

### 3. A helyi partnerség megszervezése - „Innováció vidéken”

*Forrás: LEADER from Initiative to Method, Guide and Teaching the LEADER Approach, Chapter V., 2001*

*Szerkesztette: William Van Dingenen és Bodnár Dénes*

#### **Bevezetés**

*Partnernek lenni annyit jelent, mint:  
résztvenni valamiben (közreműködés),  
része lenni valaminek (választás),  
valami mellé állni (kötelezettségvállalás),  
közölni (kommunikáció).*

Partneri viszony kialakítására ösztönöz különböző személyeket és szervezeteket, hogy egy-egy feladat megoldásában közösen vegyenek részt, saját elhatározásukból, akár kockázatokat vállalva. Ez egészen más megközelítés, mint ha a különböző társadalmi szereplők a jogilag definiált „szerepük”-höz kötődő feladatokat egyenként oldanák meg, legyen szó akár választott (önkormányzati) képviselőkről, vállalkozókról, hivatalnokokról, civil vezetőkről stb.

A helyi partnerségi kapcsolatok tartalmazzák az együttműködési hálózat kialakítását egy olyan térségi szinten, ahol a kitűzött célok túlnyúlnak az egyes szektorokon, új megoldásokat keresve, azaz a térség nyújtotta lehetőségeket használják ki, gazdagítva ezzel a tevékenységek körét. A helyi partnerség többet jelent egy közös gazdasá-

gi tevékenységnél: ez egy szándék, egy akarat bizonyos társadalmi kapcsolatok fel- vagy újjáélesztésére, az azonosságtudat erősítésére.

A helyi partnerség nagyon különböző formákat ölthet, mely az alábbiaktól függ:

- a partnerek jellege, adottsága és száma;
- a partnerség kialakításának kerete, azaz a háttérrel biztosító természetes vagy jogi személyek;
- célkitűzések;
- az érintett terület társadalmi-gazdasági „kultúrája” (jogi-közigazgatási rendszer, hatályos jogszabályok, a hatóságok és intézmények gyakorlati szerepe, állampolgárok jogai stb.)

A helyi partnerség – a LEADER program által korábban érintett országokban – mára a vidéki térségek innovációs folyamatainak kulcseleme lett.

A LEADER elgondolás újszerűsége a helyi fejlesztés terén a helyi szereplők közötti folyamatos egyeztetésben és a szektorokon átnyúló megközelítésben rejlik. A szereplőből partnerre válás – a külső változások ellenére – egyre jobban meghatározóvá válik a vidéki területek innovációjának fellendítése szempontjából, jóllehet a partnerség kialakítása időigényes folyamat.

A LEADER esetében, a „partnerség” nem azt jelenti, hogy az adott terület minden szereplője részt vesz a fejlesztési folyamatban. Elsősorban a helyi szereplők olyan csoportját értjük alatta, amelynek tagjai területi legitimitásuk vagy ismereteik révén közösen vállalnak kötelezettséget egy vagy több konkrét ügyben. Sokszor a LEADER keretében kialakuló partnerség a helyi szereplők első közös akciója, amely folyamatosan fejlődik-érlelődik, új szereplőket integrálva vagy más típusú partnerségeket alakítva ki. Ez később alapja lehet további közös helyi kezdeményezéseknek.

A „partnerség” nem jelenti az egyéni felelősség (hierarchikus struktúra) hiányát sem. A LEADER akciócsoportok alakulásuk kezdetén az egyes felelősségi körök még nincsenek pontosan meghatározva, de egyre világosabbá válnak, amint a helyi fejlesztési program halad előre a megvalósulás irányába.

Végül, a LEADER partnerség általában nem érinti a helyi fejlesztés minden aspektusát, de attól függően, hogy mennyire lesz erős, képes lesz-e „katalizátor” szerepet betölteni, komoly hatást fejthet ki a későbbiekben, nemcsak a LEADER kezdeményezésre vonatkoztatva.

A LEADER programban való részvétel egyik előfeltétele, a partnerség kialakítása.

Néhány európai térségben a partnerség létrejötte kifejezetten a LEADER-nek köszönhető, máshol már korábban létezett, még mielőtt ezen Közösségi Kezdeményezés megszületett volna. Így a partnerség leggyakrabban egyszerre jelenti az innovációt és egyben annak eszközét.

A partnerség kialakítására a LEADER-en kívüli módszereket dolgoztak ki például Svédországban és Ausztriában. Svédországban a kormány nemzeti koordinációs kampányt indított („Egész Svédország élni akar” címmel) azzal a céllal, hogy mobilizálja a vidéki helyi közösségeket. Ausztria néhány vidékén a partnerség kialakítását a fenntartható fejlődés koncepciójának terjesztésével érték el.

Azokon a területeken, ahol a partnerségi gyakorlat már létezett, a LEADER Közösségi Kezdeményezés lehetővé tette a „program/projekt menedzsment”, illetve a partnerség fő célját jelentő együttműködés és koordináció megszilárdítását. Például ez történt Rota do Guadiana esetében Portugáliában.

Számos LEADER-területen a partnerség szerepe először a közös irányításban (menedzsment partnerség) körvonalazódott. Ez később kibővült és a helyi fejlesztési politikákban tágították a lehetőségeket, ami a teljes koordináció és a teljes felelősség irányába tolódott.

A „partner” kifejezés magában foglalja a „valaminek a része lenni” fogalmát. A partnerség gyakorlata a vidék fejlesztésének kiindulópontjává válik: „valaminek a része lenni” aktívan és közösen, elvezet az azonosságtudat felismeréséig, az embert és környezetét közép-pontba állító stratégia kialakításáig.

### 3.1. A helyi partnerség három megközelítése

- Az egyének kezdeményezésére alakult helyi partnerség, amelyben a közösségek vezetői nemcsak gazdasági, hanem szociális és kulturális téren is beleszólást követelnek a folyamatokba. Az ilyen, gyakran radikális részvétel, általában nagyon erős identitáson alapul, amely kiindulási pontja lehet egy új társadalmi párbeszédnek;
- Vállalkozások vagy – még általánosabban – szakmai szervezetek kezdeményezésén alapuló helyi partnerség (szövetkezetek, termelői közösségek stb.), amely a gazdasági döntésekben óhajt szerepet vállalni;
- Közügyekért felelős helyi partnerség, amely a helyi vagy nem helyi hatóságok kezdeményezésén alapul, amely a helyi összefogás hiányát kompenzálja a problémákkal küszködő térségekben.

