SZÉCHENYI 2020

MINISZTERELNÖKSÉG

MINISZTERELNÖKSÉG

LECHNER TUDÁSKÖZPONT

LEADER

NEMZETI LEADER KÉZIKÖNYV

LEADER HELYI FEJLESZTÉSI STRATÉGIA TERVEZÉSI ÚTMUTATÓ 2014-2020

2015. SZEPTEMBER

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Strukturális és Beruházási Alapok

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Készült a

Miniszterelnökség

Agrár-Vidékfejlesztési Programokért Felelős Helyettes Államtitkárság

mint a Magyarország - Vidékfejlesztési Program 2014-2020 irányító hatósága

megbízásából

Készítette:

Lechner Nonprofit Kft.

Az útmutató a Magyar Tudományos Akadémia és a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat közötti együttműködésen alapuló komplex kutatási program keretében, a Nemzeti Agrárszaktanácsadási, Képzési és Vidékfejlesztési Intézet megbízásából készült LEADER 2014-2020, Javaslatok a felkészüléshez c. dokumentuma és az Európai Vidéki Hálózat által közzétett LEADER Eszköztár felhasználásával készült.

Tartalom

Rövidítések jegyzéke 5
Bevezetés 6
A HFS tartalmi hatóköre 7
1. A Helyi Fejlesztési Stratégia hozzájárulása az EU2020 és a Vidékfejlesztési Program céljaihoz 10
2. A stratégia elkészítésének módja, az érintettek bevonásának folyamata 11
3. A Helyi Fejlesztési Stratégia által lefedett terület és lakosság meghatározása 13
4. Az akcióterület fejlesztési szükségleteinek és lehetőségeinek elemzése 15
4.1 Helyzetfeltárás 15
4.2 A 2007-2013-as HVS megvalósulásának összegző értékelése, következtetések 16
4.2 A HFS-t érintő tervezési előzmények, programok, szolgáltatások 17
4.3 SWOT 17
4.4 Fejlesztési szükségletek azonosítása 19
5. Horizontális célok 20
5.1 Esélyegyenlőség 20
5.2 Környezeti fenntarthatóság 21
6. A HFS integrált és innovatív elemeinek bemutatása 21
7. A stratégia beavatkozási logikája 23
7.1 A stratégia jövőképe 25
7.2 A stratégia célhierarchiája 26
8. Cselekvési terv 30
8.1 Az intézkedések leírása 30
8.2 Együttműködések 32
8.3 A stratégia megvalósításának szervezeti és eljárási keretei 33
8.4 Kommunikációs terv 37
8.5 Monitoring és értékelési terv 37
9. Indikatív pénzügyi terv 39
Mellékletek 42
1. melléklet: Kedvezményezett járásokkal és/vagy településekkel érintett HACS-ok listája 42
2. melléklet: A KSK rendelet által meghatározott 11 tematikus cél 43
3. melléklet: A Partnerségi Megállapodás prioritásai 43
4. melléklet: Az EMVA rendeletben meghatározott prioritások és fókuszterületek 43
5. melléklet: A VP LEADER intézkedésének céljai és a HFS-ek javasolt fejlesztési területei 45
A VP LEADER intézkedésének céljai: 45

A HFS-ek javasolt fejlesztési területei: 45
6. melléklet: A térségi szereplők bevonásának módszertana 47
Koordináló csoport létrehozása 48
Érintettek elemzése 48
A tervezési folyamat közös „fókuszálása” 50
Tematikus munkacsoportok alakítása 50
Műhelymunkák, közösségi beszélgetések 51
7. melléklet: Helyzetfeltárás 52
A térség környezeti állapotának felmérése 52
A helyi társadalom állapotának felmérése 55
A helyi gazdaság állapotának felmérése 57
8. melléklet: A Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák közös értékelésének lehetséges módjai 60
9. melléklet: Az indikátorok típusai, az ellenőrzés, monitorig és értékelés áttekintése 62
A mutatók típusai 62
Az ellenőrzés, monitoring és értékelés közötti különbségek és összefüggések 63
10. melléklet: A VP-ben definiált HACS feladatok 64

Rövidítések jegyzéke

CLLD	Közösségvezérelt Helyi Fejlesztés
EFOP	Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program
EMVA	Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap
ERFA	Európai Regionális Fejlesztési Alap
ESB Alapok	Európai Strukturális és Beruházási Alapok
ESZA	Európai Szociális Alap
ETHA	Európai Tengerügyi és Halászati Alap
EU	Európai Unió
GINOP	Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program
HACS	Helyi Akciócsoport
HFS	Helyi Fejlesztési Stratégia
IH	Irányító Hatóság
IKT	Információs és Kommunikációs Technológiák
KSK rendelet	Az Európai Parlament és a Tanács 1303/2013/EU rendelete
LEADER	Közösségi kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztése érdekében
SWOT	Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek elemzés módszer
TOP	Terület- és Településfejlesztési Operatív Program
VP	Magyarország - Vidékfejlesztési Program 2014 - 2020

Bevezetés

A Helyi Fejlesztési Stratégiák (a továbbiakban HFS) minimális tartalmát a 1303/2013/EU számú közös stratégiai keret rendelet (a továbbiakban KSK rendelet) 33. cikk 1) pontja határozza meg. Ez alapján alakította ki a Miniszterelnökség Agrár-vidékfejlesztési Programokért Felelős Államtitkárság, mint irányító hatóság (a továbbiakban IH) a HFS-ek szerkezetére és tartalmára vonatkozó keretrendszert, amely a HFS sablonjából és a hozzá tartozó útmutatóból áll.

A **sablon és az útmutató célja** a Helyi Fejlesztési Stratégiák (a továbbiakban HFS) tervezésében részt vevő helyi szereplők és szakemberek, különös tekintettel a Helyi Akciócsoportok munkatársainak és vezetőinek a segítése a helyi szükségletekre érzékenyen reagáló, eredményorientált, jó minőségű HFS-ek elkésztésében. Az egységes szerkezet az értékelési folyamatot is segíti, ezért fontos, hogy a HFS-ek elkészítésében a megadott sablon szerkezetét kövessék. Az útmutató egyes fejezeteiben kifejtett részletek a sablonban szereplő útmutatások (*dőlt betűvel szedve*) jobb megértését szolgálják, valamint ötletekkel, javaslatokkal segítik a tervezést.

A HFS maximális terjedelme 175 ezer karakter, hozzávetőlegesen **70 oldal lehet**, mellékletek nélkül. A sablonon kívüli addicionális információ is benyújtható, a fenti terjedelmi korláton belül. A dokumentumot 11-es betűmérettel és a sablonnak megfelelő szerkezetben kell elkészíteni.

A **Helyi Fejlesztési Stratégiában foglaltak alapozzák meg a Helyi Akciócsoportok munkáját** azáltal, hogy strukturált módon meghatározzák:

- az adott térség adottságainak és szükségleteinek leginkább megfelelő, a helyi szereplők érdemi bevonásán alapuló fejlesztési irányokat és tartalmi kereteket;
- a HFS megvalósításához szükséges és alkalmas munkaszervezeti kapacitásokat;
- a fejlesztési elképzelések segítésének, a pályázatok értékelésének és kiválasztásának módját, a partnerség működtetését és a kommunikációt meghatározó működési módokat.

A HFS kialakításánál az alábbi vezérelveket kell figyelembe venni:

- **Részvételen alapuló:** A stratégia befogadó, a helyi igényekre, elképzelésekre épít, amelyhez bizonyított a térség szereplőinek, közösségeinek és vállalkozásainak hozzájárulása és támogatása; ezen belül külön erőfeszítéseket tesz a legnagyobb szükségben élő, illetőleg a társadalmi kirekesztéssel fenyegetett csoportok bevonására;
- **Kapcsolatokat teremt** a fejlesztések, a beavatkozásokért felelős intézmények és a célzott kedvezményezettek és közösségek között, és egy olyan **átlátható, követhető tervezési-döntéshozatali folyamatot hoz létre**, amelyet a térségi szereplők a magukénak éreznek;
- **Integrált,** vagyis a helyi szereplők által beazonosított szükségletekre adható megoldásokat úgy koordinálja, hogy közben figyelembe veszi a meglévő egyéb térségi, nemzeti vagy EU-s programokat és egyéb helyi erőforrásokat;
- **Következetesen épít** a térség erőforrásaira, speciális adottságaira, a meglévő készségekre és a beazonosított külső lehetőségekre, miközben új megoldások alkalmazását teszi lehetővé a gyengeségek és veszélyek csökkentése érdekében;
- **Realisztikus:** A céljai egyértelműek, mérhetők, a felvázolt fejlesztési irányok és a cselekvési terv logikus és megvalósítható

A Helyi Fejlesztési Stratégia az elfogadást követően a megvalósítás lezárásáig összesen három alkalommal módosítható.

A HFS tartalmi hatóköre

A 2014-2020-as programozási időszak uniós keretjogszabályai számos újítási lehetőséget biztosítanak a tagállamok számára. Az egyik ilyen újítás a térségi-alapú megközelítés új eszközeinek bevezetése, amelyek egyike a **közösség által irányított helyi fejlesztés** (community–led local development, CLLD). Ennek a régi-új eszköznek a megközelítése teljes mértékben a korábbi LEADER-re épít. Változatlanul **a LEADER módszer** 1991-ben kialakított **hét kulcsszempontja határozza meg a megvalósítás módját**[1]. A CLLD/LEADER továbbra is egy módszer, amelynek alapja a köz-,civil- és magánszféra együttműködése egy olyan Helyi Fejlesztési Stratégia kialakítása és megvalósítása érdekében, amely párbeszéden és részvételen alapuló tervezési folyamat eredménye. A módszer alkalmazásának alapvető célja az elköteleződés és a részvétel erősítése, a belső humán és fizikai erőforrások mozgósítása, a kreativitás ösztönzése és az együttműködések erősítése a térség fejlődése érdekében. A CLLD/LEADER megközelítés egyik alapvető jellemzője az alulról jövő kezdeményezésekre építő fejlesztés, amely megerősíti a helyi fejlesztő kapacitást és ösztönzi a különböző ágazatokat összekapcsoló, integráló fejlesztéseket.

A 2014-2020-as CLLD a korábbi LEADER-től annyival több, hogy az új keretjogszabály alapján a **városi területek is alakíthatnak Helyi Akciócsoportokat**, amelyek stratégiáinak megvalósítását az ERFA-ból és az ESZA-ból biztosítják a Tagállamok (Magyarországon a TOP[2] keretein belül). A másik különbség **a HFS-ek több forrásból való finanszírozásának lehetősége**.

Magyarország ugyan nem vállalta fel a több forrásból finanszírozott CLLD megvalósításának adminisztratív kockázatát, így **a vidéki térségek HFS-einek fő finanszírozási forrása továbbra is az EMVA, azon belül a Vidékfejlesztési Program LEADER intézkedése**. Ugyanakkor a 2007-2013-as időszakkal szemben **a HFS-ek tartalmi hatóköre és a HACS-ok tevékenysége nem szűkül az EMVA LEADER intézkedésére, ezért szükséges, hogy a HFS tervezésekor vegyék figyelembe és tervezzenek a VP LEADER-en kívüli, a HFS szempontjából releváns többi intézkedésével, alprogramjával, a többi Operatív Program és bármely egyéb hazai vagy nemzetközi fejlesztési program lehetőségeivel.** Ezeknek a kiegészítő forrásoknak a bevonása, a lehetőségek kombinációja többek között történhet úgy, hogy:

- maga a HACS pályázik és kedvezményezettként valósít meg programokat, fejlesztéseket (kivételt képez ez alól a LEADER intézkedés Helyi Fejlesztési Stratégiák megvalósítása alintézkedése, amelynek a HACS nem lehet kedvezményezettje);
- a HACS részt vesz más szervezetek projektjeinek megvalósításában, menedzselésében;
- a HACS kapacitásaival, kapcsolataival, hálózataival, szolgáltatásaival segíti sikeres fejlesztésekhez a potenciális kedvezményezetteket.

[1] A LEADER hét kulcsszempontja: (1) az alulról jövő kezdeményezések ösztönzése; (2) a térségre fókuszáló megközelítés; (3) a helyi partnerség; (4) a több szektort érintő integrált fejlesztések; (5) a hálózatépítés; (6) az innováció; (7) a térségek közötti és nemzetközi együttműködések.
[2] Terület és Településfejlesztési Operatív Program

Fontos: mivel ezeknek az addicionális lehetőségeknek a pontos feltételrendszere jelenleg nem áll rendelkezésre, ezért az ezekre vonatkozó elképzeléseket stratégiai szinten kell szerepeltetni a HFS-ben (az intézkedések részletezése és a működtetés, végrehajtás bemutatása már csak a LEADER forrásokat tartalmazza). A sablon egyértelműen jelzi azokat a tartalmakat, amelyeket a LEADER intézkedésen kívüli addicionális forrásokra is meg kell tervezni.

A szélesebb HFS kitekintésnek számos lehetséges haszna és eredménye lehet: egyrészt nagyobb eséllyel képes válaszolni az igények és szükségletek fokozódó sokféleségére és összetettségére és alakít ki szinergiákat a fejlesztések között, több szereplő kerül kapcsolatba a programmal és nem utolsó sorban növelheti a térségbe, illetve a HACS-hoz kerülő támogatási forrást. A Helyi Fejlesztési Stratégiáknak, főként azok LEADER intézkedésből finanszírozott tevékenységeinek segítenie kell a fejlesztések közötti és az ágazatok és szereplők közötti kapcsolódások szinergiák erősödését. A HFS-eknek és a HACS-oknak nem szabad más programoktól elszigetelten működni, vagy duplikálni az ezekben elérhető fejlesztési beavatkozásokat. Ellenkezőleg: meg kell találni a kapcsolódási pontokat a többi OP-ból finanszírozott programokhoz, projektekhez, forrásokhoz, és humán erőforrás bevonásához.

Tekintettel a LEADER források korlátosságára a HFS-ben a kiegészítő jelleget hangsúlyosan kell kezelni. Olyan beavatkozásokat célszerű tervezni, amelyek katalizátorként működnek és megsokszorozzák a fő programokból finanszírozott fejlesztések hatásait. Az első szándékú közvetlen beruházások helyett azok létrejöttét és működését elősegítő fejlesztéseket generálni.

Fontos: amennyiben a HFS-ben a LEADER intézkedés forráskeretének terhére terveznek a VP bármely horizontális intézkedéséhez nagymértékben hasonló intézkedést, ebben az esetben a HFS adott pontjában **be kell mutatni azt a konkrét eltérést és ez alapján elvárt hozzáadott értéket**, amely a horizontális VP intézkedésből való támogatással nem jött volna létre (pl. a VP-ben nem jogosult, mégis indokolható célcsoport, vagy tevékenység).

A **VP számos intézkedése lehet a HFS szempontjából releváns**. A teljesség igénye nélkül az M06: Mezőgazdasági üzemek és vállalkozások fejlesztése, az M07: Alapvető szolgáltatások és a falvak megújítása a vidéki térségekben, az M16: Együttműködések és a Rövid Ellátási Láncok alprogram is tartalmazhat a HACS és a HFS szempontjából kiaknázandó lehetőségeket.

A Vidékfejlesztési Program **a többi OP-hoz** alábbi **kapcsolódási pontokat** tartalmazza:

- Az EFOP keretében megvalósuló intézményi fejlesztésekhez kapcsolódó kiegészítő – nem intézményi – tevékenységek, helyi szolgáltatások (pl. pl. a korai iskolaelhagyás csökkentése, a szegénység és elszigeteltség csökkentése, az egészségi állapot és egészségtudatosság fejlesztése, a tudás és kulturális javakhoz való hozzáférés erősítése érdekében,
- A TOP keretében megvalósuló helyi gazdaságfejlesztési akciókhoz kapcsolódva a helyi erőforrás áramok optimalizálása. Ilyenek különösen: élelmiszer-termelés és városi piac /közétkeztetés, jelentősebb turisztikai attrakciók és szolgáltatások kiszolgálása; lokális megújuló energetikai potenciál helyi felhasználása (elsősorban mező- vagy erdőgazdálkodásból származó biomassza-potenciál lokális felhasználása); foglalkoztatási és képzési szükségletek összehangolása, foglalkoztatási paktumokban való aktív közreműködés,

- Az egészen kisméretű induló vállalkozások segítése – amelyek a későbbi években – versenyképes jogosultakká válnak a VP vagy GINOP vállalkozásfejlesztési konstrukciókban.
- Az országos és regionális jelentőségű turisztikai attrakció-fejlesztésekhez – elsősorban a Bejárható Magyarország – tematikához kapcsolódó, a vidéki települések vonzerejét és szolgáltatási kínálatának fejlesztését és összehangolását célzó beavatkozások.
- A KEHOP-hoz elsősorban a vidéki térségekben található környezeti és természeti értékek megőrzésének, bemutatásának és fejlesztésének, valamint a fenntartható termelési, fogyasztási szokások és életmód tudatosításának programjaihoz történő kapcsolódással érhető el.
- A város-vidék kapcsolatok erősítése a VP-ben nem jogosult városokban megvalósuló TOP-CLLD kezdeményezésekkel való együttműködésben.

Kiemelten fontos **az EFOP 1.7 intézkedése** (Az egymást erősítő, elmaradottságot konzerváló területi folyamatok megtörése), amelyben a HACS-ok és az általuk kijelölt kedvezményezetti kör (helyi és területi költségvetési szervek, államháztartáson kívüli nonprofit szervezetek) a lehetséges kedvezményezettek. Az intézkedés az OP szövege szerint kiegészíti a hátrányos helyzetű és a leghátrányosabb helyzetű járásokban működő helyi akciócsoportok (HACS-ok) által kidolgozott stratégiák társadalmi felzárkózási céljai megvalósítását.

Az OP szövegezése óta megjelent a 290/2104 (XI. 26.) Kormányrendelet a kedvezményezett járások besorolásáról, valamint a 105/2015 (IV. 23.) Kormányrendelet a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről. Fenti jogszabályok figyelembevételével azok a HACS-ok jogosultak az EFOP forrásokra pályázni, amelyekben a kedvezményezett járások és/vagy településein élő állandó népesség aránya meghaladja a HACS teljes népességének 15 %-át. Az EFOP 1.7-es intézkedésére jogosult HACS-ok listáját az 1. melléklet tartalmazza.

Az EFOP 1.7-es intézkedés forrása az alábbi tevékenységi körök támogatására fordítható:

- Helyi felzárkózást szolgáló tudás bővítése
- Többfunkciós közösségi szolgáltató terek működtetése
- Kedvezőtlen szocio-demográfiai térségi folyamatok megtörése (pl. fiatalok helyben tartása, helyi tudástőke növelése)
- Közösségépítés és -megtartás, építve az 1.3 intézkedésben kialakított módszertanra és mentorhálózatra
- A környezeti fenntarthatósági szempontoknak való megfelelés (kizárólag ESZA fejlesztés)

Fontos kapcsolódási pont a **TOP 5.1.1 és 5.1.2 „foglalkoztatási paktumok" jogcíme**, melynek célja megyei és helyi paktumok kialakításán keresztül a vállalkozások és munkakeresők célzott egymásra találása, a helyi igények és lehetőségek illesztése annak érdekében, hogy a vállalkozások szükségleteinek megfelelő képzések és foglalkoztatás nyerhessenek támogatást, a korábbi időszaknál célzottabban és hatékonyabban. Annak érdekében, hogy ezek a lehetőségek a vidéki térségekben is működhessenek, a LEADER csoportok pro-aktív közreműködésére is szükség lesz, illetőleg további „ráhordó" aktivitások is tervezhetők a HFS-ben.

1. A Helyi Fejlesztési Stratégia hozzájárulása az EU2020 és a Vidékfejlesztési Program céljaihoz

Ebben a fejezetben foglalják össze, hogyan járul hozzá a HFS az EU2020 stratégiához, a Partnerségi Megállapodáshoz (a továbbiakban PM) és a Vidékfejlesztési Program céljaihoz. A felsorolt dokumentumok céljai közül emeljék ki azt (vagy azokat), amely(ek)hez a HFS leginkább hozzájárul és röviden mutassák be a kiválasztott cél(ok) és a HFS céljai és intézkedéseinek az összhangját. Ezen kívül ismertessék, hogyan segíti a HFS megvalósítása alatt tervezett projektgeneráló/animáló tevékenység és a fejlesztések kiválasztásának folyamata, szempontrendszere a kiválasztott cél(ok) (mármint az EU2020, a PM és a VP céljai) megvalósulását.

Abban az esetben, ha a HACS a LEADER intézkedéseken kívüli források bevonását is tervezi, ezek illeszkedéseire nem kell külön kitérni, hiszen a későbbi pályázati felhívásoknak való megfelelés garantálni fogja az EU2020-hoz, a Partnerségi Megállapodáshoz és a finanszírozó OP céljaihoz való illeszkedést.

Az útmutató e fejezetében néhány fontos alapinformáció olvasható a CLLD/LEADER 2014-2020-as szabályozási hátteréről, a VP-hez és a többi operatív programhoz (a továbbiakban OP) való kapcsolódásáról, a HFS-ek tematikus kereteiről.

Hozzájárulás az EU2020, a Partnerségi Megállapodás és a VP céljaihoz

Amellett, hogy a Helyi Fejlesztési Stratégiának a térség adottságaira és a helyi szükségletekre és lehetőségekre kell reflektálni, be kell mutatni azt is, hogy ezek a helyben azonosított fejlesztési célok és beavatkozások hogyan járulnak hozzá a Vidékfejlesztési Program és a LEADER intézkedés céljaihoz, a Partnerségi Megállapodáshoz és az EU2020 stratégiához.

A KSK rendelet kimondja, hogy az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedésre vonatkozó uniós stratégiához (EU2020) való hozzájárulás érdekében az Európai Strukturális és Beruházási alapok (a továbbiakban ESB alapok) támogatásait korlátozott számú **közös tematikus célkitűzésre** kell összpontosítani. A KSK rendeletben meghatározott 11 tematikus célkitűzés listáját az 2. melléklet tartalmazza. Ezt a 11 tematikus célkitűzést kell szolgálnia az összes uniós forrásnak, így a HFS céljainak és intézkedéseinek is a felsorolt célkitűzések valamelyikének megvalósítását kell célozniuk. *Az* EU2020-hoz való hozzájárulást tehát a 11 tematikus céllal való összhanggal tudják igazolni.

