz, részben más európai és nemzeti, vidéki és regionális alapok. A finanszírozás forrásától függetlenül az összes társulásnak hasonló szerepe van a nemzeti vidékpolitika helyi szintű végrehajtásában.

A Pohjois-Kymen Kavsu akciócsoportot a nemzeti vidékfejlesztési alapok együtt finanszíroznak. Az akciócsoportnak csaknem 300 tagja van, kétharmaduk magánszemély, 6 önkormányzat és több, mint 80 szervezet a tagja. Az akciócsoport aktívan közreműködik a Helyi Vidékprogram összeállításában, kulcsszerepe van a Kuovala R égió Programjában és más regionális programokban a Kymenlaakso Regionális Tanács fennhatósága és a Nemzeti Vidékpolitikai Bizottság oltalma alatt. A szervezeti összefonódások és programszervezés felsorolása sokkal hosszabb lenne. Az akciócsoport számára a legnagyobb kihívás a 2007-13-as időszakban az lesz, hogy fejlesszék az ipari szerkezetet (a finanszírozás 55 százalékával), a juttatás 20 százalékát az iroda működésére tartalékolják.

A példa azt szemlélteti, hogy

- 1. Az akciócsoport jól beágyazódott egy koherens, többszintű vidékpolitikai rendszerbe, és részt vesz a programtevékenységben.*
- 2. A sokoldalú feladatok és átfogó harmonizációs eljárások figyelemreméltó irányítási költségekkel járnak, az akciócsoport még azt is észben tartja, hogy külön tisztviselőt alkalmazzon, hogy ő segítséget nyújtson a projektekhez és irányítson bizonyos kiemelt projekteket.*
- 3. Jelentős megterhelésnek vannak kitéve a félprofesszionális bizottsági tagok.*

o **Helyi integráció:**

Az akciócsoporthoz a vidékfejlesztés integrált színtereiként és szolgáltatóként is funkcionálnak. Eljuttatják a különböző finanszírozási források által biztosított pénzt a címzethez és megpróbálják megteremteni a lehető legjobb együttműködést azért, hogy minél több célcsoportot kiszolgáljanak a működési körzetükben. Általában nem függenek a speciális programalapoktól, sem pedig a nemzeti szintű vidékpolitikától.

A dél-portugál akciócsoporthoz Locoban azért hozták létre 1988-ban, hogy fejlesszék és kiterjesszék a non-profit, önkéntes szervezetet és azt a közösségfejlesztési munkát, amit 1984-ben kezdtek meg a Faro Polytechnikai Intézet (ma: Algarve Egyetem) védnökségével. Az akciócsoporthoz köz- és magánszervezetek társulása, beleértve a helyi önkormányzati hivatalt, az agrár és turizmus szakképző iskolát, biotermelők és erdőgazdálkodók szövetségét, és egy helyi szervezetet. Az akciócsoporthoz részt vett az összes LEADER programban a kilencvenes évek elejétől, amikor a LEADER csak egy vidékfejlesztési program volt és az akciócsoporthoz egyetlen entitás, amely részt vett a vidékfejlesztés helyi megvalósításában. A csoport akciókutatást végez, ami lehetővé teszi, hogy átfogó képet kapjanak a lakosság valós szükségleteiről és megfelelően reagáljanak, messze túlnyúlva a LEADER hatókörén. De időközben a hivatalos adminisztrációs követelmények megsokszorozódtak és a feladat végrehajtását bonyolultabbá tették, mint korábban volt.

A példa szemlélteti, hogy:

- 1. A korai időkben, amikor a LEADER úttörő munkát végzett a vidékfejlesztés területén Serra de Calderaoban, az autonómia és a rugalmasság foka nagyobb volt, mint most, amikor új elvárások jelentkeznek programszinten;*
- 2. A helyi fejlesztésben való részvétel a helyi azonosságtudat hajtóereje*
- 3. Nem könnyű feladat a helyi akciócsoporthoz számára, hogy időben előteremtsék a szükséges alapokat a helyi lakosok igényének kielégítésére. Ez nagyobb autonómiát és rugalmasságot igényelne.*

Kiegészítő útkereső vagy piaci rések betöltésére hivatott program:

A LEADER t úgy alakították ki, hogy kiegészítse a hivatalos vidékfejlesztést vagy úgy, mint a speciális befektetések, tudásszerzés és projekt-előkészítés előfutára, vagy mint speciális szektor-orientált „töltelék”, amely kiegészíti a vidékfejlesztési intézkedések kínálatát.

A felső-ausztriai Sauwald akciócsoporthoz 1999-ben jött létre a LEADER+-ra készülve. Néhány év után, amikor felépítették az alapvető szervezeteket és azonosították a legfontosabb témákat, a csoport hivatásos tagjai elkezdték a projekt végrehajtását 2003-ban. Számos sikeres turizmus projekt, köztük a széles körben ismert „ösvény a lombok között” című, váratlan fellendülést hozott a turizmusban, ami addig kevésbé fontos tevékenység volt. Az első fázisban az akciócsoporthoz működtette a helyi turistairodát (egy rész munkaidős alkalmazottal), de hamarosan egy önszerveződési folyamatot kezdeményeztek a szektorban, és 2006-ban létrejött a Sauwald Turizmus Bizottság. Az akciócsoporthoz feladata a szervezési folyamat irányítása, amíg teljesen be nem indul a szervezet. Ez után az időpont után az akciócsoporthoz már nem tölt be vezető szerepet a helyi turizmusban, de továbbra is együtt kíván működni a turizmus bizottsággal különböző feladatokban és területeken, mint például a projektmenedzsment és a térségi marketing. Az új periódusban (2007-2013) a csoport a stratégiai irányításban betöltött szerepére fog koncentrálni. A fő témák megállapítása érdekében 2006-

ban jövőkutató konferenciát, esti párbeszéd-sorozatot és információs rendezvényeket szerveztek.

A példa szemlélteti, hogy:

1. Az akciócsoporthoz több mint három évre volt szüksége, hogy széles körben elfogadott és értéknövelő szerepet találjon a helyi kontextusban, mivel meg kellett találniuk azokat rejtett potenciálokat, amelyeket más helyi szereplő nem tudott aktiválni.
2. Az akciócsoporthoz felkarolt kísérleti tevékenységeket, vezető szerepet vállalt a kezdeti szakaszban, de keresi a lehetőségét, hogy önszervező struktúrákat és hálózatokat hozzon létre közép- és hosszútávon.
3. Az akciócsoporthoz ma már elismerik, mint projekt-támogató és PR szolgáltató szervezetet, a csoport pedig az innovatív helyi fejlesztés központi színterének és brókerének tekinti magát.

Gyenge irányítás

A horizontális és vertikális politikai integráció hiányának eredménye. Ilyen környezetben az akciócsoporthoz sorsa főként attól függ, hogy a helyi szereplők képesek-e improvizálni és kihasználni az esetleges hálózati kapcsolataikat.

Így csak az első három kategória biztosít olyan körülményeket, amelyben a helyi csoportok kiváló teljesítményt tudnak nyújtani, ugyanilyen teljesítmény a negyedik csoportban csak véletlenszerű lehet, és sokkal kevésbé valószínű.

A következő áttekintés megmutatja mindegyik típus erősségeit, gyengeségeit és buktatóit. Ahogy korábban már említettük, gyakori legalább két típus jellemzőinek a keveredése. Az akciócsoporthoz vigyázniuk kell, hogy ne essenek csapdába egyik vagy másik kategóriában, mert nehézségeik támadhatnak, ha megváltozik az irányítási kontextus. Kell, hogy legyen lehetőségük, hogy átalakuljanak más típusokba való terjeszkedéssel.

	Erősségek	Gyengeségek és buktatók	Lehetőségek
Stratégiai és integrált vidékpolitika	<ul style="list-style-type: none"> • Elvitathatatlan kulcsszerep a helyi fejlesztés koordinálásában • Erős tartalmi és módszertani támogatás felülről lefelé • Lehetőség arra, hogy felkeltsék a közérdeklődést a vidékpolitikai kérdések iránt 	<ul style="list-style-type: none"> • Az innovatív erő gyengülhet a hivatalos eljárás miatt • Az intézményesítés és kifáraszthatja az önkéntes szereplőket 	A HACS változhat és kiterjesztheti tevékenységi körét a helyi integráció más, nem specifikusan vidékfejlesztési irányába, (például társadalmi kirekesztés, nemek, művészetek és kultúra)
Kiegészítő útkereső vagy piaci rések betöltésér	<ul style="list-style-type: none"> • A HACS leghatékonyabb emelőponton tud emelkedést hozni 	A HACS lényegességi problémákkal szembesülhet, ha az érdekes	A szervezés fenntarthatóság a érdekében, ha a helyi kontextus még

<p>e hivatott program</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Az akciócsoporthoz felveheti az innovatív élcsapat megkülönböztetett szerepét • Az akciócsoporthoz képes a pénzügyi és emberi erőforrásokat speciális feladatokra koncentrálni • A koordináció könnyű, mivel a szerepek és feladatok elosztása a kezdetektől világos 	<p>projektek a körön kívül esnek, vagy már van gazdájuk, miközben a választható vagy elérhető projektek nem elég fontosak. Lehet, hogy elégtelen az akciócsoporthoz belül a részvétel. Az akciócsoporthoz nagyon erősen függ egy finanszírozó forrástól és nem tud fennmaradni, ha az elapad.</p>	<p>nem telítődött köztes szereplőkkel, akik ugyanazokért a szerepekért és funkciókért versengenek, akkor a HACS szélesíteni tudja tevékenységi körét, integrálva egy bizonyos számú támogató programot és megszólítva még több kedvezményezettet.</p>
<p>Helyi integráció</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A HACS-hoz fordulhatnak a helyi lakosok és szereplők ötleteikért, és amikor támogatást keresnek. • A helyi igazgatás lehet, hogy felülről legalább részben kárpótolni tudja a koherens vidékpolitika hiányát. 	<p>A HACS ki van téve az adminisztratív hiányosságoknak, amelyek nem tartoznak a hatáskörébe (pl. a nemzeti finanszírozás leállítása). A HACS technokratikus és elitista munkastílust vehet fel, ha az ellenőrzési demokratikus mechanizmusai nem működnek.</p>	<p>Helyi akciócsoporthoz csoportja, vagy hálózata egyazon országban, vagy régióban kifejleszthet újabb igazgatási modelleket, amelyek kiterjednek a döntéshozás magasabb szintjeire is, és nagyobb arányban befolyásolják a térségi politikát.</p>

A megválaszolandó kérdések:

1. Milyen a HACS-ok kapcsolata a program-menedzsmenttel és a végrehajtó hatósággal

2. Van-e felhatalmazás, hogy bizonyos tevékenységi területekre, vagy emelőpontokra koncentráljanak?
3. Mennyire hivatalos, vagy nem hivatalos, milyen gyakori és mennyire rendszeres a kapcsolat a programfelelős hivatalnokokkal?
4. Van-e hozzáértő kommunikációs partner minden lényeges intézményben?
5. A helyi szereplők részt vesznek-e a programtervezésben és végrehajtásban?
6. A helyi szereplőket meghívja, illetve bevonja-e az irányító hatóság és a kapcsolódó támogató rendszerek a vidékpolitika aktuális kérdéseinek megvitatásába?
7. Mennyire autonómok a HACS-ok a döntéshozatalban?
8. Általános felhatalmazást ad-e az irányító hatóság a HACS-nak, mint végrehajtó szervnek, vagy beavatkozik-e a projektek kiválasztásába és más működési kérdésekbe?
8. Kap-e felhatalmazást, vagy bátorítást a HACS arra, hogy részt vegyen a LEADERen kívüli programokban és támogatási lehetőségekben?
9. Milyen mértékben függ a HACS egy bizonyos finanszírozási programtól, illetve finanszírozási időszaktól?
10. Mi a HACS helye a többi, a helyi fejlesztést koordináló intézmény és ügynökség között?
11. Kooperatív, vagy inkább kompetitív ezeknek a szervezeteknek a kapcsolata?
12. Hogyan jön létre együttműködés a helyi támogató szervezetek közt?
13. Van-e stratégiai, vagy pragmatikus koordinációs mechanizmus, vagy az egyik, a térségben működő intézmény, vagy ügynökséget tartják legfőbb koordinátornak?
14. Ezt a legfőbb koordinátori szerepet a HACS játssza?
15. Ha ezt a szerepet a HACS játssza, hogyan nyilvánul ez meg? A testületben részt vevő partnerek széles körével, hivatalos felhatalmazással, vagy a megszokás erejével?

