



Practice

Learning oppurtunities for Rural Development Agents

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

1. Lecke: Mi a stratégiai tervezés?

1. Rész: Bevezetés

1. Területi egységek a változó környezetben

A globalizációs folyamatok, valamint a Kelet-Európai országok Európai Unióhoz való csatlakozása olyan környezetet teremtenek, amelyben az egyes területi egységeknek saját stratégiát kell kidolgozniuk annak érdekében, hogy – az egyéni igényektől függően – boldogulni tudjanak a jelenlegi globális versenyben (a "területi marketing" hasonlóan értelmezhető, mint a marketing az üzleti életben) vagy együttműködésben.

A stratégiai menedzsment illetve stratégiai tervezés jelenthetnek megoldást a célok elérésében.

Mi a stratégiai tervezés?

A stratégiai tervezés segítségével kedvező jövőbeli állapot alakítható ki, amely elősegíti a területi egység pozitív irányú fejlődését. A kedvező irányú fejlődés érdekében az összes érintettnek (pl. bárki, akit anyagi érdek fűz a célok megvalósításához) részt kell vennie a kívánt jövőkép kialakításában, melyet követően együttesen dolgozhatnak a célok megvalósításáért.

A stratégiai tervezés legfontosabb eleme annak felismerése, hogy a jövőt a szereplők kommunikációja és együttműködése alakítja, nem pedig a papírra írt gondolatok.

Mi nem része a stratégiai tervezésnek?

A stratégiai tervezés nem helyettesít olyan hagyományos menedzsment tevékenységeket, mint a költségvetés tervezése, készítése és ellenőrzése, marketing, beszámoló készítés, vagy akár kontrolling. Sokkal inkább a stratégiai tervezés a külső feltételek, valamint a szervezet belső adottságait és általános céljait figyelembe véve integrálja ezeket a tevékenységeket.

A stratégiai tervezés, hasonlóan a minőségpolitikai célkitűzéseikhez, a folyamatos fejlődést hangsúlyozza. Az érintettek igényeinek felismerése valóban elengedhetetlen része a külső elemzésnek. Területi egységek, amelyek teljes körű minőségirányítási szemléletet (Total Quality Management = TQM) alkalmaznak, valóban könnyebben és jobban meg tudnak felelni a globális verseny által teremtett kihívásoknak.

A "France in 2020"¹, DATAR megállapítja, hogy a társadalmi és gazdasági változások új erőviszonyokat és kapcsolatrendszert teremtenek, amelyek területi viszonylatban egy négy szintű adminisztrációs és szabályozási rendszert eredményeznek.

¹ "Aménager la France de 2020: mettre les territoires en mouvement" (Planning France for 2020: to set the territories going), a DATAR által készített, a francia dokumentációban publikált tanulmány.

Az alábbi négy szabályozási és adminisztrációs szint különböztethető meg:

1. Európai, nemzeti és nemzetközi szint, amely a területi átcsoportosítást és integrációt segíti.
2. Makroregionális szint, melynek területi kapcsolatait az európai- és világszintű projektek és regionális teljesítmények alapján újra kell szervezni.
3. Helyi szint, amely közösségeket egyesít a városi és nemzeti projektekben, kivitelezési és menedzsment tevékenységekben, valamint megteremti a feltételeket a területi projektek kivitelezéséhez és a kívánt szintű közös érdek megteremtéséhez.
4. "Hétköznapi" szint (közösség, körzet), helyi környezet.

2. Helyi szereplők feladata

A helyi hatóságoknak és intézményeknek, melyek a négy különböző **szabályozási szint** fejlesztéséért és tervezéséért felelnek, kell a stratégiai tervezés irányítóivá válniuk.

Tulajdonképpen a szóban forgó területek illetékes személyeinek kell kialakítaniuk a terület adottságait figyelembe vevő jövőképet, amely meghatározza a sikeresség feltételeit és az úgynevezett „helyi” vagy „területi” fejlesztés szemléletével mozgósítja az illetékes hatóságokat.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

1. Lecke: Mi a stratégiai tervezés?

2. Rész: Elmélet

1. A helyi szintű fejlesztések gondolata

A helyi szintű fejlesztések különálló gondolata a hetvenes években, a gazdasági lendületüket elvesztett területeken merült fel először, ahol létszükséglet volt megfelelő megoldást találni a problémák kezelésére. A területi és helyi fejlesztések a kilencvenes évektől területenként szétválasztva, külön kezelendők¹. A helyi, területi fejlesztési törekvések fontosságukat tekintve napjainkra egy szintre kerültek a nemzeti szintű területfejlesztési programokkal.

Franciaországban az említett fejlődési folyamatot meggyorsította az Európai Unió strukturális politikája, melynek keretében a közsféra szereplői vizsgálták az egyes területekre vonatkozó tapasztalatokat.

Mivel a *“vidéki területek többé nem olyan helyek, ahol az események megtörténnek, hanem ahonnan elindulnak”*, ezért a helyi hatóságoknak és mindenek előtt a politikusoknak meg kell találniuk a módját, hogy irányítsák ezen területek jövőjét.

2. A stratégiai tervezés alapelvei

A stratégiai tervezés fogalma

A stratégiai tervezés a menedzsment egyik eszköze, és mint bármely ilyen eszköz alapvető célja: segítse a munka magasabb szintű elvégzését – összpontosítsa az energiákat; gondoskodjon arról, hogy a munkafolyamat szereplői azonos célért dolgozzanak; a változó körülményekhez alkalmazkodva értékelje, és igény szerint módosítsa a feladatokat. Összefoglalva a stratégiai tervezés egy tudatos törekvés olyan alapvető döntések és intézkedések meghozatalára, amelyek a jövőt szem előtt tartva alakítják és irányítják a folyamatokat és feladatokat.

A stratégiai tervezés lényege a tervezés, mivel annak folyamata a célok (pl. kívánt jövőkép kiválasztása) és azok eléréséhez szükséges irány tudatos meghatározásából áll. A célirányos és hatékony tervezéshez elengedhetetlen a kívánt sorrendiség betartása.

A folyamat egymásból következő kérdések sorát veti fel, melyek segítik a tervezőket tapasztalataik és kísérleti hipotéziseik elemzésében, a jelenlegi helyzet értékelésében, valamint szervezetük jövőbeli működési környezetének előrejelzésében.

¹Az 1995-ben és 1999-ben hozott területfejlesztési törvények és azok 2003. májusi, az Ollier Törvényben foglalt kiegészítései meghatározzák a vidékfejlesztési politika struktúráját Franciaországban.

A folyamat lényege az alapvető kérdések és feladatok meghatározása, hiszen a döntéseket a kérdések fent említett sorrendjének megfelelően kell meghozni.

A stratégiai terv nem több és nem kevesebb, mint olyan döntések csoportja, amelyek meghatározzák, hogy egy adott feladatot miért és hogyan kell elvégezni. Mivel a világban felmerülő összes feladatot képtelenség elvégezni, ezért a stratégiai tervezés alapja azon feltételezés, miszerint a feladatok és döntések között fontossági sorrend állítható fel. A stratégiai tervezés nehézsége a sikerességhez elengedhetetlen, legfontosabb tényező kiválasztásában rejlik.

A stratégiai tervezés nem hosszú távú folyamat. A feltételezett vagy remélt környezet függvényében változik. A hosszú távú tervezés általában egy olyan folyamat kidolgozására vonatkozik, amely a cél vagy célok elérését több éves periódusra tervezi, azzal a feltételezéssel, hogy a jövőbeli körülményekre vonatkozó, jelenleg rendelkezésre álló információk a terv teljes végrehajtási időszakát tekintve kellően megbízhatóak.

A stratégiai tervezés alapvető feltételezése, hogy egy adott területnek reagálnia kell a dinamikus, változó környezetre (ellentétben a hosszú távú tervezéssel, ahol feltétel a stabil környezet). A non-profit szektorban elterjedt az egységes nézet, miszerint a környezet idővel valóban változik, gyakran megjósolhatatlan irányba. Ennek megfelelően a stratégiai tervezés hangsúlyozza az olyan döntések meghozatalának fontosságát, amelyek garantálják a terület környezeti változásokhoz való sikeres alkalmazkodását.

A stratégiai tervezés egy kreatív folyamat. A ma beérkezett, friss információk alapján elképzelhető, hogy a tegnapi döntések módosításra szorulnak. Elkerülhetetlen a folyamat többszöri előre- és hátramosdulása, mielőtt megszületnek a végleges döntések.

3. A stratégiai tervezés megközelítései

A fejlesztésre irányuló stratégiai tervezés kapcsán két megközelítés különböztethető meg:

- Felülről lefelé irányuló megközelítés ("top down" vagy exogén)
- Lentről felfelé irányuló megközelítés ("bottom up" vagy endogén)

Felülről lefelé irányuló megközelítés ("top down" vagy exogén)

A felülről lefelé irányuló megközelítés során "felülnézet" alapján kerül kiválasztásra az elvégzendő feladat. Ez a megközelítés gyakran szektorális szempontokat vesz figyelembe és ahelyett, hogy a helyi hatóságoktól (támogatóktól) kéri a szükséges feltételek megteremtését, direkt segítséget nyújt a feladatok elvégzéséhez, ezzel biztosítva a terület jövőjét.

Lentről felfelé irányuló megközelítés ("bottom up" vagy endogén)

Ez a megközelítés az adott terület általános (szektor és téma szerinti felosztás nélküli) fejlesztési igényein, a gazdasági kapcsolatokon (kapcsolatok és szinergia a különböző szegmensek között), a helyi hatóságokon és azok javaslatain, szükségletein, illetve lehetőségein alapszik. A megközelítés lehetővé teszi, hogy az elérendő cél és az ahhoz szükséges feladatok a helyi erőforrások (gazdasági, emberi, kulturális, környezeti, stb.) számbavétele után, közös megegyezés alapján kerüljenek meghatározásra.

A felülről lefelé irányuló megközelítés pénzügyi, adminisztratív és szabályozó lépéseket alkalmaz, ezzel szemben a letről felfelé irányuló megközelítés a helyi adottságokhoz igazított, valódi tartalommal tölti meg a tervet.

Fel kell ismernünk, hogy napjaink egyik fontos feladata a fent említett két megközelítést egymás kiegészítőjeként alkalmazni. Ezt tennünk kell annak ellenére is, hogy a két módszer fejlesztési és tervezési gyakorlatát tekintve gyakran különbözik.

Ennek következtében a stratégiai tervezésnek össze kell hangolnia a „felülről jövő” irányelveket a „letről jövő” elvárásokkal és tevékenységekkel.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

1. Lecke: Mi a stratégiai tervezés?

3. Rész: Végrehajtás

1. A terület fogalmának gyakorlati jelentése

Gyakorlati kifejezések

Egy ország területe alapjaiban megegyezik annak foglalkoztatási területével.

A foglalkoztatási terület egy olyan földrajzi területként definiálható, amelyet valamilyen kohéziós tényező (pl. infrastruktúra, munkaerőpiac, gazdasági tevékenység, társadalmi- kulturális tényezők) kapcsol össze. Az ilyen területek általában egy vonzó növekedési pólus (pl. városi vagy ipari) köré szerveződnek, ahol a lakosság kedvező életkörülményeket és munkalehetőséget talál.

“Terület” alatt egy olyan meghatározott, földrajzi területet értünk, amely kapcsolódik a körülötte lévő területekhez, ezáltal kettős hovatartozási (ide valósi vagyok, ezek a gyökereim) és felelősség érzést váltva ki.

2. A stratégiai tervezés lépései

A tárgyalt területfejlesztési stratégia tervezése és a tervezés általában az alábbi egységes módszertani elemekből épül fel:

- Terület meghatározása
- Területi előrejelzés
- Tervhez szükséges stratégiai irányelvek kidolgozása
- Operatív program meghatározása
- Szerződés-kötés
- Végrehajtás
- Értékelés

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

1. Lecke: Mi a stratégiai tervezés?

4. Rész: Kérdések

1. Elméleti kérdések

1. Nevezzen meg 3 fontos tényezőt, melyek indokolják a stratégiai tervezés szükségességét:

2. Nevezze meg azt a törvényhozási szervet, amely az Ön országában szabályozza a területi tervezést és fejlesztést:

3. Milyen kontextusban tevékenykedik: a felülről lefelé vagy a lentől felfelé irányuló kontextusban?

Van egyéb megjegyzése?

2. Gyakorlati kérdések

1. Nevezze meg azokat a területeket vagy országokat, ahol projektfejlesztési megbízottként tevékenykedett:

2. Milyen stratégiai tervezéssel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatai vannak? Részt vett már aktívan tervezési folyamatban? Milyen módon? Milyen szinten?

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

2. Lecke: A terület helyzetének elemzése és meghatározása

1. Rész: Bevezetés

1. Területi elemzéstől a meghatározásig

Korunk gyorsan változó világa megköveteli a területi elemzés pontosságát és naprakészségét. A környezeti elemzés a problémák korai előrejelzésére használható, melyek ismeretében időben hajthatók végre a problémák elkerüléséhez szükséges belső, illetve külső fejlesztések. Az elemzések és vizsgálatok rendszeres és szabályszerű elvégzése segíthet egy hatékony cselekvési terv kidolgozásában.

Elemzés:

- külső és belső elemzéseket egyaránt magában foglalja,
- a jelenre és a jövőre is összpontosít,
- meghatározza a trendeket, fontos eseményeket és érdekelteket,
- a rendelkezésre álló információ a valószínűség, fontosság, valamint a lehetséges hatások alapján kerül értékelésre.

Elemzéshez használható források:

- Szakmai folyóiratok
- Újságok, folyóiratok
- Munkatársak
- Szakmai szervezetek
- Internetes források
- Könyvtári adatbázisok
- Kutató és Tervező Intézet hivatalos adatai
- Kutató és Tervező Intézet felmérési adatai

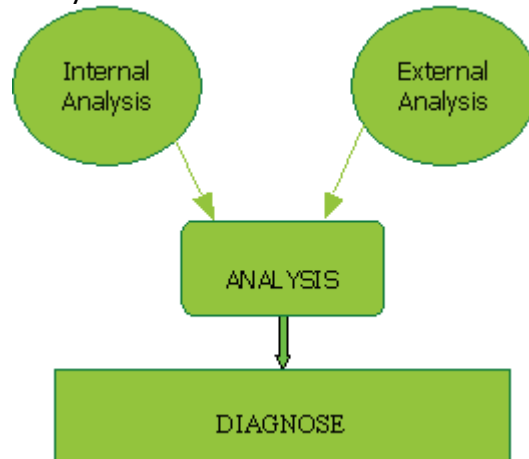
Mi a területi elemzés?

A területi elemzés lényegében a stratégiai tervezés folyamatának feltáró fázisa. A vizsgálatot végző szempontjából egy szisztematikus folyamat, melynek célja a **lehetséges** programlehetőségek meghatározása és a kérdéses területet átfogóan jellemző információk összegyűjtése.

Az elemzés végtermékeként meghatározhatók azok az irányok és lehetőségek, amelyek a megfelelő területi beruházások kiindulópontjai lehetnek.

A stratégiai tervezés alapvető törekvése, hogy az adott területet a folyamatos fejlődési igényeknek megfelelően a külső körülményekhez legmegfelelőbben alakítsa. Ennek érdekében szükséges a területi adottságokból származó előnyök és korlátok, valamint a külső kihívások és lehetőségek pontos megismerése.

A meghatározás elkészítésének folyamata

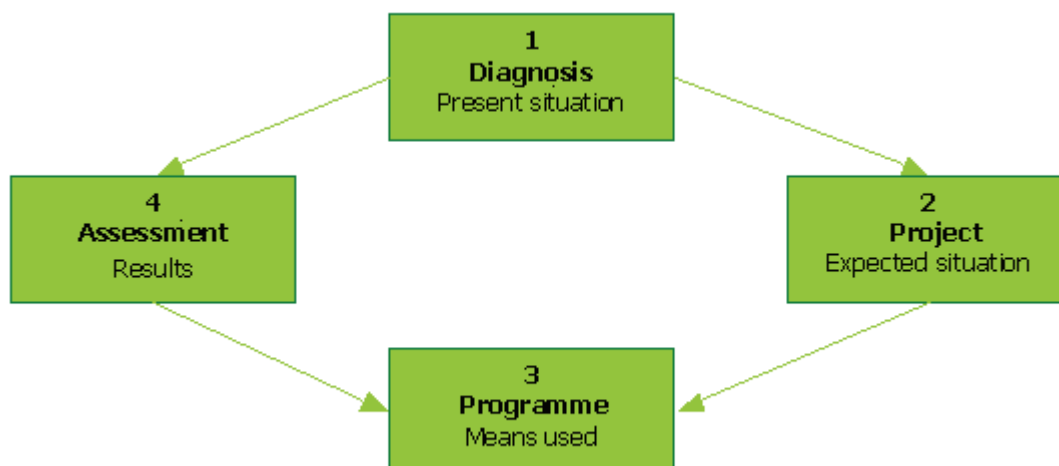


internal analysis – belső elemzés
external analysis – belső elemzés
analysis – elemzés
diagnosis – meghatározás

A Cseh Köztársaságban (ZOD Zálší) készített esettanulmány bemutatja, hogyan kell elvégezni egy elemzést és annak eredményei miként befolyásolják a meghatározást, ami később a cselekvési terv alapjául szolgál.

2. Meghatározás, mint a projektciklus része

Az elemzések alapján elkészül egy meghatározás, ami napjainkban elengedhetetlen része a területfejlesztési projekteknek. A projekt végrehajtása előtt szükséges a meghatározás elkészítése, amely lehetővé teszi a pillanatnyi állapot értékelését **erősségek és gyengeségek**, valamint **veszélyek és lehetőségek** (múltbéli tapasztalatok) tekintetében. Továbbá a meghatározás segít a projekt kivitelezését nehezítő problémák meghatározásában.



Meghatározás mint a projektciklus része

assessment – értékelés
results – eredmények
programme – program
means used – alkalmazott módszerek
project – projekt
expected situation – elképzelt, tervezett állapot
diagnosis- meghatározás
present situation – jelenlegi állapot

A területfejlesztési megközelítést tárgyaló rész további információt tartalmaz arról, hogy miként lehet a meghatározást beilleszteni a projektciklusba (pl. baszk területeken megvalósított projektek).

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

2. Lecke: A terület helyzetének elemzése és meghatározása

2. Rész: Elmélet

1. A terület helyzetének elemzése

Az elemzések eredményeként olyan információk gyűjthetők, amelyek a stratégiai tervezés céljaiként meghatározott prioritások kiválasztásához szükségesek. **A sikeres elemzés kulcsai: az érintett közösségek aktív és nyitott szemléletű vizsgálata, valamint a többirányú megközelítés.** Az elemzés lehetőséget kínál a terület szükségleteinek új, objektív vizsgálatára. A vizsgálat eredményei gyakran újra megerősítik a projekt pillanatnyi irányát, de egyúttal ösztönözhetik az új igények és célcsoportok felderítését.

Az elemzés céljai

- Fontos gazdasági, társadalmi, kulturális, környezeti, egészségügyi, technológiai, és politikai trendek, szituációk, illetve események felderítése.
- A trendekre, szituációkra, illetve eseményekre vonatkozó területi lehetőségek és veszélyek meghatározása.
- A szervezet vagy intézmény erősségeinek és gyengeségeinek pontos megismerése.
- A jövőbeli beruházásokat megelőző vizsgálatok előkészítése.

Az elemzés alapelvei

- A pontos kép érdekében szükséges az "érem mindkét oldalának" vizsgálata:
 - szükségletek **és** lehetőségek
 - eszközök **és** korlátok
 - határok **és** segítség
- A mikro- és makroszintű gondolkodás:
 - közvetlen környezet – egyedi körülmények, helyi sajátosságok
 - makro környezet – szűk értelemben vett és szélesebb körű környezet, illetve közösség viszonya
- Az információk és megoldások több irányból történő megközelítése:
 - gazdasági, társadalmi, kulturális, környezetvédelmi, egészségügyi, technológiai, és politikai nézőpontok
 - pillanatnyi, rövid-, és hosszú távú szempontok
 - múlt-, jelen-, és jövőbeli szemlélet

- Az információ három szempontból történő vizsgálata:
 - a megfigyelések megerősítése, kiterjesztése, vagy megcáfolása
 - további hasznos információforrások
 - fontos információ hiánya
- Fontos a tapasztalt szükségletek és lehetőségek mögé tekinteni:
 - nyilvánvaló szükségletek és lehetőségek – a szereplők tettei alapján
 - komparatív szükségletek és lehetőségek – más helyzetekkel való összehasonlítás alapján
- A CEE értékelése, elismerése: hitelesség, szerep, értékek, stb.
- Fontos a még nem ismert információk új, lehetséges forrásokból való megszerzése.

2. Az elemzést végzők

Ki tudja elemezni egy adott terület helyzetét?

Az elemzést – a cél és az elvárt eredmény függvényében – többféleképpen el lehet végezni. Három megközelítési mód létezik:

1. **Önelemzés:** ebben az esetben az elemző elfogadja helyi hatóságok saját helyzetükről adott információit és azokat veszi figyelembe. Hátránya ennek a módszernek, hogy a helyi és külső vélemények, illetve információk nem kerülnek összehasonlításra. Ez egy önközéppontú megközelítés, amely nehezen tekinthető objektívnek.
2. **Külső elemzés:** szakértői elemzés, amelyhez az információ egy területen kívüli forrásból származik. Bár a vizsgálat megbízható eredményt hoz, ha az nem veszi figyelembe a helyi hatóságok véleményét, akkor azok a későbbiekben nehezen lesznek mozgósíthatóak: nehezen ismerik el és nem érzik magukénak az eredményeket.
3. **Együttes elemzés:** ez tekinthető a legmegfelelőbb módszernek, mert együtt használja a helyi hatóságok információit és a külső szakértői tapasztalatot. Az elemzés eredményei új megközelítésekhez vezethetnek és rávilágíthatnak további problémákra, ezzel többletértéket adva az elemzésnek. Az együttes elemzés gyakran az első lépése az érintettek részvételével zajló, helyi fejlesztési szemléletnek.

Mivel az elemzés a területfejlesztési program első lépése, ezért a helyi hatóságok közreműködése szükséges a projekt folytatásához.

A vizsgálati folyamatok folytatásához szükséges eszközökről bővebb információt lásd 3. lecke **Az ön-, külső-, és együttes elemzés eszközei** című részét.

3. Az értékelés tartalma

A területi elemzés elvégzését követően az értékelés kerül elkészítésre. A területi értékelés különböző lépésekből áll:

KORÁBBI HELYI FEJLESZTÉSI TERVEK VAGY ELVÉGZETT FELADATOK ÉRTÉKELÉSE

A szerződéses eljárásokért felelős helyi hatóságok gyakran megkérlik ezt az értékelést. Ennek megfelelően ez lehetőséget biztosít a korábban elvégzett feladatok eredeti céljukhoz viszonyított hatásainak vizsgálatára.

Ez a megközelítés segítheti a területi értékelés pontosabb megértését és az újabb problémák felismerését.

TERÜLETI ESZKÖZÖK SZÁMBAVÉTELE

A számbavétel a menedzsmenttől kétféle, kiegészítő megközelítést igényel: az első inkább a terület pillanatnyi eszközeit menyiségi szempontból vizsgálja, míg a másik a helyi hatóságok információira alapozott minőségi összegzést végez.

ÉRTÉKELÉS ÖSSZEÁLLÍTÁSA

A számbavételből elemzés és magyarázat segítségével állítható össze az értékelés, amely a szükséges információk kihangsúlyozásával segíti a helyi hatóságokat a területüket érintő problémák felismerésében és azok kezelésében.

A diagnózisnak rá kell világítania:

- A terület földrajzi környezetéből adódó lehetőségekre és veszélyekre.
- A terület erősségeire és gyengeségeire, és annak lehetséges javítására.
- A rövid-, közép-, és hosszú távú problémákra.

4. Területi eszközök számbavétele

A fent említetteknek megfelelően, a területi eszközök számbavételének kétféle megközelítése létezik:

Mennyiségi számbavétel, melynek gyakran előforduló és alapvető csoportjai:

- Helyi lakosságra vonatkozó adatok
- Ingatlanhelyzet
- Gazdasági tevékenység és foglalkoztatás
- Társadalmi tevékenységek
- Jövedelem
- Környezet és életkörülmények
- Felszereltség és helyi szolgáltatások
- Területi tervezés

Minőségi számbavétel: annak érdekében, hogy az értékelés megfelelő képet adjon a területről, elengedhetetlen a helyi hatóságok által a terület jelenlegi és jövőbeli helyzetéről szolgáltatott információ felhasználásával készített minőségi számbavétel. Ez alapvető fontosságú a helyi szintű fejlesztések szempontjából.

Az elemzést végző a hatóságok véleményének és javaslatainak kikérésével felkeltheti azok érdeklődését. Továbbá a különböző nézetek összevetésével, és az egyetértés vagy nézeteltérés világos indoklásával elősegíthető, hogy a hatóságok összefüggéseiben, globálisan tekintsenek területükre: *"gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan"*.

A terület **erőssége/gyengesége**, illetve **lehetőségei/veszélyei** elemzéséhez kapcsolódóan a számbavétel, a helyi hatóságok minőségi szemléletű információi alapján gyakran tükrözi a terület erősségeit (kulcsfontosságú, stabil elemek) és gyengeségeit (bizonytalan, sebezhető elemek) csakúgy, mint a lehetőségeket és veszélyeket.

Azonban ezek az eredmények és információk szubjektívek, ezáltal fenntartással kezelendők.

Az erősségek meghatározásai önmagukban nem elegendők, azokat a stratégiai környezetből eredő lehetőségekkel és veszélyekkel együtt kell vizsgálni. Minden erősség és gyengeség a lehetőségekkel és veszélyekkel együtt elemezve mutatja igazi potenciáljukat. Ez a megközelítés elengedhetetlen a megfelelő stratégia előkészítéséhez és annak döntési folyamatához.

Az erősségek és gyengeségek vizsgálata során olyan belső tényezők kerülnek górcső alá, mint a pénzügyi források, gazdasági feltételek, helyi szolgáltatások, kulturális örökség, helyi know-how, területi kompetencia, lakosság képzettségi szintje.

Ezen felül az erősségek és gyengeségek között szintén vizsgálni kell a helyi szervezetek (közigazgatás szervezetek, vállalatok, szövetségek, stb.) önálló- és együttműködési formáit és azok szintjeit (közös érdekek, ellentétek).

A lehetőségek és veszélyek vizsgálata a terület belső és külső működésére egyaránt kiterjed, valamint elemzi a terület környezettel való interakcióját (pl. idegenforgalom szempontjából vonzó terület, adott településtől vagy vállalkozástól való függés, terület egészét átformáló projekt hatása, stb.).

Az elemzések során végzett megfigyeléseknek ki kell terjedniük a terület és a dinamikus változó környezet között lezajlott eseményekre. Ezek magukban foglalhatják a "külvilággal" való információ- és árucserét, szomszédos területek vizsgálatát, hálózatokat és szövetségeket, és más területek szokásainak, illetve véleményének ismeretét.

5. Területi, társadalmi és gazdasági helyzet

Helyi hatóságok mozgósítása

A mozgósítással kapcsolatban említett helyi szervezetek négy csoportba sorolhatóak:

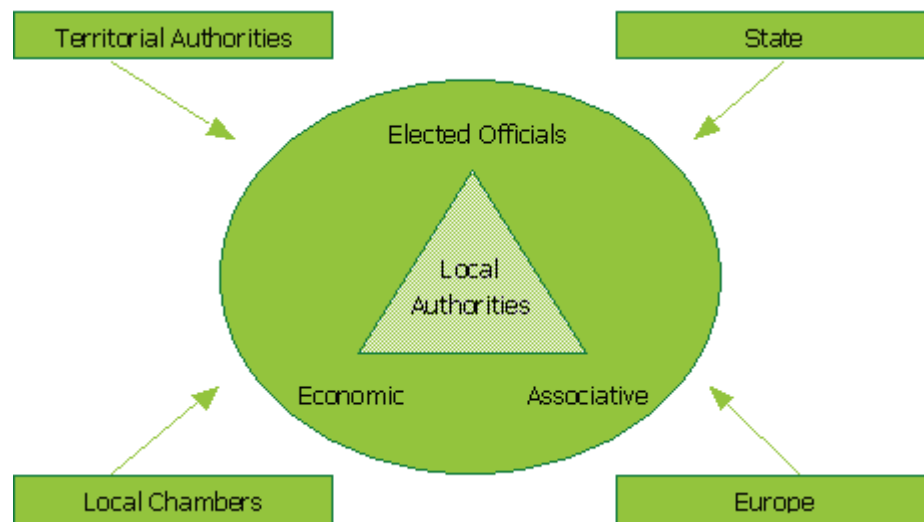
Gazdasági szereplők: ezen szervezetek elsősorban gazdasági érdekeken keresztül kapcsolódnak a területhez. Az ilyen szervezetek szemlélete szerint a terület egy olyan *termelési hely*, ahol hozzáadott értéket állíthatnak elő.

Szövetségi vagy szervezeti rendszerek: elsősorban a lakosság elvárásait és nézeteit képviselik. Legfontosabb tényezők az életkörülmények, helyi szolgáltatások, kultúra, stb. Ez a csoport a területet, mint az *élet helyszínét* kezeli.

Választott tisztviselők: a választott képviselők kezében van hatalom a terület jövőjének alakításához – ami ellentmondásos is lehet – és a konkrét teendők meghatározásához. Megválasztásukkal vállalják ezt a felelősséget.

Területen jelen lévő intézmények: több intézményi szint lehet és van jelen a területen (állami és helyi hatóságok, helyi kamarák, stb.). Helyi egyeztetéseket, véleményeket, stratégiákat és projekteket is figyelembe kell venni.

A területi hatóságok rendszere



associative - szervezeti
economic - gazdasági
local authorities – helyi hatóságok
elected officials – választott tisztviselők
local chambers – helyi kamarák
state - állam
territorial authorities – területi hatóságok

6. Részvétel

Egy hiteles, a legteljesebb képet alkotó, **együttes elemzés** elvégzéséhez szükséges a különböző nézőpontok összehasonlítása. Ennek a vizsgálatnak lehetőleg az összes helyi szereplő véleményét figyelembe kell vennie.

Egy vagy több ilyen elem egyedi projekteknél történő mellőzése megnehezítheti azok egységes egészévé való összekapcsolását.

Az elemek kifinomult egyensúlyának megtalálása szükséges a megfelelő **mozgósítási folyamat** alkalmazásához.

A folyamat nem egyetlen ideológiai döntés függvénye. A részvétel és az együttes döntések a demokrácia részei, amelyek garantálják tevékenységes és projekteket hatékonyágát.

Talán felesleges időtöltésnek tűnhet a fent említett, összes információ és vélemény begyűjtése, de az **együttesen megvitatott és jóváhagyott döntéseket egyszerűbb kivitelezni**. Az előkészületek során befektetett többletenergia a kivitelezés során hatványozottan megtérül.

Egy project előkészítése általában négy részből áll:

1. **Információgyűjtés:** információ kutatása, befogadása, elemzése; fontos a beérkező információ minősége és rendszeressége.
2. **Egyeztetés:** vélemények kikérése, egyeztetés a hatóságokkal, észrevételek begyűjtése, véleménynyilvánítás, elképzelések felvázolása.
3. **Koordináció:** vélemények együttes figyelembevétele, közös döntések meghozatala, egyeztetés, megállapodás.
4. **Döntéshozatal:** döntéshozatali jogok megosztása, kollektív döntések elfogadása, feladatok és szerepek szétosztása.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

2. Lecke: A terület helyzetének elemzése és meghatározása

3. Rész: Módszertan

1. Elemzési módszertan

Elemzés részei

Sokféle módszer használható az elemzési folyamatokban. Ezek lehetnek:

- információs hálózatokhoz való hozzáférés – ügynökségek és szervezetek, személyes kapcsolat (saját és másé)
- jelentések, tervek, programleírások, stb. gyűjtése
- tanulmányi utak, illetve helyszínlátogatás, vagy más megfigyelési forma
- fényképes dokumentáció
- sajtófigyelés
- közmeghallgatás
- fókuszcsoport
- informáló felmérés
- problémára irányuló felmérés
- Delphi módszer
- közvélemény-kutatás
- esettanulmányok
- szóbeli információforrások
- megjelenítési eszközök – folyamatábrák, trend diagram, idősorok, stb.
- szervezetek "állapotfelmérése" stb.

