

(80) **KASSAI ZS.**<sup>1</sup>  
**Együttműködés a vidék fenntartható fejlesztéséért**

*Cooperation for Sustainable Rural Development*

kassai.zsuzsanna@gtk.szie.hu

<sup>1</sup> Szent István Egyetem, GTK RGVI, tanársegéd

### **Összefoglaló**

Jelen tanulmány középpontjában olyan helyi partnerségek állnak, amelyeknek jelentős szerepük van az Európai Unió vidékfejlesztési politikájának helyi végrehajtásában. A sikeres partnerségi munka egyik alapvető összetevője az együttműködés, hiszen a kooperációk erősíthetik a helyi aktivitást, ösztönözhetik a helyi erőforrások hatékonyabb felhasználását, egyszerre segíthetik elő a gazdasági növekedést és a társadalmi egyenlőséget is, amelyek a fenntartható fejlesztés kulcselemei.

Írásomban a partnerek összefogási hajlandóságát a LEADER<sup>1</sup> program példáján keresztül vizsgálom, amely az Európai Unió egyik igen sikeresnek tartott vidékfejlesztési kezdeményezése. A program a helyi önkormányzatok, vállalkozók és civil szervezetek együttműködésén alapszik, és egy teljesen új szemléletű vidékfejlesztési módszertant honosított meg a tagországokban.

2011 őszén egy országos felmérés keretében az ÚMVP<sup>2</sup> LEADER partnereken belüli, valamint a felettes hatóságokkal – az Irányító Hatósággal és a Kifizető Ügynökséggel – való összefogási hajlandóságról gyűjtöttem adatokat, amelyeket különböző statisztikai módszerekkel elemeztem. Megállapítottam, hogy a fenntartható fejlesztés érdekében a vizsgált partnerségek többségében a jövőben még nagyobb hangsúlyt kell helyezni a kooperációk kialakítására és erősítésére. Arra a következtetésre jutottam, hogy a partnerek alacsony együttműködési készsége alapvetően három okból ered. Egyrészt gyakran hiányoznak a vizsgált térségekben a közösségi együttműködés hagyományai. A partnerek jelentős hányada még csak nem is ismerte egymást a partnerség létrehozása előtt, így nem alakult ki az együttműködéshez szükséges bizalom közöttük. Másrészt a partnerek közötti konfliktusok is sokszor nehezítették az összefogást. Harmadrészt a tagok egy része elveszítette a belső motivációját a kooperációra a partnerség működését ellehetetlenítő bürokratikus akadályok miatt.

---

<sup>1</sup> LEADER: 'Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale' kifejezés jelentése: „Közösségi Kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztése érdekében”.

<sup>2</sup> ÚMVP: Új Magyarország Vidékfejlesztési Program

## **Bevezetés**

Az Európai Bizottság az 1980-as években felismerte, hogy a hierarchikus intézmények nem tudnak megfelelően reagálni a gyorsan változó körülményekre, ezért egyre inkább szükségessé vált, hogy a fejlesztési stratégiák készítésekor a helyi és regionális hivatalokat is bevonják a problémák meghatározásába és a megoldások keresésébe (CEC, 1988). Ugyanakkor a Bizottság meg volt győződve arról is, hogy a vidékfejlesztési akciók döntéshozatali folyamataiban fokozni kell a közösségi és az üzleti csoportok részvételét (Gibbs et al., 2001). Az 1990-es évektől széles körben elterjedtek a köz-, a magán- és az üzleti szféra közötti partnerségek a helyi és a regionális politikák tervezésében és végrehajtásában a retorika szintjén és a gyakorlatban is az Európai Unióban (Bryden, 2000; Edwards et al., 2001; Scott, 2004; Yarwood, 2002).

Shortall és Shucksmith (1998), valamint Lister (2000) tanulmányaikban arra keresték a választ, hogy milyen feltételek mellett működnek hatékonyan a helyi vidékfejlesztési partnerségek. A sikeres partnerség több alapvető elemét is azonosítják, amelyek közül a legfontosabbak a bizalom, a komplementer erősségek, a közös döntéshozatal, a kétirányú információcsere és a kölcsönös elszámoltathatóság. Lister még hozzáteszi, hogy a sikeres partnerségi munkához elengedhetetlen, hogy előre lefektessék a közös célokat, egyenlő módon osszák meg a költségeket és a hasznokat, tisztán lehatárolják a partnerek a felelősségeket és a közös munka iránti hosszú távon is elkötelezettség maradjanak. A fentieken túl, véleményem szerint a sikeres működéshez elengedhetetlen még a partnerek magas szintű aktivitása és együttműködési hajlandósága is. Jelen tanulmány az utóbbit, vagyis a helyi partnerségek tagjainak összefogási készségét vizsgálja a LEADER program példáján keresztül.