3. A kiválóság jellemzői

Ebben a fejezetben betekintünk a helyi akciócsoport belsejébe, azért, hogy azonosítsuk azokat az apró dolgokat, amelyek igazán számítanak. A tartós siker nem terem a fán, tehát ajánlatos közelebbről megnézni bizonyos befolyásoló tényezőket, amelyek a döntéstől függenek, és amelyek a tényleges különbséget jelentik a helyi társulás összteljesítményében. A következőket fogjuk megvitatni:

- A beavatkozás négy területe, amelyet következetesen kell fejleszteni (3.1)
- A helyi akciócsoport evolúciós útvonalának három állomását (3.2)
- Azt hat jellegzetességet, amelynek alapján a közreműködő partnerek társulást alkotnak (3.3)
- Azt a furcsa vonzalmat, amely a magán és a közsféra között kialakul a helyi akciócsoporton belül (3.4)
- A helyi akciócsoportot, mint a helyi irányítás eszközét és a hierarchia arany árnyékát (3.5)
- A tanuló helyi akciócsoportokat

3.1 A beavatkozás négy területe

Triviális dolog azt mondani, hogy a helyi társulás, mivel a helyi szereplők rendszerének a tagja, beavatkozik a rendszerbe, de be lehetne mutatni ezt az intervenciót részletesebben?

Hadd mutassunk be ismét két új eltérést, és használjuk őket arra, hogy megrajzoljunk egy kétdimenziós mátrixot, amely megmutatja azokat az intervenció típusokat, amelyek érdekelhetnek minket.

- A HACS intervenciója lehet tartalomhoz kapcsolódó, ezáltal konkrétabb, vagy formához kapcsolódó, következésképpen elvontabb.

- A HACS intervenciója irányulhat bizonyos részek, illetve az egész, a teljes terület irányába

A következő áttekintés megmutatja, hogy a két dimenziós tér, a konkrét/absztrakt és a részek/egész kombinációja milyen négy intervenció területet eredményez.

	Részekre vonatkozó	Az egészre vonatkozó
Konkrét-tartalomhoz kötődő	Operációs Projektek és tevékenységek	Stratégiai Stratégiaépítés és monitoring
Absztrakt-Formához kötődő	Szervezési Koordináció, döntéshozatal és adminisztráció	Szimbolikus Ésszerűsítés, támogatás, marketing

A következőekben a beavatkozás négy területét vizsgáljuk meg egyenként.

Az első, működési terület: A helyi fejlesztési programok és tevékenységek

A legtöbb HACS elsődleges feladatának tekinti azt, hogy szolgáltatásokkal támogassa a projektek végrehajtóit. Szakképzett személyzetet alkalmaznak, hogy azok hajtsák végre a finanszírozási programokat és kiegészítő (helyi és külső) forrásokat szerezzenek a helyi projektfejlesztéshez.

	Tipikus feladatok
Befelé irányuló	Támogató és tanácsadó szolgáltatások a projektek végrehajtóinak, projektfejlesztés, összekötő és kísérő jelenlét
Kifelé irányuló	Kezdeményezés és jelenlét, területek közti kooperációs projektek

A második, stratégiai terület: A helyi fejlesztési stratégia

Azon törekvésében, hogy kötődéseket, együttműködést és kapcsolatot hozzon létre a szektorok, tematikus és multi-szektorális projektek között, a helyi társulás kidolgoz olyan stratégiai perspektívákat, amelyeknek a célja, hogy felsorakoztassák és összegyűjtsék a helyi résztvevők egyéni erőfeszítéseit. A helyi társulások összefogják a részfolyamatokat, hogy koherens, együttes képet alakítsanak ki a terület számára, amelyből azután választhatnak prioritásokat.

	Tipikus feladatok
Befelé irányuló	Fejlesztés, monitoring, a térségi stratégia felülvizsgálata, a vezető projekted kiválasztása, résztvevők helyi hálózatának kiépítése és támogatása
Kifelé irányuló	Harmonizáció az átfogó (nemzeti és regionális) vagy szektorális stratégiák között, a globális hálózatokkal való kooperáció

A harmadik, szervezési terület: koordinációs feladatok, a helyi társulás szervezési. és a támogató programokhoz kapcsolódó adminisztratív feladatok fejlesztése

A helyi fejlesztés hatékony és igényekre reagáló irányítása a társulás szervezetének és menedzsmentjének alapos megszervezését követeli meg. A törvényesség megteremtése érdekében átlátható demokratikus szervezet kialakítása szükséges, valamint megfelelő csatlakozási felületekre a helyi és regionális irányítószervek irányában.

	Tipikus feladatok
Befelé irányuló	A helyi (önkéntes) társulás strukturális fejlesztése és igazgatása és ehhez kapcsolódó hivatásos fejlesztőügynökség és személyzet
Kifelé irányuló	Csatlakozási felület funkció a magasabb területi szintek (régió, tagállam) és beágyazott területi egységek és intézmények (önkormányzatok, mikrorégiók) felé, közreműködés a régiós és régiók közötti hálózatokban és társulási struktúrákban.

A negyedik, szimbolikus terület A térség, mint a kölcsönhatások, hivatkozások és az azonosítás tere

Ezen a gyakran alábecsült intervenciós területen a HACS kedélyes programokat szervez, a kulcsszereplők ünnepi beszédeket tartanak, nyilvánosan értékelik a sikeres projekteket, az arra érdemes személyeket kitüntetik és érzelemdús jelszavakat ragasztanak ki tovább buzdítás céljából. A terület a szimbolikus kommunikáció tárgya lesz. A szimbolikus kommunikáció arra motiválja a helyi szereplőket, hogy fogalmazzák meg szükségleteiket és törekvéseiket, újítsanak és kooperáljanak. Ez a szimbolikus terület gyakran elhanyagolt és nem megfelelően szervezett, ami azt jelenti, hogy akár teljesen elfelejtik, vagy ráhagyják valamilyen egocentrikus egyénre, aki, látszólag mindenki nevében beszélve a saját céljainak elérésére törekszik.

	Tipikus feladatok
Befelé irányuló	Projekt-kommunikáció és marketing, belső kapcsolatok támogatása
Kifelé irányuló	Területi kommunikáció és marketing, külső kapcsolatok ápolása. Mostanra már világossá kellett válnia, hogy a helyi társulás nem csak a projektekről szól. Alapvető szerepe van abban is, hogy a különálló projekteket egy értelmes, átfogó stratégiává alakítsa. Ezt a felfogást szem előtt kell tartania mind a helyi lakosoknak és közösségeknek, mind pedig a finanszírozó intézményeknek és hatóságoknak

A beavatkozás négy területének modellje lehetővé teszi, hogy úgy vizsgáljuk meg a helyi akciócsoportok teljesítményét, hogy abból következtetéseket vonhassunk le.

- Bár mindenkinek megvan a maga véleménye erről a témáról, vettük magunknak a bátorságot, hogy bemutassunk itt három jó megalapozott tanulságot. A helyi fejlesztés, amely az önkéntes partnerek és hivatásos (alkalmazott, vagy szerződéses) ügynökök együttes akciója, céltudatos irányítást igényel.

- A sikeres irányítás érdekében a résztvevőknek figyelmet kell fordítaniuk a működtetési, stratégiai, szervezési és szimbolikus feladatok kiegyensúlyozott felfogására és megvalósítására.
- Ezen a négy területen az **önkéntes** részvétel és a **hivatásos** menedzsment játssza a döntő szerepet és ezeket kell biztosítani megfelelő szervezőmunkával.

Ezeket a tanulságokat nevezzük úgy, hogy az első szabály a kettőből. Csak együtt van értelmük

3.2 A három evolúciós fázis – a kezdetektől az érettségig

Mint már mondtuk a helyi fejlesztés irányításának érett rendszere nem terem a fán, Az evolúció többnyire több éven át tart, néha évtizedekig és nem áll meg. Az érettség után ott van a pusztulás, vagy átalakulás.

Az érettség eléréséig sincs semmi garancia a folyamatos fejlődésre, mivel az igazgatási rendszer bármelyik szinten leállhat, vagy elkorcsosulhat. Viszont ha elértek egy bizonyos szintet, a korábban megszerzett komplexitást és minőséget gyorsabban és könnyebben el lehet érni újra, mintha korábban el sem jutottunk volna arra a szintre.

Azért, hogy felvázoljuk a helyi fejlesztési társulás modellszerű evolúcióját, három evolúciós irányítási fázist állapítottunk meg a helyi vidékfejlesztés szempontjából, a kezdeti stádiumtól az általunk hőskornak nevezett szakaszon át az érett fázisig.

Az első, kezdeti fázis: A kezdetek. Fejletlen irányítási struktúrák.

Helyi szereplők elhatározzák, hogy elkezdnek egy közös vállalkozást, alapítanak egy csoportot, lehet, hogy jogi kötelek nélkül. Alkalmazhatnak egy helyi fejlesztési ügynököt, akit a társulás, vagy a hatóság szerződtet, azért, hogy projekteket generáljon, vagy segítse a projekt végrehajtóit.

Ebben a korai fázisban a résztvevők gyors eredményeket akarnak látni. Azt akarják demonstrálni, hogy van értelme összefogni a térség jövőjének alakításáért. Nem rendelkeznek széles körben ismert stratégiai elképzeléssel, sem tartós szervezeti struktúrával. A kezdeményezés aktív magja magasan motivált, a kulcsszereplők együtt hozzák a döntéseket.

Azt a HACS-ot, amelyik nem fejlődik tovább, a széthullás fenyegeti, mivel működésének alapja nem válik elég stabilá, hogy lehetővé tegye a szervezet fenntartását egy finanszírozási időszakon túl.

Második (hősi) szakasz. A felemelkedés. Hivatalossá válás.

A hivatásos személyzet, vagy az alkalmazott helyi fejlesztési ügynökök hajtóerővé és a helyi fejlesztés kompetens magjává válnak. A korábbi sikerek megerősítik a magabiztosságukat és összetartásukat. A stratégiai szempontok és perspektívák különbözőségét legyőzi az ígéretes kimenetel reménye. A helyi szereplők, mint egyéni projektek végrehajtói és tematikus munkacsoportok önkéntesei vesznek részt a tevékenységben.

A politika képviselői oltalmat nyújtanak a társulásnak a „hierarchia árnyékában” azzal, hogy előtérbe helyezik magukat, hogy hozzájáruljanak a társulás jótéteményeihez, vagy olyan módon, hogy mentorként, vagy döntőnként tevékenykednek a háttérben.

A technikai szakértők, akár csak az alkalmazott, vagy szerződött fejlesztési ügynökök jelentős szerepet kapnak mind a működési, mind a szervezési és stratégiai döntéshozatalban.

Ezt a második szakaszt gyakran úgy jellemzik, mint jó gyakorlatot a társuláson alapuló helyi fejlesztésekben. Sok, a második és harmadik finanszírozási időszakban levő HACS tartozik ebbe a kategóriába.

Tipikus jellemzői: a jól képzett hivatásos személyzet átveszi a feladatokat az önkéntes partnerektől az intervenció mind a négy területén. A helyi szereplők gyakran el vannak foglalva a saját projektjeikkel, csökken részvételük a stratégiai feladatokban és a szélesebb körű projektfejlesztésben.

A szimbolikus beavatkozás területén a HACS vezető testületének tagjai tevékenykednek, akik sok esetben korábban politikusok voltak.

Egy többé-kevésbé ambiciózus helyi stratégia érdekében a HACS projekt végrehajtóként különböző tevékenységeket szervez és az adminisztratív feladatok megsokszorozódnak.

De ez a felállás még nem tekinthető fejlett és fenntartható formának, mert még több kockázata van.