Gyakori nehézségek és hibák

- különböző forrásból származó információk és vélemények egységesítése
- külső és belső szemlélet **egyidejű** alkalmazása
- szükségletek és lehetőségek kizárólag névértéken történő figyelembevétele
- többféle módszer egyidejű alkalmazása háromszögeléssel
- háromszögelés az adatok különböző nézőpontú szemléletével (pl. társadalmi, gazdasági, etnikai, stb.)

- a mikro- és makro környezet egyidejű figyelembevétele
- hiányos megközelítés, szükségletek és korlátozások vizsgálata a lehetőségek és eszközök elemzése nélkül
- túlzott általánosság vagy specifikusság
- az illetékesek figyelmen kívül hagyása
- irreális célok és elvárások
- döntési kritériumok hiánya

Területi elemzések között megkülönböztethetünk **belső elemzést** és **külső elemzést**.

2. Külső területi elemzés

Külső területi elemzés alatt a külső környezethez kötődő események, trendek, és kapcsolatok információinak megszerzését, feldolgozását és felhasználását értjük. Ezen információk jövőbeli változásainak ismerete segítheti a vidékfejlesztési szerveket cselekvési tervük kidolgozásában.

Külső környezetnek tekinthető minden olyan külső faktor, amely befolyásolhatja a stratégiai tervezés eredményességét.

Ez elemzés során a kihasználható előnyök és elkerülendő veszélyek felismerése érdekében vizsgálni kell a külső környezetet. A vizsgálat előfeltételezése, hogy a környezet nem statikus, hanem dinamikus és folyamatosan változik.

A külső elemzésnek az alábbi három területre kell koncentrálnia:

- **Gazdaság:** Az általános és területi gazdaság változási irányainak meghatározása. Ide sorolható olyan mutatók vizsgálata, mint a kamatláb, infláció, fogyasztói teljesítmény, demográfiai megoszlás, stb. Minden olyan tényezőt vizsgálni kell, amely befolyásolhatja a versenyhelyzetet.
- **Ipar:** A területen belüli, vizsgálat szempontjából aktuális ágazatra vonatkozó változások és trendek definiálása. Elemezni és értékelni kell a vonatkozó ágazatokat.
- **Piaci verseny:** A piaci verseny meghatározása és elemzése a szereplők méret, szerkezet, stb. alapján történő csoportosításával. Meg kell határozni, hogy a vizsgálatot végző számára milyen veszélyt jelentenek az egyes csoportok.

Ebben a vonatkozásban vannak megválaszolandó kérdések:

- A külső vizsgálathoz szükséges információk milyen gyakorisággal kerülnek összegyűjtésre?
- Ki és milyen módon gyűjti össze az információt? Ki fogja elemezni az adatokat és az elemzés milyen módon illeszkedik a stratégiai és működési tervezés folyamataiba?

3. Belső területi elemzés

Belső területi elemzés alatt az információszerzés, feldolgozás, és felhasználás folyamatát értjük, melynek során az erőforrások (pl. humán és anyagi erőforrás, eszközök, létesítmények), éghajlat, kommunikáció és egyéb kritikus tényezők megismerése a cél. Ezen tényezők pontos ismerete segítheti a vidékfejlesztési szervezetek cselekvési tervének kidolgozását.

Alapvető fontosságú a területet befolyásoló trendek felismerése és azok hatásainak pozitív irányú, proaktív befolyásolása.

A belső elemzés az alábbi dimenziókban világít rá az erősségekre és gyengeségekre. A vizsgálatnak mindenre ki kell terjednie, így például:

- Eszközök
- Gazdasági teljesítmény
- Történelem
- Működésirányítási képzettség
- Pénzügyi szerkezet
- Kultúra
- Információ elérhetőség
- Szervezeti felépítés
- Döntéshozatali folyamatok
- Egyéb folyamatok, stb.

4. Az ön-, külső- és együttes elemzés eszközei

Az előző lecke "Az elemzést végzők" c. részében leírtak szerint három megközelítés létezik:

1. Önelemzés (belső fejlesztés)
2. Külső elemzés (kihelyezés)
3. Együttes elemzés (az 1. és 2. együttesen, együttműködés)

Mindegyik megközelítés esetében különböző eszközök állnak rendelkezésre az elemzés elvégzéséhez.

ÖNELEMZÉS

Az önelemzés elvégzéséhez szükséges eszközök között szerepelnek a belsőleg kivitelezett találkozók, egyeztetések, felmérések, viták, stb.

KÜLSŐ ELEMZÉS

A külső elemzés elvégzéséhez az alábbi lépéseket kell elvégezni:

- Konkrét célok megfogalmazása.
- Tanácsadó cég kiválasztása.
- Felhasználta, a tanácsadó cég által kiválasztott módszerek (irodalmi áttekintés, statisztikai adatgyűjtés, felmérés, stb.).
- Elemzés elvégzése (tanácsadó).
- Beszámoló készítés.

EGYÜTTES ELEMZÉS

Együttes elemzés alkalmazásakor párhuzamos lépéseket kell követni.

A helyi menedzser végzi a területen belüli elemzést, míg a megbízott tanácsadó cég a külső tényezők figyelembevételével támogatja a munkát.

A helyi szinten, függetlenül elvégzett feladatok kiterjednek a következőkre:

- Mennyiségi adatok gyűjtése és elemzése.
- Helyi hatóságok megkérdezése: jól kiválasztott minta alapján általánosítás, kérdőívek interjúztatáshoz, irányított interjú.
- Interjúk összehasonlító elemzése.
- Visszajelzés.
- A problémák és stratégiai irányelvek általános meghatározása.
- A területfejlesztési projekt prioritásainak meghatározása.
- A cselekvési terv és munkacsoportok összekapcsolása.

A tanácsadó cég szerepét tekintve az alábbi teendők elvégzése szükséges:

- Konkrét feladatok meghatározása (a tanácsadó a teljes elemzésben részt vesz vagy csak bizonyos részében?).
- Tanácsadó cég kiválasztása.
- Alkalmazott módszer együttes kiválasztása, a tanácsadó javaslata alapján.
- Rendszeres egyeztetések.
- Közös elemzés.

5. Módszertan kiválasztása

Az előző részben leírt, leggyakrabban használt eszközökön kívül egyéb módszerek is használhatók (pl. erősségek-gyengeségek, lehetőségek-veszélyek mátrix; kollektív feltérképezés; környezeti analízis, tanulmány, stb.).

A konkrét módszer kiválasztását a vizsgálat célja határozza meg. A módszer megválasztása különböző kritériumoktól függ:

- Az analízishez kapcsolódó specifikus célok (részleges vagy teljes kép, statisztikai vagy tapasztalati analízis, szaktudás vagy mozgósítási folyamatok, stb.).
- Megrendelés fajtája (ki végzi el a vizsgálatot, mi az eljárás mód, stb.).
- Előzmények (korábbi tapasztalatok, lakosság fogékonysága, korábban elvégzett elemzések száma, stb.).
- Elérhető vagy lehetséges módok (emberi, intézményi, pénzügyi, idővel kapcsolatos).

A helyi hatóságoknak és fejlesztési szervezeteknek tudniuk kell, hogyan válasszák ki a legmegfelelőbb elemzési módszert.

A bevezetésben ismertetett stratégiai tervezés elmélete alapján az elemzés elvégzése és a meghatározás kidolgozása lehetőséget biztosít a helyi hatóságok illetve szervezetek bevonására.

Következésképpen az elemzés céljának egy egységes jövőképnek kell lennie. Ebből következően a legmegfelelőbb módszer az együttes elemzés, amely egyesíti a mennyiségi és minőségi adatokat.

6. SWOT Analízis

A területi elemzés lehetséges módszerei közül a SWOT analízis az egyik legelterjedtebb (erősségek - gyengeségek; lehetőségek – veszélyek mátrix).

SWOT Mátrix

I n t e r n a l	Strengths	Weaknesses
E x t e r n a l	Opportunities	Threats

Az eszközök számbavétele, gyakran rávilágít a terület erősségeire (stabil elemek, erőforrások), gyengeségeire (gyenge, sebezhető pontok) csakúgy, mint a lehetőségeire és veszélyeire. A

számbavétel a helyi hatóságok minőségre vonatkozó adatai alapján készülnek. A szubjektív adatok felhasználása miatt az eredményt fenntartással kell kezelni.

Az erősségek meghatározása önmagában nem elegendő. Azokat a stratégiai környezetből eredő veszélyekkel és lehetőségekkel együtt kell vizsgálni. Egy adott erősség vagy gyengeség valódi jelentőségét csak akkor lehet megérteni, ha azt a veszélyekkel és lehetőségekkel együtt vizsgáljuk. Ez a fajta megközelítés szükséges az előrejelzés elkészítéséhez és a stratégia megvalósításához.

Az erősségek és gyengeségek a terület olyan belső tulajdonságaira vonatkoznak, mint a pénzügyi kapacitások (pl. közösségek pénzügyi potenciálja), gazdasági alap, helyi szolgáltatások, kulturális örökség, helyi know-how, területi adottságok, lakosság képzettsége. Ezen felül az erősségek és gyengeségek a helyi hatóságok különböző működési formáira (közigazgatási szervek, vállalkozások, szövetségek, stb.) és kapcsolataikra (közös érdekek, konfliktusok) is vonatkoznak.

A lehetőségek és veszélyek a terület belső működésére, külső környezetére, és a kettő kölcsönhatására egyaránt vonatkoznak (pl. idegenforgalom szempontjából vonzó terület, adott településtől vagy vállalkozástól való függés, terület egészét átformáló projekt hatása, stb.). Az elemzések során végzett megfigyeléseknek ki kell terjedniük a terület és a dinamikus változó környezet között lezajlott eseményekre. Ezek magukban foglalhatják a "külvilággal" való információ- és árucserét, szomszédos területek vizsgálatát, hálózatokat és szövetségeket, és más területek szokásainak és véleményének ismeretét.

A SWOT analízis gyakorlati alkalmazásának és eredményeinek bemutatására példaként szolgál a ZOD Zálísi-ben (Cseh Köztársaság) elvégzett esettanulmány.

7. Az aktív szerepvállalás biztosításának eszköze

A második lecke, "Részvétel" fejezete tárgyalja a különböző helyi szervezetek aktív szerepvállalásának szükségességét az együttes elemzés és a teljes körű meghatározás érdekében. A helyi szereplők mozgósításának és folyamatban való aktív részvételének különböző eszközei vannak.

A **tájékoztatói szint** aktív részvételt segítő néhány eszköze:

- Hírlevél.
- Újság és helyi nyomtatott sajtó.
- Helyi rádió.
- Szórólap.
- Kiállítás.
- Helyi megbeszélések.
- Formális és informális találkozók.
- stb.

A **tanácsadói szint** aktív részvételt segítő néhány eszköze:

- Egyéni interjú.
- Felmérés.
- Közvélemény kutatás.

- Találkozók (területi, tematikus, hatósági csoportok).
- Projekt specifikus konzultáció.
- Együttműködési csoportok.
- stb.

A koordinációs és döntéshozatali szint aktív részvételt segítő néhány eszköze:

- Tematikus csoportok vagy munkacsoportok (turizmus, ipar, stb.); transzverzális programok (fiatalok bevonása, terület vonzerejének javítása, stb.).
- Kerületi bizottságok.
- Fórumok, konferenciák, közmeghallgatások.
- Tanácsok (fejlesztési, városi, közösségi).
- stb.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

2. Lecke: A terület helyzetének elemzése és meghatározása

4. Rész: Példák és kérdések

1. Példák a területi elemzésben és meghatározásban való részvételre

Az alábbiakban olvasható a példák listája:

- **"Pays du Diois" (Rhône-Alpes)** – példa a lakosság mozgósítására.
- **Puisaye-Forterre (Bourgogne)** – példa a munkacsoportok területi elemzésben és meghatározásban való részvételére.
- **A stratégiai tervezés módszertani kerete Araitz et Betelu (Navarra)** – példa a munkacsoportok projektciklusban való részvételére.
- **"Orientimpresa" (Veneto, Toscana, Emilia-Romagna)** – példa a különböző helyi szereplők részvételére a területi projekt meghatározásában.
- **Regionális Vidékfejlesztési Iroda (REVI) (Magyarország)** – példa a helyi fejlesztési irodák működésére és tevékenységi területeikre. Egyben példa egy vidékfejlesztési operatív programra.
- **ZOD Zálói, Cseh Köztársaságban kidolgozott esettanulmány** – példa a stratégiai tervezés és meghatározás kidolgozás lépéseire, és stratégiák kidolgozására, amelyek később a stratégiai cselekvési terv alapjául szolgálnak.

2. Elméleti kérdések

1. Munkahelyén, ahol fejlesztési szakemberként dolgozik, végeztek már területi elemzést?

Részt vett Ön ebben? Milyen formában? Ki volt a felelős vezető? Pontosan milyen elemzés volt?

2. Amennyiben Ön felel a területi meghatározásért, milyen módszert használ leggyakrabban? Miért? Megjegyzés?

3. Úgy érzi a meghatározás valós vagy csak részleges képet ad a terület helyzetéről? Az elemzés figyelembe veszi a korábbi fejlesztéseket? Hogyan jellemezné területe jelenlegi helyzetét (pozitív és negatív tényezők)?

4. Azonosítani tudta a különböző, a területén működő hatósági csoportokat? Van velük személyes kapcsolata? Hogyan látja a hatósági rendszert saját területén belül?

5. Milyen tapasztalatai vannak a helyi hatóságok területi projekteken való részvételével kapcsolatban? Úgy gondolja elégségesek? Kielégítőek?

6. Mik az együttes elemzés kivitelezésének legfontosabb akadályai?

7. Mi egy elemzés eredménye?

3. Gyakorlati kérdések

1. Hogyan tudná teljessé tenni az elemzés által adott képet? Milyen eszközöket használna?

2. A korábban vizsgálati és kérdőív modellek alapján szerkessze meg saját felmérési vázlatát (minőségi elemzés), és az irányított interjúhoz használt kérdőívét.

3. Listázva tüntesse fel a területén működő helyi szervezetek projektekben való részvételének (vagy távolmaradásának) pozitív illetve negatív hatásait.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

3. Lecke: Előrejelzés célja: A lehetséges jövő feltérképezése

1. Rész: Bevezetés

1. A területi előrejelzés fogalma és előnyei

A területi előrejelzés módszertana sokat fejlődött Európában és különösképp Franciaországban az elmúlt évek során. Ez a fejlődés elsősorban decentralizációs törvény és egyéb jogi szabályozások keretein belül, a vidéki hatóságokhoz eljutó szaktudásnak köszönhető.

A területi előrejelzés általános módszertana a vizsgált terület komplexitása alapján legalább három különböző szinten határozható meg:

1. hatósági stratégiák,
3. közigazgatási szintek többfélesége,
3. területek és kompetenciák összetettsége.

Az előrejelzés előnyei

Az előrejelzés célja a **hatóságok területüket formáló tevékenységének segítése** azon elv alapján, hogy a jövő nem lesz, hanem meg kell teremteni.

Gaston Berger mondta, hogy "a jövőt nem mint egy jelenben eldöntött, hanem mint egy alakítható dolgot kell szemlélnünk"¹.

A vizsgálat módszere segít a hatóságoknak, hogy utazást tegyenek a jövőbe, melynek alapján kiválaszthatják a kívánt célhoz vezető utat.

2. A területi előrejelzés feltételezései

Hugues de Jouvenel² szerint az előrejelzés három feltételezésen alapszik:

- **A JÖVŐ A SZABADSÁG:** számos nyitott lehetőséggel. A történelem során az emberiség eszméket alkotott, hogy csökkentse az ismeretlen jövő bizonytalanságát. Adott módszerek következetes alkalmazásával lehetséges a jövő elképzelése és a területi hatóságok számára kedvező irányba történő alakítása.
- **A JÖVŐ AZ ERŐ:** *"amikor sürgős, már késő"*.
A nélkülözés az előrelátás hiányának eredménye.
A változások ütemének gyorsulása egyre szükségesebbé teszi az előrelátást. Igaz, hogy a gyors változások a jobb alkalmazkodóképesség érdekében elősegítik az érzékenységek fejlődését. Ennek ellenére az azonnali és folyamatos alkalmazkodóképesség utópisztikus.

¹ Futuribles, 1993. szeptember (A Futuribles egy független, jövőkutatással foglalkozó, non-profit, nemzetközi szervezet)

² Az International Futuribles képviselője és a Futuribles Review vezetője

Az előrejelzést végzők a változás esetén tapasztalt viselkedés négy formáját különböztetik meg:

- Passzív: "esemény elfogadása"
- Reaktív: "nem várt probléma megoldása"
- Preaktív: "a várt változáshoz való alkalmazkodás"
- Proaktív: "a kívánt változás előidézése"

- **A JÖVŐ AZ AKARAT:** *ahogy Seneca mondta "jó irányból fúj a szél annak, aki tudja hová tart"*. Egy terület jövője a hatóságok változtatási hajlandóságának, valamint az elképzelésekből eredő projektek végrehajtásának függvénye.

3. Az előrejelzési megközelítés jellemzői

Az előrejelzésnek³ három jellemzője van, amelyek megkülönböztetik azt a várakozástól:

1. Az előrejelzés egy többsíkú, tudományos megközelítés, melynek során szisztematikusan és egymással összefüggésben kell figyelembe venni a jelenségek okait, nem pedig külön-külön.
2. Az előrejelzés az idő múlt-, jelen- és jövőbeli dimenzióit együttesen kezeli. Kizárólag egy hosszútávú elemzéssel lehet kiküszöbölni az "idő tényezőt", és megismerni a rendszer igazi mozgatórugóit.
3. Az előrejelzés magában foglalja a hosszantartó és kívánatos töréseket, melyeket okozhat a külső hatás (pl. piaci telítettség), innovációk és hatóságok túlzott száma, vagy a hatóságok játékszabályok megváltoztatására vonatkozó hajlandósága.

³ Futuribles, 1993. november

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

3. Lecke: Előrejelzés célja: A lehetséges jövő feltérképezése

2. Rész: Elmélet

1. Az előrejelzési folyamat szakaszai

Az előrejelzési folyamat az alábbi szakaszból áll:

- A vizsgálat tárgyának meghatározása: területi előrejelzések esetében ez a terület jövője.
- Az elemzési rendszer kidolgozása a vizsgált változók és azok egymás közötti viszonyának (befolyás/függés) meghatározása.
- A paraméterek változási hipotézisének mutatók és részletes vizsgálat alapján történő felállítása.
- Lehetséges forgatókönyvek, kimenetek megalkotása (megerősítő és ellentétes).
- Megfelelő stratégia kiválasztása.

A 3. Lecke "Baszkföld strukturális elemzése és jövőképei 2010-ig" című első részében található francia referenciák példaként szolgálnak a területi előrejelzés elkészítésének módszertanára.

Figyelem!: Ezek nem olyan példák, amelyek komplex és speciális módszertanát lépcsőről lépésre be kell tartani. Csupán referenciaként szolgálnak a továbblépéshez. Egy fejlesztési ügynök nem tud önállóan területi előrejelzést végezni, szakemberek véleményére is szükség van.

2. Fejlesztés

Az elemzési és előrejelzési fázisok lehetővé teszik a terület jelenlegi lehetséges jövőbeli helyzetének vizsgálatát. Ezt követően, a megszerzett információk birtokában meghatározható a kívánt cél eléréséhez vezető irány, amely a helyi hatóságok, helyesebben a területfejlesztési projekt vezetését kiválasztó szervezet határozott döntése.

Az elemző előrejelzés során meghatározhatók azok a kulcsfontosságú kérdések és potenciális problémaforrások, melyek figyelmen kívül hagyása a terület szempontjából jelentős jövőbeli következményekkel járhat. Ezek a fontos elemek rávilágítanak és összegzik azokat a pilléreket, amelyekre alapozni lehet egy terület jövőjét.

A terület számára fontos elemek gyakorlati példái:

- A területen meglévő tevékenységi területek közötti összefüggések feltérképezése (pl. turizmus és kultúra, természeti- és életkörnyezet menedzsmentje, lakáspolitikai, vállalkozásalapítás).
- A tevékenységek közötti, területi értelemben vett különbségek kiegyenlítése a koncentráció/elnéptelenedés hatásainak (központ-periféria) megszüntetésére.

- Magas szintű, megfelelő feltételeket biztosító pólus kialakítása.
- Részvételi szándék és hajlandóság elősegítése.
- Lakosság létszámának megtartása a terület vonzerejének javításával és a társadalmi kapcsolatokat javító tevékenységek megteremtésével.
- A területen belül rendelkezésre álló emberi erőforrás "minőségének" (képzések) és a társadalmi mechanizmusok fejlesztése.
- A területi és gazdasági egyensúly ellenőrzése.
- stb.

Természetesen minden terület egyedi helyzeteket és sajátos problémákat teremt, amelyek az elemző és előrejelző tevékenység során kerülnek felszínre és kapnak megfelelő figyelmet.

A 3. Lecke "Limousin Példa 2017 – területi előrejelzés módszertana" című második rész, a Benoît Lajudie forгатókönyv alapján bemutatja az előrejelzés lépéseit és módszereit, valamint a stratégia alkalmazását.

3. Stratégiai orientáció

A hatósági döntéseket a stratégiai orientációk alakítják a terület jövőképehez. Az irányok meghatározása csak az elemzési fázis után következhet. A stratégiai orientációk teszik a hatósági döntések mögötti szándékot a terület jövője szempontjából értelmezhetővé.

A stratégiai orientációkat egy konkrét dokumentum összesíti, melyet gyakran **területi kartának** is neveznek.

Az alábbi általános szabályok jellemzőek a kartára:

- Közép- illetve hosszú távú célokat fogalmaz meg, amelyeket meg kell különböztetni a 2-3 évre szóló operatív programoktól.
- A terület egységes fejlesztési tervét tartalmazza.
- A területenként megfogalmazott karták egyre inkább referenciának tekintik a "Local Agenda 21" előírásait, amely a fenntartható fejlődést célzó nemzetközi törekvés helyi, lokális programja.
- Elsősorban a terület problémás helyzeteit és azok elemeit célzó alapvető, térbeli orientációkat indítványoz.
- Erősíti a városok és vidéki területek közötti összetartást, kapcsolatot.
- A kartát, hatósági jóváhagyással, egy választott testület fogalmazza meg.
- Összegez egy a hatóságok törekvéseit összegző, kartográfiai dokumentációt.

A területi karta összeállításakor számos buktatót kell elkerülni:

- A stratégiai elemzés hiánya: még napjainkban is sok területfejlesztési illetékes figyelmen kívül hagyja a stratégiai elemzést és kizárólag a cselekvési tervre koncentrálnak, a célok és azok eléréséhez vezető út konkrét meghatározása nélkül.

- Komoly döntések hiánya: egy megegyezés és stratégia nélküli karta nem több, mint cselekvések és eljárási módszerek katalógusa, ami aligha változtatja meg a jelenlegi helyzetet.
- Szektorális megközelítés: a területfejlesztési programnak átfogónak és integrálnak kell lennie. Nem korlátozódhat kapcsolat nélküli, egyedi szektorokra koncentráló projektekre.

Az alábbiakban olvasható néhány példa a karta és stratégiai dokumentáció gyakorlati megalkotására.

Példák natúrparkok kartáira

A natúrpark a veszélyeztetett természeti- és kultúrtörténeti értékek megőrzésének szervezeti formája; védettségi kategóriákat tekintve a nemzeti park és a tájvédelmi körzet között áll. A karta konkrétan meghatározza a szóban forgó terület és a régió szándékát. A dokumentáció tízévente megújítható.

A karta garantálja a park területének védelmét és annak fejlesztési projektjeit. Meghatározza az elérendő célokat, cselekvési irányokat, valamint a megvalósítási intézkedéseket.

A karta tartalmaz:

- Egy jelentést, amely meghatározza az általános irányt és a terület egészére vagy részeire vonatkozó konkrét lépéseket.
- Egy tervet, amely térképeken illusztrálja a jelentésben leírt intézkedések által érintett területeket.
- Mellékleteket, amelyek felsorolják a kartát jóváhagyó közösségeket, a parkot működtető szervezet felépítését, és az állammal kötött megállapodást.

Példa az országos kartára

Az országok közösségek által megalkotott fejlesztési területeket egyesítenek. Az országos karta felsorakoztatja a köz- és magánszféra szereplőit egy adott projekt mellett. A karta a terület egységes és időtálló fejlesztési tervét és az abból eredő orientációkat, valamint a kivitelezés konkrét lépéseit tartalmazza.

A Pamplona (Navarra) Stratégiai Terv

A terv egy "gazdaságilag versenyképesebb és társadalmilag egységesebb város" megvalósítására vonatkozik. Ennek érdekében a stratégiai terv olyan "városmodell" megalkotását célozza, amely – a lakosság érdekeit szem előtt tartva – maximálisan figyelembe veszi a gazdasági és társadalmi szereplők igényeit. Továbbá, a komparatív előnyök meghatározása érdekében, a terv tartalmazza a külvárosi területek versenyhelyzetének elemzését, és a belső illetve külső értékeléseket.

A Comarco Cinco Villas (Aragon) stratégiai elmélet

Az elméleti munka egy olyan "vegyes" fejlesztési modell alkalmazásához vezetett, amely az agrár-élelmiszeriparhoz kapcsolódó mezőgazdasági termelés megtartását és javítását, a több hozzáadott értéket termelő sokrétű ipar fejlesztését, valamint a helyi szolgáltatásokra és a turizmusra alapozott új szolgáltatási szektor létrehozását célozza.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

3. Lecke: Előrejelzés célja: A lehetséges jövő feltérképezése

3. Rész: Módszertani példák

1. Szerkezeti elemzés – Baszkföld jövőképe 2010-ig

A 2. lecke "Az előrejelzés lépései" című első rész bemutatta az előrejelzés fázisait. **A Baszkföld jövőképe 2010-ig**¹ tartalmaz néhány példaként szolgáló, a területi előrejelzéshez szükséges szerkezetelemzési módszert.

Az elemzés célja nem a jövő megjósolása, hanem a hatóságok kezébe adni olyan elemzési módszert, amely segít a terület jövőjét befolyásoló döntések meghozatalában. Mindenekelőtt a döntéshozatalhoz nyújt segítséget.

A szerkezeti elemzésnek két, egymást kiegészítő célja van:

1. Felkészítse az elemzést végzőt a vizsgált területi egység lehető legmegfelelőbb képviselőjére, jelent esetben a 262 ezer lakosú Baszkföldre.
2. Csökkentse a rendszer összetettségét, kiemelve az alapvető változókat és kapcsolatokat.

Első lépésben egy szakértői csoport adott változók alapján megvizsgálja a rendszert és annak környezetét, majd megállapítják a változók közötti kapcsolatokat, ezzel rávilágítva az első pillantásra nem egyértelmű, konzekvenciák közötti összefüggésekre.

Az így nyert információk alapján a szerkezeti elemzés megmutatja minden egyes változó szervezetten belüli relatív szignifikanciáját. A fontossági sorrend felállítása után már egyszerű a rendszer minőségi előrelépését segítő változók kiválasztása.

A szerkezeti elemzés segíti a rendszer működésének környezeti kontextusában történő megértését és csökkenteni annak összetettségét azokra a kulcsfontosságú változókra, amelyekre valóban érdemes figyelni.

A "Pays Basque 2010" esetében ezt az elemzést a François Bourse által vezetett GERPA cég (tervezési előrejelzés kutató és tanácsadó csoport) végezte 1993-ban.

Az említett szerkezeti elemzésnek több szakasz volt:

A SZAKÉRTŐI CSOPORT ÖSSZEÁLLÍTÁSA

A szerkezeti elemzés minősége a munkacsoport alkalmasságától és szakértelmétől függött, amely mind a vizsgálatot, mind pedig a tervezést és területfejlesztést végző hatóságok esetében egyaránt érvényes volt.

A RENDSZERT MEGHATÁROZÓ VÁLTOZÓK ÖSSZEGYŰJTÉSE ÉS DEFINIÁLÁSA

¹ A Pays Basque előrejelzési klub 1993-94. között végzett munkája

A munkacsoport a megbeszélések és az eredmények összesítése után több ilyen összegzést készített. Egy kezdeti listán közel 130 tényező került felsorolásra.

Több munkaszakaszt követően a végleges lista 55 változót² tartalmazott, amelyek Baszkföld fejlődését befolyásoló múlt-, jelen- és jövőbeli mutatóit jellemezték.

A meghatározott változók nyolc kategóriába sorolhatók:

- Környezeti változók.
- Területi tervezés és dinamika.
- Lakosság és civil szervezetek.
- Intézmények és szabályozások.
- Kultúra, értékek és hajlandóság.
- Termelési rendszer.
- Oktatás, képzés.
- Fizikai környezet, életkörülmények.

A VÁLTOZÓK KÖZÖTTI KAPCSOLAT MEGHATÁROZÁSA

A változók rendszeren belüli szignifikanciája egy kéttényezős mátrix segítségével könnyen ábrázolható. Ezek a tényezők a **hatás** és a **függőség**³.

A hatás a változó rendszerre gyakorolt befolyását méri, más szóval az erős hatású változó fontos befolyással bír a rendszeren belül, így elősegítheti (motorja lehet) vagy hátráltathatja (fékezheti) a fejlődést.

A függőség megmutatja, hogy a változó miként reagál a rendszer egyéb változóinak módosulására; a változó függősége annál magasabb fokú, minél érzékenyebben reagál a rendszer változásaira.

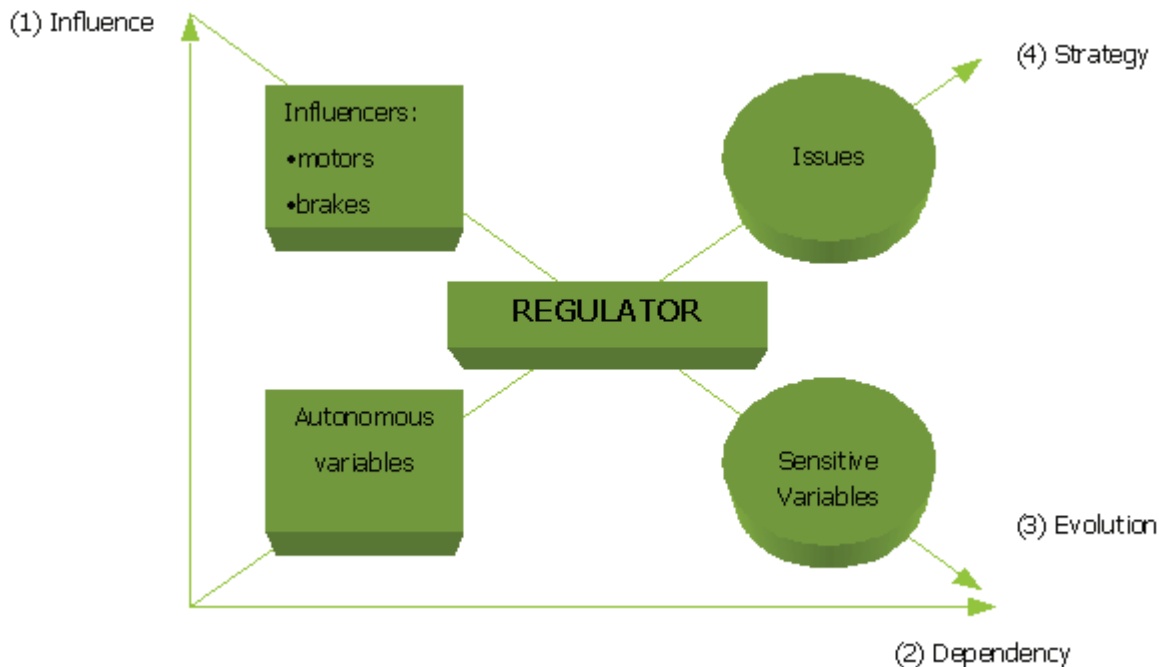
A VÁLTOZÓK ELŐREJELZÉSI TÍPUSÁNAK MEGÁLLAPÍTÁSA

A hatás-függőség diagram értelmezése: a rendszer összes változójához rendelhető egy hatás- és egy függőség érték. Az értékek ismeretében a változó elhelyezhető a hatás-függőség diagramon.