A LEADER - program természete mindhárom esetben különbözik:

- Ha a partnerséget egyének kezdeményezik, az gyakran a társadalmi kérdések irányába viszi az ügyeket (szociális háló, kultúra támogatása stb.);
- A vállalkozások kezdeményezése rendszerint a gazdasági kérdéseket állítja a középpontba, a szektor érdekeltségén alapul, a kedvező vállalkozási feltételek kialakítása az elsődleges cél;

- A közkezdeményezésen alapuló partnerség általában az adott térség nehéz gazdasági-társadalmi helyzetére próbál válaszokat adni.

## 3.2. Menedzsment partnerség, koordinációs partnerség

Attól függően, hogy egyének, vállalkozások vagy a közösség kezdeményezi partneri kapcsolatok kialakítását, két típusú folyamat és egymást kiegészítő partnerségi logika azonosítható:

- A menedzsment partnerség, amely elsősorban a kitűzött cél elérésével összhangban lévő források felhasználásán alapszik. Ez a partnerség általában egy alkalomra születik (projekt, különleges finanszírozás stb.). Időben és célkitűzésében korlátolt. Projektlogikát követ (eszközök szolgáltatóit megtalálni és bevonni, illetve egy művelet konkrét megszervezésének know-how-ja). Ezért tisztán technikai-gazdasági logika érvényesül.
- A fejlesztést (vagy identitást) koordináló partnerség a helyi fejlesztések szolgálatában áll, egy adott vidéki régió életben tartásával és fejlesztésével foglalkozik. Ez a partnerség egy társadalmi projekt megalkotására törekszik. Alapja az oktatás és az integrált megközelítés. Célkitűzése a hozzáállás megváltoztatása és ezáltal a lehető legtöbb személy bevonása a felelős közös kötelezettségvállalásba.

A fejlesztést koordináló partnerség nagyon sokféle és változékony. Folyamatosan hatással van rá a menedzsment partnerség, amely időnként jobban megfelel az olyan igényeknek, mint:

- rövidtávú hatékonyság és a projektek finanszírozása,
- adminisztratív és politikai nyomás,
- az értékelési folyamatok mennyiségi kritériumai.

### 3.3. A partnerség „változó geometriája”

A partneri kapcsolatok változása, szélesedése (új szereplők bevonása) során változó létszámú, összetételű, intenzitású részvétel alakul ki az alábbiak függvényében:

- hasznosság a kitűzött célok elérésében;
- várható eredmények iránti érdeklődés;
- szükséges hatékonyság a tervezett tevékenységek sikeres elvégzéséhez;
- a projektek vezetéséhez szükséges motiváció;
- a cselekvés tartóssága által megszabott fejlesztésekhez való alkalmazkodás.

Partnerség jellemzői	MENEDZSMENT	KOORDINÁLÁS
CÉLKITŰZÉSEK	megszerezni, szétosztani és felhasználni egy költségvetést	a helyi szereplők azonosítása és mozgósítása
DINAMIKA ÉS LOGIKA	„nyerő” pályázat leadása	a fejlesztés alapjainak kiszélesítése
EREDMÉNYEK ÉS VÁRHATÓ HATÁSOK	a projekt végrehajtása	újítás és fellendítés
ÖSSZETÉTEL ÉS NYITOTTSÁG	néhány személy közötti zárt partnerség	ötletek és témák vezérelte nyitottság

A sikeres partnerség képes a helyi humán erőforrások mozgósítására és bevonására. Ha folyamatosan fejlődik és alkalmazkodik a körülményekhez, szavatolni tudja a folyamat tartósságát.



## 3.4. Fejlesztés és partnerség

### 3.4.1. A partnerségen alapuló fejlesztés szakaszai

	1. Kezde- ményezni Felfedez- ni Mozgósí- tani	2. Megbe- szélni Helyez- kedni Javasolni	3. Érvé- nyesíteni Ütemez- ni Finanszí- rozni	4. Össze- állítani Véghez- vinni Monitori- zálni	5. Értékelni Alkalmazni Újraindítani
<b>Alapve- tő part- nerek</b>	korláto- zott szá- mú sze- mély vagy szervezet	intézményi és hivatá- sos képvi- selők, emberi erőforrás	finanszí- rozók, be- fektetők, bankok és mene- dzserek, különbé- féle állami hi- vatalok	egyéni vagy kö- zös pro- jektben résztve- vők	közvetlen és közvetett résztvevők egy vidékről és termelő hálózatok- ból
<b>A szer- vezet formája</b>	önkéntes támogatá- son alapu- ló infor- mális szer- vezet	célkitűzé- seken vagy tételeken alapuló munkakö- zösség	megállá- podáson alapuló intézmé- nyes pár- beszéd	szerződés- sen vagy egy ered- mény el- érésére vállalt kö- telezettsé- gen ala- puló sze- mélyes kötele- zettség- vál-lalás	a közjó kere- sésén alapu- ló stratégiai csoport
<b>A dina- mizmus alapjai</b>	harciaság hasznos- ság	együttmű- ködés érdek	szakérte- lem haté- konyság	felelősség motiváció	integráció állampolgár- ság

	1. Kezdeményezni Felfedezni Mozgósítani	2. Megbeszél Helyezkedni Javasolni	3. Érvényesíteni Ütemezni Finanszírozni	4. Összeállítani Véghezvinni Monitorizálni	5. Értékelni Alkalmazni Újraindítani
Az összetételhez kapcsolódó akadályok és korlátok	spontán kezdeményezés, melyet az intézmények és/vagy a közösség néha zokon vesz, törekénység a korlátozott számú személy vagy szervezet részvétele miatt	az intézmények vagy a tevékenység specifikus szektorai által gyakorolt nyomás és átvétel	korlátozás az intézményes logikára és a pénzügyi megszorítások miatt	megfojtva a kifulladásban levő projektdinamika miatt	az akció elhízása és a globális cselekedetek iránti érdektelenség

### 3.4.2. A partnerség természete

#### Nyitott partnerek esetén:

- A partnerség nyitottsága lehetővé teszi a különböző képességekhez és eszközökhöz való hozzáférést, illetve az egyes szektorok szereplőinek bevonását a folyamatba. Ezenkívül további ötleteket ad a beavatkozáshoz, amelyeket egyénileg nem lehetne megvalósítani.
- Az egyes érvek és nézőpontok összehangolása általában kevésbé fejeződik ki, de meghatározó szerepet játszanak a helyi partnerség kialakításában és megújításában.



- A partnerek sokfélesége lehetővé teszi a különböző szektorok és eszközök összevonását, nevezetesen a pénzügyi, tárgyi és humán erőforrásokat. Ez a kombináció innovatív tényező vidéken.