Magas költség: ha a pénzalapok elégtelenek, a hivatásos személyzet hajlamos arra, hogy egyre inkább a kötelező adminisztratív feladatokra koncentráljon (finanszírozás, új finanszírozási lehetőségek megszerzése) és elhanyagolja a stratégiai és szimbolikus intervenciót és a kapacitásépítést és projekt-létrehozást azért, hogy új ötleteket és projekteket hozzanak létre. Szélsőséges esetben, és ez nem kivételes, a HACS vezetője azzal tölti munkaideje nagy részét, hogy biztosítsa magának bizonytalan munkahelyét évről évre.

Elitizmus Ha a hivatalos személyzet és a szakértők nem osztják meg tényleges hatalmukat a társulás önkéntes tagjaival, és ha a társulás leragad egy kezdetleges szinten, az irányító testület technokrata csoporttá alakulhat át. Ennek következménye, hogy a helyi szereplők mellőzöttek érezhetik magukat és felelősségüket átháríthatják a HACS vezetőjére és munkatársaira. A projekteket már nem a térség szükségleteinek megfelelően választják ki, a válogatás szempontjait úgy fogalmazzák meg, hogy csak a privilegizált projekt-végrehajtók tudják majd teljesíteni a feltételeket és már nem lesz szükség további támogatásra. Az is előfordulhat, hogy a projekteket a hivatásos személyzet vagy a testület befolyásos tagjainak egyéni preferenciái szerint fogják kiválasztani.

Átpolitizálás A társulás döntéshozó testületének kiegyensúlyozatlan összetétele arra csábítja a túlzottan ambiciózus egyéneket, hogy irányításuk alá vegyék a szimbolikus területet és a helyi fejlesztést unalmas politikai alkudozásnak tegyék ki.

Harmadik (konszolidált) szakasz. Az érettség. Hatékony helyi igazgatás

Ebben a fázisban a helyi szereplők átvehetik, és kötelességüknek is érzik, hogy átvegyék a felelős szerepeket mindhárom intervenció területén. A társulás a helyi szereplők jól felépített, többközpontú, élő hálózatának referenciapontjává válik, amely kisebb, specializálódott alhálózatokból áll. A HACS vezetőjének feladata egyre inkább a hálózat koordinációja, a célzott innovatív impulzusok kihelyezése és a résztvevők – a helyi szereplők, a különböző társadalmi, intézményi és politikai szervezetek – közötti érintkezési pontok menedzselése lesz.

A hálózat koordinációjának központi feladatait a lehető legminimálisabbra kell szabni, azért, hogy alacsonyan lehessen tartani a szervezési és adminisztratív költségeket és elkerülhetőek legyenek a hirtelen költségvetési hiány hatásai.

A projektekhez kapcsolódó tanácsadó szolgáltatást csak néhány kiemelt kulcsprojekthez nyújt a HACS vezetése. Az állandó tanácsadói szolgáltatást ennek megfelelően kihelyezik a helyi szereplők önszervező szektorális vagy tematikus alhálózataikhoz.

Vannak a mérlegelésnek és döntéshozásnak komplex mechanizmusai abból a célból, hogy kialakítsanak egy közös stratégiai képet és ennek megfelelően alakítsák a különböző tevékenységi területeket.

A helyi, vagy decentralizált, térségi, vagy szektorális végrehajtó testületek adminisztrálják az pénzalapokból származó pénzáramlást, biztosítják a felelős jelentéseket és támogatást biztosítanak a projektek végrehajtóinak és a köztes szereplőknek. A választott képviselők a közös erőfeszítés fontosságát hangsúlyozzák és emlékeztetnek az egyéni tevékenység és a helyi fejlesztési célok közti kapcsolatra. És végül, vannak hihető és hatékony tárgyalások és kész konfliktuskezelő mechanizmusok.

Az érett fázis alapvetően épít a helyi önszerveződő kapacitásra és támaszkodik arra, hogy a helyi szereplők képesek és hajlandók tanulni. Így a hatékony helyi irányításnak ezt a fázisát gyakran nevezik „tanulási térnek”.

3.3 A HACS összetétele: A hat jellemvonás vagy a működő helyi társulás 6R-je

Bár nincs egyértelmű recept arra, hogy hogyan kell a helyi fejlesztési társulásokat összeállítani, hogy hosszú ideig jó határfokkal tevékenykedjenek, tudunk javasolni egy hat pontból álló modellt, amely a személyes névmások sorozatán alapul.

A hat jellemző nem egyforma.

Egytől hatig (egyes szám): az egyéni partnerek ideális tulajdonságai

Négytől hatig (többes szám): a társulásra, mint egészre utal, mint kollektív szereplőre

Névmás	A siker jellemzője	Értelmezés	
Én	Kötelékek	Minden partnert erős szálak kötik a helyhez. Ezek lehetnek érzelmi kötelékek (származás), kapcsolatban lehetnek speciális tevékenységekkel (művész, idegenvezető, politikus), de lehetnek gazdasági kötelékek is (helyi földbirtok, cég)	Egyéni vonások
Te	Együttműködés	A partnerek jól tudnak kommunikálni és hidakat építeni, elkötelezettek a másokkal való együttműködésre akár azonosak a nézeteik, akár nem	

Ő	Források elérhetősége	A partnerek saját forrásaikat (emberi, pénzügyi, anyagi)használják a köz érdekében: a bankár a pénzügyi kérdésekben nyújt támogatást, az iskolaigazgató arra motiválja a diákokat, hogy részt vegyenek a kísérő kutatásokban stb. Ezért hívják őket kulcsszereplőknek...	
Mi	Képviselés	Csoportként a partnerek kicsiben reprezentálják a térséget. A társulás összetételének kiegyensúlyozottnak kell lennie a nemek, életkor, foglalkozás, társadalmi helyzet, politikai orientáció, lakóhely, iskolázottság foka szerint. Etnikai, vallási és egyéb kisebbségeket, vagy sajátos igényű embereket szintén képviseltetni kell.	A társulás jellemzői
Ti	Kölcsönösség	A társulás jogosult és hajlandó méltányos kapcsolatokat létesíteni (gazdasági csere, tudás és innováció, szolidaritás, politikai egyezmények) külső partnerekkel, nemzeti határokon belül és kívül, nemzetközi szervezetekkel	
Ők	Ismétlődés	A társulás kapcsolódik a beágyazott térségi egységekhez (pl. önkormányzatok) olyan módon, ahogyan a nagyobb területi egységek irányítási struktúrája kapcsolódik a helyi társulásokhoz. A társulás önszerveződő, és megfelelően autonóm a döntéshozás terén, nem	

		avatkozik bele az önkormányzat, vagy más egységek döntéshozó folyamataiba. Támogatja őket a nemzeti vagy regionális kormány ugyanúgy, ahogyan az önkormányzatokat és a helyi szereplőket.	
--	--	---	--

Felismerjük, hogy a hatodik jellemző különleges, mivel túlmutat a helyi befolyási övezeten. Kapcsolatban áll a politika többi szintjével. A HACS mindig beágyazódik egy szövevényes szervezeti rendszerbe, ami erősen befolyásolja mozgásterét és működésének minőségét. A helyi fejlesztési társulások a többszintű igazgatás sarokkövei. A többszintű igazgatása hatalommegosztás rugalmas módja a térségi hatóságok között, ahol senkit sem illet meg kizárólagosan az utolsó szó joga a döntéshozatalban.

Így a hat jellemző jelöli annak a határait, amit a helyi fejlesztési társulás egyedül elérhet. Megmutatja a véletlenségét az irányítás szélesebb kontextusában.

3.4 A közösségi és a magán: Ez nem szerelem, de mégis egy érzés

3.4.1 A partnerek diszkrét bája

Az önkormányzati szövetségek a vidéki területek legértékesebb társadalmi és intézményi tőkéje. Gyakran ezek alkotják a HACS gerincét. Partnerek szövetségeként képesek

- koordinálni az önkormányzati, városi és tájtervezési tevékenységeket,
- optimalizálni a belföldi szállítási kapcsolatokat és a tranzitútvonalakkal való összeköttetést,
- közös alapba gyűjteni és együtt felhasználni az oktatási, egészségügyi és jóléti forrásokat,
- tárgyalásokat folytatni a víz- áram- és személyszállítási szolgáltatókkal,
- Közös szempontrendszert létrehozni azzal a céllal, hogy a belső befektetések a legjobb helyre kerüljenek,
- hozzájárulni a hatékony környezetvédelemhez és meghatározni azoknak a kulturális helyszíneknek és természeti értékeknek a körét, amelyek speciális védelemre és megőrzésre szorulnak,
- megegyezésre jutni az adóbevételek újraelosztásáról, hogy megteremtsék a bevételek és kiadások egyensúlyát és enyhíteni a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségeket.

Ez azoknak a feladatoknak a listája, amelyeket meg tud oldani egy konszolidált társulás. A közösségi partnerek megbízható keretet biztosítanak a helyi fejlesztéshez, de ennél még többet kell tenni:

- meg kell erősíteni a helyi és regionális gazdasági kapcsolatokat dinamikáját,
- bátorítani kell az emberek önszerveződését,
- képessé kell tenni őket, hogy megfogalmazzák szükségleteiket,
- tárgyalni kell és megfelelő megoldásokat találni az érdekellentétek megoldására,
- támogatni kell az integrált regionális fejlesztést.

Mindezen a célok eléréséhez szükség van a helyi lakosok elkötelezettségére és aktív részvételére, és ez a logikája a vegyes, közösségi és magán térségi fejlesztési társulásoknak.

Ezt hívjuk második törvénynek a kettőből, csak együtt van értelmük

3.4.2 Mi az a magán és mi a közösségi partner?

Amikor közszférabeli partnerekről beszélünk, olyan intézményekre gondolunk, amelyeket a térségi, vagy szektorális hatóságok birtokolnak, vagy a törvény által meghatározott közfeladatokat látnak el. Ezek viszont nem mindig egyértelműek, például

- köztulajdonban levő vállalatok (olyanok, amelyek infrastruktúrát, - pl. vasútvonalat, vízvezeték-rendszert - üzemeltetnek)

- non-profit szervezetek, amelyeknek tagjai a közszféra tagjai (pl. önkormányzati szövetségek)

Az igazság az, hogy a közszférabeli partner kifejezés még mindig kevésbé megfogható, mint a magánpartner. A magán szó a közfelfogásban még mindig az üzleti életre utal, beleértve a magánvállalatokat és non-profit szervezeteket.

Csak nő a zavarodottság, ha megnézzük a profitot előállító emberek non-profit szervezeteit, például a farmer és üzleti kamarákat. Mivel ezek törvényes testületek sok európai országban, megint közel járunk a közszférához.

A köztes szereplők kifejezés úgy tűnik, kiszabadít minket ebből a terminológiai zűrzavarból. Úgy foghatjuk fel, hogy a köztes szereplő sem nem közszereplő, sem nem vállalkozó. Viszont ők elég közel lehetnek olyan közösségi egységekhez, mint az oktatási intézmények és a helyi fejlesztési ügynökségek. Másrészt megjelenhetnek úgy is, mint alapvetően nem közszférabeli partnerek, mint például üzleti tanácsok, környezetvédelmi nem-kormányzati szervezetek vagy nőszövetségek

Azért, hogy megkülönböztessük a non-profitot a vállalkozói magán-kollektív szereplőktől, a „privát, non-profitot” vagy „társadalmi szereplőt” szoktuk harmadik szektornak nevezni. A harmadik szektort a köz- és a magánszféra mellé helyezve kapjuk meg a háromoldalú társulást.

Végül, sok HACS-ban egyének vesznek részt e döntéshozásban. Ezek az emberek néha egyszemélyes vállalkozásokat képviselnek, de sok esetben felkérjük őket a közreműködésre, legyenek magas presztízsű vagy fontos szerepet betöltő karizmatikus közösségi vezetők, ügyes hálózattagok, vagy nagylelkű szponzorok

Összefoglalva, a lehetséges partnerek köre a „köz” pólus az egyik oldalon, a „magán” pólus a másik oldalon így ábrázolható

	Közösségi	Köztes	Magán	
Kollektív		Közel a közösségihez ↔ magánszemély	Non-profit	Üzleti
Egyéni			Elkötelezett egyének	

A köztes partnerek területe egy átmeneti zóna, ahol a közösségi és a magánpartnerek keverednek. Azért, hogy elkülönítsük, a közösségi és nem közösségi partnereket, pragmatikus megközelítést ajánlunk: a köztes partner jellegét úgy állapítsuk meg, hogy nézzük meg a foglalkozását és a résztvevők státuszát. Így a turizmus testület bizonyos részei alapvetően közösségiek, ha főleg az önkormányzat támogatásán alapulnak, élvezik a polgármester és az önkormányzat titkárainak támogatását. Más területek alapvetően magánjellegűek lehetnek, ha

a helyi üzletemberek, környezetvédelmi és kulturális kezdeményezések adják meg az alaphangot.