A **Partnerségi Megállapodás** céljainak meghatározásánál fontos tényezők voltak az EU fejlesztési politikáinak (ld. kohéziós, vidékfejlesztési és halászati politika) 2014–2020-as célkitűzései. Ezért mindegyik fő nemzeti fejlesztési prioritás támogatja az Európa 2020 stratégiát és együttesen átfogják az Európai Unió által támogatásra javasolt 11 tematikus célkitűzést is. A Partnerségi Megállapodás öt átfogó fejlesztési prioritását a 3. melléklet tartalmazza.

Az **1305/2013/EU rendelet** (a továbbiakban EMVA rendelet) **hat** - a KSK rendelet tematikus célkitűzéseinek megfeleltethető – **prioritást** és ezen belül **tizennyolc fókuszterületet** határoz meg az **EMVA finanszírozású vidékfejlesztési programok tematikus kereteként** (4. melléklet). A LEADER intézkedés, így a HFS megvalósítása a VP bármely prioritásához hozzájárulhat, ugyanakkor a program szinten vállalt eredmények tekintetében a **6. Prioritás**, ezen belül a **6A és a 6B fókuszterület** az, amelyhez a LEADER intézkedés leginkább kapcsolódik.

A Helyi Fejlesztési Stratéga megvalósulásának legjelentősebb pénzügyi forrása az EMVA, ezért a HFS céljait, intézkedéseit és a projektek fejlesztését és kiválasztását meghatározó keretszabályokat olyan módon kell meghatározni, hogy a stratégia megvalósulása hozzájáruljon a **Vidékfejlesztési Program LEADER intézkedésében** megfogalmazott célok legalább egyikéhez (5. melléklet). Ez a melléklet tartalmazza azokat a fejlesztési területeket is, amelyeket a HFS LEADER forrásból finanszírozandó intézkedéseinek tervezésekor javasolt figyelembe venni.

2. A stratégia elkészítésének módja, az érintettek bevonásának folyamata

A helyi tervezési folyamatban biztosítani kell a széles nyilvánosság információhoz való hozzájutását a kommunikációban, a tervezésben pedig a nyitottság, befogadó hozzáállás és az ágazatköziség elvének érvényesülését. Ebben a fejezetben a stratégia kidolgozásába történő közösségi bevonás folyamatát kell kifejteni az alábbi kérdések mentén:

1. *Milyen módon biztosított a tervezési folyamat átláthatósága (meghirdetés és tájékoztatás módja) és nyitottsága (bárki csatlakozhat)? Hogyan biztosított a párbeszéd a térség szereplőivel (információáramlás módja, gyakorisága, dokumentáltsága)?*
2. *A közösség bevonása érdekében végzett tevékenységek bemutatása: Milyen módon és a folyamat mely pontjain történik az érintettek megszólítása és a közös munka? Milyen eszközöket, fórumokat alkalmaznak a bevonásra és a részvétel fenntartására (pl tervezést koordináló csoport, munkacsoportok, fórumok, fókuszcsoportok, projektgyűjtő adatlapok, kérdőívek)? Hogyan valósult meg a nehezen elérhető közösségek bevonása a tervezésbe (pl. hátrányos helyzetű csoportok, kevésbé mobil közösségek)? Hogyan valósul meg az ágazatköziség elve?*
3. *Kik vesznek részt a tervezésben, milyen formában és milyen feladatokat/szerepeket töltenek be a folyamatban? Indokolják az összetételt, különös tekintettel a vállalkozói és a civil szférára és a lakosságra.*
4. *Mit eredményezett a közösség részvétele? Milyen megállapításokkal, javaslatokkal járultak hozzá az érintettek a stratégia kialakításához? Ezek hogyan épültek be a stratégiába?*
5. *A közösség részvételét alátámasztó események (fórumok, műhelymunkák, fogadónapok) listája[3] (az esemény megnevezése, időpontja, a résztvevők létszáma, rövid összefoglalók az eseményről), egyéb dokumentumok rövid összegzése (pl. kérdőívek, projekt adatlapok).*

*A **tervezet** benyújtásakor az **addig megvalósult tevékenységeket** és a végleges stratégia elkészítéséig **tervezett folyamatokat** mutassák be. A stratégia végleges változatában a ténylegesen megvalósult eseményeket összegezzék.*

***Azok a HACS-ok, amelyekben az állandó népesség 15%-a, vagy annál nagyobb aránya él a** kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014.(XI.26.) Korm. rendelet **kedvezményezett járás és/vagy** a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló 105/2015. (IV.23.) Korm. rendelet **kedvezményezett település területén, konkrétan be kell mutatniuk a társadalmi kirekesztődéssel veszélyeztetett csoportok aktív bevonását és annak eredményét**.*

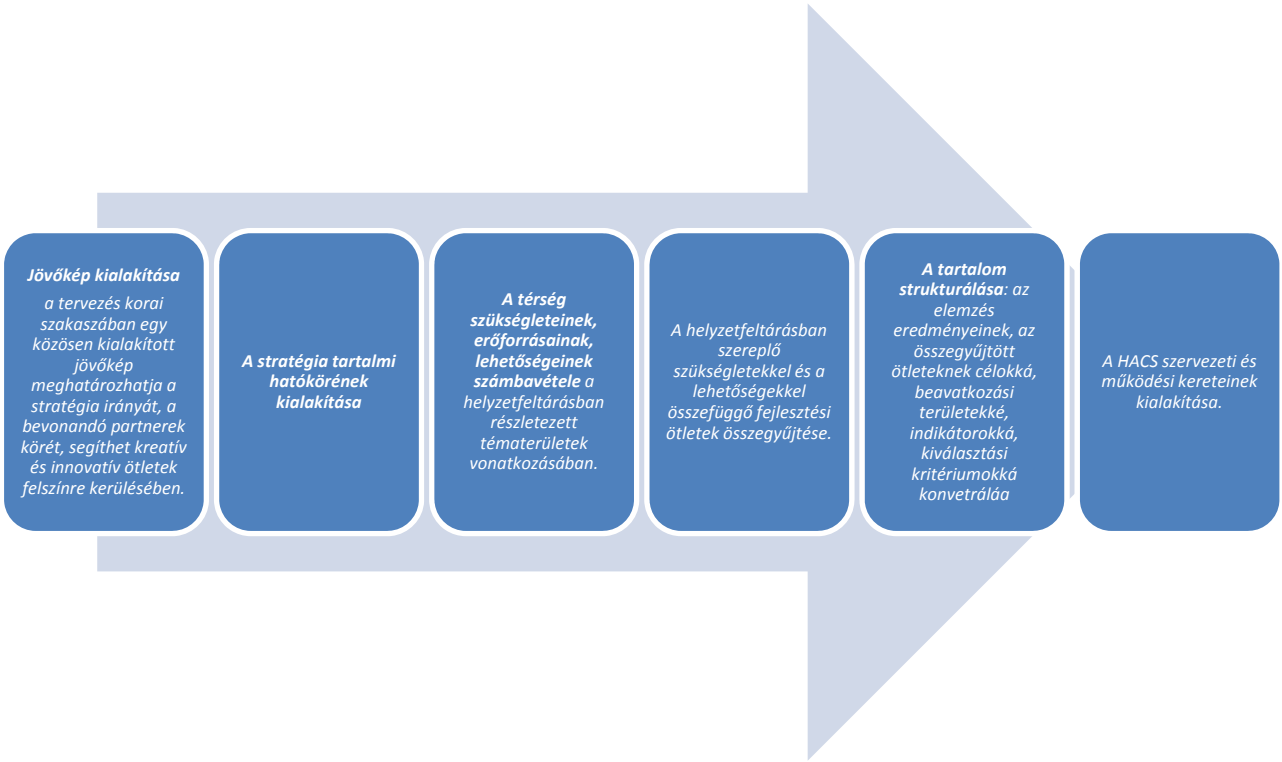
[3] A HFS-ben listázott események dokumentumaiba (meghívó, jelenléti ív, emlékeztető, fotó) és az egyéb dokumentumok (pl. kérdőívek, projekt adatlapok) a helyszínen betekintést kell biztosítani.

Az érintett HACS-ok listáját a 1. melléklet tartalmazza.

A stratégia értékelésének egyik kulcsszempontja annak térségi beágyazottsága, támogatottsága. Ezt a beágyazottságot úgy érhetjük el, ha a tervezés az érintett térségi szereplők bevonásával történik. A közösségi bevonás sikerét növeli, ha már a tervezés korai szakaszában megkezdődik, éppen ezért az első feladatok egyike a térség aktív – majd később segítségükkel a kevésbé aktív – szereplőinek azonosítása, megszólítása, majd velük együtt a közös munka folyamatának megtervezése az adott körülmények (tervezési terület nagysága, korábbi tervezési-együttműködési tapasztalatok, a tervezésre fordítható idő és egyéb erőforrások kerete stb.) figyelembe vételével.

Fontos: megjegyezni, hogy a fejlesztési stratégia közösségi alapú kialakítása és a HFS sablon szerinti megírása egy folyamat két különböző stádiuma, más szóval a *tervezés* és a *terv leírása* két különböző dolog. A HFS sablon szerinti megírását tehát megelőzi a helyzetfeltárás és a tartalom kialakítása az érintett térségi szereplőkkel való együttműködésben. A közösségi tervezés lehetséges lépéseit mutatja a következő ábra.

1. ábra: A HFS tervezés lehetséges lépései



A térségi szereplők bevonásával kapcsolatos lehetőségeket és javaslatokat a 6. melléklet tartalmazza.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A közösség bevonásánál a praktikusság és szükségszerűség érdekében érdemes figyelembe venni az alábbiakat

- *A kezdeti széles nyilvánosságot mindenképpen célszerű biztosítani: mind hozzáférésben, mind „ötletelésben", mivel a) bárkitől jöhet, bármiből lehet jó fejlesztési irány, b) a későbbi fázisban nem érheti támadás a HFS-t, hogy nem volt valódi lehetőség bekapcsolódni!*
- *A részvételi lépcső magasabb szintjén ugyanakkor általában nem a nagy létszámú rendezvények alkalmasak, hanem a kisebb, tematikus, irányított megbeszélések, munkacsoportok, felelősökkel, kiosztott feladatokkal. Fontos a résztvevők számára a visszajelzés!*
- *Operatív szintű megbeszélésekhez csak a szükséges embereket hívjuk meg (valóban érintettek)!*
- *Nem minden projekt alkalmas a mozgósításra és nem minden projekthez van erre szükség. Ne vigyük túlzásba a műhelymunkákat (ráunnak, ha nincs benne elég tartalom, nem elég izgalmas)!*
- *A műhelymunkán mindig legyen kézzelfogható eredmény, feladat, visszajelzés, lehetőleg nyomon követés és folytatás is!*
- *A résztvevők/célcsoport megértési szintjének megfelelő mennyiségű és formájú információ átadására szorítkozzunk, különben elveszik a lényeg!*

Mindezek mellett figyelni kell a kapacitások és a megértés folyamatos fejlesztésére és a beérkező információk folyamatos feldolgozására.

3. A Helyi Fejlesztési Stratégia által lefedett terület és lakosság meghatározása

Adják meg az akcióterület állandó lakosainak összesített számát. A támogatásra jogosult lakónépesség számát a HFS tervezés TEIR modulja tartalmazza. Az alkalmazás a TeIR szakrendszer főoldalán (https://www.teir.hu) a NYILVÁNOS ALKALMAZÁSOK között található „HFS tervezését támogató alkalmazás" ikonra/hivatkozásra történő kattintással indítható. Az alkalmazás felhasználói kézikönyvét jelen útmutatóhoz mellékeljük. A jogosult népesség számát az adott HACS majd egy tetszőleges mutató kiválasztását követően megjelenő térkép alatti összesítő adatok tartalmazzák.

Összegezzék a területi lehatárolást az alábbi szempontok mentén:

1. *földrajzi, társadalmi, gazdasági koherencia/homogenitás, közös jellemzők;*
2. *korábbi együttműködések, megvalósult közös projektek;*
3. *az erőforrások kritikus tömegének rendelkezésre állása a stratégia céljainak megvalósításához;*
4. *személyes kapcsolattartást, segítségnyújtást, részvételt lehetővé tevő helyi karakter.*

A HFS-nek be kell mutatnia, hogy a HACS akcióterülete (terület és lakosság) megfelelő egy partnerségen, a helyi közösség részvételén alapuló stratégia megvalósításához.

Az **uniós keretjogszabály** az akcióterületre vonatkozóan mindössze a minimum és maximum lakosságszámot határozza meg (**10.000–150.000 fő**).

A HFS által lefedett területet és lakosságszámot a VP-ben meghatározott vidéki települések alkotják:

- a **10 ezer fő alatti települések**,
- a 10 ezer főt meghaladó tanyás települések külterületei[4],
- kivételt képeznek a budapesti agglomeráció települései.

Ugyanakkor a Helyi Akciócsoportnak tagjai lehetnek a nem jogosult települések is, így részt vehetnek a HFS tervezésében, együttműködések és közös projektek kialakításában megvalósításában. Éppen ellenkezőleg, az ilyen típusú együttgondolkodás erősítése kifejezetten javasolt, annál is inkább, hiszen a HACS-ok élhetnek a többi OP által kínált lehetőségekkel, amelyeknél jogosultsági feltétel a 10 ezer fős határ. A LEADER forrásból támogatandó projektek kiválasztásában (értékelés, döntéshozatal) nem vehetnek részt a nem jogosult települések képviselői (sem közszféra, sem magánszféra képviselőjeként).

Az alábbiakban néhány, az akcióterület megndoklására vonatkozó gyakorlati megfontolás olvasható.

Méret: A terület elég nagy ahhoz, hogy „elegendő **kritikus tömeget** biztosítson az emberi, pénzügyi és gazdasági erőforrások vonatkozásában egy életképes fejlesztési stratégia megvalósításához", ugyanakkor, „elég kicsi ahhoz, hogy lehetővé tegye a helyi interakciókat" (Forrás: Európai Bizottság (2013): CLLD útmutató[5]).

A LEADER-ben a **lokális karakter** tulajdonképpen annak biztosítéka, hogy az akcióterület léptéke és a helyi akciócsoport területi szervezeti egységeinek kombinációja (mikrotérségi irodák) lehetővé teszik a helyi, személyes interakciókat, az összetartás és közös térségi identitás érvényesülését, ami egy valóban alulról építkező fejlesztési programhoz nélkülözhetetlen. Más szavakkal: az akcióterület méretének és a HACS szervezeti felépítésének együttesen biztosítania kell, hogy a LEADER ne degradálódjon olyan szimpla tervezési egységgé, ahol korlátozottá válik a helyi lakosság bevonása a közös munkába, döntéshozásba.

Koherencia, térségi identitás*.* Egy terület összetartozása indokolható lehet földrajzi/fizikai, gazdasági, társadalmi és kulturális alapon. A koherencia bizonyítása több oldalról lehetséges. A legkézenfekvőbb térképen bemutatni a térségre jellemző topográfiai viszonyokat, településszerkezetet és elérhetőséget, és ebben kiemelni, hogy mitől összefüggő egység az akcióterület. A területi koherencia igazolható **társadalmi, természeti, kulturális vagy gazdasági kapcsolatokkal** (pl. gazdasági tevékenységek koncentrációja, munkába járás vagy szolgáltatási vonzáskörzetek, meglévő munkaerő-piaci kapcsolatok, korábban megvalósított közös projektek során felhalmozott tapasztalatok és bizalom), **közös jellemzőkkel** (pl. közös történelmi, kulturális vagy nemzetiségen alapuló örökség, közös térségi identitás, odatartozás) vagy éppen a **hasonló helyzettel, szükségletekkel** (pl. aprófalvak mobilitás, szolgáltatás-ellátás problémái, közös társadalmi ügyek, problémák).

[4] A VP alapján tanyás településnek minősülnek Bács-Kiskun megye, Békés megye, Csongrád megye, Hajdú-Bihar megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye összes települése, továbbá Pest megye Ceglédi, Dabasi, Gyáli, Monori, Nagykátai, Nagykőrösi, Ráckevei, Szigetszentmiklósi, Vecsési járásának települései

[5] Európai Bizottság (2013): *Az Európai Bizottság Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési, Foglalkoztatási, Tengerügyi és Halászati, valamint Regionális Politika Főigazgatóságának közös útmutatója a közösségvezérelt helyi fejlesztésekről az Európai Strukturális és Beruházási Alapok vonatkozásában*

4. Az akcióterület fejlesztési szükségleteinek és lehetőségeinek elemzése

4.1 Helyzetfeltárás

Ebben az alfejezetben foglalják össze az akcióterületnek ***a Helyi Fejlesztési Stratégia szempontjából lényeges*** *jellemzőit! Az alábbi vázlatpontok a javasolt tématerületeket tartalmazzák. Nem szükséges igazodni a vázlatpontokhoz, illetve a teljesség sem követelmény. Koncentráljanak a szükségletek, lehetőségek és a célok szempontjából releváns információk feldolgozására. A térség és a HFS szempontjából releváns tématerületekre készítsék el a feltáró részt. Ne csak a problémák, hanem a rendelkezésre álló erőforrások és lehetőségek mentén elemezzenek.*

1. ***Térszerkezeti adottságok****(pl. nagyváros közelsége, potenciális fejlesztési centrumok, aprófalvak, elérhetőség);*
2. ***Környezeti adottságok*** *(pl. természeti erőforrások/értékek, táji értékek, termőhelyi és vízgazdálkodási adottságok, épített környezet értékei, környezeti problémák);*
3. ***Kulturális erőforrások****: (pl. hagyományok, kulturális örökség, humán erőforrás, tudás, a lokalitáson túlmutató turisztikai attrakcióvá fejlesztett adottságok);*
4. ***A társadalom állapota:*** *az adott terület közösségének, illetve a társadalom működését szolgáló közszolgáltatások, szerveződések helyzete (pl. demográfiai folyamatok (lélekszám, koreloszlás, vándorlási különbözet), képzettségi és jövedelmi helyzet, lakhatás, egészségügyi helyzet, depriváció és hátrányos helyzet, közszolgáltatásokhoz való hozzáférés, közbiztonsági kockázatok, társadalmi befogadás, civil szervezetek, közösségek állapota, közösségi terek, életminőség);*
5. ***A gazdaság helyzete:*** *a gazdasági szereplők helyzetének és a gazdasági folyamatok és potenciál bemutatása (pl. foglalkoztatás szerkezete (pl. szektor, nem), munkaerő felkészültsége, munkanélküliség szerkezete (pl. kor, nem), birtokszerkezet jellemzői, főbb kereskedelmi kapcsolatok és piaci lehetőségek, finanszírozási korlátok, innovációs képesség, együttműködési képesség, vállalkozási szerkezet).*
6. ***Összegezzék röviden*** *(vezetői összefoglaló szinten) azt a néhány leglényegesebb társadalmi-gazdasági körülményt (szükséglet, adottság, lehetőség), amely leginkább meghatározza a HFS stratégiai irányát.*

Azok a HACS-ok, amelyekben az állandó népesség 15%-a, vagy annál nagyobb aránya él a *kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014.(XI.26.) Korm. rendelet* ***kedvezményezett járás és/vagy*** *a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló 105/2015. (IV.23.) Korm. rendelet* ***kedvezményezett település területén,*** *a helyzetfeltárásban ki kell térniük azon közösségek helyzetének bemutatására, akiket fokozottan veszélyeztet a társadalmi kirekesztettség és az újratermelődő szegénység problémája. Az érintett HACS-ok listáját a 1. melléklet tartalmazza.*

Az alfejezet terjedelme ne haladja meg a 40.000 karaktert (hozzávetőlegesen 15 oldal).

A leíráshoz használják többek között a TEIR HFS tervezési modult, ahol szükséges, helyi adatgyűjtéssel kiegészítve! ***Első sorban a változásokat, trendeket és az átlagtól való eltéréseket mutassák be! Az***

adatsorok nagy terjedelmű beemelése nem szükséges. Fókuszáljanak a rendelkezésre álló helyi erőforrásokra és az esetleges hiányokra, akadályokra.

A helyzetfeltáró rész megállapításai, a térség jellemzőinek tömör összefoglalása képezi a SWOT elemzésnek, a szükségletek azonosításának és magának a stratégiának az alapját. A helyzetfeltárásnak a HFS vonatkozásában lényeges **térségi adottságokat, sajátosságokat, kihívásokat és lehetőségeket** kell azonosítani és az elemző részben elemezni. A dőlt betűs rész tartalmazza a tématerületek egyfajta bontását, amitől el lehet térni. **A helyzetfeltárásban emeljék ki az akcióterületre vonatkozó, az átlagtól (országos, megyei) eltérő különbözőségeket, specifikumokat, kulcsfontosságú ügyeket/problémákat, amelyek a stratégia szempontjából relevánsak (amelyekre majd a beavatkozási irányokat alapozzák).**

A fókuszáló feltáró beszélgetések során körvonalazódik a stratégiaalkotáshoz szükséges adat- és információigény. A szükséges adatok esetében érdemes először megvizsgálni a TEIR modult, a helyben létező adatbázisokat (pl. önkormányzat, agrárkamara, munkaügyi hivatal) vagy amennyiben létezik, a térséget érintő kutatásokat. További adatigény esetén meg kell határozni az adatfelvétel módját (mintavételes adatfelvétel, interjú, kérdőív, fókuszcsoport stb.). Többek között az információgyűjtéshez és a helyi környezet, társadalom és gazdaság felmérésének részleteihez találhatók javaslatok a 7. mellékletben.

Minden térségben megvalósultak **más fejlesztési alapokból finanszírozott programok, projektek,** amelyek közül sokakról készültek kutatások, elemzések[6], illetve szerencsés esetben megtalálhatók a térségben azok a helyi szakemberek, akik aktív részesei (voltak) a megvalósításnak. Az ő tapasztalataik egyrészt olyan terepi információkat nyújthatnak, amelyek hozzájárulnak a HFS térségi szükségletekre érzékenyebb, reálisabb tervezéséhez, másrészt az így megkérdezett emberek, intézmények fontos együttműködő tagjaivá válhatnak a következő időszak partnerségének.

A HFS-ben az így feltárt információk **strukturált összegzését** szerepeltessék olyan módon, hogy abból levezethetők legyenek az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek, valamint beazonosíthatók legyenek a HFS szempontjából releváns szükségletek. Fontos: a megállapításokban ragaszkodjanak a konkrétsághoz, ne hagyják „felpuhulni" az általánosságok (akár fejlesztéspolitikai közhelyek) szintjére.