A 90-es évek elején született meg az Európai Unió LEADER programja, a fenntartható, integrált vidékfejlesztés új megközelítése. A LEADER kezdeményezés integráltan kezeli a mezőgazdaság és a vidékfejlesztés problémáit. A program döntési jogköröket delegál a helyi szereplőknek, így a helyiek saját maguk dönthetnek a helyi fejlesztésekről, amelyek a helyi igényekhez igazodnak, és helyi erőforrásokon alapulnak (Fodor et al., 2006).

Magyarországon 2001-ben indult az első LEADER-típusú Kísérleti Program azzal a céllal, hogy előkészítse a LEADER+ program bevezetését és megvalósítását. A kezdeti nehézségek ellenére, a kísérleti program keretében 14 helyi partnerségben 270 projekt kapott támogatást és sok hasznosítható, átadható tapasztalat született kistérségi, regionális és nemzeti szinten is (FVM, 2007). A sikerek mellett, azonban problémák is merültek fel a program lebonyolítása során. Az egyik legnagyobb gondot az alacsony motiváltság és kezdeményező készség okozta. Nehézségeket okozott helyi szinten a közpénzek adminisztrációjával szembeni tapasztalatlanság és az egyes projekt-gazdák megvalósítási és pénzügyi fegyelmezetlensége. A fejlesztések sem minden esetben feleltek meg a LEADER elveinek (FVM, 2007).

Az AVOP LEADER+ (2005-2008) keretében már 70 helyi akciócsoportban<sup>3</sup> mintegy 3600 darab projektterv érkezett be, amelynek közel a háromnegyede részesült végül támogatásban (Tóth, 2010). A rendelkezésre álló huszonkilenc százaléka idegenforgalmi fejlesztésekre ment, huszonnyolc százaléka pedig a kulturális örökség védelmére szolgált. A helyi vállalkozások fejlesztésére a támogatás hét százalékat, mezőgazdasági termékek fejlesztésére hat százalékat vitték el (Bodnár, 2007). A projektek megvalósítása nagy késéssel indult 2007-ben és 2008. augusztus végéig az összes projekt le is zárult (Kis-Szekeressné Köteles, 2008).

A kísérleti programhoz hasonlóan az AVOP LEADER+ pályázati rendszerrel is sok gond volt. Súlyosan érintette a program helyi résztvevőit többek között az állandó időhiány, a tervezés és a helyi

