

8. Területközi és Nemzetközi együttműködési lehetőségek

8.1. Területközi és Nemzetközi együttműködés a LEADER Programban

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

A fejezetet szerkesztette: William Van Dingenen

8.1.1. Területközi hálózatépítés és együttműködés

A LEADER I hangsúlyozta a fejlesztési szereplők hálózatba-szervezését, mint a helyi fejlesztés eszközt, ezáltal megtörve számos vidéki település elszigeteltségét. Cél a helyi akciócsoportok közötti tapasztalatcsere, az információ körforgásának optimalizálására és a prioritást élvező vidéki ügyek széleskörű megismertetésének biztosítására.

A LEADER II esetében a vidéki települések hálózatosítása egy jobb támogatási rendszerre talált: nevezetesen a „LEADER Európai Obszervatórium” - ra, melynek hatásköre a legtöbb Tagállamban „Nemzeti Koordinációs Szervezetek” - kel egészül ki.

A tapasztalat és hozzáértés (know-how) átruházásának elősegítésével a vidéki települések közötti hálózatépítés és együttműködés kulcsfontosságú elemek a LEADER-ben.

8.1.1.1. A hálózatépítés

Olyan rendszer, amely egy sor eszközt és szolgáltatást bocsát a helyi akciócsoportok rendelkezésére annak érdekében, hogy valamennyi szinten előmozdítsa a csereforgalmat és az együttműködést (helyi, regionális, nemzeti és európai szinten). Ez egy formalizált mechanizmusra támaszkodik, egy „mozgósítási” struktúrára, melynek kitételeit az Európai Bizottsággal kötött formális szerződések írják le.

8.1.1.2. Az együttműködés

Olyan eszköz, amely kézenfekvő a csoportok számára a saját helyi megmozdulásaik fellendítése céljából. Lehetővé teszi egyes problémák megoldását vagy a helyi erőforrások értéknövelését.

8.1.1.3. Hálózatépítési célkitűzések

A hálózatépítés valamennyi vidéki település, közigazgatás és szervezet esetében megszívlelendő, függetlenül attól, hogy ők a Kezdeményezés kedvezményezettjei vagy sem.

Célkitűzések:

- kapcsolatteremtés emberek, projektek és vidéki települések között
- tapasztalat-, képesség- és szakértelem csereforgalma és továbbadása (elszigeteltség csökkentése, kapcsolat-kovácsolás, csatornák kiépítése az információ-áramlás megkönnyítésére, stb.)
- területközi együttműködés stimulálása azáltal, hogy a helyi intéző csoportok számára elérhetővé tesszük a kooperatív tevékenység előkészítéséhez szükséges partnerek felkutatását és a kellő technikai támogatáshoz megkívánt információk hozzáférhetőségét

- a helyi vidékfejlesztésből levont tanulságok tökécsítése (innova-tív megközelítések vizsgálata, akciók és praktikák; a LEADER megoldások modellezése és alapvető tanulságainak szétszórása)

8.1.1.4. Együttműködési célkitűzések

Az egyes partnerek által megfogalmazott célkitűzések nyilvánvalóan olyan változatosak, akár együttműködési projektjeik tárgyai. Ezért három komplementáris célkitűzésről tehetünk említést:

- Hasonlóságokba való befektetés - egyes kooperációs projektek olyan helyi akciócsoportok között jönnek létre, amelyek hasonló erőforrásokon osztoznak és ennek alapján közös indítványokat fejleszthetnek ki. Ilyen, együttműködés által teljesebben kiaknázható erőforrások lehetnek például egy földrajzi jellegzetesség (tengerparti területek hasonlatos ökoszisztémával, stb.), valamely kulturális örökség (kelta, római, stb.), egy specifikus termék (olívaolaj, gesztenye, gyapjú, stb.), egy technológiai innováció (pl. a „cyclorail” nevű találmány, aminek fejlesztésén három - spanyol, francia és német - akciócsoport dolgozik).
- Komplementaritások erősítése - ebben az esetben a nemzetközi együttműködés célja inkább olyan területek társítása, amelyek erőforrásaiba, eltérő természetük ellenére, be lehet fektetni úgy, hogy komplementárisá tesszük azokat. Ezek lehetnek földrajzilag összefüggők (pl. egy európai kaland-túra útvonal bevezetése: Görögország; Skócia; és a Svéd Lappföld bevonásával. Természeti komplementaritások (országokon átvezető Észak/Dél migrációs folyosó a darvak számára). Komplementáris szakértelem (know-how) megvalósítása (pl. együttműködés egy termék fejlesztéséért, mint amilyen egy durva gyapjút termelő szardíniai vidék esete, ami szövetkezett egy másik gyapjufeldolgozásra szakosodott olasz területtel és egy specifikus,

gyapjú-piacokhoz hozzáféréssel rendelkező spanyol térséggel), a partnerek közötti szakosodott munkamegosztás függvényében.