² Példák kijelölt változókra: Bayonne város vonzereje, egyetemi oktatás fejlesztése, közösséghez/kultúrához tartozás érzése, új tevékenységek és határon átnyúló kereskedelem megjelenése, fiatalok szerepe és fontossága Baszkföld társadalmában, vidéki lakosság értékei és törekvései, stb.

³ A jelenbeli vagy közeli múltban tapasztalt kapcsolat létezése és intenzitása került feljegyzésre: nincs kapcsolat (0), gyenge kapcsolat (1), közepes kapcsolat (2), erős kapcsolat (3)

A változók előrejelzési típusának megállapítása



A változók grafikai megjelenítése lehetővé teszi a változók típusának négy tengelyen történő ábrázolását:

- (1) A **hatás tengely**: minél magasabban helyezkedik el a változó ezen a tengelyen, annál nagyobb jelentőséggel bír a rendszerben.
- (2) A **függőség tengely**: minél kintebb helyezkedik el a változó ezen a tengelyen, annál érzékenyebb a rendszer változásaira.
- (3) Rendszer **értékelés tengely**, amin elhelyezkednek:
 - Az erős hatású és gyengén függő változók meghatározzák a rendszer működését (input változó).
 - A közepes hatású és függésű változók részt vesznek a rendszer szabályozásában (shift változó).
 - A gyenge hatású és erősen függő, érzékeny változók felelnek a rendszer működésének eredményeiért (output változó).
- (4) A **stratégiai tengely**, amin elhelyezkednek:
 - Gyenge hatású és függésű önálló változók, amelyek gyenge kapcsolatban állnak a rendszerrel vagy csak a hosszú távú trendeket befolyásolják.
 - Erős hatású és erősen függő, kulcsfontosságú változók, amelyek meghatározzák a rendszer stabilitását vagy adott esetben instabilitását.

A leírt kapcsolatok mellett a változók lehetséges hatásai a mátrix multiplikátor program, MICMAC⁴ segítségével is feltérképezhetőek. Az elmélet hatás és fontosság szerint sorba rendezi a változókat, felvetve új kérdéseket, amelyek segítenek a rendszer dinamikájának alaposabb megismerésében.

AZ ELEMZÉS KORLÁTAI

A módszer célja a döntéshozó munkájának segítése és támogatása, nem pedig a döntések meghozatala. Nem mutatja be a rendszer részletes működését, hanem a szervezet főbb elemeit állítja előtérbe. A szerkezeti elemzés eredményeinek felhasználásakor figyelembe kell venni, hogy a vizsgálathoz használt változók szubjektív alapon kerültek kiválasztásra.

Mindezek ellenére, mivel minőségi paramétereket alkalmaz, a módszer rugalmasabb a kizárólag mennyiségi adatokra támaszkodó modelleknél.

LEHETSÉGES FORGATÓKÖNYVEK KIDOLGOZÁSA A BASZKFÖLDI ELEMZÉS ÉRTÉKELÉSÉRE

A szervezeti elemzés kulcsfontosságú változóinak értékelése alapján három lehetséges forgatókönyv készült:

- Alapvető forgatókönyv a 2000-ig meghatározott, általános trendek alapján.
- Három szembeállított forgatókönyv, az alapvető forgatókönyv egységes területi politika kiterjesztése nélküli, 2010-ig való kiterjesztése és Baszkföld területi felosztása alapján.
- Két voluntarista forgatókönyv a tervezés és fejlesztés feltételrendszerének kidolgozása, valamint a feladat-végrehajtási formák szerinti megkülönböztetés alapján.

2. Limousin 2017 – A Területi Előrejelzés Módszertana

A második lecke első fejezetében már említett tanulmány a területi előrejelzés módszertanát és stratégiai megközelítését vizsgálja. A példaként használt tanulmány a Benoît Lajudie által készített **Limousin 2017**⁵.

A Limousin 2017 módszertanának kiválasztását három fontos tényező határozta meg:

1. Egy 10 évvel korábbi gyakorlat, az egy éves retrospektív fázis alkalmazása.
2. Stratégiai döntések, kilátások a 2000-2006-os időszakra (kivitelezési megállapodás, Voynet törvény, U3M), amelyek a figyelmet a konkrét feladatokra irányította.
3. A területfejlesztési politika hatóságokat illetve szervezeteket mozgósít és kapcsol össze, ezzel a rendszer középpontjába helyezve őket.

A hatóságok meghatározott tanulmányok, szakértői tanácsok, és egyéb, mások által végzett munka eredményei alapján végezték feladataikat. A felhasznált információk kétféleképpen lehettek:

⁴ Michel Godet, a "Conservatoire National des Arts et Métiers" professzora és a "Manuel de prospective stratégique" (Stratégiai Előrejelzés Kézikönyve) szerzője által kidolgozott elmélet. Párizs: Dunod 2001 (2. kiadás)

⁵ "Limousin 2017: területi előrejelzés gyakorlata"; Benoît Lajudie (Limousin Regionális Bizottság); Futuribles No. 268 2001. október

1. Az alapvető trendekre vonatkozó információkat tartalmazó, általános tanulmányok eredményeit összegző munkák.
2. A Limousin strukturális helyzetére vonatkozó, annak alapvető trendjeit elemző, specifikus tanulmányok.

Két működési, végrehajtási fázis került meghatározásra:

1. A diagnosztikai fázis, melynek során a környezet, majd a Limousin alapvető trendjei kerültek meghatározásra és elemzésre a terület és régió problémáinak és kihívásainak definiálása céljából.
2. A stratégiai fázis, melynek során a területi problémákat és kihívásokat – remélhetőleg – kezelő célok kerületek kidolgozásra.

A munka felépítésének keretét az előkészületi fázis eredményei biztosították. Ennek megfelelően a környezet és a Limousin megközelítése a tevékenység (gazdaság), társadalom (emberek), és a terület szemszögéből és érdekei szerint történt. A különböző megközelítések szintéziséből, tematikus csoportok jöttek létre.

Az elvégzett munka és elemzés megerősítette és igazolta a korábban megfogalmazott jövőképet. Ezen felül a jelentés célul tűzte ki a terület helyzetének bemutatását a tevékenységek, emberek és területi egységek komplex meglévő és lehetséges összefonódásainak elemzésével. A Limousin szisztematikus jövőképe szorosan kapcsolódik az élet és fejlődés faktorai közül kiemelkedő emberi tényezőkhöz.

A Limousin 2017 hatásai azonnali érezhetőek voltak: a tanulmány befejezése egybe esett az Országos Vidékfejlesztési Terv 2000-2006 időszakra vonatkozó megállapodásának időpontjával. Ez hasznosnak bizonyult a kompetenciák, immateriális erőforrások és a terület szerkezeti felépítésének meghatározásakor felmerülő problémák megoldásakor. A Limousin 2017 megbízható ex-ante értékelésként működött.

A Limousin 2017 utáni időszak komoly kihívást jelent: a területen élők jövőbe vetett bizalma nagyon alacsony. Az új rendelkezések lehetőséget kínálnak a negatív folyamatok visszafordítására, melynek eredményeként talán megállítható lenne a fiatalok tömeges elvándorlása.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

3. Lecke: Előrejelzés célja: a lehetséges jövő feltérképezése

4. Rész: Kérdések

1. Elméleti kérdések

1. Mit tud az előrejelzés fontosságáról?

2. Mik az Ön területét érintő problémák? Fel tud sorolni olyan problémákat, amelyek megoldásán dolgozik? Az Ön véleménye szerint ezek a problémák egyeznek az előrejelzésben megjelöltekkel? Mikor, hogyan és ki fogalmazta meg ezeket a problémákat?

3. Milyen különbséget tesz a stratégiai kérdések/problémák és a stratégia irányultsága között?

4. Mi a véleménye ezekről a problémákról? Véleménye szerint ezek specifikus vagy általános problémák? A terület melyik részére jellemzőek? A hatóságok és a lakosság által ismert és elfogadott problémák ezek?

5. Hogyan és ki által került kidolgozásra a hatás/függőség diagram?

2. Gyakorlati kérdések

1. Ismeri saját területén a stratégiai orientációkat? Hogyan alkalmazzák ezeket?

2. Az Ön véleménye szerint az orientációk meghatározása a "lentől felfelé" (bottom up) vagy a "fentről lefelé" (top down) módszer segítségével történt? Milyen megjegyzései vannak a témához?

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

4. Lecke: Cselekvési terv

1. Rész: Bevezetés

1. Kartától a cselekvésig

A működési program a kartából következik, annak gyakorlati kiterjesztése.

A karta határozza meg a területfejlesztési program szerkezetét (felépítését), a cselekvési terv pedig a karta tartalmának gyakorlati megvalósításához nyújt útmutatást.

A területi kartából eredő működési terv három szakaszban valósítható meg:

A CSELEKVÉSI LEHETŐSÉGEK ÖSSZEGYŰJTÉSE

Itt a magán- és közszféra szereplői által kialakított projektek meghatározása a cél. Némelyikük már az elemzési fázisban megfogalmazódott, mások az értékelési fázisban vagy a stratégia kialakításakor formálódtak, néhány esetben pedig speciális gyakorlatra volt szükség. Különböző vezetői szervek, a karta céljait tettekben megfogalmazva is javasolhatnak cselekvési lehetőségeket.

A LEHETŐSÉGEK RANGSOROLÁSA

A cselekvési lehetőségek egyenkénti értékelésére van szükség. Az értékelés és rangsorolás alapja, hogy milyen mértékben járul az adott cselekvés a területi projekt sikerességéhez. Az analízis a cselekvések konzisztenciáját két szinten vizsgálja:

- A cselekvés megfelelően illeszkedik a szektorális és tematikus célokhoz?
- A cselekvési terv garantálja a kartában elemzett átfogó és egységekre vonatkozó konzisztenciát?

A CSELEKVÉSI TERV KIALAKÍTÁSA

A terv kialakítása az egyes cselekvések szükségességének vizsgálatával történik, amely értékeli, hogy az adott cselekvés mennyire képes mobilizálni és hol helyezkedik el a fontossági sorrendben.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

4. Lecke: Cselekvési terv

2. Rész: Elmélet

1. A cselekvési terv tartalma

A cselekvési tervnek az alábbi általános információkat kell tartalmaznia:

- A cselekvés világos megnevezése, amelyből egyértelműen kiderül, hogy mit kell tenni.
- A projekt kontextusa és kapcsolata a területi kartárhoz.
- A várt célok, melyek mindegyike konkrét, elérhető és mérhető.
- A terv megvalósításának módja, jellege.
- Szerződő hatóságok.
- Költség- és tervezett finanszírozási terv.
- Értékelési kritériumok.

2. Szerződéskötés

A terv kidolgozása előtt a szerződő hatóságok irányába gyakran igazolni kell a projekt megvalósíthatóságát. A privát és állami projektek esetében egyaránt három döntő kritérium határozza meg a projekt megvalósíthatóságát.

1. **A PROJEKT CÉLJA:** kielégíti a projekt egy vagy több, a területtel kapcsolatban megfogalmazott szükségletét? Ha igen, milyen formában elégíti ki azt/azokat?
2. **A PROJEKT FINANSZÍROZÁSA:** van a projekt előkészületeit, kivitelezését és fejlesztését finanszírozni képes "szponzor" (szerződő hatóság)?
3. **A PROJEKT FOLYAMATOSSÁGA:** a kezdeti időszak után is garantált a pénzügyi finanszírozottság?

A szerződéskötés megállapodást jelent az alábbi felek között:

- Egyrésztől a területet képviselő jogi szervezet (társadalmi közösségek, testületek, stb.), a projekt és annak működésének finanszírozója.
- Másrésztől partnerek a közsférából (állam, régió), akik a területi prioritásoknak megfelelően mobilizálják a hatóságok pénzügyi forrásait.

A szerződés feltételei a felek közötti egyeztetés tárgyát képezik. A létrejött szerződés a helyi kezdeményezések és a kormányzati szintű általános érdekek konszenzusa.

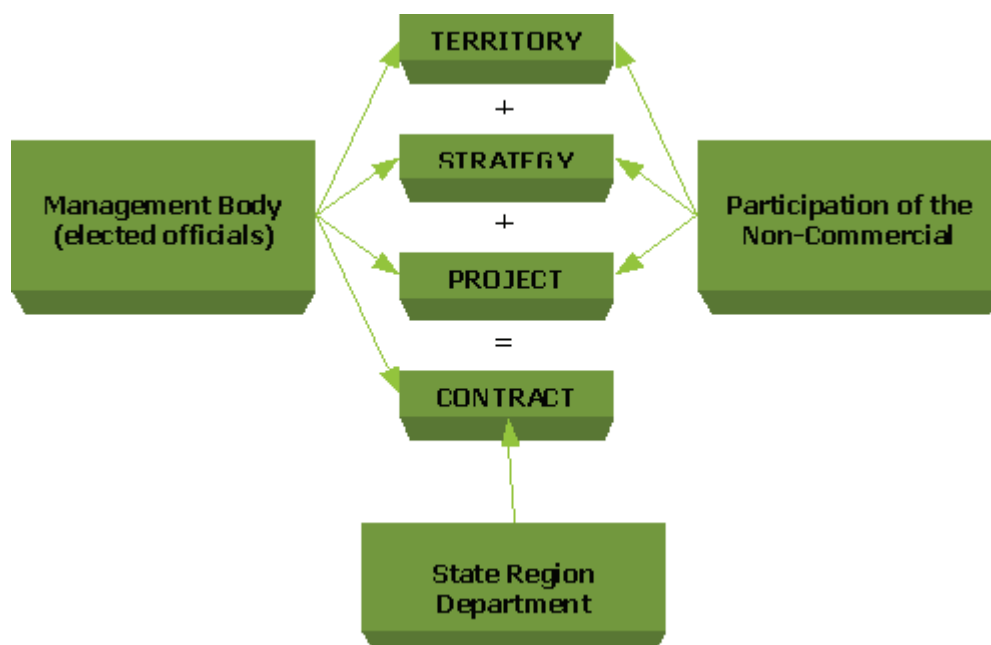
A szerződés időtartamának hossza a megállapodás alapján változhat (a régiók által kötött 3 éves szerződéstől, a 6 éves terv-kivitelezési megállapodások területi részéig).

A szerződés tartalmazhatja:

- A projekt elemzési módszertanát és szakaszait.
- A különböző elvégzendő feladatokat, a terület és a partnerek (állam, régiók) közös megegyezése alapján.
- Hosszú távú pénzügyi források biztosításának módját, az aláíró felek támogatási intézkedéseit.
- Az aláírók által meghatározott együttműködés alapelveit és formáit annak érdekében, hogy ellenőrizhető legyen részvételi hozzájárulásuk.
- További más partnerekkel (pl. the Agences de l'Eau vagy Ademe) kötött megállapodások csatolhatók a szerződési dokumentációhoz.

3. Stratégiai tervezés

A területi szintű stratégiai tervezés az alábbi ábra segítségével valósítható meg:



management body (elected officials) – irányító testület (választott tisztviselők)
participation of non-commercial – nem kereskedelmi szervezetek szerepvállalása

“A terület elemzése és meghatározása” fejezet, “Elemzéstől a meghatározásig” című rész egy példán keresztül mutatja be, hogyan lehet a meghatározást a projekt ciklusba illeszteni. A példaként használt projekt a Baszkföldön került kivitelezésre.

Kérem, olvassa újra ezt a példát a területalapú stratégiai tervezés kontextusában, lépésről lépésre a meghatározástól a szerződésig.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

4. Lecke: Cselekvési terv

3. Rész: Módszertan

1. Érdekegyeztetés

A kidolgozott stratégiában foglalt feladatok végrehajtása szinte minden esetben együttműködést kíván a helyi szereplők és partnerek részéről.

Ennek következtében a fejlesztési folyamat során sok időt kell fordítani a kapcsolatok ápolására, **érdekegyeztetésekre, csoportos munkákra** és a közös **feladatmegoldásra**.

A 3. sz., kapcsolódó érdekeket tárgyaló Modul konkrét technikákat és módszereket tartalmaz az **érdekegyeztetés, csoportos munka, és megbeszélések irányításával** kapcsolatban.

Megfelelő figyelmet kell fordítani az egyeztetésre és az ahhoz fűződő döntésekre, hiszen a közös érdekek megtalálása döntő lehet az adott feladat sikeressége szempontjából.

1. sz. Modul: Stratégiai tervezés

4. Lecke: Cselekvési terv

4. Rész: Kérdések

1. Elméleti kérdések

Milyen eredményt hoznak a területi problémákra irányuló cselekvések és ezeket hogyan szolgálja (támogatja) az előzetesen meghatározott stratégiai megközelítés?

2. Gyakorlati kérdések

1. Vannak az általános cselekvési tervhez kapcsolódó feladatai? Ki és hogyan határozta meg ezeket a feladatokat?

2. Ha nem, akkor az Ön specifikus feladatai részét képezik egy nagyobb programnak? Tisztában van az átfogó program részleteivel?

3. Milyen nehézségekkel találkozott (Ön vagy területe) és milyen problémákat kellett megoldania a szerződés előkészítése és megkötése során? Kik az aláírói ezeknek a szerződéseknek? Úgy érzi, hogy a szerződési feltételek megfelelően képviselik a lakosság rangsorolt szükségleteit?

4. Hogyan kezdene hozzá egy stratégiai terv előkészítéséhez?

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

1. Lecke: Bevezetés, a "projekt" koncepciója

1. Rész: Bevezetés

1. Mit jelent a "projekt" kifejezés?

Miért említjük olyan sokszor a "projekt" kifejezést?

Mondhatnánk, hogy egy "projekt" kultúrában élünk.

Mindazonáltal a szónak rengeteg jelentése van, melyek közül sok a valóságra vonatkozik.

Például mi lehet közös ezekben a projektekben?: valaki házat szeretne építeni, egy fiatal nő külföldre szeretne utazni, gazdálkodók egy csoportja területük társadalmi és gazdasági fejlődése érdekében új tevékenységeket szeretne bevezetni.

Ha egy terv valamilyen cselekvést eredményez, akkor az válasz egy racionális szükségletre.

Ennek megfelelően, minden fejlesztési projekt négyféle érvelés együttes eredménye:

AZ ÁLLAM ÉRVELÉSE fentről lefelé mutat és célja a nemzeti egyensúly megteremtése. Az állam finansiális, törvényi és döntéshozatali szerepet vállal.

A TERÜLETI HATÓSÁGOK ÉRVELÉSE (önkormányzatok, önkormányzati szövetségek, régiók, adminisztratív szervek); horizontális és célja a társadalmi, kulturális és gazdasági prosperálás. A területi hatóságok a finansiális eszközöket és az infrastruktúrát biztosítják.

A VÁLLALKOZÁSOK ÉRVELÉSÉNEK célja a fogyasztási lánc (termelés – elosztás – fogyasztás) integrálása a profitabilitás ellenőrzésével és a hozzáadott gazdasági érték keresésével.

A HELYI HATÓSÁGOK ÉRVELÉSE lentől felfelé mutat. A helyi hatóságok egyénileg vagy kollektíven cselekszenek az életkörülmények, vagy gazdasági lehetőségek és kapcsolatok javítása érdekében.

Mind a négy érvelés törvényes. A nehézséget az egyes érvelések elemzése és egysége, koherens projektbe foglalása jelenti. Számos példa van arra, hogy az ellentétes érdekek és érvek vezérelte projektek kerülnek egymással szembe és konszenzus hiányában megvalósíthatatlanok maradnak. Az ilyen „elhalt” projektek – mindenki hátrányára – pénzt és energiát pazarolnak.

2. "Projekt" a vidékfejlesztés kontextusában

A projekt fogalma a vidékfejlesztés kontextusában a jövő bizonytalanságára keresett választ jelenti.

Az alábbi táblázat tartalmaz néhányat a vidéki kontextus jellegzetességei közül, amelyek elősegítik a projekt koncepcióját a bizonytalan, változó jövő kezelése érdekében.

TEGNAP: amit ismerünk	MA: bizonytalan jövő
<p>Kutatások által meghatározott, ismételhető minták a termelékenység javítására.</p> <p>Nagyszámú gazdaság, pozitív kép a gazdálkodásról.</p> <p>Magas és egyenletes fogyasztói kereslet.</p> <p>Alacsony és meghatározott kockázat.</p> <p>A fejlődés a gazdasági növekedés eredménye.</p>	<p>Minták elvesztése: ami működik egyik helyen, nem működik a másikon.</p> <p>Vállalkozások és gazdálkodók bizonytalan helyzetben, (szennyezés, minőség).</p> <p>Hullámzó kereslet, fregmentált szükségletek.</p> <p>Magas kockázat minden gazdasági szektorban és régióban.</p> <p>A fejlődésnek gazdasági, társadalmi és környezeti feltételei vannak.</p>

Egyértelmű, egyszerűen meghatározható célok.



Minden alkalommal az alapoktól, ötletekkel kell kezdeni.

<p>Sok válasz, lehetőség.</p> <p>Tanács: utánzás, korábbi projektek másolása.</p>	<p>Mobilizáció irányítása.</p> <p>Az egyéni és kollektív projektek támogatásának biztosítása</p>
---	--

TANÁCSADÓI SZOLGÁLTATÁS	PROJEKT
--------------------------------	----------------

<p>A korábban már sikerrel alkalmazott működési információ továbbadása. Kiszámíthatóság. Alacsony vagy nulla kockázat. Egyszerű döntéshozatal. "Ha egy elkezdi, a többiek követik."</p>	<p>Alkalmazkodóképesség javítása Ötletek tettekké és projektekké alakítása Bizonytalan tényezők Kockázatok: ki vállalja a felelősséget? Nehéz döntéshozatal</p>
<p>A tanácsadó</p>	<p>A vidékfejlesztési ügynök/szerv</p>
<p>Az információt kommunikálja, megérteti az üzenetet, mobilizál, és meggyőz. A gazdálkodó, az iparos vagy a vállalkozó "csak szemlélő".</p>	<p>Összeállítja és bevezeti az információt, illetve módszertant. A gazdálkodó, az iparos vagy a vállalkozó szerepet vállal, "projekt szponzor".</p>

A projekt koncepciója magában foglalja a szerepvállalást, más szóval az érintettek passzív szemlélőből aktív szereplővé válásának igényét. A szerepvállalás felelőssége vonatkozhat egyénre és csoportra egyaránt.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

1. Lecke: Bevezetés, a "projekt" koncepciója

2. Rész: Elmélet

1. Problémától a projektkig

A „projekt” szó etimológiai vizsgálata során kiderül, hogy a „projekt” és „probléma” szavak egymással kapcsolatban álló fogalmak¹.

A PROJEKT szó a latin *projicere* kifejezésből ered, melynek jelentése *előre dob, előre vetít*.

A PROBLÉMA szó pedig a görög *proballein* kifejezésből ered, melynek jelentése szintén *előre dob, előre vetít*.

Projekt és probléma szavak egyaránt egy ötlet illetve szándék (a *projekt* szó esetében), vagy megoldandó kérdés (a *probléma* szó esetében) előrevetítését fejezik ki.

Ez a közeli nyelvészeti kapcsolat mutatja a szavak egymást kiegészítő voltát:

Nincs projekt kérdések, probléma nélkül.

Nem definiálunk problémát, ha nem áll szándékunkban megoldani, nincs projekt.

A projekt tulajdonképpen egy problémás helyzetre adott válasz, reakció. Sikertelenségre vannak ítélve azok a projektek, amelyek a kezelendő probléma megfelelő vizsgálata nélkül kerültek kidolgozásra.

A probléma részletes meghatározása az első lépés a megoldás felé. A megoldáshoz az érintettek mozgósítása szükséges.

Következésképpen a **projektet egyén vagy csoport által támogatott cselekvésként definiáljuk, amely limitált időintervallum alatt elemezhető eredményeket céloz meg egy adott, egyént vagy csoportot érintő probléma megoldása érdekében.**

2. Projekt típusok

A projekt a cselekvésnek értelmet, irányt és összefüggést biztosít.

¹ J.P. Boutinet, „Anthropologie du projet” (A projekt antropológiája) PUF, 1993

Szükséges a teendők pontos meghatározása, azok finanszírozása. A teendők konkrét definiálása segíti a kreativitást és innovációt.

Többféle projektet különböztethetünk meg:

EGYÉNI PROJEKT

Az egyén kívánságaira, ötleteire és cselekedeteire vonatkozik.

VÁLLALATI PROJEKT

Intézményi szinten meghatározott célok és teendők a „jelentés”, stratégiai és érvek keresésére.

KOLLEKTÍV PROJEKT

Több egyén közösen próbál megoldani néhány őket érintő azonos vagy hasonló problémát.

A kollektív projekt a vezető karizmájának, csoport motivációjának, teendők eredetiségének, és a megvalósíthatósági lehetőségeknek az együttes eredménye.

TERÜLETI PROJEKT

A helyi hatóságok meghatározzák az elemzett földrajzi területre vonatkozó fenntartási és fejlesztési irányokat.

Egy hosszú távú fejlesztési projekt célja a helyi identitástudatra és szolidaritásra alapozott gazdasági erősítés, a részvétel megtartása és megfelelő környezetmenedzsment mellett.

3. A projekt koncepciója és szempontjai

A projekt egyben válasz a társadalmi fejlődés és változások illetve a bizonytalanság kezelésének kihívásaira.

A projekt megfogalmazza és keretbe foglalja a szándékokat.

Projektről beszélünk, ha egy személy vagy emberek csoportja:

- közös, meghatározott problémával áll szemben,
- meghatározza a szándékokat (mit akar csinálni),
- tisztázza a célokat (értékelhető, elemezhető eredmények)
- mozgósítja a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat (emberi, tárgyi, szervezeti, pénzügyi, időrések),
- és előre látja az eredmény elemzéséhez szükséges feltételeket és eszközöket.

A vidékfejlesztési ügynök/szervezet esetében a vidékfejlesztési projekt erőforrásainak megteremtéséhez és figyelemmel kíséréséhez szükséges:

- a projekt módszertanának elsajátítása
- az adott projekt egy nagyobb fejlesztési egységbe integrálása

- a csoport számára olyan előírások kidolgozása, amelyek segítenek az ötletek „megteremtésében” és kifejezésében, befolyásoló paraméterek vizsgálatában, és a csoport működésének irányításában.

Néhány fő szempont jellemzi a projektet²:

1. A projekt egyedi szükségletre irányul. Ennek megfelelően sajátos kapcsolatnak kell lennie a projekt alapját képező ötlet gazdája és a projekt vezetője között.
2. A projekt meghatározott időintervallumban kerül végrehajtásra: van konkrét kezdete és vége.
3. A projekt innovatív: minden esethez egyedileg kialakított. A projekt által, egyedi problémákra adott válaszokat és megoldásokat nem lehet máshol felhasználni. A projekt nem „megismételhető”, nem sablonszerű érvelést alkalmaz.
4. A projekt komplex: a meghatározás után nem lehet laza érveléssel alátámasztani a döntéseket. A projekt komplex, bizonytalan és számos ok-okozati összefüggése van.

4. A projektfejlesztés előnyei és hátrányai

A projekt kialakításakor kerülni kell a diktatórikus, egyéni irányítást. A projekt megfoszthatja a szereplőket elképzeléseiktől. Hiba azt gondolni, hogy egy projekt mindenre megoldást jelent. A projekt megléte gyakran hajlamossá teszi az illetékeseket a döntések halogatására.

A projekt új eszközöket és erőket teremt és segíti ezek egyensúlyának kialakulását. A projekt önmagában is célá válhat, elterelve ezzel a figyelmet a valódi problémáról, melynek megoldására létrejött.

Előnyök
Lehetővé válik a bizonytalanság és komplexitás menedzsmentje Lehetséges a szerepvállalás – direkt beavatkozás. Lehetővé válik az innovatív, kreatív gondolkodás és megközelítés. Lehetséges a szereplők közötti interakció és egyeztetés: társadalmi kapcsolatot teremt. Az előrelátásnak és kreativitásnak köszönhetően lehetővé válik a hatékonyabb cselekvés. A projekt elősegíti az elképzelések tisztázását és megvizsgálja a cselekvések irányultságát.

² J.P Boutinet-től átvéve

Hátrányok/Veszélyek

Könnyen rejtve maradhatnak bizonyos képességhiányok.
A szereplők szakértelme megkérdőjelezhető.
A "termék" átveszi a folyamat szerepét.
A "szereplők projektje" könnyen egy intézményre irányuló projektté válhat.
Különbség, rés alakul ki az eredeti szándék és a mérsékeltebb cselekvések között.
Aránytalan költségek kockázata.
A nagy termelők akadályozhatják a projekt megalkotását.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

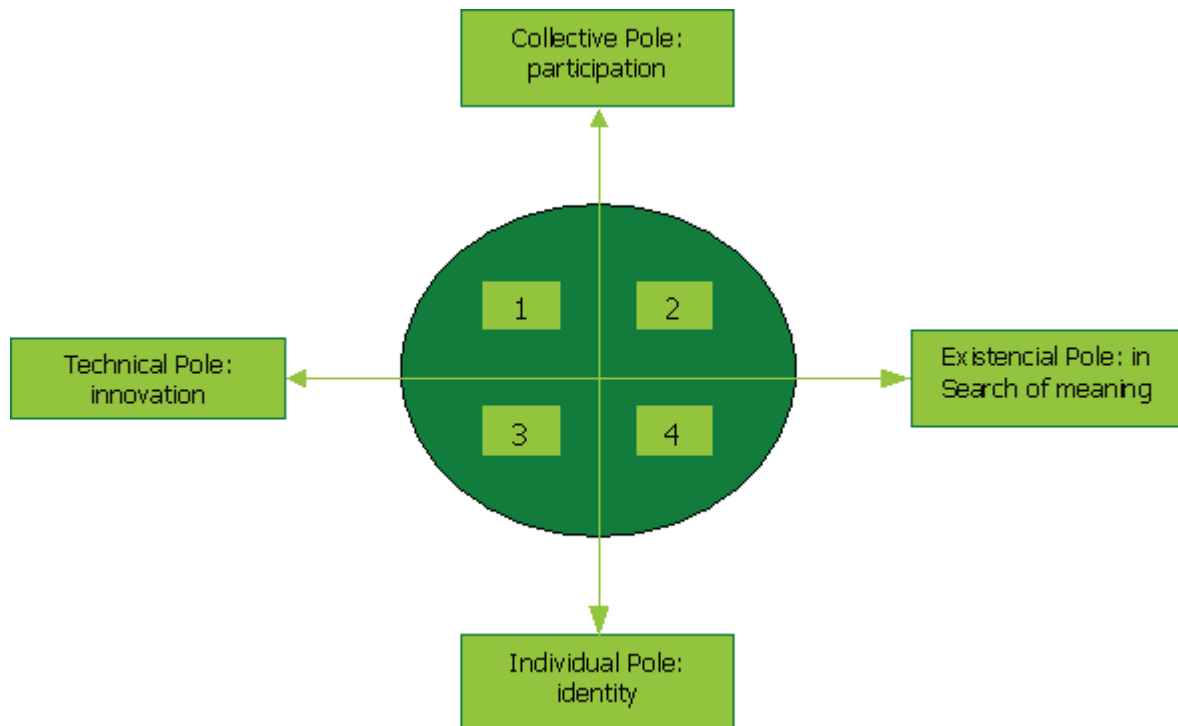
1. Lecke: Bevezetés, a “projekt” koncepciója

3. Rész: Módszertan

1. A projekt pozícionálása

A projekt kialakítása során felmerülő sarkalatos kérdés az alkalmas támogató megtalálása.