### 3.5. A helyi partnerség az újítások mozgatói

PARTNEREK ÖSSZEHOZÁSA		“Rálátás”	Nézőpontok	Érdekek	Mozgósítható képesség	Hozzáértés
SZEREPLŐK	Személyek, önkéntesek	társadalmi és kulturális tényezők	meghallgatás és párbeszéd	emberek, életminőség	emberi erőforrások	párbeszéd lefolytatása
	Üzleti szféra	gazdasági tényezők	idő- és hatékonysági tényezők	piac, jövedelem	pénzforrások, anyagi javak	menedzsment és fejlesztés
	Hatóságok	politikai és intézményi tényezők	közérdek képviselése	irányítás, tervezés a lehetőségek szerint	pénzforrások, közjavak	intézményi támogatás, háttér
A PARTNERSÉG ÁLTAL		a térségről alkotott ismeretanyag bővül	az elképzelések új megvilágításba kerülnek	több kiértélt projekt keletkezik	hatékonyabb a végrehajtás	nő a kezdeményezések tartóssága
		fény derül az eddig kihasználatlan lehetőségekre	az innováció kiindulóponatai feltárolnak	az eltérő igények integrálódnak, társadalmi kohézió	több garancia jelentkezik a kockázatok mérséklésére	a folyamatos megújulás biztosított

## 3.6. A sikeres partnerség elvei, szabályai és alapjai

### 3.6.1. A kiindulás sokfélesége

A partnerek motivációi és a partnerség összetétele különbözően alakulhatnak, annak függvényében, hogy a kezdeményezés egyéni, vállalkozói vagy hatósági (önkormányzati) formában jön létre.

Az Európai Unió vidéki térségei változatosak, így a fejlesztési problémák is különbözőek:

- Egyes vidéki területeken a közösségek között komoly konfliktusok és megbékélési problémák vannak (Pl. Észak-Írország);
- Vannak olyan régiók, ahol nem jellemző a helyi kezdeményezés (Pl. a hegyvidéki területek, amelyek az elnéptelenedéstől szenvednek);
- Számos vidéki területeken viszont már hasznot húznak a helyi kezdeményezések erős hagyományaiból és a közjó iránti érzékenységéből. Az ilyen térségek fejlődését korlátozhatja például a túl individualista (kizárólag saját érdekeit szemmel tartó) helyi kultúra (ilyen pl. Vinschgau/Val Venosta esete);
- Egyes vidékek a helyi fejlesztésben régóta fennálló tapasztalattal, azonban ma intézményi problémákkal szembesülnek (funkciók egymásra helyezése, diszfunkciók stb.);
- Néhányan már elvesztették hitüket és bizalmukat az intézményekben és bizonyos szkepticizmussal tekintenek a partnerségre, ami múltbeli rossz tapasztalataik eredménye. Ennek okozója lehetett a korrupció, ami rányomta bélyegét a további kezdeményezésekre (Gargano esete);
- Számos terület még mindig népsűrűségi problémákkal (nagyon alacsony) küszködik, ami a közszolgáltatások elégtelen színvo-

nalában tükröződik, így alternatív szervezési formákat igényel helyi szinten (Svédország esete);

- A városok vonzáskörzetének vidéki lakói a közeli városokban dolgoznak, így a vidék kihalását kockáztatják, hiszen helyben semmilyen tevékenységet nem folytatnak (Collombey-les-Belles esete);
- Az elzárt (periférikus) vidékek az elnéptelenedéssel, az ottmaradtak a kilátástalan helyzettel szembesülnek;
- Végül, egyes vidéki területeket kevésbé érintenek ezek a problémák, mert a helyi fejlesztés haladó szintjén vannak és a jobb életminőség alternatív megoldásait keresik (Eisenwurzen esete).

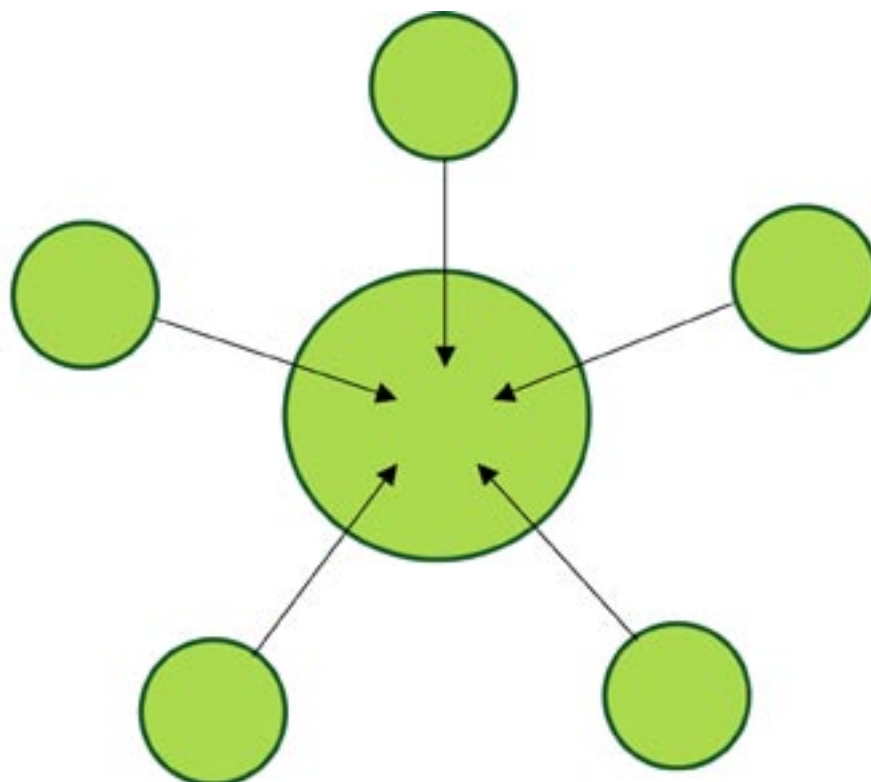
A különböző helyzetek eltérő megoldásokat igényelnek, de partnerségre mindenütt szükség van. A helyi szereplők egyesítését megköveteli a vidéket érintő bármely probléma hatékony megoldása. Azonban a problémák és a megoldásukhoz szükséges érdekeltségek sokfélék, a leendő szövetségek különböző formájúak, a helyi kultúrák különbözőek, ezért módszerük minden alkalommal más és más lesz, ezzel változatos modelleket és folyamatokat teremtve a partnerség kiépítésére.

### 3.6.2. A helyi partnerség modelljei

#### EGYESÜLT KIRÁLYSÁG (Nagy-Britannia)

FLAG / Fermanagh Helyi Akciócsoport  
(Észak-Írország)

Ez a példa a társadalmi megbékélés modellje az érdekcsoportok egyazon egyesületen belüli képviselete révén: önkéntes egyesületek a helyi fejlesztésért, gazdák, vidékfejlesztésben érdekelt közszervek, vállalkozók stb. részvételével. (1. ábra)



A modell a vallások szerinti megoszlás tekintetében is egyensúlyt tart. Típusát tekintve menedzsment partnerség, melynek célja a LEADER finanszírozás egyenlő elosztása. Az első lépés az volt, hogy több helyi partner léterhozott egy korlátolt felelősségű társaságot (kft-t). Az operatív bizottságnak 30 tagja van, akik közül 14-en tagjai az igazgatóságnak is. Az akciócsoporton belül a partnerek öt tematikus alcsoportba vannak beosztva: „falusi turizmus”, „mezőgazdaság”, „kis- és középvállalkozások (kkv)”, „technikai segítségnyújtás-képzés”, „környezet-életkörülmények”.