4.2 A 2007-2013-as HVS megvalósulásának összegző értékelése, következtetések

Ebben a fejezetben foglalják össze a térséget érintő 2007-2013-as Helyi Vidékfejlesztési Stratégia megvalósításának tapasztalatait. Melyek azok a fejlesztési elemek és a működéssel kapcsolatos tevékenységek/elvek, amelyek eredményesnek bizonyultak, melyek azok, amelyeknek módosítása, továbbfejlesztése, illetve elhagyása szükséges. Az újonnan alakult HACS-ok vegyék fel a kapcsolatot a térségben korábban illetékes munkaszervezet(ek)kel és a partnerség tagjaival, illetve használják az IH-nak készítendő záró kimutatást.

Az alfejezet terjedelme ne haladja meg a 7.500 karaktert (hozzávetőlegesen 3 oldal).

[6]Például MTA KRTK (2013) *Vidékkutatás 2012-2013. Az etnikus és nem etnikus szegénység mérséklését szolgáló szakpolitikai beavatkozások tapasztalatai vidéki térségekben.* (Témavezető: Dr. Váradi Monika Mária)

A korábbi **helyi fejlesztési stratégia megvalósulásának és a LEADER-tapasztalatoknak az összegzése** fontos állomása az új tervezési folyamat előkészítésének. A LEADER program megvalósításának szereplőivel és partnereivel közösen – akár egy ilyen témájú műhelymunka keretében – érdemes átbeszélni a tanulságokat és a program helyi megvalósításában megmutatkozó erősségeket és gyengeségeket, az új tervezési ciklusból fakadó lehetőségeket és veszélyeket, illetve általában a változtatási szükségleteket. Ehhez a közös gondolkodáshoz nyújt segítséget a 8. melléklet néhány gyakorlata.

4.2 A HFS-t érintő tervezési előzmények, programok, szolgáltatások

Ebben az alfejezetben a térséget érintő tervek, programok, szolgáltatások és a HFS összefüggéseit összegezzék az alábbi szempontok szerint:

1. ***Külső koherencia, kiegészítő jelleg:** A tervi előzmények vizsgálatának lényeges része a 2014-2020-as Operatív Programok HACS/HFS szempontjából fontos beavatkozási területeinek azonosítása (melyek azok a beavatkozási területek/intézkedések, amelyekre vagy a HACS szándékozik pályázni, vagy segíti a helyi szereplőket forráshoz jutni). Elegendő a felsorolás rövid indoklással (utalás a helyzetfeltárás, a későbbi SWOT és szükségletek vonatkozó megállapításaira).*
2. *A **HFS tartalmát befolyásoló** megyei, járási, települési vagy egyéb területi szinten megfogalmazott **fejlesztési prioritások/beavatkozási területek/jelentős projektek**, amelyek befolyásolják a HFS tartalmát (pl. megyei területfejlesztési koncepciók, megyei területfejlesztési programok, Integrált Településfejlesztési Stratégiák, megyei vagy a közeli megyei jogú város Integrált Településfejlesztési Programja, települési esélyegyenlőségi tervek stb.). Elegendő a HFS szempontjából leginkább releváns tartalmak kivonatolása,összegzése, amely a HFS fejlesztési kontextusát bemutatja.*
3. *A **HFS tartalmát befolyásoló**, a **térség gazdasági és környezeti fejlődését és a befogadást támogató programok, szolgáltatások** (pl. TDM, Biztos Kezdet Program, Natúrpark, nemzeti park, Foglalkoztatási Paktum, Nemzeti kastély és vár program, Bejárható Magyarország „gerinc-útvonalak" stb.) és a HFS összefüggései. Hogyan érvényesül a kiegészítő jelleg, a koordináció, melyek azok a hiányzó elemek vagy kapcsolódó beavatkozási pontok, amelyekre, a HFS reagálni tud.*

Az alfejezet terjedelme ne haladja meg a 12.500 karaktert (hozzávetőlegesen 5 oldal).

Javasolt összegyűjteni és feldolgozni a 2014-2020-as Operatív Programokat, a **térséget érintő tervezési előzményeket és fejlesztési dokumentumokat**. Ennek ismerete a tervezéshez szükséges információk begyűjtésén kívül a HFS külső koherenciáját, kiegészítő jellegét is erősíti. Az összegyűjtött tervi előzmények, fejlesztési dokumentumok rendszerezett összegzéseit javasolt bemutatni a tervezési műhelymunkákon.

4.3 SWOT

A SWOT elemzésbe építsék be a területre vonatkozó helyzetfeltárás, tervelőzmények, adatelemzések legfontosabb tanulságait és tényeit, a közösségi tervezés során nyert információkat, valamint bármely egyéb szakértői tudást, helyi hozzájárulást. Az elemzésben szereplő pontokat egyértelműen be kell tudni azonosítani a helyzetfeltárásban. Minél konkrétabbak az állítások, annál jobban

szolgálják a beavatkozási logika és a fejlesztési irányok meghatározását. Ez utóbbit segítheti a tematikus SWOT-ok készítése. Ezt lehet gazdaság, társadalom, környezet csoportosításban, vagy készíthetők SWOT-ok a fő témák mentén, amelyekből később az átfedő elemek kerülnek az összesített SWOT-ba.

A SWOT terjedelme ne haladja meg az 5.000 karaktert (hozzávetőlegesen 2 oldal).

A **helyzetfeltárást** követő, a helyzet további, az egyes térségi szereplők szubjektív nézőpontjait is figyelembe vevő **elemzése** tipikusan közösségi feladat. A KSK rendelet a szükségletek és lehetőségek összeírását és elemzését, valamint egy SWOT-elemzés elkészítését várja el a HFS tervezése során. A SWOT-elemzés módszere alkalmas arra, hogy a bevont szereplők közösen összegyűjtsék a térség erősségeivel, gyengeségeivel, illetve a külső helyzetből adódó lehetőségekkel és veszélyekkel kapcsolatos álláspontjaikat és ötleteiket, illetve a későbbiekben ez alapján alakítsák ki a stratégia fő irányvonalait. Fontos, hogy a SWOT ne csak az ötletek négyes csoportosítása legyen, hanem a helyzetnek tényekkel alátámasztott valós értelmezése. A SWOT legfontosabb része tehát az elemző rész, amely a szükségletek és lehetőségek megfogalmazásához és a későbbi stratégia kialakításához, a támogatandó témák priorizálásához is elengedhetetlen.

A SWOT köti össze a feltárt tényeket, a közösség véleményével, értékelésével és a javasolt stratégiával úgy, hogy összeköti a fejlesztési szükségleteket és a lehetőségeket a stratégia céljaival. Mind kvalitatív mind pedig számszerűsített elemeket (ideális esetben azokat a mutatókat, amelyeknek a változását később mérni lehet) tartalmazhat. A SWOT biztosítja a hátteret, amely alapján a stratégia indokoltsága, relevanciája és megfelelősége értékelhető.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: SWOT-elemzés

A SWOT elemzés elkészítése három fő lépésből áll: Az első a belső erősségek és gyengeségek, valamint a külső lehetőségek és veszélyek összegyűjtése, strukturálása. A második lépés ezek elemzése, a harmadik pedig erre az elemzésre épülő stratégia kialakítása.

A SWOT elemzés első lépése, hogy a meghatározott tématerületekre (minimálisan: társadalom, gazdaság, környezet) összeállítjuk a belső erősségek/gyengeségek, valamint a külső lehetőségek/veszélyek listáját, felhasználva valamennyi adatforrást. Ezzel az eszköz segít egységes keretbe foglalni mind a statisztikai adatok tényszerű helyzetképét, mind a térségi szereplőktől származó információkat és szubjektív véleményeket, mind a térségi szakpolitikák megállapításait.

Milyen jellemzők kerülnek a táblázatba?

- ***meghatározó, a vizsgált terület (természet, társadalom, gazdaság stb.) szempontjából karakteres, sajátos tényezők;***
- ***ha az adott tulajdonság/folyamat/jellemző állapotának, változásának, fejlődésének iránya és jelentősége azt indokolttá teszi;***
- ***csak akkor, ha az adott tényező valódi erőforrást vagy megoldandó problémát jelent.***

Belső tényezők *(erősségek, gyengeségek) vizsgálata =* ***VAN***

- *jellemző adottságok (pl. az átlagtól való eltérés összefüggésében)*
- *a helyzetelemzéskor (is) meglévő tulajdonságok*
- *nem minden állapot-jellemzőt kell felhasználni, csak a legkaraktéresebbek (8-10-12 elem)*

Külső tényezők** (lehetőségek, veszélyek) vizsgálata = **„LEHET”

- *vizsgálata feltárja, hogy a majdani stratégiák milyen társadalmi, gazdasági, környezeti stb. körülményekkel/feltételekkel találkoznak, ezek mennyiben segítik vagy gátolják azok megvalósítását;*
- *ez tulajdonképpen a cselekvési terünk behatárolása;*
- *olyan lehetőségek és veszélyek is felmerülhetnek (a térséget negatívan vagy pozitívan érintő felsőbb szintű döntések, pénzügyi hátterek stb.), amelyeknek nincs előzménye az erősségek-gyengeségek között – ezekkel is foglalkozni kell!*

A SWOT kulcsfontosságú része maga az elemzés, amelynek során a térség adottságait (erősségeit és gyengeségeit) vetjük össze a külső tényezőkkel (lehetőségekkel és veszélyekkel). A listák összeállítása önmagában nem sokban járul hozzá a megalapozott stratégia kialakításához. Ebből a mátrixból stratégiai szempontból négyféle kimenetet, négy különböző stratégiai hozzáállást reprezentáló fejlesztési irányt szűrhetünk le, amelyeket kombinálhatunk:

2. ábra: SWOT mátrix

	BELSŐ ***ERŐSSÉGEK***	BELSŐ ***GYENGESÉGEK***
KÜLSŐ ***LEHETŐSÉGEK***	***Offenzív stratégiák*** *Hogyan tudjuk kihasználni a lehetőségeket az erősségeink által? Hogyan kell használnunk az erősségeinket, hogy kihasználhassuk a lehetőségeket?*	***Fejlesztő stratégiák*** *Hogyan tudjuk fejleszteni a gyengeségeinket a lehetőségek kihasználása érdekében? A lehetőségek kihasználásával hogyan tudjuk ellensúlyozni a gyengeségeinket?*
KÜLSŐ ***VESZÉLYEK***	***Védekező stratégiák*** *Hogyan tudjuk az erősségeink jó használatával megvédeni magunkat a veszélyektől?*	***Elkerülő stratégiák*** *Hogyan tudjuk elkerülni a veszélyeket azokon a területeken, ahol gyengék vagyunk?*

A térség gyengeségeinek feltárása fontos szerepet kap a stratégia tervezés során. Arra kell törekedni, hogy a helyzetfelmérés során definiált **gyengeségek/problémák közötti kapcsolatokat megértsük**, ugyanis a problémák teljes körű megértésével lehet esélyünk valós megoldásokat tervezni. Ennek érdekében fontos, hogy meg tudjuk határozni a problémák gyökerét, elkerülve a tüneteket kezelő látszatmegoldásokat. Ehhez a problémák közötti ok-okozati kapcsolatok megértése szükséges, amelynek egyik jól használható közösségi tervezési eszköze a problémafa[7] ábrázolás.

4.4 Fejlesztési szükségletek azonosítása

Ebben a fejezetben a helyzetfeltárásra és a SWOT elemzés eredményeire (a SWOT-mátrixból kiolvasható offenzív, fejlesztő, védekező, elkerülő stratégiákra) alapozva határozzák meg azokat a fejlesztési szükségleteket, amelyekre vonatkozóan beavatkozásokat terveznek a Helyi Fejlesztési Stratégia keretében! Bár a beavatkozások pénzügyi forrása zömmel a VP LEADER intézkedése lesz, ugyanakkor javasolt megjeleníteni azokat a szükségleteket is, amelyekre a VP más intézkedéséből,

[7] A problémafa és célfa készítésről részletesebben a Területfejlesztési füzetek (1) Segédlet a közösségi tervezéshez c. kötetben olvashat

vagy más forrásból terveznek kapcsolódó fejlesztéseket. Csak azokat a szükségleteket építsék be, amelyek befolyásolják a HFS-t, vagyis ha a feltárt hiányra beavatkozást is terveznek.

Egy-egy szükségletet néhány mondatban foglaljanak össze!

Az alfejezet terjedelme ne haladja meg a 7.500 karaktert (hozzávetőlegesen 3 oldal).

A szükséglet egyfajta hiány, különbség aközött „ami van" és „aminek lennie kellene". A szükségletek feltárása és megvitatása során érdemes azonosítani a hiány okait és arra reflektálni a beavatkozások tervezésénél. A fejlesztési szükséglet tehát nem az, hogy ki milyen konkrét projekt megvalósítását tartja szükségesnek (ld. projekt-ötlet gyűjtés).

Az alfejezet terjedelme ne haladja meg a 7.500 karaktert (hozzávetőlegesen 3 oldal).

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Fejlesztési szükségletelemzés

*Ha például az **erősségek** között szerepel, hogy a térségben nagy számban működnek jó minőségű terméket előállító őstermelők, kistermelők, vagy adott a lehetőség (terület, tapasztalat, szakmai segítők) ennek felélesztésére. Emellett a **lehetőségek** között szerepel az egészséges háztáji termékek iránti növekvő belföldi kereslet. Akkor az erősségeket és a lehetőségeket összekötő **offenzív stratégia** lehet a termelők megélhetésének javítása a termékeik méltányos áron történő értékesítésének szakszerű és átgondolt segítésével. **A szükségletfeltárás megvizsgálja az ezen a téren tapasztalható hiányokat.** Egyáltalán van-e probléma a háztáji termékek értékesítésével, és ha igen, mik azok a hiányok, amik miatt a probléma fennáll. Ez lehet pl. a szükséges mennyiség biztosításának nehézsége, vagy a piacra jutás módjának megoldatlansága, vagy épp a potenciális vevők és piaci igények feltáratlansága, az ehhez szükséges tudás hiánya, esetleg az elérhető távolságban lévő bérvágóhíd, vagy hűtőkapacitás hiányzik. Ezekre a hiányokra válaszolnak később az intézkedések és a támogatható tevékenységek. Ezek a hiányok gyakran már a gyengeségek között is szerepelnek. Így például ugyanebből a példából kiindulva, ha a **gyengeségek** között szerepel, hogy a kistermelők jellemzően kiszolgáltatottak a felvásárlóknak. Ugyanakkor a **lehetőségek** között szerepel az egészséges háztáji termékek iránti növekvő belföldi kereslet, akkor a **fejlesztő stratégia** lehet ennek a kiszolgáltatottságnak a csökkentése. Ehhez kell megvizsgálni a fejlesztési szükségleteket, amely lehetséges, hogy azonos az offenzív stratégiánál megfogalmazott szükségletekkel.*

5. Horizontális célok

5.1 Esélyegyenlőség

Ebben a fejezetben kérjük, fogalmazzák meg a Helyi Akciócsoport esélyegyenlőség biztosítását szolgáló stratégiai megközelítését és azt, hogyan érvényesítik ezt a HFS tervezése, megvalósítása és nyomon követése (monitoringja) során!

***Azok a HACS-ok, amelyekben az állandó népesség 15%, vagy annál nagyobb aránya él a** kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014.(XI.26.) Korm. rendelet **kedvezményezett járás és/vagy** a kedvezményezett települések besorolásáról és a besorolás feltételrendszeréről szóló*

105/2015. (IV.23.) Korm. rendelet ***kedvezményezett település területén*** *ki kell térniük azon közösségek esélyegyenlőségének bemutatására, akiket fokozottan veszélyeztet a társadalmi kirekesztettség és az újratermelődő szegénység problémája. Az érintett HACS-ok listáját a 1. melléklet tartalmazza.*

A HFS-nek világosan és tömören be kell mutatnia, hogy a HACS milyen stratégiai megközelítést alkalmaz a bármilyen szempontból hátrányos helyzetben lévő szereplők (szegénységben élők, fogyatékkal élők, nők, idősek, pályakezdők stb.) helyzetbe hozására, egyenlő esélyeik megteremtésére, illetve hogyan kezel olyan helyzeteket, amelyek hátrányba hoznak embereket (szegregált lakhatás vagy oktatás, szolgáltatáshiányos térségek stb.), és hogy mindezt hogyan ülteti majd át a valóságba a HFS megvalósítása során.

5.2 Környezeti fenntarthatóság

Ebben a fejezetben kérjük, fogalmazzák meg a Helyi Akciócsoport környezeti fenntarthatóság biztosítását szolgáló stratégiai megközelítését és azt, hogyan érvényesítik ezt a HFS tervezése, megvalósítása és monitoringja során!

A **környezeti fenntarthatóság** szempontjának integrálása a HFS-be kiemelten fontos, hiszen a vidéki társadalom és gazdaság nagymértékben függ a jó minőségű természeti és környezeti erőforrásoktól.

A HFS-nek ösztönöznie kell a környezet védelmét akár a környezeti problémákkal kapcsolatos szemléletformálással, a hatékony erőforrás gazdálkodás támogatásával, a táji, természeti értékek megőrzésével. A minőségi vidéki környezet iránti növekvő igények miatt a környezet- és tájvédelem ügye összekapcsolható a szelíd turizmus és egyéb kapcsolódó szolgáltatások fejlesztésével.

A **klímaváltozás** globális probléma, amelynek káros hatásai helyi szinten az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentését szem előtt tartó fejlesztésekkel és e témájú szemléletformálással csökkenthetők.

A HFS-nek be kell mutatnia azokat a környezeti fenntarthatósági elveket, amelyekkel kapcsolatban a HACS elkötelezett, illetve azt, hogy ezeket az elveket a HFS miként ülteti át a gyakorlatba, és milyen módon végzi ennek nyomon követését.

6. A HFS integrált és innovatív elemeinek bemutatása

Mutassák be a stratégia integrált és innovatív elemeit. Írják le, hogyan segíti, ösztönzi a stratégia az ágazatközi, többszereplős fejlesztések és az újszerű a megszokott gondolkodási sémákon túlmutató megoldások megvalósulását. Különösen fontos a VP-ben vagy más OP-ban meghatározott fejlesztési eszközökhöz hasonló beavatkozások tervezése esetén az újszerű, innovatív, vagy integrált elemek kiemelésével bemutatni a LEADER-ből finanszírozandó beavatkozási területek különbözőségét, hozzáadott értékét (pl. ágazati kapcsolódások, társadalmi innováció, célcsoport bevonása stb.).

A CLLD útmutató szerint a stratégia **integrált** jellege nem azt jelenti, hogy a stratégia a vidék összes problémáját egyenlő jelentőséggel kezelni próbálja. Ellenkezőleg, a közösségnek választania kell és arra fókuszálni, amelynél a legnagyobb az esély a fejlesztési szükségletekben meghatározott kívánt változás elérésére. A korábban említett katalizátor típusú, az ágazatok, fejlesztések között kapcsolatot

teremtő beavatkozások jelentősen javíthatják a LEADER-re rendelkezésre álló források hasznosságát. Azokra a fejlesztésekre javasolt koncentrálni, amelyeknek „hólabda hatásuk" van a helyi fejlesztésekre.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A stratégia integrált és ágazatközi jellemzői

A CLLD útmutató az „integrált" és „ágazatközi" kifejezések jelentésével kapcsolatban az alábbiakat fogalmazza meg:

- *egy vagy több ügy, probléma vagy célcsoport körül mozgósítja a közösséget, de szélesebb összefüggésbe helyezve, kifelé irányuló kapcsolatokat építve azon ágazatokkal és szereplőkkel, amelyek/akik befolyásolni tudják a helyzetet;*
- *ágazatokon és ellátási láncokon belüli vertikális, valamint ágazatok közötti horizontális kapcsolatok építése;*
- *hátrányos helyzetű területek összekapcsolása lehetőségeket hordozó területekkel (pl. város és vidéke, hátrányos helyzetű környékek és foglalkoztatási központok);*
- *kapcsolatok építése a helyi, regionális és országos szintű intézmények, szervezetek között;*
- *a különböző helyi támogatási intézkedések összhangban vannak, ugyanazon célok irányába mutatnak, tehát integráltak abban az értelemben, hogy mi valósul meg és hogyan.*

A LEADER-megközelítés egyik alapvető stratégiai elve az **innováció** keresése, ami mögött az a feltételezés áll, hogy a felhalmozódott problémákat vagy lehetőségeket nem lehet csupán a korábbi megoldások további, esetleg nagyobb volumenű alkalmazásával kezelni, hanem ehhez új módszerek alkalmazására, átvételére, adott esetben kikísérletezésére és elterjesztésére van szükség. A cél tehát az, hogy a HACS ösztönözze, támogassa, kiaknázza, megossza és hálózatában meg is ossza a helyi problémákra és szükségletekre adott újszerű, előremutató és vállalkozó szellemű megoldásokat. A HFS-nek be kell mutatnia, hogy mindezek érdekében milyen kezdeményezéseket tesz, milyen megközelítést alkalmaz. Az innováció-transzfer, a másoktól való tanulás nemcsak rengeteg ötletet és információt hoz a térségbe, de helyben is serkenti az újszerű megoldások keresését, illetve önbizalmat ad azok kipróbálásához. Természetesen a stratégiában nem kell mindennek innovatívnak lennie, jól bevált módszerek és helyesen meghatározott alapvető szükségletek kielégítése működhet, mint ahogy innovatívnak tűnő megoldás is lehet öncélú.

Ahogyan azt az alábbi szövegdoboz érzékelteti, nem elsősorban technológiai innovációról van szó, hanem olyan társadalmi innovációról, amelyet a szereplők megszokottól eltérő összekapcsolása, működése ösztönöz.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A stratégia innovatív jellemzői lehetnek

Néhány példa arra, hogy egy megoldás milyen szempontból lehet innovatív:

- *ahogyan a projektet kifejlesztették és/vagy menedzselik;*
- *kiket és miként vontak be a projekt során;*
- *ahogyan a projekt finanszírozását megteremtették;*
- *ahogyan az eredményeket és a tanulságokat beazonosítják, felhasználják, kommunikálják;*
- *ahogyan a projekt önfenntartóvá válik;*
- *ahogyan a projekt más kezdeményezésekhez kapcsolódik.*

A LEADER+ alatt egy bizottsági közlemény definiálta az innovációt, mely szerint:

- *új termék vagy szolgáltatás, piac;*
- *új módszer, cselekvési mód, amely lehetővé teszi a térség humán, természeti, pénzügyi*

erőforrásainak kombinációját, ami a belső potenciálok jobb kihasználását eredményezi;
- *hagyományosan elkülönülten működő gazdasági ágazatok kombinációja, összekapcsolása;*
- *a helyi szereplők bevonása a döntéshozásba, a projektek megvalósításába, a részvétel megszervezésének eredeti módja.*

Az innovációt táplálhatja:

- *új (rendhagyó) szereplők szokatlan kombinációjának összehozása (különböző hátterű szervezetek, emberek összehozása, a térség innovátorainak, jövőképet alakító, vagy valamiben már sikeres embereinek bevonása);*
- *a tapasztalatcserét segítő belföldi vagy nemzetközi együttműködések;*

A legértékesebb innovációkban általában van valamilyen előre nehezen tervezhető, szokatlan, nehezen kategorizálható elem, amely miatt nehéz egyértelműen belefoglalni a HFS-be. Ezért fontos, hogy a stratégiák kellően rugalmasak és reaktívak legyenek ezen ötletek, lehetőségek kezelésére. Az ilyen kezdeményezések finanszírozása több kockázattal jár, így nagyobb toleranciát kíván meg a HACS-tól és az IH-tól is.