Az összefüggéseket tartalmazó hálózati ábra segítséget nyújt az egyéni vagy kollektív projekt támogatójának igénye szerinti pozícionálásához. A pozícionáláshoz figyelembe kell venni a projekt két-dimenziós terét és az „iránytűt”¹.



collective pole: participation – kollektív pólus: részvétel
 existencial pole: search of meaning – egzisztenciális pólus: szándék
 individual pole: identity – egyéni pólus: identitás
 technical pole: innovation – technikai pólus: innováció

Szektor 1: technikai innováció projekt

Szektor 2: társadalmi változás projekt

Szektor 3: szándékot kereső projekt

Szektor 4: egyéni kreatív projekt

¹ J.P. Boutinet

Ezen motivációk mindegyike legitim. Mindegyik különböző motivációkra és kontextusokra vonatkozik. Fontos elemezni a projekt típusát, hogy annak támogatásához és irányításához legmegfelelőbb eljárásmodot lehessen kiválasztani.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

1. Lecke: Bevezetés, a “projekt” koncepciója

4. Rész: Kérdések

1. Elméleti kérdések

1. Nevezze meg az Ön által ismert egyéni és kollektív projekteket!

2. Meg tudja pontosan határozni, hogy milyen problémák megoldását célozzák a fent említett projektek? Formalizált ez a munka? Ki által?

3. Az Ön, mint vidékfejlesztési ügynök/szervezet által figyelemmel kísért projektek milyen érvelést használnak: fentről lefelé vagy lentől felfelé irányuló, horizontális, hálózatos?

2. Gyakorlati kérdések

1. Az „iránytű” segítségével határozza meg a fent említett projektek típusát!

2. Vidékfejlesztési ügynökként/szervezetként szerzett tapasztalatai alapján töltsse ki az alábbi táblázatot.

Előnyök	Veszélyek/hátrányok

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

2. Lecke: Elképzeléstől a projektig

1. Rész: Bevezetés

1. A projekt folyamata

A projekt folyamat¹ célja, hogy a szereplők tevékenységüket segítő módszereket tudjanak kialakítani. A folyamat három, időben meghatározott, egymást kiegészítő részből áll:

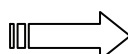
- összegyűjtés, elemzés, kiválasztás (szereplők, információk, ötletek, célok)
- kihívás, tervezés, irányítás (megoldási lehetőségek, feladatok elvégzése)
- felmérés, értékelés, ellenőrzés (eredmények és hibák, célok elérése, reorientáció)

2. A projekt szakaszai

Egy projekt – amely körvonalazott ötleteket és problémákat alakít konkrét prioritásokká, stratégiává és tettekké – irányítása és végrehajtása során adott lépéseket kell követni:

MEGHATÁROZÁSI FÁZIS: A PROJEKT RÉSZEINEK MEGHATÁROZÁSA

- a) probléma és elképzelés meghatározása
- b) szereplők és támogatók meghatározása
- c) kontextus és terület meghatározása
- d) célok és szándékok meghatározása

 A PROJEKT LEHETŐSÉGE

KIDOLGOZÁSI FÁZIS: A PROJEKT ÖSSZEÁLLÍTÁSA

- a) problémák és elképzelések megoldására irányuló lehetőségek összegyűjtése és vizsgálata
- b) előzetesen meghatározott célnak megfelelő megoldás kiválasztása
- c) kiválasztott megoldások megvalósíthatóságának vizsgálata technikai, szervezeti és pénzügyi szempontok alapján.
- d) a döntés véglegesítése átgondolt kritériumok alapján
- e) teendők megtervezése és a szükséges erőforrások hosszú távú mozgósítása

¹ Az AFMR Etcharry tapasztalatai, "Travaux et Innovations" magazin több kiadása, és különböző könyvek alapján, pl. "Le projet de territoire, élaboration et conduite partagées d'un projet de territoire", Didier Minot, 2001

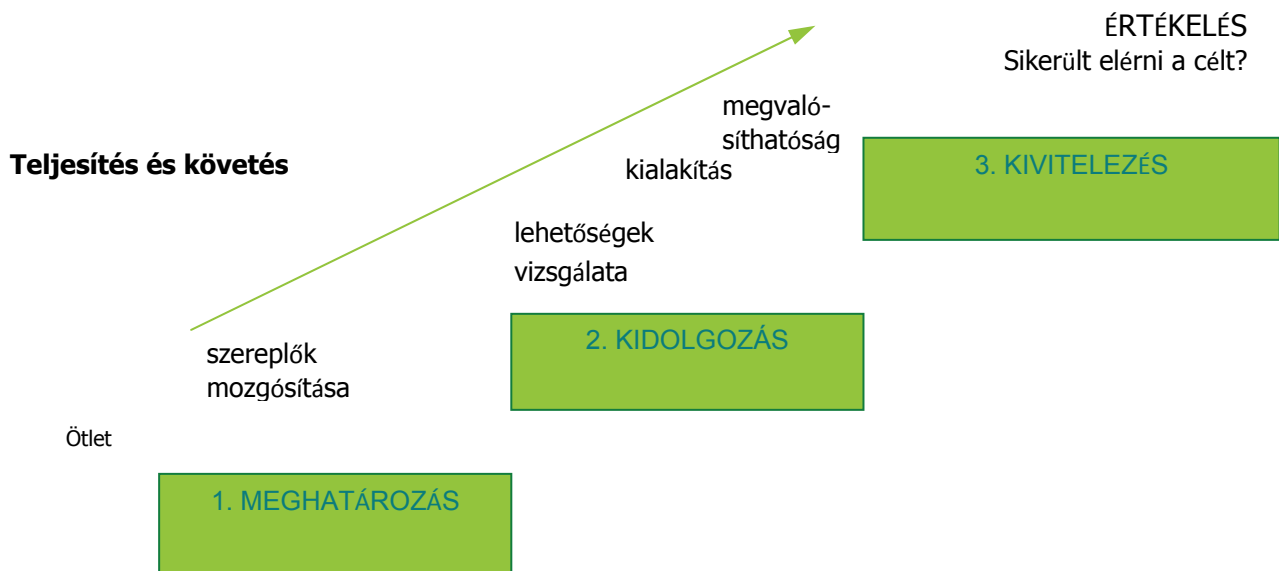
⇒ **TEENDŐK MEGHATÁROZÁS**

KIVITELEZÉSI FÁZIS:

- a) módszerek alkalmazása
- b) teendők elvégzése
- c) tevékenység figyelemmel kísérése
- d) információ gyűjtése és kommunikálása a tevékenységről
- e) mennyiségi és minőségi értékelés

⇒ **TEVÉKENYSÉG, MEGFIGYELÉS ÉS ÉRTÉKELÉS**

A különböző lépések sorrendje az alábbi ábrán látható:



MEGJEGYZÉS: Az ábra a Mezőgazdasági Kamara által, 1994-ben publikált dokumentum alapján készült, amely a meghatározás fontosságát tartja a legfontosabbnak, ezért a fázisokat nem ábrázolja arányosan.

A leírtak alapján a folyamat töredezettnek tűnhet, de fontos a fázisok figyelembevételére: **a folyamatban nem lehet továbblépni, amíg a finanszírozók nem ellenőrizték és hagyták jóvá az előző fázist.**

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

2. Lecke: Elképzeléstől a projektig

2. Rész: Elmélet

1. Projekt előkészítése

Az előkészítő fázis az a folyamat, amely során az ötletből projekt lesz.

Ez a fázis kulcsfontosságú a projekt formálissá tételében. Ebben a fázisban alakul ki a teljes projekt alapja. Az ebben a fázisban elvégzett körültekintő munka jelentősen megkönnyíti a projekt kialakítását és kivitelezését.

A projektet elindító szándék vagy elképzelés eredhet:

- fejlődési, előrelépési akaratból (pl.: élet- vagy munkakörülmények, munka- vagy környezet minősége)
- egy meghatározott problémából (pl.: magas munkanélküliség, időhiány, nehézkes menedzsment, környezetszennyezés)
- lehetséges megoldásból (pl.: együttműködés, értékesítés közvetlenül a fogyasztónak, több elfoglaltsági lehetőség a fiataloknak).

Alapjában véve minden ötlet és elképzelés fejlődéshez vezethet. Azonban csak megfelelő elemzés és értékelés után.

Az elképzelés technikai megközelítése miatt, az egyértelmű és szembetűnő célok árnyékában további célok maradhatnak rejtve.

Az előkészítő fázis alkalmat ad az alapelképzelés vizsgálatára, melynek során megállapítható, hogy a kapcsolódó probléma valóban létezik-e.

Az elképzelés vizsgálatának részei:

- az elképzelés kifejezése, a vonatkozó probléma elemzése, probléma háttérének elemzése, motiváció értékelése,
- támogató meghatározása: kitől származik az ötlet, kik az érintettek, ki fejleszti, ki van ellene (érintettek szerepe),
- az elképzelés kontextusának vizsgálata: kiváltó okok, miből áll, hogyan célszerű megközelíteni (első kutatás)
- az emberek közötti kapcsolatok és a terület fejlesztési tengelyeinek vizsgálata, szektorális stratégiák és potenciális partnerek azonosítása (lehetőség)
- a szereplők motivációjának vizsgálata, elképzeléstől a projektig való eljutás (döntés).

A vidékfejlesztési ügynök/szervezet feladata ezen folyamat irányítása kérdőív segítségével, amelynek válaszai alapján meghatározhatók a megoldásra váró problémák. A cél azonban nem az egyedi, személyes problémák kiválasztása.

Eben a fázisban használt módszerekkel kapcsolatban lásd a 3. Lecke első („Metaterv és kártya módszer”) illetve második részét („Problémafa és megoldásfa”).

2. Projekt létrehozása

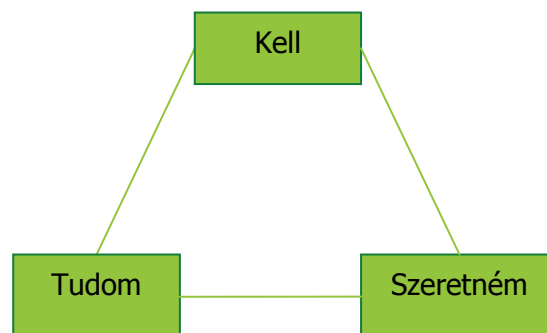
A projekt létrehozása annak szerkezeti felépítését jelenti.

Ez a fázis úgy is tekinthető, mint az előkészítő fázis során felismert megoldási lehetőségek általános megvalósíthatósági tanulmánya. Alapvető cél a változások és kockázatok meghatározása illetve mérése, ami később a projekt kialakításához nyújt segítséget.

Ebben a fázisban különböző, a működést támogatókat segítő vizsgálati módszerek és képzési megközelítések alkalmazhatók.

Az előkészítő tanulmányokhoz, a létrehozandó projekt függvényében, felhasználhatóak az irodalomjegyzékek, gyakorlati tapasztalatok és különböző (technikai, marketing, jogi, pénzügyi, stb.) tanulmányok.

A támogatás a motiváció analízisén múlik. Hasznos elemzési eszköz lehet a „**motivációs háromszög**” vizsgálati módszer, amelyet célszerű minden érintettel kapcsolatban elvégezni.



- Kell: személyes értékrenden és hiten alapszik, a személyes preferenciát mutatja.
- Tudom: racionalitáson, összefüggéseken, és az előny/hátrányelemzésen alapszik.
- Szeretném: érzéseket helyez el előtérbe, irracionális.

Ideális esetben a „jó döntés” a három szempont együttes figyelembevételével a középső, egyensúlyi pontban helyezkedne el. A gyakorlatban egyeztetni kell a projekt finanszírozójával (egyén vagy csoport), hogy hová helyezné magát ebben a háromszögben. A módszer lehetővé teszi, hogy a finanszírozó három szempont (kell, tudom, szeretném) alapján értékelje a projektet.

Példaként egy a vidéki turizmus fejlesztését célzó projekt esetében a három szempont az alábbiakat tartalmazza:

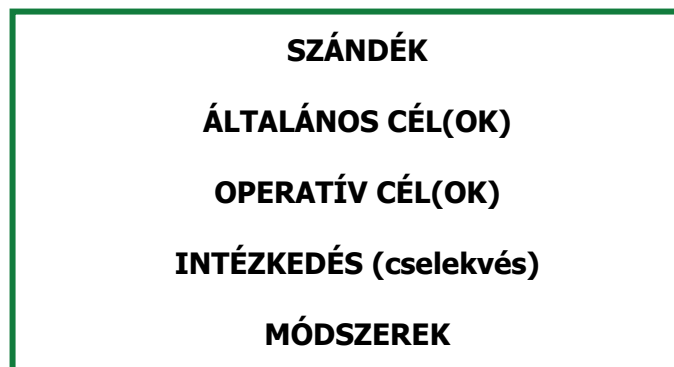
- „Kell” igényli a vendégszeretetet, város és vidék közötti együttműködést, stb.
- „Tudom” megvizsgálja a rendelkezésre álló területet, fejlesztendő hagyományokat, értékesíthető helyi termékeket, stb.

- „Szeretném” előtérbe helyezi a nyitott gondolkodásmód igényét, találkozók szervezését, mindennapi élet megváltoztatását, stb.

Ezek az elemek segítenek a szándékok és célok meghatározásában: az alternatívák kiválasztásában. Ez a fázis végső soron a projekt konkrét meghatározását és megírását foglalja magában.

3. Szándék meghatározása

A projekten belüli teendők kidolgozása öt egymásra épülő szinten keresztül történik:



A szándékot úgy kell értelmezni, mint egy nagyon általános célt, amely nem érhető el azonnal. A projekt közelebb segít a végső célhoz, de önmagában nem jelent teljes megoldást.

Például:

- fejleszteni, javítani a terület vonzerejét.
- csökkenteni a fiatalok elvándorlását.
- fejleszteni a terület turisztikai vonzerejét a szükséges szolgáltatások és termékek megteremtésével.

Az általános szándéktól vagy céltól az operatív cél felé haladva konkrétan meg kell határozni a teendőket és azok irányultságát.

Például:

A környezetvédelem, vidéki lakáspolitikai bevezetése, kulturális rendezvények szervezése, helyi mezőgazdasági termékek minőségi védjeggyel való ellátása, stb. mind konkrét célok, amelyek hozzájárulnak a terület vonzerejének javításához.

Húsz fiatal által irányított gazdaság beindítása négy éven belül konkrét célnak tekinthető a fiatalság megtartása érdekében.

Egy terület vidékfejlesztési projektjét megvizsgálva látható, hogy 20 évnél is hosszabb idő kell az alapvető szándék megvalósításához. Az általános célok 10-15 éves, míg az operatív célok 3-4 éves időszakra vonatkoznak.

Ezért **a célok meghatározása és besorolása a legfontosabb feladat ebben a fázisban.**

MEGHATÁROZOTT ÉS KAPCSOLÓDÓ CÉLOKRA VONATKOZÓ MINŐSÉGI ELŐÍRÁSOK

Egy célnak egy konkrét eredménye legyen	Egy konkrét eredmény, nem pedig határozatlan szándék vagy cselekvés
Eredmény értékelhetősége	Figyelembe kell venni: "Hogyan lehet értékelni a befejezettség szintjét?"
Határidő	A cél teljesítését konkrét határidőhöz kell kötni
Reális és elérhető	A célok felállításakor figyelembe kell venni a megelőző fázisban feltérképezett kontextust és határokat. Mindig megvan a „nem teljesítés” kockázata, ezért elérhető célt kell meghatározni.
Kontrollálható	A céloknak a finanszírozó vagy a vidékfejlesztési ügynök/szervezet számára kontrollálhatónak kell lenniük. A kontroll lehetőséget biztosít a módosításra, mielőtt túl késő lenne.
Kielégítő	Ez a kívánások és fejlődési elvárások operatív kifejezése és válasz az előkészítő fázisban meghatározott és elemzett szükségletekre.

További módszerekért és gyakorlati javaslatokért lásd a 3. Lecke 3. („Cél leírása”) és 4. („Célok diagramja”) részét.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

2. Lecke: Elképzeléstől a projektig

3. Rész: Módszertan

1. Metaterv vagy kártyamódszer

A metaterv módszer elősegíti a csoporton belüli kommunikációt valamint az ismeret- illetve gondolatcserét. Lényegében lehetővé teszi a csoportos munkát. A módszer segítségével figyelembe lehet venni a különböző véleményeket és kialakítható a csoportos munka struktúrája.

A módszer céljai és előnyei:

- Mindenki kifejezheti véleményét.
- Az eltérő vélemények is felszínre kerülhetnek.
- Ötleteket, elképzeléseket teremt.
- A csoport számára lehetővé teszi a közös döntés meghozatalát.

A HÁROM-KÉRDÉS MÓDSZER:

Egy általános kérdés, amely elindítja a vitát (ez lehet a résztvevők kiindulási elképzelésről alkotott véleménye).

Egy kérdés, amely elemzi az elképzeléseket. Pontosnak és gyakorlatiasnak kell lennie (pl. kérdés a szituáció következményeivel kapcsolatban).

Egy kérdés, amely felvázolja a prioritásokat (pl. minden résztvevő nevezze meg a véleménye szerint legfontosabb elemet).

ÚTMUTATÓ:

Az egyeztetés irányítója feltesz egy kérdést és a félreértések elkerülése érdekében, meggyőződik arról, hogy azt mindenki azonosan értelmezi.

Minden résztvevő kártyákat kap, amelyekre a kérdésekre adott válaszokat írhatja (az adott esettől függően 1-3 kártyát kap mindegyik résztvevő).

Útmutató a kártya használatához:

Egy kártyára csak egy ötletet vagy véleményt lehet írni.

Nem több mint 7 szóval szabad leírni az ötletet vagy véleményt.

Nagy, távolról is jól olvasható betűkkel kell írni.

Az egyeztetést irányító egy táblára vagy más eszközre teszi fel a kártyákat, felolvassa a leírtakat és amennyiben szükséges, rákérdez a további részletekre. Ezt követően a résztvevők az azonos vagy hasonló ötletet, illetve véleményt tartalmazó kártyákat csoportokba rendezik, melynek köszönhetően csoportokba gyűjtött ötletek állnak rendelkezésre.

A további két kérdés esetében is ugyanezt az eljárást kell alkalmazni.

A prioritásokra vonatkozó kérdésnél az egyeztetést irányító megkér minden egyes résztvevőt, hogy a táblán jelölje meg, melyik ötletcsoportot választja. A jelölések száma alapján megállapítható a prioritási sorrend, ami nem hagy figyelmen kívül egy elemet sem, csupán fontosságuk szerint sorba rendezi azokat. A sorrend felállítása alapján kialakítható a projekt soron következő lépése.

További, a metatervvel kapcsolatos információkat lásd a transzverzális kompetenciával foglalkozó fejezet "Csoportos munka" című részében.

2. Problémafa és megoldásfa

Az emberek gyakran megfogalmazznak egy problémát vagy panaszt, amelyre azután külső megoldást várnak. A problémák és lehetséges megoldásaik közös elemzése során hasznos lehet az alábbi, egyszerű és gyakorlatias eljárás mód.

A módszer célja és előnyei:

- Lehetőség nyílik az észlelt gond, nehézség problémává történő átalakítására és a kettő együttes elemzésére.
- Az elemzés általános kontextusba helyezése.
- Az okok és következmények azonosítása, meghatározása.
- Prioritások meghatározása.

A MÓDSZER NÉGY SZINTJE

A panasz, gond, vagy alapötlet képezi a fa törzsét.

Az okok a gyökerek.

A következmények az ágak.

A fáról folytatott beszélgetés segítségével felismerhetők a problémákat kezelő lehetséges megoldások (megoldásfa), valamint felállítható a prioritási sorrend és a cselekvési terv.

ÚTMUTATÓ

Nagyméretű papírlap vagy bármilyen hasonló segédeszköz használható a fa megrajzolásához.

Fontos a kezdeti elképzelés vagy ötlet pontos megértése (célszerű a meghatározásnál használt kifejezések pontos feljegyzése, időt kell szentelni a probléma alapos megvitatására).

A résztvevőket kell felkérni a kialakult helyzet okainak meghatározására: miből ered?

Következmények megfogalmazása: mi származik, keletkezik a megoldásból?

Az emberek gyakran értelmezik az okokat és okozatokat (következményeket) egy időben. Ezen módszer során, az egyeztetés irányítója megkéri a résztvevőket, hogy különítsék el az okokat és okozatokat (következményeket).

A pontos megértés érdekében néha újra kell fogalmazni az elképzeléseket.

Megoldás, ha a résztvevők szóban mondják el gondolataikat, amelyet az egyeztetés vezetője feljegyez. Az egyeztetés vezetőjének biztosítania kell, hogy mindenki véleményét nyilváníthasson.

Más esetekben a résztvevők maguk írják a "gyökerekre" és "ágakra". Az egyeztetés vezetőjének gondoskodnia kell arról, hogy a leírtak mindenki számára érthetőek és összefüggőek.

Miután a fa elkészült, a következő lépés célja az egyes problémák megoldási lehetőségeinek összegyűjtése: szimbolikusan a virágokból gyümölcs lesz.

A fa megrajzolása után a csoport eldöntheti, hogy amelyik részével foglalkozik, és finomít azon. A csoportot rá kell ébreszteni, hogy konkrét cselekvéseik hozzájárulnak egy magasabb rendű cél eléréséhez, probléma megoldásához.

A kialakítási fázisban további eszközök segíthetik a kommunikációt, munkában való részvételt, a komplex elemek felismerését, visszajelzéseket, és a kezdeti elképzelés elemzését, melyek mind hozzájárulnak a projekt későbbi sikeréhez.

3. Cél leírása

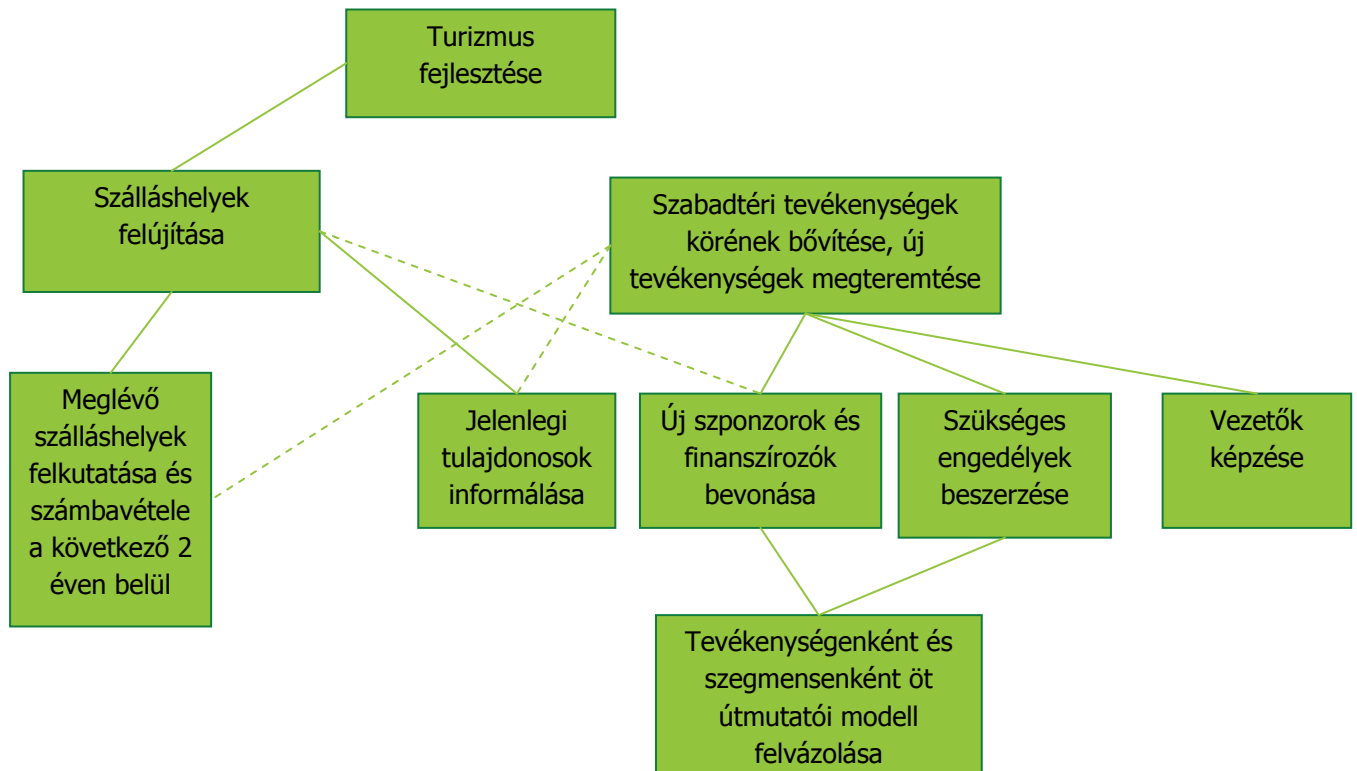
GYAKORLATI TANÁCSOK A CÉL LEÍRÁSÁHOZ:

- Konkrét cselekvésre utaló igével kezdődjön (kerüljük a "tudni", "képesnek lenni", "bízgatni", stb. igéket)
- Minden cél csak egy elképzelést tartalmazzon (inkább írjunk fel több célt, minthogy több elképzelést kapcsoljunk egy célhoz).
- Rövid és konkrét célokat, belátható időintervallumra kell meghatározni (pl. "10 kulturális rendezvény megszervezése a területen a következő 5 évben").
- A célt és az eszközt meg kell különböztetni (pl. egy szövetség létrehozása eszköz, célnak tekinthető a "mit akarunk csinálni, amihez szükség van erre a szövetségre?" kérdésre adott válasz; egy megbeszélés önmagában nem cél, a cél az lehet, amit keresünk a megbeszélés megtartásával).
- A célt úgy kell meghatározni és összeállítani, hogy az minőségileg (különösen az elérendő cél és az annak érdekében vállalt kockázat kapcsolatára vonatkozóan) és mennyiségileg is mérhető legyen.

4. Céldiagram

A célok diagram segítségével rendszerezhetőek. A projekt rövidtávú (3-4 év) felvázolása jól illusztrálja annak szerkezetét és konzisztenciát kölcsönöz a projektnek.
A diagram dinamikus dimenzióba helyezi a projektet, hiszen kapcsolatot teremt a célok között.

Céldiagram példa



Az alábbi táblázat lehetővé teszi a projekt céljainak általános bemutatását:

	Általános célok	Gyakorlati célok
Szándék	1:	1.1
		1.2
	2:	2.1
A projekt finanszírozója	3:	3.1
		3.2
	4:	3.3
		4.1

A célcsoporttól függően ez a "projektet kifejező" táblázat hasznos lehet a projekt formalizálásakor.

5. Cselekvési terv

A projekt kialakítási fázisának végén a működési célokat konkrét cselekvések formájában kell kifejezni, melyeket a cselekvési lap vagy cselekvési terv tartalmaz.

A kialakítási fázist a szerződések kidolgozása és megkötése követi, amely lényegében egy egyeztető folyamat a szükséges erőforrások mozgósítása érdekében. A szerződéskötési folyamat az adott ország és projekt típus függvényében sokféle lehet.

A következő gyakorlati modul bemutatja, hogyan kell irányítani a már elindított projektet.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

2. Lecke: Elképzeléstől a projektig

4. Rész: Gyakorlatok és kérdések

1. Projekttel kapcsolatos elképzelések generálása

- Határozza meg az Ön által figyelemmel kísért vagy jelenleg felügyelt projekt szakaszait (meghatározás, kidolgozás, irányítás és kivitelezés).

- Milyen, ezekben a szakaszokban alkalmazott módszertani elemeket tud megnevezni?

- Milyen volt az érintettek és résztvevők reakciója?

- Az Ön véleménye szerint melyek az egyes szakaszok legfontosabb nehézségei?

- Melyik módszert vagy eszközt alkalmazza, használja legszívesebben?

- A metaterv és problémafa módszerein túl ismer és használ más módszereket és részvételi irányító eszközöket?

2. Projekt kidolgozási gyakorlatok

- Rajzolja le az Ön által figyelemmel kísért vagy felügyelt projekt céldiagramját.

- Vizsgálja újra a meghatározott célokat:
 - o Kellően konkrétak?
 - o Értékelhetőek?
 - o Specifikusak?
 - o Realisztikusak?
 - o Ellenőrizhetőek?
 - o Biztos abban, hogy a cél és az eszköz megfelelően elkülönülnek egymástól?

- Úgy gondolja, hogy a céldiagramban szereplő elemek helyesen kerültek kialakításra? Változtasson, amennyiben szükséges.

- Egészítse ki a céldiagramot az adott működési célokra vonatkozó cselekvésekkel.

- Mi a tapasztalata a cselekvési terv kialakításával és használatával kapcsolatban? Megjegyzés?

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

3. Lecke: Projektirányítás és menedzsment

1. Rész: Bevezetés

1. A projektirányítás jelentése

PROJEKTIRÁNYÍTÁS

A projekt életének ezt a szakaszát a gyakorlati irányítás és menedzsment jellemzi, ami a projekt dinamikus és progresszív jellemzőinek felismerését jelenti.

A valóságban történő események mindig másként alakulnak, mint ahogy azok a legjobbnak gondolt előrejelzésekben le vannak írva. Nem szabad elfelejteni a projekt koncepciójának jelentését, miszerint a jövő vizsgálata mindig bizonytalanságot hordoz magában. Az elkerülhetetlen változásokra való reagálás irányítástól és menedzsmenttől függ, melynek segítségével gyorsan elvégezhetőek a szükséges módosítások.

Fontos szem előtt tartani, hogy a projektet a valósághoz kell alakítani és nem szabad a komplex feltételrendszert szigorú keretek közé szorítani.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

3. Lecke: Projektirányítás és menedzsment

2. Rész: Elmélet

1. Projektirányítás alapjai

- *A projekt komplex és szerteágazó, amit a szemléltető eszközök (pl. céldiagramok) is tükröznek. Ezek az eszközök a körülmények megváltozása esetén lehetővé teszik a megfelelő reagálást és alkalmazkodást anélkül, hogy a projekt tartalma jelentősen változna. Továbbá segítenek a projekten belüli ellentmondások felderítésében.*
- *A projekt egyedi: Az alkalmazott módszer (előkészítés, kialakítás, irányítás) más projekteknél is felhasználható, de az adoptáció soha sem egyszerű „kivág és beilleszt” másolási művelet.*
- *A projekt finanszírozója, szponzora (egyén vagy csoport) egyértelműen meghatározott: a tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó felelősség esetében, ez mindig fontos szempont.*
- *A projekt lehetőségeket teremt: A célok alapján a projekt készítője megvizsgálja, mi lehetséges és innovatív.*

A projektirányítási eszközök biztosítják a projekt folyamatainak technikai menedzsmentjét, a megfelelő időbeosztást, és kihangsúlyozzák a kulcsfontosságú elemeket és szakaszokat.

Gyakran alkalmazott irányítási eszközökért lásd a 3. Leckét.

2. Projektirányítás fontos elemei

A projektirányításnak az alábbi **tíz legfontosabb eleme** határozható meg:

FONTOS ELEM	TARTALOM	JAVASLAT
1. Szándékok	A projekt esetében ez a "MIT?" kérdésre a válasz.	A lehető leghamarabb, írásban, a finanszírozókkal közösen kell formalizálni.
2. Okok	Ez a magyarázat. A "MIÉRT?" kérdésre adott válasz.	Ehhez szükség van egy mélyreható vizsgálatra/tanulmányra. A finanszírozónak jóvá kell hagynia.
3. Célok	Ez a "PONTOSAN MIT?", a "MENNYIT?", és a "MIKORRA?" kérdésekre adott válasz. A projekt végrehajtása utáni állapot pontos leírása.	A célok csak a szükségletek és szembenálló felek alapos vizsgálata után határozhatók meg. Minél több cél konkrét, annál egyszerűbb lesz a projekt irányítása, követése és értékelése.