A térség lakossága: 55 300 fő.

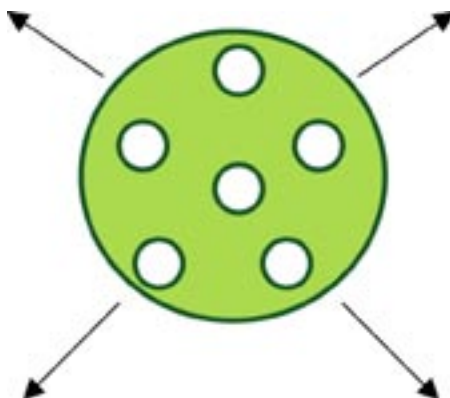
A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek száma: 14

A menedzsment-struktúra jogi természete: korlátolt felelősségű társaság.

## PORTUGÁLIA

Rota de Guadiana Integrált Fejlesztési Egyesület (Alentejo)

A modell a társadalmat és a helyi hatóságokkal való kapcsolatokat strukturálja az egyre nagyobb számú tagot magába foglaló egyesületen belül. (2. ábra)



Az egyesület hagyományos vidéki társadalmi környezetben működik, amely viszonylag strukturálatlan, ahol ötven év önkényuralmi rendszert követően, az elmúlt húsz év demokrácia ellenére, még mindig tapasztalható egyfajta "vákuum" a helyi hatóságok tekintetében. Az összesen 75 tagot számláló partnerség a tevékenységek körét kilenc tematikus csoportba osztotta. Informális, ún. helyi akcióközpontokat alakítottak ki minden községi szinten és mindegyik programra külön tanácsot térségi szinten. Az egyesület számos vállalkozás létrehozásához járult hozzá az amúgy szegényes vállalkozói kultúrával rendelkező vidéken.

A térség lakossága: 49 000 fő

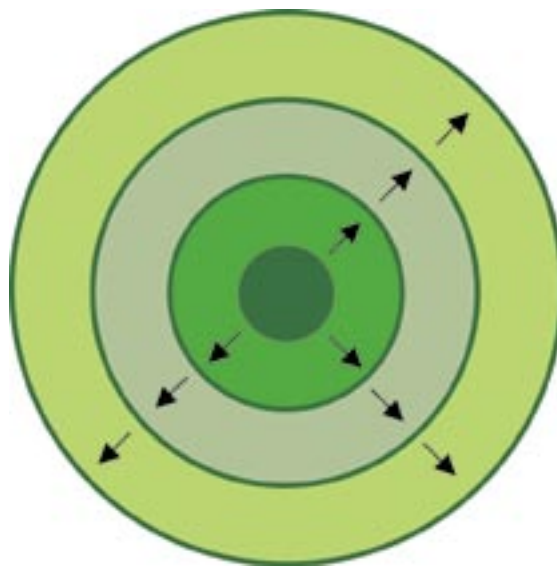
A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: 75 személy és 8 kollektív szervezet (beleértve 5 önkormányzatot).

A menedzsment struktúra jogi természete: egyesület és informális csoportok

## AUSZTRIA

SPES Egyesület (Eisenwurzen, Felső-Ausztria)

A modell koncentrikus körökkel terjeszti ki a helyi partnerséget a tevékeny személyek (aktív szereplők) „magjából” kiindulva. (3. ábra)



A egyesület irányításáért és koordinálásáért felelős négy alapítón kívül, a tagok (körülbelül húsz fő) egy második kört alkotva dolgoznak. Az egyesület végül egy harmadik befolyásos körre is támaszkodik, ami jóval szélesebb, sokkal több helyi szereplőt foglal magába, akikkel együtt lehetséges a célokat gyakorlatba ültetni. A SPES Egyesület (latinul „remény”- t jelent) különösen az együttműködést, felelősséget és korrektséget részesíti előnyben.

A térség lakossága: 56 587 fő

A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: körülbelül 20 személy

A menedzsment struktúra jogi természete: egyesület

## SVÉDORSZÁG

Országos (nemzeti) szinten a modell a közintézmények hiányát be-töltő kis helyi csoportok kialakítását szolgálja. (4. ábra)



Svédország vidéki térségeiben a nagyon alacsony népsűrűség, több önkormányzat összevonása, a „közeli/szomszédos” közszolgáltatások tartós hanyatlásához vezetett. Ezt helyrehozandó, helyi fejlesztési csoportok alakultak. 1996-ban 3500 volt belőlük, 70 000 – főleg önkéntes – személy részvételével. A falvakban ezek a csoportok képviselői szerepet töltenek be, nyomást gyakorolnak a helyi tanácsokra, különösképpen amikor közpénzeket utalnak ki vagy egy projektet értékelnek. A csoportok változatos tevékenységeket szerveznek, előnyben részesítve a kulturális célúakat és a közösségi rendeltetésű szolgáltatásokat. Számos csoport közvetlenül menedzsel fejlesztési projekteket (1995-ben például 43 millió ECU értékben).

A vidék lakossága: kb. 2 000 000 svéd él vidéki területeken.

A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: 3500 „helyi csoport” (70 000 személy)

Polgármesteri hivatalok és közintézmények

## ÍRORSZÁG

### Cavan-Monaghan helyi akciócsoport

A modellt a fő helyi tevékenység képviselői (gazdálkodók) építették fel, később más gazdasági szektorokra is kiterjesztették. (5. ábra)



Főleg a mezőgazdasági régióban, ahol ma fejlesztési alternatívákat kell keresni, a gazdálkodó szervezetek gyakorlatilag az egyetlen intézményes és pénzügyi háttérrel rendelkező helyi struktúrák, melyek helyi fejlesztési folyamatot képesek kezdeményezni. Ezért a LEADER partnerség magvát alkotják. Fokozatosan nyitnak más szektorok felé, különösképpen azáltal, hogy számos olyan egyesületet hoztak létre, amelyek később a helyi akciócsoport (LAG) tagjaivá váltak.