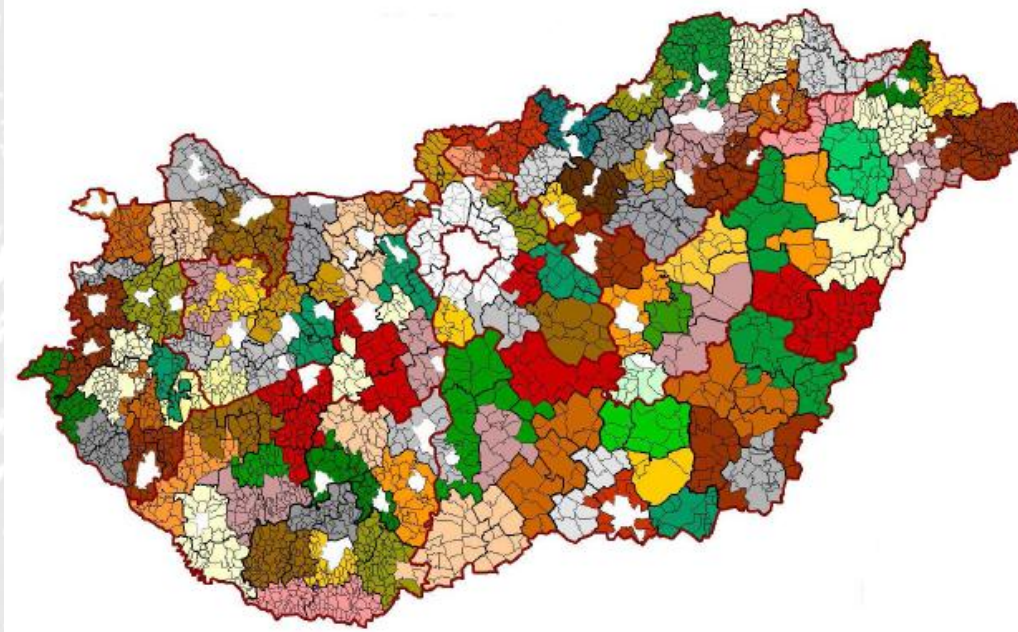
---

<sup>3</sup> A Helyi Akciócsoport (HACS) két dolgot is jelent: egyrészt azt a földrajzilag összefüggő területet, amely egymással szomszédos vidéki települések összefogásaként alakulhat ki; másrészt az itt élő helyi szereplőket és szervezeteket (önkormányzatok, civil szervezetek, vállalkozók). A HACS-ok között nem lehet területi átfedés.



pályáztatás rossz időzítése, az információ-hiány, a tervezési problémák, a menetközben változó szabályok, a lakossági passzivitás, a gesztorszervezetek rohammunkája, és a lefelé irányuló szigor és bizalomhiány. Az Irányító Hatóság (a továbbiakban: IH), valamint a MVH viszont több esetben következmény nélkül áthághatta a szabályokat. A koordinációs és szervezési hiányosságok arra utaltak, hogy az irányítás nem készült fel megfelelően a bottom-up kezdeményezés menedzselésére (Kassai-Farkas, 2007).

A jelenleg futó ÚMVP LEADER program (2007-2013) keretében működő 96 Helyi Akciócsoport – a nagyobb városok kivételével – az egész országot lefedik. Csupán a fehér színnel jelölt területek maradtak ki a kezdeményezésből (1. ábra).



1. ábra: Az ÚMVP LEADER Helyi Akciócsoportok 2007-2013 között

Forrás: ÚMVP Monitoring Bizottság, 2009, 86.p.

A LEADER - megközelítés hét alappilléren nyugszik, amelyek a következők: területalapú megközelítés, helyi kezdeményezés, helyi partnerség, innováció, integráció, hálózati rendszer, ill. térségek közötti együttműködés, helyi finanszírozás és menedzsment. A magyarországi vidékfejlesztési szakemberek nagy várakozással tekintettek valamennyi LEADER programra. Az idő múlásával azonban mindhárom hazai kezdeményezés csak részben váltotta be a hozzá fűzött reményeket, mert valamennyi program megvalósítása során sérültek a fent említett alapelvek. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt a következőkben csak a hálózatépítés, a térségek közötti együttműködés elvével kapcsolatos hazai tapasztalatokat ismertetem.

A kezdeményezés egy új típusú együttműködés, amely közös gondolkodáson és cselekvésen alapszik. A kelet-közép-európai társadalmakban azonban az államszocializmus és a tervgazdaság évtizedei után nehezen megy az összefogás. Magyarországon nehezebben szerveződik kooperáció, a partnerek lassabban ismerik fel a közös érdekeiket, és az emberek kevésbé hajlamosak egyéni elképzeléseiket a közösség érdekeinek szolgálatába állítani, mint a nyugati társadalmakban. A LEADER sikeres működéséhez viszont elengedhetetlen, hogy kényszertársulások helyett közös érdekeken alapuló partnerségek jöjjenek létre. Az érintettek elkötelezettségének folyamatos fenntartása alapvető feltétele a program sikerének (Molnár, 2008).

A LEADER csoportok közötti hálózatépítés a feltétele annak, hogy a helyben szerzett tapasztalatok és átadható eredmények terjesztése, cseréje, a munkamódszerek és a tudás továbbadása megtörténhessen. A hálózatépítés elősegítheti a vidéki térségek elszigetelődésének, információhiányának feloldását, a vidéki térségek eredményes fejlesztését (Fehér, 2009). Összefogó szakmai hálózat kialakítása révén a HACs-ok közösen fogalmazhatnak fejlesztési és egyéb javaslatokat, közösen véleményezhetik a rájuk vonatkozó jogszabály-tervezeteket, eljárásrendeket a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal (MVH) és a Vidékfejlesztési Minisztérium számára. A HACs-ok külön-külön sok esetben tehetetlenek a rendszer rugalmatlansága miatt. Közös álláspont kialakításával azonban sokkal hatékonyabban képviselhetnék a közös érdekeiket az IH-nál (Sziájtó, 2010).