- Kritikus tömeg megteremtése - ez kétségkívül az a vetület, amelyet a legtöbb LEADER csoport a nemzetközi együttműködés révén megvalósítani igyekszik. A vidéki települések gyakran korlátozott mennyiségű erőforrással rendelkeznek, ami lehetlenné teszi számukra egyes problémák egyedül történő megoldását vagy azt, hogy bizonyos potenciált teljes mértékben, maradéktalanul kihasználjanak. Erőviszonyaik egyesítésével azonban ez ilyen területek semlegesíthetik fogyatékoságaikat és megvalósíthatják az egyébként elképzelhetetlennek tűnő eredményeket. Így lehetővé válik számukra, hogy nagyarányú gazdálkodást valósítsanak meg, együttesen kínáljanak fel egy bizonyos terméket. Emellett bevezethetnek egy újszerű technológiát és „állást foglalhatnak” annak érdekében, hogy kedvezőbb szabályozást kapjanak az általuk kifejlesztendő termék esetében.

8.1.2. A helyi akciócsoportok nemzetközi együttműködési lehetőségei (a LEADER II. tapasztalatai alapján)

8.1.2.1. A nemzetközi együttműködés területei

- tapasztalatcsere
- képzés és humánerőforrás-fejlesztés
- innováció
- üzleti menedzsment (új piac feltérképezése)
- részvétel tematikus hálózati munkában

8.1.2.2. A LEADER II. nemzetközi együttműködési projektek tartalma

- környezetvédelem
- élelmiszer- és mezőgazdaság
- falusi turizmus
- információ-technológia
- kultúra- és örökségvédelem

Mind az öt szektornak fontos eredményei vannak. A környezetvédelemben nagy hangsúlyt fektettek a közös képzési kurzusok megszervezésére. Az élelmiszer- és mezőgazdasági szektorban a közös kísérleti programoknak, a gazdálkodás-fejlesztésnek és a tréningeknek. A falusi turizmusban a legfontosabb elem az arculat-alakítás és a képzés. Az információ-technológia területén a net-marketing valamint a képzési szoftverek, a kultúra- és örökségvédelem szektorban a tradicionális termékek készítése és marketingje kerül előtérbe. Mind egyik szektorban a promóció több fajtája ismert (brossúra, képeslap, póló, weboldal, logo, CD-ROM stb.)

8.1.3. A nemzetközi együttműködések hatásai a LEADER 7 kulcselemével összefüggésben

A vizsgált programok 3 fő területen mutatták ki a nemzetközi együttműködés pozitív hatásait, ezek:

- *Stratégia*
 - Akciók innovatív karaktere
 - Akciók közötti kapcsolatok
 - Területi alapú szemlélet

Ezen a szinten a nemzetközi együttműködések elsődleges hatásai a turizmusban, az élelmiszergazdaságban és a környezetvédelemben (pl. környezetbarát építkezés) bontakoztak ki.

- *Források felkutatása, elérése*

Pénzügyi és menedzsment módszerek: pl. PPP⁶ előnyeinek felhasználása és ebben történő együttműködés. A pénzügyi menedzsment sikeres módszereinek egymástól történő átvétele és ki próbálása.

- *Helyi fejlesztés és közösségek*

- Helyi csoportok
- Hálózati munka
- Helyi kezdeményezés

A nemzetközi partnerség a turizmusban (több irodával való kapcsolattartás) és az élelmiszergazdaságban (egyetemekkel és kutatóintézetekkel való kapcsolat felvétel) volt érzékelhető legjobban. Az élelmiszer- és agrár-gazdaság, a környezetvédelem, valamint az örökségvédelem területein született a legtöbb helyi kezdeményezésen alapuló közös program.

A tapasztalatok alapján a nemzetközi együttműködések elősegítik hogy a „helyi akciócsoport” és a szélesebb értelemben vett térségközi kapcsolat megerősödjön.