4. Erőforrások	Ez a "HOGYAN?", a "KIVEL?", és a "MIVEL?" kérdésekre adott válasz.	El kell fogadni, hogy a projekt irányítása nem egyszemélyes feladat. Közös érdek az együttműködés, a csapatmunka.
5. Ütemterv	Ez az "IDŐTENGELY", a projekt hosszú távú folyamata.	A projekt irányítójának gyakorlatiasnak és realistának kell lennie. Nem szabad alábecsülni a csoportok irányítására és mozgatására szánt idő fontosságát. Néha időt kell veszíteni a kezdeti fázisban, hogy az később hatványozottan megtérüljön.
6. Szerepek	Ezek az "EMBEREK", akik a teljes folyamata során kapcsolatban lesznek a projekttel.	Különös figyelmet kell fordítani az emberek közötti információáramlás zavartalanására. Tisztázni kell a szabályokat és a feladatokat. Időt kell szánni egymás megismerésére, formálisan és informálisan egyaránt. Biztosítani kell a csoporton belüli konzisztenciát és együttműködést.
7. Veszélyek/kockázatok	A projekt irányítása során vannak felmerülő NEHÉZSÉGEK és KOCKÁZATOK .	A nehézségek és kockázatok megléte normális. Biztosítani kell egy fórumot, ahol ezeket közölni lehet, és egy keretrendszert a kezelésükre.
8. Módosítások	Különböző LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK vannak a valóság kihívásaira.	Folyamatosan alkalmazkodni kell a változó körülményekhez.
9. Kommunikáció	Ez a "MILYEN INFORMÁCIÓT?", a "KINEK?", és a "MIKOR?" kérdésekre adott válasz.	Elengedhetetlen a belső és külső kommunikáció. A meglévő kisebb jelentőségűnek gondolt dolgokat kell fejleszteni, mintsem várni a nagy lehetőségre. Ismerni kell a legalkalmasabb kommunikációs eszközöket és csatornákat. Továbbá tisztában kell lenni ezek hasznosságával és hatásával.
10. Értékelés	Ez a projekt KÖVETÉSE , ELLENŐRZÉSE , és ÉRTÉKELÉSE .	A követés a folyamatos irányításra és állandó módosításokra irányul. Az ellenőrzés fontos a beszámolók elkészítéséhez. Az értékelés adott időpontban a fejlődés helyzetéről ad tájékoztatást. Mindhárom tevékenység a projekt működését segíti.

3. Projektkialakítás és irányítás szoftveres támogatása

A projekt menedzsmentet támogató szoftverek sokféle paraméterrel és tudásszinttel kaphatók, 25.000 és 50.000 dollár közötti, vagy akár magasabb áron. A szoftver önmagában nem teszi a projekt menedzser munkáját eredményesebbé, csak a hatékonyabb munkavégzést segíti.

A projekt menedzsment szoftver nem tanítja meg a hatáskör kijelölésének vagy a feladatok csapaton belüli szétosztásának módját. Az esetek többségében csak az ütemterv összeállításában, valamint a projekt fázisainak tervezésében használható megfelelően.

A legmagasabb szintű, multi-projekt környezetben működő, feladatok és erőforrások ezreit kezelő, csoportos kommunikációs eszközöket és LAN-t (helyi hálózat) tartalmazó szoftverek például a Microsoft Project 2002 és a Primavera Project Planner.

További termékek az Open Plan, Cobra, Enterprise PM vagy Micro Planner X-Pert is hasznosak lehetnek és fontos szerepet játszhatnak a projektirányításban.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

3. Lecke: Projektirányítás és menedzsment

3. Rész: Módszertan

1. Feladatütemezés eszközei: Tervezési táblázat

A tervezési táblázat oszlopai a meghatározott időintervallumokat (hónap, hét, stb.), kronológiai sorrendben tartalmazzák, a sorok pedig a tervezett feladatokat jelzik. Minden sorban vonal szemlélteti a feladat időtartamát.

A táblázat kiemeli a folyamat fontos mérföldköveit, amelyek megkülönböztetett figyelmet igényelnek. Továbbá lehetővé teszi az ellenőrzést, melynek köszönhetően nem marad elvégzetlen feladat.

January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
—					—			—			
	—										
						—					

2. Feladatütemezés eszközei: GANTT-diagram

A GANTT-diagram a tervezésen felül figyelembe veszi a feladatok elvégzését és a teljesítések időbeli szinkronizálását. A diagram a projektek ütemezése, az időtartamok szemléletessé tétele, a határidők betartásának ellenőrzése, az időbeli előrehaladás nyomon követése szempontjából előnyös.

A diagram vízszintesen (idő múlása, időskála) és függőlegesen (elvégzendő feladatok, tevékenységstruktúra) is olvasható.

A GANTT-diagram vízszintes oszlopokkal mutatja meg, hogy a projekt mely feladatait lehet egy időben elvégezni. Ez a tulajdonság különösen fontos az erőforrások (emberi, tárgyi, pénzügyi) elosztása és menedzsmentje során, valamint a projekt folyamatosságának biztosítása érdekében.

3. Feladatütemezés eszközei: PERT-diagram

A PERT-diagram (vagy hálózati diagram) egy hálózati ábra vagy folyamatábra segítségével szemlélteti a feladatokat és azok összefüggéseit. Az ábrán négyzetek (dobozok vagy csomópontok) jelzik az egyes feladatokat, a négyzeteket összekötő vonalak pedig a tevékenységek kapcsolati viszonyokat. A kapcsolattípusok lehetnek vég-kezdet (FS: finish-to-start), kezdet-kezdet (SS: start-to-start), kezdet-vég (SF: start-to-finish), és vég-vég (FF: finish-to-finish).

A diagram használatával egyszerűbbé válik a feladatok és tevékenységek közötti logikai kapcsolatok megértése.

4. Feladatütemezés eszközei: Trend diagram

A trend diagram a célok, a felhasznált erőforrások, valamint a résztvevők csoportosításával lehetővé teszi a folyamatban bekövetkező változások követését. A diagramnak egyértelműnek és egyszerűnek kell lennie, hogy használható legyen az irányításban, szemléltetésben és követésben.

JAVASLATOK TREND DIAGRAM KÉSZÍTÉSÉHEZ:

- A projekt sikere érdekében ki kell emelni a stratégiai célokat és a kulcsfontosságú elemeket.
- Javaslatokat kell gyűjteni a kérdések tisztázására.
- Olyan mutatókat kell figyelembe venni, amelyek segítik a döntéshozatalt.
- Nem kizárólag a pénzügyi mutatók lehetnek fontosak.
- Célszerű több szereplőt bevonni a diagram készítésébe és használatába.
- Meg kell győződni, hogy a diagram megfelelően kidolgozott. A pontos kidolgozás időigényes munka.
- A projekt folyamata során mindig naprakészen kell tartani és frissíteni kell a diagramot.
- Fontos az eredmények megfelelő illusztrálása és kommunikálása.

Minden projekthez saját, egyedi trend diagramot kell készíteni. Ez a feladatütemezési eszköz az üzleti életben gyakran használt. A diagramot a vidékfejlesztési projektek sajátosságainak megfelelően kell alakítani és egyszerűsíteni. Különösen ügyelni kell arra, hogy a projekt természetéből fakadó társadalmi, kulturális, intézményi, környezeti, vagy gazdasági dimenziók jelentőségüknek megfelelően kerüljenek a diagramba.

	Actions	Actors	Partners	Developmen	Financing	Schedule														
Objectives																				
1.	1.1																			
	1.2																			
2.	2.1																			
3.	3.1																			
	3.2																			

Objectives – célok

Actions – tevékenységek

Actors – szereplők

Developments – fejlesztések

Financing – finanszírozás

Schedule - ütemterv

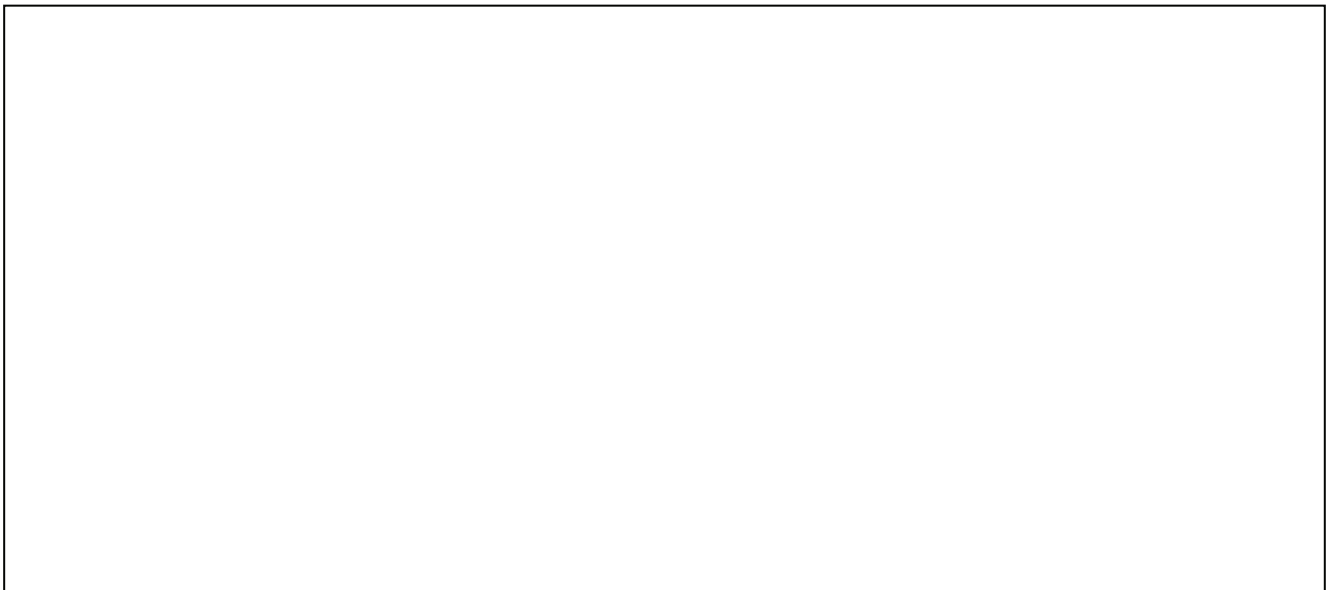
2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

3. Lecke: Projektirányítás és menedzsment

4. Rész: Gyakorlatok és kérdések

1. Ütemtervel kapcsolatos gyakorlatok

- Alkalmazza a GANTT-diagramot az Ön által felügyelt projektre.



- Hozzon létre egy Trend diagramot a 2. Leckében szereplő céldiagram alapján. A tervezési táblázat segítségével, a cél elérése érdekében dolgozzon ki egy részletes munkatervet. Az oktató segítségével mutassa be, majd értékelje az eredményeket a fórum megfelelő témájánál.



2. Kérdések

Összefoglalva mutassa be a projektirányítással kapcsolatos gyakorlatát, különös tekintettel:

- az időbeosztásra,
- a tevékenységek összehangolására,
- a projekt folyamatának követésére.

Írja le az Ön által használt, a projektirányítás 10 fontos elemére vonatkozó irányítási módszereket és eszközöket.

- Milyen problémákat kezelt megfelelően?
- Milyen területen/területeken kell javítania?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ? Milyen hatékonysággal?

2. sz. Modul: Projektkialakítás és irányítás

4. Lecke: Ellenőrzés és értékelés

1. Rész: Bevezetés

1. Ellenőrzés és értékelés

A tevékenységek ellenőrzése és az eredmények értékelése fontos részei a projektciklusnak.

Az értékelést gyakran a projektirányítási folyamat utolsó fázisának tekintik. Valójában a kezdeményezés pozitív végeredménye érdekében, a folyamat során teljes és hatékony ellenőrzési és értékelési módszereket kell alkalmazni.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és menedzsment

4. Lecke: Ellenőrzés és értékelés

2. Rész: Elmélet

1. Minőségi ellenőrzés

Az ellenőrző és értékelő tevékenységnek ki kell terjednie a termék minőségére, vagyis a kezdeményezésre, valamint a folyamat minőségére, vagyis arra az integrált tevékenységi rendszerre, amely a szükségletek elemzésével kezdődik és az eredmények értékelésével fejeződik be.

2. Szisztematikus megközelítés

Az egyéb megközelítések mellett a legteljesebb ellenőrzési és elemzési módszer a szisztematikus megközelítés.

A módszer szerint az értékelés egy folyamat, amely lépések sorozatából áll az adatgyűjtéstől az elemzésig.

A megközelítés jellemző és egyik legfontosabb eleme a visszacsatolási mechanizmus, amely a cselekvés-értékelés-döntés-cselekvés fázissorozatból áll.

A szisztematikus elemzési folyamat az alábbi négy szakaszból áll:

1. Kontextus értékelése

Ebben a szakaszban a területi kontextus és sajátosságok hatásainak értékelése történik. A tevékenység a terület más fejlesztéseinek és szükségleteinek figyelembevételével kerül vizsgálat alá.

2. Ráfordítások, inputok értékelése

A ráfordítások elemzésének célja az olyan kísérleti és formalizált folyamatok javítása, amelyek a tervezett és a megvalósított fejlesztések közötti összefüggéseket vizsgálják.

Ebben a szakaszban a célok a rendelkezésre álló erőforrások összefüggésében vizsgálhatók. A tervezéshez szükséges információt össze kell gyűjteni, valamint az értékelési modell is kiválasztásra kerül.

3. Kivitelezés értékelése

Ebben a szakaszban a kivitelezési tevékenység folyamatos ellenőrzését kell elvégezni annak érdekében, hogy időben kezelni lehessen a célok megvalósítását veszélyeztető problémákat. Az ilyenfajta elemzés előnye, hogy a korrekciókat már a folyamat során végre lehet hajtani és nem kell megvárni annak befejezését.

4. Eredmények értékelése

Az eredmények értékelése a folyamat lezárását jelenti. Ebben a szakaszban a tevékenység területre gyakorolt hatásáról kell információt gyűjteni. A teljes projekt általános értékeléséhez a tevékenység mind a négy szintjéről adatokat kell gyűjteni.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és menedzsment

4. Lecke: Ellenőrzés és értékelés

3. Rész: Módszertan

1. Projekt eredményeinek ellenőrzése és kontrollálása

Az ellenőrzés során az alábbi adatcsoportokat kell meghatározni:

- adminisztratív – a tevékenységmenedzsment-folyamataiból (adminisztratív vizsgálat);
- produktív – a tevékenységek elvégzésének folyamataiból (tevékenység vizsgálat);
- a projekt hasznélvezőire vonatkozó adatok (haszon felmérés).

2. Értékelési beszámoló

Az ellenőrzési folyamat végső eredménye egy a folyamatot és az elért eredményeket értékelő beszámoló.

A beszámoló lehet:

• **KÖZTES BESZÁMOLÓ**

A köztes beszámoló az egyes fázisok során elvégzett tevékenységet és elért eredményeket értékeli, különös tekintettel:

- az elvégzett tevékenységek eredményeire;
- a problémamegoldásra, a kivitelezés erősségeire és gyengeségeire;
- a kitűzött cél megvalósításának szintjére;
- a soron következő fázisra ütemezett tevékenységekre.

A köztes beszámoló elengedhetetlen dokumentum a projekttervezés és a belső kapcsolatok ellenőrzése szempontjából, továbbá a szerződő hatóságok számára fontos információkat tartalmaz a kifizetésekhez szükséges teljesítésekről.

• **VÉGSŐ BESZÁMOLÓ**

A végső beszámoló a tevékenységek elvégzéséről és azok eredményéről általános, átfogó értékelést ad. A legjelentősebb eredmények összefoglalását is tartalmazza.

A beszámolók a finanszírozó szervezet által meghatározott formában és tartalomban készülnek.

A következő példa egy Európai Bizottság által finanszírozott projekt beszámoló-készítési előírásait mutatja be.

2. sz. Modul: Projektkialakítás és menedzsment

4. Lecke: Ellenőrzés és értékelés

4. Rész: Kérdések és gyakorlatok

1. Elméleti kérdések

1. Szakmai munkája során vett már részt értékelési folyamatokban?

2. Szakmai munkája során vett már részt ellenőrzési folyamatokban?

3. Mit tartalmaz egy köztes beszámoló?

4. Mit tartalmaz egy végső beszámoló?

2. Gyakorlati kérdések

Szakmai tapasztalata alapján és egy korábban megvalósított projekt példáját felhasználva mutassa be, milyen feladatai voltak a szisztematikus elemzés négy fázisában.

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

1. Lecke: Megbeszélések irányítása

1. Rész: Bevezetés

1. „Apró” szabályok a „nagy” projekthez

A vidékfejlesztési szervnek a módszertan betartásával, aktív meghallgatással, valamint szereplők közötti kapcsolatrendszer ápolásával kell segítenie a munkát. Sok, nem mérhető tényező származik a magabiztosságból, kapcsolatokból, és a felek közötti tiszteletből.

„Apró” szabályok a „nagy” projekthez

- Legyünk nyíltak: ismerjük meg magunkat és egymást
Kik vagyunk?
ELŐNY: ÉRDEKLŐDÉS FENNTARTÁSA
- Ismerjük fel a közös munka előnyeit
Mit szeretnénk tenni?
ELŐNY: TÖBB EMBER TÖBB MUNKÁT TUD ELVÉGEZNI
- Ismerjük meg egymást és képességeinket
Mik a résztvevők elvárásai, képességei és elképzelései?
ELŐNY: KÜLÖNBÖZŐ NÉZŐPONTOK ELŐNYT JELENTENEK
- Vállaljunk képességeinknek megfelelő szerepet
Mit tudok tenni a magam szintjén? Mit tudunk tenni a közös nézőpont alapján?
ELŐNY: REALIZMUS
- Alakítsunk ki „rugalmas” igényeket, hagyjuk az előre meghatározott, „merek” szükségleteket
Mi történhet?
ELŐNY: AZONOSULÁS A TERÜLETTEL

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

1. Lecke: Megbeszélések irányítása

2. Rész: Elmélet

1. Megbeszélés, mint a fejlesztést segítő munka része

A fejlesztést segítő munka fontos része a megbeszélés és egyeztetés, amely speciális jellegű tevékenység. A nem megfelelően előkészített, lefolytatott, és irányított megbeszélés elvesztegetett idő és energia. A hatékonyság érdekében elengedhetetlen néhány előírás betartása.

2. Megbeszélések típusai

A megbeszélés típusa a következőktől függ:

- Cél
 - tájékoztatás
 - képzés
 - meggyőzés
 - döntés
 - szervezés
 - irányító
- Részvétel
 - fentről lefelé
 - lentől felfelé
- Megbeszélést irányító státusza
 - hierarchikus
 - csoport tagja
 - külső irányító
- Csoport mérete
 - lásd alul
- Megbeszélés időtartama
 - két óránál hosszabb megbeszéléseken szünetet kell tartani

	Információs megbeszélés	Döntéshozó megbeszélés
Résztevők száma	korlátlan	korlátozott: kb. 12 fő
Résztevők típusa	mindenki, aki érintett lehet	kompetensek, akik meg tudják valósítani a döntéseket
Kommunikáció módja	vezetői, előadói – visszajelzések kérdések formájában érkehetnek	résztevők között interaktív, a vezető segíti a döntés meghozatalát

Helyiség elrendezése	tantermi elrendezés, résztvevők az előadóval szemben	kör vagy U-alakban, résztvevők egymást is látják
Irányítás stílusa	irányító	részvételi
Fontos elem	tartalom	problémák ismertetése és megoldása
Eredményesség kulcsa	terv, a mondanivaló előkészítése	a hatékony egyeztetés körülményeinek megteremtése

3. Megbeszélés fontos pontjai

A FENTI TÁBLÁZATBAN ÖSSZEFOGLALTAK LÉNYEGE:

- Minden megbeszélésnek legyen pontosan meghatározott célja, amelyet a megbeszélés irányítója a kezdéskor ismertet. Így biztosítható, hogy mindenki „ugyanarra a megbeszélésre jött” és a figyelem a meghatározott célra koncentrálható.
- A megbeszélés napirendje a sikeresség szempontjából kulcsfontosságú. A napirendet előre el kell készíteni és a résztvevőkhöz, a megbeszélés előtt el kell juttatni.
- Szem előtt kell tartani a megbeszélés előre meghatározott időtartamát. Meg kell találni az eredményesség és a feleslegesen elvesztegetett idő közötti egyensúlyt. Fontos a pontos kezdés és a befejezés előtt 15 perccel összegezni kell az addig elhangzottakat. A résztvevők többségi döntése alapján a megbeszélés időtartama meghosszabbítható.
- Az irányító felel a megbeszélés szabályainak betartásáért. Felügyeli a napirend menetét és részvételi arányt, továbbá meggyőződik (aktív meghallgatás, gondolatok ismétlése) arról, hogy mindenki számára érthető az üzenet. Ösztönzi a kevésbé képzettek és informáltak kérdéseit. Megfelelően kezeli a túl domináns résztvevők szereplését.
- Az irányítónak három feladata van a megbeszélésen:
 - ötletek, vélemények, döntések, kérdések megfogalmazásának elősegítése,
 - a megbeszélés résztvevőinek kapcsolatteremtésének segítése, napirend és célok betartatása,
 - a résztvevők szerepének és szerepvállalásának felügyelete.
- Az irányító gyakran tesz megállapítást a beszélgetéssel kapcsolatban és annak végén összegzi a kulcsfontosságú részeket: tárgyalt kérdéseket, döntéseket, véleményeket, válaszokat. Ennek köszönhetően a résztvevők tisztában lehetnek a megbeszélés eredményességével. Az végső összefoglaló írásban is kiküldhető a résztvevőknek.
- Fontos a felmerülő kérdések szemléltetése. Annak érdekében, hogy ne csak szavak hangozzanak el, különböző segédeszközök alkalmazhatók: tábla, írásvetítő, projektor, „PowerPoint” prezentáció, videó, vagy kiosztható, nyomtatott dokumentumok.

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

1. Lecke: Megbeszélések irányítása

3. Rész: Módszertan

1. Megbeszélések nehéz helyzeteinek kezelése

Egy résztvevő dominál a megbeszélésen	Többi résztvevő bevonása direkt kérdésekkel. A csoporton belül önmagától is helyreállhat az egyensúly. Amennyiben ez nem történik meg, úgy a domináns személyt szünetben, négy szemközt kell figyelmeztetni.
Résztvevő rendszeresen, folyamatosan ellentmond	Ügyelni kell a nyugalomra, nem szabad közvetlenül szembesíteni. Ellenmondásait, álláspontját ismertessük a többi résztvevővel. A csoporton belül önmagától is megoldódhat a probléma. A többiek véleményét meghallgatva kezdjük újra a vitát.
Egy résztvevő saját megbeszélésbe kezd kollégáival	Nagy létszámú csoportok esetében jellemző. Csak abban az esetben jelent problémát, ha a beszélgetés túl sokáig tart. Kérjük meg az érintett személyt, hogy az egész csoporttal ossza meg mondanivalóját, így előtérbe helyezzük. Szakítsuk meg mondanivalónkat, újra felkeltve ezzel a figyelmet.
Félénk, önbizalom hiányos résztvevő	Szá számára ismerős témáról, tapasztalatokról beszéljünk, és ezzel segítsük beilleszkedését. Miután "feloldódtak", ezek a résztvevők is hozzájárulhatnak a megbeszélés eredményességéhez és hatékonyságához.
Ellentmondó, szkeptikus résztvevő	A résztvevő ellentmondó, szkeptikus lehet a megbeszélés témájával vagy irányítójával szemben. Ismételten határozzuk meg a megbeszélés témáját és az irányító szerepét. Kérjünk objektivitást és koncentráljuk a megbeszélés tárgyára.
Résztvevő, aki nem akar véleményt nyilvánítani	Emlékeztessük, hogy részvétel önkéntes, de minden vélemény fontos az előrelépéshez. Az ilyen viselkedés gyakran megkérdőjelezi a résztvevő projektben vállalt szerepét.

2. Aktív meghallgatás

- Az aktív meghallgatás a hatékony irányítás egyik alapvető eszköze.
- További eszköz az újrafogalmazás technikája, amelyet a 3. pont tárgyal részletesen.

A hatékony kommunikáció érdekében tudnunk kell meghallgatni is. Ez annyit jelent, hogy a megbeszélés irányítójának elérhetőnek kell lennie és engednie kell, hogy a résztvevők szabadon kifejezhessék gondolataikat.

A kommunikációban a megfigyelés is fontos. A nonverbális legalább olyan jelentéssel bír, mint a kimondott szavak.

A meghallgatás során megpróbáljuk megérteni a másik személyt; az üzenet jelentését és a kommunikációs összefüggéseket.

Az aktív meghallgatás és az újrafogalmazás technikái lehetővé teszik a kommunikáció minőségének javítását. Ezen eszközök segítségével a résztvevők visszajelzése és esetleges korrekciója alapján, az alapvető tartalom megváltoztatása nélkül folytatható a megbeszélés.

3. Újrafogalmazás technikája

Az újrafogalmazás nem jelent egyetértés az elképzeléssel, sokkal inkább a vélemény vagy elképzelés megértetésére irányul. Szükség van a kulcsfontosságú elemek hangsúlyozására ahhoz, hogy hosszadalmas kommunikációs folyamat nélkül jussunk el az elképzelés megértéséhez.

Az újrafogalmazás a „Ha jól értettem...”, „Ön szerint...”, vagy „Másként fogalmazva, amit Ön mond...” kezdetű mondatokkal indítható.

Az újrafogalmazási technika alkalmazásának három oka lehet:

- üzenet megértésének ellenőrzése: tükörhatás.
- üzenet tisztázása: különösen (a másik fél számára is) félreérthető üzenetek esetében.
- kommunikáció előremozdítása: segít a gondolatok összerendezésében és a vélemény megfogalmazásában.

A jó kérdés megfogalmazása alapvető irányítási eszköz. Célszerű alkalmanként csak egy, pontosan megfogalmazott kérdést feltenni a sok általános kérdés helyett.

A „hogyan” hatékonyabb kérdés, mint a „miért”. A hogyan kérdésre a megkérdezett elmondja saját tapasztalatait és gondolatait. A válaszban konkrét eseményekről és tevékenységekről hallhatunk. Ezzel szemben a miért kérdés olyan elemzés indít el, amelyet a válaszadó már elvégzett vagy akart végezni. A miért kérdésre nem egyszerű a válasz, továbbá a válaszadóban olyan érzéseket kelt, amelyek alapján a válaszadó úgy érezheti, hogy korábbi döntéseit ítélik meg vagy igazolnia kell önmagát.

További kérdésekkel még több részlet ismerhető meg:

- Információ pontosítása: Mérges vagyok – kire? milyen okból?
- Általános kifejezések használata: semmi sem fog változni – Mit nem lehet megváltoztatni? Mitől függ? Mi történne, ha az megváltozna? Hogyan lehetne azt megváltoztatni?
- Téma pontosítása: ő, ők, őket – Kiről van szó pontosan? Kik ők? Úgy tűnik – Ki szerint tűnik úgy? Mindig így volt – Hogyan? Milyen más lehetőségek vannak?

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

1. Lecke: Megbeszélések irányítása

4. Rész: Gyakorlatok és kérdések

1. Elméleti kérdések

Melyik a Ön által legkedveltebb feladat a megbeszélések irányításában?

Mit tekint a legnehezebb feladatnak?

Ki határozza meg a célokat, napirendet?

Ki fogalmazza és szerkeszti a meghívólevelet?

Ki készíti el a megbeszélés utáni beszámolót?

Van a témához kapcsolódó megjegyzése, véleménye?

2. Gyakorlati kérdések

Idézza fel a legutóbbi megbeszélést, amelyen részt vett.

- Egyértelműek voltak a célok?
- Elmondhatta véleményét?
- Úgy érezte meghallgatták? Megértették? Miért?
- Hatékony volt a megbeszélés?

A következő megbeszélésre, amelyet Önnek kell irányítania, határozza meg a célokat, napirendet, és időtartamot.

- Hogyan fogja irányítani?

3. Gyakorlatok

- Gyakorolja a másik mondanivalójának megértését, annak lényegi értelmét.
- Gyakorolja az újrafogalmazási technikát.

Mi a végső eredmény?

3. sz. Modul: Diszciplinákat átmetsző tevékenységek

2. Lecke: Munkacsoport

1. Rész: Bevezetés

1. Együtműködés

Az együtműködés olyan **folyamat**, amely a szektorok különböző szereplőinek részvételével elősegíti a **közösen meghatározott cél** megvalósítását.

Az együtműködés és a munkacsoport olyan eszközök, amelyek elősegítik a résztvevő szervek kommunikációját és kreativitását a megfelelő gyakorlat kialakítása érdekében.

EGYÜTTMŰKÖDÉS TERÜLETEI

Ideális esetben az együtműködés végigkíséri a teljes projektfolyamatot, pl.:

- Szükségletek elemzése, számbavétele.
- Stratégiai terv kidolgozása.
- Területi projektek megvalósítása.
- Ellenőrzés és értékelés.

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

2. Lecke: Munkacsoport

2. Rész: Elmélet

1. Munkacsoport

A munkacsoport az együttműködés alapvető része. Gyakorlatban csak a tagok aktív részvételével működőképes.

2. Együttműködés formái

Az együttműködés és aktív részvétel kapcsolatrendszereket és együttműködési formákat alakítanak ki, amely különböző szektorokat összekapcsolva érvényesülnek a területen.

A helyi erők közötti kapcsolatrendszerek kialakítása azonban számos nehézséggel jár.

Meg kell oldani:

- a konfliktusokat,
- a feszültségeket,
- az eltérő érdekekből adódó problémákat.

Az együttműködés lehetővé teszi az új szemlélet kialakítását, ami segíti a megfelelő döntés meghozatalát. Minden résztvevő felismeri saját szerepének fontosságát, amely javítja a csoporton belüli bizalmat.

3. Animációs tevékenység

A helyi szereplőket tömörítő csoport munkáját segítő, a terület problémáira és szükségleteire rávilágító tevékenységek:

1. A fejlesztési célok fontosságának hangsúlyozása.
2. A terület elemzése és meghatározása.
3. A fejlesztési projekten belüli tevékenységek részletes meghatározása.
4. A tevékenységek támogatásához szükséges képességek meghatározása.

Területi animáció, ebben a formában használható:

- a helyi kapcsolatrendszer stabilizálására és erősítésére;
- informatív és döntéseket támogató anyag készítésére.

Az animációs feladatokat olyan fejlesztési ügynökre/szervre kell bízni, aki rendelkezik a megfelelő technikai háttérrel és releváns szaktudással.

4. Munkacsoportok

Különböző módszerek és elméletek léteznek a munkacsoport hatékonnyá tételére.

A csoportok jobban tudnak együttműködni, ha:

1. a célok és munkafázisok egyértelműen és logikusan meghatározottak, ami lehetővé teszi a célok elérését;
2. a munkairányítás stabil, de demokratikus az egyéni szerepvállalás meghatározott szabályok szerinti, maximális figyelembevételével;
3. a viták és döntések tartalma újra és újra előkerül;
4. a gyakorlati irányítás pártatlan, szakmai, és demokratikus;
5. speciális módszertan alkalmazásra kerül.

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

2. Lecke: Munkacsoport

3. Rész: Módszertan

1. Munkacsoport technikái

A leghatékonyabb megoldásokat kereső csoportos munkatechnikák:

- *ötletgyűjtés (brainstorming);*
- *problémamegoldás;*
- *fókuszcsoport;*
- *meta-terv.*

A csoportos munka során kerülendő a konferencia stílusú (előadó-közönség) forma, mert abban az esetben az aktív részvétel nem megoldott, így a jelenlévők csak passzív szereplők.

2. Ötletgyűjtés (brainstorming)

Az ötletgyűjtés során a csoport minden tagjának, a problémához kapcsolódó minden gondolatát és ötletét figyelembe kell venni, ezzel ösztönözve a kreativitást.

Miután a csoportvezető ismerteti a problémát, az ötletgyűjtési szakaszban 5-10 perc áll a résztvevők rendelkezésére, hogy feljegyezzenek minden gondolatot, ami a témával kapcsolatban eszükbe jut. Következő lépésben minden résztvevő hangosan felolvassa sorrendben felírt gondolatait. A technika lényege, hogy a felmerülő gondolatokról a résztvevők nem alkotnak véleményt. Ebben a szakaszban a mondottakkal kapcsolatban nem szabad kritikát vagy bírálatot megfogalmazni.

Ötletgyűjtés...IGEN

- A csoport tagjai által felsorolt összes gondola feljegyzése.
- Nem megalapozott gondolatok elfogadása. Ezeket később egyszerűen figyelmen kívül lehet hagyni.
- A feljegyzett gondolatok mennyiségét kell ösztönözni. Nagyobb számú feljegyzett gondola között, nagyobb valószínűséggel található hasznosítható.
- Az elképzelések szemléltetéséhez tábla és papír használata ajánlott.