3.4.3 A kulturális hiedelmek és irányítási hagyományok. A „köz” és a „magán” ideális keveréke.

Miközben a helyi társulások összetételéről beszélünk, a legkritikusabb pont a közszférabeli és magánpartnerek megkülönböztetése.

A LEADER világában 50 % a közszférabeli partnerek megengedett aránya a HACS döntéshozó testületeiben és ez különböző megoldásokhoz vezetett. Néhány országban a magánpartnerek szerepét helyezik az előtérbe, mivel őket tekintik a helyi fejlesztés igazi vezetőinek. Így a szerepük a társulásban nyilvánvalóan fontosabb, mint a közszférabeli partnereké. Minél több befolyásos magánpartner van a társulásban, annál jobban felszínre kerül a törvényesség problémája.

Ami az andalúziai társulásokat és HACS testületeket illeti, a fókuszcsoport úgy gondolja, hogy a magánszektornak nagyobb a befolyása. Átlagban a magánszektornak 58%-nyi szavazata van a HACS testületekben. Így a magánszektor fontos szerepet játszik, ami stabilitást kölcsönöz a döntéshozatali munkának.

LEADER+ értékelés
Esettanulmány Andalúzia Spanyolország

Könnyű nem törvényes testületet alkotni, nehezebb dolog megteremteni az egyensúlyt. Ki képviselhet egy ilyen nagy területet, mint Cumbria?

LEADER+ értékelés
Esettanulmány, Anglia

Néhány országban a közintézményi és köztes szereplőket tekintik a helyi fejlesztés döntő fontosságú játékosainak, és az 50%-os küszöböt csak jóindulattal lehet elérni, bizonyos partnerek „nem-nyilvános” státuszúnak való nyilvánításával.

Az önkormányzatok nagy segítségünkre voltak abban, hogy olyan szervezeteket találjunk, amelyek helyileg aktívak és szívesen lettek a HACS részei. A nyilvános szektor legtöbbször 50 % -nál többel van képviselve, és sok magánszervezet soha nem tesz javaslatot projektek indítására.

Mégis, néhány esetben, a megválasztott emberek fenntartják maguknak a végső szó jogát és a magánemberek hajlamosak arra, hogy megtárgyalják velük a pályázataikat a benyújtás előtt.

LEADER+ értékelés
Esettanulmány, Franciaország

Az északi országok hangsúlyozzák az úgynevezett „hárompárti” modell fontosságát, A társulás egyharmada a közszféra képviselője, egyharmada az üzlet életből kerül ki, és egyharmada pedig a harmadik, társadalmi szektort képviseli.

Ez a helyi demokrácia problémája, nem a pártpolitikáé. A HACS-ok úgy működnek, mint egymástól független szervezetek, vagy szövetségek. Van különbség a csoportok között ebben a tekintetben, de a program előkészítésének a kiindulópontja alapvetően demokratikus és helyi. A különböző érdekcsoportok viszonylag jól tudnak alkalmazkodni. A leglényegesebb az, hogy a társulás és a három párti struktúra zökkenőmentesen működjön. A HACS

testületek tagságának gyorsabb cserélődésével célszerű a következő programidőszakig várni. A minisztérium nagyon ragaszkodik a harmadik szektor képviselőihez ezekben a testületekben, ha nincs három párti képviselő, nincs finanszírozás.

LEADER + értékelés
Esettanulmány, Finnország

A három partner hatalommegosztása a HACS-on belül viszonylag kiegyensúlyozott. Mindazonáltal nehéz bevonni a magánszektor, a legtöbb HACS-ban a nem-kormányzati szervezetek a legaktívabbak.

LEADER+ értékelés
Esettanulmány, Svédország

Látjuk, hogy nincs általános recept és minden a társadalmi-gazdasági és irányítási kontextus jellegzetességeitől függ. A közsféra arányának 50 %-os korlátozása szigorú szabály, ami a helyi szerveződések színes sokaságát hozta létre. Nem kétséges, hogy e szabály nélkül a HACS-ok nagy többsége a tisztán a közsféra és a hivatásos társulás irányába tolná el, amelyekben főleg a közsféra képviselői és a közsféra-közeli köztes képviselők vennének részt. Ez pedig azt jelentené, summa summarum, hogy kevésbé lenne összetett és kevesebb problémamegoldó kapacitással rendelkező.

3.5 A HACS, mint a helyi irányítás eszköze

3.5.1 Két módszer a LEADER végrehajtására

A nemzeti/regionális hatóságoktól függ, hogy hogyan valósítják meg a nemzeti/regionális Vidékfejlesztési Program LEADER tengelyét

- mint a működési program intézkedését: Ebben az esetben minden egyes projektről az irányító hatóság vagy a megbízott közvetítő testület (nemzeti, vagy regionális kormány, vagy más szerv) dönt.
- mint általános támogatást, ami azt jelenti, hogy a helyi fejlesztési stratégia elfogadása után a projekt kiválasztásában a végső döntést a HACS-ra bízzák, ezáltal ez válik a LEADER program végrehajtó szervévé.

Viszont a globális támogatások végrehajtása attól az alapelvtől függ, hogy a vegyes, köz- és magánszférát is magába foglaló társulás jogosult-e a köz javára fordítható közösségi pénzalapok kezelésére. Mivel ez inkább kivétel, mint szabály, legtöbb ország úgy kezeli a LEADERT, mint „kvázi-globális támogatást”, amit a következő intézkedések jellemeznek:

- a) A HACS autonóm szervezet a stratégiai választás, módszertani megközelítés, projekt-kiválasztás és elfogadás területén;
- b) A programigazgatás szerepe – kivéve a HACS és a helyi fejlesztési stratégia elfogadását az elején – a pénzügyi életképesség, a formai pontosság és a nemzeti illetve európai uniós előírásoknak való megfelelés ellenőrzésére korlátozódik.
- c) Az irányító hatóság átruházza a programigazgatás feladatát egy szervezetre, amely közel áll a HACS-hoz, ami azt jelenti, hogy

- 1) térségi szinten a HACS-hoz igazítja, amennyire csak lehet

2) néha a felelős szervezet, mint partner, be van ágyazódva a társulásba.

Ez a felállás megteremti a versenyt a globális támogatás rendszerben, amely a szabályos operációs programigazgatáson alapul.

3.5.2 A hierarchia árnyéka

Az a közszférabeli partner, aki a programigazgatást végzi, nem olyan, mint a többi közszférabeli partnerek, mivel két szerep közt lebeg:

- biztosítja az alkuteret és az együtt cselekvés színterét, ahol az összes partner találkozhat a másikkal és megteremti azt a hivatalos keretet, amellyel az együttes finanszírozás megvalósítható. Ennek révén a közszférabeli partner alárendelt szerepben van.
- Ugyanakkor úgy tűnik fel, mint igazságos partner a kerek asztal mellett, egy magasságban a helyi szereplőkkel.

Így a programigazgatás az „első az egyenlő közt” elven működik és ez nem egy egyszerű feladat. Politikusok ezt nevezik a hierarchia árnyékának. Ez magasan képzett köztisztviselőket igényel, akik felül tudnak emelkedni a törvények mechanikus végrehajtásán és a bürokratikus rutinba való beletemetkezésen. Tudatában kell lenniük kivételes hatalmuknak és elég bátornak kell lenniük, hogy ezt a végső kedvezményezettek, a vidéki lakosság érdekében használják.

A különböző tagországokban végzett LEADER programok értékelése azt mutatja, hogy a globális, vagy kvázi –globális támogató programok általában jól működnek. Az a gyakorlat, hogy ugyanolyan tempóban terjednek, ahogyan az érintett adminisztratív és helyi érintettek kompetenssé válnak a LEADER program felhasználásában. A helyi érintettek és a programfelelősök egyidejű közelsége és gyakori véleménycseréje lehetővé teszi, hogy egymástól megtanulják az ügyintézés nyelvezetét és, hogy a helyi és regionális szereplők jobban megértik egymást. A programot lehet fejleszteni az egyik időszakról a másikra azoknak a visszacsatolásoknak az alapján, amelyeket a regionális érdekeltek nyújtanak, ha ezt a tanulási folyamatot nem zavarják meg politikai változások, vagy adminisztratív beavatkozás a döntéshozás magasabb szintjeiről.

3.5.3 Végrehajtó hatalom a vegyes, köz-és magánszférát is bevonó társulások számára: követelés?

Mivel a közszféra képviselői (politikai, vagy adminisztratív) könnyen tudják igazolni demokratikus legitimitásukat arra vonatkozóan, hogy alapokról döntsenek, és ezeket igazgassák, a helyi társulások, beleértve azokat a tagokat, akiket meghívtak vagy (csak a lehető legritkább esetben) az érdekeltek szélesebb köre megválasztott, ezt nem tudják megtenni. Tehát miért kellene egy ilyen megfoghatatlan társulást közfeladatokkal megbízni egy demokratikus társadalomban?

A politológusok vitatják, hogy a vegyes fejlesztési társulások igazolják-e a működésüket azokkal az eredményekkel, amelyeket létrehoznak. Az eredmények általi legitimizációt a megfontolt demokrácia, vagy hálózat-demokrácia alapvető alkotóelemének tartják. Az irányításnak ezt a modellje úgy tekint az államra, mint tárgyalópartnerre – amellyel, hogy rendelkezik a rendfenntartás megkérdőjelezhetetlen jogával - miközben a nem-állami szereplők a civil önszerveződés keretein belül vállalnak igazgatási feladatokat.

Viszont, a demokratikus, regionális igazgatás a vegyes társulások részvételével csak akkor képzelhető el, ha az igazgatási kontextus teljesíti az alábbi előfeltételeket:

Előfeltétel	Magyarázat
Konzolidált intézményi tőke	A „jó kormányzás” művészete abban az értelemben, ahogyan azt a nemzetitől a helyi szintig gyakorolják a European White Paper on Governance alapján és csak kis hajlam van a korrupcióra és más kiismerhetetlen praktikákra
Nyitott társadalom	Szólás és vélemény szabadság garantálása
Köz és társadalmi ellenőrzés	Az törvényben szabályozott ellenőrző intézmények és rendszerek, valamint a média folyamatosan értékeli és vizsgálja a demokratikus intézmények és más köztes szereplők, például HACS-ok működését és eredményeit, amelyek az eredményen alapuló legitimitás alapján működnek

Ha ez a három feltétel nem teljesül, eluralkodik a klientilizmus és az oligarchikus irányítás és az úgynevezett helyi társulás alig lesz több, mint egy hangzatos elnevezés.

Mindenesetre a magánszereplők részvétele a regionális fejlesztési társulásban a legbizonytalanabb tényező. Egyrészt arra számítanak, hogy friss, innovatív ötleteket hoznak be a társulásba. Másrészt részvételük nem egyenlő feltételekkel történik; szabadidejüket áldozzák fel, hogy részt vegyenek a testületi üléseken és a munkacsoportokban, ugyanakkor el kell kerülniük azt a látszatot, hogy személyes hasznot húznak ebből az önkéntes munkából. Viszont nyilvánvaló, hogy a társulás aktív tagjai könnyen hozzájutnak a projektalapokhoz csupán azért, mert ismerik a feltételeket és a mechanizmust.

Lényegében a magánpartnerek (elkötelezett egyének ugyanúgy, mint a harmadik szektor képviselői) jutalmat érdemelnek azért, hogy hosszú ideig kitartottak, de ez a jutalom nem lehet anyagi jellegű.