7. A stratégia beavatkozási logikája

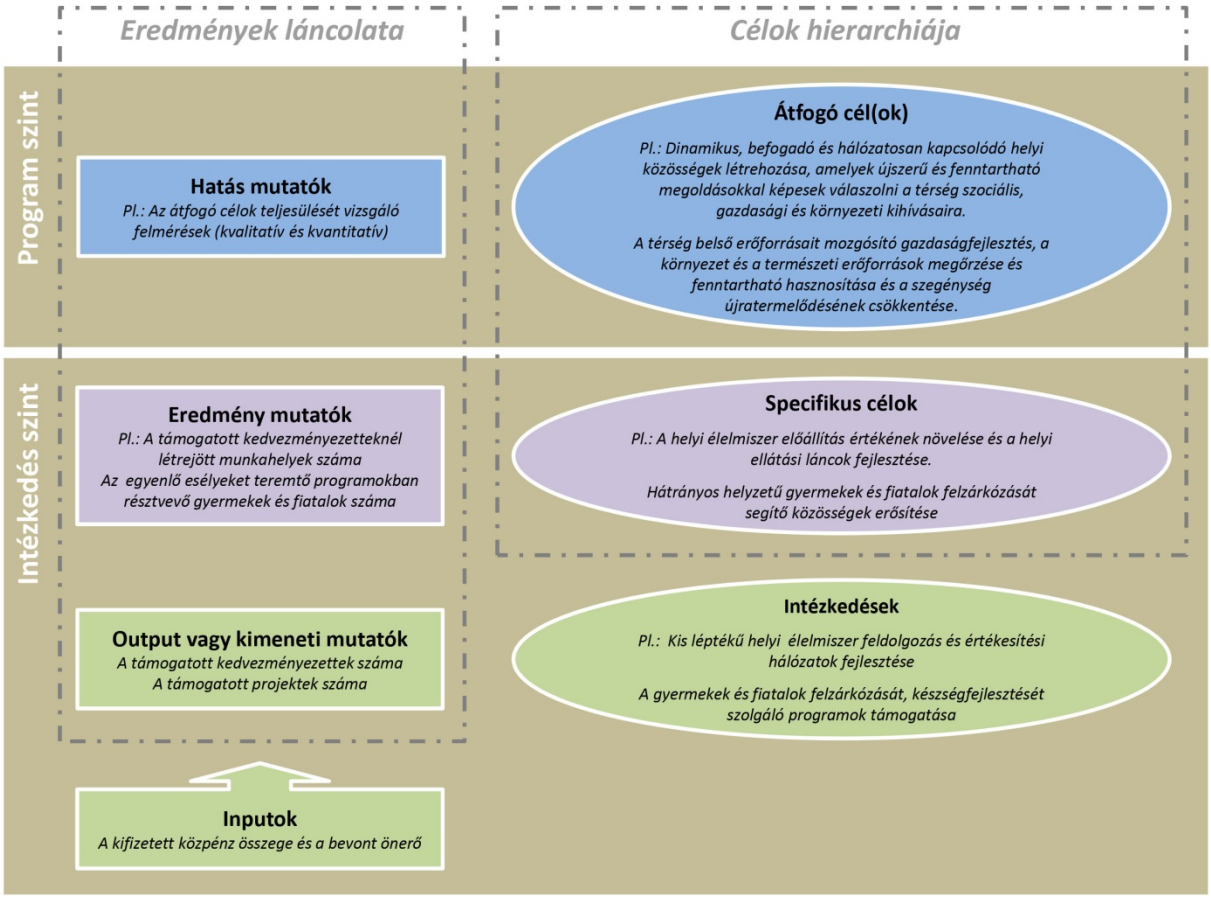
A helyzetértékelés során a tervezésben részt vevő partnerek, helyi szereplők azonosították a térség erősségeit, lehetőségeit, illetve a gyengeségeket és veszélyeket, valamint az ezekből következő stratégiai kitörési pontokat. Mindezt kiegészíti a térségi szereplők elvárásainak, a fejlesztési szükségleteknek a listája. **Ezek ismeretében lehet meghatározni a stratégia fókuszát, a jövőképét, majd ennek alapján a prioritásokat, a célokat, a célok megvalósításához vezető tevékenységeket és a célok tejlesülését mérő mutatókat.**

A **beavatkozási logika** olyan módszertani eszköz, amely megteremti a feltárt hiányok (szükségletek) és lehetőségek, a program célkitűzései és a tervezett műveletek közötti logikai kapcsolatot. Bemutatja az összefüggést a beavatkozás tevékenységei, forrása és annak eredményei és hatásai között, így lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy az egyes intézkedések milyen módon és mennyiben járulnak hozzá az egyes célkitűzések eléréséhez.

A **beavatkozási logika a fejlesztési szükségleteken alapul,** amelyek azokat a társadalmi, gazdasági vagy környezeti problémákat, hiányokat írják le, amelyekre a programnak vagy az intézkedésnek reagálnia kell. A fejlesztési szükségletekre vonatkozó válasz **a célok hierarchiája**, amely az **általános célkitűzés** több **egyedi/specifikus célkitűzésre** való lebontását jelenti.

A **beavatkozások eredményei** mutatják a **specifikus célkitűzések** elérését. A mutatók annak megállapítására szolgálnak, hogy a várt célkitűzéseket az intézkedések, illetve a teljes program szintjén milyen mértékben sikerült elérni.

3. ábra: Egyszerűsített példa a beavatkozási logikára



A beavatkozási logika része a tevékenységek és a célcsoportok meghatározása is, amelyet a cselekvési tervről szóló fejezetben részletezünk.

A koherens stratégia tervezését megkönnyíti, ha a helyzetelemzés (a problémák és értékek feltárása, strukturálása) után a következő logikát követjük:

- jövőképalkotás;
- célhierarchia és indikátorok meghatározása;
- a célok megvalósítását szolgáló tevékenységek megtervezése (cselekvési terv);
- a források allokációja;

A stratégiaalkotás iteratív folyamat, vagyis szükségessé válhat, hogy egy-egy döntés után visszalépjünk a tervezés egy korábbi lépésére, és onnan folytassuk a munkát addig, amíg sikerül megtalálnunk az optimumot.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Tartalmi iránymutatás

Jelen útmutató alapvetően módszertani szempontból segíti a stratégiaalkotást, kevésbé ad iránymutatást a tartalom megtervezéséhez. Az Európai Bizottság szerkesztésében megjelent Iránymutatás a közösségvezérelt helyi fejlesztésről helyi szereplők számára c. dokumentum 3. és 5. fejezete a HFS-ek kialakításának tartalmi megfontolásához ad támpontokat. Bár az útmutató a több alapból finanszírozott CLLD-re épít, az EMVA finanszírozású LEADER-hez is hasznos gondolatébresztő.

Az útmutató 3. fejezete hét olyan kérdést vet fel, amely az országok és a térségek közötti különbségek ellenére a legtöbb térségben valamilyen mértékben jelen vannak. A problémák mellett lehetséges válaszokat is körüljár a dokumentum.

1. ***Munkanélküliség:*** *Milyen rövid és hosszabb távú intézkedéseket lehet hozni a munkahelyteremtés és a fiatalok foglalkoztatásának helyi szintű támogatása érdekében?*
2. ***Belső fogyasztás stagnálása, a piacok zsugorodása:*** *Mit lehet tenni a meglévő ágazatok és vállalkozások versenyképességének fokozása és az új vállalkozások ösztönzése érdekében a stagnáló és hanyatló piacokkal összefüggésben?*
3. ***Magánfinanszírozás elapadása:*** *Hogyan lehet helyi szinten alternatív finanszírozási forrásokat szerezni, teremteni?*
4. ***Állami beruházások csökkenése miatt hiányzó infrastruktúra, vagy a meglévő infrastruktúra fenntartásának problémái:*** *Mik lehetnek az állami eszközállomány megosztáson alapuló felhasználási és fenntartási módjai?*
5. ***Csökkenő állami kiadások az alapvető szolgáltatásokra (oktatás, eü., szociális****): Válhatnak-e a CLLD partnerségek a szociális innováció helyi platformjává, amelyek a társadalmi normák javításának új módját tárják fel, miközben erőforrásokat szereznek a magánszektortól és a civil társadalomtól.*
6. ***Fokozódó szegénység és társadalmi kirekesztődés:*** *Hogyan használható fel a gazdagabb és szegényebb területek szomszédsága a térségek, ágazatok és csoportok közötti társadalmi felelősségvállalás és szolidaritás növelésére?*
7. ***Éghajlatváltozás****: Képesek a CLLD partnerségek helyi megoldásokat kidolgozni az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére és egy új, zöld alapú, fenntartható gazdaságfejlesztésre?*

A LEADER forrás nem elegendő ahhoz, hogy nagyobb területi léptékben érzékelhető változást érjen el. Néhány sikeres újszerű módszer, vagy éppen a meglévő elemek hatékony összekapcsolása helyi szinten jelentős változásokat eredményezhet, főként, ha más alapból finanszírozott jelentősebb forrást vonz a térségbe ezekkel a célokkal. A lehetséges válaszok között szerepelnek újszerű működési formák (pl megosztáson alapuló közösségi megoldások, közösségi finanszírozás, társadalmi vállalkozások), más forrásból megvalósuló beruházások, vagy már működő vállalkozások működését élénkítő tevékenységek (pl. piacra jutás szervezése, technológiai transzfer, speciális piacok feltárása, professzionális piaci és megvalósíthatósági tanulmányok, helyi termék kampányok) a fiatalok segítése (pl gyakornoki rendszerek, kihelyezés, ideiglenes munka, mentorálás), önsegítő csoportok támogatása és legfőképpen a meglévő partnerség bővítése a társadalmi integrációval, környezeti szempontokkal foglalkozó szervezetekkel, személyekkel.

7.1 A stratégia jövőképe

Fogalmazzák meg egy mondatban a térségre és a partnerségre vonatkozó jövőképet, amely meghatározza a stratégia irányát. Milyennek szeretnék látni a térséget és a partnerséget egy évtized múlva?

A térségi tervezési gyakorlat egyik jellemző hibája, hogy a „tervből” semmilyen fejlesztési lehetőséget nem akar kizárni, ezért gyakorlatilag válogatás nélkül felsorol minden fejlesztendő területet. Ennek

elkerülésére meg kell határozni egy olyan **értékrendet, jövőképet**, amely mentén prioritásokat és célokat lehet felállítani. A (mind anyagi, mind emberi értelemben) véges erőforrások legjobb felhasználásához elengedhetetlen a stratégia egyértelmű fókuszainak azonosítása.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Jövőkép készítés

*A tervezés egyik kihívása a mindennapi látható problémáinktól való elszakadás. Önkéntelenül is ezekre akarunk megoldásokat találni, ezért nem tekintünk a jövőbe, nem vázolunk fel egy olyan átfogó képet, víziót, amelynek elérésére törekedni szeretnénk. A **jövőkép alkotás** során az érintettek nyilatkoznak arról, hogy vágyaiknak, szükségleteiknek megfelelően milyen „jövő" elérésére törekednének. Az érintettek által meghatározott közös, konszenzusos elemek alkotják a tervezés fő irányát, céljait, a további egyéni elképzelések pedig árnyalják a képet.*

*A jövőkép tervezés kulcsa a megfelelő kérdésfeltevés: **milyennek szeretnénk látni a térséget 10-20 év múlva, milyen térséget szeretnénk a gyermekeinkre hagyni?** A kérdéseket közösen, vagy kisebb csoportokban folyó munka keretében válaszolhatjuk meg. Az eredményeket összesítve kapjuk meg a konszenzusos jövőképet, illetve az esetlegesen ellentmondásban lévő javaslatokat, célokat. Fontos, hogy erről a közösség visszajelzést kapjon, tisztázzuk az ellentmondásokat, a túlzó várakozásokat, hiszen a cél az, hogy minden érintett számára elfogadható, közös és reális jövőképet fogalmazzunk meg. Ha eljutottunk idáig, törekedjünk arra, hogy a közös jövőképet egy tömör és frappáns mondattá, egyfajta jelmondattá sűrítsük, amelynek az üzenete legyenek mindenki számára egyértelmű és világos. Az így kialakított jövőkép fontos kapocs a közösségi tervezési folyamatban, hiszen ez biztosítja, hogy a különböző ágazatokat képviselő, kisebb csoportokban is tervező szereplők azonos irányba „tolják a szekeret", vagyis egy koherens, belső ellentmondásoktól mentes stratégia alapjait fektetik le.*

7.2 A stratégia célhierarchiája

*Ebben a fejezetben fogalmazzák meg azt, hogy **MIT kívánnak MEGVÁLTOZTATNI, ELÉRNI esetleg megtartani a stratégia megvalósítása által** és ábrázolják a tervezési sablonban megadott szerkezetben**. Olyan konkrét célokat fogalmazzanak meg, amelyek megvalósulásához a HFS-ek valóban hozzá tudnak járulni.** A célok és eredmények fő forrása a LEADER intézkedés, azonban a stratégia ezen fejezetében azokkal a tervezett forrásokkal is kalkuláljanak, amelyeket a VP többi intézkedéséből és más OP-ből szándékoznak HACS (vagy HACS partnerszervezet) által megpályázni, amennyiben a HFS tervezésekor van erre vonatkozó konkrét elképzelés. Azok a célok is relevánsak, amelyek vonatkozásában nem a LEADER forrás nagyságrendje jelenti a megoldást, de komoly szerepe van annak megvalósulásában és eredményes működésében pl. összekötő, segítő, kiegészítő elemként, katalizátorként stb. Ez sokat segít a LEADER-ből finanszírozandó, megfelelő eszközök meghatározásában is: nem a jelentősebb beruházásokat finanszírozzuk LEADER-ből, hanem pl. az ahhoz szükséges célzott tudást, kapacitásfejlesztést, együttműködést, piacépítést, marketing tevékenységet stb..*

A táblázatok alatti szöveges részben indokolják röviden, hogy miért ezeket a célokat választották, vagyis azt, hogy hogyan kapcsolódnak a választott célok a helyzetfeltárás, SWOT és a szükségletfeltárás megállapításaihoz. Az egyes célok indoklásánál utaljanak arra, hogy mi a cél megvalósításának fő forrása (csak a LEADER intézkedés, illetve a VP vagy más OP-k konkrét intézkedései).

A célok száma ne legyen túl sok, maradjon kezelhető (4-5 cél javasolt).

*A specifikus célok mellé határozzanak meg az adott cél megvalósulását mérő **eredménymutató(ka)t**. Figyeljenek arra, hogy itt ne kimeneti mutatókat (pl. támogatott kedvezményezettek száma) határozzanak meg, hanem a megcélzott eredményeket. A kimeneti mutatókat az intézkedéseknél kell majd számszerűsíteni.*

*Mivel a stratégiának alapvetően szolgálnia kell a VP céljainak megvalósulását, ezért a VP-ben a **LEADER intézkedésre vonatkozó** alábbi célmutató követése kötelező:*

- *A támogatott projektek által létrehozott új munkahelyek száma (FTE[8])*

Az eredmény indikátorok célértékeinek arányban kell lenniük a stratégia forráskeretével és a korábban meghatározott fókuszaival. Az indikátorok célértékeinek megállapításánál és a későbbi monitoring szempontjából fontos, hogy az egyes alapok és intézkedések hozzájárulását meg lehessen állapítani, ezért a szöveges részben utaljanak arra, hogy mely célértékhez melyik tervezett forrás (csak a LEADER intézkedés, illetve a VP vagy más OP-k konkrét intézkedései) járulnak hozzá.

A specifikus célokhoz rendeljék hozzá azokat az intézkedéseket, amelyek leginkább hozzájárulnak az adott cél megvalósulásához. Ezek lesznek a későbbiekben a pályázati felhívások alapjai. A kevesebb néha több! Az intézkedések számát úgy határozzák meg, hogy megmaradjon a HFS fókuszáltsága, illetve ne okozza a források szétforgácsolódását. A túl sok intézkedés a pályázati felhívások számának és így az adminisztrációnak az indokolatlan növekedését okozza.

Mivel a HFS megvalósítására a LEADER-ből rendelkezésre álló források a 2007-2013 időszak HACS-ok által kezelt forrásaihoz képest jelentősen csökkentek, elengedhetetlen a stratégiai döntés, hogy a szükségletekre alapozva mely célok megvalósítását támogassa a HFS. Fontos, hogy a **célok rangsorolása, kiválasztása** a helyzetelemzés és a konzultációs folyamat tényein alapuljon.

Meg kell különböztetni a célt (mit kívánunk elérni, megváltoztatni) az eszköztől (milyen tevékenységekkel, hogyan kívánjuk a célt elérni). Egy-egy cél adott esetben több eszközzel is elérhető. A célokhoz rendelhető eszközök, tevékenységek megtervezése a következő fejezetben részletezett cselekvési terv részét képezi.

A célok beazonosításakor fontos, hogy ezeket a szükségletekkel és a lehetőségekkel párban kezeljük, és elsősorban a reális, **megvalósítható** célokra fókuszáljunk. Használhatjuk az angol mozaikszó alapján elnevezett „SMART" megközelítést (lásd: SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A célkitűzések leírása szövegdoboz).

[8] FTE (Full Time Equivalent, Teljes munkaidő egyenértékes): Azon foglalkoztatottak számát, akik kevesebb ideig dolgoznak, mint egy teljes éven át teljes munkaidőben foglalkoztatott, teljes munkaidő egyenértékesre kell átszámítani, a teljes munkaidőben foglalkoztatott éves munkaóráinak számát alapul véve. A foglalkoztatottak FTE-ben mért száma így tartalmazza azokat is, akik egy nap nem teljes munkaidőben, egy héten/hónapban a teljes munkaidőnél kevesebb napban dolgoznak. A viszonyítás alapjaként kizárólag a munkanapokat kell figyelembe venni (tehát a hétvégéket, szabadságot, ünnepnapokat stb. kivéve).

Példa

FTE (teljes munkaidő egyenértékes) = 220 munkanap / év, 5 munkanap / hét, 8 munkaóra / nap.

Példa1: az elmúlt 12 hónapban, heti 4 napban és napi 8 órában alkalmazott 12/12 * 4/5 * 8/8 = 0,8 emberévnek felel meg.

Példa2: évi 110 napban és napi 4 órában alkalmazott 110/220 * 4/8 = 0,25 emberévnek felel meg.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: *A célkitűzések leírása*

A korábbi LEADER tapasztalatokat elemezve az Európai Számvevőszék megállapította, hogy a helyi stratégiák meglehetősen formálisak voltak, nem reagáltak érdemben a térség valós helyzetére, a HACS-ok pedig a megvalósítás során nem mérték a stratégiai célok teljesülését. E felismerések hatására fogalmazták meg a tagállamok felé azt az elvárást, hogy a HACS-ok olyan mérhető, térségspecifikus célokat tűzzenek ki, ***amelyek megvalósításához a Helyi Fejlesztési Stratégiák valóban hozzá tudnak járulni****. Ennek értelmében tehát a stratégiáknak a térség* ***beazonosított szükségleteire kell reagálnia****, a fejlesztéseket* ***térségspecifikus célok*** *mentén kell kiválasztani, és ezek* ***eredményeit mérhetővé kell tenni****.*

A célokat „SMART" módon kell meghatározni, vagyis a célok legyenek

- *specifikusak, azaz konkrétan meghatározzák, hogy a stratégia mit milyen eszközökkel céloz meg;*
- *mérhetőek, azaz legyenek meghatározva a célok mérést szolgáló mutatók: az alapértékek és a célértékek (legyen az mennyiségi, vagy minőségi változás);*
- *elérhetőek a HFS lehetőségeihez mérten;*
- *reálisak az elérhető források, a rendelkezésre álló időkeret stb. tekintetében és*
- *ütemezettek, azaz adják meg a cél elérésének időpontját.*

Kiegészítő jelleg és szinergia: A LEADER aránylag kis támogatási forrást jelent, ezért nagyon lényeges, hogy azokra a területekre fektesse a hangsúlyt, ahol a legnagyobb a hasznosulása, és amelyekre más támogatási források nem, vagy nem a kitűzött célnak megfelelően vehetők igénybe, vagyis pontosan határozza meg a HFS pozícióját, céljait és lehetőségét a támogatási környezetben. Bár a HFS zömmel az EMVA források hasznosításának stratégiája, a HACS más forrásokra is pályázhat, ezért a maximális szinergia és kiegészítő jelleg érdekében térjen ki olyan kapcsolódó fejlesztési célokra is, amelyekre a VP más intézkedéséből vagy más alapból kíván támogatást szerezni. Fontos, hogy ezt jelezze az adott fejlesztési irány bemutatásánál. A HFS kidolgozása során tehát fel kell térképezni a többi támogatási alap prioritásait, céljait, beavatkozási területeit, és a LEADER hozzáadott értékét ennek ismeretében tudatosan megtervezni.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A célok meghatározásának módja

Hogyan állítsunk fontossági sorrendet a célok között? Mi alapján vethetünk el egyes célokat és fókuszálhatjuk a forrásokat másokra? *Ez a stratégiai tervezés egyik legnehezebb kérdése. A* ***fontossági sorrend*** *felállítása lényeges eleme minden döntési folyamatnak, amelyet érdemes a közösség bevonásával elvégezni. A célok fontossági sorrendbe állításához a LEADER Eszköztár két csoportos módszert említ („szerencsekerék" módszer és Stephen Covey „időütemezés mátrix" módszere), miközben jelzi, hogy a szakirodalomban számtalan erre alkalmas módszer fellelhető. Fontos adalék, hogy ezek a módszerek akkor működnek, ha a megfelelően megalapozott (felmérésekkel, elemzésekkel, az érintettek véleményének beépítésével) választható opciók már rendelkezésre állnak.*

A szerencsekerék és az ehhez hasonló csoportos priorizálási módszerek lényege, hogy a mindenki számára jól látható, választható opciók mellé a csoport tagjai odahelyezik a szavazataikat. Minden csoporttag azonos számú szavazatot helyezhet el (ez általában kevesebb, mint a választható opciók száma). A szavazatokat jelző post-it-ek különböző színe a különböző érdekcsoportokat is jelölheti.

