

Partnerségépítés és helyi fejlesztés

Szerzők:

Tuba Lajos
Szomolai Valéria
Kovács Lajos
Hajdú István

Lektor: Ing. Jela Tvrdoňová

2005/2006

Tartalomjegyzék

<u>1. Bevezetés.....</u>	<u>2</u>
<u>2. Partnerségépítés.....</u>	<u>2</u>
<u>2.1. Mi a partnerség.....</u>	<u>2</u>
<u>2.2. A partnerségépítés lépései.....</u>	<u>4</u>
<u>2.3. A partnerség előnyei és hátrányai.....</u>	<u>10</u>
<u>2.4. A civil szervezetek szerepe a partnerségépítésben.....</u>	<u>12</u>
<u>3. Helyi fejlesztés és közösségfejlesztés.....</u>	<u>14</u>
<u>3.1. A helyi fejlesztés európai összefüggései.....</u>	<u>14</u>
<u>3.2. A civil szervezetek szerepe a helyi fejlesztésben.....</u>	<u>15</u>
<u>3.3. Innováció a helyi fejlesztésben.....</u>	<u>15</u>
<u>3.4. Hálózatépítés.....</u>	<u>18</u>
<u>3.5. Helyi fejlesztés városi és vidéki környezetben.....</u>	<u>19</u>
<u>3.6. A civil szervezetek részvétele a fejlesztésben.....</u>	<u>21</u>
<u>3.7. A civil szervezetek szerepe az egyes szinteken.....</u>	<u>24</u>
<u>4. Felhasznált és ajánlott irodalom.....</u>	<u>26</u>

1. Bevezetés

Az Európai Unióba való belépésünkkel a partnerségépítés és a régiófejlesztés egyfajta himnuszává vált mind a közigazgatási szerveknek, mind a civil szervezeteknek. Ez a két fogalom az európai értelmezés szerint szorosan összefügg – a partnerség elve az egyik alapkövetelménye az EU regionális politikájának, amely a hátrányos helyzetű és leszakadó régiókat hivatott támogatni.

A partnerség gyakran használt, de nem mindig teljesen megértett fogalom. A civil szervezetek Közép-Európában igyekeznek különféle intézményekkel olyan együttműködések kialakítani, amely pozitívan hat a közösségek életére és amely további közös aktivitásokat segít elő.

Az Európai Unió ebben a folyamatban nem kis szerepet játszik – helyi szinten partnerségi projekteket preferál, míg regionális és nemzeti szinten megköveteli a gazdasági és szociális partnerek bevonását a fejlesztési programok megfogalmazásába. Az EU ideáljai szerint a közügyek igazgatása participatív módon történik, a nyilvánosság lehető leszélesebb körének bevonásával, és a participatív döntéshozatal idővel partneri viszonyra alakul. Ezzel hozzájárul a demokrácia fejlesztéséhez mind helyi, regionális és nemzeti szinten, valamint a döntéshozatal átláthatóbbá tételéhez és a fejlesztési igyekezetek egymást erősítő hatásához (szinergiájához).

A partnerségépítésnek Közép-Európában nincs túl régi hagyománya. Fokozatosan azonban egyre több sikeres példa és tapasztalat születik a közszolgálati, magán és nonprofit szféra együttműködéséből – ezek közül néhányat ebben a kézikönyvben is közlünk.

2. Partnerségépítés

2.1. Mi a partnerség

A partnerség olyan önkéntes tömörülés, amely közösen rendelkezik erőforrásokkal, és közös elhatározásból és motivációból eredően próbálja egy földrajzilag pontosan behatárolt terület gazdasági, szociális és/vagy environmentális körülményeit pozitív irányba befolyásolni (Biderman et al., 2004).

A partnerségben:

- mindenki véleménye számít és meghallgatásra talál
- a partnerek megbíznak egymásban és közösen hozzák meg döntéseiket
- a partnerek megosztják egymással az erőforrásokat, beleértve az anyagiakat is
- mindegyik partner tud adni valamit a partnerségbe és valamit kapni is tud belőle.

A partnerség olyan együttműködés, amely a legkülönbélebb aktivitásokat foglalja magába közös célok megfogalmazásától kezdve az együttműködési szerződésben megfogalmazott tevékenységek végrehajtásáig. A partnerség egyik leglényegesebb tulajdonsága, hogy a partnerségből eredő társadalmi és gazdasági haszon meghaladja az ugyanazon szervezetek által egyénileg megszerezhető előnyöket (G. Fekete et al., 2000).

Ennek értelmében tehát a következő partnerségtípusokat különböztetjük meg:

- Egy szektorhoz tartozó intézmények alkotta partnerségek (pl. városok és községek társulásai)
- Közszolgálati-magán partnerségek (pl. ipari és technológiai parkok)
- Multiszektoros partnerségek (közszolgálati, nonprofit és magánszférát tömörítő partnerségek, pl. helyi, kistérségi vagy regionális szintű fejlesztési tervet kidolgozó és megvalósító csoportosulások)

A partneri együttműködés a kezdetekben főképp építkezési-beruházási projektek formájában valósult meg a beruházó, illetve az illetékes önkormányzat között. Az ebből származó előny az volt, hogy a beruházó a projektből hasznot húzott, míg az önkormányzat egy újabb, a közösség igényeit kielégítő létesítményt szerzett (a partnerek döntése értelmében az így szerzett haszon egy része a közösség számára fontos, de esetleg veszteséges tevékenységek fedezésére fordítható.). A nyolcvanas évek végétől a partnerségi együttműködés mint munkamódszer más területekre is kiterjedt – pl. a szociális és humán erőforrás-fejlesztési projektek megvalósítására. Ugyancsak megnőtt a partnerségekbe bekapcsolt partnerek száma és kibővült működési területe. A partnerségi projektek azóta sok más területre kiterjedtek (G. Fekete et al., 2000).

A partnerség céljai

- *a partnerek elképzeléseit integrálni*

A partneri együttműködés integrálja a partnerek fejlesztési elképzeléseit. Gyakran megtörténik, hogy két partner rádöbben: „mi tulajdonképpen ugyanazt akarjuk, de eddig nem tudtunk róla“.

- *kiváltani a fejlesztések egymást erősítő hatását*

Ha a partnerség a célokat illetően egyet is ért, nem feltétlenül kell, hogy egyetértsen a megvalósítás módját illetően. Az egyeztetéseknek kellő időt kell hagyni és meg kell vizsgálni minden javaslatot, amely az adott probléma megoldását szolgálja. A partnerségi együttműködés az elképzelések integrációjával szinergikus hatást vált ki, amelyet erősít a partnerek különféle erőforrásokhoz való hozzáférése és ezek mobilizációjának lehetősége is (pl. kompetenciák, kapcsolatok, anyagi erőforrások, stb.). Egy jól működő partnerségben a végeredmény mindig több, mint csak az összeadandók összessége – tehát amit a partnerek önállóan is elérnének.

- *alulról érkező megoldások keresése/megtalálása*

A partnerség a közös problémát eredményesebben képes megoldani, mint egy közintézmény, nonprofit szervezet vagy önkormányzat önállóan. A kulcs a participáció, tehát minden érintett bevonása, beleértve a „szenvető felet“ (amelyet az adott probléma a legközvetlenebbül sújt), „hallgatóságot“ (akik önmagukban nem tudnak sokat tenni a probléma megoldásáért), de a megoldás kulcsát kézben tartó felet is (amelynek kompetenciája és eszközei vannak arra, hogy a problémát megoldja). A problémát ugyanis mindenki egy kicsit más szemszögből látja és másképp is közelíti meg a megoldást.

- *hatékony megoldást találni*

A partnerségek általában hatékonyabban oldják meg a felmerült problémákat, mivel sokféle intézményt és embert kapcsolnak be munkájukba, és ezek nagyon szerteágazó tapasztalatokkal rendelkeznek. Ezért megéri energiát fektetni a partnerségépítésbe, amelyből sok innovatív megoldás születhet. A partnerség hatékonysága abban rejlik, hogy mind a menedzseri döntéshozatalt, mind a törvényhozásban való részvételt, mind pedig az önkéntes munkát kiválóan integrálja.

Ki a partnerség tagja

A partnerségnek kellően nyitott struktúrájának kéne lennie, annyira, hogy megengedje új tagok csatlakozását is. Alapvető szabály, hogy bárkinek, akinek a szóban forgó kérdéshez hozzászólni válna, a partnerség tagjává kéne válnia.

Ezeket a szereplőket az érintetteknek v. érintett nyilvánosságnak is nevezzük (az angol a stakeholders kifejezést használja). A partnerségnek magába kéne foglalnia mind az államigazgatási és önkormányzati szférát, mind a nonprofit szervezeteket, vállalkozókat és egyéb csoportosulásokhoz nem tartozó érdeklődőket. Ennek a széles körű bekapcsolásnak megvan a létjogosultsága:

- **az államigazgatási képviselők** tökéletesen ismerik a jogi normákat, az államigazgatási szervek jogköreit, általában elég információval rendelkeznek az adott területről, nem ritkán az adott probléma megoldása a tevékenységi körükbe tartozik (ebben az esetben van némi költségvetésük is, amelyet erre a célra felhasználhatnak). Sok esetben már releváns gyakorlati tapasztalattal is rendelkeznek és van áttekintésük arról, mely szakembereket lehet még bevonni a problémamegoldásba. Tanácsadó, útbaigazító és informáló funkcióval rendelkeznek. Előnyük, hogy jól ismerik az adott célra felhasználható állami forrásokat, a releváns jogszabályokat és a regionális szinten kulcsfontosságú szereplőket. Hátrányuk, hogy pénzeszközeik nagyon megkötöttek és nem áll módjukban túllépni a kompetenciáikat.

- **az önkormányzatok** a közügyek igazgatásáért felelnek helyi szinten – ebbe többféle helyi probléma megoldása beletartozik. Szerepük egyrészt a törvények végrehajtása, másrészt viszont megvan a kellő szabadságuk a helyi problémák orvoslásakor. Saját költségvetéssel rendelkeznek, amelyben legitim módon változásokat eszközölhetnek a helyi igényeknek megfelelően. Szintén rendelkeznek tapasztalatokkal, nyilvántartásokat vezetnek és a tervezéshez fontos háttérinformációkkal járulhatnak hozzá. A közvélemény szemében ők a felelősek a közösség helyzetéért – mind pozitív, mind negatív esetben és kellő autoritással rendelkeznek, hogy a partnerséget a kívülállók számára is legitimizálják. Előnyük, hogy megvannak a kellő kompetenciáik és hatalmuk, és egy általában elégséges költségvetésük ahhoz, hogy helyi, esetleg regionális szintű, kisebb léptékű problémákat oldjanak meg. Hátrányuk a kelleténél nagyobb összefonódás az uralkodó politikai pártokkal, illetve a helyi politikai harcok gyakran vezetnek felesleges konfliktusokhoz, amelyek negatívan hathatnak egy formálódó vagy akár működő partnerségre. Módszereik és megoldásaik jól bejáratottak, de kevésbé innovatívak és rugalmasak.

- **a vállalkozók** a helyi gazdaság motorjai. Munkahelyeket képesek teremteni, tudást és menedzseri képességeket képesek adni egy partnerségbe. Törekednek a befektetett források maximális hatékonyságára. Profitorientáltak, gyakorlatiasak, célratorók és racionálisak. Gyors reakcióra képesek és érzékük van új lehetőségek meglátására. Előnyük, hogy képesek az együttműködés gazdasági oldalát is látni és partnereiknek értékes tapasztalatokkal szolgálhatnak saját vállalkozói környezetükből. A partnerség donorává is válhatnak. A vállalkozók realisták, leginkább a rövid távú célokra és hatásokra összpontosítanak. Hátrányuk, hogy gyakran saját „prizmájukon“ keresztül nézik a világot és túlzottan összpontosítanak saját vállalkozásukra vagy a gazdasági célokra és kevésbé a közösségre mint olyanra. Nagyon elfoglaltak.