Esetenként előfordulhat, hogy egy kiemelkedő helyi szereplő arra használhatja a helyi fejlesztésben szerzett érdemeit, hogy politikai karriert építsen. Ez egy érzékeny terület. Ez a szerep nem mindig összeegyeztethető a HACS szóvivőjének, vagy támogatójának a szerepével, így korán és tisztán el kell választani a szerepeket.

1.5.4 Út a társuláson alapuló helyi fejlesztés irányítási modellje felé

Nincs általános szabály arra nézve, hogyan kell létrehozni egy helyi akciócsoportot. Saját jogú jogi személynek kell lennie, de formáját tekintve lehet non-profit szervezet, vagy korlátolt felelősségű társaság. Ezt maximális pragmatizmussal kell kezelni és a helyi körülményeknek megfelelően kell kialakítani

A helyi társulásnak, - mint a helyi igazgatás kulcsszereplőjének - teljesítménye sikernek van kitéve. Sok éves megfigyelésre és a sikeres gyakorlat értékelésére alapozva felsorolunk néhány előfeltételt, amelyeket teljesíteni kellene. Ezek a következők:

Az 1-2-3-4 modell –a társuláson alapuló helyi fejlesztés irányítási modellje

Négy irányítási feladat:

1. felhatalmazás
2. monitoring és ellenőrzés

3. döntéshozatali stratégiák és projektek
4. technikai megvalósítás

Három vezetői szint

1. normatív
2. stratégiai
3. működési

Két irányító testület

1. helyi társulás (önkéntes)
2. menedzsment (hivatásos)

Egy terület

A modell lényege:

- Egy terület, mint a társadalmi interakció színtere
- Két irányító testület: a helyi társulás (HACS) és a helyi fejlesztő csapat, amelyeket alkalmaz, vagy szerződtet a helyi társulás
- Három vezetői szint, amelyek a szervezési és üzleti fejlődés kibernetikai modelljéből erednek: a modell megkülönbözteti a vezetés működési, stratégiai és normatív oldalait. Kiköti, hogy csak akkor lesz a vállalkozás életképes, ha ezekre a szintekre odafigyelnek.
- Négy irányítási feladat: ezt a szempontot a következő részben fogjuk részletesen kifejteni.

1.5.5 A négy irányítási feladat

A négy irányítási feladatot nem kell úgy értelmezni, hogy külön egység kell nekik. Kevésbé összetett helyzetekben, egy egység végezhet több feladatot is. Viszont a négy feladatot meg kell fogalmazni az egységek feladatai között. A jó hír az, hogy nincs szükség ötödik egységre, bármilyen komplex is a kontextus.

Az irányítási feladatok jelentőségének és szerepének leírását kezdjük a legelején:

1. A meghatalmazás

A társulás a térség nevében cselekszik, ami azt jelenti, hogy a lakosság nevében. A szó szoros értelmében nincs demokratikus meghatalmazás, de kell lennie egy több, mint szimbolikus kapocsnak a társulás és a képviselt népesség között.

- Bizonyos esetekben a helyi fejlesztési társulást nyitott szervezetként alapítják meg, amely egyének és kollektív tagok széles köréből áll. Minél több különböző társadalmi csoportból vannak tagjai, annál reprezentatívabb lehet a társulás. De a reprezentatív jelleg csak feltételezés még akkor is, ha egy ilyen széles helyi társulás jogosult arra, hogy megválassza képviselőit a felügyelő és döntéshozó szinteken.
- Az esetek többségében a HACS viszonylag kicsi, és az érintettek egy kezelhető méretű körére korlátozódik, akik lefedik a térség társadalmi, kulturális és gazdasági életének különböző aspektusait. Ez azt jelenti, hogy a meghatalmazást a részvétel eszközeivel kell megadni, például időszakos gyűlésekkel (helyi fórumokkal vagy kerekasztal-beszélgetésekkel), közmeghallgatással, amelyeket megfelelő információáramlás és kommunikáció kísér.

Összefoglalva, ez az irányítási feladat nem jár együtt döntéshozó hatalommal, de erős tanácskozó és konzultációs hatalma van. Ha a társulás tisztában akar lenni a lakosság tényleges igényeivel, és szem előtt akarja tartani a fontossági sorrendet, akkor folyamatosan figyelmet kell fordítania erre a feladatra. A gyakorlatban, sajnos ezt kell mondanunk, ezt felejtik el leggyakrabban.

2. Monitoring és felügyelet

Ezt a feladatot egy egységnek kell ellátnia, amit lehet monitoring bizottságnak, felügyelő-bizottságnak, tanácskozó testületnek nevezni. Ez állhat választott, vagy kijelölt emberekből és sok esetben külső szakértők is szerepet játszanak az objektivitás biztosítása érdekében. Az ellenőrző funkció mellett ez az egység a tudáshálózatok, fontos intézményi partnerek és más, külső partnerekkel való érintkezési felületként is működik. A monitoring és felügyeleti feladat egyfajta „bőre” a társulás végrehajtó területének, amit a két alsó irányítási feladat képvisel:

3. Döntéshozatal

Ezt a feladatot általában a választott HACS testület látja el. Viszont, néhány HACS-ban a testület el van foglalva az adminisztratív, szervezési és képviselési feladatokkal, ezáltal van egy második döntéshozó testület, amelyhez a projekt-kiválasztás és más működési és stratégiai feladatok végrehajtása tartozik. Ez a testület választott, vagy kijelölt személyekből állhat, még külsősökből is, akiknek az alaposságát nagyon dicsérik.

Kevésbé komplex helyzetekben a döntéshozó és a monitoring szint egybeolvad, azért, hogy ne terheljék túl az önkéntes partnereket, akiknek sok a feladatuk és találkozájuk. Mindenesetre, a megoldásnak illeszkednie kell a döntéshozatal helyi kultúrájához, ugyanakkor biztosítania kell a maximális megbízhatóságot és átláthatóságot. A testületnek mindig képesnek kell lennie kitérni az alaptalan gyanúsítások elől, ugyanúgy, ahogyan a monitoring és felügyeleti szintnek gyakorolnia kell ellenőrző szerepét, ha a legkisebb gyanú támad.

4. Működési végrehajtás

A program végrehajtást helyi szinten általában fizetett, vagy szerződéses csapat végzi. Csak a kezdeti fázisban levő társulásokban és a kevésbé összetett környezetben játszanak aktív szerepet az önkéntesek. Őket tematikus csoportokba szervezik, amelyek segítik a projekt-végrehajtókat és a hivatásos személyzetet is. Mindenesetre, ritkák a hivatásosok nélkül dolgozó HACS-ok (ellentétben a kezdeti időkkel) és ennek megvan az oka. Néhány területen a menedzser vagy irányító személyzet több HACS feladatait is elvégzi. Őket a helyi, vagy regionális fejlesztési ügynökség alkalmazza, és szolgáltatást végeznek számos HACS számára az egyes térségekben.

3.5.6 az önkéntes partnerek és a hivatásos menedzsment összjátéka

Ha megnézzük a diagramot, látjuk, hogy az 1-2-3-4 modell központi része egy olyan kérdésre utal, ami nagyon fontos a társulás minősége és eredménye szempontjából: a tiszteletbeli tagok és a hivatásos menedzsment együttműködésére.

A HACS vezetője, vagy helyi fejlesztési ügynök döntő szerepet kap a „siker molekuláris szerkezetében”, a helyi társulás, a program-menedzser hatóság és a program végrehajtói között.

A „siker molekulája” a program-végrehajtás négy kulcsszereplőjének ígéretes konfigurációját ábrázolja:

- A helyi társulás (HACS)
- Programvégrehajtás
- A HACS vezető és a szerződött helyi fejlesztési ügynök
- A projekt végrehajtói

A siker molekulája a következő tulajdonságokkal rendelkezik:

- Minden szereplő szoros kommunikációban marad egymással
- A HACS vezető a hálózat-koordináció központi alakja
- A HACS vezető viszonylag közel áll a HACS-hoz mert annak megbízása alapján működik

. Kényes a kapcsolat a HACS és a HACS vezetője között. Ha a vezető nem működik jól, nagyon hamar problémák adódhatnak.

- A személyzet fluktuációja a terület tagjainak konfliktus-kereső magatartásából adódik, okozhatják ezt a nehéz munkakörülmények is (alacsony fizetés, a rivális ügynökségekkel való konfliktusok). Ez a fluktuáció nemcsak a szolgáltatások biztosítását kockáztatja a projektek végrehajtói felé, hanem zavarokat okozhat a projektgenerálás és végrehajtás terén is, így megszakíthatja a kapcsolat folytonosságát a siker molekulájában, ami végül agyelszíváshoz vezethet.
- . Ha a társulás nem konszolidálódik, ha a vezetők gyengék, lehet, hogy a vezető összefog egy frakcióval, és ez szakadást eredményez, vagy megszerzi az irányítást a tiszteletbeli vezetők felett és ő válik domináns szereplővé nemcsak a végrehajtás, hanem a stratégiai döntéshozatal és a monitoring szintjén. Ha a

vezető látszólag jól teljesít, ezt a kiegyensúlyozatlanságot nem vizsgálják meg, egészen addig, amíg már túl késő nem lesz ahhoz, hogy helyreállítsák a társulás életképességét. Ez a jelenség, amelyet korábban már bemutatunk, mint elitista degenerációt, elidegenítheti a HACS-ot a kötelező feladatától. A HACS elveszítheti kapcsolatát az emberekkel és nem teljesíti a szükségleteiket még akkor is, ha egy privilegizált kisebbség még úgy érzi, hogy figyelnek rá.

A jó menedzsment a feladatok tisztességes és világos elosztásán alapul az önkéntes és hivatásos irányító testületek között, tekintettel a vezetés normatív, stratégiai és működési szintjeire:

- a hivatásos csapat legyen képes szabadon dönteni a működési kérdésekben, anélkül, hogy ki kellene védenie a különböző lobbicsoportok, vagy a regionális társulás testületi tagjainak beavatkozását
- a társulásnak fel kell állítania egy normatívát és biztosítani, hogy az elképzelések és a vezető elvek élők és lényegesek maradjanak. Az életben tartás azt jelenti, hogy szervezzenek tanácskozó eseményeket és biztosítsák a folytonos megújulást és az elképzelések és elvek adaptációját. A vezetőknek segítséget kell nyújtaniuk ezekben a folyamatokban, de nem kell az élükre állniuk.
- a fejlesztési stratégia a tanácskozóterben születik meg, ahol a hosszú távú elképzelést és a normatív keretet próbára teszik a végrehajtás napi gyakorlati tapasztalatai, amelyek a menedzsmentben és a projektvégrehajtókban testesülnek meg. A stratégiát időnként felül kell vizsgálni, az évenkénti adaptációtól a az 5-7 évenként esedékes stratégia-építési eljárásig.
- A stratégiai elképzeléseknek jelentősen túl kell mutatniuk a programidőszak szokásos időtartamán, ami azt jelenteni, hogy 10-15 évre kell előre tervezni.

A bemutatott irányítási módszer orientációs útmutatóként szolgálhat, függetlenül attól, hogy a társulás melyik evolúciós szakaszban van, a kezdeti társulástól a fenntartható és felelős térségi igazgatásig. Az 1-2-3-4 modellt nem szabad mechanikusan utánózni. Például a kezdeti szakaszban levő társulásoknak nem kell sűrgetniük, hogy minden feladatra külön testületet hozzanak létre. A modell inkább arra szolgál, hogy, hogy ellenőrizni lehessen, hogy a lényeges funkciókat olyan emberek töltik-e be, akik felelősnek érzik magukat azokért.

Megválaszolendő kérdések:

1. Milyen a befolyás egyensúlya köz-és a magánszféra képviselői között?
2. Milyen a befolyás egyensúlya az önkéntes partnerek és a HACS menedzsment között?
3. Hogyan biztosítja a HACS, hogy reagáljon a helyi lakosok szükségleteire és vágyaira?
4. Hogyan biztosítja a HACS a monitoring és ellenőrző funkciót?
5. Hogyan szervezik a döntéshozó folyamatokat? (milyen mértékben felelnek meg a valós folyamatok a hivatalos terveknek?)
6. Mennyire jelentős a valóban önkéntes hozzájárulás és hogyan értékelik ezt?
7. Hogyan képviselik a HACS-ot a helyi közösség irányában?
8. Hogyan képviselik a HACS-ot a külvilág és a hatóságok felé?
9. Hová helyezik az önkéntes partnerek a tevékenységük központját?
10. Ki dolgozik a stratégiai feladatokon, és hogyan van ez megszervezve?