Az „időütemezés mátrix" a sürgősség és a fontosság alapján állítja sorrendbe a célokat. A csoport tagjai közösen megvitatva helyezik el a célokat a mindenki által jól látható mátrixba. A célok témánként különböző színűek lehetnek. A tengelyek menti elhelyezés mutathatja a fontosság és sürgősségbeli különbségeket.

A két módszer akár együtt is alkalmazható: pl. előszűrésre a szerencsekerék (a közösség számára legkevésbé fontos célok kiesnek) ezt követően pontos pozícionálásra a mátrix.

	SÜRGŐS	Nem sürgős
FONTOS	Sürgős és fontos	Fontos, de nem sürgős
Nem fontos	Sürgős, de nem fontos	Nem sürgős és nem fontos

Minden célhoz rögzítsünk a fejlesztések eredményét mérő indikátort. Olyan számszerű mutatót válasszunk, amely vagy elérhető valamilyen már létező adatbázisból (és ott valóban hozzáférhetünk), vagy saját erőforrásokkal megoldható (reális költséggel) a szükséges adatgyűjtés. Ha lehet, kevés indikátort tervezzünk, mert az indikátorok mérése jelentős erőforrást igényel. Törekedjünk arra, hogy az indikátorok közvetlen kapcsolatban legyenek a fejlesztésekkel. Ezt a beavatkozási logika segítségével ellenőrizhetjük. Állapítsuk meg a kiinduló állapotban az indikátor értékét. Becsüljük meg az indikátor értékében a fejlesztés hatására bekövetkező változást. Fontos, hogy reálisan, inkább kicsit alulbecsülve határozzuk meg a célértéket. A megfelelő célérték meghatározását leginkább hasonló fejlesztések tanulmányozásával tudjuk megtenni.

A mutatók általában számszerűsíthetők, ugyanakkor vannak olyan eredmények, amelyeknél a minőségi értékelés vagy a logikai feltételezések módszertanának alkalmazása válhat szükségessé.

Az indikátorok meghatározásánál többféle információval kell rendelkeznünk. Tudnunk kell például hogyan gyűjthető az adott mutató (adatforrások, a gyűjtés módjának költség és időigénye stb.), azt is tudnunk kell, hogy mire szeretnénk használni az adatot (pl. a döntéshozás segítése a HFS módosításához, vagy a nyilvánosság felé szeretnénk prezentálni a program által elért eredményeket,

a program hasznosságát), illetve ismernünk kell a program tartalmát, az egyes intézkedések erősségeit és korlátait is. Az indikátorok típusait a 9. melléklet tartalmazza.

A mutatók a célokhoz hasonlóan legyenek konkrétak, mérhetőek, költséghatékony módon beszerezhetők, a programra vonatkozók (relevánsak) és időben elérhetők (SMART).

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Az indikátorok meghatározását segítő kérdések

- *A választott indikátor kifejezi az elvárt eredménnyel kapcsolatos változásokat? Az indikátoroknak a lehető legközvetlenebb módon kell tudni kifejezni a mérendő eredménnyel vagy kondícióval kapcsolatos változásokat. Amennyiben az adott elvárt eredménnyel kapcsolatban nincs ilyen közvetlen adat, úgy közelítő adatok, mérések is alkalmazhatók.*
- *Az indikátor azonos módon definiált és gyűjtött a program megvalósítása során? Ahhoz, hogy egy adott folyamat keretén belül egy adott időszak alatt bekövetkezett változásról következtetést tudjunk levonni, az annak mérésére szolgáló indikátor értelmezésének és alkalmazásának konzisztensnek kell lenni (összehasonlíthatóság).*
- *A mutató alapjául szolgáló adat rendelkezésre áll (akkor, amikor szükséges)?*
- *Ha nem gyűjtik a kívánt adatot, lehetséges-e költséghatékony módon a meghatározott rendszerességgel begyűjteni azt?*
- *A választott indikátor többek számára fontos cél elérését mutathatja be? Elég meggyőző hatással lehet a szkeptikusok és a forrásgazdák számára? A nyilvánosság számára gyűjtött mutatóknak hitelesnek, könnyen megérthetőnek és a fontos partnerek, érintettek, döntéshozók által elfogadottnak kell lenni. Ugyanakkor a programot illetve egyes tématerületeit érdemben ismerők számára összetettebb mutatók (indexek) is alkalmazhatók.*
- *Számszerűsíthető az indikátor? A számszerűsíthető indikátorok a leghatékonyabb és legkönnyebben megérthető információk a döntéshozók számára. A célokat, jelenségeket azonban nem lehet minden esetben számszerű mutatókkal leírni, bizonyos esetekben kvalitatív leírásokat javasolt alkalmazni.*

8. Cselekvési terv

A cselekvési terv tartalmazza a célok elérésének a módját. A cselekvési tervnek elegendő konkrétummal, részlettel kell szolgálnia ahhoz, egyértelmű legyen, hogy a szükségletekre épít, hogy reális esély van a kitűzött változások elérésére, hogy a partnerség rendelkezik azokkal az ismeretekkel, eljárásokkal, amelyek biztosítják a HFS eredményes megvalósítását, ugyanakkor meg kell tartani bizonyos fokú rugalmasságot is, hogy reagálni tudjon az előre nem látott, vagy változó körülményekre. A cselekvési tervben foglaltak IH általi jóváhagyása jelenti a helyben meghirdetendő pályázati típusok jogalapját.

A 4. melléklet tartalmazza a HFS-ek ajánlott tematikus fókuszterületeit, amelyek a VP és a többi OP tematikus struktúrájával összhangban állnak. A felsorolás nem kizárólagos.

8.1 Az intézkedések leírása

Ez a fejezet tartalmazza, hogy milyen intézkedésekkel kívánják elérni a kitűzött célokat. Ezeket a beavatkozási területeket a szükségletekből kell levezetni és ezek megvalósulása a stratégia általános és specifikus céljait kell, hogy szolgálja. Az intézkedések tartalmát olyan konkrétan kell

megfogalmazni, hogy az megfelelő alapja legyen a későbbi felhívásoknak és megállapítható legyen, hogy milyen típusú projektek megvalósítását tervezi támogatni.

A cselekvési tervben ne csak a LEADER-ből, hanem a VP többi intézkedéséből és a többi OP-ból tervezett intézkedéseket is szerepeltessék. ***Ez utóbbi esetben azonban elegendő az 1-3 pont kifejtése.***

Az egyes intézkedéseket az alábbi szerkezetben kérjük bemutatni:

1. **Az intézkedés megnevezése**: *Tömör, egy mondatos megnevezés, amely kifejezi az intézkedés tartalmát.*
2. **Specifikus cél**: *Annak a specifikus célnak (vagy céloknak) a megnevezése, amelyik leginkább kifejezi, amit intézkedés megvalósításával el kívánunk érni.*
3. **Indoklás, alátámasztás**: *Néhány mondatban támasszák alá hogy miért került az intézkedés a HFS-be. Az indoklásban utaljanak a helyzetfeltárás, a SWOT és/vagy a szükségletek megállapításaira és arra, hogyan/mivel járul hozzá az intézkedés az előző pontban megnevezett specifikus cél és az átfogó cél megvalósulásához.*
4. **A támogatható tevékenység területek meghatározása**: *Ne célokat, hanem tevékenység területeket soroljanak fel, lehetőleg logikus egységekben pl olyan vállalkozások segítése, amelyek a térség helyi sajátosságait erősítik, vagy olyan vállalkozásfejlesztési program, amely azokat a csoportokat célozza, amelyek alulreprezentáltak a térségben (hiány), vagy valamely szektorban. Ne konkrét projekteket, hanem általánosabb beavatkozási/tevékenységi területeket határozzanak meg. A támogatandó tevékenység területek meghatározásánál vegyék figyelembe a többi Operatív Program és a Vidékfejlesztési Program által támogatandó intézkedéseket, tevékenységeket a kapcsolódások megteremtése és a párhuzamosságok kiküszöbölése végett.*
5. **Kiegészítő jelleg, lehatárolás**: *Definiálják az intézkedés kiegészítő jellegét, szinergiáját, azt, hogyan kapcsolódik az intézkedés a VP horizontális intézkedéseihez, más OP-ból finanszírozott, vagy korábban megvalósult intézkedésekhez, fejlesztésekhez, kezdeményezésekhez. Amennyiben az intézkedés a VP vagy más OP valamely másik intézkedéséhez nagymértékben hasonló beavatkozást tervez (pl. támogatható tevékenységek köre megegyezik), ebben a pontban támasszák alá az átfedés mentességet:*
    a. *a két intézkedés közötti lehatárolást (ha lehet ilyet képezni), és/vagy*
    b. *azt a hozzáadott értéket, amely a HFS-en keresztül történő támogatással jön létre.*

    Összefoglalva: indokolják, hogy miért a LEADER-ből finanszíroznak olyan tevékenységet, amely a VP másik intézkedéséből, vagy más OP-ból is finanszírozható. Természetesen az nem megfelelő indok, hogy a LEADER-ben biztosabb esélyt látnak a támogatások odaítélésére.
6. **A jogosultak köre:** *Ebben a pontban nevezzék meg, hogy kik lehetnek a támogatás jogosultjai.*
7. **A kiválasztási kritériumok, alapelvek**: *A kiválasztási kritériumok biztosítják, hogy valóban azok a projektek kapnak támogatást, amelyek hozzájárulnak a stratégia céljainak megvalósulásához, ezért az egyes intézkedések alatt meghatározott kritériumoknak logikailag összefüggésben kell lenniük az intézkedésekhez tartozó céllal/célokkal.*

    Ebben a pontban azt a néhány tartalmi alapelvet nevezzék meg, ami az adott intézkedésnél meghatározza a projektek kiválasztását. Ilyen lehet pl: a közvetlenül szolgálja a vidéki

gazdaság fejlődését, terméket vagy szolgáltatást hoz létre; közvetlenül hozzájárul a térség helyi sajátosságainak, mint terméknek az erősítéséhez, nem lehet piactorzító, kiszorító, helyettesítő hatása a fejlesztésnek.

A kiválasztási kritériumoknak minden esetben konkrétaknak, átláthatóaknak és nyomon követhetőeknek kell lenni, hogy azok tartalmát mind a pályázati döntés-előkészítés, mind a megvalósulás, illetve külső ellenőrzés során egyértelműen azonosítani lehessen[9]. A kiválasztási kritériumok (tartalmi, minőségi szempontrendszer) kialakításánál hasznos segítség lehet a VP hasonló jellegű intézkedéseinek tanulmányozása, illetve ezek kiegészítése téma vagy hely-specifikus szempontokkal.

8. **Tervezett forrás**: *Ebben a pontban határozzák meg:*
    a. *az adott beavatkozási területre/intézkedésre allokált forrás (összes közpénz: EU és nemzeti társfinanszírozás) nagyságát,*
    b. *a támogatás arányát;*
    c. *a projektméret korlátait*;
    d. a támogatás módját (hagyományos vagy egyszerűsített[10] költségelszámolás)

Figyelem: A d.) pontot a végleges HFS benyújtásához szükséges meghatározni.

9. **A megvalósítás tervezett időintervalluma**: *Az intézkedés megvalósításának becsült kezdete és vége, féléves pontossággal.*
10. **Kimeneti indikátorok**: *A célértékek legyenek arányban az intézkedésre allokált forráskerettel. Az alább megadott, kötelezően alkalmazandó indikátorok köre kiegészíthető.*
    a. A támogatott projektek száma (db)
    b. A támogatott kedvezményezettek száma típus alapján megbontva (vállalkozás, önkormányzat, civil szervezet) (db)

8.2 Együttműködések

Ebben a fejezetben a HACS által tervezett térségek közötti (hazai és nemzetközi) együttműködéseket vázolják az alábbi szerkezetben:

1. **Az együttműködések tervezett tématerületei:** *Ebben a pontban az együttműködési projektek tématerületeit, fókuszait határozzák meg (pl helyi termékek és szolgáltatások értékesítésének segítése, vidéki fiatalok aktivizálása, ökológiai megoldások népszerűsítése).*
2. **Specifikus cél**: *Nevezzék meg azt a specifikus célt, vagy célokat, amelyek leginkább kifejezik azt, amit az együttműködések megvalósításával el kívánnak érni.*
3. **Indoklás, alátámasztás:** *Néhány mondatban támasszák alá, hogy miért kívánnak együttműködési projekteket megvalósítani. Az indoklásban utaljanak a helyzetfeltárás, a SWOT és a szükségletek megállapításaira és arra, hogyan/mivel járulnak hozzá az 1. pontban bemutatott együttműködések a 2. pontban megnevezett specifikus cél(ok) és az átfogó cél*

[9] KSK rendelet 34. cikk (3) b) pontja szerinti követelmény a „hátrányos megkülönböztetéstől mentes és átlátható kiválasztási eljárás és objektív kritériumok kidolgozása

[10] Egyszerűsített költségelszámolás fajtái: egyösszegű átalány, egységköltség-alapú átalány, %-ban meghatározott átalány.

megvalósulásához. Ebben a pontban térjenek ki arra is, ha volt korábban sikeres együttműködésük, amelyet folytatni szeretnének, annak milyen konkrét vagy áttételes eredményei voltak az elmúlt időszakban.

4. **Az együttműködés tervezett tématerületei:** *Ebben a pontban az együttműködési projektek tématerületeit, fókuszait határozzák meg (pl helyi termékek és szolgáltatások értékesítésének segítése, vidéki fiatalok aktivizálása, ökológiai megoldások népszerűsítése)*

A HFS-ben ki kell térni arra, hogy az együttműködési lehetőségek hogyan aknázhatók ki a HACS fejlesztése, közös projektek kezdeményezése vagy az innováció- és tudástranszfer területén, milyen megközelítéssel, milyen várható eredményekre lehet számítani. **Fontos tehát, hogy a HACS végiggondolja, hogy mit szeretne az együttműködések által elérni, mik lesznek az együttműködés fő fókuszai, és mindez hogyan járul hozzá a HFS céljainak eléréséhez.** Természetesen a HFS tervezési fázisban még nem kell konkrét együttműködési projekteket meghatározni.

A Vidékfejlesztési Program megfogalmazza a térségek közötti együttműködések VP szintű célját: „A térségek közötti együttműködés célja új megoldások ösztönzése a vidéki térségek problémái és fejlesztési lehetőségei összefüggésében. További cél a helyi szereplők térségen kívüli kapcsolatrendszerének és a nemzetközi tudásmegosztásban megszerezhető kompetenciáinak fejlesztése, új tudás becsatornázása az együttműködésben résztvevő vidéki térségekbe. Az együttműködési projektek nem korlátozódhatnak kizárólag tapasztalatcserére, azoknak minden esetben olyan alkalmazható eredménye kell, hogy legyen, amelynek létrejöttéhez az együttműködésben résztvevő partnerek mindegyike bizonyíthatóan hozzájárult, illetve eredményeiből minden partner részesül.”

A térségek közötti együttműködések tekintetében a támogatás kiterjed az együttműködési tevékenységek előkészítésére és megvalósítására. Az együttműködési projektek a korábbi időszakhoz hasonlóan központi kezelésűek lesznek, vagyis a pályázatokat az IH hagyja jóvá. Különbség, hogy a pályázatok benyújtásának lehetősége 2016. június 30-tól folyamatosan biztosított lesz.

A VP 8.2.18.3.3. 19.3.1. fejezete tartalmazza a térségek közötti együttműködések tekintetében definiált alapfeltételeket és kiválasztási kritériumokat.

Az Európai Vidéki Hálózat LEADER Transnational Cooperation Guide weboldala további részletes útmutatást nyújt a nemzetközi együttműködés projektek tervezése és megvalósítása témában.

8.3 A stratégia megvalósításának szervezeti és eljárási keretei

Ez a fejezet tömör áttekintést ad a HACS, mint partnerség tervezett működéséről. Tartalmazza a HFS végrehajtására vonatkozó HACS-szintű elképzeléseket, beleértve a HFS megvalósítási mechanizmusainak és szervezeti kereteinek valamint a HFS megvalósítását szolgáló humán erőforrásainak bemutatását, illetve a HFS monitoringjára és értékelésére vonatkozó HACS szintű tervezett tevékenységeket. A fejezethez a KSK rendelet 34. cikk (3) pontja és ez alapján a VP vonatkozó része szolgál alapul (Útmutató 10. melléklet), amely meghatározza a HACS-ok feladatait és a döntéshozási folyamattal kapcsolatos minimum feltételeket. A fejezetet az alábbi szerkezetben javasolt kifejteni:

1. *A HACS és munkaszervezetének jogi formája, a megalakulás dátuma, fő tevékenységi körök.*

2. *A HACS összetétele (elnökség, tagság, munkacsoportok taglistája név/szervezet, a HACS-ban betöltött pozíció és a szakterület megnevezésével).*
3. *A HACS tervezett szervezeti felépítésének bemutatása (szerkezeti ábra segíti a megértést).*
4. *Az egyes szervezeti egységek, funkciók szerepének és felelősségi körének bemutatása az útmutató 10. mellékletében felsorolt feladatokat figyelembe véve.*
5. *A pályázatok kiválasztásával és a HACS működésével kapcsolatos döntéshozatali folyamatok bemutatása a KSK rendelet 34. cikk (3) b) pontjának teljesítésével*[11] *(a folyamatábra segíti a megértést).*

Figyelem: Az 5. pontot a végleges HFS benyújtásához szükséges kidolgozni.

6. *A helyi fejlesztési stratégia megvalósítását szolgáló humán erőforrás (képzettség, tapasztalat, készségek) bemutatása az elvégzendő feladatok tükrében.*
7. *A működés fizikai feltételeinek bemutatása.*
8. *A működésre tervezett költségvetés szöveges alátámasztása.*

Figyelem: A 8.) pontot a végleges HFS benyújtásához szükséges kidolgozni.

A HACS működésével kapcsolatos alapelvek, amelyeket az szervezeti és munkafolyamatoknál figyelembe kell venni: **a nyitottság, átláthatóság, a megkülönböztetéstől mentes döntéshozatal, az elszámoltathatóság** a tagok és az IH felé és a stratégia által érintett lakosság **arányos képviselete** a döntéshozásban.

A VP-nek a HACS **jogi formájára** vonatkozó instrukciója szerint „A jóváhagyott HFS alapján a helyi akciócsoportok vagy kiválasztanak a csoporton belül egy megfelelő jogi személyiséggel rendelkező non-profit partnert, amely az igazgatási és pénzügyi kérdésekben a vezető partner lesz, vagy közös non-profit jogi szervezetet hoznak létre. A munkaszervezeti feladatok ellátására leginkább megfelelő szervezeti forma az egyesület, mivel annak non-profit jellege mellett biztosítja a tagok egyenrangúságát, függetlenül esetleges anyagi hozzájárulásuk mértékétől (egy tag – egy szavazat törvényi előírás).”

A LEADER Helyi Akciócsoportok tagjai a partnerség elvi létrehozása mellett önálló jogi személyiségű egyesületet hoznak létre. Az egyesületet annak tagjai alkotják és a tagok közgyűlése az egyesület legfőbb döntéshozó szerve, ennek ellenére az egyesület nem azonos a tagjaival. Az önálló jogi személyiség azt jelenti, hogy az egyesület (tagjaitól függetlenül) jogokat gyakorol és gazdálkodik, tehát önálló jogi és vagyoni felelőssége van. Az önálló jogi személyiséggel rendelkező egyesületet a tagság által választott képviselő (legtöbbször elnök) képviseli, a tagságtól kapott felhatalmazása erejéig annak nevében eljárhat. Fontos tény, hogy a tagságot alkotó személyek nem felelősek az egyesület működéséért, a képviselő igen. A LEADER programban Helyi Akciócsoport címet szerzett egyesületeknek a programmal kapcsolatos speciális szabályoknak és feladatoknak is meg kell felelniük, melynek során az egyesület a partnerség munkaszervezeteként jár el. **A "munkaszervezet" az egyesületen belül (vagy mellett) nem képez önálló jogi egységet, jogilag attól nem választható**

[11] KSK rendelet 34. cikk (3) b) pontja szerinti követelmény a „hátrányos megkülönböztetéstől mentes és átlátható kiválasztási eljárás és objektív kritériumok kidolgozása a műveletek kiválasztásához, amelyek elkerülik az összeférhetetlenséget, biztosítják, hogy a kiválasztási döntések során a szavazatok legalább 50 %-át állami hatóságnak nem minősülő partnerek adják”

el, vagyis megegyezik vele. A munkaszervezeti feladatok megszervezéséért, ellátásáért az előzőekben foglaltakból következően az egyesület képviselője felel, mivel azok alapvetően jogi és gazdasági jellegű feladatok. Az egyesület képviselője a feladatok végrehajtását szervezheti sokféle módon (akár munkavállalók, akár önkéntesek, akár a tagok közreműködésével), de az egyesülettel kapcsolatos egyetemleges felelőssége minden esetben fennáll.

A választott jogi forma szerinti szervezet felelős a források pénzügyi elszámolásáért, a HACS irányításáért és a munkaszervezet munkatársainak foglalkoztatásáért. Amennyiben az adminisztratív és pénzügyi felelősséget külön szervezetre testálja a HACS, úgy indokolni kell a döntést, alátámasztva a szervezet alkalmasságával. Ha közös non-profit szervezetet hoz létre a HACS (vagy működtet tovább) úgy bizonyítani kell, hogy ez a szervezet pénzügyileg, az irányítást és az adminisztratív kapacitást tekintve megfelel a jogszabályi feltételeknek.

A HACS szervezeti felépítése, szerepek és eljárások: Ebben a részben a HACS szervezeti felépítésének bemutatását javasolt összekötni a működés hogyanjának leírásával: az egyes szervezeti egységek összetételének (kapacitások, készségek, reprezentativitás stb.), feladatainak és az irányítás és munkavégzés módjának együttes kifejtésével az alábbi szerkezetben:

- a HACS szervezeti felépítése (az egységek megnevezése, összetétele, feladat és felelősségi körei, jogosítványai), a HACS tagsága (mellékletben) és az esetleges munkacsoportok, szervezeti alegységek (amennyiben vannak) bemutatása (összetétel, feladat),
- hogyan válhat valaki taggá, hogyan történik a szervezeti egységek kialakítása, a személyek kiválasztása.
- a HACS tagokkal kapcsolatos alapelvárások,
- bármilyen hozzájárulás, amellyel a tagok, vagy egyéb partnerek segíthetik a HACS munkáját (ha van ilyen).