- **a nonprofit szektor** a partnerség összekovácsolója. Az esetek túlnyomó többségében a partnerségi együttműködés kezdeményezője és koordinátora. Törekszik a demokratikus viszonyokra és a nyitottságra, bekapcsolja és informálja nemcsak a partnerség tagjait, hanem magát a közösséget is. Előnyük az önkéntes kezdeményezés, a lendület, lelkesedés és a közösséget megszólító és mobilizáló képesség. Függetlenek és autonómak. Nagyon jól ismerik a helyi közösséget és jól érvelnek. Hosszú távú célokban gondolkoznak („látnokok“), az értékek és a víziók motiválják őket. Hátrányaik közé tartozik, hogy kevés saját forrással rendelkeznek és nem rendelkeznek semmilyen gyakorlati értelemben vett hatalommal, amellyel megváltoztatnák a bejáratott módszereket. Ehelyett csak érveléssel, tárgyalásokkal és kitartó kommunikációval tudnak hatni a döntéshozókra.

2.2. A partnerségépítés lépései

1. kezdeményező fázis - a partnerek meghatározása és a közös cél megkeresése

A civil szervezetek akkor kezdenek partnereket keresni, amikor olyan problémával szembesülnek, amelynek megoldása meghaladja saját kapacitásukat és lehetőségeiket. A probléma megjelenhet hirtelen és váratlanul (ez az eset nagyon gyakori, ha pl.

környezetszennyezési problémáról van szó), de ellenkező esetről is szó lehet, mely szerint a szervezet régóta tervezi egy-egy nagy léptékű tevékenység vagy projekt indítását és fokozatosan erre az új területekre is kiterjeszti tevékenységét. A probléma és a potenciális partnerek gyakran egyidőben jelennek meg. Ha a kezdeményező helyzetben levő civil szervezet elfogadja a kihívást, a partnerek elé egy víziót kell tárnia, amelyet a partnerség később saját víziójává formál.

A partnerségépítésnek ebben az első, kezdeti fázisában információgyűjtés zajlik és sok-sok találkozó és konzultáció valósul meg az érintettekkel, akik közül sokan a jövőbeli partnerség tagjai lesznek. A kezdeményező nyilvános gyűlést vagy vitát szervez, megszólítja a közvéleményt és különböző érintett intézményeket és szervezeteket. Ha a találkozó célja, hogy egy adott problémára felhívja a figyelmet, de nem feltétlenül keres azonnali megoldásokat, a médiák bevonása ajánlott. Ha azonban már közösségi együttműködések kialakításának lehetőségeiről beszélünk, ajánlatos inkább megőrizni a munkatalálkozó légkört és a lebonyolítására, ill. a kimeneteire összpontosítani. A partneri együttműködés kezdeményezője általában felvállalja a potenciális partnerekkel való első találkozó megszervezésének feladatait. Kifejezi hajlandóságát az adott probléma kezelésére, víziót tár a leendő partnerek elé és lehetséges forgatókönyveket vázol fel. A partnerség vízióját a partnerek együtt alakítják ki.

A résztvevők érdeklődése és a problémával való azonosulása előrejelzi a jövőbeli partnerség erejét és perspektíváját. A partnerségek azonban nem az első ülés után alakulnak ki, hanem egy hosszú, de folyamatos konzultációs folyamat eredményei.

2. közös megoldás keresése

Ebben a fázisban a partnerek már pontosan tudják, mit szeretnének közösen megoldani (tehát a probléma kellően kikristályosodott) és milyen cél felé szeretnének eljutni (tehát megszületett egy hosszútávú együttműködés víziója, vagy pedig már megfogalmazódtak többé-kevésbé konkrét rövid-, ill. középtávú célok). Itt az idő, hogy a problémamegoldási javaslatokat megvitassák a partnerség tagjai és a célok konkretizálódjanak. Ehhez egy jó kiindulási alap az egyes résztvevők elképzeléseinek, javaslatainak, illetve már folyó, ill. megvalósított releváns aktivitásainak bemutatása. Több technika létezik arra, hogy megkönnyítsük ezt az információszerzést – használhatjuk pl. a brainstorming módszerét (**Függelék 1, 1.1. gyakorlat**), facilitátor segítségével irányított vitát vagy bármilyen interaktív prezentációt. Az interaktivitás és egymás inspirálása nagyon fontos kiindulópont. Ezen fázis kihívása a résztvevőket motiválása, hogy saját munkájukat szélesebb, „regionális“ léptékben lássák, ne csak saját célcsoportjuk vonatkozásában. A résztvevők közösen megvizsgálják, milyen kiegészítő vagy új tevékenységeket tud a partnerség a térségnek nyújtani – olyan tevékenységeket, amelyek a partnerség nélkül nem valósulnának meg.

Problémamegoldási javaslat egy partnerségben mindig több születik. Az ideális vagy legjobb megoldás kiválasztását megkönnyíti, ha különféle megoldási változatokat dolgozunk ki (beleértve a zéró-változatot, amely szerint a probléma megoldatlan marad, a partnerség nem tesz erőfeszítést megoldása érdekében).

Ügyeljünk arra a kezdetektől, hogy a közös cél tényleg közös legyen és elérésében mindenki lássa magát. Ezzel megkönnyítjük a tervezési folyamatot és egyben elérjük azt is, hogy a résztvevők azon gondolkozzanak, hogy hogyan tudnak a cél eléréséhez hozzájárulni ők maguk saját specifikus tevékenységeikkel, ismereteikkel, tapasztalataikkal, esetleg jogköreikkel és kapcsolataikkal.

A partnerségépítésnek ebben a fázisában már előkerül néhány megoldatlan szervezeti kérdés. Hogyan, milyen módon válasszuk ki a megoldási javaslatok közül a legjobbat? Szavazni fogunk vagy győz a „legnagyobb hatalmú“ résztvevők akarata? Milyen szabályok szerint fogunk szavazni és ki fogja felügyelni a szavazást?

Törekedjünk rá, hogy a döntéshozatal előtt szülessen megegyezés a partnerek között arról, milyen módon hozza meg döntését a partnerség (szavazni fog-e vagy konszenzussal dönt majd). A döntéshozás sikeres lefolyása érdekében nevezzünk ki egy embert (a találkozó facilitátorát), hogy felügyelje a döntéshozatal FOLYAMATÁT NE az eredményét (használhatjuk a módosított Partnerségi és konfliktus-mátrixot, Függelék 1, 1.4. gyakorlat). Ez a személy különleges szerepének köszönhetően meg lesz fosztva a döntéshozatalban való részvételtől. Mérlegeljük tehát előre, ki is lesz a facilitátorunk – vajon egy belső ember, aki önként vállalja a döntéshozatalból vakó távolmaradást és a folyamat felügyeletét, vagy pedig egy külső szakértő, akinek nem feltétlenül kellene a témához hozzászólnia és legfeljebb technikai jellegű ajánlásokkal segíti majd a partnerség munkáját?

3. intézményesülés – együttműködési szerződés vagy közös szervezet létrehozása

A partnerség intézményesülése és tevékenységi területe általában együtt/egyszerre alakul ki. Az együttműködés alapvető működési szabályai – pl. a döntéshozatali mechanizmus, a partnerségi találkozók megszervezése és anyagi bebiztosítása, a találkozó témájának előkészítése és eredményeinek írásban való rögzítése – általában elsőként kerülnek terítékre, míg további kérdések – mint pl. a közös képviselő, a feladatok és szerepek elosztása a partnerségben – általában később bukkannak fel, akkor, amikor az együttműködés már elmélyült.

A partnerségépítésben első lépésként ajánlatos egy együttműködési szerződés kötése (Függelék 3 – Együttműködési szerződés) a partnerek között. A megállapodás szövegét a partnerek együtt dolgozzák ki. Egy ilyen megállapodásból nem hiányozhat:

- a vízió és a partnerek együttműködésének célja,
- a partnerek önkéntes és szabad szerepvállalása a cél elérése érdekében,
- legalább néhány alapvető feladat vagy szerep megnevezése (pl. ki fogja „menedzselni“ a partnerséget),
- a legfontosabb eljárások meghatározása (pl. a konszenzussal való döntéshozatal előnyben részesítése a szavazással szemben, a döntéshozatali mechanizmus meghatározása, a felmerülő ellentétek/konfliktusok kezelése, stb.)

Egy ilyen együttműködési megállapodás a partnerséget mint társult szervezeteket és intézményeket mutatja be, amelyek az adott cél elérése érdekében a meghatározott módon fognak együttműködni.

Ezt a struktúrát „szövetségnek“ vagy „koalíciónak“ is nevezhetjük (de ezek a kifejezések nem számítanak jogi formának). Az együttműködési megállapodást a szerződő partnerek hivatalos képviselője írja alá (miután a szervezet alapszabálya értelmében döntött a partnerséghez való csatlakozásról). A partnerség tevékenységterve a megállapodás mellékletét képezheti, amelyet a partnerek megfelelő időközönként aktualizálnak.

A partnerségépítés másik útja egy önálló jogi személy létrehozása, amely a partnerek közös szervezete lesz. Ennek a módnak az előkészítése igényesebb, mivel már az elején ki kell választani az új szervezet jogi formáját. Ehhez az érintett jogszabályok áttanulmányozása szükséges. Egy partnerség néhány különböző jogi formát ölthet, amelyek közül a leggyakrabban használtak a következők:

- társulás/egyesület (amennyiben a partnerséghez nemcsak nemcsak jogi személyek, hanem olyan egyének is csatlakoznak, amelyek nem tartoznak egyik partnerhez/jogi személyhez sem),
- jogi személyek társulása (amennyiben a partnerség legalább két szektort és ezzel egyidejűleg jogi személyeket tömörít).

A jogi forma eldöntésén kívül még el kell készíteni az új szervezet alapszabályait: az alapító okiratot, ill. szerződést és/vagy alapszabályt. Az alapító okirat kifejezi a partnerek szándékát a közös szervezet létrehozására, megnevezi a partnerek együttműködési területét és

céljait és meghatározza a partnerség hivatalos képviselőjét. Az alapszabály a belső eljárásokat és mechanizmusokat írja le (mint pl. a szervezetbe való választások módját, a jogköröket, a döntéshozatali és jóváhagyási mechanizmusokat és az egyes partnerek részvételét a szervezet munkájában, stb.), valamint meghatározza a szervezet szerveit.

Minden, partnerséghez csatlakozó szervezet egy bizonyos mértékig vesz saját autonómiájából és függetlenségéből. A társulási igény a szervezetek azon igyekezetéből táplálkozik, hogy az adott problémára közösen sikerül hatékonyabb megoldást találni. Ennek érdekében a szervezet saját aktivitásainak és erőforrásainak (nemcsak anyagi, hanem szellemi erőforrásainak is) részét a partnerség rendelkezésére bocsátja, miközben elismeri azt is, hogy a „beadott javak“ felhasználásáról nem ő maga dönt majd, hanem maga a partnerség. Ezzel együtt tiszteletben tartja azt a döntést, amelyet végül a partnerség meghoz.

4. a célok, tevékenységek és források meghatározása (stratégia és cselekvési terv készítése)

A partnerség azért jön létre, mert egy közös célt szeretne megvalósítani és az érintettek közös érdekeit testesíti meg. A közös cél azonban nem mindig rögtön egyértelmű és elérése többet követel meg, mint csak egy lépés megtételét vagy csak egy aktivitás megvalósítását. Az együttműködés – egymással szorosan összefüggő - kulcsterületeinek meghatározása stratégiai tervezés (**ATKOTES – ST FEJEZET** vagy **3.6. pont**). A stratégia megfogalmazza a partnerség vízióját, elemzi a jelen helyzetet és meghatározza az alapvető lépéseket (prioritásokat), amelyek felgyorsítják a helyi fejlesztést.