Ötletgyűjtés...NEM

- Amennyiben nem a megértéshez szükséges, kerüljük a gondolatok azonnali értékelését, megoldások keresését.
- Az ismétlés nem hiba; nem szabad időt veszíteni válaszok keresésével.
- Nem szabad a munkafolyamatot hirtelen megszakítani.

3. Problémamegoldás

A *problémamegoldás* a felmerülő problémák elemzésére és azok lehetséges megoldásainak vizsgálatára szolgáló módszer. Ezt a technikát mindenkinek ismernie kell, aki szerepet és ez által felelősséget vállal a munkafolyamatban, illetve a döntések által érintett: vállalkozók, vezetők, személyzet, adminisztrátorok.

A módszere segít a problematikus területek kiválasztásában és meghatározásában, továbbá vitatott helyzetekben lehetővé teszi a racionális és emocionális tényezők szétválasztását.

Problémamegoldás technikájának alapvető lépései:

- Probléma meghatározása és elemzése.
- Probléma racionális és emocionális tényezőinek szétválasztása.
- Csoporton belüli kommunikáció elősegítése.
- Ötletgyűjtés.
- Önértékelés és a döntéshozatali képesség megítélése.
- Vélemények meghallgatása.
- Konfliktushelyzetek kezelése, megoldása.
- Együttműködés javítása.

4. Fókuszcsoport

Fókuszcsoportok különböző fajtái a *problémamegoldás* eszközei.

Ez egy interaktív módszer minőségi információ összegyűjtésére és együttműködésen alapuló, változatos témájú dokumentumok kidolgozására.

A *fókuszcsoport* technika előnye, hogy lehetővé teszi a problémához kapcsolódó, különböző érdekeken alapuló vélemények kinyilvánítását.

Szakirodalom:

Számos internetes forrás létezik, amely részletesen bemutatja a fókuszcsoport technikáját, pl.: www.metod-focus.com

Könyv olasz nyelven:

N. Oprandi, Focus Group. Breve compendio teorico-pratico, emme&erre, Padova 2000

5. Meta-terv

A *meta-terv* technika már szóba került a **Meta-terv vagy kártya módszer** című fejezetben. A meta-terv a fókuszcsoport technika bizonyos változata.

Meta-terv egy vagy több moderátor által irányított módszer.

A meta-terv – köszönhetően az eddigi eredményeknek – az EU által leghatékonyabbnak tartott módszer a munkacsoportok animációjára és dokumentumok elkészítésére.

A meta-terv szerinti csoportos munka (információcsere, döntéshozatal, tervezés, stb.) meghatározott rendszerben folyik. Táblára felragasztott, szisztematikusan elrendezett színes lapok alapján halad a csoport. A lapokra a résztvevők saját gondolataikat írják.

Az irányító segítségével, de a résztvevők által összeállított munkarend bármikor, a csoportos munkafolyamat szerint szabadon módosítható.

A folyamat végére kialakult munkarend véglegesnek tekinthető, ami a csoportos munka eredményét jelenti.

Ez a módszer segíti a verbális kommunikációban nem jártas résztvevők szerepvállalását, így mindenki kifejezheti véleményét. A végeredmény az összes résztvevő véleményét tartalmazza és egyértelmű.

6. Munkacsoport eredménye

Fontos, hogy a csoportban végzett munkának mindig kézzel fogható eredménye legyen. Ennek érdekében az irányítónak a munka eredményeit összegző jelentést kell készítenie.

A jelentést a lehető leghamarabb kell elkészíteni és a résztvevőkhöz eljuttatni annak érdekében, hogy ismerjék döntéseiket, elemezzék azokat és gondolkodjanak a további lehetőségeken.

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

2. Lecke: Munkacsoport

4. Rész: Gyakorlatok és példák

1. Fókuszcsoport technika a gyakorlatban

Ajánlott a www.focusgroupdimensions.com, angol nyelvű oldal ingyenesen elérhető tartalmainak alapos tanulmányozása.

2. Meta-terv elkészítése

A meta-tervvel kapcsolatos részletekért lásd az útmutatót.

Index:

- Történet
- Módszer
- Forgatókönyv
- Részletek
- Feladatok, moderátor irányítás
- M valószínűsége

3. Munkacsoporttal kapcsolatos feladatok

A korábbi szakmai tapasztalatok, valamint a tanultak alapján töltsse ki az alábbi, munkacsoporttal kapcsolatos táblázatot:

Munkacsoport során felmerülő nehézségek	Tényezők, amelyek segítik a munkacsoportot

Továbbá mutassa be a nyilvános fórumon ismertetett eredményeket.

A különböző vélemények oktató segítségével kerülnek kiértékelésre különböző munkák összehasonlításával és véleményezésével.

4. Problémamegoldási gyakorlatok

Elevenítse fel vidékfejlesztéssel kapcsolatos szakmai tapasztalatai közül, a csoportban végzett munka során felmerülő problematikus eseteket.

A választott példát az alábbiakban meghatározott, alapvető problémamegoldási technikák alkalmazásával próbálja elemezni. Elevenítse föl, hogy alkalmazta-e (akár nem tudatosan is) a felsorolt eszközök valamelyikét. Ha igen, milyen eredménnyel?

A probléma vizsgálatának és a megfelelő döntés meghozatalának lépései, eszközei:

1) Probléma meghatározása és elemzése.

Legelső feladat a szituáció elemzése, a kritikus pontok (problémák) kiemelése, valamint a kívánt helyzet (cél) meghatározása.

2) A probléma racionális és emocionális elemeinek szétválasztása.

3) Csoporton belüli kommunikáció megindítása.

4) Ötletgyűjtés/Brainstorming.

5) Önbecsülés és döntési képesség felmérése.

6) Tudás és a „know how” megszerzése.

7) Konfliktusok csökkentése.

8) Együttműködés elősegítése.

Ismertesse tapasztalatait egy fórumon. Azt követően csoportos megbeszélésen, az oktató irányításával a példaként felhozott problémára megoldások kereshetőek.

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

3. Lecke: Egyeztetés

1. Rész: Bevezetés

1. Egyeztetés szintjei

Az egyeztetés egy folyamat, melynek eredményeként különböző szereplők közös döntést hoznak.

Az alapvető feladatok: szereplők meghatározása, a kapcsolatot befolyásoló döntéshozatali folyamat, módszer kiválasztása.

Sarkítva, mindegyik szereplő egy adott erőforrások és preferenciák halmazaként kezelhető. Az egyeztetés tekintetében a szereplőt több ember is képviselheti, amennyiben azokat hasonló érdekek vezérik (Grandori 1995).

A többszintű preferencia modell megmutatja az egyes elemek módosíthatóságát, és ezáltal az egyeztetés folyamatának merevségét.

Három szint határozható meg:

- 1) **értékek** (alapvető; nehezen számítható, majdnem tudat alatti; nehezen változtatható)
- 2) **érdekek** (racionális és bizonyos tekintetben operatív)
- 3) **pozíciók** (operatív és módosítható)

Fisher és Ury (1981) szerint az **érdekek** az okokat jelentik, amelyek előidézik a nem mindig egyértelmű és nyilvánvaló szükségletek és igények egyeztetését.

A szerzőktől idézett klasszikus szerint: ha a problémám az, hogy fázok és ragaszkodom az ablak bezárásához, akkor nem beszélem meg az érdekeimet (szellőztetés befejezése), hanem állást foglalok (ablak bezárás), amivel a jelenlévők vagy egyetértenek, vagy nem.

A **pozíció** ebben az esetben egy adott érdek pontosan meghatározott kifejezését jelenti, vagy mint a kérdéses probléma lehetséges megoldása.

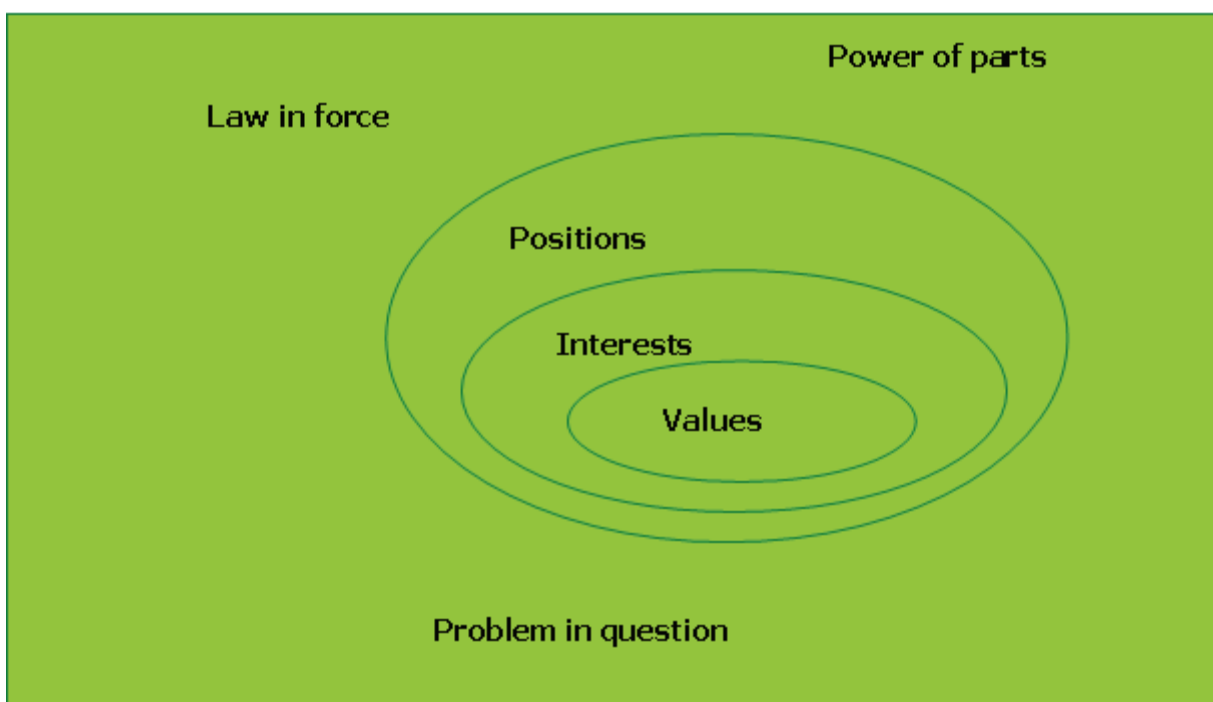
Az egyeztetési folyamat során az érdekekre, nem pedig a pozíciókra kell koncentrálni. Ebből következik, hogy a Pruitt (1981) által meghatározott *rugalmas-merev stratégia* az érdekeket mereven veszi figyelembe, de azok elérésének módjait (pozíció) rugalmasan kezeli.

Az **értékeket** nem szabad kifelejteni ezekből az összefüggésekből, hiszen olyan alapelvek, amelyek szerephez jutnak az érdekek megfogalmazásakor.

Az egyeztetés nem tudja megoldani az értékek közötti konfliktust. Az értékek mindig az egyeztetési fázisban jelennek meg, ezért ott kell őket figyelembe venni. Mivel önként senki sem hajlandó feladni értékeit, ezért az értékek egyeztetése ezen a szinten konfliktushoz vezet.

Amint azt az alábbi ábra mutatja, az egyeztetés szituációs kerete függ az „felek relatív erejétől”, amely más emberek érdekeinek érvényesülését teszi lehetővé. A relatív nem pedig abszolút egyeztetési vagy tárgyalási pozíció erőssége jellemzi az felek (szervek) kapcsolatait (Grandori, 1995).

power of parts – felek relatív ereje
law in force – hatályos törvények, jogi keret
positions – pozíciók
interests – érdekek
values – értékek, értékrend
problem in question – szóban forgó probléma



3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

3. Lecke: Egyeztetés

2. Rész: Elmélet

1. Egyeztetés struktúrája

Az egyeztetés egy koordinációs mechanizmus, amely nem teljesen ellentétes érdekek esetén használható.

Az egyeztetések során, mindenképp, figyelembe kell venni a felek érdekeit és értékrendjét. Az egyeztetésen kooperatív módon kell megoldania az érdekkülönbségeket és koordinálnia a gazdasági tevékenységet.

Az együttműködés lehetőségének felismeréséhez elemezni kell a felek érdekeinek, mint döntéshozó tényezőknek az összetételét.

A részletekbe menő, strictu sensu egyeztetés előtt fontos az érdekekkel, célokkal, és értékekkel kapcsolatos, felek közötti információcsere.

Az információcsere és a felek, az egyeztetés tárgyát képező témával kapcsolatos preferenciáinak megismerése fontos része az egyeztetési folyamatnak.

Az együttműködés, kooperáció szintjétől függően az egyeztetések fajtái három osztályba sorolhatók:

1. DISZTRIBUTÍV EGYEZTETÉS

A disztributív egyeztetés során a felek mindenképp számára elfogadható, kompromisszumos megoldást keresnek egy adott problémára. Az egyeztetés során a motiváció az egyéni érdek érvényesítése, ezért a végső megoldás csak az egyik fél számára kedvező.

A lenti koordináta rendszerben, a merőleges tengelyek között elhelyezhetők az egyeztetések (kétoldalú) eredményei. Felek számára meghatározható a maximális előny vagy hasznosság, ami egybeesik a másik fél rezervációs árával, hasznával.

2. INTEGRATÍV EGYEZTETÉS

Az integratív egyeztetés koncepcióját tekintve közelebb áll az együttműködéshez. Az egyeztetés során a felek egy mindenképp számára előnyös megoldást próbálnak találni.

Az integratív egyeztetés során a felek és az általuk képviselt érdekek között számos szinergia érvényesülhet. Az együttműködésnek köszönhetően a felek olyan megoldást találhatnak, amely együttes hasznossága több mint a felek egyéni hasznosságának összege.

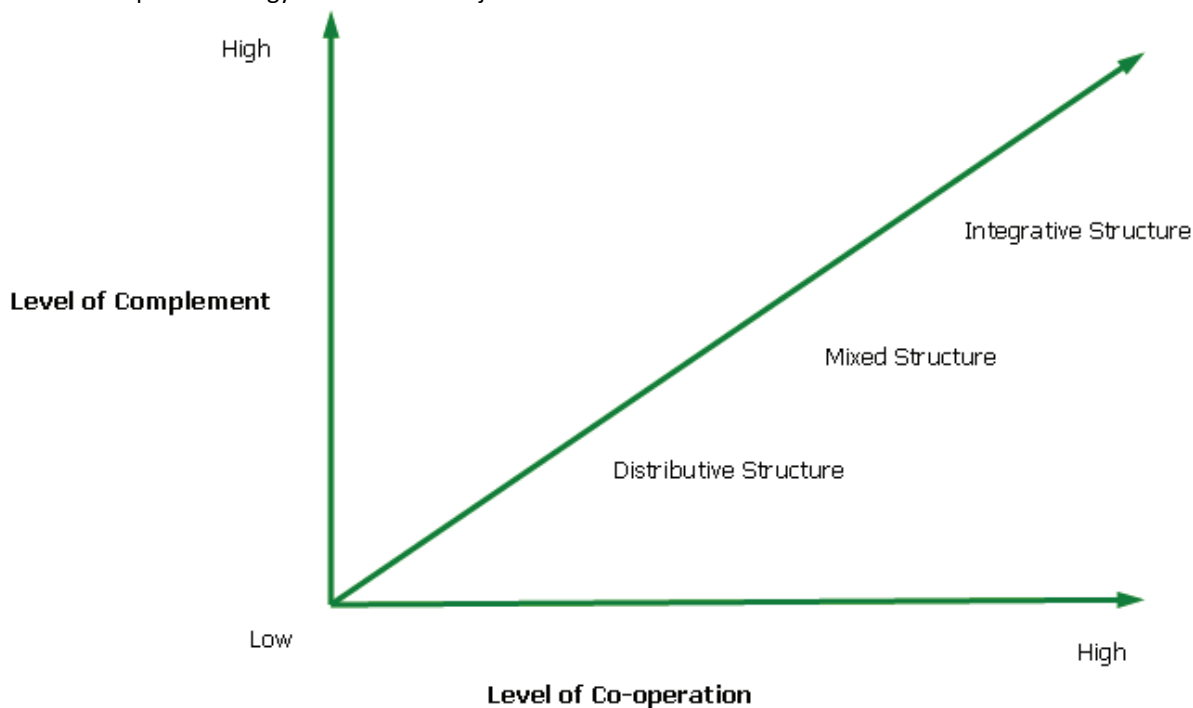
3. VEGYES EGYEZTETÉS

A vegyes egyeztetés, amely egyesíti a disztributív és az integratív egyeztetés jellemzőit a leggyakrabban használt egyeztetési fajta. A vegyes egyeztetés végén olyan döntés születik, amely mindkét fél számára kedvezőbb a disztributív egyeztetésen hozott döntésnél.

A disztributív egyeztetés során a felek érdekeinek nincsenek alternatívái, nem módosíthatóak. Ezzel szemben az integratív egyeztetésnél a felek érdekei egymás kiegészítik. A vegyes egyeztetés során mindkét fél kölcsönösen megosztja erőforrásait és módosítja érdekeit a részlegesen kiegészült hasznosság érdekében.

Az érdekek és preferenciák kiegészítésének szintje, valamint az elérhető együttműködés szintje koordináta rendszerben ábrázolható. Ahogy az a lenti ábrán is látható, a két dimenzió között egyenes arányossági összefüggés van.

Level of Complement – Kiegészítés szintje
Level of Co-operation – Együttműködés szintje



2. Egyeztetés folyamata: Három halmaz

Az egyeztetés egy három fázisból álló folyamat. Ezek a fázisokat azonban nem egyszerűen definiálhatók és elkülöníthetők. Az egyeztetési folyamatot egy, a lenti ábrával szemléltetett "háromhalmazos" rendszerben képzelhető el, ahol több esemény zajlik egy időben.

Communicate – kommunikáció

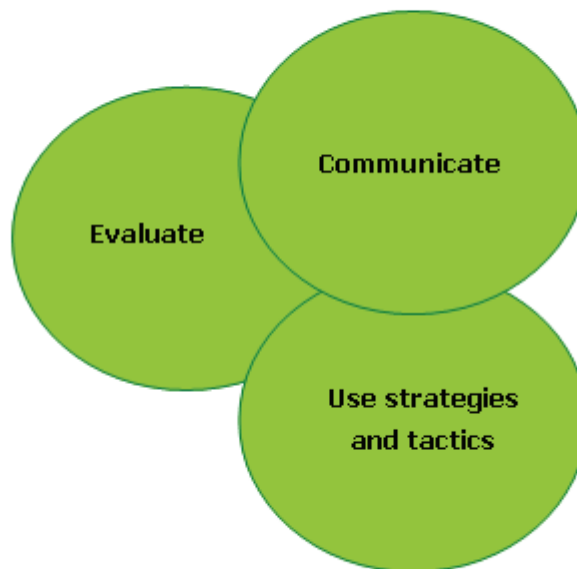
Evaluate – értékelés

use strategies and tactics – taktikák és stratégiák alkalmazása

Phase 1:

Preparation to negotiations

Phase 2:
Interaction



Phase 3:

Agreement

ELSŐ FÁZIS: FELKÉSZÜLÉS AZ EGYEZTETÉSRE

Az első fázis célja a lehető legtöbb információ összegyűjtése. A begyűjtött információk alapján a felek értékelhetik a megoldandó konfliktust, és meghatározhatják a számukra kedvező célokat és eredményeket. Az információk alapján felmérhetők az erőviszonyok és a szembenálló fél (felek) ismeretei, tudása. A fázis végén, az ismeretek alapján megállapíthatók a saját korlátok (pl. rezervációs ár/hasznosság), és megközelítőleg az ellenfél korlátai is.

Az egyeztetésre való felkészülést segítő módszertanért lásd a „**Felkészülés az egyeztetésre**” című fejezetet.

MÁSODIK FÁZIS: INTERAKCIÓ

Ahogy már korábban szóba került, a folyamat egy "háromhalmazos" rendszerben történik. A második fázisban egyszerre több esemény történik. Az egyeztetés során a felek meghatározatlan rendben lépnek fel a halmazok között. Kommunikálnak, különböző technikákat és stratégiákat alkalmaznak és újrafogalmazzák pozíciójukat, teszik ezt addig, amíg el nem jutnak a megegyezéshez.

Ebben a fázisban a hangsúly a kommunikáción, és az egyeztető tárgyalás megfelelő kezdésén van.

1) Az egyeztetés során három alapvető stratégia alkalmazható:

- **Aktív meghallgatás.**
- **Megfelelő kérdésfeltevés.**
- **Alapos megfigyelés**

2) Az egyeztetés közben megszerzett információk, a másik fél testbeszéde, és viselkedése, vagy az alkalmazott taktikák alapján gyakran szükséges az álláspont újragondolása és átformálása.

Ilyen esetekben három alapvető kérdést kell vizsgálni:

- Érdemes folytatni az egyeztetést?
- Érdemes "félúton" találkozni?
- Érdemes védeni a jelenlegi álláspontot?

Az egyeztetés során alkalmazott módszerekért lásd az „**Egyeztetési folyamat (kommunikáció)**” és az „**Egyeztetési folyamat (egyeztetési taktikák)**” című fejezeteket.

HARMADIK FÁZIS: MEGEGYEZÉS

Ebben a fázisban az egyeztetés befejeződik és megszületik a megállapodás.

Az egyeztetés a felek azon megállapodásával is befejeződhet, hogy szándékukat fejezik ki az egyeztetés későbbi folytatására. Az egyeztetés nem fejeződik be véglegesen, de valamilyen okból a felek úgy döntenek, hogy szünetet kívánnak tartani.

Az egyeztetés abban az esetben is véget érhet, ha a felek egyike eléri a rezervációs árat/hasznosságot, ami után már nincs értelme a további egyeztetésnek.

Ebben a fázisban alkalmazott módszerekért lásd a „**Megegyezés**” című fejezetet (3. Lecke, 4. Rész).

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

3. Lecke: Egyeztetés

3. Rész: Módszertan

1. Egyeztetés előkészítése

Mit kell tenni a megfelelő felkészüléshez? Mindenekelőtt a lehető legtöbb információt kell összegyűjteni, amelyek lehetővé teszik:

- a saját és a szembenálló fél indítékainak, céljainak, és szükségleteinek azonosítását.
- a saját és a szembenálló fél kezdeti álláspontjának meghatározását.
- a saját és a szembenálló fél korlátainak (rezervációs ár/haszon) definiálását.

EGYEZTETÉS CÉLJÁNAK MEGHATÁROZÁSÁT SEGÍTŐ KÉRDÉSEK:

- Mit szeretnénk elérni az egyeztetésen?
- Mik a legsürgetőbb és kevésbé fontos szükségletek?
- Miért folytatunk egyeztetést?
- Saját motiváció vagy kényszer miatt veszünk részt az egyeztetésben?
- Mik az egyeztetés kockázatai?
- Milyen eredményeket tűzünk ki célul?

KEZDETI ÁLLÁSPONT ÉRTÉKELÉSE:

A kiindulási álláspontot vagy pozíciót elem alapján kell vizsgálni: információ/tudás, erő/képesség, időkorlátok vagy határidők.

1. Amennyiben kedvezőbb kezdeti állásponton, pozícióban vagyunk, az alábbi kérdéseket kell feltenni:
 - a) Pillanatnyilag milyen információra van szükség? Hogyan szerezhetem meg ezeket?
 - b) Hogyan tudom megtartani erőfőlényemet és helyzetemet? Vagy, hogyan egyenlíthetem ki az erőviszonyokat?
 - c) Hogyan tudom időkorlátomat tágítani, vagy a szemben álló félét szűkíteni?
2. Amennyiben a másik fél van kedvezőbb helyzetben, az alábbi kérdéseket kell feltenni:
 - a) Milyen további információ lehet hasznos számomra? Hogyan nehezíthető meg a szembenálló fél információgyűjtése?
 - b) Milyen lépéseket kell tennem az erőviszonyok kiegyenlítése érdekében? Van lehetőség saját helyzetem javítására, vagy a szembenálló fél erőfőlényének csökkentésére?
 - c) Hogyan csökkenthetem az időkorlát hatását? Hogyan erősíthető az idő sürgető hatása a másik fél esetében?

KORLÁTOK DEFINIÁLÁSA:

Az egyeztetések visszafordíthatatlanok. Ezért fontos a saját és a szembenálló fél korlátainak meghatározása.

2. "Egyeztetés folyamata (interakció)"

AZ EGYEZTETÉSI FOLYAMAT MÁSODIK FÁZISA

A folyamat második fázisa az interakció, melynek legfontosabb eleme a kommunikáció.

Verbális kommunikáció során három alapvető kommunikációs stratégiát kell alkalmaznunk:

- **Diplomatikus kérdések.**
- **Aktív meghallgatás.**
- **Alapos megfigyelés.**

Megfelelő kérdésekkel olyan információhoz juthatunk, amely segíthet az egyeztetés sikeres lezárásában.

Az egyeztetési folyamatban kétféle kérdést tehetünk fel: direkt és indirekt kérdéseket.

Fontos tudni, hogy milyen típusú kérdést kell alkalmaznunk az adott szituációban. Minden esetben a kérdés céljára vagy szándékára kell koncentrálnunk. Amennyiben konkrét információkra vagy megerősítésre van szükségünk, abban az esetben direkt kérdést célszerű alkalmazni. Ellenkező esetben, amikor általános információra (nehézségek, szükségletek, témával kapcsolatos általános kérdések) van szükségünk, akkor indirekt kérdést kell feltennünk.

AKTÍV MEGHALLGATÁS

Az aktív meghallgatás több mint a másik fél mondanivalójának egyszerű meghallgatása. A figyelmes hallgatás közben gondolkodunk és elemzünk, ami alapján kérdéseket fogalmazhatunk meg a nem említett vagy hiányos információk kiderítésére.

Különös figyelmet kell fordítani az elhangzottak tartalmára. A hallgatás közben folyamatosan koncentrálni kell. Elemezni kell a szavakat, hangszínt, és a mondatszerkesztést. Továbbá tanulmányozni kell a használt kifejezések közötti különbséget, melynek alapján következtetések vonhatók le a másik fél belső véleményéről, szükségleteiről és meggyőződéséről.

ALAPOS MEGFIGYELÉS

Fontos egy másik szint, a nonverbális kommunikáció szintjét is figyelembe venni.

A nonverbális kommunikáció során megfigyelt mozdulatok és gesztusok árulkodnak a másik fél érzéseiről, szándékairól.

3. "Egyeztetés folyamata (taktikák)"

ALÁBBIKBAN GYAKORI EGYEZTETÉSI TECHNIKÁK BEMUTATÁSA OLVASHATÓ:

1. OBSTRUKCIÓ

Az alapvető cél az egyeztetés ideiglenes megakadályozása vagy késleltetése az egyeztetés légköre feszültebbé tétele és szembenálló fél agitálása – határidők és időkorlátok miatt.

Minden egyeztetési folyamat kritikus eleme a határidő és annak betartása.

2. IMPULZÍV VÁLTOZÁS

A viselkedés vagy lelkiállapot hirtelen változása mindig figyelemfelkeltő hatású. Miközben az egyik fél úgy érzi az egyeztetési folyamat megfelelően halad, a másik fél hirtelen, jelzés nélkül megváltoztatja viselkedését, megközelítését vagy taktikáját.

A technika célja a másik fél helyzetének megingatása, vagy a figyelemfelkeltés.

3. GOTHA (MEGCSINÁLTAM!)

Ezt a megközelítést azok alkalmazzák, akik azonnal szeretnek cselekedni és később egyeztetni. Ez kockázatos megközelítés, de megfelelően alkalmazva pozitív eredményt hozhat.

4. ELTÉRÍTÉS

Ennek a technikának lényege a figyelem elterelése a fontos témáról, egy marginális téma felé. A technikát alkalmazó egy mellékes témáról kezd el beszélni, hogy elterelje a figyelmet a fontos kérdésről.

5. MAGAS LABDA/ALACSONY LABDA

Ha az egyeztetésben eladóként veszünk részt, akkor egy "magas labda" árral indítunk. Ez az ár jóval magasabb, mint amit valójában kapni szeretnénk.

Hasonlóan, ha vevőként veszünk részt, akkor egy "alacsony labda" árral kezdjük az egyeztetést. Tisztában vagyunk azzal, hogy többet kell fizetnünk és erre hajlandóak is vagyunk, ha mégis ezt a taktikát alkalmazzuk.

Pszichológiai szempontból az alacsony labda/magas labda módszer alkalmazása során mindkét fél úgy érzi, hogy ő nyerte meg az alkut. A felek kezét ráznak egy a „magas-” és az „alacsony labda” közötti árra. Az alku során a felek végig azt érzik, hogy kontrollálják az eseményeket.

4. Megegyezés

Minden egyeztetés végső célja egy mindkét fél számára elfogadható megállapodás.

AZ ALÁBBI TECHNIKÁK ALKALMAZHATÓK ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYEZTETÉS MEGÁLLAPODÁSSAL ÉRJEN VÉGET:

ALTERNATÍVÁK KERESÉSE

Minden érintett felet meg kell hívni a vitára vagy egyeztetésre, mert ezek az alkalmak lehetőséget biztosítanak új elképzelések megbeszélésére, de akár egy teljesen új megközelítés kidolgozására is. Egymással szemben ülve a felek ösztönözve érzik magukat, hogy új elképzeléseket és lehetséges megoldásokat javasoljanak. Az egyeztetés során felmerülő, összes javaslat felkerül egy táblára, de az egyeztetés során nem feltétlenül kerül mind megtárgyalásra.

KÖZÖS ELVI SÍK KERESÉSE

Cél lehet egy közös elvi sík megkeresése, hogy azután kedvezőbb helyzetből indulhasson az egyeztetés. Az egyeztetési folyamat során könnyen el lehet térni az alapvető és legfontosabb céltól. A felek észre sem veszik, de figyelmük a részletek felé fordul, melyeknél próbálják védeni saját

álláspontjukat és támadni a szembenálló fél pozícióját. Ilyenkor meg kell szakítani az egyeztetést és vissza kell térni a közös elvi síkra, ahol azután meg kell találni a felek egymáshoz közelebb kerülésének módját.

KÉPVISELŐ BEVONÁSA

Gyakran célszerű, ha az egyeztetéseken képviselőnk vesz részt helyettünk. Amennyiben a probléma vagy téma természeténél fogva úgy érezzük, hogy érzelmileg érintettek vagyunk, és nem tudunk szubjektív álláspontot képviselni, akkor célszerű képviselőnket megbízni az egyeztetés lefolytatásával.

Azokban az esetekben is szakmailag felkészült képviselőt kell az egyeztetésre küldeni, ha a megoldandó probléma olyan speciális szaktudást igényel, amivel mi nem rendelkezünk.

IDŐNYERÉS

Amennyiben időre van szükségünk, az alábbi taktikákat célszerű alkalmazni:

- Álljunk fel és sétáljunk keresztül a helyiségen.
- Javasoljunk kávészünetet.
- Menjünk el a mosdóba.
- Közljük, hogy egy halaszthatatlan találkozóra kell mennünk, de szívesen beszélünk a témáról, ebéd után.
- Kérjük hivatalosan szünetet.
- Hagyjuk a helyiséget és az épületet. Sétáljunk egyet a szabadban.
- Hívjunk fel egy kollegát és kérjük ki a témával kapcsolatos véleményét.
- Találjunk ki valamilyen egyéb indokot, hogy időt nyerjünk.

MEGEGYEZÉS ELŐSEGÍTÉSE

Nézetkülönbségek esetén, megfelelő technikákkal vagy a másik fél javaslatának figyelmen kívül hagyásával keresztül vihetjük elképzelésünket, ez azonban rossz érzést válthat ki a szembenálló félből. Célszerű más megközelítést alkalmazni. A másik fél könnyebben elfogadja a javaslatainak, ha hagyjuk, hogy megőrizze tekintélyét és úgy érezze, az ő javaslatait is meghallgatjuk.

KÖZÖSSÉGTEREMTÉS

Az egyeztetés során tegyünk úgy, mintha közösséget szeretnénk teremteni. Ennek ellenére nem szabad szem előtt téveszteni az alapvető célt. A cél elérése érdekében végzett, együttes munka növeli a sikeres megoldás valószínűségét.