A HACS által javasolt **döntéshozási** alapelvek bemutatásánál térjenek ki arra, hogy kik vesznek részt, milyen jogosultsággal, feladattal és felelősségi körrel milyen típusú döntésben? Folyamatábra vagy táblázat alkalmazása átláthatóbbá teszi a bemutatást. Itt lehet kifejteni azt is, hogy hogyan működik együtt a HACS más szervezetekkel a komplementaritás biztosítása érdekében (hogyan von be a projekt-generálásba és értékelésbe más szervezeteket, városi térségek szereplőit stb.). A lényeg, hogy a tervezett folyamatok és felelősségek tiszták és átláthatók legyenek.

A döntéshozás tervezésénél figyelembe kell venni a vonatkozó jogszabályban és a VP-ben szereplő feltételt, miszerint az HACS biztosítja, hogy **a kiválasztási döntések során a szavazatok legalább 50%-át állami vagy önkormányzati költségvetési gazdálkodó szervnek nem minősülő partnerek adják.**

A HFS e fejezetének tartalmaznia kell a **térségi animációra és a projekt fejlesztésre vonatkozó szervezeti és működési elképzeléseket** és az erre alkalmas és rendelkezésre álló humán erőforrás bemutatását.

Fentiekkel összegfüggő elem a **pályáztatás folyamatának leírása**. Függetlenül attól, hogy központilag szabályozott módon vagy egyedileg hirdetik meg a fejlesztési lehetőségeket, ebben a részben kell kifejteni a pályázati lehetőségek népszerűsítésének módját, a pályázók segítésének (a pályázatok teljessé tételének segítése) tervezett módszerét egészen a pályázat benyújtásáig.

Az **értékelés/kiválasztás folyamatának bemutatása**:

- a folyamat szakaszainak bemutatása, milyen módon, milyen gyakorisággal tervezik a pályázatok értékelését (folyamatos pályáztatást és szakaszos értékelést feltételezve);
- kik vesznek részt a folyamat egyes szakaszaiban, mi a feladatuk és a felelősségük. Sokhelyütt ún. szelekciós vagy értékelési bizottságok végzik a projektek értékelését. Ebben az esetben ezt jelezni kell a HFS-ben és be kell mutatni a működés szabályait,
- a döntéshozás módjának bemutatása (súlyozásos pontozás, konszenzus, szavazás, ezek variációi, határozatképesség feltétele stb.);
- a kiválasztás szempontrendszerének bemutatása;

Az előbbi folyamatok **dokumentálásának** bemutatása elengedhetetlen része a megvalósításra vonatkozó rész leírásának.

Az **kiválasztás eredményének kommunikálása** a pályázók felé szintén fontos része a megvalósítás folyamatának (milyen csatornán, mennyi időn belül).

A HFS-ben be kell mutatni az **összeférhetetlenség** kizárását biztosító intézkedéseket/szabályokat. A 272/2014. (XI.5.) Kormányrendelet VI. fejezet 39.§. rendelkezik az összeférhetetlenségről. Ez alapján és az Európai Számvevőszék alábbi szabályai szerint:

1. azok, akik részt vettek a projektek kidolgozásában (tartalmának kialakítása, pályázat elkészítése), nem vehetnek részt az adott felhívásra beérkező pályázatokkal kapcsolatos döntés előkészítésben (a projektek értékelése) és a döntésben (kiválasztás);
2. a munkaszervezet csupán segítséget nyújthat a projektek fejlesztése, pályázatok elkészítése során (javasol, tanácsol, információt szolgáltat), de nem dönthet tartalom felett és nem írhatja meg a pályázatot vagy annak részeit;
3. bárki, aki érintett[12] egy adott projektben, nyilatkoznia kell erről, és nem vehet részt az értékelésben;
4. az értékelésben és a döntéshozásban résztvevő HACS tagok.

A HACS **humán erőforrásának alapos megtervezése** és annak bemutatása, hogy a megfelelő emberek végzik az adott tevékenységeket, igen fontos része a HFS megvalósítást részletező fejezetnek.

1. a javasolt foglalkoztatási szerkezet bemutatása és a feladatkörök bemutatása;
2. bármely kiegészítő, együttműködő tevékenység vagy erőforrás-megosztás más szervezetekkel, amelyek a HACS munkáját segítik, vagy a HACS által alkalmazott munkaerőt használják vagy fejlesztik;
3. tekintettel arra, hogy a LEADER-nek keretet adó 6. prioritás, a hátrányos helyzetű közösségekkel végzett animációs munka rendelkezésre álló tapasztalatainak bemutatása kiemelten fontos azokban a HACS-okban, akik kedvezményezett járásokkal és településekkel érintettek (lásd. 1. melléklet).

A HACS működtetéséhez szükséges **költségvetés** megtervezése (összesítve évenként: személyi jellegű költségek és járulékaik, dologi költségek, szolgáltatások igénybevételének költségei, utazás és szállásköltségek, bérleti díjak) és indoklása szintén fontos része a HFS megvalósítási fejezetének. Ennek illeszkednie kell a VP-ben az erre a feladatra definiált elismerhető költségek köréhez.

A **működés fizikai feltételeinek rendelkezésre állását** és a fenntartás biztosítását is be kell mutatni.

[12] A 272/214. XI. 5.) Kormányrendelet VI. fejezet 39. §. (1) pontja alapján,

8.4 Kommunikációs terv

Ebben a fejezetben kell kifejteni a HACS ***külső kommunikációjára és a nyilvánosság tájékoztatására*** *vonatkozó elképzeléseit. Többek között az alábbiakra javasolt kitérni:*

1. *a célcsoport(ok) meghatározása;*
2. *a kommunikációs eszközök, tevékenységek típusainak bemutatása, beleértve a pályázók és a szélesebb nyilvánosság tájékoztatásának módját;*
3. *a HACS dokumentumaihoz és a HACS-ról szóló információkhoz való hozzáférés lehetőségeinek bemutatása, visszacsatolási lehetőségek, ezek kezelésének és dokumentációjának módja;*
4. *a kommunikációval kapcsolatos felelősségi körök és a humán kapacitás bemutatása;*
5. *a HFS-sel kapcsolatos kommunikációs tevékenységek ütemterve;*
6. *a kommunikációs tevékenység pénzügyi terve.*

8.5 Monitoring és értékelési terv

Ebben a fejezetben a HFS elvárt eredményeinek mérésére és a visszacsatolásra vonatkozó mechanizmusokat, a HACS szinten tervezett tevékenységeket fejtsék ki az alábbi kérdések mentén:

1. *Az indikátorok definiálása a célok meghatározásánál és az intézkedés leírásoknál megtörtént. Ebben a fejezetben az adatok forrását, a begyűjtés módját és gyakoriságát adják meg mutatónként.*
2. *Hogyan és milyen gyakorisággal tervezik a monitoring adatok feldolgozását és a feldolgozásból származó információ visszacsatolását a HFS megvalósításába?*
3. *Milyen gyakorisággal és milyen módszerrel tervezi a HACS értékelni a saját teljesítményét? (pl. forrás-felhasználás, animációs tevékenység eredményei, saját szervezeti és szakmai fejlődés, fenntarthatóság, egyéb célok teljesülése stb.)*
4. *Hogyan történik a felülvizsgálatok és értékelések eredményének kommunikálása és terjesztése?*

Figyelem: A 8.5 fejezetet a végleges HFS benyújtásához szükséges kidolgozni.

A mutatók típusait, összefüggéseit a célkitűzésekkel és a monitoringgal és értékeléssel, valamint az ellenőrzés, monitoring és értékelés közötti különbségek összefoglalását a 9. melléklet tartalmazza. Az alkalmazandó mutatók kiválasztásának szempontjairól a 7.2 fejezetben olvashatnak.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: A HFS eredményeinek és hatásainak mérése

A monitoring tevékenység kialakításában segíthet a HACS-ok közötti erőforrás-megosztás (közös szakértő foglalkoztatása akár térségek közötti együttműködés formájában). Az értékelések rendszerének kialakításához és magához az értékeléshez – akár HACS-on belül oldják meg, akár külső szakértő segítségével – mindenképp szükséges pénzügyi erőforrások biztosítása.

A program/projekt ***monitoringjának*** *kulcsa, hogy a monitoring mutatószámok aktuális értékeit a program végrehajtói folyamatosan gyűjtsék és értelmezzék, lehetőséget biztosítva ezáltal a HACS vezetés számára, hogy rendszeresen egyértelmű jelzést kapjanak a program (és az egyes projektek) aktuális állásáról.*

A tevékenység tulajdonképpen magában foglalja az indikátorok meghatározását, majd a végrehajtás fázisában az adatgyűjtést és elemzést, a javaslattételt az esetleges beavatkozásra a program/projekt végrehajtásának folyamatába, és végül a folyamat zárásaként a döntéshozatalt mint

menedzsmentfeladatot.

A monitoring ideális esetben folyamatos tevékenység. A LEADER Eszköztár ajánlása szerint javasolt, hogy a projektekkel kapcsolatos adatgyűjtés mindennapos gyakorlattá váljon. Ha a HFS-nek világos, logikus a célstruktúrája és az annak mérésére szolgáló mutatórendszer, a projektek outputjainak és az eredményeinek mérése és dokumentálása sem időben, sem erőforrásban nem jelent nagy megterhelést. A leghatékonyabb, ha ezt a HACS mindennapi adminisztratív rutinjának részévé teszi.

A projektek eredményei összegyűjthetők a projektdokumentációkból, amennyiben az erre rákérdez. Ha a beadott dokumentációban nincs benne a szükséges adat vagy információ, vagy következetlenséget tartalmaz, akkor javasolt a projektgazdák megkérdezése. Egy másik megközelítés, hogy a HACS előre elkészített formanyomtatványokon kéri be a fejlesztéssel és a kedvezményezettel kapcsolatos szükséges adatokat a kedvezményezettektől.

*Az **értékelést** a HACS-ok maguk is végezhetik. Az **önértékelés** a visszacsatoláshoz és a változások előidézéséhez hatékonyabb eszköznek bizonyulhat, mint a külső értékelés. A LEADER Eszköztár ajánlása szerint a HACS-ok önértékelésének folyamata az alábbi szakaszokból tevődik össze:*

- *a HACS azonosítja valamely programelem értékelésének szükségességét, dönt az értékelésről és arról, hogy ezt önértékelés formájában fogja megvalósítani;*
- *meghatározza az értékelési kérdéseket és az előzetes tervet azok megválaszolására;*
- *meghatározza a begyűjtendő adatokat és információkat, az adat- és információforrást és a begyűjtés módját;*
- *begyűjti és feldolgozza az adatokat és az információkat;*
- *elemzi a feldolgozott adatokat és információkat, és levonja a következtetéseket az értékelési kérdések alapján;*
- *korrigálja a HFS-t vagy a saját működését az értékelés alapján.*

Heimo Keranen (2003) Self-evaluation Workbook for Local Action Groups című munkája részletezi a fent felsorolt lépéseket és az egyes fázisoknál javasolt eszközöket, módszereket.[13]

[13] http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf

9. Indikatív pénzügyi terv

Ebben a fejezetben a HFS fejlesztési és a HACS működés és animáció forrásfelhasználásának ütemezését mutassák be az alábbi táblázatok kitöltésével. A táblázatban a tervezett kötelezettségvállalást jelenítsék meg. A HACS működési és animációs költségei nem haladhatják meg az IH által az egyes HFS-ek megvalósítására megítélt forrás 15%-át. A sorok száma bővíthető. A táblázatban a teljes közpénzt (EU és nemzeti társfinanszírozás összege) szerepeltessék. A táblázatokat Excel formátumban is töltsék ki a mellékelt sablonban és külön fájlként nyújtsák be.

Figyelem: HACS működési és animációs forrásfelhasználásának ütemezését a végleges HFS benyújtásához szükséges kidolgozni.

A HFS fejlesztési forrásfelhasználásának ütemezése (millió Ft)

		Forrás: EMVA LEADER 19.2 alintézkedés						
Ssz.	**Az intézkedések megnevezése**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**Összesen**	**%**
1								
2								
3								
4								
5								
	Összesen							

A HACS működési és animációs forrásfelhasználásának ütemezése (millió Ft)

		Forrás: EMVA LEADER 19.4 alintézkedés							
	2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Összesen**
Működési költségek									
Animációs költségek									
Egyéb tervezett bevételek[14]									
Összesen									

[14] Pl. tagdíj, önkormányzati hozzájárulás stb.

A pénzügyi tervnek be kell mutatni:

1. a HFS fejlesztési forrásfelhasználásának ütemezését (teljes közpénz: EU-s és nemzeti társfinanszírozás)
    a. az EMVA-ból finanszírozott LEADER intézkedés 19.2 és 19.3 alintézkedésének forrásait
    b. az EMVA egyéb intézkedéséből és a többi ESB alapból tervezett intézkedések forrásait
2. a HACS működési és animációs forrásfelhasználásának ütemezését (teljes közpénz: EU-s és nemzeti társfinanszírozás) a működési és animációs költségek szerint megbontva

A LEADER Eszköztár kiemeli a pragmatikus, forrásalapú tervezés fontosságát. A HFS tervezésének **realisztikusnak és arányosnak** kell lennie, alapul véve az IH által meghatározott LEADER-források nagyságát, az egyéb várható bevonható forrásokat, de legalább olyan fontos figyelembe venni a térség forrásfelvevő képességét azokon a fejlesztési területeken, amelyeket a HFS definiál.

A HACS által tervezett EMVA-n kívüli egyéb források becsült értékét is szerepeltetni kell a költségvetésben. Ezek lehetnek privát és közforrások egyaránt, amelyek projekteket és arányos részben a HACS működési költségeit is fedezhetik. A várható kiegészítő forrásokat szövegesen is alá kell támasztani. Mivel ezeket a forrásokat projekt alapon ítélik meg, a költségvetés időről időre a megítélt összegek alapján módosítható.

A forrásallokáció módosítható a HFS megvalósítása során.

A **fejlesztési források** tervezésénél érdemes megfontolni az ütemezésben rejlő lehetőségeket is az esetlegesen egymásra épülő fejlesztési területek vonatkozásában. Amennyiben például a potenciális kedvezményezettek képességei, készségei, hajlandósága fejlesztendő, a HACS dönthet úgy, hogy első lépésként a hiányzó készségek megszerzésére ír ki pályázatot, később pedig az erre épülő beruházásokra. Új fejlesztési területek bevezetésénél javasolt „kísérleti" intézkedésként indítani, viszonylag kisebb forrásmennyiséggel. A későbbiekben a „kísérlet" tapasztalataira alapozva a pályázat feltételei korrigálhatók és akár nagyobb forrás is allokálható az adott tevékenységre.

A működési és animációs költségek tervezésének szempontjai

A Vidékfejlesztési Program szerint a működési és animációs költségek a helyi fejlesztési stratégia teljes közkiadásainak 15%-a erejéig terjedhetnek. A működési és az animációs költségeknek külön kell szerepelniük a forrástáblában. Az EU CLLD útmutatója alapján a működésre és animációra fordítható forrást a **valóban felhasznált forrásokra** vonatkozóan kell értelmezni és a **programvégrehajtás végére kell teljesíteni.**

Minden olyan költség, amely a HFS elfogadása előtt keletkezett, és nem a megvalósításra irányul, a (35) cikk a) pontja alatti előkészítési költségbe tartozik és nem szerepel a pénzügyi táblában.

A működési és animációs forrásfelhasználás megtervezéséhez szükséges kiinduló adatok, megfontolások:

- Az első évben általában magasabb a működési és animációs forrás felhasználása, főként az induló akciócsoportoknál (intenzívebb kommunikáció, irodai infrastruktúra megteremtése)

- Az első évben (de új akcióterületen, új akciócsoport esetében akár 2-3 évben is) arányaiban alacsonyabb szintű fejlesztési forrás „kihelyezés” várható.
- A működésre és animációra fordított maximum aránynak a tervezési időszak végére kell teljesülnie. Ennek érdekében a helyi stratégia végrehajtása során folyamatos feladat az akciócsoport részéről a források felhasználásának figyelemmel kísérése, tervezése, korrekciója.
- Az akciócsoport rendelkezésére álló erőforrások nem korlátozódnak a Helyi Fejlesztési Stratégia keretében az akciócsoport számára allokált forrásokra, ezért az egyéb, külső erőforrásokat is célszerű figyelembe venni a feladatellátás és a működési forrás felhasználás tervezése során.

Az EMVA rendelet 61 cikk (1) pontja szerint támogatható költségkategóriák: operatív költségek, személyi költségek, képzési költségek, a nyilvánosság tájékoztatását célzó tevékenységhez kapcsolódó költségek, pénzügyi költségek, hálózatépítéshez kapcsolódó költségek.

A VP alapján a működési és animációs költségek elszámolására az egyszerűsítése céljából alapvetően a 19.2 alatt a HACS által elnyert összeg (támogatás) százalékában meghatározott átalány alapú elszámolási módot alkalmazzák.

Mellékletek

1. melléklet: Kedvezményezett járásokkal és/vagy településekkel érintett HACS-ok listája

A 290/2104 (XI. 26.) Korm. rend. szerint kedvezményezett járásokkal és/vagy a 105/2015 (IV. 23.) Korm. rend. szerint kedvezményezett településekkel az állandó népességük legalább 15%-ában érintett HACS-ok listája

1. 36 Jó Palóc Közhasznú Egyesület
2. Abaúj Leader Egyesület
3. Alsó-Tisza Vidék Fejlesztéséért Egyesület
4. Bakonyalja-Kisalföld kapuja Vidékfejlesztési Egyesület
5. Baktalórántháza Város Önkéntes Köztestületi Tűzoltósága
6. Balatongyöngye Vidékfejlesztési Egyesület
7. Bihar-Sárrét Vidékfejlesztési Egyesület
8. Borsod-Torna-Gömör Egyesület
9. Börzsöny Térsége Egyesület
10. Börzsöny-Duna-Ipoly Vidékfejlesztési Egyesület
11. Bükk-Térségi LEADER Egyesület
12. Csele-Borza Völgye Egyesület
13. Cserhátalja Vidékfejlesztési Egyesület
14. Dél Baranya Határmenti Települések Egyesülete
15. Dél-Borsodi LEADER Egyesület
16. Dél-Nyírség Erdőspuszták LEADER Egyesület
17. Dél-Zempléni Vidékfejlesztési Szövetség
18. Dunamellék LEADER Egyesület
19. Eger Vidék Kincsei Egyesület
20. Egy Jobb Életért Egyesület
21. Éltető Balaton-felvidékért Egyesület
22. Észak Hevesi 33 Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület
23. Észak-Borsodi LEADER Unió Helyi Közösség Egyesület
24. Észak-Kaposi Partnerek Vidékfejlesztési Egyesület
25. Felső-Bácska Vidékfejlesztési Egyesület
26. Felső-Szabolcsi Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület
27. Felső-Tisza Völgye Vidékfejlesztési Egyesület
28. Gerence-Marcal-Rába és Somló Környéke Vidékfejlesztési Egyesület
29. GERJE-SZTŐK Helyi Vidékfejlesztési Közösség Egyesület
30. Gördögök Kisteleki Görkorcsolya Egyesület
31. Hajdúk Vidékfejlesztési Egyesülete
32. HAJT-A Csapat Egyesület
33. Homokháti Önkormányzatok Kistérségi Területfejlesztési Egyesülete
34. Hortobágyi LEADER Közhasznú Egyesület
35. Ibrány és Térsége Természetvédelmi Egyesület
36. Innovatív Dél-Zala Vidékfejlesztési Egyesület
37. Ipoly-menti Palócok Térségfejlesztő Egyesülete
38. Jászsági Kistérségi Helyi Közösség Egyesülete
39. Jövő Építők Turisztikai Desztinációs Menedzsment Közhasznú Egyesület
40. Kertészek Földje Akciócsoport Egyesület
41. Kiskunok Vidékéért Egyesület
42. Koppányvölgyi Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület
43. Körösök Völgye Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület
44. Körös-Sárréti Vidékfejlesztési Egyesület
45. Közép-Zala Gyöngyszemei Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület
46. Lenti Polgári Egyesület
47. Mecsek-Völgység-Hegyhát Egyesület
48. MEZŐFÖLD Helyi Közösség Egyesület
49. Nagykunságért Vidékfejlesztési Egyesület
50. NAPKÖR Társadalmi Innovációs Egyesület
51. Nyírség és a Szatmár Síkság Fejlesztéséért Egyesület
52. Nyírség és Rétköz Határán Vidékfejlesztési Egyesület
53. Nyírség Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület
54. Pannónia Kincse LEADER Egyesület
55. Rákóczi LEADER Egyesület
56. Rinya-Dráva Szövetség Egyesület
57. Sághegy Leader Egyesület
58. Sárvíz Helyi Közösség Egyesület
59. Somló-Marcalmente-Bakonyalja Leader Akciócsoport Közhasznú Egyesület
60. Szabadszállási Gazdakör
61. Szatmár Leader Közhasznú Egyesület
62. Szatmár-Beregi Települések és Közösségek Szövetsége
63. Szinergia Egyesület
64. Tamási és Térsége LEADER Egyesület
65. Tisza és Maros Vidéke Jövőjéért Egyesület
66. Tisza-menti LEADER Közhasznú Egyesület
67. Tisza-Tarna-Rima Mente Fejlesztéséért Közhasznú Egyesület
68. Tiszatér Leader Egyesület
69. Tiszazugi Leader Egyesület
70. Tolnai Hármas Összefogás Vidékfejlesztési Szövetség
71. ÜDE-KUNSÁG Vidékfejlesztési Egyesület

72. Vasi Hegyhát-Rábamente Közhasznú Turisztikai egyesület
73. Vidékünk a Jövőnk Szövetség
74. Zala Termálvölgye Egyesület
75. Zala Zöld Szíve Vidékfejlesztési Egyesület
76. Zempléni Tájak Vidékfejlesztési Egyesület
77. Zengő-Duna Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület
78. Zselici Lámpások Vidékfejlesztési Egyesület