A partnerség számára a stratégiából kiinduló közös cselekvési terv a célok eléréséhez összeállított „útiterkép“. Ez a dokumentum szögez le, hogy pontosan mit fog a partnerség tenni a probléma megoldására, ki miért lesz felelős, ki kivel fog együttműködni, milyen időtáblázat szerint zajlanak majd az események és milyen forrásokból történik majd a finanszírozás. A cselekvési terv elkészítése kidolgozott módszertan alapján történik, amellyel a tervezést vezető szakembernek, illetve facilitátornak tisztában kell lennie. A tervezéskor figyelembe kell venni a már zajló egyéni aktivitásokat, amelyeket a partnerség mint egész kibővíthet vagy amelyekre újabb tevékenységeket építhet a nagyobb hatás vagy a láthatóság kedvéért. A költségvetés készítésénél ne csak a szükséges anyagi eszközök nagyságát határozzuk meg, de azt se felejtjük el feltüntetni, milyen forrásokból lesznek bebiztosítva. A szükséges anyagi eszközök származhatnak a partnerség tagjaitól (pl. önkormányzati hozzájárulás, szponzorálás vállalkozók által, a civil szervezetek önkéntes munkája), de a nagyobb hatékonyságért ajánlott az elérhető külső források igénybe vétele (pl. az EU strukturális alapjai vagy egyéb programjai által nyújtott támogatásai, amelyek a partnerségi fejlesztések támogatására vannak fordítva – **LASD AZ EU FEJEZETET**). A külső források meghatározása már a tervezés szakaszában fontos, mivel az adománygyűjtésnek (fundraising, **LASD A FUNDRAISING FEJEZETET**) kellő időben kell elkezdődnie, hogy az anyagi eszközök a kellő időben a partnerség rendelkezésére álljanak. A cselekvési tervnek ugyanakkor egy „élő“ dokumentumnak is kell lennie, amelyet a hagyományos jóváhagyási eljárással rendszeresen aktualizálni lehet. A cselekvési tervet tehát ennek értelmében rendszeresen értékelni kell annak fényében, megvalósultak-e a tervezett aktivitások, sikerült-e összegyűjteni az anyagi eszközöket a közeljövő aktivitásaira, nem kínálóknak-e új lehetőségek, amelyeket a partnerség kihasználhat és nem változtak-e meg a külső vagy belső feltételek egy-egy aktivitás elindításához.

Ha hamarabb nem is, de ebben a tervezési szakaszban már elkerülhetelen lesz egy koordináló szervezet kinevezése vagy titkárság létrehozása, amely a tervezési folyamatot felügyeli és a terv megvalósítását monitorozza majd.

A stratégiai tervezés és a cselekvési terv készítése a nyilvánosság szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bír, mivel ezekben a folyamatokban általában elegendő tér áll mind a lakosság,

mind a nonprofit szervezet, mind pedig más érintettek rendelkezésére, hogy bekapcsolódjanak és állást foglaljanak. A helyi demokrácia úgy nyilvánul meg a stratégiai tervezésben, hogy bárkinek – hatalom, funkció és befolyás nélkül – lehetősége nyílik befolyásolni a közügyek (és a helyi fejlesztés) alakulását. A nyilvánosság bevonásának fontos „mellékterméke” a fejlesztési folyamatok átláthatóságának növelése, amely Közép-Európában új felfogásnak számít és új gyakorlat bevezetését jelenti. Fontos azonban, hogy a nyilvánosság ne csak a tervezésbe, hanem a megvalósításba is be legyen vonva és kellő mértékben legyen informálva az aktuális fejlesztési történésekről. Az informálás eszközei lehetnek aktívak (pl. nyilvános találkozók szervezése) vagy passzívok (pl. helyi médiák, faliújságok).

5. szervezeti fejlődés

A tevékenységterv megvalósítása megköveteli a kötelességek és felelőségek egyértelmű elosztását a partnerség egyes szervei között (legyen szó akár a közös szervezet szerveiről, akár a partnerség által nem formálisan kijelölt csapatokról). A jogok, kötelességek és feladatok elosztását ajánlatos járásban is rögzíteni – pl. az együttműködési szerződés mellékleteként vagy a közös szervezet alapszabályában. Milyen szervezetet, ill. funkciókat kell a partnerségnek ellátnia?

Az alapvető funkciók a következők:

- a legfontosabb kérdésekről való döntés,
- a végrehajtói funkció vagy menedzsment,
- az ellenőrző funkció.

A partnerség alapvető kérdéseiről sosem szabad csak egy szűk csoportnak döntenie. Az alapszabály változtatása (és ezzel együtt az alapvető belső döntéshozatali funkciók, választási eljárások, választási időszakok, prioritások és költségvetések) a közgyűlés, azaz a teljes tagság jogkörébe tartozik. A közgyűlés a partnerség legmagasabb szerve, amely a demokratikus eszmék értelmében a partnerség összes tagszervezetének bevonását biztosítja a döntéshozatalba. A közgyűlés minden tagjának rendszerint egy szavazata van, miközben a partnerség konszenzussal (ideális eset), illetve az alapszabály értelmében egyszerű többséggel dönt. Probléma merülhet fel viszont a jogi személyekhez nem tartozó, de a partnerség tagjának számító, így tehát a döntéshozatalban is részt vevő fizikai személyek esetében. Ilyenkor egy közösen megegyezett kulcs szerint a jogi személyek szavazatoknak bizonyos „súlyt” adhatunk, hogy megőrizzük a demokratikus választásokat, de egyben biztosítsuk a megfelelő képviseletet a jogi személyek számára is. Ennek a kulcsnak az elfogadása a közgyűlés jogköre – hasonlóan a többi, választásokhoz kapcsolódó kérdés eldöntéséhez.

A közgyűlés lesz az a szerv, amely majd jóváhagyja a tevékenységtervet (a legközelebbi időszak cselekvési tervét), a költségvetést, az éves jelentést és pénzügyi beszámolót, valamint meghatározza a partnerség irányultságát.

A közgyűlés döntéseire fontos alapinformációkat a végrehajtó szerv készíti elő – ez a szervezet típusától függően az elnökség vagy a kuratórium. Ez a szerv dolgozza ki a tevékenységterv javaslatát, a költségvetés-tervezetet, biztosítja a partnerség működését és bizonyos értelemben „irányítja” a partnerséget, miközben a közgyűlésnek tartozik felelőséggel (mivel a közgyűléstől kapja a mandátumát). Az elnökség v. kuratórium feladata a közgyűlés döntéseinek végrehajtása. Tevékenysége belső ellenőrzés alá esik. A demokratikus társulás értelmében a szervezetekben szükséges egy független belső ellenőrzési szerv és mechanizmus kialakítása, amely felügyeli az alapszabály, a belső szabályok és eljárások betartását, illetve, hiányosságok észlelése esetén javításokat eszközölhet. Ez a felügyelőbizottság v. ellenőrző szerv feladata, amelyet egy többtagú testület (bizottság) vagy akár egy személy (revízor) láthat el. A partnerség szervei analóg módon

működnek egy civil szervezet szerveihez mérten (**LASD A SZERVEZETI FELEPITES c. fejezetet**).

Feltétlenül szükséges egy hivatalos képviselő választása, amennyiben a partnerség új jogi személyt hoz létre, illetve egy koordinátort vagy képviselőt (nem feltétlenül kell, hogy a képviselő és a koordinátor ugyanaz a személy legyen). A partnerséget irányíthatja egy titkárság is, amely a végrehajtó szerv jobbkeze lesz. A partnerségen belül ezenkívül több bizottság vagy munkacsoport is alakítható speciális feladatok ellátására. A szervezet hasznára válik, ha ezek a szervek is nyitottak nemcsak a partnerség többi tagja, de a nyilvánosság és az érdeklődők felé is. Ügyeljünk arra, hogy a partnerség többi szervére (pl. titkárság és a már említett bizottságok és munkacsoportok) vonatkozó szabályok is írásosak, egyértelműek és mindenki számára elfogadottak legyenek.

Amennyiben szektorok közötti partnerségi együttműködésről beszélünk (tehát az állami, önkormányzati, nonprofit és vállalkozói szféra együttműködéséről), törekednünk kell az egyes szektorok arányos részvételére a partnerség szerveiben. Egy előírt „recept” a partnerség optimális működésére nem létezik, minden a résztvevő szervezetek és egyének preferenciáitól és kölcsönös megegyezésétől függ.

6. a kijelölt feladatok megvalósítása csapatmunkával

A tevékenységtervben (cselekvési tervben) kijelölt feladatok végrehajtásának szintén partnerségben kéne történnie. Ez viszont nem jelenti azt, hogy egy-egy részfeladatot vagy projektet nem valósíthat meg a szervezet bármelyik tagja, legyen az akár természetes, akár jogi személy. A partnerség hozzáadott értéke az, hogy közösen olyan fejlesztéseket is megvalósíthat, amelyek nélküle nem feltétlenül valósulnának meg. Különösen fontos eleme, és egyben kihívása is a partnerségi együttműködésnek a csapatmunka (**LASD A CSAPATEPITES c. fejezetet**).

Ebben a fázisban a betervezett tevékenységek megvalósításán kívül folyamatos adománygyűjtési munkának is folynia kell (**LASD AZ ADOMANYGYUJTES c. fejezetet**).

Nyilvánvalóan a partnerség maga nem lesz képes az összes aktivitás finanszírozására kizárólag saját forrásból, ugyanis az anyagi források nemcsak a partnerség működtetéséhez, hanem a cselekvési terv megvalósításához is szükségesek.

A tervezésnél külön figyelmet kell fordítani a fundraising-tevékenység (adománygyűjtés és pályázatírás) tervezésének is. Tudatosítanunk kell, hogy a pályázatírásnál időcsúszással kell számolnunk. Ezért a pályázatokat már bizonyos idővel a tervezett tevékenységek végrehajtása előtt ki kell dolgozni és be kell nyújtani, mivel a döntéshozás hosszadalmas lehet (ez különösen igaz a decentralizált európai forrásokra).

Ha a partnerség be akarja tartani a cselekvési terv időtáblázatát, az adománygyűjtési tevékenység mellett minden más, már zajló aktivitást is monitorozni kell. A monitorozó funkciót a partnerség valamelyik szervére, vagy akár tagjára bízhatja. A monitoring-felelős feladata, hogy kövesse, vajon a tervezett aktivitások a cselekvési terv és az időtáblázat szerint valósultak-e meg.

7. hatásvizsgálat, az eredmények értékelése

Ha a partnerség mögött már munka áll, az elért eredmények értékelése és az előidézett hatás felbecsülése következik. Az értékelés elvégzése, ugyanúgy, mint a cselekvési terv kidogozása a partnerség egészének (közgyűlés) feladata. A közgyűlést informálni kell minden munkacsoport tevékenységéről, az általuk elért eredményekről és minen olyan lényeges körülményről, illetve külső feltételről, amely befolyásolta a realizációt. Az információkat az elnökség vagy a titkárság dokumentálja, a tagság (közgyűlés) számára összefoglaló jelentést készít. A közgyűlés találkozáján a résztvevők megvitatják az elért eredményeket és hatást:

- Mit sikerült elérnünk és mit nem tudtunk teljesíteni?

- Milyen messzire jutottunk a probléma megoldásában?
- Milyen mértékben fejlődött együttműködésünk, partnerségünk?
- Jelen vannak még mindig az alapító tagok? Lettek új tagjaink?
- Milyen mértékben sikerült bekapcsolnunk a nyilvánosságot?