Az AVOP LEADER+ és az ÚMVP LEADER programokban is létrejöttek ugyan kisebb szakmai szervezetek, de még nem alakult ki országos hálózat az akciócsoportok között. Egyetérték Sziájtó (2010) azon állításával, hogy ezek a kisebb szervezetek azonban általában nem tudnak megfelelő mértékű hatást gyakorolni az irányításra, sőt a HACs-ok között egyfajta széthúzás figyelhető meg a különböző szervezetekhez való tartozásuk alapján.

Országos LEADER hálózat ugyan még valóban nem alakult ki Magyarországon, ám 2008-ban létrejött az Európai Unió felkérésére a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat, amely keretében működik egy LEADER szakosztály is. A szakosztály legfőbb célja, hogy a magyarországi helyi közösségek részvételével nemzeti hálózatot szervezzon. Céljai között szerepel még a LEADER programmal kapcsolatos szakmai viták lebonyolítása, ajánlások megfogalmazása, képzések szervezése, jó gyakorlatok átadása és egy nemzeti vidéki tervezői hálózat kialakítása. Magyarországon azonban a HACs-ok kevésbé törekednek arra, hogy együttműködjenek, hálózatba szerveződjenek. Kis és Szekeresné Köteles (2011) országos felmérése szerint a hazai akciócsoportok legkevésbé fontos feladatának tekintik a hálózatépítést. Fehér és Kujáni (2011) azonban felhívja a figyelmet arra is, hogy csak azokban az országokban tudtak eredményes hálózati intézményrendszert felállítani az Unióban, ahol már korábban is működtek önkéntesen hálózatba szerveződő csoportok. Azokban a tagállamokban viszont, ahol az önszerveződő készség alacsony, így felülről irányított hálózatosodást kell létrehozni, az elért eredmények is sokkal gyengébbek. Ez Magyarországon is jellemző jelenség.

### ***Anyag és módszer***

A szakirodalom áttekintését követően, egy előzetes felmérés keretében 2011 tavaszán interjút készítettem közép-magyarországi, valamint dél-dunántúli ÚMVP LEADER Helyi Akciócsoportok munkaszervezet-vezetőivel a partnerségek jellemzőinek, együttműködési problémáinak megismerése céljából. Ezek a felderítő kutatások segítettek a további adatgyűjtési módszerek kiválasztásában.

2011 őszén hallgatóim közreműködésével kérdőíves felméréseket végeztem egyrészt a munkaszervezet-vezetők, másrészt a HACs-tagok körében az együttműködési jellemzőikre vonatkozóan. Mindkét esetben a válaszadás online felületen történt. Az akkor működő 94 akciócsoport 72%-tól (68 HACs tagjaitól) összesen 472 db kérdőív érkezett vissza, míg munkaszervezet-vezetőknek a 83%-a (78 fő) vett részt a kutatásban. Az adatok feldolgozása egy- és kétváltozós (keresztábra-elemzés és korrelációs számítás) statisztikai módszerekkel, SPSS program felhasználásával történt.