A térség lakossága: 106 000 fő

A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: 16 szervezet

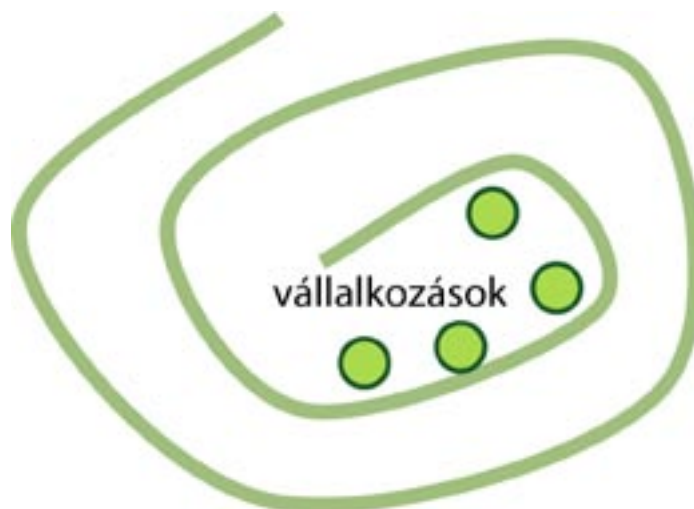
A menedzsment struktúra jogi természete: szervezet, gazdálkodó szervezetek



## OLASZORSZÁG

### Gargano helyi akciócsoport (Apulia)

A partnerségi modell helyi vállalkozásokat foglal magába, amelyek az egyesületek és hatóságok iránti bizalmatlanság következtében alakultak. (6. ábra)



Olyan vidéken, ahol bizalmatlanság uralkodik a közigazgatás iránt, több helyi magánvállalat átvette egy LEADER csoport vezetését és sikeresen elérték a magán- és közszféra közötti helyi partnerség újjáépítését, specifikus struktúrák bevezetésével, nevezetesen egy, a gazdasági fejlődésért felelős szervezettel.

A vidék lakossága: 17 132 fő

A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: 11 közös vállalkozás (beleértve 2 önkormányzatot)

A menedzsment struktúra jogi természete: vállalkozás

## FRANCIAORSZÁG

Collombey-les-Belles (Lorraine)

A partnerségi modell a lakosság széles mozgósításának eredménye. Számos munkaközösség a vidéki szervezetek támogatásával vesz részt a választott képviselőkkel közösen a döntéshozatalban. (7. ábra)



Egy olyan vidéken, ahol a közeli nagyvárosok “elszívják” a vidék erejét, egy magánszemélyekből álló csoportnak és a helyi képviselőnek sikerült a lokális érdekeket mozgósítania a „Térségi Együttműködések Közintézménye” létrehozásával, amely körülbelül harminc munkaközösségen alapszik. A munkaközösségek küldötteinek lehetőségük van résztvenni a döntéshozatalban a közösen megválasztott képviselőkkel, a „Vidéki Közgyűlés” keretében. Az akcióterv hatékonynak mutatkozik, hiszen jelenleg a lakosság nagy része aktívan részt vesz a munkában.

A vidék lakossága: 6500 fő

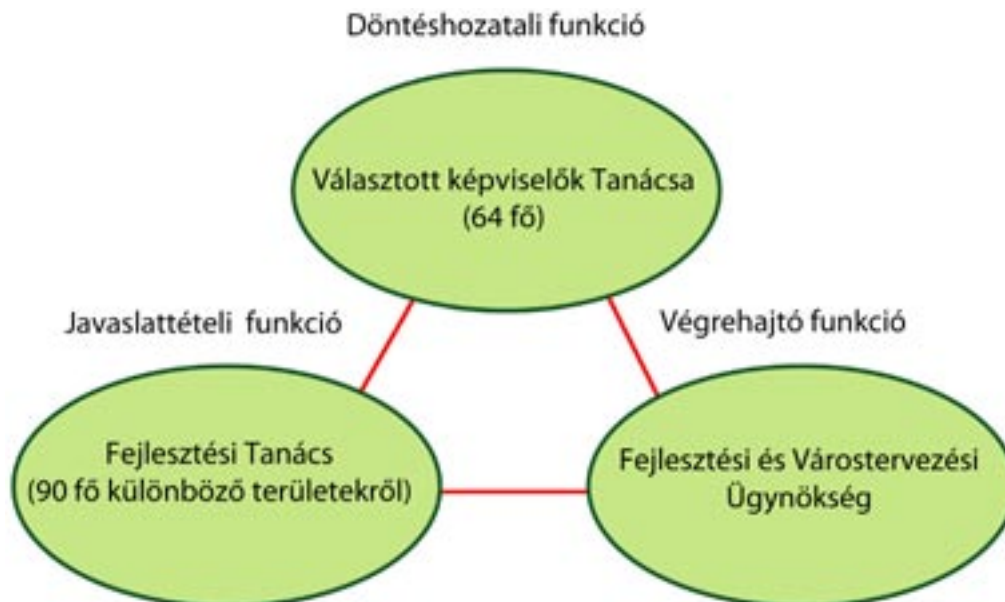
A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: 300-500 személy különféle funkciókban.

A menedzsment struktúra jogi természete: “Térségi Együttműködések Közintézménye (PEIC)”

## FRANCIAORSZÁG

Baszk Vidék (Aquitaine)

A partnerségi modell különböző funkciók strukturálásán alapszik. (8. ábra)



A helyi szereplők mozgósítása a helyi fejlesztés érdekében már több mint 20 éve gyakorlat a Baszk Vidék számos részén. Különösen a Pays de Soule LEADER I-térségben. A Baszk Vidék egész franciaországi területén felállított helyi partnerség keretében, a különféle helyi hatóságok, a pénzügyi eszközök felett rendelkezők, a szakmai körök és más helyi szereplők megismerték egymást és felfedezték a közreműködés és a mindenki érdekében való közös részvétel leghatékonyabb módjait. A helyi partnerség alakulásában különválasztották a javaslattevési funkciókat (egy 90 tagú Fejlesztési Tanács által biztosítva), a döntéshozatali funkciókat (egy 64 tagú, polgármestereket, tanácsosokat stb. magába foglaló tanács) és a végrehajtó funkciót (egy fejlesztési és várostervezési ügynökség végzi).