1.6 A tanuló HACS-ok

Egy tapasztalt és hatékony helyi társulás a társadalomépítés értékes műtárgya. Kiváló ön-megfigyelési képességet és bátorságot igényel tevékenységei megszervezéséhez. Ugyancsak szüksége van állandó hajtóerőre, hogy elkerülje a korai öregedést. Ez nem csak a tudatosság kérdése, hanem módszertan és a kezelhető eszközök rendelkezésre állásának kérdése is.

Mégis a visszacsatolás fejlett kultúrája inkább kivétel, mint szabály, és ez megnehezíti a tanulást. A béke fenntartására való törekvés miatt hosszú ideig elnézik a nem megfelelő módszereket. Vagy, ha már nem lehet leplezni az elégedetlenséget, a többség egy bűnbakot hibáztat, nagyon gyakran a HACS vezetőt. Sem az első, sem a második gyakorlat nem vezet közös tanuláshoz, sőt, az ellenkezője történik, korlátozzák a HACS evolúcióját.

Az „Együtt buták vagyunk” című könyvében Fritz Simon azt mondja:” a kommunikáció szerkezete dönti el, hogy egy társadalmi rendszer intelligensebb, vagy butább, mint az azt alkotó egyének. Akárki akar irányítani egy vállalkozást, részleget, vagy csapatot, ismernie kell a többé-kevésbé intelligens döntésekhez vezető módszereket.”

Tudván, hogy a kérdés összetettségét nem lehet igazán megragadni, azt javasoljuk, hogy beszéljük meg a sikeres szervezeti fejlesztés három legfontosabb tényezőjét.

- a. **Ismerd fel és értékeld a különbségeket**
- b. **Állíts fel szabályokat, és figyeld a hatékonyságukat**
- c. **Használd összefüggő indikátorrendszert a monitoringhoz és az önvizsgálathoz**

3.6.1 Ismerd fel és értékeld a különbségeket

Fontosnak tartjuk a következő négy különbséget. Néhányat már megbeszéltünk ebben a kézikönyvben:

- a. különbség az önkéntes (tiszteletbeli) partnerek és a hivatásos csapat közt
- b. Különbség a közsféra és a magánsféra szereplői közt
- c. Különbség a politikai és adminisztratív közszereplők közt
- d. Különbség a honorált és az igazi önkéntesek közt

3.6.2 Állíts fel szabályokat, és figyeld a hatékonyságukat

A helyi társulások szabályok alapján működnek, de nem minden szabály egyértelmű. Dokumentálni kell azokat a megállapodásokat, amelyek a társulás alapvető aspektusait szabályozzák. De a forgatókönyv, amely szabályozza a társulás szervezeti életét sok olyan szabályt tartalmaz (a viselkedésről és kommunikációról), amelyik nincs leírva, vagy hivatalosan kihirdetve. Ezek csak akkor kerülnek felszínre, ha valaki megszegi őket.

A helyi társulás evolúciójának monitoringjához ajánljuk, hogy tegyünk különbséget a szabályok típusai között. A különböző típusú szabályok különböző bánásmódot igényelnek. Tegyünk különbséget szigorú és lazább szabályok között.

Bizonyos társadalmi rendszereknek az emberek összetartozása az alapja és nem az, hogy mit csinálnak. Ez a helyzet a családokkal, vagy iskoláskori barátokkal. Az ilyen kapcsolatokban az egyes tagok nem helyettesíthetők.

Más társadalmi rendszerek, mint a vállalatok és szervezetek inkább azon alapulnak, hogy mit csinálnak együtt az emberek és mit akarnak együtt elérni. Ezekben a rendszerekben az egyik helyettesíthető, mert az a lényeges, hogy mit csinálnak, és nem az, hogy mik az emberek.

Ha összekötjük a dimenziókat, megkapjuk a négy alapvető társadalmi rendszer típust:

- **A családi típus** (laza párosítás a tevékenységek kombinálva a résztvevők szigorú párosításával) A családtagok nem helyettesíthetők. Semmi nem szigorúbb, mint a családtagok párosítása. Másrészt a kapcsolatuk változhat a z idők folyamán.
- **Az „öreg pár” típus** (szigorú párosítás a tevékenység és szigorú a szereplők közt). Képzeljünk el egy öreg párt, akik annyira hozzászoktak egymáshoz, hogy nem érzik szükségesnek, hogy beszéljenek kölcsönös kapcsolatukról és szerepükről. Mindent tudnak, és semmit nem akarnak megváltoztatni. Ez a minta fennmaradhat a megkérgesedett, megkövült politikai rendszerekben is.
- **A szervező típus** (szigorú párosítás a tevékenységben és laza a szereplők közt). Egy szervezetben, vagy vállalatnál az interakciót törvények, eljárási szabályok és egyéb előírások (pl. biztonsági előírások) szabályozzák. Másrészt, az emberek lecserélhetők. Az embereket fel lehet venni és el lehet bocsátani, a szervezet ugyanaz marad. Manapság a jó menedzsment elvei a humán faktort hangsúlyozzák, az összetartó erő fontosságát és a kooperáció kultúráját a tartós teljesítmény érdekében.
- **a piac típus** (laza párosítás a tevékenység, laza a szereplő közt). A piac a prototípusa a helyettesíthető emberek helyettesíthető interakcióinak. Kétségtől a piacot, mint egészet szabályok irányítják, de az egyéni interakció azon múlik, hogy mi a megfelelő az eladónak és a vevőnek. A helyi társulás tagjait a területi kötődés és a helyi hálózatban betöltött speciális szerep jellemzi, tehát ők nem teljesen helyettesíthetők. Másrészt a társulás egy olyan szervezet, amelyet az együttműködés szabályai és elfogadott eljárásmodok jellemeznek. Néhány interakciót egyenként megtárgyalnak, de ismétlődő tevékenységek esetén lehet a megbízható ösvényeket követni.

Felismerjük, hogy a tevékenységek párosítása szabályok szerint történik, és érdemesnek tűnik alaposan megvizsgálni ezen szabályok jellemzőit.

A szabályokat lehet úgy definiálni, hogy olyan eszközök, amelyekkel szűkíteni lehet az interakció lehetséges terét.

a. Nyelvtani szabályok

A nyelvtani szabályok irányítják az interakciót azzal, hogy meghatározzák, mi az elfogadható és mi a tiltott viselkedés. A helyi társulásban a legtöbb ilyen szabályt írásban rögzítik (társulási megállapodások és törvények, eljárási szabályok), vagy annyira magától értetődőek, hogy nem kell őket pontosítani (pl. hogy ne üssünk le valakit konfliktus esetén). A nyelvtani szabályok megszegése súlyos vétségnek számít, és általában szankciók követik. A nyelvtani szabályok mélyen gyökereznek az emberek értékrendszerében és ezáltal érzelmi kötődést jelentenek. Inkább az interakció szigorú formájához köthetők.

b. Informális szabályok

Az informális szabályok alakítják legtöbb mindennapi tevékenységünket. Ezeket utánzással sajátítjuk el. Úgy adják át őket, mint nagyjából körvonalazott képeket, és ezek változnak is az idő folyamán. Az informális szabályok megszegését nem szankcionálják azonnal, néha pedig egyáltalán nem. Ezek a szabályok általában rövid életűek, de ha megerősödnek az idők folyamán, megváltozhat a jellegük és nyelvtani szabályokká változhatnak. A tevékenységek és a szereplők párosítása sem nem szigorú, sem nem laza.

c. Technikai szabályok

A technikai szabályok meghatározzák a konkrét, céltudatos viselkedést. Ezek világosak és érthetőek, mert érvelésből és racionális magyarázatból erednek. A technikai szabályok valahogy értéksemlegesek, lehet innovatív erejük és segítenek megőrizni a hagyományos struktúrákat. A technikai szabályok meg vannak tervezve és jó eszközök arra, hogy legyőzzük a kulturális és ideológiai különbségeket, mivel azokra az aspektusokra összpontosítanak, amelyek alapvető fontosságúak a társulás működési céljai szempontjából. A technikai szabályokat gyorsan meg lehet változtatni, ha a partnerek rájönnek, hogy módosítani kell őket azért, hogy a dolgok a szándékok szerint alakuljanak. Megoldási útvonalat jelentenek olyan helyzetekben, amikor a nyelvtani és informális szabályok ellentmondanak egymásnak. Mivel érzelmileg semlegesek, különösen alkalmasak a piaci interakciók szabályozására.

A helyi társulásban

- A **nyelvtani szabályok** lefektetik a kooperáció törvényes alapjait, de nem szabad, hogy eluralkodjanak a kooperáció más területei felett.
- az elképzeléseket és a stratégiákat informális szabályoknak kell tekinteni: nem tetszőlegesek, de nem is szűkek Ezek tartják homeosztatisz egyensúlyban a folyamatos egyezkedést és érdekegyeztetést. Az informális szabályok az elsődleges módja a helyi társulások szabályozásának.
- A **technikai szabályoknak** kell meghatározniuk a működési célokat, a fontos folyamatokat és eljárásokat. Egyszerűnek, érthetőnek és eléggé rugalmasnak kell lenniük, hogy alkalmazkodjanak a célkitűzésekhez. A technikai szabályok elengedhetetlenül szükségesek az áttekinthető programvégrehajtáshoz és a jó szolgáltatáshoz a projekt-végrehajtók számára, de túl hidegek ahhoz, hogy életre keltsék a társulást.

Megválaszolandó kérdések:

1. Mi a jelentősége az írott együttműködési megállapodásoknak (rendeletek, eljárási szabályok) a hallgatóságos megegyezésekhez képest?
2. Ha konfliktusok támadnak, mik a fő okok és kérdések?
3. Hogyan kezelik a konfliktusokat? Vannak e speciális eljárások a konfliktuskezelésre és megoldásra?
4. Hogyan áramlik az információ a társulásban? Milyen a külsősök és belsősök kapcsolata?
5. Hogyan kezelik a stratégiai kérdéseket?
6. Mennyire kötelező erejűek az alapelvek? Van-e kapcsolat a támogatott elképzelések, vagy etikai elvek és a tárgyalás és döntéshozatal napi gyakorlata között?
7. Kérdés-e a szociális képesség? Tárgyát képezi-e a szociális kompetencia a megbeszéléseknek, tapasztalatcseréknek és képzéseknek?

3.6.3 Használjunk koherens indikátorokat a monitoringra és önvizsgálatra.

A nemzeti és európai alapok által közösen finanszírozott programokat olyan indikátorok alapján értékelik, amelyek az elvárt eredményekre, kimenetelre és a program hatására vonatkoznak. A társulások egyre inkább az értékelés központjába kerülnek. Ez különösen igazolja a LEADER program, ha az elsőrendű szerepét tekintjük ebben a megközelítésben. A programhoz kötődő indikátorok külső értékelése a tanulási folyamat egyik fontos összetevője. A külső értékelést viszont ki kell egészíteni belső monitoringgal és önértékelő tevékenységgel.

A rendszeres program-monitoring és külső értékelés egyrészt és az önértékelés a másik oldalon kombinálható a kétszintű tanulási ciklus keretein belül, ami lehetővé teszi a program-végrehajtás a folyamatos frissítését a visszacsatolás alapján. A kétszintű tanulási ciklus végrehajtása függ:

- attól a szinttől, amennyire a menedzsment által felállított program lehetővé teszi, hogy a HACS-ok kiválóan teljesítsenek a programadminisztráció és a helyi szereplők közti összekötő szerepükben.
- a struktúra és a kapcsolatok több programperióduson keresztül fennálló folytonosságától
- a bizalom légkörétől a vertikális kapcsolatokban.

A külső monitoringnak és az időszakonkénti értékelésnek, valamint a belső monitoringnak és önértékelésnek ki kell egészítenie és támogatnia kell egymást.

a. A monitoring és értékelés eredményének és következményének indikátorai

Ajánlott a társulás minőségét az indikátorok egy olyan rendszerével értékelni, amely a BalancedScorecard²⁹ logikájára épül, amelyet nemrégiben fogadtak el helyi és regionális fejlesztésre.