8.1.4. Nemzetközi együttműködési programokkal kapcsolatos nehézségek

A helyi akciócsoportok elsőként a legfontosabb ill. a legkönnyebb problémákat próbálják orvosolni. Leginkább külső okokban keresik a választ – pl. pénzügyi megszorítások, – közelebbről megvizsgálva a problémát, azonban a legtöbb esetben a menedzsmenttel vagy magával a projekttel van a baj.

Ez a fejezet 150 csoport tapasztalatait összegzi.

8.1.4.1. Belső problémák

A partnerrel kapcsolatos problémák

- nyelvi akadályok (félreértések, hiányos nyelvtudás, elégtelen fordítás; a közös munkanyelvet minél előbb meg kell határozni)
- kulturális különbségek (sztereotípiák, más tervezési szemlélet vagy a projekt pontos céljában nem értenek egyet a partnerek)
- távolság (leginkább földrajzi jellegű)
- különböző elvárások (ami abból adódhat, hogy a partner humán-, vagy pénzügyi erőforrásait hibásan becsülték fel.)
- egyenlőtlen tudás (az egyik partner „többet visz az üzletbe.”)

A projekt tartalommal kapcsolatos hiba lehetőségek

- az irányelvek meghatározása (az elvárások ne haladják meg egyik fél kapacitását sem)
- az akciók aktivitása (a partnerek különböző mennyiségű pénzzel, és mozgósítható gárdával rendelkeznek, ezeket össze kell egyeztetni.)
- módszertan
- idő (a társak kulturális ill. mentális okokból, vagy eltérő tudásszint miatt különbözőképpen haladnak, ezeket figyelembe kell venni.)

Menedzsment problémák

- koordináció (Ebben a témakörben igen sok probléma található. Ne legyenek túl merev keretek. Ha a másik fél mégis nagyobb felelősséget kér, legyen rá lehetősége.)

- ki mit csinál? (egyenlő munka és felelősség biztosítása)
- monitoring és kiértékelés (A hatékony monitoring segít felfedezni a projekt gyengeségeit, és gyors megoldást kínál a továbblépéshez.)

8.1.4.2. Külső problémák

Pénzügyi, jogi és adminisztratív

- pénzügyi (Problémák a közös finanszírozással ill. az átutalt támogatás késik, ami akadályozhatja a projekt végrehajtását.)
- jogi megszorítás (pl.: nem volt tiszta a nemzetközi együttműködés létesítésének feltétele. Csak néhány csoport említette.)
- bürokrácia (nehéz volt megtalálni az adott kontaktszemélyeket)
- késés (Először általában a helyi projektek készülnek el, a nemzetközi projektek, – amelyekre több időt kell áldozni – sok esetben nem készülnek el időre.)

Probléma a támogatási rendszerrel

- Sok szinten hozták létre a támogatási rendszert. A különböző csoportok értékelik a regionális/nemzeti szint kapcsolatát a helyi kezdeményezésekkel.
- Forráshiányra hivatkozva a támogatás nem volt hatékony.

8.1.5. Teendők és eszközök

Pozitív partnerkapcsolat létrehozása

A lehetséges partnerrel minél korábban fel kell venni a kapcsolatot. Ezt követően célszerű a közös munkanyelvben megegyezni (ha nem azonos anyanyelvűek). Elegendő időt kell hagyni arra,

hogy a partnerek megismerhessék egymás problémáit, ill. minél több alap információhoz jussanak a közös projektről.

A partnerkapcsolatnak három csoportja különböztethető meg:

- Ekvivalens partnerek: közös kezdeti pontról indulnak, problémáikat megosztják, de a fejlesztési fázis túl hosszú.
- Különböző, de egymást kiegészítő partnerek: tudáscsere lép fel közöttük, erős motivációt éreznek a feladatok végrehajtására.
- Egyenlőtlen kapcsolat: a fejlettebb partner korábbi tudását átadja a másiknak, aki hatásos tanulóként szerepelhet, s a fejlesztési fázis sem nyúlik túl hosszúvá. Azonban, a fejlettségbeli különbségek miatt nehéz eredeti termékeket előállítani, s a kiábrándulás veszélye is fennáll.