A vidék lakossága: 240 000 fő

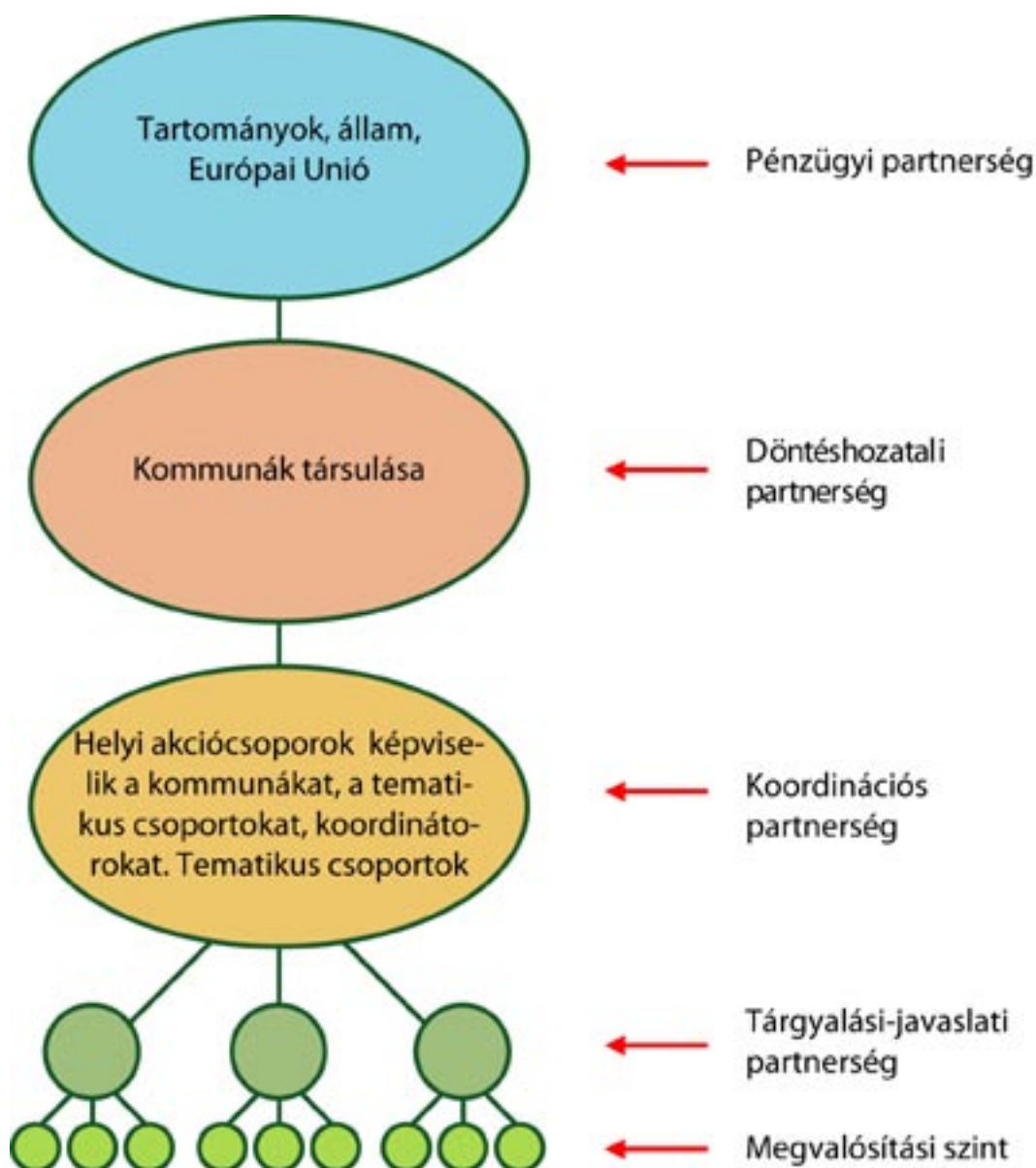
A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: kb. 100 (beleértve 64 önkormányzatot).

A menedzsment struktúra jogi természete: közintézmény

## OLASZORSZÁG

Vinschgau/Val Venosta akciócsoport (Trentino-Alto-Adige)

Az összetett modell lehetővé teszi a kollektív munkát, miközben világosan meghatározza az egyes feladatokhoz tartozó partnerségi szinteket, jogokat. (9. ábra)



Ez a régió ötven éve élvezi előnyét függetlenségének, amit sikerült is kihasználnia. Azonban most egyre többet tesz a vidéki területeinek felemeléséért, amelyet partnerségi alapon határoztak el. Az egyes partnerségi szintek meghatározása lehetővé tette az addig jelentős mértékben csak saját érdekeiért kiálló egyes települések és szervezetek részvételét, bekapcsolását az együttműködési folyamatokba.

A vidék lakossága: 31 116 fő

A partnerségben résztvevő személyek és szervezetek: 5 tematikus csoport.

A menedzsment struktúra jogi természete: kommunák társulása

### **3.6.3. Alapvető kérdések, mint a partnerség sarkalatos pontjai**

A helyi problémák amelyekkel szembe kell nézni a vidékfejlesztés érdekében, nagyon különbözőek. Minden vidéki térségben fellelhető egy olyan sajátos – alapvető – probléma, amely az adott területen a helyi partnerség kiindulópontját és fő célkitűzését jelenti. Ez a kulcsprobléma lassító, korlátozó elem lehet, a helyi közösséget alapjaiban érinti, gátolja a fejlesztéseket. A megoldást a lokális partnerség kialakítása rejti magában.

A "gátló tényezők" közül az alábbiak a legfontosabbak:

- földrajzi vagy természeti ügyekkel kapcsolatosak (nagyon alacsony népsűrűség, város közelsége, vagy ellenkezőleg távol a fő központoktól, a környezetszennyezés stb.);
- befolyásos érdekcsoportok, melyek gazdasági vagy intézményes formában dominánsak a régióban és megnehezítik a közérdek érvényesülését;

- negatív tapasztalathoz kapcsolódóak, amelyek nagy hatással voltak az adott terület életére, amelyek például a társadalmi, a politikai és kulturális különbségek keretében tükröződnek viszsza;
- társadalmi kezdeményezéssel kapcsolatosak, amely például egy diktatúra vagy nagyon hierarchikus társadalmi rendszer következtében korlátozták a társadalmi kapcsolatok kiépítését;
- kulturális ügyekkel kapcsolatos (az erős helyi érdekérvényesítő-képesség, a partnerségek iránti érdeklődés, elvesztését jelenti, vagy ellenkezőleg a közös akarat egy erős kulturális azonosságtudatot emeli ki).

A helyzettől függően minden terület szembesülhet a fenti gátló tényezőkkel, de mindig előfordulhat egy olyan elem, ami a közös gondolkodás útjában áll. A helyi partnerség megoldást jelent a vidék fejlesztését akadályozó főbb tényezőkre, de a legtöbb esetben ez nem közvetlen megoldás. A partnerek körüljárják, feltárják azokat a problémákat, melyek kiindulópontok lehetnek egy innovatív megoldás tekintetében.