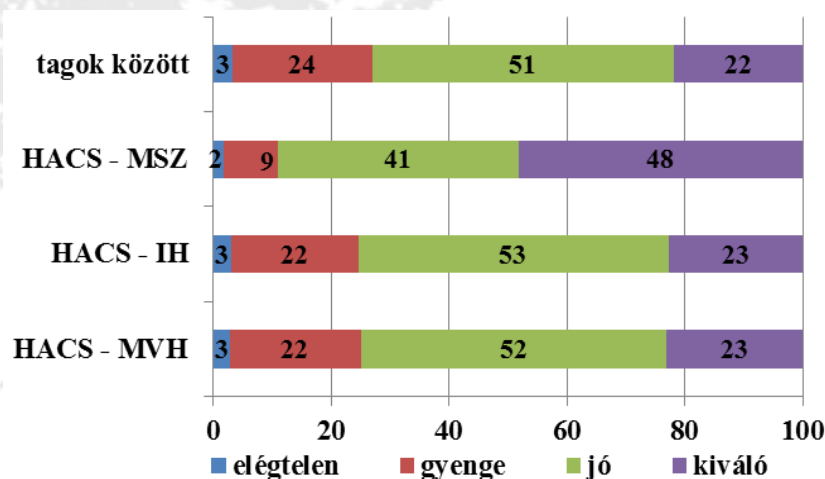
## Eredmények

A kérdőíves felmérés alapján az együttműködések keretében a partnerségek megosztják egymással az információikat, tapasztalataikat, eredményeiket közösen véleményezik a rájuk vonatkozó jogszabály tervezeteket, eljárásrendeket, konzultálnak egymással az előírások értelmezése kapcsán. Emellett közös projekteket dolgoznak ki, közösen jelennek meg régiós, országos rendezvényeken, kiállításokon, népszerűsítik egymás termékeit, sőt néhányan megemlítették, hogy közös képzéseket szerveznek az új munkatársaiknak. A kutatási eredmények alapján a vizsgált akciócsoportok nyolcvan százaléka működik együtt másik hazai LEADER partnerséggel. Nemzetközi együttműködésben viszont csak minden második akciócsoport vesz részt. Az esetek többségében pénzügyi okokkal magyarázták az együttműködések hiányát az akciócsoportok vezetői.

Az akciócsoportok, amelyek maguk is összefogás révén alakultak ki, alapvető szerepet játszanak a térség szereplői közötti további kooperációk létrehozásában. A kérdőíves felmérés eredményei azt mutatják, hogy a tagok túlnyomó többsége úgy látja, hogy a HACS munkája valóban hozzájárult a helyi közösség együttműködésének javításához. A tagoknak alig több mint egytizede, a munkaszervezetek közül pedig csupán egy nyilatkozott úgy, hogy a partnerségi munka nem segítette elő a helyi közösség összefogását. Ez utóbbi akciócsoportban a tagok közötti együttműködési hajlandóság meglehetősen gyenge volt, a partnerek az egyéni érdekeiket tartották szem előtt a közösségi érdekek helyett.

A **tagok közötti együttműködési hajlandóságot** a vizsgált partnerségek többségében kedvezően ítélték meg. A válaszadók közel egynegyede állította azt, hogy kiváló, több mint fele szerint pedig jó az együttműködés a partnerek között. A tagok huszonhét százaléka viszont úgy vélte, hogy gyenge, illetve egyáltalán nincs összefogás a partnerségen belül (2. ábra).

A tagok kooperációs készségéről a munkaszervezetek vezetőinek véleményét is kikértem. Ők még pozitívabban nyilatkoztak a tagok közötti együttműködési hajlamról. A vezetők közel egyharmada állította, hogy kiváló az együttműködés és nem akadt olyan akciócsoport, ahol elégtelennek ítélték volna az összefogási hajlandóságot. A munkaszervezet-vezetők csupán egyötöde szerint gyenge az együttműködés.



2. ábra: A HACS-tagok együttműködési jellemzői (%)

Forrás: 2011-ben végzett kérdőíves felmérés alapján szerkesztette a szerző

A kereszttábla-elemzések alapján azok a partnerek, akik a partnerségen belül tagjai valamelyik (pl. tervezői, bíráló, stb.) testületnek, nagyobb arányban gondolták úgy, hogy erős a tagok közötti együttműködési hajlandóság, mint akik nem tagjai különböző bizottságnak. Ezek a tagok ugyanis

aktívabbak, gyakrabban találkoznak, erősebb a bizalom közöttük, ezáltal az összefogási készségük is jobb, mint a testületeken kívüli tagoké.

A válaszadók **az akciócsoporthoz és a munkaszervezetek (MSZ) közötti együttműködést** még a tagok közötti összefogási hajlandóságnál is kedvezőbbnek értéklik. A válaszadók közel fele állította, hogy kiváló, további negyven százaléka szerint jó az együttműködés. A tagok egytizede viszont a kooperáció hiányáról számolt be (2. ábra).

Az a néhány munkaszervezet-vezető, aki elégtelennek ítélte meg az együttműködést, főként két okkal magyarázta az összefogás hiányát: egyrészt az érintettek között fennálló személyes ellentétekkel, másrészt a tagok csalódottságával, mivel „*a HACs tagok a tagdíjukon keresztül az Egyesület működési támogatásának előfinanszírozó hitelkamatát kénytelenek finanszírozni, és ezért a díjért cserébe nem kapnak érzékelhető ellenszolgáltatást*” (HACS munkaszervezet-vezető, 2011).