A partnerség tevékenységéről jelentéseket dolgoz ki, részben saját szükségletére, részben a nyilvánossággal való munka részeként. Az éves jelentés is ezek közé a dokumentumok közé tartozik, amely összefoglaló módon ismerteti a partnerség éves tevékenységét és az elért eredményeit. Ezek a jelentések a legkomplexebb információk anyagai, amelyekhez a kívülről nyilvánosság hozzájárulhat és jól használhatóak a nyilvánossággal való munkában, önkéntestoborzásban és a közösség mobilizálásában.

Partnerségi együttműködési példák

- nem formalizált partnerségek és hálózatok tagjaként együttműködő szervezetek (A galántai járásbeli ifjúsági szervezetek hálózati együttműködése – FÜGGELEK 4, 4.1. esettanulmány)
- együttműködési megállapodás értelmében együttműködő szervezetek (Függelék 3 – Együttműködési szerződés)
- ad hoc hálózatok/partnerségek
- közszolgálati-magán partnerségek (public private partnerships)
- hosszú távon együttműködő hálózatok/partnerségek (CELODIN – Helyi Fejlesztések Közép-Európai Információs Hálózata, www.celodin.org)
- közös szervezetek (Somorjai Helyi Fejlesztési Központ, Függelék 4, 4.2. esettanulmány)

Ezek a struktúrák (partnerségek, hálózatok) különböző jogi formákként lehetnek regisztrálva (LASD JOGI FORMÁK FEJEZET).

2.3. A partnerség előnyei és hátrányai

Az Európai Bizottság 2005 novemberében megjelentetett elemzése (Elemzés a partnerség elvének implementációjáról a 2000-2006 programidőszakban, [link, PDF](#)) szerint a partnerségek három szempontból különös jelentőséggel bírnak. Elsősorban azért, mert realisabb és hatékonyabb fejlesztési tervet képesek kidolgozni – a régió problémáit ugyanis több szemszögből képesek elemezni, ismerik a fejlesztések célcsoportjait és számukra szükséges intézkedéseket. Másodsorban, az önkormányzati és a nonprofit szféra együttműködése legitimizálja és egyben átláthatóvá teszi a fejlesztési folyamatot, lehetővé téve a nyilvánosság részvételét a közügyekben és csökkentve a korrupció és más visszaélések által kihasznált teret. Nem utolsósorban, a partnerségi együttműködés segít kiépíteni a térség adminisztratív és institutionális kapacitásait, hozzájárulva ezzel az európai regionális politika (ATKOTES - EU) céljainak eléréséhez. Az érdekelt együttműködése helyi és regionális szinten nagymértékben elősegíthet nemzeti szinten történő változásokat is (pl. egy-egy támogatási program institutionális biztosításának megváltozását – ATKOTES - ADVOCACY).

A partnerségből származó előnyök:

- a probléma alaposabb elemzése, az okok, okozatok és hatások határozottabb megkülönböztetése
- különböző anyagi források mobilizációja
- innovatív megoldások
- a nyilvánosság széleskörű támogatása

- anyagi megtakarítás
- a demokratikus elvek betartása az irányításban helyi és regionális szinten
- kellő rugalmasság új megoldások keresésénél
- a régió adminisztratív kapacitásainak fejlesztése

A partnerségi együttműködéssel együtt járó nehézségek:

- a megoldás keresése időigényes
- a partnerség menedzselése nagyon igényes (pl. a kommunikációs csatornák működtetése és szervezési kérdések)
- a fejlesztési folyamat finanszírozása sokkal több nehézségbe ütközik

A partnerségépítés fő buktatói

- *bizalmatlanság és kevés információ*

A bizalmatlanság majdnem mindig abból ered, hogy két partner nem ismeri egymást, illetve egymás belső működési szabályait (döntéshozatal, belső eljárások) kellőképpen. Egy vállalkozónak úgy tűnhet, hogy az önkormányzat „nem csinál semmit“ az adott probléma kezeléséért. Ez lehet, hogy igaz, de mindenképpen óvakodjunk az elhamarkodott ítélkezéstől. Az önkormányzat tétlennek tűnhet, de a valóságban lehet túlzotlan leterhelt is a problémamegoldáshoz szükséges adminisztráció és kötelező eljárások lebonyolítása miatt (pl. a leggazdaságosabb megoldások keresésénél hosszan tartó közbeszerzési eljárásokat kell lefolytatnia, vagy pedig több illetékessel kell konzultálnia, amíg megkezdheti az intézkedést).

- *a közös célok nem elérése*

Amennyiben a partnerség közös céljai nem teljesülnek – mindegy, hogy saját hibából vagy külső körülmények miatt -, a partnerség további létjogosultsága veszélybe kerülhet. Megpróbálkozhat az okok megkeresésével és megpróbálhat tanulni belőlük, de nem minden esetben ez az ajánlott és a legalkalmasabb módszer a folytatásra – főleg akkor nem, ha az elemző szakasz túl soká tart és a partnerség leragad a szavaknál.

- *„az erők egyenlőtlen eloszlása“ a partnerségben*

Magától értetődő, hogy a partnerségekben gyakran nagyon különböző szubjektumok csoportosulnak – különféle nagyságú, kapcsolatrendszerű és befolyású játékosok találhatják magukat hirtelen egy pályán. Nem szabad, hogy bármelyik partner is a maga képzelt „felsőbbrendűségét“ átültesse a partnerségbe. A kisebb befolyással rendelkező partnerke számára az ilyen szituációk nagyon frusztrálóak és a partnerségből való kilépésükkel is végződhetnek és ezzel MINDENKI más egy fontos elemet veszthet el a csapatból.

- *a megegyezett szabályok és alapvető etikai normák be nem tartása*

A partnerségekben, ha intézményeket tömörítenek is, emberek dolgoznak, akik saját személyiségüket is átviszik a partnerségbe. Konfliktusmegelőzés céljából fontos, hogy a partnerség megegyezzen az alapvető együttműködési szabályokról és világosan jelezze a partnerség tagjai felé, milyen viselkedés nem tolerálható.

- *érdekellentét*

Az érdekellentét azt jelenti, hogy egy fél illetéktelenül jut előnyökhöz oly módon, hogy részt vesz és/vagy lényegesen befolyásolni képes a döntéshozatalt illetően, amelyből a többiek kárára előnyeik származnak. Ilyen esetekben az érdekellentétben álló személyes személyes érdekei felülkerekednek a partnerség érdekein. Hogyan oldható meg egy ilyen helyzet? Az érdekellentétben álló személyeknek vagy intézményeknek jogában áll nem részt venni azokban a döntésekben, amelyek érdekellentétet idézhetnek elő. A helyzet azonban sokkal bonyolultabb akkor, ha a konfliktusban levő személy vagy intézmény nem

vallja be, ha ellentétes érdekeket is képvisel. Az átláthatóság megőrzése ilyen esetben komoly erőfeszítést igényel a partnerek részéről.

- *destruktív rivalizálás*

Az egészségtelen rivalizálás a partnerségen belül arról árulkodik, hogy a versengő partnerek nem találták meg a helyüket a partnerségben és nem konstruktív módon használják fel kapacitásaikat. A csoportnak segítenie kell megtalálni ezen szereplők helyét a partnerségben pl. az ő különböző jellegű és kapacitásaiknak megfelelő feladatokkal való felruházásukkal. A rivalizáló felek eligazításával a partnerség tulajdonképpen sajnán magának segít, hogy hatékonyabban érje el céljait.

2.4. A civil szervezetek szerepe a partnerségépítésben

2.4.1. A civil szervezetek szerepe a partnerségépítés kezdeti fázisaiban

A közép-európai tapasztalatok azt igazolják, hogy éppen a civil szervezetek azok, akik a partnerségépítést kezdeményezik. Ki építi tehát a partnerséget és milyen az egyes szereplők hozzáállása?

Önkormányzat:

Érdeklődése a partnerség iránt: ha mindkét oldalon bizalom van és az önkormányzat tényleges és átlátható változást akar. Általában azonban nem kezdeményezi a partnerségépítést, mivel hatalma, törvény általi jogkörei és szakemberei vannak. Meggyőződése, hogy jól szolgálja a közösséget. Ha kezdeményez is együttműködést, hajlamos leragadni saját szektoránál és más önkormányzatokkal együtt különféle célú önkormányzati társulásokat hoz létre.

Vállalkozó:

A vállalkozó elsődleges érdeke saját hasznának növelése és a vállalkozásához szükséges feltételek javítása (pl. legiszlatív feltételek – adó, foglalkoztatás, stb.). Nagyon ritka, hogy egy vállalkozó kezdeményezne partnerséget, mivel többnyire nincs ideje, hogy összefogja a partnerség potenciális tagjait és időt áldozzon az igényes előkészítési szakaszra. A partnerségben való részvétel iránt érdeklődik, ha „hozzáadott értéket“ lát benne, amely hozzájárulhat saját vállalkozása sikerességéhez.

Civil szervezet:

A civil szervezetek partnerségépítési potenciálja hatalmas. A civil szervezetek önkéntes csoportosulások, amelyeket nem terhelnek kötelező adminisztratív feladatok, mint az önkormányzatot, nem összpontosítanak a haszonra és a kliensek számára, mint a vállalkozók, és nagyon motiváltak, hogy bizonyos gyakorlaton vagy helyzeten változtassanak a közösség javára. Javaslatokat és alternatívákat kínál fel. Egy bizonyos fejlődési fázisában természetesen törekedni fog partnerségek kiépítésére és a bennük való részvételre, hogy a problémát, amellyel – nemcsak ő – szembesült és amely megoldása gyakran meghaladja saját kapacitásait, partnerségben igyekezzon megoldani. A civil szervezetek nagyon gyakran lépnek fel mint a partnerségi együttműködés kezdeményezői. Gyakran azonban évekig is eltart, amíg az önkormányzat és más helyi intézmények elfogadják partnerségépítési javaslatait – addig a szervezetek számára nem marad más, mint szorgalmas munka, sok-sok tárgyalás, érvelés és közösségi munka.

2.4.2. A civil szervezetek szerepe a partnerség menedzselésében

A partnereknek – mint már említettük – nemcsak a tervezési, hanem a megvalósítási folyamatban is ott a helyük. Ez egy jól szervezett csapatot kíván, miközben a koordinátornak specifikus feladatokkal kell törődnie. A tervezésen és megvalósításon kívül a partnereket ildomos bevonni a fejlesztés monitorozásába és értékelésébe (ATKOTES ANDREA

FEJEZETE). Egy ilyen minden szintre kiterjedő együttműködés nagyban hozzájárul a csapatépítéshez is (**ATKOTES TEAMBUILDING**). Az alábbiakban néhány példát mutatunk be arra, hogyan kapcsolódhat be egy civil szervezet a fejlesztés megvalósítási fázisába:

A fejlesztési folyamat facilitációja és a facilitátor küldetése

A helyi fejlesztés szereplőinek az eltökéltségen kívül szakmai segítségre is szüksége van, amely „megkönnyíti“ (azaz facilitálja) számukra a fejlesztési folyamatban való részvételt. A facilitátornak egy olyan független személynek kell lennie, akinek fő feladata ügyelni arra, hogy az egyes találkozók céljai teljesüljenek és a folyamat ne ragadjon le, hanem továbblépjen a megoldás felé.

A facilitátor feladata, hogy a résztvevőket e felé a cél felé vezesse, segítsen nekik bekapcsolódni a vitába, véleményt formálni és megfogalmazni a találkozó eredményét. Ugyanő figyel rá, hogy ezek az eredmények participatív módon szülessenek, ne csak a „legerősebb játékosok“ véleményét tükrözzék. Gyakran rá hárul az a feladat is, hogy feloldja a vitában felgyülemlett konfliktusokat. Ebből következik, hogy a facilitátornak nemcsak jó szakembernek kell lennie, hanem ügyes és figyelmes hallgatónak, illetve kommunikátornak.