2. melléklet: A KSK rendelet által meghatározott 11 tematikus cél

1. A kutatás, a technológiai fejlesztés és az innováció megerősítése
2. Az infokommunikációs technológiákhoz való hozzáférés és minőségi szolgáltatások javítása
3. A kis- és közepes vállalkozások versenyképességének fokozása
4. Az alacsony szén-dioxid kibocsátású gazdaságra történő átállás támogatása
5. Az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás elősegítése
6. Környezetvédelem és az erőforrások hatékonyságának növelése
7. A fenntartható közlekedés elősegítése és a kulcsfontosságú hálózati infrastruktúrák előtti akadályok elhárítása
8. A foglalkoztatás és a munkavállalói mobilitás ösztönzése
9. A társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység elleni küzdelem
10. Beruházás az oktatásba, a készségekbe és az egész életen át tartó tanulásba
11. Az intézményi kapacitások és a közigazgatás hatékonyságának fejlesztése

3. melléklet: A Partnerségi Megállapodás prioritásai

1. A gazdasági szereplők versenyképességének javítása és nemzetközi szerepvállalásuk fokozása;
2. A foglalkoztatás növelése (a gazdaságfejlesztési, a foglalkoztatási, oktatási, társadalmi felzárkózási szakpolitikák által, tekintettel a területi különbségekre);
3. Az energia- és erőforrás-hatékonyság növelése;
4. A társadalmi felzárkózási és népesedési kihívások kezelése;
5. A gazdasági növekedést segítő helyi és térségi fejlesztések megvalósítása;

4. melléklet: Az EMVA rendeletben meghatározott prioritások és fókuszterületek

1. Prioritás: a tudásátadás és az innováció előmozdítása a mezőgazdaságban, az erdőgazdálkodásban és a vidéki térségekben

1A fókuszterület: az innovációnak, az együttműködésnek és a tudásbázis gyarapításának az ösztönzése a vidéki térségekben;

1B fókuszterület: a kapcsolatok erősítése a mezőgazdaság, az élelmiszer-termelés és az erdőgazdálkodás, valamint a kutatás és az innováció között, egyebek mellett a környezetgazdálkodás és a környezeti teljesítmény javítása céljából;

1C fókuszterület: az egész életen át tartó tanulás és a szakképzés előmozdítása a mezőgazdasági és az erdészeti ágazatban;

2. Prioritás: a mezőgazdasági üzemek életképességének javítása és a versenyképesség fokozása valamennyi régióban és a mezőgazdasági termelés valamennyi típusa esetében, valamint az innovatív gazdálkodási technológiák és a fenntartható erdőgazdálkodás előmozdítása

2A fókuszterület: valamennyi mezőgazdasági üzem gazdasági teljesítményének javítása, valamint a mezőgazdasági üzemek szerkezetátalakításának és korszerűsítésének a megkönnyítése, mindenekelőtt a piaci jelenlét, a piacorientáltság, és a mezőgazdasági tevékenységek diverzifikálásának fokozása céljából;

2B fókuszterület: a megfelelően képzett mezőgazdasági termelők mezőgazdasági ágazatba való belépésének megkönnyítése és ezen belül is különösen a generációs megújulás elősegítése;

3. Prioritás: az élelmiszerlánc szervezésének – többek között a mezőgazdasági termékek feldolgozásának és forgalmazásának, az állatjólétnek és a mezőgazdaság terén alkalmazott kockázatkezelésnek – az előmozdítása

3A fókuszterület: az elsődleges termelők versenyképességének javítása, mégpedig azáltal, hogy megfelelőbb módon integrálják őket az agrár-élelmiszeripari láncba a minőségrendszerek révén, a mezőgazdasági termékek értékének növelése, valamint a helyi piacokon, a rövid ellátási láncokban, továbbá a termelői csoportokban és szervezetekben és a szakmaközi szervezetekben folytatott promóció;

3B fókuszterület: a mezőgazdasági üzemekben megvalósuló kockázatmegelőzés és -kezelés támogatása;

4. Prioritás. a mezőgazdasággal és az erdőgazdálkodással kapcsolatos ökoszisztémák állapotának helyreállítása, megőrzése és javítása

4A fókuszterület: a biológiai sokféleség helyreállítása, megőrzése és javítása, beleértve a Natura 2000 területeken és a hátrányos természeti adottságokkal vagy egyéb sajátos hátrányokkal rendelkező területeken, jelentős természeti értéket képviselő gazdálkodás, valamint az európai tájak állapotának helyreállítása, megőrzése és javítása;

4B fókuszterület: a vízgazdálkodás javítása, a műtrágya- és peszticidhasználat szabályozásának javítását is beleértve;

4C fókuszterület: a talajerózió megelőzése és a talajgazdálkodás javítása;

5. Prioritás: az erőforrás-hatékonyság előmozdítása, valamint a karbonszegény és az éghajlatváltozás hatásaival szemben ellenállóképes gazdaság irányába történő elmozdulás támogatása a mezőgazdasági, az élelmiszeripari és az erdészeti ágazatban

5A fókuszterület: a mezőgazdaság általi vízfelhasználás hatékonyságának fokozása;

5B fókuszterület: a mezőgazdaság és az élelmiszer-feldolgozó iparág általi energiafelhasználás hatékonyságának fokozása;

5C fókuszterület: a megújuló energiaforrások, a melléktermékek, a hulladékok, a maradékanyagok és más, nem élelmiszer jellegű nyersanyagok biogazdasági célokra történő átadásának és felhasználásának megkönnyítése;

5D fókuszterület: a mezőgazdaságból származó, üvegházhatást okozó gázok és ammónia kibocsátásának csökkentése;

5E fókuszterület: a széntárolás és -megkötés előmozdítása a mezőgazdaságban és az erdőgazdálkodásban;

6. Prioritás: a társadalmi befogadás előmozdítása, a szegénység csökkentése és a gazdasági fejlődés támogatása a vidéki térségekben, különös tekintettel a következő területekre:

6A fókuszterület: a diverzifikálásnak, kisvállalkozások alapításának és fejlesztésének, valamint a munkahelyteremtésnek a megkönnyítése;

6B fókuszterület: a helyi fejlesztés előmozdítása a vidéki térségekben;

6C fókuszterület: az információs és kommunikációs technológiák hozzáférhetőbbé tétele, használatuk előmozdítása, és minőségük javítása a vidéki térségekben

5. melléklet: A VP LEADER intézkedésének céljai és a HFS-ek javasolt fejlesztési területei

A VP LEADER intézkedésének céljai:

1. a vidéki térségekben a gazdasági aktivitás mikro-szintjének fenntartása (helyi termékek és szolgáltatások),
2. a vidéki térségekben a lakosság humán közszolgáltatásokhoz való hozzájutásának, illetve azok elérésének előmozdítása,
3. a vidéki térség, mint vállalkozási tér, lakóhely és turisztikai vonzóképességének erősítése,
4. a helyi közösségek tagjai egyéni aktivitásának, felelősségvállalásának és együttműködési készségeinek erősítése.

A HFS-ek javasolt fejlesztési területei:

1. A helyi gazdaság megerősítése

Mikrovállalkozások indításának és fejlesztésének ösztönzése, kisléptékű beruházásokkal, együttműködések ösztönzésével és a hálózatosodás segítésével. Kisléptékű élelmiszer feldolgozás és értékesítés ösztönzése.

Erőforrás és vállalkozáshiányos térségekben a helyi szükségletekre építő gazdasági tevékenységek elindításának és fenntartásának segítése a szociális gazdaság eszközeivel.

A helyi termelési-fogyasztási rendszerek erősítése, beleértve a helyi termékek és értékesítési csatornák fejlesztését, a fogyasztási kultúra befolyásolását célzó közösségi akciók támogatását, a REL alprogramba történő csatlakozás feltételeinek megteremtését.

A helyi háztáji integrációs rendszerek kialakításának ösztönzése: szociális/rehabilitációs célból saját fogyasztásra, vagy részleges piaci kibocsátásra történő kisléptékű mezőgazdasági termelő tevékenység kiterjesztése, beleértve eszköz/anyag/épület induló támogatását, képzést, tanácsadást, a termelés helyi szintű mentorálását és koordinációját.

A vidéki térségek idegenforgalmi specifikumaira pl. a természeti környezet, gazdálkodás, hagyományok, gasztronómia, vidékhez köthető szabadidős tevékenységekre, sportokra építő turisztikai fejlesztések. Egyedi élményeket nyújtó, specifikus vendégigényekhez alkalmazkodó tematizált turisztikai termékcsomagok kialakítása. Turisztikai hálózati infrastruktúra elemek fejlesztése. Turisztikai szolgáltatások hálózatos fejlesztése és/vagy marketingje (tervezés, animáció, működés, promóció) és ehhez kapcsolódó beruházások.

2. A kedvezőtlen társadalmi, demográfiai térségi folyamatok hatásainak enyhítése

A szegénység enyhítését célzó, a felzárkózást és befogadást segítő programok /projektek megvalósítása. A helyi szociális munka kapacitásainak erősítése, helyi szükségletekre szabott közösségi megoldások kialakítása. A helyi közösségek szociális érzékenységének, a generációk és a társadalmi csoportok kapcsolatainak erősítését szolgáló tevékenységek, szemléletformálás. Speciális, a helyi szükségletek szerinti képzések szervezése, készségfejlesztés tartós munkanélküliek, szegénységben élők számára, a munkaerőpiaci integrációt szolgáló foglalkoztatás feltételeinek támogatása.

Gyermekek iskolai és iskolán kívüli nevelésének fejlesztése, a gyakorlatorientált, a pályaválasztást megalapozó programok, gazdálkodási ismeretek feltételeinek megteremtése, bevezetése.

Alapszolgáltatásokat kiegészítő települési szolgáltatások közösségi megoldásainak fejlesztése.

A fiatalok helyben tartását és a betelepülést ösztönző fejlesztések, beleértve a lakhatást, valamint a munkavállalást elősegítő programokat. A fiatalok mobilitását segítő programok, képzések.

A vidéki szellemi és közösségi élet fejlesztését, ismeretanyag átadását szolgáló programok, képzések, közösségi kezdeményezések, tevékenységek (táborok, kiállítások) helyi társadalmi akciók és humán erőforrás támogatása, a fentiekhez kapcsolódó beruházások és eszközfejlesztés.

Kulturális (beleértve az épített környezetet) és természeti környezet fejlesztése, a vidéki örökség megőrzése és fenntartható közösségi és/vagy gazdasági hasznosítása.

3. A természeti erőforrásokkal való fenntartható gazdálkodás kialakítása és a klímarezíliencia fejlesztése

A helyi felnőtt lakosság körében (különösen agrárium) végzett, klíma és környezettudatosságot fejlesztő szemléletformáló akciók és a helyi gyermekek klíma és környezettudatosságának megalapozását szolgáló tevékenységek az óvodai, iskolai és iskolán kívüli oktatás-nevelési lehetőségek kihasználásával. Egyéb kapcsolódó közösségi kezdeményezések és helyi társadalmi akciók támogatása.

A helyi fenntarthatósági és alkalmazkodási stratégia kialakítása közösségi tervezéssel a széleskörű elfogadás érdekében. Szükség esetén egy-egy területspecifikus környezeti kihívás, vagy kezelési alternatíva alaposabb vizsgálata, mérése.

Innovációs brókertevékenység a környezetgazdálkodás területén. A fenntarthatóság és a klímarezíliencia fejlesztéshez kapcsolódó innovációs tevékenység a speciális helyi kihívások és megoldási elképzelések vizsgálatával, a megfelelő tudományos és mérnöki input igények azonosításával és az ennek alapján kiválasztott közreműködők bevonásával.

Az élőhely és tájkarbantartáshoz szükséges, a környezeti monitoring tevékenységet segítő, valamint a szélsőséges meteorológiai események következményeinek kezelésére alkalmas műszer és eszközkapacitások létrehozása, ezek működtetésére helyi ökológiai szolgálatok, tudásközpontok kialakítása a helyi civil szervezetekre alapozva.

Kisléptékű, kísérleti és/vagy bemutató jellegű beavatkozások megvalósítása a helyi alkalmazkodási terveknek megfelelően, pl. klímarezílienciát fejlesztő kultúrák, művelésmódok kísérleti bevezetése, helyi anyagokra/hagyományokra alapozott építészeti megoldások, élőhely rehabilitáció vagy kialakítás, pufferzónák létrehozása, kisebb vízvisszatartást szolgáló projektek.

4. Innovatív aprófalu kísérleti program

Az aprófalvak fennmaradását szolgáló, a helyi lakosság megélhetésének új, fenntartható formáinak kialakítását és megerősödését segítő fejlesztések, amelyek a települések által meghatározott speciális fejlődési irány (mint például ökofalu, turizmus, egészségügyi és jóléti szolgáltatások,) mentén javítják az aprófalvak ellátóképességét és eltartóképességét. Az aprófalvak emberi erőforrás hiánya és az innovatív megoldások ösztönzése céljából javasolt a közös tanulás és a külső humán erőforrás bevonása.

6. melléklet: A térségi szereplők bevonásának módszertana

Ebben a mellékletben olyan iránymutatások, javaslatok és tippek találhatók, amelyek segítenek a térségi szereplők és érintettek bevonását eredményessé tenni, hozzájárulva a HFS térségi beágyazottságának, támogatottságának növeléséhez. A közösségi tervezés módszertana mindig egy ideáltipikus folyamat leírása, amelyet a konkrét tervezési helyzetnek – erőforrások, korábbi együttműködési tapasztalatok, feladatok stb. – megfelelően kell testre szabni, alkalmazni.

A közösségi tervezés logikáját követve a helyi szereplők bevonásával kapcsolatos fontos alapelv, hogy a megszólított érintettek nem csak adatszolgáltatók, hanem cselekvő részesei annak a tanulási folyamatnak, amit tervezésnek nevezünk. A „tanulás”, a helyzet és a lehetőségek megismerése, a tennivalók felismerése tehát közösen történik. Ez akkor jön létre, ha a térség szereplői a műhelymunkák, megbeszélések keretében egymással is kapcsolatba kerülnek, megismerve egymás érdekeit, értékeit, szükségleteit, nézőpontjait. Ez a kulcsa annak, hogy egy olyan integrált stratégia jöjjön létre, amely a térség szereplői számára előnyös, és ezáltal magas szintű támogatottságot élvez.

A bevonás módja és mértéke

Az adott tervezési feladat érintettjeit, szereplőit különböző módszerekkel, különböző szerepekben tudjuk bevonni. A vonatkozó szakirodalom a bevonás szintjét egy ún. „részvételi lépcsővel” ábrázolja, vagyis ***a bevonás módja és mértéke*** *szerint sorrendet állít fel. Az alábbi példában az első két lépcsőfok gyakorlatilag még nem tekinthető részvételnek.*

Passzív „részvétel”: *Az érintetteket tájékoztatják arról, hogy mi fog történni, illetve mi az, ami már történt. Az információ teljes mértékben a külső szakértők, tervezők birtokában van.*

Részvétel információszolgáltatáson keresztül: *Az érintettek részt vesznek a tervezési folyamatban azáltal, hogy a külső tervezők által feltett kérdésekre, kérdőívekre válaszolnak. A felmérés feldolgozásának eredményeit nem ismerik, így a tervezési folyamatba beleszólásuk nincs.*

Részvétel konzultáción keresztül: *Az érintetteket bevonják a tervezési folyamatba konzultációk keretében, ahol kifejthetik véleményüket, nézeteiket. A külső szakértők határozzák meg a problémákat és a megoldásokat, de az érintettek véleménye alapján ezeket módosítják, finomítják. A döntéshozatalba az érintettek nincsenek bevonva.*

Funkcionális részvétel (delegáció): *Az érintettek csoportokat (munkacsoportokat, bizottságokat) alakítanak, hogy előre eldöntött célokkal, feladatokkal foglalkozzanak. Erre*

általában nem a projekt kezdeti szakaszán kerül sor, hanem a nagyobb stratégiai döntések meghozatala után. Az ilyen munkacsoportok általában erősen függenek a külső szakértőktől és a tervezési folyamattól, de előfordul, hogy önállóvá válva fennmaradnak.

Interaktív részvétel (partnerség): *Az érintettek közös tervezésben/elemzésben vesznek részt, amelyek eredményeként akciótervek születnek, új helyi intézmények (munkacsoportok, bizottságok) alakulnak, illetve a meglévők megerősödnek. Az ilyen folyamatok általában interdiszciplinárisak, többféle nézőpontból vizsgálják a helyzetet és rendszerszerű, strukturált tanulási folyamatot jelentenek. Ezek a csoportok kontrollálják a helyi döntéseket és ezáltal az érintetteknek szerepe van a helyi struktúrák kialakításában és a gyakorlati kérdések eldöntésében.*

Önálló kezdeményezés (facilitálás): *Az érintettek részt vesznek a tervezési folyamatban oly módon, hogy külső intézményektől függetlenül önálló kezdeményezést tesznek a helyzet megváltoztatására. A szükséges szakértői szolgáltatások és más források beszerzéséhez felveszik a kapcsolatot külső intézményekkel, de a források felhasználását saját döntési körükben tartják.*

Nem minden fejlesztési tevékenységhez a legmagasabb szintű részvétel az optimális! Mindig ki kell választani az adott fejlesztési tevékenységhez, az adott szereplőhöz és a tervezés körülményeihez (pl. időkeretéhez) rendelhető optimális részvételi szintet!

A továbbiakban bemutatjuk egy tervezési folyamat lehetséges lépéseit.

Koordináló csoport létrehozása

A közösségi tervezés első javasolt lépése a tervezési folyamatot koordináló, irányító, a helyi tervezés motorjaként működő néhány fős tervezést **koordináló csoport** (tervezői csoport) kialakítása. E csoport feladata a végső dokumentum összeállítása is. Tagjai a HACS munkaszervezete és azok a helyi szereplők, akik leginkább érdekeltek(ké tehetők) a helyi fejlesztésben. A tervezői csoportba akár módszertani, akár szakmai területen külső szakértők is bevonhatók.

A tervezői csoport készíti elő a tervezés folyamatát, meghatározza az alkalmazandó kommunikációs eszközöket, eljárásokat, illetve az érintettektől kapott visszajelzések alapján finomítja azokat. A tervezői csoport feladata a szükséges kutatások, javaslatok, felmérések, kérdőívek, adatgyűjtés tervezése, és a beérkező visszajelzések összegzése, rendszerzése, a folyamatos tájékoztatás biztosítása.

A tervezést koordináló csoportban nem minden esetben áll helyben rendelkezésre a kutató-elemző, fejlesztő és folyamatsegítő tapasztalat, ezért szükségessé válhat külső szakértelem bevonása, legyen az specifikus szakterülettel kapcsolatos tudás vagy módszertani segítség.

Érintettek elemzése

A bevonás egyik tervezéstámogató eszköze az ún. **érintettek elemzése**. Ez tulajdonképpen a meghatározó térségi szereplők és érintettek – emberek, szervezetek, intézmények – feltérképezése és elemzése, és az aktuális és potenciális partnerek fő tudásainak, készségeinek és hozzájárulásainak azonosítása. A módszer első lépése a LEADER-támogatás által potenciálisan érintett vagy az iránta érdeklődő szereplők feltérképezése. Fontos, hogy ne csak a magától értetődő formális szereplőket (személyeket, intézményeket, civil szervezeteket), hanem azokat is vegyünk számításba, akik nem tagozódnak formális, érdekérvényesítésre alkalmas szervezetbe (pl. beköltözők). Ilyenkor a mi felelősségünk, hogy azokat is „szereplővé” tegyük, akik segítség nélkül nem állnak készen erre.

Az érintetteket feltérképezhetjük szektorok, térségek/települések, tevékenységkörök vagy tématerületek köré csoportosítva. A beazonosításuk után következik a tulajdonképpeni elemzés: az adott szereplőnek milyen a hozzáállása a problémához, illetve a változtatáshoz, milyen kommunikációs formákat kell vagy lehet velük kapcsolatban alkalmazni, milyen módon, milyen mélységben és milyen szerepben vonhatók be a tervezési folyamatba, mik a feltételezhető elvárásaik, mit lehet tenni, hogy motiváltan és ne irreális elvárásokkal kapcsolódjanak a folyamatba? A kérdések sora tetszőlegesen bővíthető, s megválaszolásuk sokat segít a közös munka megtervezésében. Figyeljünk arra, hogy lehetőleg senki ne maradjon ki például közlekedési nehézségek (idősek vagy fiatalok), időhiány (vállalkozók, fiatal szülők stb.) miatt.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Az érintettek elemzése

*Az érintettek elemzésének klasszikus **lépései** a következők:*

***Első lépés:** ötletbörze keretében az érintettek összegyűjtése, esetleg csoportosítása.*

***Második lépés:** az érintettek közötti prioritások megállapítása:*

- *magas vagy alacsony érdeke fűződik a HACS munkájához;*
- *magas vagy alacsony a hatalma a HACS munkájának támogatásához vagy hátráltatásához.*

Fentiek alapján a kulcsszereplők, azok érdekeinek és befolyásának beazonosítása.

Harmadik lépés:** az érintettek megértése**.

- *Milyen érdekük fűződik a HACS tevékenységéhez (pozitív/negatív, pénzügyi/érzelmi, …)?*
- *Mik a motivációik?*
- *Milyen információra van szükségük a HACS-tól?*
- *Hogyan ítélik meg jelenleg a HACS munkáját?*
- *Hogyan tudná őket befolyásolni, hogy támogassák a HACS munkáját? Ha nincs esély megnyerni őket, hogyan érheti el, hogy a lehető legkevesebb kárt okozzák a HACS-nak?*
- *Ők a befolyásolók/meghatározók, vagy őket befolyásolják kívülről? Kiket befolyásolnak, vagy kiktől függenek?*

Negyedik lépés:** a hálózat elemzése**.

Táblázatot készítünk a lehetséges érintetteket felsorolva. Megállapítjuk az érintettek befolyását és az érintettség vagy befolyás mértékét:

Sor-szám	*Érintett fél*	*Mi módon érintett a problémák által? Mely problémák érintik elsősorban?*	*Az érintett készségei/motivációja a problémákkal való foglalkozásra*	*Az érintett viszonya más érintettekhez (pl. partnerség, együttműködés, konfliktusok)*	*Az érintett fő céljai*	*A program pozitív hatásai az érintettre*	*A program negatív hatásai az érintettre*	*Mit tehetünk a konfliktusok mérséklése, valamint az érintett pozitív hozzáállásának kialakítása/ erősítése érdekében?*
1.								
n.								