A keresztábra-elemzés alapján a HACs tagok közti, valamint a munkaszervezettel való együttműködési megoszlások között szignifikáns, közepesnél erősebb összefüggés van. Vagyis akik szerint a tagok között nem volt megfelelő az összefogás, azok többsége a munkaszervezettel való együttműködésről is hasonlóan vélekedett, illetve akik szerint jó volt az együttműködési hajlandóság a partnerségen belül, ugyanezt gondolták a munkaszervezettel való összefogásról is.

A válaszadók többsége pozitívan ítélte meg **az akciócsoporthoz és az Irányító Hatóság (IH: Vidékfejlesztési Minisztérium) közötti együttműködést**. Háromnegyedük szerint jó vagy egyenesen kiváló az együttműködés az akciócsoporthoz és az Irányító Hatóság között (2. ábra). A tagok egynegyede viszont úgy gondolta, hogy van még mit javítani a két intézmény közötti kapcsolaton.

A munkaszervezet-vezetők többsége is kedvezőnek értékelte a két szervezet közötti összefogást. Azok a munkaszervezetek nyilatkoztak negatívan a kooperációról, akik elégedetlenek voltak a hazai vidékfejlesztési intézményrendszer működésével. Ezek a válaszadók azt állították, hogy egyoldalú a kapcsolat a hatóság és az akciócsoporthoz között, mert a helyi partnerségek alárendelt helyzetben vannak. A válaszadók hiányolták az érdemi egyeztetést, a véleménynyilvánítás lehetőségét, szerintük a „*jogszabályalkotás társadalmasítása csak látszólagos*”. A helyi partnerségek „*kiüresednek, csupán adminisztratív feladatokat ellátó szervé válnak*”, a „*felsőbb szintek diktátumszerűen határozzák meg az akciócsoporthoz mozgásterét*”. Az érintett munkaszervezet-vezetők szerint több párbeszédre, kétoldalú kommunikációra, nagyobb kompromisszumkészségre volna szükség és arra, hogy az Irányító Hatóság ne csak a retorika szintjén, hanem a gyakorlatban is partnerként tekintsen az akciócsoporthozakra az alá-fölérendeltségi viszony helyett.

A válaszadók többsége hasonló módon vélekedett a **Kifizető Ügynökséggel (Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal) való együttműködésről**, mint az IH-val való összefogásról. A felmérésben résztvevő HACs-tagok háromnegyede szerint jó a kapcsolat a két szervezet között, míg a munkaszervezet-vezetőknek a nyolcvanöt százaléka értékeli ugyanígy a helyzetet (2. ábra).

Azok a válaszadók, akik gyengének ítélték meg a kooperációt, szintén az intézmények közötti partnerség hiányát jelölték meg az egyik legfőbb problémaként. Az egyik munkaszervezet-vezető például a következőt nyilatkozta az MVH-val való „partnerséggel” kapcsolatban: „*Miközben papíron „kollégák” vagyunk, valójában a HACs-ok kiszolgáltatottak az MVH kirendeltségeknek. Az MVH rendszeresen él a HACs-ok felé a teljesítményértékelés nyújtotta pénzügyi szankció lehetőségével...*”. Többen is azt állították, hogy a Kifizető Ügynökség szerepet tévesztett, mert gyakran jogalkotóként cselekszik és meggondolatlanul irányítja a források felhasználását.

A problémák ellenére a munkaszervezet-vezetők kevesebb, mint egyhatede értékelte elégtelennek az együttműködést. Ennek hátterében az áll, hogy a hivatali ügyintézők többsége valóban együttműködő, inkább a rendszer rugalmatlansága és a nem megfelelő szabályozás okozott problémákat. Véleményem szerint a kooperációs készség ennyire pozitív megítélésében a felmérésből adódható káros anyagi következményektől való félelem is szerepet játszhatott.

## LIV.

# GEORGIKON NAPOK

54<sup>th</sup> Georgikon Scientific Conference



A válaszadók hasonlóan ítélik meg az Irányító Hatósággal és a Kifizető Ügynökséggel kapcsolatos együttműködési jellegzetességeket. A két kérdésre adott válaszok között erős, szignifikáns összefüggés állt fenn. Vagyis akik gyengének értékelték az Irányító Hatósággal való együttműködést, azok többsége a Kifizető Ügynökséggel való összefogásról is hasonlóan vélekedett, míg akik jónak gondolták, azok többsége a másik felettes intézménnyel való kooperálásról is ezt állították.