A helyi kiegyensúlyozott értékelő kártya négy perspektívát integrál:

- A térségi eredmények és hatások külső perspektíváját
- A tanulás és fejlesztés hosszú távú folyamatait
- A belső végrehajtási folyamatokat
- A források rövid távú perspektívája

Mind a négy perspektíva esetén kisszámú indikátort lehet azonosítani. Az indikátorok a lehető legpontosabban jelzik a sikereket és kudarokat. Az LBSC használata nem szűkítheti le a megfigyelés körét. A monitoring indikátorok mellett megfigyelési területeket kell megjelölni, ahol megvizsgálhatjuk a kontextus elemeit és időben észre vesszük a váratlan fejleményeket.

b. a hatások folyamatos monitoringja

A külső és belső értékelés indikátorainak hasznossága széles körben elismert. Az indikátor-lánc felhasználja a jellegzetes lépéseket és megfigyelhető jelenségeket. Másrészt tudjuk, hogy a fejlődés a változásról szól, és a társadalmi rendszer változásait a viselkedésbeli változások idézik elő. A folyamatokat nehéz nyomon követni, de lehetséges, ha megnézzük a nyilatkat a kimenetel, eredmény és hatás között. Ezt megtehetjük a hatások folyamatos vizsgálata nevű módszerrel, amely a következőkből áll:

Első lépés: megfogalmazzuk az alapfeltevéseket a változás módjával kapcsolatban

Második lépés: időnként felülbíráljuk ezeket a feltevéseket

Első lépés: megfogalmazzuk az alapfeltevéseket a változás módjával kapcsolatban

Amikor a várt kimenetel- és eredmény indikátorok megvannak, két kérdést kell feltenni:

1. Hogyan fogják a kedvezményezettek és más kulcsszereplők felhasználni az eredményeket, hogy ők maguk is elérjék a várt eredményt?
2. Milyen módon fognak az eredmények hozzájárulni a várt hatáshoz?

Ezeket a feltevéseket be lehet mutatni egy folyamatábrán.

1. összekötjük a várt kimenetet a várt eredménnyel
2. összekötjük a várt eredményeket a várt hatással

A diagram egy ilyen példát mutat be.

Ezeket a feltevéseket időnként felül kell vizsgálni és adaptálni kell a fókusz csoportokban és önértékelő gyűléseken. Ezek a folyamatok biztosítják, hogy korai szakaszban fel lehessen ismerni a nemkívánatos változásokat és lehessen intézkedni ez ügyben.

Megválaszolandó kérdések:

1. Hogyan monitorozzák a tevékenységek előrehaladását?
2. Milyen az időszakos önvizsgálat és önértékelés gyakorlata?
3. Milyen paraméterek alapján értékelik a helyi társulást? Értékelik egyáltalán?
4. Hogyan kap a helyi társulás visszajelzést a kedvezményezettektől (helyi szereplők és projektvégrehajtók)?
5. Hogyan értékelik és dolgozzák fel a kedvezményezettektől jövő visszajelzést?
6. Hogyan kezelik a hiányosságokat és rossz döntéseket?
7. van-e rendszeres tapasztalatcsere a program-menedzsmenttel a program.végrehajtás minőségéről-
8. Van-e rendszeres tapasztalatcsere más HACS.okkal, hogy tanuljanak a jó gyakorlatból?
?

4. A jövő most kezdődik

Az utóbbi két évtizedben a LEADER kezdeményezés helyi akciócsoportokat hozott létre az Európai Unió minden tagországában. A LEADER közösség folyamatosan nő, és intenzívebbé válik a z informális és intézményi hálózatok közti véleménycsere.

Nehéz elképzelni az európai vidéki jövőt a LEADER nélkül, és miért is kellene? Viszont vannak olyan alapvető kérdések, amelyeket a LEADER tagoknak meg kell oldaniuk, legyenek helyi szereplők, vagy programfelelősök.

4.1 Folytonosság vagy múltékonyság?

Néhány országban a HACS.ok állandó helyi fejlesztési ügynökségekké fejlődtek, széles körű feladatokkal és funkciókkal. Nem függenek egyes programoktól és nem függenek

magasabb szintű hatóságtól a vidékpolitika végrehajtásában. Bizonyították a hasznosságukat, mivel helyileg elismertek és kívülről hoznak támogatást.

Más országokban azzal bízták meg a HACS-okat, hogy elsődleges szerepet játsszanak a vidékpolitika végrehajtásában és kiegészítésében. Több-kevesebb autonómiával rendelkeznek abban, hogy további programokat valósítsanak meg és más szolgáltatásokat nyújtsanak, mint amelyekre a hatóság felhatalmazta őket. Ezekben az országokban az a tendencia, hogy a vidéki területeket teljes egészében lefedjék a helyi akciócsoporthoz, mivel az ő küldetésük integrált része az átfogó politikának.

Mindez azt jelenti, hogy a helyi akciócsoporthoz állandó társulássá és szolgáltató szervezetté alakítják magukat. A helyi, regionális, nemzeti és uniós együttfinanszírozás biztosítja fennmaradásukat.

Más országokban és régiókban, a helyi akciócsoporthoz inkább ideiglenes koalíciók, amelyek alkalmasszerűen jönnek létre a szervezeten belüli erők a finanszírozási lehetőség csábításának kombinációjaként. Ezekben az országokban a hatóságok támogatják a keletkezésüket, de szigorúbb válogatási feltételeket alkalmaznak, és nem szándékoznak állandó struktúrákat létrehozni. Inkább a jó koncepcióra és innovatív projektekre helyezik, a hangsúlyt Ilyen körülmények között azt látjuk, hogy HACSok villannak fel és hunynak ki az uniós finanszírozás hétéves ritmusában.

Összegezve, az általános tendencia a hosszú életű, többcélú társulások és a változatos geometria irányába halad.

Miért? Két oka van:

- Túl költségesnek bizonyult új társulások létrehozni a semmiből csupán egy finanszírozási időszakra. A helyi társulás értéknövelését könnyebb két vagy három finanszírozási időszak (10 év, vagy annál hosszabb periódus) alatt megítélni, mert leginkább a társadalmi tőkébe való befektetés az, ami kifizetődő. A komplex program-előkészítő és válogatási módszereknek köszönhetően a HACS-ok sok országban működőképessé váltak a félidőben (3 év után). Másrészt miért kellene tartós garanciát nyújtani a támogatásra, ha a társulás nem bizonyul hasznosnak és hatékonyan? Így a helyi szereplők figyelni fognak a további lehetséges finanszírozási lehetőségekre, miközben kiterjesztik működési körüket a területükön.
- A változó feladatok változó hivatkozási tereket igényelnek. A társulásnak elég rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy megbirkózzon ezzel a változatossággal. Érett társadalmi környezetben a társulás komplex helyi hálózattá fog válni, amely ideiglenes koalíciókat fog létrehozni meghatározott feladatok elvégzésére.

4.2 Yin vagy yang?

A helyi társulások összetett feladatait két feladatcsoportra lehet osztani?

A szív feladatai	A társadalmi szereplők mozgósítása, bizalomszerzés, az együttműködés fejlesztése, a társadalmi azonosságtudat és belső források növelése	YIN
Az ész feladatai	Tervezés, programok menedzselése és végrehajtása, kapcsolatépítés a tudáshálózatok irányában és hozzájárulás a többszintű igazgathoz	YANG

Ahogy az első említett funkció az érzésekhez és érzelmekhez szól, erősíti az emberek közti kötelékeket és növeli az önbecsülést, a másik említett funkció inkább üzletszerű és a hatékonyság kemény feltételeinek felel meg. Az ázsiai filozófia egy ősi koncepciójára való utalással, nevezhetnénk ezeket a funkciókat a helyi társulás Yinjének és Yangjának. A két pólus elválaszthatatlan, van agy a szívben és szív az agyban. Következésképpen mindkét oldalnak vannak aspektusai minden egyes helyi társulásban, de az arányok változnak.

- A Yin pólus inkább a kezdeti fázisban levő és tűnékeny társulásokban, kisebb, alacsonyabb lélekszámú térségekben nyilvánul meg, valamint olyan esetekben, amikor a társulás magabiztos, belülről induló folyamatként jött létre, tekintet nélkül a finanszírozási lehetőségekre.
- A Yang pólus az érett tartós társulásokban, nagyobb, népesebb térségekben mutatkozik, vagy olyan esetekben, amikor a társulás egy, a helyi érdekeltek által észrevett finanszírozási lehetőségre való válaszként jött létre.

Mindkét pólusnak megvannak a veszélyei:

- A Yang típusú HACS-ok veszélye, hogy helyi és regionális fejlesztési ügynökségként jönnek létre miközben feladják az alulról építkezés elvét. Ez nem probléma, a fejlesztési ügynökség hatékony és hasznos tud lenni, megőrizheti a különböző szektorokban tevékenykedő intézményi érintettek támogatását, fontos szolgáltatásokat nyújthat a lakosságnak és értéknövelést hajthat végre a szektorális és multi-szektorális fejlesztési programok igazgatásával és értékelésével. De ha nincs egy másik kezdeményezés, amely a szív dolgaival foglalkozna, rés tátongana a helyi lakosság nagy része és az irányítási hálózat között. Elitista degeneráció állna fenn.
- A Yin HACS-ok veszélye az, hogy a rövid életű helyi hozzájárulásoktól és meg nem ismétlődő anyagi támogatástól függenek. A helyi szereplők eltávolodnak bizonyos támogatási lehetőségektől, ha a helyi társulás nem tartanak ki. A tapasztalt vezetés visszavonulhat, és máshol kereshet magának munkát.

Van legalább három módszer arra, hogy a Yin és a Yang szétválását megakadályozzuk: feladatmegosztás, érdekszövetség és belső differenciálás.

a. Feladatmegosztás

A program-menedzsment vagy helyi/regionális fejlesztési ügynökségek támogató szolgáltatást nyújthatnak a HACS-oknak, hogy tehermentesítsék őket az adminisztratív és menedzselési feladatok alól. Ezt a módszert sok helyen bevezették, ahol a HACS-ot egy szerződéses ügynökség segíti (technikai segítség, projekt kiválasztás, tanácsadói és monitoring feladatok) Ennek az az ára, hogy le kell mondaniuk autonómiájuk egy részéről, mert ilyen esetben a program-menedzsment általában fenntartja magának a jogot, hogy döntést hozzon a projektek elfogadásáról, viszont sok HACS kényelmesebbnek találja ezt a megoldást mintha nekik kellene megindokolniuk minden projekt-választást a helyi szereplők felé.

„Az átfogó támogatásokat nem tartották megfelelő megoldásnak Ausztria számára, mert ez nagy felelősséget rótt volna a HACS-okra. A jelenlegi osztrák rendszernek megvan az az

előnye, hogy a hatalomkoncentrációt kivették a HACS szintről. Következésképpen a projektekről való döntés objektívebb kritériumok alapján történik tartományi szinten.”

LEADER+ értékelés 2006

Néhány HACS projekthalmazokkal dolgozik, a projekteket témánként csoportosították és egy helyi tanácsadó cég végzi az ellenőrzést. Az előny az, hogy a HACS tagoknak kevesebb adminisztrációt kell végezniük, a tanácsadó cég birtokolja a know-how-t; a hátrány pedig az, hogy a HACS nem egészen alulról építkezik, mivel hivatásos tudást „bérelnek” közvetítő szerepre.