Példák:

- Egy városperem esetében a hangsúly az emberi potenciálon lesz, ami lehetővé tette a szomszédos város fejlődését. A döntéshozó hatalom megosztását elősegítő struktúrákkal bevonják a vidéki térségeket (Collombey-les-Belles esete);
- A közintézmények és egyes szervezetek iránti bizalmatlanságot lehetőséggé kell formálni egy új helyi partnerség megteremtésére, a vállalkozások kezdeményezése révén, ami lehetővé teszi a fejlesztés koordinálását (Gargano esete);
- Ha a vidék hiányt szenved a kezdeményezésekben, ez elég motiváció ahhoz, hogy széles struktúrát alakítsanak ki a helyi fejlesztés koordinálására, sok személy és helyi szereplő bevonásával (Rota de Guadiana esete);



- Olyan vidék esetében, ahol komoly konfliktus van a politikai-vallási csoportok között, nagyon nyitott partnerség jöhet csak létre, tekintettel a különféle közösségi képviselők és helyi hatóságok egyazon struktúrában történő bevonására, ami azután erőteljesen mobilizál és a társadalmi kohézió tényezője lesz (Fermanagh esete Észak-Írországból);
- Ha a szélsőségesen alacsony népsűrűség nem engedi meg a községeknek a közszolgáltatások hatékony biztosítását, ez is nagyon aktív helyi partnerség kialakításához vezet (Svédország esete).

## 3.7. A partnerség kiépítése

### 3.7.1. Kiindulási feltételek

A kiinduló feltételek részletes leírására nélkül kétséges a helyi partnerség megteremtése. Ezért az alábbi tényezőket kell mindig szem előtt tartani:

- Realitás – a partnerek által felállított célok és határidők mindig valóságosak legyenek;
- Pragmatizmus – a partnerség pontosan azonosított igényekre keresi a válaszokat, melyekkel kapcsolatban kézzelfogható és gyors eredményeket várnak el;
- Relevancia – a partnerség eszköz az akció szolgálatában. Lehetővé kell tennie az előrelépést, a holtpontról való elmozdulást;
- A térségre vonatkozó közös jövőkép, amely egyre világosabb lesz, ahogy a fejlesztési projekt halad előre.

### 3.7.2. A „kis lépések politikája”, működési szabályok

A partnerségi- és fejlesztési-akció kölcsönös kapcsolatának elősegítése magába foglal egy sor működési szabály figyelembe vételét. Ezek a „játékszabályok” azonban legalább annyira erednek az egyéni partnerek emberi kapcsolatokat kezelő képességéből, mint bármilyen társadalmi kommunikáció alapelveiből. Azt lehet mondani, hogy ez a néhány szabály csak ideális jelző és igazán az a fontos, ahogyan alkalmazzák őket.

- Nyíltság és rugalmasság: lehetővé teszi a lehető legnagyobb számú személy részvételét és garantálja a kreativitáshoz és újításhoz szükséges sokféleséget.
- Meghallgatás, bizalom és tisztelet: a felszíni ellentéteken való túllépés érdekében, különböző nézőpontok integrálása és megállapodások elérése a bizonytalan konszenzus helyett.
- Kölcsönös megértés: ami lehetővé teszi annak megismerését, hogy hogyan és mit képesek a különféle partnerek csinálni; felismerni a képességeket és gyorsan megtalálni az önszervezés legjobb módját, valamint megosztani a felelősségeket, amikor konkrét helyzettel szembesülnek.
- Különböző társadalmi csoportok igényeinek megértése és a hozzájuk kapcsolódó alkalmazkodás, a teljes lakosság motiválása, mobilizálása a közös felelősségvállalás érdekében.
- Átláthatóság és a kommunikáció fontossága, azért hogy mindenki részese legyen az akciónak és meg lehessen változtatni a hozzáállást.
- Mindenki partner, saját szerepe, funkciója és cselekedete személyes és társadalmi elhivatottsága, a támogatás és kötelezettségvállalás kialakítása érdekében.



- Nélkülözhetetlen egy folyamatos „húzó erő”, amelyet általában korlátozott számú személy ad, garantálva a projekt egészének kohézióját.

A partnerség kiépítése kezdetben törekeny tanulási folyamat, ahol nincs helye a hibának. Mindig létezik egy olyan szakasz, amelyben az alapítótagok egységes csoportként kifejezik akaratukat arra nézve, hogy más szereplők elismerjék őket.

### 3.7.3. A partnerség hatékonyságának feltételei

A partnerség, mint a helyi fejlesztést végrehajtó eszköz – a hatékonyság vonatkozásában – három feltételhez kötődik:

- Legitimitás, mint a vidék „fejlesztési ügynöksége” (a szerzett legitimitás védelmet biztosít a hivatalos vagy nem hivatalos hatóságok kétségeivel szemben).
- A helyi szereplők általi elismertség (ezt az elismerést gyakorlat és az elért eredmények révén lehet megszerezni).
- Kellő cselekvési képesség (ez mindenekelőtt a helyi partnerség tagjainak sokféleségén múlik).

### 3.7.4. A tartósság előfeltételei

A helyi partnerség tartóssága elsősorban attól függ, hogy a partnerek meg tudják-e szerezni a helyi szereplők támogatását és képesek-e társadalmi kohéziót létrehozni.

A tartósság alapvető kritériuma az a képesség, amely a terület különböző társadalmi csoportjainak és erőinek a támogatását és aktív részvételét – vagy legalább az elismerését – biztosítani tudja. Legyenek ezek választott képviselők, vagy más érdekérvényesítő szervezetek. Rota de Guardiania esetében például speciális munkacsoportokat

állítottak fel a helyi partnerségen belül, amelyekben fiatalok, nők és a legszegényebb családok vettek részt.

A tartósság ugyanakkor függ attól is, hogy mennyire lehet áthidalni a társadalmi, politikai, személyes stb. ellentéteket, megtalálva a cselekvés közös alapját. Amennyiben a helyi erők, társadalmi csoportok képviselői és az intézmények képesek arra, hogy valódi kohéziót és tartósságot biztosítsanak, valamennyiüknek teljes szerepet kell vállalniuk a helyi partnerségben. Sok esetben ez sajátos szervezeti megállapodásokhoz vezet:

Cavan-Monaghanban (Írország) egy Stratégiai Csoportot állítottak fel, amely magába foglalja a területen működő különböző szervezeteket. A Csoport havonta egyszer találkozik.

Alentejo-Centroban (Portugália) egy hasonló struktúrát hoztak létre (Stratégiai Tárgyalótanács), amelyben a fejlesztést koordináló partnerség és a helyi „hatóságok” képviselői vesznek részt. A Tanács rendszeresen találkozik eszmecsere és a stratégia meghatározása céljából.

Eisenwurzenben (Ausztria) a koordinációs partnerség mellett, létrehoztak egy képviseleti partnerséget is, amelyben a helyi „hatóságok” különféle formái is részt vesznek (választott képviselők, helyi szervezetek, egyesületek stb.).

A tartósság azzal is együtt jár, hogy tudjuk, hogyan kell az eltérő érdekeket pozitív módon menedzselni. Közös pontokat és új szolidaritási területeket találva, amelyek aztán gyakorlati célra fordíthatók.