### ***Következtetések, javaslatok***

A partnerek alacsony kooperációs készsége többféle okra vezethető vissza. Gyakran hiányoztak a vizsgált térségekben a közösségi összefogás hagyományai. Az akciócsoport tagok jelentős hányada még csak nem is ismerte a többi partnert a helyi akciócsoport megalakulása előtt, így nem alakult ki közöttük az együttműködéshez szükséges bizalom. Emellett a tagok közötti konfliktusok is sokszor nehezítették a kooperációk kiépítését, valamint a tagok egy része elveszítette a belső motivációját az összefogásra a partnerségek működését ellehetetlenítő bürokratikus akadályok miatt.

Kívánatos lenne a jövőben nagyobb hangsúlyt fektetni az együttműködések ösztönzésére. Véleményem szerint leginkább a következő négy területen kellene javítani az együttműködést: fejleszteni kellene a tagok közötti kooperációs készséget, dolgozni kellene a külső hatóságokkal való együttműködésekben, bővíteni kellene az akciócsoportok közötti nemzetközi együttműködések és az ÚMVP IV. tengelyes pályázatok keretében ösztönözni kellene az együttműködések kiépítésére irányuló projekteket.

A nemzetközi kooperációk hiányát általában a pénzügyi erőforrások hiányával magyarázták a munkaszervezet-vezetők, ám a kutatási eredmények azt támasztották alá, hogy sok esetben nincs is meg az igény a partnerségben a nemzetközi együttműködésekben való közreműködés iránt. Az akciócsoportok többsége nem tartja fontos feladatának a nemzetközi kooperációk kiépítését. Tudatosítani kellene a tagokban, hogy a közös konferenciák és tanulmányutak, a jó gyakorlatok átvétele, a tapasztalatok cseréje jelentősen elősegíthetnék a helyi partnerségek eredményesebb működését. A határ menti akciócsoportok esetében pedig a már meglévő együttműködések kellene szorosabbra fűzni.

Az ÚMVP IV. tengelyének első pályázati fordulójában a megítélt LEADER támogatások mindössze nyolc százalékát fordították térségen belüli és térségek közötti együttműködések kiépítésére irányuló projektek finanszírozására a vizsgált kistérségekben. Ezért fontos, hogy a következő pályázati fordulókban jóval több figyelmet szenteljenek az ilyen jellegű projektek támogatásának is.

Az együttműködés minőségét alapvetően meghatározza a résztvevők közötti bizalom erőssége. Magyarország az alacsony bizalomszintű országok közé tartozik, mind a személyes, mind pedig az intézmények iránti bizalom gyenge (Giczi-Sik, 2009). A saját kutatásom is azt támasztja alá, hogy hiányzik a rendszerből felülről lefelé irányuló bizalom, ami gátolja a helyi, a regionális és a nemzeti szervek közötti együttműködést és a pályázati rendszer túlszabályozásához és a helyi szinttel szembeni túlzott szigor alkalmazásához vezetett.

A vizsgált LEADER partnerségekben a tagok közötti személyes bizalmat a túlnyomó többség viszont jónak ítélte meg. Ugyanakkor a tagok közötti kapcsolattartás mennyisége és minősége nem bizonyult megfelelőnek. A munkaszervezet-vezetők pedig gyakran említették az akciócsoportok gyengeségei között a különböző szférák közötti és a vezetőkkel szembeni bizalomhiányt. A bizalomépítés viszont igen időigényes folyamat, ám szerintem a személyes együttlétek fokozásával – például térségi rendezvények, kiállítások, lakossági fórumok, közös szabadidős élmények és egyéb közösségi összejövetelek révén – felgyorsíthatóvá válhatna ez a folyamat. Fokozott figyelmet kellene még fordítani az együttműködés előnyeinek és lehetőségeinek a tagsággal való megismertetésére. A nyugat-európai

gyakorlathoz hasonlóan érdemes volna animátorokat alkalmazni, akik fejleszthetnék a helyi közösség önszerveződési képességét.