A funkciót tekintve lényeges különbség van a facilitátor és a partnerség bármely más tagja között. Míg a facilitátor a fejlesztést „irányítja“, de tartalmába nem szól bele (legfeljebb ajánlást ad), addig a partnerségi tagok azt aktívak alakítják. Fontos, hogy még a tervezés kezdetén megértse mindenki a facilitátor szerepét és küldetését.

A facilitátor szerepét betöltheti egy külső intézmény is, amely a partnerségbe szaktudást és fejlesztési módszertant hoz. A facilitátor lehet belső ember is, ekkor azonban vigyázni kell, hogy ne domináljon túlságosan. Egy helyi szinten működő, megfelelő szaktudással rendelkező szervezet lehet a fejlesztési folyamat facilitátora, ha tudatosítja, hogy az ő szerepe akkor más lesz, mint véleményt mondani a régió problémáiról és megoldási javaslatokat tenni.

A facilitátor szerepe nem ér véget a stratégiai terv és a cselekvési terv elkészítésével. A facilitátor egyben konzultánsi szerepet is betölthet a terv megvalósításánál, habár legfontosabb feledata ezután is az marad, hogy segítsen a résztvevőknek megegyezni és partnerséget építeni egymással, és hogy továbbra is vezesse őket a közös célok megvalósításában.

Döntéshozatal a partnerségben

A partnerségi döntéshozatali mechanizmus kulcsfontosságú tényező, amelyen áll vagy bukik a partnerségi együttműködés. Az első találkozón, ahol – ha a partnerség saját véleményét is formál – gyakran elég a konszenzussal való döntéshozatal.

Amennyiben azonban már a partnerség konkrét aktivitásairól kell dönteni, a döntéshozatal kérdése kulcsfontosságúvá válik. Ezért fontos, hogy a facilitátor (esetleg külső szakértő) elég időt és találkozót szánjon egy mindenki számára elfogadható és közösen kidolgozott döntéshozatali mechanizmus kidolgozására. Ez a mechanizmus írásban is rögzítve lesz, mégpedig a partnerség alapszabályában vagy együttműködési szerződésében.

Fontos ésszen tartani azonban azt is, hogy a partnerség szereplőinek belső döntéshozatala sajátos és természetüktől fogva (pl. magánszemély-államigazgatási szerv) nagyon különböző lehet. A civil szervezet ebben az esetben is hasznos segítőtársnak minősül: a partnerek elé tárhatja saját döntéshozatali mechanizmusát, amely kiindulópontként szolgálhat a partnerségi döntéshozatal módjának kidolgozásához. Kikerülve a vállalkozói és az önkormányzati „prizmát“, a civil szervezet arra fog törekedni, hogy a döntéshozatal a lehető legdemokratikusabb legyen.

A nyilvánosság tájékoztatása

Általában véve igaz, hogy a civil szervezetek a nyilvánosság leggyakoribb és legintenzívebb informálói és bevonói. A vállalkozói szektornak erre természetéből adódóan nincs sem motivációja, sem ideje, míg az önkormányzat ritkán teljesít többet, mint a törvények által előírt minimum. Az egyik szerep, amely egy civil szervezet a partnerségben elláthat, éppen a közvéleménnyel való együttműködés és informálás.

Ha a nyilvánosság mobilizációja különösen fontos a cél elérése szempontjából, erre a célra külön munkacsoport alakulhat. Ha lehetséges, egy ilyen munkacsoportba próbáljuk bekapcsolni a többi szektor képviselőit is. A munkacsoport összeállításánál legyen az adott személy egyénisége fontosabb tényező, mint a szektorok szerinti hovatartozása.

A médiáknak szánt információk a közgyűlés (vagy az elnökség) által jóváhagyott sajtóközlemények, amelyeket a partnerség képviselője (vagy szóvivője) interpretál. Ne felejtjük, hogy a médiák komoly segítőtársaink lehetnek a közösség mobilizálásában (**LASD A KOMMUNIKACIO ES PR FEJEZETET**).

A helyi fejlesztés koordinációja és menedzselése

A partnerség bizonyos fejlődési fázisában irodát vagy titkárságot hozhat létre, amely szolgáltatásokat nyújt majd a partnerség számára és ellátja az alapvető adminisztrációs és koordinációs feladatokat. Egy civil szervezet ilyen feladatot is elláthat a partnerségben, sőt adománygyűjtési és menedzselési tapasztalatainak és tudásának köszönhetően egyenesen erre a funkcióra teremtették.

3. Helyi fejlesztés és közösségfejlesztés

3.1. A helyi fejlesztés európai összefüggései

Modern felfogásban a régiófejlesztés egy adott régió lakossága életminőségének javítását jelenti belső források mobilizálásával és külső segítség kihasználásával. Ezt a célt fejlesztési programok és projektek megvalósításával lehet elérni. A fejlesztési folyamatnál nagyon fontos a régióban élő és működő érintettek lehető legszélesebb körű bevonása a fejlesztési tervek kidolgozásába. Az Európai Unió erre a következő elvek betartását javasolja: partnerség, programozás, kiegészítés, koncentráció és subsidiaritás. Ezeket az elveket az EU néhány évtized régiófejlesztési tapasztalatainak elemzésével dolgozta ki. Ezen elvek betartása a civil szervezeteknek elegendő alkalmat biztosít a fejlesztésbe való bekapcsolódásra.

A **partnerség** elve az állami, önkormányzati, gazdasági, nonprofit szféra (ún. gazdasági és szociális partnerek) és a nyilvánosság együttműködését jelenti a régiófejlesztés különféle szakaszaiban – a tervekészítésben, a fejlesztési programok és projektek megvalósításánál és a monitorozásban, valamint az értékelésben.

A civil szervezetek bekapcsolódhatnak partnerségi együttműködésekbe, amelyekben érvényre juttathatják saját nézeteiket és javaslataikat és közreműködhetnek a cél elérésében.

A **programozás** egy szervezési, döntéshozatali és finanszírozási eljárás, amelynek célja mérhető pozitív változást előidézni egy-egy helyi vagy regionális közösség életminőségében. A programozás lehet rövid-, közép- és hosszútávú. A fejlesztési programok a nyilvánosság bevonásával készülnek és ezen a folyamaton keresztül a civil szervezeteknek alkalmuk nyílik befolyásolni a tervet és érvényre juttatni saját elképzeléseiket.

A **kiegészítés (addicionalitás) elve** a kofinanszírozást jelenti – a külső segítségnek nem szabad a nyilvános, vagy elérhető országos és helyi forrásokat helyettesíteniük, de ki kell egészíteniük azokat. A civil szervezetek megpróbálhatják maguk betemteni a fejlesztéshez szükséges anyagi eszközöket pályázatok útján vagy partnerséget építhetnek ki az

önkormányzattal, elérve, hogy az önkormányzati források (közpénzek) ezen projektek önrészenek finanszírozására legyenek szánva.

A **koncentráció elve** értelmében a fejlesztéseknek és az arra szánt pénzeszközöknek a kitűzött programcélok elérésére kell törekedniük. A jó fejlesztési tervek lehetővé teszik a civil szervezeteknek, hogy monitorozzák a realizációt és kövessék a fejlesztésre szánt pénzeszegek allokációját. Ezzel megakadályozható, hogy az anyagi eszközök más célokra legyenek felhasználva és megőrizhető a koncentráció elve.

A **szubszidiaritás elve** értelmében egy felsőbb szintű szerv nem avatkozhat bele olyan történésekbe, amelyet alacsonyabb szinten kielégítően meg lehet oldani. Ezen elv betartásával a döntések mindig azon a szinten születnek, amely a leginkább érdekelt az adott tevékenység realizációjában és eredményeinek elérésében. A civil szervezetek ebben is kihasználhatják monitorozó szerepüket, és ha ezen elv megsértését észlelik, közbenjárhatnak a szubszidiaritás elvének betartása érdekében.

3.2. A civil szervezetek szerepe a helyi fejlesztésben

A régiófejlesztés négy szinten valósul meg: helyi, regionális, országos és nemzetközi szinten. A civil szervezetek mind a négy szinten aktívan bekapcsolódhatnak a fejlesztés különféle fázisaiba, mint a programcélok elérése érdekében, mint pedig érdekvédelmi funkcióval (amely azt jelenti, hogy a fejlesztés kereteit és feltételeit célzó változtatásokat szorgalmazznak a nagyobb hatékonyság érdekében). Az érdekvédelmi tevékenységgel sok más szervezet fejlesztésbe való bekapcsolását vagy bekapcsolódását tudják javítani (nem volt benne, de LASD ERDEKVEDELEM).

Kétségtelen, hogy a régiófejlesztés legtöbb konkrét eseménye éppen a legalacsonyabb, tehát a helyi szinten történik. Ezen a szinten a régiófejlesztés szereplői nemcsak tervezést igényelnek, hanem minél több kézzelfogható eredményt. A helyi szint leggyakrabban a helyi önkormányzatok szintjét jelöli, amelyeknek Közép-Európa legtöbb országában törvény adta kötelességük a helyi közösség életminőségének javítása. A községek, városok és helyi szervezetek azonban gyakran tömörülnek közös szervezetekbe és ezáltal próbálják koordinálni fejlesztéseiket és növelni a fejlesztések hatását az adott térségre. Ebben az értelemben a helyi szinthez soroljuk a kistérségeket is.

A helyi fejlesztés olyan folyamat, amely belső forrásokból táplálkozik, a helyi érintettek aktív közreműködésében és együttműködésében bontakozik ki és helyi ellenőrzés alá esik.

A helyi fejlesztés gyakorlati szempontból nagyon szerteágazó, ezért a külföldi irodalom is több kifejezést használ rá, mint például:

- közösségfejlesztés (community development) – a helyi közösség problémáit megoldó javaslatok a nonprofit szférából származnak,
- multi-közösségfejlesztés (multi-community development) – a közösségfejlesztés koordinált néhány községben,
- önerős fejlesztés (self-reliant development) – a fejlesztés céljainak teljesülése a belső források mobilizációját feltételezi,
- vidékfejlesztés (rural development) – a globalizáció hatásait a vidéki területek felzárkóztatásával igyekeznek csökkenteni.

3.3. Innováció a helyi fejlesztésben

G. Fekete Éva, az ismert magyar régiófejlesztési szakember több száz esettanulmány megvizsgálása után arra a következtetésre jutott, hogy a helyi fejlesztés sikere az innovációkon alapszik. Azokat a szervezeteket, illetve projekteket tartja sikeresnek, amelyek új jelenségeket (tevékenységek, termékek, szervezetek, szolgáltatások, stb.) hoztak a közösség életébe.

Az innovációk kapcsolódhatnak:

- a fizikai környezet alakításához
- a társadalmi környezet formálásához
- gazdasági fejlesztéshez
- a helyi fejlesztés feltételei és körülményeihez (pl. szervezeti háttér).