8.1.6. Projekt tartalom

Az alaprojekt a letisztított, egyszerű célokra támaszkodik. Ezt úgy kell megfogalmazni, hogy minden partner számára érthető legyen. A kapcsolódó akciók rugalmasabb, szélesebb fejlesztést határoznak meg. Tartalmazzák az összes olyan helyi tevékenységet, amelyek igen fontos prioritással bírnak a projektben.

A célokat rendszerezni kell, láthatóvá és mérhetővé tenni megvalósulásukat. A kapcsolódó akciók esetében a szemlélet kevésbé tiszta, ezért ezeket lépésről lépésre kell végrehajtani.

A valós akcióterv kidolgozásakor a mi?, mikor?, hol?, és kik? kérdésekre válaszolva kell a tervet konkretizálni, a munkamenetet felállítani, és a határidőket meghatározni. Fontos meghatározni, hogy a projekten belül mit kívánunk végrehajtani. Továbbá ki kell jelölni az egyes akciókért felelős szerveket (szervezet, jogi személy stb.). A valós tervet minden esetben a partnerek közösen készítsék el.

8.1.7. A helyes menedzsment-folyamat megtalálása

- *Koordinációs modell*

A menedzsment és a koordinációs modell megválasztása során figyelembe kell venni a partnerek humán és gazdasági erőforrásait, valamint a már elsajátított tudást és tapasztalatot. A választott menedzsment munkáról folyamatos beszámolót kell készíteni.

- *Feladatok megoszlása*

A menedzsment és a koordináció lehet, hogy csak az egyik partnernél domináns. A projekt végrehajtása során a feladatok megoszlása változhat. Míg a projekt kezdetén a kulcsterületre vonatkozó felelősség eloszlása egyenlően történik, a projekt folyamatában azonban a partnerek kapacitásától függ az elvégezendő feladat és a felelősség mértéke.

- *A monitoring formái*

- mennyiségi (az előre meghatározott akcióterv szerint, amely tartalmazza a mérőföldköveket és az előzetesen megbeszélt határidőket)
- minőségi (speciális tárgyalási eszközök használata a projekt elején és a végén)

- *Külső technikai segítség használata*

Két területen értelmezhető:

- A profi menedzsment támogatására
- Technikai segítség nyújtás a projekt főbb lépéseinél

Az erős kapcsolaton alapuló, tiszta, meghatározott célokkal bíró projekt általában nem igényel külső technikai segítséget. Igazán akkor van erre szükség, ha bizonyos, a feladat megvalósítása szempontjából nélkülözhetetlen eszközök nincsenek jelen a terv

szerinti végrehajtáskor. Akkor lehet igazán jó eredményt elérni, ha a külső segítséget csak a speciális feladatok során vesszük igénybe, nem pedig általánosan, pl. víztisztítás egy termálprojekt-nél.

8.1.8. Nemzetközi projekt helyi hatással

A projektek hitelességüket veszítik, ha nem helyi igényeken nyugszanak.

A projekt helyi igényekkel való kapcsolatának jellemzői:

- A nemzetközi együttműködések általában top-down⁷ jellegűek, ezeket bottom-up⁸ szerűvé kell átformálni.
- A projektet folyamatosan a helyi igényekhez kell alakítani, elég időt biztosítva a helyi szereplők projektbeli részvételéhez.

A helyi terület fejlesztésének feltételei

- Helyi irányítási csoport létrehozása
- Helyi operátorok – akik elősegítik a szélesebb tanácskozást – részvételének ösztökélése, és „fizikális” megjelenésük elősegítése

8.1.9. Összegzés

A tanulmány legfontosabb mondanivalója a LEADER II. nemzetközi együttműködéseinek helyes végrehajtásához kapcsolódó bevezető fejezetek felvázolása és bemutatása. A kutatás főleg azokkal a problémákkal foglalkozott, amelyek a partnerrel és a helyzetekkel kapcsolatosak.

A megkérdezett csoportok egyhangúlag azt vallják, hogy ha „mindezt a folyamatot újra kellene csinálni” nem haboznának, viszont a támogatások szemszögéből nézve (azok precízsege, folyamatos volta miatt) már nem azonnal kezdenének hozzá.



Ez a kooperáció páratlan lehetőséget nyújt abban, hogy a csoportok a tevékenységeiket megfelelő alapokra tudják helyezni és azok távlati céljait, felvázolják; továbbá tevékenységeiket más népek, nemzetek hasonló kezdeményezéseivel össze tudják hasonlítani.