### **3.7.5. A nehézségek áthidalása**

A helyi erők mobilizálásának sok buktatója lehet: a konfliktusokat, feszültségeket és az eltérő érdekeket egyaránt figyelembe kell venni. Lényeges olyan új lehetőségek nyitása, amelyek konkrét projektekhez vezethetnek, ahol mindenki helyet találhat a közös vagy egyéni érde-

kek folytán. Így a szolidaritás új formái fognak megjelenni, amelyek tartóssá teszik a partnerséget.

Annak érdekében, hogy folytathassák a munkájukat, a helyi koordinátorok gyakran szükségmegoldásokhoz folyamodnak, sőt a leggyakrabban belekezdenek egy újabb programba. Mihelyt a LEADER I finanszírozásnak vége szakadt, számos helyi partnerség felelősséget vállalt a saját fenntarthatóságáért oly módon, hogy más funkciókat is kifejlesztett:

- Cavan-Monaghanban, de másutt is Írországbán, a helyi csapat biztosította az átmenetet a LEADER I és a LEADER II között azáltal, hogy turizmushoz kapcsolódó kereskedelmi tevékenységet folytattak (a Helyi Akciócsoport által működtetett utazási ügynökség formájában). Ezenkívül tanácsadói szolgáltatást biztosítottak olyan szakterületeken, mint üzleti tervek készítése, képzés vagy egyéb programok vezetése.
- Olaszországban, az Iblea-i (Szicília) Helyi Akciócsoport úgy vészelte át ezt az időszakot, hogy vállalkozássá alakult. A helyi és térségi hatóságoknak kínált szolgáltatásokat, tanácsadást a fejlesztési stratégiák kidolgozása terén.

### 3.8. A partnerség fejlődési fázisai

A partnerség funkciói a fejlődés különböző fázisaiban másként alakulnak:

- tárgyalások és javaslatok
- érvényesítés és hierarchia
- alkudozás és döntéshozás
- becslés és finanszírozás
- előkészítés és végrehajtás
- monitoring és értékelés

A szintek közötti kapcsolatoknak biztosítania kell:

- az érték-hierarchiát,
- a hatékonyságot és a garantált eredményeket.

### 3.9 Összefoglalás

A LEADER programban való részvétel egyik előfeltétele partnerség kialakítása a helyi társadalmi-gazdasági szereplők között, annak érdekében, hogy minél jobban feltárják és kihasználják a helyi speciális – elsősorban emberi – erőforrásokat. A helyi partnerség többet jelent egy közös gazdasági tevékenységnél. A LEADER esetében, a „partnerség” nem azt jelenti, hogy az adott terület minden szereplője részt vesz a fejlesztési folyamatban. Elsősorban a helyi szereplők olyan csoportját értjük alatta, amelynek tagjai területi legitimitásuk vagy ismereteik révén közösen vállalnak kötelezettséget egy vagy több konkrét ügyben. A „partnerség” nem jelenti az egyéni felelősség hiányát sem, a LEADER akciócsoportok alakulásuk kezdetén még az egyes felelősségi körök nincsenek pontosan meghatározva, de a program megvalósulásának előrehaladtával ez tisztázódik. Végül, a LEADER partnerség általában nem érinti a helyi fejlesztés minden aspektusát, de attól függően, hogy mennyire lesz erős, képes lesz-e „katalizátor” szerepet betölteni, komoly hatást fejthet ki a későbbiekben, nemcsak a LEADER kezdeményezésre vonatkoztatva. Néhány európai térségben a partnerség létrejötte kifejezetten a LEADER-nek köszönhető, máshol már korábban létezett. A partnerség leggyakrabban egyszerre jelenti az innovációt és egyben annak eszközét. Számos LEADER-területen a partnerség szerepe először a közös irányításban (menedzsment partnerség) körvonalazódott. Ez később kibővült és a helyi fejlesztési politikákban tágították a lehetőségeket, ami a teljes koordináció és a teljes felelősség irányába tolódott. A partnerség gyakorlata a vidék fejlesztésének kiindulópontjává válik: „valaminek a része lenni” aktívan és közösen, elvezet az azonosságtudat – a közös problé-

mák – felismeréséig, az embert és környezetét középpontba állító stratégia kialakításáig. A helyi partnerség – a LEADER program által korábban érintett országokban – mára a vidéki térségek innovációs folyamatainak kulcseleme lett.

A helyi partnerség alakulhat egyének (civil szervezetek), vállalkozások és önkormányzatok kezdeményezésére, jellegük azonban mindhárom esetben eltérő. Megkülönböztetünk menedzsment és koordinációs partnerséget. Az utóbbi az adott régió életben tartásával és fejlesztésével foglalkozik, fő célja a helyi szereplők azonosítása és mozgósítása.

A helyi partnerség az innováció mozgatói, melynek keretében a térségről alkotott ismeretanyag bővül és felszínre hozza az eddig kihasználatlan lehetőségeket.

Figyelembe kell venni, az egyes vidéki térségek különbözőségét, az eltérő igényeket, a potenciális szereplőket. Számos partnerségi modellt lehet felvázolni, azonban – az eltérő feltételek és adottságok miatt – nincs egy általános forma.

A partnerség kialakítása számos akadályba ütközhet, amelyek később akár alapjai lehetnek az együttműködésnek. A partnerség kiépítése kapcsán fontos a szereplők közötti nyíltság és rugalmasság, az igények kölcsönös elismerése, az átláthatóság és kommunikáció. Nélkülözhetetlen egy olyan „húzó erő”, amely folyamatosan lendületben tartja a projektek végrehajtását.

**Kulcsszavak, fogalmak:** partnerség, partnerség megközelítése, menedzsment partnerség, koordinációs partnerség, partnerségi-modellek



### Kérdések:

**Képzőknek:** Mit jelent a „partnerség” a LEADER-ben? Sorolja fel a helyi partnerség megközelítési módjait!

**Egynapos tréning:** Lehetnek-e kezdeményezők a helyi vállalkozások képviselői a LEADER-programban?

**Kétnapos tréning:** Mi a koordinációs partnerség lényege?

**Négynapos tréning:** Melyek a sikeres partnerség elvei, szabályai, alapjai?

### Feladatok:

**Képzőknek:** Mitől speciális a svéd partnerségi modell? Ön szerint alkalmazható a hazai LEADER-programban? Válaszát írja le és indokolja!

**Egynapos tréning:** A helyi partnerség az újítások (innováció) mozgatói. Ön egyetért ezzel? Válaszát indokolja!

**Kétnapos tréning:** Előny avagy hátrány, ha a partnerek több területről is képviselve vannak az akciócsoporthoz? Válaszát indokolja!

**Négynapos tréning:** Ön szerint melyek a partnerség hatékonyságának feltételei? Sorolja fel és írja le válaszáat!