(G. Fekete, 2000) néhány példát is közöl lehetséges innovatív megoldásokra:

A fizikai környezet alakításához kapcsolódó innovációk:

- közösségi erdészet és fenntartható erdőgazdálkodás
- alternatív energiaforrások kihasználása
- tájrehabilitáció közösségi összefogással
- védendő értékek társadalmi gondnoksági felügyelete
- alternatív hulladékkezelési technológiák bevezetése
- épületek és településrészek eredeti arculatának visszaállítása
- középületek és közterületek partnerségben történő felújítása

A társadalmi környezet formálásához kapcsolódó innovációk:

- közösségi oktatás és kapacitás-építés
- a fiatalok visszatelepülésének ösztönzése
- a helyi demokrácia megerősítése
- szociális szolgáltatások fejlesztése önkéntesek bevonásával
- közösségfejlesztés

Gazdasági fejlesztéshez kapcsolódó innovációk:

- biogazdálkodás
- közösségi támogatottságú mezőgazdaság
- hozzáadott érték növelése
- közösségi marketing
- alternatív piaci megoldások
- helyi termékek közvetlen értékesítése
- egyedi idegenforgalmi kínálat kialakítása
- hagyományos mesterségek és kézműves-mesterségek felelevenítése
- szövetkezetek szervezése (pl. termelő-értékesítő szövetségek kialakítása)
- kisvállalkozások fejlesztése
- közösségi vállalkozások
- informatikai szolgáltatások
- távmunka

Innovációk a helyi fejlesztés feltételeiben és körülményeiben:

- stratégiai tervezés
- a polgárok mobilizációja, emberek bevonása
- szervezetfejlesztés
- partnerségek szervezése
- szakemberek alkalmazása
- fejlesztési iroda létrehozása és működtetése
- információáramlás megbiztosítása
- anyagi erőforrások koncentrációja
- Dokumentáció
- Monitoring

Az innovációt mint terméket – amely a hagyományos termékektől alapvetően és lényegesen különbözik és ezért egy bizonyos ideig extra hasznot hoz – a gazdasági gyakorlatból ismerjük. Az innováció a helyi fejlesztésben ugyanakkor új minőséget is hoz, hatása a valóságban azonban ennél sokkal bonyolultabb. A gazdasági és közösségi innovációt a következőkben megpróbáljuk jellemezni (G. Fekete, 2000):

Az innováció célja: míg a gazdasági szférában az innováció célja kizárólag a haszon növelése, a közösségi életben az innováció az emberek igényeinek kielégítésére koncentrál. Ezen cél elérése lényegesen sokrétűbb tevékenységet igényel, mint egyszerűen csak a gazdasági fejlődés biztosítása. A felmérésekből és közvélemény-kutatásokból kiderül, hogy az emberek életminőségük javításához már nemcsak a megélhetési és munkahelyteremtési lehetőségeket tartják fontosnak. Előtérbe kerültek a lakáshelyzet, szolgáltatások, az üdülési- és kultúrlehetőségek, valamint a környezetvédelmi kérdések. A helyi közösség igényei gyakran reagálnak a globalizáció kihívásaira, amelyek számukra gyakran kedvezőtlenek. Az innováció célja ilyen esetekben olyan termékek és eljárások bevezetése, amelyek új értékek kialakítására vagy konfliktuskezelésre képesek.

Az innováció tárgya: klasszikus értelemben véve az innováció tárgyának kiválasztásakor meg kell találni a gazdaság húzóágazatát, amelyet a következőkben továbbfejlesztünk. A termékciklus elmélete alapján a gazdasági fellendülés csúcán az új termékek vagy jelenségek átlagosakká és közönségesekké válnak, majd később elöregednek és utat nyitnak új termékek és folyamatok előtt. Ez érvényes a helyi fejlesztésre is, amelyben fel kell becslnünk, melyek lesznek a húzóágazatok. Ezt a döntést a globalizáció nehezíti, mivel olyan szűken specializált részágazatok kerülnek előtérbe, amelyekben nagyon felgyorsult a termékciklus. A helyi fejlesztés erre a jelenségre csak nagyon dinamikus megújulással képes reagálni. Ha pedig egy régió nem képes állandó megújulásra, hiába rendelkezett helyzeti előnnyel a fejlődés egy adott szakaszában, ezt a kivételezett pozícióját hamar elveszíti. A fejlesztési folyamatban az innováció tárgyává a megújulás emberi, intézményi és infrastrukturális előfeltételei válnak.

Az innováció alanya: a gazdasági szférában az innováció megköveteli emberileg és anyagilag jól felszerelt fejlesztési központok létezését. A helyi fejlesztésben azonban az innováció sohasem csak egy kiválasztott csoport privilégiuma, hanem a résztvevők mindennapi szükséglete lesz, reagálva a helyi közösség változó igényeire. Az innoválásban nemcsak a fejlesztési központok szakemberei, hanem egy-egy témára szakosodott helyi szakértők is részt vesznek.

Az innováció keletkezése és terjedése

A helyi fejlesztés klasszikus értelmezése szerint a fejlődés magterületei ott alakulhattak ki, ahol a leghamarabb vagy a legnagyobb mértékben megnyilvánulnak a jellegzetes húzóágazatok. Ez ellenkezőleg is igaz – amennyiben ilyen impulzusok domináltak, a fejlesztési folyamat a költséges fejlesztési központok létezésétől függött és az innovációk ezeken a magterületeken születtek. A növekedési pólus elmélete szerint a fejlesztés fokozatosan terjed ezekről a magterületekről a periféria felé (Perroux, 1972, in: G. Fekete, 2000).

Az innováció keletkezésének és terjedésének alapvető feltételei a következők (Walter Stör, 1981, in: G. Fekete, 2000):

- a fejlesztés a kiválasztott szereplők tevékenysége által generálható,
- a maradék népesség képtelen a fejlesztés kezdeményezésére és a kiválasztott kevesek feladata, hogy gondoskodjon róluk,

- a kiválasztottak lehetőséget biztosítanak a többiek részvételére a fejlesztési folyamatban,
- a másik csoport elfogadja a felkínált kezdeményezést,
- a kiválasztottak által generált fejlesztések megfelelőek a többiek számára is,
- az újdonságok társadalmi és kulturális szemszögből kedvezőbbek és szükségesek a társadalom többi rétege számára is.

Tapasztalataink szerint ez a modell egyre kevésbé használható. A fejlesztés decentralizált és az innovációk már nemcsak a központokban, hanem a valós aktivitásokhoz közelebb is keletkeznek. Ez főleg az információáramlásban bekövetkezett változásokkal függ össze. Minél intenzívebb az információcsere, annál inkább megváltozik a tapasztalatok átadásának módja és épülnek az emberi kapcsolatok. Radikálisan megnőtt azoknak az embereknek és régióknak a száma, amelyek szomszédsági kapcsolataikon keresztül tanulnak, új dolgokat ismernek meg és innovációkat honosítanak meg (Rechnitzer, 1994, in: G. Fekete, 2000). Ebben a folyamatban különösen sikeresek a következő tulajdonságokkal rendelkező regionális szervezetek:

- megvan a kellő motivációjuk a változásokra
- innováció-képesek, tehát
 - nyitottak az új dolgok felé
 - kreatívak
 - lelkesek
 - szívesen együttműködnek
 - ügyesen szervezkednek
 - jó a rábeszélő-képességük
 - iniciatívák
 - képesek országos és nemzetközi szinten is együttműködni
- jó hálózat-építési képességekkel rendelkeznek, tehát:
 - nyíltak a tapasztalatcserére
 - bíznak a többiekben
 - elkötelezettek a partnerségi együttműködés iránt
 - külső támogatottságot élveznek

Általában véve igaz, hogy a régiófejlesztésben aktívan dolgozó szervezetek csak akkor képesek reagálni az aktuális kihívásokra, ha elfogadják, hogy a fejlesztési folyamat egy többszereplős játék. A résztvevők között egy racionális munkamegosztásnak kell uralkodnia és munkájukhoz kedvező politikai légkör szükséges. Ehhez hozzásegíthet külső, például kormányzati szintről érkező segítség – pl. megfelelő szakmai háttér biztosításával, foglalkoztatottsággal, regionális menedzserek képzésével és átlátható és hatékony támogatási rendszerrel.

3.4. Hálózatépítés

A „**hálózatépítés**“ (networking) fogalma az információs technológiákkal függ össze. Technikai értelemben véve a hálózatépítés számítógépek összekapcsolását jelenti, amelyek ezen a hálózaton belül képesek egymással kommunikálni.

Intézményi értelemben véve hálózatként olyan együttműködő szervezeteket értünk, amelyek – amellet, hogy saját tevékenységet fejtenek ki – célcsoportjuk számára lényeges közös cél(ok) érdekében működnek együtt hálózati partnereikkel. A hálózatépítés formálisan és nem formálisan együttműködő hálózatok építését és a hálózat számára fontos információk gyűjtését és áramoltatását jelenti.

Pluncknett (1990) úgy definiálja a hálózatot, mint „független személyek és intézmények szövetségét, melyeket egy közös cél vagy érdek kapcsol össze“. Egy ilyen hálózat tagjai bizonyos erőforrásokkal járulnak hozzá a hálózat fenntartásához és részt vesznek egy kétoldali kommunikációs és együttműködési folyamatban. A hálózatokat úgy is felfoghatjuk, mint összetett munkaegységeket, amelyek egy kommunikációs csatorna lévén összeköttetésben állnak és egy közös (általában hosszútávú) cél érdekében együttműködnek. Ezzel egyidejűleg azonban ezek az egységek önállóan is tevékenykednek (mint egyének, szervezetek vagy különálló intézmények).

Partnerség és hálózat

A hálózat – a partnerségtől eltérően – általában ugyanannak a funkciónak az ellátását biztosítja a tagok által különböző régiókban, miközben a hálózat szempontjából a funkció ellátása az elsődleges a konkrét régió általános fejlesztése előtt. A partnerség tagjai az adott régióon belül működnek együtt, miközben a partnereknek általában különböző szerepük van. A partnerség tagjainak nagyon erős kötődése van a régióhoz, amely a partnerségek diverzifikált céljaiban nyilvánul meg. A hálózat tagjai, mindamelllett, hogy saját régiójukért tevékenykednek, általában ugyanazokat a célokat látják el önállóan a közös („horizontális“) cél általános eléréséért.

Példa

A szlovákiai Vidék Parlamentje (www.vipa.sk) a vidéki kezdeményezések ernyőszervezete Szlovákiában. Mint szervezetnek, jogi formája polgári társulás, tagjai mind fizikai, mind jogi személyek lehetnek. A Vidék Parlamentje azonban nemcsak saját tagjainak „szócsöve“ kíván lenni, hanem a vidéki társadalomé általában – tehát azon embereké és szervezeteké is, akik vidéken élnek és dolgoznak, tudatában vannak a vidék problémáinak és maguk is igyekeznek megoldásokat találni rájuk. Mindezeket a kezdeményezéseket próbálja összefogni a Vidék Parlamentje (saját hálózatát is építve ezzel), hangjukat továbbítani a kormányzati szervek felé és a vidék véleményét felhasználni érdekvédelmi tevékenységében. Ebből a célból a Vidék Parlamentje két évente egy „vidéki plenáris gyűlést“ (a Vidék Parlamentje ülése) szervez a nem formális platform számára, amely meghatározza a Vidék Parlamentje polgári társulás aktivitásait a következő két évben. A Vidék Parlamentje polgári társulás végrehajtó szerve a 17 tagú elnökség, legfőbb szerve pedig a közgyűlés. Ezek a szervek – az adminisztratív és szervezési feladatokon túl – aktívan tevékenykednek a platform által kitűzött célok eléréséért.

Megjegyzés:

Sem a hálózatok, sem az ernyőszervezetek nem jelentenek jogi formát Szlovákiában.