### **Felhasznált irodalom**

- BODNÁR, D. (2007) A vidékfejlesztés LEADER elvei. In: *A Falu*, 22 (2), pp. 85-92.
- BRYDEN, J. M. (2000) Is there a 'New Rural Policy'? European Rural Policy at the Crossroads International Conference, Aberdeen: University of Aberdeen, Scotland.  
At: <http://www.abdn.ac.uk/irr/arkleton/conf2000/papers/bryden.doc> Downloaded:19.05.2010.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1988) The Future of Rural Society. In: Bulletin of the European Communities, Supplement 4/88. At: [http://aei.pitt.edu/5214/01/001713\\_1.pdf](http://aei.pitt.edu/5214/01/001713_1.pdf) Downloaded: 12.05.2010.
- EDWARDS, B., GOODWIN, M., PEMBERTON, S., WOODS, M. (2001) Partnerships, power, and scale in rural governance. In: *Environment and Planning C: Government and Policy*, 19 (2), pp. 289-310.
- FEHÉR, I. (2009) Intézményi innováció az európai vidékpolitikában. In: *Gazdálkodás*, 53 (3), pp. 211-221.
- FEHÉR, I. – Kujáni, K. O. (2011) A vidéki hálózatok tevékenysége az Európai Unióban - kételyek és esélyek. In: *Gazdálkodás*, 55 (3), pp. 296-308.
- FODOR, D., KOCSONDI, T., KOCSONDI J. (2006) A LEADER+ indulása Magyarországon. In: *Gazdálkodás*, 50 (4), pp. 83-89.
- FÖLDMŰVELÉSÜGYI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI MINISZTERIUM (2007) LEADER gesztor tapasztalatok és javaslat a kistérségi szintű intézményrendszerre 2007-13 között.  
At: [http://www.fvm.gov.hu/doc/upload/200812/ifua\\_veganyag\\_v1.pdf](http://www.fvm.gov.hu/doc/upload/200812/ifua_veganyag_v1.pdf) Letöltve:2012.01.25.
- GIBBS, D.C., JONAS, A. E.G. , REIMER, S., SPOONER, D. J. (2001): Governance, Institutional Capacity and Partnerships in Local Economic Development: Theoretical Issues and Empirical Evidence from the Humber Sub-Region. In: *Transactions of the Institute of British Geographers*, New Series, 26 (1), pp. 103-119.
- GICZI, J., SIK, E. (2009) Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés. TÁRKI Európai Társadalmi Jelentés 2009. Budapest. Letöltve: 2007.07. 07. At: [http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult\\_gici\\_sik.pdf](http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_gici_sik.pdf)
- KASSAI, ZS., FARKAS, T. (2007) A LEADER+ program alulnézetből. In: *Comitatus Önkormányzati Szemle*, 17 (5), pp. 71-79.
- KIS, K., SZEKERESNÉ KÖTELES, R. (2011) A Helyi Akciócsoportok működése egy országos felmérés tükrében. In: *Gazdálkodás*, 55 (1), pp. 19-27.
- KIS, K., SZEKERESNÉ KÖTELES, R. (2008) A negyedik generációs LEADER-tervezés tapasztalatai a Hódmezővásárhelyi kistérségben. In: *A falu*, 23 (3), pp. 17-29.
- LISTER, S. (2000) Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. At: <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/IWP/int-work-paper5.pdf> Downloaded: 12.06.2010.
- MOLNÁR, K. (2008) A LEADER összefogás vidékfejlesztési jelentősége. In: *Gazdálkodás*, 52 (21. különdiadás), pp. 32-35.
- SCOTT, M. (2004) Building institutional capacity in rural Northern Ireland: the role of partnership governance in the LEADER II programme. In: *Journal of Rural Studies*, 20 (1) pp. 49-59.
- SHORTALL, S., SHUCKSMITH, M. (1998) Integrated rural development: Issue arising from the Scottish experience. In: *European Planning Studies*, 6 (1), pp. 73-88.
- SZÍJÁRTÓ, A. (2010) LEADER elvek érvényesülésének vizsgálata az Új Magyarország Vidékfejlesztési Programban. In: Buday-Sántha, A., Gunszt, K., Horeczki, R., Horváth, M. (szerk.): *Évkönyv 2010/4.* kötet. PTE, KTK, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs, pp. 290-303.
- TÓTH, ZS. (2010) LEADER+ és a LEADER program összehasonlító elemzése. „Gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan?”. In: Buday-Sántha, A., Gunszt, K., Horeczki, R., Horváth, M. (szerk.): *Évkönyv 2010/4.* kötet. PTE, KTK, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs, pp. 304-318.
- ÚMVP MONITORING BIZOTTSÁG (2009) Jelentés az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program végrehajtásának 2008. évi előrehaladásáról. Budapest, 86.p.
- YARWOOD, R. (2002) Parish councils, partnership and governance: the development of 'exceptions' housing in the Malvern Hills District, England. In: *Journal of Rural Studies*, 18 (3), pp. 275-291.