3. sz. Modul: Diszciplínákat átmetsző tevékenység

3. Lecke: Egyeztetés

4. Rész: Gyakorlatok és kérdések

1. Elméleti kérdések

1. Mik az egyeztetés szintjei?

2. Írja le az egyeztetési folyamat struktúrái közötti különbségeket.

3. Saját szavaival jellemezze az egyeztetési folyamat fázisait és a vonatkozó fejezetben olvassa el a folyamat lépéseit.

Első Fázis

Második Fázis

- a.
- b.
- c.

Harmadik Fázis

2. Gyakorlati kérdések

Csoportos megbeszélés:

Egyetért azzal, hogy idővel valaki képzett tárgyalóvá válhat?

Szakmai tapasztalata alapján:

1. Általában mennyi időre van szüksége az egyeztetésre való felkészülésre?
2. Korábbi egyeztetései során használta valamelyiket a bemutatott technikák közül? Hatékonyak voltak?

3. Gyakorlatok

Az alábbiakban leírt, egyeztetéssel kapcsolatos kijelentésekkel **egyetért (E)** vagy **nem ért egyet (N)**? Karikázza be a megfelelő betűjelet. Válaszait csoportos megbeszélésen indokolja.

- | | | |
|---|---|---|
| E | N | 1. Mindegyik résztvevő fél nyerni szeretne. |
| E | N | 2. Sikeres egyeztetés végén mindegyik fél elégedett. |
| E | N | 3. Az egyeztetés nem verseny. Együttműködés a szükségletek kielégítése és célok megvalósítása érdekében. |
| E | N | 4. Elősegíti az eredményességet, ha a felek partnerként együttműködnek. |
| E | N | 5. Ha a felek elégedettek az egyeztetés eredményével, akkor szívesebben működnek együtt újra a jövőben. |
| E | N | 6. Az egyeztetés során szükségszerű, hogy a felek engedjenek álláspontjukból. |
| E | N | 7. Ahhoz, hogy sikeres tárgyalók/egyeztetők legyünk ismernünk kell a szembenálló felet, de elsősorban önmagunkat. |

Tartalom

A modul képzési céljai:	2
1. EU Finanszírozás - bevezetés	3
1.1 Direkt és indirekt támogatás	4
1.2 Földrajzi lefedettség	5
1.3 Tematikus lefedettség	5
1.4 EU Alapok felépítése	6
2. Direkt támogatások	7
2.1 Strukturális Alapok és Kohéziós Alap - bevezetés	7
2.2 Strukturális Alapok és Kohéziós Alap 2007-2013 időszakra vonatkozó célkitűzései	8
3. ERFA, ESZA, Kohéziós Alap	9
4. Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap	11
5. Stratégiai megközelítés - ERFA, ESZA és Kohéziós Alap tervezése és elosztása	12
Közösségi Stratégiai Iránymutatás	12
Nemzeti Stratégiai Referencia Keret	13
Új Magyarország Vidékfejlesztési Program	14
I. tengely	15
II. tengely	16
III. tengely	17
IV. tengely	18
Rendelkezésre álló források	19

A modul képzési céljai:

A modulban szereplő képzés célja:

A képzésben résztvevők megismerjék :

- Magyarország milyen fejlesztési célokat határozott meg az Új Magyarország Vidékfejlesztési Programban
- melyek a fő vidékfejlesztési prioritások
- területi lehatárolások
- a Vidékfejlesztés területén elérhető EU-s támogatások rendszerének felépülése
- pályázati lehetőségek
- képzési lehetőségek
- együttműködési lehetőségek

A modul befejezése illetve elvégzése után:

Megérthetjük, megismerhetjük:

- az EU-s rendszerek működését
- pályázati konstrukciók rendszerét
- vidékfejlesztés területén elért eredményeket
- együttműködési lehetőségeket

1. EU finanszírozás - bevezetés

Az EU finanszírozási alapok teljes mértékben, összhangban vannak az EU alapvető politikáival és prioritásaival. Az **EU alapok döntő többségét (közel 80%) állami szintű, közigazgatási szervek** kezelik. Ez olyan kulcsfontosságú területekre is igaz, mint a Közös Agrárpolitika (KAP), a vidékfejlesztést támogató Strukturális Alapok, vagy a halászati politika illetve az Európai Menekült Alap.

Bizonyos területeken (pl. kutatás, oktatás és képzés, energia hálózat, stb.) az **Európai Bizottság saját hatáskörben**, közvetlenül is kiírhat közbeszerzéseket és oszthat szubvenciókat, amelyek teljes **EU költségvetésen belüli aránya körülbelül 20%**. Az eddig az adott bizottsági osztály internetes oldalán közzétett információhoz való hozzáférés elősegítése érdekében egy új, központi Finanszírozási Átláthatóság Rendszer került bevezetésre, amely az egységesített adatok közötti keresést teszi lehetővé. A **jelenlegi verzió kb. 10 milliárd EUR összegű támogatást tartalmaz.**

Az EU Alapok támogatási összegei az alábbi területeken kerülnek szétosztásra:

Mezőgazdaság	Munkaerő és szociális ügyek	Szabadság, biztonság, igazságügy
Audiovizuális és Média	Energia	Humanitárius segélyek
Kommunikáció	Bővítés	Emberi jogok
Piaci verseny	Vállalkozás	Információs társadalom
Konferenciatornációnak	Környezet	Népegészségügy
Fogyasztók	Külkapcsolatok	Regionális politika
Kultúra	Külső segítségnyújtás	Kutatás és innováció
Fejlesztés	Külkereskedelem	Sport
Gazdaság és pénzügy	Halászat	Statisztika
Oktatás, képzés és ifjúság	Gazdasági csalások megelőzése	Szállítmányozás, közlekedés

A területi támogatás átalakításra került, így a támogatási összegek két **Strukturális Alapon** (Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA), Európai Szociális Alap (ESZA)) és a **Kohéziós Alapon** keresztül érhetők el. Az új kezdeményezések kidolgozásának célja a közösségi problémák EU szinten történő megoldásának volt, miközben a régiek különféle finanszírozási mechanizmusok részévé váltak (pl. Equal, Interreg).

Az Európai Bizottság költségvetésének továbbra is jelentős része fordítódik a **mezőgazdaság támogatására**, azonban fokozatos változtatások és új alapok kerülnek bevezetésre, melyek alapvető célja a vidékfejlesztés és a versenyképesség javítása.

A legfontosabb közösségi programok a Versenyképesség és Innováció Keretprogram, Kutatási-fejlesztési Keretprogram, LIFE+, és az Egész életen át tartó tanulás Keretprogramja (Lifelong Learning Programme – LLP).

Jelen képzés tárgyát a vidékfejlesztésre irányuló, indirekt támogatási programok képezik.

1.1 Direkt és indirekt támogatás

Direkt támogatás

Az Európai Unió egészére vonatkozó, vagy az egységes közösségi érdekeket szolgáló programokat a Bizottság vagy annak kijelölt végrehajtó szerve általában direkt módon kezeli. Ezekben az esetekben a pályázatok uniós szinten kerülnek kiírásra. A potenciális pályázók az adott programmal kapcsolatos honlapon közzétett információkra hivatkozhatnak.

Indirekt támogatás

Amennyiben a támogatási összeg az országhoz kerül, úgy annak megfelelő felhasználása (pályázat kiírása, bírálat, szerződéskötés, kifizetés, és revízió) a nemzeti hatóságok felelőssége. A Strukturális Alapok, a mezőgazdasági támogatások és az IPA (Előcsatlakozási Támogatási Eszköz) egyes részei ilyen formában kerülnek szétosztásra.

Az indirekt módon felosztott források esetében a pályázatok nemzeti szinten kerülnek kiírásra, így a potenciális pályázók a kiírást végző hatósághoz fordulhatnak a jelentkezési folyamattal és a prioritásokkal kapcsolatos információkért.

Bár alapvető különbségek vannak a két (direkt és indirekt) támogatáselosztási forma között, azonban a pályázati dokumentáció alapos átolvasása és értelmezése mindkét esetben elengedhetetlen a sikeres pályázathoz.

1.2 Földrajzi lefedettség

Tulajdonképpen a világ minden részére kiterjedhet az EU finanszírozás. Bármely, az Európai Unió területére bejegyzett jogi személy részt vehet és forráshoz juthat minden közösségi programból (kivételek lehet néhány igazságügyi program); továbbá, a szükséges megállapodás megkötése és a programhoz való hozzájárulás után, ugyanez érvényes bizonyos Európai Unión kívüli országokra.

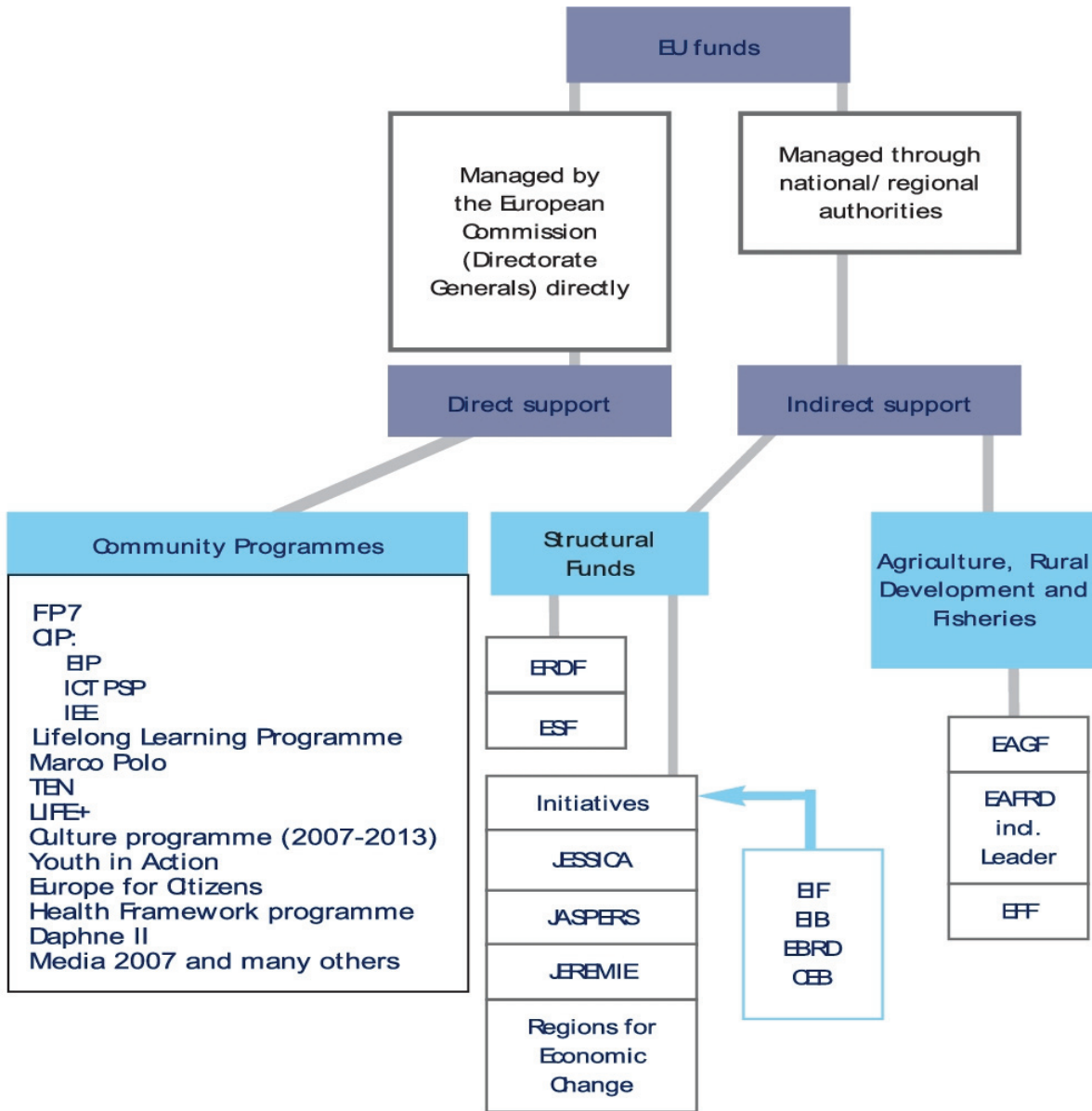
A **Strukturális Alapok, valamint a Mezőgazdasági és Halászati Támogatások** esetében kizárólag uniós tagállamok jogosultak támogatásra, az adott ország fejlesztési tervében meghatározottak szerint. Ezen felül a regionális támogatások körében csak az új tagállamok (Görögország, Portugália, Spanyolország) juthatnak a **Kohéziós Alap** forrásaihoz.

1.3 Tematikus lefedettség

Európai Unió pénzügyi források szinte minden tematikus terület számára elérhető a mezőgazdaságtól és környezetvédelemtől, az emberi jogokon és demokratikus reformokon át, a technológiai és biztonságpolitikai ügyekig. Általánosságban elmondható, hogy minden tematikus területhez egy közösségi program tartozik, ennek ellenére a keresést nem szabad a nyilvánvaló programra és területre korlátozni. A legfontosabb környezetvédelemhez kapcsolódó közösségi program a LIFE+ Program, ennek ellenére környezetvédelemhez kapcsolódó támogatások még számos más forrásból (pl. Strukturális Alapok, FP7 vagy CIP) is lehívhatóak. A megcélozható források körét a projekt tartalma határozza meg.

1.4 EU Alapok felépítése

A vidékfejlesztéshez kapcsolódó EU alapok felépítését szemléltető, egyszerűsített ábra.



Az Európai Alapokkal, direkt és indirekt támogatásokkal kapcsolatos bővebb információt az EU vonatkozó honlapján:

http://ec.europa.eu/grants/index_en.htm

2. Direkt támogatások

2.1 Strukturális Alapok és Kohéziós Alap – Bevezetés

Az Európai Unió által létrehozott Strukturális Alapok és Kohéziós Alap két alapvető céllal kerül szétosztásra:

- Európa szegényebb régióinak támogatása;
- az európai infrastruktúra, azon belül is elsődlegesen a közlekedés integrációjának elősegítése.

A jelenlegi programok a 2007. január 1. és 2013. December 31. közötti időszakra vonatkoznak, melynek keretében a Strukturális Alapok 277 milliárd EUR, a Kohéziós Alap 70 milliárd EUR támogatási kerettel rendelkeznek.

A Közös Agrárpolitikával kiegészülve a strukturális és kohéziós alapokból származik a támogatások legnagyobb része és ezek jelentik az EU kiadásainak jelentős hányadát.

A 2007-2013 közötti időszakra meghatározott teljes támogatási keret jelenlegi árfolyamon 347,41 milliárd EUR.

2.2 Strukturális Alapok és Kohéziós Alap 2007-2013 időszakra vonatkozó célkitűzései

Konvergencia célkitűzés (Formálisan 1. célkitűzés)

A célkitűzés szerint fel kell gyorsítani a gazdasági fejlődést azokban a régiókban, ahol az egy főre jutó GDP nem éri el az Európai Unió átlag 75%-át. Ehhez az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Szociális Alap és a Kohéziós Alap forrásai állnak rendelkezésre. A célkitűzésben megfogalmazott prioritások a szellemi és fizikai erőforrások illetve tőke, innováció, tudásalapú társadalom, környezeti és adminisztrációs hatékonyság. Ezen célokra rendelkezésre álló források összege, jelenlegi árfolyamon 282,855 milliárd EUR. A legelmaradottabb régiók az Európai Regionális Fejlesztési Alap speciálisan erre a célra elkülönített forrásából részesülnek.

Regionális versenyképesség és foglalkoztatás (Formálisan 2. célkitűzés)

Ez a célkitűzés minden az EU határain belüli, az 1. célkitűzésbe be nem sorolható területre vonatkozik. Elsődleges cél a területek versenyképességének, munkaerőpiacának és vonzerejének javítása. A célkitűzés legfontosabb témái az innováció, vállalkozó szellem és környezetvédelem elősegítése. Ehhez a célkitűzéshez tartozó, jelenlegi árfolyamon 54,965 milliárd EUR összegű forrás az Európai Regionális Fejlesztési Alapból az Európai Szociális Alapból biztosított.

Területi együttműködés célkitűzés (Formálisan 3. célkitűzés)

Ez a célkitűzés a korábban bevezetett interregionális együttműködést elősegítő kezdeményezésen alapszik, amely az előzetes tervek szerint a Strukturális Alapok fő célkitűzéseinek részét képezte volna. Az Európai Regionális Fejlesztési Alap által, 7,75 milliárd EUR összegből finanszírozott célkitűzés tárgya az európai területek közötti együttműködés elősegítése, valamint a város- és vidékfejlesztési, környezetgazdálkodási illetve gazdaságfejlesztési problémák közös megoldása. A területi együttműködés célkitűzése három részre osztható:

- határokon átnyúló együttműködés
- transznacionális együttműködés
- interregionális együttműködés

3. ERFA, ESZA, Kohéziós Alap

A Bizottság által 2004-ben kezdeményezett és a Parlament illetve Tagállamok által 2006-ban támogatott reformok alapján az európai kohéziós politika az egyik legfontosabb Közösségi politikává vált a Lisszaboni stratégiában megfogalmazott uniós gazdaságnövekedési és munkaerőpiac-fejlesztési feladatok végrehajtásához. A Lisszaboni stratégia által kitűzött célok elérése érdekében a Strukturális Alapra vonatkozó kiadási célok kerültek meghatározásra.

Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA)

Az ERFA az Európai Unión belüli regionális fejlesztést, a gazdaság átalakítását, a versenyképesség javítását, és a területi együttműködést célzó programok támogatására szolgál. A támogatás legfontosabb prioritási területei a kutatás, innováció, környezetvédelem és kockázatok megelőzése, miközben a legelmaradottabb területeken továbbra is az infrastruktúra fejlesztése az elsődleges cél.

Európai Szociális Alap (ESZA)

Az Európai Szociális Alap négy fő területre irányul: a munkavállalók és munkáltatók képzettségének és készségeinek fejlesztése, a foglalkoztatás és a munkaerőpiacon való érvényesülés segítése, a diszkrimináció és a szociális kirekesztés elleni küzdelem és a hátrányos helyzetűek munkaerőpiacon belüli helyzetének javítása.

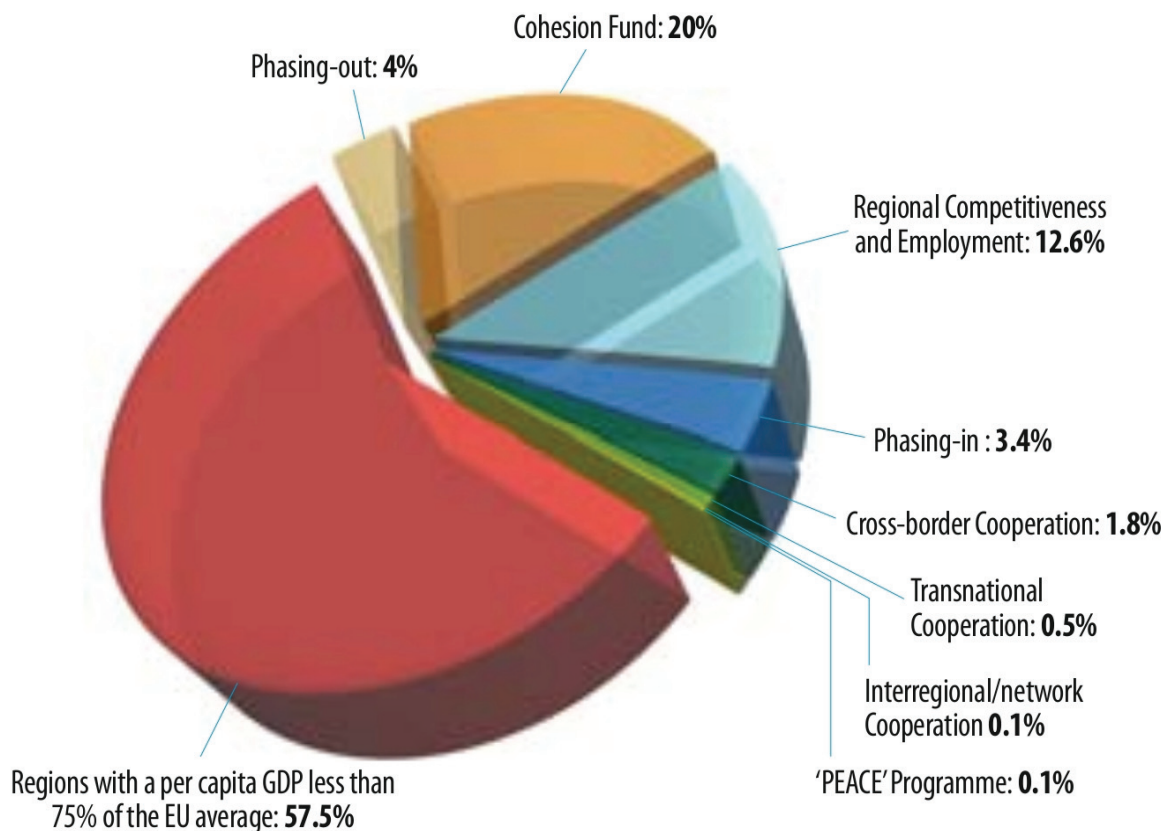
Kohéziós Alap

Azok a tagállamok részesülhetnek a Kohéziós Alap forrásaiból, amelyek fogyasztói paritáson számolt bruttó nemzeti jövedelem nem éri el az uniós átlag 90%-át. Az alap célja a környezetvédelmi és a transzeurópai hálózatok kiépítését szolgáló beruházások támogatása. Azok a tagállamok vehetik igénybe, melyek bruttó nemzeti jövedelem nem éri el az EU átlag 90%-át, ami az új tagállamokat és Görögországot jelenti. Spanyolország átmenetileg jogosult a Kohéziós Alap támogatására.

Az ERFA, ESZA és Kohéziós Alap forrásainak célkitűzések szerinti elosztása

Az elérhető források összege
308,041 milliárd EUR (2004-es árfolyamon) vagy
347,410 milliárd EUR (jelenlegi árfolyamon)

- 81.5% a konvergencia célkitűzésre
ERFA, ESZA és Kohéziós Alap
- 16% a regionális versenyképesség és foglalkoztatás célkitűzésre
- 2.5% a területi együttműködés célkitűzésre



4. Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap (EMVA)

Az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap (EMVA) a tagállamok vidékfejlesztési programjait támogatja. Az Európai Regionális Fejlesztési Alaphoz (ERFA), az Európai Szociális Alaphoz (ESZA), és a Kohéziós Alaphoz hasonlóan, az EMVA is a Közösség legelmaradottabb területeinek javára irányul.

Az Alap a Közösségi szinten meghatározott, három vidékfejlesztéssel kapcsolatos célkitűzésre irányul, amelyek:

- a mezőgazdaság és erdőgazdálkodás versenyképességének javítása szerkezetátalakítás segítségével;
- a környezet és vidék minőségének javítása a termőföld-hasznosítás támogatásával;
- az életminőség javítása a vidéki területeken és a gazdasági tevékenység diverzifikálásának ösztönzése.

5. Stratégiai megközelítés - ERFA, ESZA és Kohéziós Alap tervezése és elosztása

A módszer segítségével uniós szinten meghatározott, a Strukturális Alapokra vonatkozó, átfogó prioritások határozhatóak meg, melyeket régiós szinten nemzeti prioritásokká lehet alakítani.

Uniós szinten a Közösségi Stratégiai Iránymutatások foglalják össze a prioritásokat. Ezen kereten belül mindegyik tagállamnak megvan a saját Nemzeti Stratégiai Referencia Kerete (NSRK), amely összekapcsolja a közösségi és a nemzeti prioritásokat. Végül az Operatív Programjai kerülnek meghatározásra a tagállamokon belüli, kizárólag az NSRK által érintett régiókra vonatkozóan.

EU szint – Közösségi Stratégiai Iránymutatások

Nemzeti szint – Nemzeti Stratégiai Referencia Keret minden tagállamnak

Regionális szint – Operatív Program minden régióknak

Közösségi Stratégiai Iránymutatások

A Közösségi Stratégiai Iránymutatások (CSG) a kohéziós politikához tartozó alapelveket és prioritásokat fogalmazzák meg, és segítik a régiókat a 308 milliárd EUR összegű támogatás leghatékonyabb felhasználásában. A CSG három prioritás köré rendeli a támogatásokat:

- beruházások szempontjából vonzóbbá tenni a tagállamokat, régiókat és városokat az elérhetőség, az elégséges mennyiségű és színvonalú szolgáltatások, valamint a környezeti potenciál megtartásának biztosításával;
- ösztönözni az innovációt és a tudásalapú gazdaság növekedését, beleértve az új információs és kommunikációs technológiákat;
- több és jobb munkahely megteremtése, a munkavállalók és vállalkozások képzettségének és képességének javítása, illetve a human tőkébe történő beruházás növelése.

Nemzeti Stratégiai Referencia Keret

A Nemzeti Stratégiai Referencia Keret a tagállamok számára megfogalmazza a Strukturális Alapokból származó források, 2007-2013 közötti időszakban történő felhasználásának prioritásait. Minden tagállamnak megvan a saját referencia kerete. Az említett időszakra vonatkozó Strukturális Alap Szabályozás minden tagállamtól megköveteli a referencia keret megalkotását, amely magas szintű stratégiát állapít meg a Strukturális Alapok Operatív Programjaira vonatkozóan az adott időszakra. A dokumentum általános képet ad a tagállam régióinak erősségeiről illetve gyengeségeiről, valamint meghatározza a Strukturális Alapok tagállamon belüli felhasználását.

A jelenlegi, 2007-2013-as időszak az első teljes periódus, amikor Szlovákia EU támogatásokat hívhat le. A Strukturális Alapokra és a Kohéziós Alapra vonatkozó Nemzeti Stratégiai Referencia Keret Szlovákiában is kidolgozásra került. A dokumentumot a Szlovák kormány 2006. december 6-án, az Európai Bizottság pedig 2007. augusztus 17-én hagyta jóvá.

ÚJ MAGYARORSZÁG VIDÉKFEJLESZTÉSI PROGRAM

A magyar mezőgazdaság versenyképességének javításának alapvető célja egy olyan szektor kialakítása, mely a termelés és a tevékenységek diverzifikálása révén hozzájárul a hazai mezőgazdaság, illetve a vidéki lakosság életszínvonalának fejlesztéséhez 2013-ra, a jelenlegi foglalkoztatottsági szint megőrzésével és 30%-kal több hozzáadott érték megteremtésével.

Magyarország termőhelyi adottságai rendkívül kedvezőek. Ám a kedvező környezeti feltételek ma már nem elégségesek a megfelelő jövedelmi színvonal biztosításához. A nemzetközi tendenciákkal egyezően az agrárágazat nemzetgazdasági szerepe, számszerűsíthető teljesítménye hazánkban is mérséklődik. Az ágazat bruttó hazai össztermékből (GDP) való részesedése, szerepe az exportban és a foglalkoztatásban 2000 és 2005 között csökkent. Az ágazat foglalkoztatásban betöltött szerepe alapvetően más az ország egyes régióiban. Az agrártermelésre kevésbé alkalmas, ugyanakkor az ipar és a szolgáltatások fejlesztésére alkalmas régiókban (mint például Közép-Magyarország, Közép-, illetve Nyugat-Dunántúl) az agrárium további térvesztésére lehet számítani. Az Alföldön és a Dél-Dunántúlon a hagyományos mezőgazdasági kultúra kedvező körülményekkel párosul, így a mezőgazdasági ágazat várhatóan fontos gazdasági tényező marad, különösen a kisebb városokban és falvakban. A gazdasági szempontból hátrányos helyzetű észak-magyarországi régiókban a kritikus foglalkoztatási helyzet és a munkahelyek hiánya miatt a mezőgazdasági termelésnek felértékelődik az önellátó jellege és a szociális szerepe is.

Magyarországon a vidéki népesség gazdasági tevékenysége nemzetközi összehasonlításban alacsony intenzitású. A mezőgazdasági termelők versenyképessége is alacsonyabb az uniós átlagnál. Ennek az a következménye, hogy a jövedelemszint is alacsony, ami hozzájárul a vidéki lakosság alacsony életminőségéhez. A stratégia fontos célja a vidéki népesség életminőségének javítása. Ez a mezőgazdasági termelők versenyképességének javításával biztosítható.

Az azonosított szükségletekre és a fejlesztési lehetőségekre tekintettel, továbbá a közösségi prioritásokat is szem előtt tartva Magyarország a mezőgazdaság és vidékfejlesztés területén a nemzeti prioritásokat az alábbiakban határozta meg:

I. tengely: A mezőgazdasági és erdészeti ágazat versenyképességének javítása

Az átfogó nemzeti prioritás a következő:

„A szántóföldi termeléssel foglalkozó egységek fejlesztése az állattartási és a feldolgozó ágazat korszerűsítésével, valamint az energianövények és a kertészet diverzifikálásával.”

A humán tőke fejlesztését és a tudás támogatását célzó intézkedések

- Szakképzési és tájékoztatói tevékenységek
- Fiatal gazdák induló támogatása
- A mezőgazdasági termelők gazdaságátadási támogatása (korai nyugdíjba vonulás)
- Szaktanácsadói szolgáltatások igénybevétele

A fizikai erőforrások szerkezetváltását és fejlesztését célzó intézkedések és az innováció elősegítése

- A mezőgazdasági üzemek korszerűsítése
- Az erdők gazdasági értékének javítása
- A mezőgazdasági termékek értéknövelése
- A mezőgazdaság és az erdészet fejlesztéséhez és korszerűsítéséhez kapcsolódó infrastruktúra

Átmeneti intézkedések

- A szerkezetátalakítás alatt álló, félig önellátó gazdaságok támogatása
- Termelői csoportok létrehozásának támogatása

II. tengely: A környezet és a vidék fejlesztése

A II. tengely általános célkitűzése a környezet és a tájképi jelleg javítása a tájgazdálkodás támogatásával.

A mezőgazdasági területek fenntartható használatára irányuló intézkedések

- Kifizetés kedvezőtlen adottságú területen gazdálkodók részére (kivéve hegyvidéki területek)
- Natura 2000 kifizetések mezőgazdasági területeken
- Agrár-környezetgazdálkodási kifizetések
- Óshonos és veszélyeztetett mezőgazdasági állatfajták genetikai állományának tenyésztésben történő megőrzése
- Genetikai erőforrások megőrzése
- Nem termelő beruházásoknak nyújtott támogatás

Az erdősített területek fenntartható használatára irányuló intézkedések

- A mezőgazdasági földterület első erdősítése
- Agrár-erdészeti rendszerek első létrehozása mezőgazdasági földterületeken
- Nem mezőgazdasági földterület első erdősítése
- Erdő-környezetvédelmi kifizetések
- Az erdészeti potenciál helyreállítása és megelőző intézkedések bevezetése
- Erdőterületeket érintő, nem termelő jellegű beruházások

III. tengely: A vidéki élet minősége és a vidéki gazdaság diverzifikálása

A III. tengely fő célkitűzése a vidéki térségeken az életminőség javítása, valamint a gazdasági tevékenység diverzifikálásának ösztönzése. A vidéki gazdaság fejlesztése a III. tengely keretén belül döntő súlyt képvisel, a legjelentősebb fejlesztendő területnek minősül.

A vidéki gazdaság diverzifikálására irányuló intézkedések

- Nem mezőgazdasági tevékenységgé történő diverzifikálás
- Mikroállalkozások létrehozásának és fejlesztésének támogatása
- A turisztikai tevékenységek ösztönzése

A vidéki területek életminőségének javítására irányuló intézkedések

- A vidéki gazdaság és a lakosság számára nyújtott alapszolgáltatások
- Falumegújítás és –fejlesztés
- A vidéki örökség megőrzése és fenntartható fejlesztése
- A kulturális örökség megőrzése
- Natura 2000 fenntartási/fejlesztési tervek készítése
- Képzés és tájékoztatás
- Készségek elsajátítása, ösztönzés és végrehajtás

IV. tengely: A LEADER-megközelítés megvalósítása

A Stratégia IV. tengelyének általános célkitűzése, amely egyúttal megfelel az „A helyi kapacitásfejlesztés foglalkoztatási és diverzifikációs célból” elnevezésű EU Stratégiai Iránymutatás célkitűzésének, mind a négy tengely esetében a LEADER megközelítés alkalmazása mellett valósul meg. A LEADER programon belül a legnagyobb hangsúlyt a III. tengely célkitűzései kapják, mindazonáltal külön erőfeszítést kell tenni a helyi akciócsoportoknak az I. és II. tengely célkitűzései felé való orientálására.