3.5. Helyi fejlesztés városi és vidéki környezetben

A helyi fejlesztés körülményei régióról régióra változnak, de a legalapvetőbbben vidéki és városi környezetben különböznek. Az 1. és 2. táblázat ezen körülmények áttekintését tartalmazza:

1. táblázat: A helyi fejlesztés jellemzői városi környezetben:

	Pozitívum	Negatívum
Önkormányzat	-az önkormányzatban különféle szakemberek dolgoznak - az önkormányzat mellett szakszervezetek működnek - a költségvetés viszonylag nagy - az önkormányzati vagyoni jelentős	- az uralkodó politikai erők nem szívesen fogadják el tanácsokat kívülről

Gazdasági szféra	- a szféra differenciált, kis- és közép vállalkozások és magánvállalkozók alkotják - működhetnek vállalkozói szövetségek és gazdasági kamarák	- kérdéses az együttműködési készség a többi szférával
Civil szektor	- jelentős számú civil szervezet, egyesület, klub működik a városban - létezhetnek nonprofit szövetségek is	- a szervezetek többségét csak a saját területe érdekli
Helyi lakosság	- a városi lakosság igényei a modern igényeket követik - sok és különböző területű szakember található közöttük	- alacsony érdeklődés a közügyek iránt
Infrastruktúra	- a szükséges infrastruktúra és közművek rendelkezésre állnak	
Képzés, humán erőforrás-fejlesztés	- alap- és középiskolák is működnek (esteleleg felsőfokú képesítést nyújtó intézmények)	- szaktanfolyamok és az életen át való képzési lehetőségek részben elérhetők
Fejlesztési menedzsment	Rendelkezésre áll – az önkormányzaton belül vagy önállóan	

2. táblázat: A helyi fejlesztés jellemzői vidéki környezetben:

	Pozitívum	Negatívum
Önkormányzat	- a politikai ellentétek nem túl intenzívek	- az önkormányzatnak nincs vagy kevés szakembere van - az önkormányzat mellett nem működnek szakbizottságok - a község költségvetése alacsony - a község vagyona általában jelentéktelen
Gazdasági szféra		- kevés a helyi vállalat
Civil szektor		- kevés civil szervezet működik
Helyi lakosság	- a lakosság érdeklődik a közügyek iránt	- kevés a helyi szakember
Infrastruktúra		- a technikai infrastruktúra nincs kiépítve - limitált internet-hozzáférési lehetőségek
Képzés, humán erőforrás-fejlesztés		- ha működik a községben iskola, csak alapiskola
Fejlesztési menedzsment		- csak egy regionális társulás részeként áll rendelkezésre

Ebből a különbségből adódik, hogy a helyi fejlesztés sikeressége városban és vidéken más-más kritériumokon alapul és más-más nehézségekbe ütközhet. Városi környezetben például rendszerint komoly probléma meggyőzni a helyi politikusokat, hogy a partneri együttműködés nem jelent számukra politikai rizikót. Hosszadalmas folyamat elfogadtatni velük, hogy a városfejlesztéshez más is hozzászólhasson, mint az önkormányzati képviselők. Másfelől városi pozitívum, hogy a megfelelő politikai légkör kialakulása után a város szakmai és technikai kapacitásai teljes mértékben kihasználhatók a fejlesztésben.

A községekben ezzel szemben a politikai viták kevésbé meghatározóak – általában véve, egy fejlesztési folyamat megkezdésekor a megfelelő politikai légkör megteremtése gyakran annyit jelent, hogy meg kell szerezni a polgármester egyetértését és támogatását a célért.

A városi és vidéki környezetben magától értetődően különbözik a meglévő szakmai háttér. Könnyebben megy a fejlesztés ott, ahol rendelkezésre áll egy bizonyos szakmai háttér, mint ott, ahol nem nagyon érhető el kellő szakmai kapacitás. Ezeket a különbségeket jól kifejezi az alábbi hasonlat: városban könnyű egy projektszempontot tíz telefonnal összehozni, de vidéken ugyanez a munka évekig tart és türelmes kapacitás-építést feltételez.

3.6. A civil szervezetek részvétele a fejlesztésben

A helyi fejlesztések – különböző kiindulási feltételeik ellenére – néhány hasonlósággal rendelkeznek. Teljesen függetlenül a fejlesztés környezetétől (város, ill. vidék), a fejlesztésnek egy, a nyilvánosság lehető legszélesebb körű bevonásával kell megvalósulnia. A nyilvánosság részvételét leginkább egy nyílt stratégiai tervezési folyamatban érhetjük el, amelynek célja egy gazdasági-szociális fejlesztési terv kidolgozása.

A stratégiai tervezés egy község, kistérség, régió stb. fejlesztési stratégiájának kidolgozása, amely meghatározza a fejlesztés fő irányait ez bizonyos időhorizonton belül. A gazdasági és szociális fejlesztési terv elsősorban azokkal a területekkel foglalkozik, amelyekben a helyi közösség meglátásai és igényei szerint a megadott időhorizontban (középtávon – legalább 5 év távlatában) változásra van szükség. A fejlesztési (v. stratégiai) terv alapján cselekvési tervek születnek, amelyek a legközelebbi időszakban (általában 1-2 év) a helyi közösség által megvalósítandó fejlesztési programok és projektek részletes és pontos leírását tartalmazzák (tehát nem az összes projektet).

Ahhoz, hogy áttekintést szerezzünk a civil szervezetek szerepéről és lehetőségeiről egy fejlesztési folyamatban, a fejlesztést három szakaszra kell osztanunk:

- a. kezdeményezés
- b. stratégiai fázis (stratégiai tervezés és cselekvési terv készítése)
- c. operatív fázis (realizáció)

A. Kezdeményezés

Közép-Európa legtöbb államában a helyi fejlesztés a helyi önkormányzatok jogkörébe tartozik, de ennek a feladatnak a végrehajtása sok tényezőtől függ. A fejlesztés kereteit általában a stratégiai tervezési folyamat szabja meg. A végeredményt – a gazdasági és szociális fejlesztési tervet – az önkormányzat hagyja jóvá. Gyakran megtörténik, hogy a fejlesztés kezdeti impulzusa egy nonprofit szervezettől ered. Itt is igaz: nem mindegy, ha a szervezet kívülről érkezik, vagy ha van bizonyos politikai háttér. A politikai háttér nem feltétlenül azt jelenti, hogy a szervezet tevékenykedik a helyi politikai életben. Sokkal inkább azt, hogy meggyőzi a helyi döntéshozókat a stratégiai tervezés szükségességéről és előnyeiről, amelyet a közösségnek hozhat. Ez tehát egyfajta lobbitevékenység (**LASD AZ ERDEKVEDELEM C. FEJEZETET**). Ha a civil szervezet lobbitevékenysége sikertelennek

bizonyul is, még mindig folyamodhat a harmadik szektor „fegyveréhez”: a nyilvánossághoz, kampányokat és nyomásgyakorló akciókat szervezhet.

B. Stratégiai fázis – stratégiai tervezés és cselekvési terv készítése (LASD A STRATEGIAI TERVEZÉS C. FEJEZETET)

Ha már megszületett a döntés a stratégiai tervezés megkezdéséről, a civil szervezet egyik feladata ebben a szakaszban az lehet, hogy gondoskodik róla, hogy a tervezésbe helyi szinten minél szélesebb körben és minél többen bekapcsolódjanak. Ma alapkövetelmény a gazdasági és a nonprofit szféra képviselőit bevonni, ügyeljünk azonban arra, hogy a véleményét és elképzeléseit bárki, aki szeretné, kifejezhesse.

A helyi szereplők bevonásának formája mindig az adott körülményektől függ. A legjobb módszer a közvetlen bevonás, tehát ha az érdeklődők részt vesznek a tervezési találkozón, javaslatokat tesznek és harcolnak, hogy javaslataik benne maradjanak a szintetizált stratégiai tervben. Ha erre nincsenek meg a megfelelő körülmények, a civil szervezetek külön találkozót szervezhetnek, amelyek célja helyi fejlesztési elképzelések összegyűjtése. Ezen találkozók eredményeit kell aztán átültetni a stratégiai tervezésbe. A legegyszerűsebb út rendszerint a tervezőcsoportba bevont civil szektor képviselőin keresztül vezet. Egyéb alternatívaként kihasználhatók a helyi médiák (pl. helyi újság), de akár röplapos kampányok is. A kampány intenzitása a helyi körülményektől függ. Mindemellert azért nem árt észben tartani, hogy egy olyan fejlesztési terv, amely szemmel láthatóan figyelmen kívül hagyja a helyi közösség igényeit és érdekeit, sem a kritikák, sem az idő fényében nem állhatja meg a helyét. Ez különösen igaz, ha a tervezés külső forrásból van finanszírozva (pl. dotációkból vagy adományokból), mivel a donort is érdekelni fogja, be voltak-e a tervezéskor tartva az alapvető követelmények és mennyire lettek figyelembe véve a közösség igényei. Ezen módszerek mind a stratégiai, mind a cselekvési terv készítésekor használhatóak.

A külön találkozók akkor is hasznosak lehetnek, ha a civil szervezetek közvetlenül be vannak vonva a tervezésbe. A stratégiai tervezésben egy fokozatos általánosításnak és leszűkítésnek lehetünk tanúi (a kulcsfontosságú területek kiválasztása), és ezért a civil szervezetek érdekérvényesítése hatékonyabb lehet, ha meg tudnak egyezni közös prioritásokban.

C. Operatív fázis - realizáció

A stratégiai terv értéke csak idővel mutatkozik meg. Az elmúlt években számos ilyen terv készült, de az általános tapasztalat az, hogy mindig csak részben sikerült megvalósítani őket.

A civil szervezetek bekapcsolódási lehetőségei a realizációs fázisban a következők:

- a megvalósítás monitorozásában való részvétel
- saját, a stratégiai tervvel szervesen összefüggő projektjeik megvalósítása
- partneri együttműködés és partnerségépítés
- az operatív fázis koordinációja és menedzmentje

A monitorozásban való részvétel

A monitorozás a betervezett tevékenységek teljesülésének figyelését jelenti. Ez a tevékenység hagyományosan „civil” feladatnak számít. Még ha a monitorozással szervezésileg egy más intézmény van megbízva (pl. az önkormányzat), egy független monitorozás nagyban segíthet felfedni a fejlesztési folyamat hiányosságait. Ráadásul, a projektciklus értelmében (LASD PROJEKTMENEDZSMENT relevans reszeit) ezek az információk az elkövetkezendő stratégiai tervezésnél értékes alapinformációk lesznek.

Saját projektek megvalósítása

Optimális esetben a civil szervezeteknek sikerül érvényesíteniük érdekeiket és elérniük, hogy az általuk támogatott fejlesztési programok és projektek a fejlesztési terv részei legyenek. Ez

egyben azt is jelenti, hogy ezek a programok és projektek egyben bekerülnek a terv költségvetésének „nyilvános források (közpénzek)“ részébe – vagy úgy, mint a projekt „saját forrásai“, vagy pedig mint az önkormányzat hozzájárulása saját költségvetéséből. A civil szervezetek által támogatott projektek megjelenése a stratégiai tervben azonban még akkor is előnyös, ha esetleg ezekre a projektekre nem sikerül önkormányzati hozzájárulást szerezni. A strukturális alapok ugyanis csak azokat a projekteket támogatják, amelyek a stratégiai tervhez kapcsolódnak. Ahhoz tehát, hogy a civil szervezetek projektje támogatást élvezhessen a strukturális alapokból, már csak az önrész biztosítását kell megoldani.

Partneri együttműködés

A stratégiai tervezés fontos hozzávalója a helyi erőforrások mobilizációja és hatékony kihasználása. Ezért ott, ahol erre alkalom nyílik, ki kell használni a különféle helyi szereplők együttműködését. A szociális szférában vagy a kulturális életben meglehetősen gyakori, hogy civil szervezetek bizonyos feladatokat átvesznek az önkormányzatoktól. Egy ilyen együttműködés kölcsönösen előnyös: az önkormányzatnak nem kell törődnie sem a szervezési feladatokkal, sem az emberi erőforrások megfelelő kihasználásával, sem a nyújtott szolgáltatások kifejlesztésével, csak a finanszírozással és az ellenőrzéssel, míg a civil szervezetek forrásokhoz és kapacitásokhoz jutnak, amelyeken keresztül megvalósítják kitűzött céljaikat.

A civil szervezetek részvétele eredetileg önkormányzati feladatokban fontos szemléletváltást tükröz a helyi politikában. A stratégiai tervezés egy fontos eszköze lehet egy ilyen szemléletváltás elérésének. A civil szervezetek érdekérvényesítése a stratégiai tervezés során az ő szorosabb együttműködésüket vonhatja maga után olyan projektek megvalósítása céljából, amelyre a szervezetnek külön-külön nem lenne kapacitásuk. Egy-egy ilyen közös projekt megvalósításakor nagyobb az esélye annak is, hogy sikerül közpénzekből támogatást szerezni ezekre a projektekre.