Az észak-hollandiai fókuszcsoporthoz tartozó jelentése a LEADER+ félidei szintéziséhez (2006)

Az Angol Helyi Stratégiai Társulás több intézményt egyesítő testület jogi személyiség nélkül. A céljuk helyi szinten összehangolni a köz-, magán-, közösségi és önkéntes szférákat Néhány vidéki térségben a társulás mint társulásokon átívelő szervezet működik, amely küzd a szolgáltatások, kezdeményezések és létező társulásoknak egy stratégiai keretbe való integrálásáért. Fő feladatai és kompetenciái között szerepel a helyi stratégiák fejlesztése és koordinálása és a társulás korszerűsítése.

b. Érdekszövetség

A HACS-ot meg lehet úgy tervezni, hogy átfogó szervezet legyen, vagy magában foglaljon különböző téma-specifikus kisebb helyi társulást. Vagy az alulról szerveződés szempontját figyelembe véve a téma-specifikus helyi társulások (Yin) megteremthetik a szolgáltató hálózatukat (Yang) oly módon, hogy egyesülnek egy társulásban. Ez a HACS létrejöhet úgy, mint egy mindent átfogó szolgáltató szervezet, vagy kiválaszthat néhány jellegzetes feladatot. Példánkban egy átfogó HACS az új információs technológiáknak a vidéki térségben való alkalmazására koncentrál. Segítséget jelent, ha egy ilyen átfogó HACS ki tud építeni egy erős regionális identitást a helyi identitás mellett, különben hatékonyabb lenne kihasználni a már létező helyi szolgáltató struktúrákat.

„ Baszkföld egy nagyon különleges eset: csak egy HACS van, és egyetlen kérdésre koncentrál: az új információs technológiáknak a vidéki térségben való alkalmazására. A LEADER+ kezdeményezés célja Baszkföldön az, hogy eljuttassák a széles sávú internetet és összes szolgáltatását a vidéki térségbe. A rendszer fő előnyei:

1. Baszkföld egy kicsi, viszonylag iparosított régió, vidéki területekkel, amelyeket szendvicsszerűen körülvesszük az ipari és városi területek. A kiválasztott modell lehetővé teszi, hogy ezek a kis, elszigetelt vidéki térségek egyetlen támogatócsoportban egyesüljenek.
2. könnyebb átjárhatóság: mivel csak egy HACS van, a sikeres projektek könnyen átvihetők egyik területről a másikra.
3. Ez jó módja az együttműködés megteremtésének.

A baszk fókuszcsoporthoz tartozó jelentése a LEADER+ félidei szintéziséhez (2006)

c. Belső differenciálás

Ebben az esetben a HACS-ok megpróbálják a Yin és Yang funkciókat egy szervezetben integrálni. Azért, hogy uralni tudják bonyolult feladatukat, a többcélú társulásoknak differenciálniuk kell az általános koordináció szintet, amely mint helyi vagy regionális fejlesztő ügynökség működik, és a speciális programfüzérék szintjét (LEADER, INTERREG,

EQUAL, nemzeti programok), amelyeken különböző munkacsoportok dolgoznak. De nem csak a hivatásos teameket kell egyenként felállítani, hanem az önkéntes társulási struktúrákat és a döntéshozó testületeket is, elfogadva azt, hogy bizonyos résztvevők több feladatot is kapnak. Az ilyen érett hálózatok az irányítási mód hetedik szintjén állnak.

„ A LEADER+ program legfőbb erőssége Portugáliában az a szerep, amelyet a helyi szereplők töltek be mindenféle helyi fejlesztési program irányításában, beleértve az uniós programokat is. Az ADICES jó példa egy olyan LEADER csoportra, amelyik ilyen szerepet játszott. A teljes költségvetése € 10 millió és a LEADER+ ennek 45 %-át fedezte. Ez menedzseli az INTERREG-et és a portugál képzési programot is. Sok helyi akciócsoport menedzselte az EQUAL programot is, és az EQUAL és a LEADER+ jól kiegészíti egymást, különösen azzal, hogy kombinálják a képzési programokat a vállalkozások létrehozásával. Az EQUAL biztosította a képzést a projektvezetők számára, hogy képesek legyenek végrehajtani a LEADER projekteket. A LEADER programot gyakran úgy irányítják, hogy kiegészítse a hivatalos portugál vidékfejlesztési programokat. Ugyanez a helyzet az AGRIS (regionális decentralizált mezőgazdasági intervenció 7.1 támogatás) és a RURIS (vidékfejlesztési terv) programokkal. Csak a LEADER csoportok mintegy fele vesz részt a különböző programok integrálásában a különböző szinteken.

A portugál fókuszcsoporthoz tartozó jelentése a LEADER+ félidei szintéziséhez (2006)

Vannak jó példák arra nézve, hogy a HACS teljesen kihasználja az együttműködést és a LEADER és a más uniós programok egymást kiegészítő jellegét, amelyek segítik a helyi fejlesztést, foglalkoztatást és életminőséget. Jó példával szolgál néhány HACS (ANKA, Heraklion Fejlesztési Ügynökség), amelyek új modelleket kezdeményeztek az uniós programok helyi szinten történő végrehajtására, a vidéki szereplőkkel együttműködve (helyi önkormányzat, nem-kormányzati szervek, magánszektor), teljes mértékben kihasználták az együttműködés és a komplementer jelleg adta lehetőségeket.

A görög fókuszcsoporthoz tartozó jelentése a LEADER+ félidei szintéziséhez (2006)

4.3 Helyi, globális, vagy mind együtt,

Nem kétséges, hogy a HACS-ok bebizonyították, hogy tehetséges, sokoldalú, kollektív tagjai a vidéki térségeknek. Azok is maradnak, így a példa terjed az Európai Unió 27 tagállamában. Más országokban és kontinenseken is növekszik az érdeklődés. Ezt mutatja, hogy a LEADER szemléletet elismerte az OECD jelentése „Az új vidéki paradigma” (2006)

A helyi társulásoknak, ha megfelelő támogatást kapnak, lesz helye a helyi-globális együttműködésben és globális hálózatokban.

- Helyi szinten bizonyították, hogy hatékony eszközei a helyi irányításnak, helyet biztosítanak a demokratikus mérlegelésnek, a lakossági részvételnek és a helyi programok alakításának. Erősítik a helyi önszerveződés és öngazgatás hatékonyságát az európai többszintű igazgatási rendszerben és ők a helyi tudás és képességek, a hagyományok és szunnyadó lehetőségek gondnokai.
- A nemzeti és európai hálózati támogatás és térségi együttműködés létrehozta a LEADER résztvevők széles európai közösségét. Tapasztalatcserék, ismeretátadás és közös tevékenységek elterjedtek és az európai kapcsolatépítés sok helyi társulás szokásává vált. Mivel egyediek, a helyi társulások innovatív megoldásokat kínálhatnak a helyi fejlesztési igényekre, amelyeket más társulások megtanulhatnak vagy átvehetnek. Ezt nevezzük helyi-globális interakciónak.

- A helyi innovációs gyakorlat sok példája mutatja, hogy a helyi képességek és tudás keveredik a technikai megoldásokkal. A szükséges hálózatépítő kapacitást gyakran a helyi társulás és menedzsmentje biztosítja. A HACS a sikeres helyi szereplők és a közsféra képviselőinek versenyképességét térségi versenyképességgé alakítja. Így a HACS innovációs bróker szerepet tölt be, és érintkezési felületté (interface) a tudás-átadás, kutatás és fejlesztés globális hálózatai felé.

A válasz az, hogy a helyi társulás vagy három irányban fejlődik – helyi, helyi-globális és globális – vagy egyáltalán nem fejlődik.

4.4 A lehetőségek és a jövő

Ebben a kézikönyvben megfogalmaztuk azokat a szerepeket és funkciókat, amelyeket a helyi társulások játszhatnak a helyi igazgatásban és helyi fejlesztésben a vidéki térségekben.

Megvitattunk néhány kritériumot és a kiválóság jellemzőit, ahogyan azt a tapasztalat mutatja.

Felváztuk a társulás evolúcióját és ebben az utolsó részben ki akarjuk dobni képzeletünk hálóját a jövőbe – 2013 utánra – és meg akarjuk nézni, mit hozunk a partra. Ami itt következik, az feltételezés. Néhány triviális, néhány merész.

A helyi társulások tovább fognak működni és sokoldalúan fognak fejlődni a vidéki térségekben a LEADER-en belül vagy anélkül.

A HACSok

- vagy többé –kevésbé virtuális helyi hálózatokká fejlődnek, amelyek különböző helyi társulásokat hoznak létre, a helyi igényekre, vagy finanszírozási lehetőségekre való válaszul, vagy
- helyi/regionális fejlesztési ügynökségekké válnak, és vezető szerepet szereznek a helyi fejlesztésben, a magánsféra képviselőinek bevonásával
- tartós szervezetekké válnak, mint konszolidált szereplők, megosztják a felelősséget a helyi igazgatással
 - a különböző típusok váltakoznak

Csak néhány két finanszírozási időszakot megélt társulás fog eltűnni!

A kollektív és szervezeti tanulás lesz a legfőbb feladat. Még sokat lehet tanulni arról, hogyan tanuljunk. A többszintű irányítás koncepciójával összhangban a követelmény a többszintű tanulás lesz. Ennek is a HACS-ok lesznek az elsődleges szereplői, amit mi úgy definiálunk, hogy mint az kapcsolat három folyamatának szentelt speciális figyelem és megvalósítása.

- **A szakértő tudás és a gyakorlati tudás kapcsolata**
- Egyik oldalon indikátorokon alapuló külső monitoring és értékelés és dialógus-alapú önértékelés a fókuszcsoportokban a helyitől a HACS-ig mind hozzájárulnak ahhoz, hogy fejlesszék a helyi szereplők és a program-menedzsment kompetenciáit.
 - **A program és a projektszint kapcsolata**

- A HACS tanulhat a helyi szereplők és a projekt-menedzsment alkalmazkodóképességéből, miközben a program-adminisztrátorok tanulhatnak azokból a reakciókból, amelyeket a helyi társulások adnak a program kereteire. Mindkét tanulási ciklust megfelelően meg kell tervezni és a kettőt össze kell kapcsolni.
 - **A térségek közti és a térségeken belüli tanulás**
- A fent leírt folyamatokat nem csak a térségeken belül kell alkalmazni, hanem a térségek között is, olyan módon, hogy a különböző térségek helyi szereplőit összehasonlító elemzésnek vetjük alá és régiók közötti fókuszcsoporthoz osztjuk be őket.

A HACS –ok a legmegfelelőbb eszközök arra, hogy a Közösség célkitűzéseit, amelyeket a lisszaboni és a göteborgi programokban fogalmaztak meg, helyi szintre értelmezzék, bár ezt a feladatot csak azok a HACS –ok tudják elvégezni, amelyek elégséges autonómiával rendelkeznek ahhoz, hogy reagáljanak a helyi szükségletekre, és nem csak arra van lehetőségük, hogy néhány mezőgazdasági, vagy nem-mezőgazdasági kérdéssel foglalkozzanak. Még akkor is, ha a HACS-oknak az a feladata, hogy végrehajtsák a nemzeti vidékpolitikát, hosszú pórázon kell őket tartani, hogy tudjanak reagálni. Továbbmenve, fokozott mértékben kell ösztönözni őket versenyek formájában; a versenyképesség rugalmasságot, alkalmazkodóképességet és döntéshozási autonómiát igényel.

A LEADER keretében a helyi társulások támogatják az európai polgárságot . A térségek közötti kooperáció és hálózatépítés lehetősége szélesebb látókörűvé teszi a helyi szereplőket. A különböző régiók és országok helyi akciócsoportjai közti kooperációs projektek olyan interakciót céloznak meg, ahol a helyi specialitások kiemelt szerepet játszanak. Ez az, ahol az „Egység a sokszínűségben” mottó különösen jól érvényesül:

Mint a többszintű európai igazgatás elismert szereplői, a HACS-ok hozzájárulnak a jó európai igazgatás elveinek, - nyitottság, megbízhatóság, átláthatóság, hatékonyság és koherencia – teljesítéséhez. A helyi társulások arra is alkalmasak, hogy az igazgatási elveket a mindennapi gyakorlat nyelvére lefordítsák.

A LEADER megközelítés exportlehetőség Európa számára, amit eddig alig gondoltak még át. A HACS ok eladhatják társadalom és intézményi irányítás ezen remek termékét a világ más részein – ha lenne erre politikai felhatalmazás és megfelelő források.

Végül, hogy egy német fókuszcsoporthoz idézzük a LEADER II értékeléséből : „ A LEADER jó móka” – a helyi szereplőknek és a program-menedzsmentnek egyaránt. A HACS-ok továbbra is adnak okot álmatlan éjszakákra, de egyben az öröm forrásai is.