Intézkedések:

- A helyi fejlesztési stratégiák megvalósítása
- Térségek közötti és nemzetközi együttműködések
- A helyi akciócsoport működtetése, készségek elsajátítása, a térség élénkítése

**Rendelkezésre álló források
(forintban)**

	Közpénzből történő hozzájárulás		
	Teljes közpénzből történő hozzájárulás	Az EMVA hozzájárulás átlagos mértéke	Az EMVA hozzájárulás összege
I. tengely	2 366 378 274	71,77%	1 698 357 613
II. tengely	1 626 706 126	76,86%	1 250 219 555
III. tengely	690 690 802	71,77%	495 711 102
IV. tengely	272 355 669	76,86%	209 321 387
Technikai segítségnyújtás	202 978 313	75,00%	152 233 735
Összesen	5 159 109 184		3 805 843 392

Araitz et Betelu (Navarra)

Példa a stratégiai tervezés elméleti keretrendszerére

A helyi fejlesztési ügynökség CEDERNA-GARALUR egy multidiszciplináris csoportot alkalmaz az alábbi lépések elvégzésére:

1. A helyi hatóságok meghatározása és definiálás: egyének vagy csoportok képviselői. Személyes interjúk és megbeszélések lefolytatása, amelyet a jelenlegi körülményeken és a tervezett intézkedéseken alapuló, tematikus csoportmunka követ.
2. Diagnózis elkészítése: statisztikai adatok gyűjtése, személyes interjúk, SWOT mátrix (gyengeségek – erősségek, lehetőségek – veszélyek).
3. Stratégiai irányvonalak és cselekvési tervek: stratégiai célok meghatározása az előző lépések eredményei alapján, valamint a célok eléréséhez szükséges intézkedések illetve cselekvések megállapítása.
4. Prezentáció és egyeztetés a végleges javaslat elkészítése érdekében. A döntéshozatali szint jóváhagyása; és egyeztetés más intézményekkel a szükséges erőforrások és eszközök mobilizálása érdekében.
5. Ellenőrző értékelés: irányítás, management és a szükséges módosítások végrehajtása.

Területi fejlesztés: a diagnózistól a szerződés megkötéséig

Példa: Baszkföld¹

- 1992-1994: *Jövőbe mutató elemzés, „Pays Basque 2010” elvégzése*

A „Pays Basque 2010” elnevezésű, jövőbe mutató elemzés 1992 szeptemberében kezdődött. Közel két éven keresztül megválasztott tisztviselők, állami és civil szakemberek elemezték Baszkföld igényeit és lehetőségeit; melynek eredményeként hat különböző forgatókönyv került meghatározásra.

A különböző hatóságok fokozatosan felismerték, hogy Baszkföld egy közösség, amely a homogén területi egységen, közös célokon és nyelven alapuló projekteket igényel.

Az első szakasz végén, a kapcsolódó hatóságok két jogi testületet hoztak létre: Baszkföldi Területfejlesztési Tanács, Baszkföldi Választott Tanács.

- 1995-1997: *A baszkföldi projekt kidolgozása*

1995/96-ban a választott bizottság kérésére és a meghatározott forgatókönyvek egyikének kiválasztásával (*Lurraldea*² forgatókönyv) a Területfejlesztési Tanács, több száz emberrel együttműködve, kidolgozott egy tervet és fejlesztési projektet.

Az elkészített tervet a Választott Tanács megvizsgálta, és 1997 márciusában a projekt baszkföldi kivitelezése mellett döntött (94 művelet került elfogadásra).

- 1998-2000: *Tárgyalások és szerződéskötések*

A választott tanács illetve a területfejlesztési tanács egyeztetések sorozatát folytatta le annak érdekében, hogy a projekt szerződésbe foglalható legyen:

- 1997 decemberében a tárcaközi területfejlesztési bizottság jóváhagyta a javaslatot és elkezdődött egy körülbelül 20 elkülöníthető részből álló fejlesztés – teljes beruházási költség 6,4 millió Euró.

¹ A Baszkföldi fejlesztési Tanács feljegyzései

² Lurraldea – baszk kifejezés, jelentése terület

- 2000 márciusában öt nagyberuházással bővült az Állami Területfejlesztési Szerződés, melyek teljes beruházási költség 79,3 millió Euró.
- 2000 decemberében az állam, a régió, a Bayonne-Anglet-Biarritz közösség, és a választott bizottság tagjai aláírtak egy a Baszkföldre vonatkozó, 70 különböző részprojektet tartalmazó egyezményt, melynek teljes költségvetése 400 millió Euró.
- Az 1995-ben megkezdett, európai LEADER II program folytatásaként Baszkföld a LEADER + programban is részt vett, amely az NTIC-n alapul.
- Megvalósítás, amelyet a területi szinten szervezett együttműködési projektek által összekapcsolt közösségek kezdeményeztek.

➤ *2001-2006: az egyezményben foglalt feladatok elvégzése, valamint a baszkföldi projekt naprakészé tétele*

A választott tanács a 2001. évvel kezdődően felügyeli az Egyezményben meghatározott feladatok elvégzését. Miközben a területfejlesztési tanács folytatja előrejelzős és értékelő feladatát.

Területfejlesztési Tanács: az információcsere innovatív eszköze

A Területfejlesztési Tanács 1994 júliusában jött létre és Baszkföld egészét képviseli. A bizottság lehetőséget biztosít az ötletek és vélemények cseréjére illetve fejlesztési lehetőségek kidolgozására, amelyeket azután jóváhagyásra a Választott Tanács elé kerülnek.

A Területfejlesztési Tanács alapvető célja, hogy hozzájáruljon Baszkföld általános, koherens, és kiegyensúlyozott fejlődéséhez, valamint segítse a vidék területi fejlesztését és határokon átnyúló együttműködéseit.

A Baszkföldi Választott Tanácson keresztül vagy egyéni működéssel, a Területfejlesztési Tanács feladatai:

- fejlesztési feladatok meghatározása és közzététele
- hatóságok közötti egyeztető tárgyalások megszervezése
- irányelvek meghatározása
- projektekkel kapcsolatos állami vélemény és szükséges döntés

A Területfejlesztési Tanácsnak 106 tagja van, akik három csoportba sorolhatók:

- *Társadalmi és együttműködő hatóságok:* 76 tagot delegálnak, akik a helyi kamarákat, munkáltatói szervezeteket, szakszervezeteket, egyetemeket, oktatási szerveket, kulturális és környezetvédelmi hatóságokat, és a szakképzetteket képviselik.
- *A Baszkföldi Választott Tanács* 15 tagot delegál.
- *Adminisztráció:* összesen 15 tag képviseli az államot, régiót, városi közösségeket és önkormányzatokat.

Mindegyik testület a küldötteinek taglétszámával arányosan képviselteti magát a Végrehajtó Bizottságban. Ez a bizottság, 35 tagjával a döntéshozó szerv. A Területfejlesztési Tanács elnöke a társadalmi és együttműködő hatóságok csoportjából kerül ki.

A Területfejlesztési Tanács a regionális projekt kidolgozásával és az alábbi fontos kérdésekkel foglalkozik:

- Ingatlanok helyzete és lakókörülmények Baszkföldön
- Kisvállalkozások helyzete és képviseletének megoldása a baszkföldi fejlesztésekben
- Egységes kultúrpolitika kidolgozása
- A Pireneusok „átlépése”
- Egyetemi oktatás fejlesztése (a Választott Bizottsággal együttműködésben)
- Baszkföld helyzetelemzésének aktualizálása

Választott Tanács: Baszkföld képviseleti testülete

A Választott Tanács 1995-ben alakult és Baszkföld területi projektjeit irányítja. A tanács befolyással bír az Általános Tanács, a Területi Tanács, az állam, vagy akár az Európai Unió felé.

Egyetértés van abban, hogy Baszkföld ideális terület az összehangolt projektek kidolgozására. A tanács erre az egyetértésre alapozva cselekszik.

Az elmúlt néhány év során a Választott Tanács – a hatóságokkal együttműködve – elsősorban a Baszkföldi Projekt előkészítésén és kidolgozásán munkálkodott (tervezés és fejlesztés), a kivitelezési megállapodás és az Egyezmény figyelembevételével.

2001 óta a Választott Tanács az alábbi feladatok elvégzését tűzte ki célul:

- Az Egyezmény végrehajtása a projekt szerződéseinek betartása mellett, segítve a támogatók és a hatóságok kapcsolattartását.
- A baszkföldi területi politika egységességének biztosítása a speciális Egyezmény és egyéb szabályozások (PCD, LEADER) harmonizálásával.
- Baszkföld területi projektjének fejlesztése a Területfejlesztési Tanács javaslatai alapján, valamint a közérdek figyelembevételével.

A Baszkföldi Választott Tanácsnak 74 tagja van:

- 44 közösségfejlesztési képviselő
- 21 általános tanácstag
- Baszkföld regionális tanácstagjai, a nemzeti- és európai parlament tagjai, valamint kormánytagok.

Esettanulmány: ZOD Zálší

A ZOD Zálší 1982-ben került megalapításra. A régió belüli versenyhelyzete meglehetősen jó, ami a munkacsoportnak, a helyi piac ismeretének, és a mezőgazdasági állami támogatások maximális kihasználásának köszönhető. A jövőbeli fejlesztések lehetséges céljainak meghatározása szükségessé tette a stratégiai elemzés elvégzését.

1. Stratégiai elemzés

1.1 Külső környezet elemzése

1.1.1 STEP elemzés

Az elemzés négy alapvető részre osztja a külső környezetet. Olyan egyedi faktorokat tartalmaz, amely hatással van az elemzés tárgyát képező vállalkozásra (Zálší). Az elemzés során a külső tényezők az alábbi csoportokba sorolhatók:

- szociális
- technológiai
- gazdasági
- politikai

Szociális szegmens

A szegmensbe olyan szociális tényezők kerülnek, amelyek a vállalkozás üzleti érdekeltsége által lefedett területre vonatkoznak (Kelet-Bohémiai) és hatással lehetnek a vállalkozásra.

- *Demográfia* – a mezőgazdaságban dolgozók átlagéletkora magasabb, mint bármely más szektor dolgozóié. A fiatalabb generációk a városokba költöznek, és általában nem kívánnak az elsődleges termelési szektor mezőgazdasági termelésében dolgozni.
- *Jövedelem* – a gazdaság egészét figyelembe véve a mezőgazdaságban a legalacsonyabbak a jövedelmek. A bérkülönbségek egyre nagyobbak. A mezőgazdasági bérek az ipari bérek 82%-át és a teljes gazdaságra vonatkozó átlagbérek 79%-át érik csak el.
- *Életstílus* – a társadalom az egészséges életmódra törekszik.
- *Munkaerő* – a munkaerő termelékenysége a reálbérek növekedésénél gyorsabb ütemben javul, ami a szektor piaci körülményekhez való alkalmazkodásával magyarázható. A munkaerő magas hatékonysága jelenti a cseh mezőgazdaság komparatív előnyét.

A fenti tényezők lehetséges hatásai:

- A munkaerő hatékonyságának javításával csökkenthető a munkeroigény, melynek köszönhetően javítható a vállalkozás költséghatékonysága (csökkenő bérköltségek), ezáltal versenyhelyzete.
- A bérek csökkenése jelenti a problémát. A bérek támogatása újra vonzóvá tehetné a mezőgazdasági munkát.
- Az ágazat jövőjét legnagyobb mértékben veszélyeztető probléma a fiatalok kivonulása a mezőgazdasági termelésből.

Technológiai szegmens

Ez a szegmens olyan tényezőket tartalmaz, amelyek az eszközök és know-how értékeléséhez szükségesek.

- *Az új technológiák értékelése* – a mezőgazdasági szektorban a technológia elengedhetetlen a fenntartható fejlődés érdekében. Az értékelés az új fejlesztések és innovációk, valamint azok használatának vizsgálatát jelenti.
- *Az eszközök elavulási üteme* – a mezőgazdaságban használt termelőeszközök átlagéletkora magasabb a más gazdasági szektorokban használt eszközökénél. Az eszközpark korszerűsítése folyamatosan zajlik. Korszerűsítési beruházásoknál egyszerre kell figyelembe venni a jelenlegi készlet működőképességét és működési idejét, valamint a megvalósítandó beruházás hatékonyságát.

A fenti tényezők lehetséges hatásai:

- A korábbi jelentős beruházások (elsősorban eszközök, azon belül is szállítóeszközök felújítása) ellenére a vállalkozásnak további technológiai fejlesztéseket kell végrehajtania.

Gazdasági szegmens

Az elemzés tárgya:

- *GDP* – a nemzeti jövedelem egyik legfontosabb mutatója. Előrejelzések szerint a közeljövőben pozitív irányú, a GDP-ben is jelentkező gazdasági változás várható. A 2002. évben a GDP növekedés 2,0% volt, amely várhatóan 2,4% lesz 2003-ban.
- *Infláció* – a pénzügyi stabilitás szempontjából fontos mutató. 1998-ban az inflációs ráta emelkedett, majd 1999-ben csökkent. Jelenleg 2-3% között stabilizálódott.

- *Bérkülönbség* – különbség van a mezőgazdasági és ipari dolgozóknak fizetett nominálbérek tekintetében. A mezőgazdasági bérek alacsony szintjének elsődleges oka a mezőgazdasági termékek és inputok árai között kialakult különbség.

A fenti tényezők lehetséges hatásai:

- Az infláció negatív hatással van az összes mezőgazdasági vállalkozásra. a problémát az üzemanyag, műtrágya, vetőmag, stb. beszerzési árának emelkedése jelentheti.
- A vállalkozásnál gondot okoz a magas alkalmazotti létszám (343 alkalmazott).
- A bérkülönbség nem okoz problémát a vállalkozásnak, mert a régióban kevés az egyéb munkalehetőség.

Politikai szegmens

A szegmensbe tartozó tényezők:

- *Kormányzati stabilitás* – az üzleti fejlesztések szempontjából meghatározó. A jelenlegi kormányzati politika a közeljövőben radikálisan nem fog megváltozni. A gazdaságot érintő, gyökeres változások nem várhatóak.
- *Környezetvédelem* – a mezőgazdaság környezetre gyakorolt negatív hatásait törvényi előírások korlátozzák. A szabályozások megengedhető környezeti beavatkozásszinteket írnak elő.
- *Alacsony belső piaci védelem*

A jövő szempontjából fontos tényezők:

- Szociális – mobilitás, életstílus
- Technológiai – technológiai berendezések avulása
- Gazdasági – szektorok közötti bérkülönbségek
- Politikai – környezetvédelem

1.1.2 Piaci versenyhelyzet elemzése (Porter-modell)

Új piaci szereplők

A piacra lépésnek vannak bizonyos korlátai pl. tőkeigény, politikai befolyás, magas alapanyagköltségek, piaci előírások, stb.

Nem várható újabb, cseh versenytárs piacra lépése vagy az agráriumra jellemző hitelstruktúra megváltozása. Ennek ellenére egy külföldi befektető megjelenésével számolni kell.

A veszély jelenleg csak a versenyhelyzet megteremtéséhez elengedhetetlen értékesítési és üzleti központok létrehozása nyomán alakulhat ki.

Beszállítók alkupozíciója

ZOD Zálási alapanyag-beszállítói szerződésekkel kezelte ezt a problémát. Az szerződésben rögzített alacsonyabb beszerzési árak következménye, hogy az új beszállítók alkalmazásának lehetősége korlátozott.

Vásárlók alkupozíciója

A vállalkozás szerződéses partnereken keresztül értékesíti saját termékeit, amelynek köszönhetően a késői fizetés és áralku nem jelent problémát. További előnyt jelent, hogy a vállalkozás kisebbségi tulajdonos a szerződéses, felvásárló cégekben.

Helyettesítő termékek

A helyettesítő termékekből adódó veszély nem jelentős, mivel a vállalkozás jelentős piaci részesedéssel rendelkezik. A modern technológia alkalmazásának köszönhetően magas a termékminőség.

Piacon lévő versenytársak

A mezőgazdasági szektorban működő vállalkozások között igen nagy a piaci verseny. A vállalkozás egyike a régióban működő hat jelentős szereplőnek.

1.2 Belső környezet elemzése

1.2.1 SWOT analízis

Erősségek:

- Gyors alkalmazkodás
- Kárpótlási jogok kiegyenlítése
- Másodlagos termelés – nem mezőgazdasági termelés
- Megfelelő földterület
- Növénytermesztési és állattenyésztési specializálódás
- Átlagon felüli hozam az elmúlt hét évben
- Átlagon felüli tejhozam a szektoron belül
- Magas termelési intenzitás
- Állattenyésztés magas bevételei
- Bérek – CR átlaga
- Az átlagáraknak megfelelő előállítási ár
- Univerzális, magas hatékonyságú eszközök beszerzése

- Technológiai beruházások
- Központok fokozatos modernizációja
- Tárolókapacitások bővítése
- Beszállítói és vevői biztosíték a legtöbb termék esetében
- Goodwill
- Képzett munkaerő
- Jól szervezett működési struktúra
- Tulajdonjog a stratégiai fontosságú partnercégekben
- Profitabilitás
- Növekvő pénzügyi likviditás
- Alacsony adósságállomány
- Hosszútávú követelések hiánya

Gyengeségek:

- Részvényeseknek fizetett magas hozam
- Magas takarmányköltség
- Magas szállítási költség
- Csökkenő működési eredmény az elmúlt három évben
- Pénzügyi tevékenység negatív eredménye
- Takarmányágazat nem önfenntartó
- Magas alkalmazotti létszám
- Meglévő kapacitások alacsony kihasználtsága
- Magasabb beruházási arány a növénytermesztésben, mint az állattenyésztésben
- Nem megfelelő termék promóció

Lehetőségek:

- Jelenlegi földterület bővítése
- Piaci részesedés növelése
- Nem mezőgazdasági termelés arányának növelése az össztermelésen belül
- Jelenlegi nem mezőgazdasági termelésből származó bevételek növelése
- Munkaerő létszámának csökkentése
- Állattenyésztéshez és növénytermesztéshez kapcsolódó, új termékek előállítása
- Növénytermesztés termékeiből származó bevétel növelése
- Saját takarmány-előállítás
- Meglévő kapacitások maximális kihasználása
- További tojók beszerzése
- Biotermékek előállítása

- Fejőstehenek hozamának javítása
- Központok további korszerűsítése
- Szerződés-kötés új partnerekkel

Veszélyek:

- Jelenlegi beszállítók és felvásárlók elvesztése
- Szerződésszegés, fizetési késedelem
- Termőterület elvesztése
- Képzett munkaerő csökkenése
- Fogyasztás, így a kereslet visszaesése egyes termékek esetében
- Növekvő üzemanyag és energiaárak
- Élesedő versenyhelyzet
- Technológiai avulás
- Növénytermesztésből származó bevételek csökkenése
- Munkaerő hatékonyságának és termelékenységének visszaesése
- Éghajlati körülmények megváltozása
- Természeti katasztrófa, járvány
- Profitabilitás csökkenése
- EU csatlakozás – Közös Agrárpolitika bevezetése

1.2.2 Fejlődés kulcsfontosságú tényezői

A technológia területén

- Technológiai modernizáció
- Termelési folyamat innováció

A termelés területén

- Minőségi termékek
- Értékarányos árszabás
- Elégséges, szakképzett irányítás

Az értékesítés területén

- Saját kézben lévő szállítómányozó (Martin Ltd.)
- Közvetlen értékesítés a kereskedelmi láncoknak (Delvita, Julius Meinl, Euronova)
- termékek közvetlen beszállítása az élelmiszergyártókhöz.

A marketing területén

- Vonzó csomagolás
- Nem elegendő a termékek saját promóciója
- Megjelenés kiállításokon, bemutatókon

1.3 Az elemzés eredményeinek összefoglalása

ZOD Zálší az egyik legsikeresebb és legnagyobb mezőgazdasági vállalkozás Kelet-Bohémiaiban. Ennek ellenére van néhány, a vállalkozás működését veszélyeztető tényező (SWOT analízis). A vállalkozás jövőbeli helyzetét tekintve két lehetőség képzelhető el:

- A vállalkozás lehetőségeinek jobb kihasználása és ebből eredően további fejlődés.
- Jelenlegi stabilitás és helyzet megőrzése.

2. Stratégiai célok

- Növekvő piaci részesedés
- A nem mezőgazdasági tevékenység arányának és bevételének növelése
- Hatékonyabb marketingtevékenység
- Új partnerek megszerzése
- Tojóállomány és tojáshozam növelése
- Ökotermelés
- Biogáz hasznosítása
- Költségcsökkentés
- Dolgozói létszám csökkentése
- Belépés értékesítési közösségekbe

3. Stratégiák

Egy alapvető stratégia meghatározása nem lehetséges, hanem több stratégia egyidejű megvalósítása szükséges.

3.1 Intenzív stratégiák

3.1.1 Piaclefedés

- Növekvő piaci részesedés
 - mezőgazdasági terület növelése, növekvő termelés, javuló minőség, magasabb szintű szolgáltatás és fogyasztói kapcsolattartás, hatékonyabb promóció.

- A nem mezőgazdasági tevékenység arányának és bevételének növelése
 - A vállalkozás célja a nem mezőgazdasági termelés arányának 20%-ra történő növelése, illetve a bevételek növelése termelékenység javításával.
- Hatékonyabb marketingtevékenység
 - Új, a célközönségre irányuló reklámkampány javíthatja a termék minőségével és megbízhatóságával kapcsolatos véleményét.
- Új partnerek megszerzése
 - Ez sikeres promóción és termékportfólió függvénye.

3.1.2 Termékfejlesztés

- A jelenlegi tojóállomány bővítése tojáshozam javítása
 - A használaton kívüli istállók átalakítása.
- Ökotermelés
 - Kényelmes és tiszta tartási körülmények.
 - Jó minőségű takarmányok alkalmazása.

3.2 Diverzifikációs stratégia

- Biogáz hasznosítása
 - A biogáz leggyakoribb hasznosítási módja a fűtő- és villamos energia előállítás. Elsősorban állati eredetű, szerves tárgyából állítható elő.

3.3 Defenzív stratégiák

3.3.1 Megszorítások

- Költségcsökkentés
 - Géphasználat hatékonyságának javítása, ellenőrzése.
 - Alkalmazotti létszám csökkentése
 - Béren kívüli juttatások csökkentése
- Alkalmazotti létszám csökkentése
 - Modernizáció, munka hatékonyságának és ellenőrzésének javítása
- Belépés értékesítési közösségekbe
 - Előnyök: a köztes értékesítő kiiktatása, az értékesítési problémák hatékony megoldása, alapanyagok közös beszerzése alacsonyabb áron, hatékonyabb promóció, stb.

4. Stratégiai javaslat baromfi húsból készült termék előállítására

A baromfi húsból készült termék előállítás egy további fejlesztésre kijelölt ágazat, mivel a csehországi baromfi hús-fogyasztás növekvő tendenciát mutat. Egy középtávú stratégia célja lehet baromfi hús termelés horizontális integrációja és piaci részesedésének növelése.

Jelenleg a ZOD Zálší éves baromfi hús termelése 21 tonna, amely 3 millió Korona profitot jelent.

A tervezett stratégia végrehajtásával a ZOD Zálší célja, hogy a baromfi hús piac legnagyobb szereplője legyen és a legjobb minőségű terméket állítsa elő. A termékek a „TOP” védjegy alatt kerülne értékesítésre.

A versenytársaktól való megkülönböztethetőség érdekében a termelés a „Nutriline” alapján történik. A kiváló minőség érdekében a vállalat különös figyelmet fordít a kiváló alapanyagok alkalmazására és feldolgozására, valamint a tenyésztésre és takarmányozásra. A termelési folyamat során bekövetkező esetleges minőségcsökkenés megelőzése érdekében a beszállítóknak és egyéb partnereknek szigorú minőségi előírásnak kell megfelelniük.

Újfajta csomagolás hívja fel a vásárlók figyelmét a termék minőségére és egészségességére. A termelők és feldolgozók adatai, az alkalmazott technológiával együtt megjelennek a csomagoláson.

ZOD Zálší marketing és értékesítési segítséget ad a terméken keresztül kapcsolódó üzleti partnereknek.

Példa: Orientaimpresa (Veneto, Toscana, Emilia-Romagna)

A projekt célja három, a vidéki és hátrányos helyzetű területeken alkalmazandó irányelv meghatározása volt a női munkaerőt foglalkoztató vállalkozások létrehozása és/vagy fejlesztése céljából.

Az meghatározott előírások biztosították három, különböző szövetség képviselőjének, mint irányítók egyidejű jelenlétét: kereskedelem, mezőgazdaság, kézműves ipar.

A projekt kitűzött céljainak elérése érdekében két különböző felmérési módszer, egyidejűleg került alkalmazásra:

- Helyi fejlesztési- és vállalkozási modell elemzése 135 vállalkozás megkérdezésével, és az érintett régióként 36 vállalkozás vizsgálata.
- Az üzletasszonyok munkájának segítéséhez szükséges termék-, szolgáltatás-, és eszközigeny felmérése.

A projekt céljainak elérése érdekében az alábbiak kerültek elvégzésre:

- 1) 36 interjú helyi szereplőkkel;
- 2) 12 interjú a közösségeknél, munkaügyi központoknál, együttműködőknél, stb.;
- 3) 3 helyi megbeszélés.

Példa: Pays du Dioid (Rhone-Alpes)

A lakosság nagyobb létszámú mobilizálása érdekében „Pays du Diois” két különböző, de egymást kiegészítő megközelítést alkalmazott:

- Egyik a területalapú megközelítés:
 - a „PROCHES” (*Programming of local objectives by the inhabitants and elected officials* – helyi célok megvalósításának ütemezése a lakosság és választott hivatalnokok által) bevezetése és alkalmazása a résztvevő közösségekben, melynek köszönhetően bizonyos intézkedések közvetlenül a helyi önkormányzati bizottságok tervezhetnek meg. Ezek a bizottságok egyben lehetőséget biztosítanak a régióval kapcsolatos globális és előremutató egyeztetésekre.
 - Helyi (a régióon belül 10 területi egység került meghatározásra) bizottságok felállítása, melyek keretein belül a lakosság, hivatalnokok, társadalomtudományi szakemberek, és választott képviselők oszthatják és vitathatják meg a régióval és annak jövőjével kapcsolatos elképzeléseiket.

- Másik a tematikus megközelítés: amely országos szinten szervezett. Öt különböző, téma szerint megkülönböztetett bizottság vizsgálja a regionális projekteket. Ezek a bizottságok a következő témákkal foglalkoznak: mezőgazdaság, gazdaság, túrizmus, környezetvédelem, és hulladékgyűjtés. Egy további és általánosabb bizottság is felállításra került, amelyben a tematikus bizottságokból egy-egy küldött foglal helyet. Ennek köszönhetően több nézőpontból vizsgálhatóak a projektek és a társadalom minden szintje mobilizálható.

Regionális Vidékfejlesztési Irodák (REVI)

A Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium vidékfejlesztési programokért felelős főosztálya 2000 szeptemberében Regionális Vidékfejlesztési Irodákat (REVI) hozott létre. Az egyenként három fővel működő irodák, 7 különböző régióban működnek. Az irodák legfontosabb feladatkörei:

- Részvétel a vidékfejlesztési stratégiák kidolgozásában.
- A Vidékfejlesztési Célelőirányzat (VFC) belül támogatásigénylési-rendszer kialakítása.
- Kérelmek befogadása, bírálata, és a döntéshozatal előkészítése.
- Kapcsolattartás a régióban működő vidékfejlesztési szereplőkkel és az ismeretek megosztása.
- A LEADER típusú, kísérleti vidékfejlesztési programok koordinációja.
- Együttműködés a regionális menedzserekkel, azok munkájának segítése és koordinálása.
- Az EU-csatlakozást követően az AVOP-LEADER+ intézkedéseinek koordinálása.

REVI-k az alábbi régiókban működnek:

Dél-Alföld

Dél-Dunántúl

Észak-Alföld

Észak-Magyarország

Közép-Dunántúl

Közép-Magyarország

Nyugat-Dunántúl

Vidékfejlesztés jogi háttere

1063/2003 (VII.15.) Kormányhatározat a vidékpolitikai kormány-meghatalmazott kinevezéséről és feladatairól.

50/2001 (VII.20.) FVM rendelet a vidékfejlesztési célelőirányzat felhasználásának részletes szabályairól.

104/2001 (VI.21.) Kormányrendelet a vidékfejlesztési célelőirányzat felhasználásának általános szabályairól.

Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program (AVOP)

A Nemzeti Fejlesztési Tervben (NFT) meghatározott céloknak megfelelően egy a természeti adottságokon és a környezet megóvásán alapuló stratégia kidolgozása szükségszerű a magyar mezőgazdaság számára.

Az AVOP célja szorosan kapcsolódnak az alábbi prioritásokhoz:

- Versenyképes alapanyag-termelés megalapozása
- Kiegyensúlyozott vidékfejlesztés, környezet minőségi javítása
- A feldolgozószektor modernizálása

Az Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program a vidékfejlesztéssel kapcsolatos (1257/1999 rendelete), az Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garanciaalapról (EMOGA) finanszírozott Európai Uniói rendeletek és azok alkalmazására vonatkozó részletes szabályozások (445/2002 rendelet), valamint a Strukturális Alapok felhasználásának általános szabályait meghatározó rendeletek (1260/1999 rendelet) alapján került kidolgozásra.

A jelenleg hatályban lévő Agrár- és Vidékfejlesztési Operatív Program a 2004-2006 időszakra vonatkozik, de céljai között szerepel a fejlesztések hosszabb idejű (2006 utáni) kiterjesztése.

Dél-Alföldi Regionális Idegenforgalmi Bizottság feladatai

- A nemzeti turizmuspolitikával összhangban a régió turizmuspolitikájának, turizmusfejlesztési koncepciójának, terveinek és azok megvalósítási programjainak kialakítása, és - az adott területen működő regionális területfejlesztési tanáccsal történő egyeztetést követően - a végrehajtás koordinálása az érintett megyei és települési önkormányzatokkal, valamint a gazdasági kamarákkal.
- A turisztikai infrastruktúra fejlesztésének elősegítése.
- A kistérségi turisztikai együttműködések segítése és működésének ösztönzése.
- Az EU regionális programjaiban való részvétel előkészítése.
- Non-profit marketing tevékenység irányítása, termékfejlesztés és információs munka koordinálása.

- Együttműködés helyi önkormányzatokkal, gazdasági kamarákkal, szakmai szervezetekkel, területfejlesztési tanácsokkal, helyi- és országos szintű turisztikai irodákkal, és Tourinform Irodákkal.
- Az idegenforgalomhoz kapcsolódó oktatás és szakmai képzés segítése.
- Turizmussal kapcsolatos döntések érvényesülésének ellenőrzése.
- Egyéb, jogszabály által a bizottság hatáskörébe tartozó döntéshozatali, véleményezési, és ellenőrzési feladatok elvégzése.

A Bizottság tagjai és tisztviselői:

- 1 elnök
- 3 alelnök
- 8 bizottsági tag

A Dél-Alföldi Regionális Marketing Igazgatóság feladatai:

- *Termékmenedzselés:* meglévő és potenciális turisztikai termékek fejlesztése.
- *Promóció:* teljes promóciós eszköztár, vásárok illetve kiadványok koordinálása.
- *Kutatás-fejlesztés:* koncepciók, cselekvési programok, projektek készítése.
- *Pályázati tájékoztatás, tanácsadás, véleményezés.*
- *Információ:* tájékoztatás, prezentáció
- *Sajtó, PR:* regionális tájékoztatás.
- *Kapcsolattartás a regionális turizmus szereplőivel.*

Az Igazgatóság tagjai:

- 1 marketing igazgató
- 5 marketing menedzser
- 1 asszisztens