A helyi fejlesztésben sok lehetőség nyílik a három szektor együttműködésére. A profitorientált szereplők bevonása nonprofit projektekre azonban a helyi fejlesztés talán legkeményebb diója. A legegyszerűbb talán olyan közös projektek megvalósítása, amelyek közvetlen pozitív hatást fejtenek ki a helyi gazdaságra és a helyi vállalkozók és cégek közvetlenül saját versenyképességük növekedését várhatják tőlük. Ilyen projektekre egy példa pl. vállalkozói inkubátorok létrehozása és idegenforgalmi információs rendszerek kiépítése. Idővel olyan vállalkozók és cégek is bekapcsolódhatnak a fejlesztésbe, amelyek anélkül is képesek forrásokat áldozni közösségi aktivitásokra, hogy közvetlen anyagi hasznuk lenne belőle.

Azokban a közép-európai országokban, ahol a civil szervezetek rendelkezésére áll a jövedelemadó bizonyos (egy vagy két) százalékának közhasznú célra történő felajánlása, talán egyszerűbb a vállalkozói szféra bekapcsolása (**LASD A FUNDRAISING FEJEZETET**).

A helyi aktivitások finanszírozásának elterjedt formája helyi adományozói alapok létrehozása. Ha a szponzori hozzájárulást nem lehet levonni az adóalapból, a szponzorok inkább tárgyi adománnyal próbálják segíteni a helyi civil szervezetek munkáját.

Az operatív fázis koordinációja és menedzsmentje

A partnerség egy speciális esete, ha egy civil szervezet koordinálja és menedzseli a helyi fejlesztést. Ennek előfeltétele, hogy létezzen egy erre szakosodott civil szervezet és az önkormányzat hajlandó legyen neki ezt a feladatot átengedni. Az önkormányzat számára ez a megoldás különösen előnyös abban az esetben, ha a megfelelő szakemberekre fordítandó kiadások sokkal nagyobbak, mint egy civil szervezet tevékenységéhez való hozzájárulás. Ráadásul, még a civil szervezet támogatása esetén is megszabhatja, hogy támogatásának feltétele az, hogy a szervezet maga biztosítja be a működési költségei egy részét (pályázatokból vagy a saját szolgáltatásaiért kapott bevételből). A Szlovákiában működő

regionális fejlesztési ügynökségek is ezen az elven élvezik alapítóik (a helyi vagy regionális önkormányzatok) támogatását. A civil szervezetek szemszögéből ez azért kedvező, mert az önkormányzat vállal terhelést majd a stratégiai terv megvalósításának koordinációja.

3.7. A civil szervezetek szerepe az egyes szinteken

A helyi fejlesztéshez hasonló folyamatok magasabb szinteken – kerületi (ill. megyei), országos és nemzetközi szinten – is lejátszódnak. Ezeken a szinteken szintén folyhat konkrét projektmegvalósítás, de akár regionális stratégiai tervezés is, amely befolyásolhatja a fejlesztés többi szereplőjének mozgásterét.

A civil szervezetek a fejlesztésben három különböző szinten mozoghatnak:

- helyi szinten mint helyi érdeklődő szervezetek
- regionális és országos ambíciókkal rendelkező szervezetek
- nemzetközi ambíciókkal rendelkező szervezetek

Helyi érdeklődő szervezetek

Ezek a szervezetek elsősorban helyi szinten dolgoznak, magasabb szinten zajló aktivitásokban csak kivételesen vagy kampányszerűen vesznek részt. A helyi szervezeteknek ajánlott magasabb szinten zajló aktivitás pl. a régió vagy ország civil szervezeteinek összefogása és olyan nonprofit-koalíciók kialakítása, amelyek a civil szervezetek közös nézeteit prezentálják. Ezek a koalíciók azonban általában csak átmeneti jellegűek és a közös cél elérése után felbomlanak, miközben tagjaik folytatják eredeti tevékenységüket helyi szinten.

A helyi civil szervezetek hasonló rendeltetésű koalíciói különösen akkor jelentősek, ha egy magasabb szinten működő intézményt kell meggyőzni arról, hogy építsen be a koncepciójába helyi civil szervezetek által szorgalmazott projekteket vagy aktivitásokat. Minél több szervezetet tud egy ilyen koalíció felölelni, annál nagyobb súllyal nyom a latban a koalíció véleménye.

Regionális és országos ambíciókkal rendelkező civil szervezetek

A civil szektor érdekvédelme (**LASD AZ ERDEKVEDELEM C. FEJEZETET**) folyamatos kommunikációt kíván meg a civil szervezet és magasabb szinten működő partnerei (pl. kerületi önkormányzat, regionális kereskedelmi kamara, minisztériumok, országos érdekvédelmi szervezetek vagy akár a parlament) között. Az ilyen kommunikációt az érdekvédelemmel foglalkozó civil szervezetek biztosítják. Az ilyen szervezetek felléphetnek saját nevükben és ehhez több más civil szervezet támogatását kérhetik. A másik típusú szervezet az ún. ernyőszervezet, amely önálló szervezetek által létrehozott struktúra, amely célja a szervezetek érdekérvényesítése magasabb szinten (megyei vagy országos szinten). E két szervezettípus között az alapvető különbség, hogy míg az egyik saját maga határozza meg tevékenységét, a másik (ernyőszervezet) a tagoktól kapott mandátum alapján tevékenykedik és elvégzett munkáját úgyszintén a tagok értékelik.

A regionális és országos szinten végzett tevékenység munkamódszerei alapvetően nem különböznek a helyi szinten használatosaktól – ugyanúgy használatos a partnerek illetékes munkatársaival való folyamatos együttműködés, a döntéshozók meggyőzése, de akár különféle nyomásgyakorló akciók is.

Az EU tagállamaiban az ún. gazdasági és szociális partnerek be vannak kapcsolva az ország fejlesztési terve elkészítésének különböző fázisaiba – a tervezésbe (programozásba), menedzselésbe, a terv megvalósításába, monitoringjába és értékelésbe (Európai Bizottság, 2005). Az esetek többségében ezen partnerek konzultatív szerepűek, tehát a programozás különböző fázisaiban a fejlesztési tervre vonatkozó javaslatokat véleményezik önállóan vagy testületek tagjaként. A civil szervezetek a monitorozási fázisba is be vannak kapcsolva,

általában mint az illetékes monitorozó bizottság tagjai (teljes szavazati joggal vagy konzultatív szinten).

Nemzetközi ambícióval rendelkező civil szervezetek

A nemzetközi együttműködés általában két területen folyik:

- tapasztalatcsere
- közös program kifejlesztése
- lobbitevékenység

Tapasztalatcsere

A helyi fejlesztés legjobb iskolája más tapasztalatok összegyűjtése és a jó példák tanulmányozása. Erre a célra pedig a nemzetközi együttműködés kiváltképpen alkalmas. A nemzetközi együttműködésnek megvannak a maga sajátosságai. A volt szocialista országok a rendszerváltások óta eltelt idő ellenére még mindig meglehetősen hasonlóak egymáshoz és tapasztalataik nagyon tanulságosak egymás számára. A volt nyugati blokk országainak tapasztalatai főleg az innovációk szempontjából nagyon érdekesek. A „keleti” és „nyugati” blokk közötti különbségek, amelyek a múlt örökségéből táplálkoznak, azonban lassanként eltűnnek. Ma már a volt keleti blokk legtöbb állama az Európai Unió tagja, ahol egységes játékszabályok uralkodnak és ennél fogva ezekben az országokban az életszínvonal emelkedése várható.

A nemzetközi együttműködés egyik jó példája a CELODIN hálózat (Central European Local Development Information Network – Közép-Európai Helyi Fejlesztések Információs Hálózata, www.celodin.org), amely magyarországi, szlovákiai, csehországi, lengyelországi és romániai civil szervezetek helyi fejlesztési tevékenységét öleli fel.

Közös program kifejlesztése

A hasonló küldetéssel rendelkező civil szervezetek egy közös, nemzetközi program kialakításában is együttműködhetnek, amelynek egy-egy elemét saját országukban valósítják meg. Az egyes országokban a programon belül megvalósuló aktivitások ugyan különfélék lehetnek, mindamellett kétségtávol a közösen meghatározott cél elérését segítik elő.

Lobbitevékenység

Különböző országok civil szervezetei érdekeik fokozottabb érvényesítése céljából gyakran tömörülnek nemzetközi szövetségekbe. Ez az állapot az Európai Unióra kiváltképpen igaz, ahol a nyomásgyakorlás fő célcsoportja az Európai Bizottság, illetve annak illetékes képviselői, valamint az Európai Parlament képviselői. A lobbitevékenység és tapasztalatcsere egyben a nemzetközi együttműködés közös célja is lehet, mint pl. a PREPARE (Pre-Accession Partnerships for Rural Europe, www.preparenetwork.org).

4. Felhasznált és ajánlott irodalom

Felhasznált irodalom

Biderman, A. et al. (2004): Building Partnerships: A Practical Manual. Polish Environmental Partnership Foundation, Kraków. ISBN 83-912302-5-2.

Ďurinová, I. (ed.): Na jablkách ustlané – partnerstvá pre endogénny rozvoj vidieka. A-projekt, n.o., Liptovský Hrádok, 2003. ISBN 80-968714-3-9

G. Fekete, Éva, 2000: A kistérségi fejlesztés néhány alapkérdése. Műhelyviták, MTA RKK, Miskolc.

G. Fekete Éva, Nyíri Renáta (eds.): Kistérségi kalendárium 2000, Miskolc 2000. Kistérségi Fejlesztő Szervezetek Országos Szövetsége, ISSN 1585-2554.

Kistérségi Kalendárium, KIFESZ, Miskolc, 1999.

G. Fekete Éva, Nyíri Renáta (eds.): Kistérségi Kalendárium, KIFESZ, Miskolc, 2000.

Hrivňák Ľ. (ed.): Spoločná vec. Rozvoj – partnerstvo – medziobecná spolupráca. PHARE 9808-04-01/007 – Špeciálny prípravny program pre štrukturálne fondy na Slovensku, Skupina budovania partnerstva s podporou Open Society Foundation, Bratislava, 2001. [LINK, HOZZAKAPCSOLNI A DOKUMENTUMOT](#)

Nelson, J., Zadek, S.: Partnership Alchemy – New social partnerships in Europe. The Copenhagen Centre, ISBN 87-987643-1-4. [LINK, HOZZAKAPCSOLNI A DOKUMENTUMOT](#)

Plucknett, Donald L., Nigel J.H. Smith and Selcuk Ozgediz (1990); Networking in international agricultural research; New York; Cornell University Press; pp. 224.

Programy, plány a projekty pre rozvoj vidieka. Manuál Agentúry pre rozvoj vidieka financovaný z programu PHARE – a Szlovák Vidékfejlesztési Ügynökség kézikönyve, 2001.

Tennyson, R., 2003: The Partnering Toolbook. International Business Leaders Forum (IBLF), ISBN 1899159 08 8. [LINK, HOZZAKAPCSOLNI A DOKUMENTUMOT](#)

Wilde, W. (ed.): SEAGA Field Handbook. FAO, 2001. [LINK, HOZZAKAPCSOLNI A DOKUMENTUMOT](#)

Partnerships in the 2000-2006 programming period. Analysis of the implementation of the partnership principle. Discussion paper of the European Commission, Directorate-General Regional Policy, November 2005. [LINK, PRIPOJIT DOKUMENT](#)

Prieskum partnerstva na Slovensku. In: Spoločná vec. Rozvoj –partnerstvo –medziobecná spolupráca. Bratislava: PHARE, 2001

Rusnák, P. (ed.): Príručka facilitátora pre rozvoj vidieka.
www.partnerstva.sk