A tervezési folyamat közös „fókuszálása”

Az érintettek azonosítása és elemzése után meg lehet kezdeni a tulajdonképpeni megszólítást és bevonást. Erre általában alkalmasak az olyan nagyobb létszámú műhelymunkák, ahol a résztvevők megismerhetik a tervezési munka céljait és kereteit, illetve ahol egymással is kapcsolatba kerülhetnek. Az információátadás mellett ezek a műhelymunkák alkalmasak arra is, hogy a megszólított szereplők elkötelezettségét megteremtsük. Ennek érdekében össze lehet gyűjteni a műhelymunkákon azokat a témákat, amelyekben a megjelentek érintettek, és közösen be lehet azonosítani azokat a fókuszokat, amelyekre a HFS-nek mindenképpen reflektálnia kell.

A találkozók, műhelymunkák, beszélgetések tervezésénél több szempontot is figyelembe kell venni. Fontos, hogy ezek a térség valamennyi településén élők számára elérhetőek legyenek, s ezt mind a helyszínválasztásnál, mind az időzítésnél, a napirend összeállításánál tekintetbe kell venni. Szükség esetén a közlekedésbe vagy akár gyermekfelügyeletbe is be lehet segíteni. Emellett az is szükséges, hogy különböző folyamatsegítő (facilitációs) technikák alkalmazásával minden résztvevő aktív részesévé válhasson és váljon a közös gondolkodásnak. A műhelymunkákat lehet tematikus, ágazati vagy területi alapon is szervezni.

Tematikus munkacsoportok alakítása

A kezdeti találkozók és műhelymunkák során körvonalazódik, hogy mely térségi szereplők vonhatók be mélyebben a tervezési folyamatba. Ennek eredményeképpen a tervezési folyamat „intézményesítésének” következő szakaszában kialakulhatnak **tematikus tervező munkacsoportok**, amelyek az adott (szak)terület tervezését fel tudják vállalni. Az 5-6 fős tematikus munkacsoportok fontos szerepet vállalhatnak mind a bevonásban, mind az ötletek gyűjtésében, feldolgozásában, kommunikációjában, a térségi hálózatosításban, illetve később a pályázók segítésében vagy a pályázatok értékelésében. Ezek a munkacsoportok adhatják a HACS szakmai bázisát.

SZEMPONTOK ÉS TIPPEK: Tematikus munkacsoportok

A munkacsoportokat szervezhetjük például a következő témák mentén:

Gazdaságfejlesztés munkacsoport:

- *térségi gazdasági szabályozás (helyi adók, övezetek, engedélyek, bérleti díjak, tervek-stratégiák stb.)*
- *helyi vállalkozások fejlesztése (technológia, infrastruktúra, termékfejlesztés, inkubáció stb.)*
- *klaszterfejlesztés (hálózatok, szövetkezetek, együttműködések, közös érdekérvényesítés, térségi marketing stb.)*
- *helyi piac fejlesztése (infrastruktúra, szemléletformálás, fogyasztási szokások stb.)*
- *foglalkoztatás-koordinációs fejlesztések (munkához jutás, munkaerő közvetítés, képzés-szakképzés stb.)*
- *alternatív gazdaságélénkítő eszközök (helyi pénzhelyettesítők, helyi bank, cserekörök, hűségkártya stb.)*
- *társadalmi célú vállalkozások, szociális gazdaság (szociális földprogramok, önkormányzati kvázi szociális foglalkoztatás, közmunka stb.)*

Környezet munkacsoport:

- *környezetterhelés (környezeti elemek állapota, szennyező, terhelő források stb.)*
- *környezetvédelmi (aktív és passzív környezetvédelmi fejlesztések, hulladékkezelés stb.)*
- *fenntarthatóság (megújuló energiaforrások, környezeti elemek fenntartható használata,*

klímavédelem stb.)
- *táj- és természetvédelem (természetvédett területek, biodiverzitás-védelem, élőhelyvédelem, ökológiai kiegyenlítő felületek, tájvédelem stb.)*
- *környezeti szemléletformálás (oktatás, kampányok, tanösvények stb.)*

Helyi társadalom munkacsoport:

- *demográfiai helyzet (koreloszlás, vándorlás, képzettségi helyzet stb.)*
- *szegénység kezelése (lakhatás, szegények szegregációja, szociális és egészségügyi problémák stb.)*
- *szociális és egészségügyi ellátások (alap ellátások helyzete, térségspecifikus ellátások – pl. idősek, szegények, romák stb.)*
- *oktatási helyzet (oktatáshoz való egyenlő hozzáférés, szegregációs-integrációs kérdések, oktatási infrastruktúra stb.)*
- *kulturális és közösségi élet (intézmények, gyerekek és fiatalok iskolán kívüli tevékenységei, szabadidős programok, önfejlesztő lehetőségek, közösségi terek stb.)*
- *Egyéb, például „demokrácia" munkacsoport (helyi kormányzás, „jó kormányzás", fiatalok demokrácia érzékének fejlesztése, pozitív tárgyalási-konfliktuskezelési technikák stb.).*

Fontos, hogy a munkacsoportok rendszeresen átbeszéljék a munkájuk eredményeit, kihívásait, hiszen nem elkülönült ágazati tervezést, hanem a témákat összekapcsoló gondolkodási struktúrákat célszerű kialakítani. Később is bővülhet/változhat a munkacsoportok személyi összetétele, a feldolgozott témák köre. Fontos a megalakuló munkacsoportokkal közösen értelmezni a teljes tervezési folyamatot, annak idő- és egyéb korlátait, céljait, sikerkritériumait. A munkacsoportok és a tervezői munkacsoport közötti szoros kapcsolat és hatékony kommunikáció elengedhetetlen feltétele a sikeres tervezési folyamatnak.

Műhelymunkák, közösségi beszélgetések

A tervezési folyamat tartalmi lépései (helyzetfeltárás, stratégia-alkotás, cselekvési terv elkészítése) során a tematikus munkacsoportok vagy a tervezést koordináló csoport különféle műhelymunkákat és beszélgetéseket hívhat össze a szükségletek, igények és javaslatok feltárása érdekében. A műhelymunkák száma és gyakorisága az adott tervezési szituáció függvénye. Tartalmilag a fókuszáló műhelymunka mellett érdemes a következő területeket lefedni:

- tematikus helyzetelemző műhelymunkák és beszélgetések, ahol például a SWOT elemzés módszerével összegyűjthetők a térség erősségi, gyengeségei, lehetőségei stb., és a bevont szereplők elmondhatják saját szükségleteiket;
- stratégiai-alkotó műhelymunkák keretében a korábbi műhelyek eredményeire támaszkodva meghatározhatók a főbb stratégiai irányok, az adott témához vagy ágazathoz, majd az egész stratégiához kapcsolódó jövőkép, az átfogó és specifikus célok, ezek fontossági vagy logikai sorrendje;
- tervező műhelymunkák során körvonalazhatók az intézkedések és tevékenységek;
- projekttervezés: a projektek gazdáival, felelőseivel érdemes műhelymunkák keretében a projektek kapcsolódási pontjait, együttműködési lehetőségeit tovább vizsgálni a minél magasabb szinergia érdekében.

Fontos a műhelymunkák elején elmondani az összejövetel pontos célját, az elérendő eredményeket, és szükség esetén ezekre hivatkozva moderálni. Olyan tervezési módszereket (pl. ötletbörze) érdemes használni, amelyek garantálják, hogy minden résztvevő – munkakörtől, rangtól, temperamentumtól stb. függetlenül – aktívan és egyenlő mértékben részt vesz a közös gondolkodásban, az eredmények pedig jól láthatók és dokumentálhatók. Ettől természetesen eltérhetnek a kisebb létszámú

megbeszélések vagy pl. a fókuszcsoportos beszélgetések, de ezeknél is fontos az eredmények, a megállapítások dokumentálása és kommunikációja. Fontos, hogy minden műhelymunkának legyen kézzelfogható eredménye (emlékeztető, feladatlista, további tervek stb.) és valamiféle nyomon követése, utóélete. A műhelymunkák kidolgozásához és levezetéséhez esetenként érdemes (belső vagy külső) szakértő, folyamatsegítő (facilitátor) segítségét igénybe venni.

7. melléklet: Helyzetfeltárás

A térség környezeti állapotának felmérése

Javasolt tématerületek:

- természeti értékek;
- az épített környezet értékei;
- tájképi értékek;
- termőhelyi adottságok;
- vízgazdálkodási adottságok;
- környezeti problémák;
- klimatikus viszonyok;

A környezet állapotának felmérése során elsősorban grafikus dokumentálási megoldásokban érdemes gondolkozni, és csak a felmérés összefoglalása során érdemes a szöveges leírásokkal élni. A térképi ábrázoláshoz a kisebb léptékű (nagyobb térségi) felmérések esetén az ún. megyei területrendezési terv, szerkezeti tervlapja ajánlható alaptérképként. Ez a dokumentum fellelhető a megyei önkormányzatoknál, illetve a TEIR (Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer) honlapon a *„térinformatikai alkalmazások – térképi adatbázisok”* menüpontra kattintva (https://www.teir.hu).

A szerkezeti tervlapnak a léptékhelyesen felnagyított részletén lehet ábrázolni azokat az információkat, amelyekre a felmérés során fel kívánjuk hívni a tervezők figyelmét. Ha az információk mennyisége miatt a térkép áttekinthetősége sérülne, érdemes a bővebb információkat (pl.: listák) külön bemutatni és a térképen csak egy hivatkozást elhelyezni. Ugyanakkor a legfontosabb üzeneteket (pl.: erősségek, térhasználati konfliktusok) érdemes a térképen grafikusan is (pl.: színekkel) jelölni.

Amennyiben a HFS szempontjából szükséges és van rá lehetőség, a felmérés elvégezhető települési szinten is. Ebben az esetben érdemes az önkormányzatoknál elérhető településrendezési terv szerkezeti tervlapját használni alaptérképként. A településszintű felmérést követően lehet az egész térség számára fontos információkat átemelni a megyei területrendezési terv megfelelő részletére.

Az adatfelmérés során a következő külső adatforrásokra tudunk támaszkodni:

Tématerület: természeti értékek	
Adatforrás megnevezése:	Táj Érték Kataszter (TÉKA) http://tajertektar.hu/hu/
Adatgazda:	Budapesti Corvinus Egyetem Tájépítészeti Kar
Mire használható:	Település, illetve megyei léptékű keresésekkel, a felmért tájérték 2010-2011-es állapotát találhatjuk meg az adatbázisban, leíró adatokkal és fényképekkel. A kataszter segít az alapadatok rögzítésében és a helyszín

megtalálásában.

Tématerület: természeti értékek	
Adatforrás megnevezése:	A megyei területrendezési terv – övezetek tervlapjai https://www.teir.hu
Adatgazda:	Megyei Önkormányzat és a TEIR *„térinformatikai alkalmazások – térképi adatbázisok”* menüpont.
Mire használható:	A tervlapok segítségével beazonosíthatjuk többek között az ökológiai hálózatit, az érzékeny vízbázisú területeket és a kiváló termőhelyi adottságú erdő és szántóterületeket.

Tématerület: természeti értékek	
Adatforrás megnevezése:	Természetvédelmi Információs rendszer adatai. http://gis.teir.hu/teirgis_termeszetvedelem/
Adatgazda:	Földművelésügyi Minisztérium
Mire használható:	A tervlapok segítségével beazonosíthatjuk többek között a természetvédelmi oltalom alá eső területeket, az érzékeny természeti területeket, illetve az ökológiai folyosókat.

Tématerület: tájképi értékek	
Adatforrás megnevezése:	A megyei területrendezési terv – övezetek tervlapjai https://www.teir.hu
Adatgazda:	Megyei Önkormányzat és a TEIR *„térinformatikai alkalmazások – térképi adatbázisok”* menüpont.
Mire használható:	A tervlap segítségével beazonosíthatjuk azokat a területeket, amelyek esetében a tájképet a terv készítői védendő értékként rögzítették. Ez jó kiinduló lehetőség a felmérendő tájképi értékek listájának elkészítéséhez.

Tématerület: termőhelyi adottságok	
Adatforrás megnevezése:	A megyei területrendezési terv – övezetek tervlapjai https://www.teir.hu
Adatgazda:	Megyei Önkormányzat és a TEIR *„térinformatikai alkalmazások – térképi adatbázisok”* menüpont.
Mire használható:	A tervlapok segítségével beazonosíthatók a kiváló termőterületi adottságú területek; kiváló erdőterületek; rendszeresen belvízjárta területek; szélerózióval érintett területek, vízerózióval érintett területek. A tervlapok segíthetnek az egyes területek a hasznosítás módjának, elsősorban mezőgazdasági hasznosításának megtervezésében.

Tématerület: termőhelyi adottságok	
Adatforrás megnevezése:	Magyarország természeti környezete adatok. http://gis.teir.hu/teirgis_termeszeti_kornyezet/

Adatgazda:	OVF, GeoX Kft., MTA ATK TAKI, MTA ÖK ÖBI
Mire használható:	A természeti környezet adatai között megtalálható: hazánk vízrajza-tavak, folyók, elsőfokú árvízvédelmi művek, földrajzi tájak határai, vegetációtájak, erdőterületek, termőföld aranykorona értéke, felszínborítottsági adatok, domborzati viszonyok
Tématerület: vízgazdálkodási adottságok	
Adatforrás megnevezése:	A megyei területrendezési terv – övezetek tervlapjai https://www.teir.hu
Adatgazda:	Megyei Önkormányzat és a TEIR *„térinformatikai alkalmazások – térképi adatbázisok”* menüpont.
Mire használható:	A tervlapok segítségével beazonosíthatók a kiemelten érzékeny felszín alatti vízminőségvédelmi területek; rendszeresen belvízjárta területek; nagyvízi meder területe; vízerózióval érintett területek. A tervlapok segíthetnek az egyes területek a hasznosítás módjának, elsősorban mezőgazdasági hasznosításának megtervezésében.
Tématerület: vízgazdálkodási adottságok	
Adatforrás megnevezése:	A vízgyűjtőgazdálkodási tervek http://www2.vizeink.hu/?module=dokumentumtar
Adatgazda:	Belügyminisztérium
Mire használható:	A vízgyűjtő-gazdálkodási tervekből információt kapunk a felszíni és felszín alatti vizek jelenlegi állapotáról, az elérni kívánt célállapotról és az eléréshez szükséges intézkedésekről.
Tématerület: épített értékek	
Adatforrás megnevezése:	Táj Érték Kataszter (TÉKA) http://tajertektar.hu/hu/
Adatgazda:	Budapesti Corvinus Egyetem Tájépítészeti Kar
Mire használható:	Település, illetve megyei léptékű keresésekkel, a felmért épített kulturális értékek 2010-2011-es állapotát találhatjuk meg az adatbázisban, leíró adatokkal és fényképekkel. A kataszter segít az alapadatok rögzítésében és a helyszín megtalálásában.
Tématerület: épített értékek	
Adatforrás megnevezése:	Településrendezési terv örökségvédelmi terv fejezete
Adatgazda:	Települési önkormányzat
Mire használható:	A településen található épített értékek részletesebb leírásával segíthet a kiemelt, az egész térség számára fontos értékek beazonosításában.
Tématerület: épített értékek	

Adatforrás megnevezése:	A Kulturális Örökségvédelmi Hivatal (KÖH) által nyilvántartott műemlékadatbázis kivonata, kiegészítve a helyi védettségekkel. http://muemlekem.hu/muemlek
Adatgazda:	Műemlékem.hu Bt.
Mire használható:	A megyék, a műemlék jellege, kategóriája és a védettség szintje szerint lekérdezhető, műemléki leírásokat tartalmazó adatbázis segíthet a térség számára fontos épített értékek beazonosításában..

A fenti adatforrások mellett a környezeti állapot felmérésében is kiemelt szerepe van a terület szakembereivel, felelőseivel folytatott interjúknak. Az interjúk előtt érdemes felkészülni a fent javasolt adatforrások segítségével, és az interjúkon az aktuális állapot és a kiemelt üzenetek begyűjtésére koncentrálni, a máshonnan is megszerezhető alapvető információk átvétele helyett.

A környezeti tématerülettel kapcsolatban a következőkkel javasoljuk félstrukturált interjúk lebonyolítását:

Az interjú alanya	Tématerület
A területileg illetékes környezetvédelmi, természetvédelmi felügyelet és vízügyi igazgatóságok)	Természeti értékek, tájképi értékek, földtani adottságok, vízgazdálkodási adottságok, a környezetet veszélyeztető kockázatok beazonosítása. Érdemes lehet a különböző témákban külön interjúkat szervezni a felügyelet különböző szervezeti egységeivel, vagy egy közös workshopot szervezni a helyzetelemzéshez.
Forster Gyula Nemzeti Örökségvédelmi és Vagyongazdálkodási Központ	Épített értékek
A területileg illetékes Nemzeti Park(ok)	Természeti, tájképi értékek, a természetvédelmi területek hasznosításának lehetőségei, a természeti értékeket veszélyeztető kockázatok beazonosítása.
A területen aktív környezet-, természetvédő civilszervezetek	Természeti, tájképi értékek, kockázatok beazonosítása.
A területen jártas tervezőmérnökök (tájépítész, településtervező, környezetmérnök, vízügyi szakember), illetve kutatók	Sok esetben néhány szakembernél koncentrálódik egy-egy földrajzi területtel kapcsolatos információk jelentős része, főleg a területrendezési tervek elkészítése kapcsán. Érdemes megkeresni azokat, akik több település, vagy a megyei területrendezési terv elkészítésében közreműködtek, esetleg valamilyen az adott területet átfogó tervezés részesei voltak.

A helyi társadalom állapotának felmérése

A társadalomban lejátszódó folyamatok igen összetettek, ezért az általánosítások elkerülése végett hasznos, ha az adatokat, megállapításokat jól definiált célcsoportokhoz tudjuk kötni. Ennek érdekében a helyi társadalom állapotának felmérését ezeknek a célcsoportoknak a meghatározásával

érdemes elkezdeni. Olyan homogén szegmenseket (célcsoportokat) képezzünk, amelyekre a megállapítások, adatok az általánosítás kockázata nélkül helytállóak lehetnek. A szegmensek létrehozásához a helyi sajátosságokhoz illeszkedő tulajdonságokat érdemes használni. Általánosságban a következő tulajdonságok javasolhatóak:

- életkor;
- családi állapot;
- jövedelmi helyzet;
- munkaügyi státusz;
- munkahely (melyik gazdasági szegmens, lehetőség szerint a gazdasági felmérés során alkalmazott definíciók alapján);
- szociális státusz;
- lakóhely;
- képzettség;
- egészségügyi helyzet.

A fentiek és egyéb, a helyi sajátosságokhoz igazodó tulajdonságok segítségével érdemes meghatározni a felmérendő célcsoportokat. A szegmensek átfedhetnek, így egy adott személy több szegmensnek is lehet a részese. Példák célcsoportokra:

- kisgyermekes családok;
- óvodás, iskolás korú gyermekek;
- gyermekvállalás után a munkaerőpiacra visszatérő anyukák;
- beköltözők;
- pályakezdő munkanélküliek;
- 40 év alatti mezőgazdasági vállalkozó;
- gazdaságát segítség nélkül művelő 40 év feletti mezőgazdasági vállalkozó;
- súlyos betegség miatt munkaképtelen, középkorú férfiak;
- egyedül élő idős asszonyok;
- mozgásukban korlátozott lakosok;
- stb.

Fontos, hogy a szegmensek meghatározásakor az EU diszkriminációt tiltó alapelveinek megfelelően kerüljük a kirekesztő definíciók alkalmazását.

A szegmensek kialakításához (később pedig helyzetének jellemzéséhez) érdemes felhasználni a rendelkezésre bocsátott TEIR modul társadalomra vonatkozó adatait. A szegmensek meghatározása után megtervezhetjük az adatgyűjtést, igazodva az egyes szegmensek sajátosságaihoz. Első körben az elérhető adatbázisok, felmérések alapján próbáljuk meg jellemezni a kiválasztott szegmensek helyzetét, legalább a következő témakörök szerint:

- létszám;
- demográfiai helyzet;
- jövedelmi helyzet;
- képzettség;
- lakóhely;
- egészségügyi helyzet;
- munkaügyi státusz;
- közbiztonsági kockázatoknak való kitettség.

Ezután igyekezzünk a korábban elkészített felmérésekből, stratégiákból, elemzésekből megállapításokat társítani az egyes célcsoportokhoz, egyelőre csak hipotézis gyanánt. Majd azonosítsuk be azokat a helyi szereplőket, akik segíthetnek az egyes szegmensekbe tartozó

lakosokhoz helyzetét jobban megismerni, illetve az adott szegmenssel való találkozókat szervezni. Például, ha kiemelten szeretnénk foglalkozni a kisgyermekes családok helyzetével, hozzájuk utat találhatunk a védőnői hálózaton keresztül.

A lakossági találkozók előtt készüljünk fel az elérhető statisztikai adatokból, illetve korábban készített helyzetfelmérésekből, hogy könnyebben tudjuk irányítani majd a beszélgetést. Ezzel együtt a lakossági egyeztetéseken nem érdemes nagyon kötött napirendet erőltetni, mert az csökkentheti valós vélemények feltárásához szükséges bizalmi légkör kialakulásának esélyét.

Ha lehet az egyes lakossági csoportokkal szervezett találkozót az őket képviselő, támogató civilszervezetekkel közösen szervezzük meg, bevonva az adott civil szervezetet is a véleményalkotásba.

A találkozókon törekedjünk arra, hogy a kapott információkat be tudjuk sorolni az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, kockázatok tematikába a későbbi szintézist megkönnyítendő.

A lakossági egyeztetésekkel párhuzamosan egyeztessünk a terület társadalmát (vagy annak szegmenseit) jól ismerő szakemberekkel is. Ezeket a szakembereket szintén a szegmentálás alapján tudjuk beazonosítani. Különösen érdemes azokkal beszélgetni, akik nagyobb keresztmetszetével találkoznak a helyi társadalomnak (pedagógus, körzeti orvos), vagy munkájuknál fogva foglalkoznak a társadalmi szolgáltatásokkal (pl.: védőnő, szociális munkás, közösségszervező stb.). Az adott szegmensek helyzetét ismerő szakemberek esetében érdemes félstrukturált interjúkat készíteni.

A workshopok, interjúk során a szükségletek azonosításához előre meghatározott tematika mentén haladva igyekezzünk információkat gyűjteni. Legalább az alábbi kérdéskörökkel javaslunk foglalkozni:

- mennyire integrálódik a helyi társadalomba az adott célcsoport (okok)?
- milyen erősséget képvisel az adott szegmens a helyi társadalom életében?
- mennyire jelennek meg az adott célcsoport szempontjai, elvárásai a helyi közösség döntéshozatali rendszerében?
- milyen önszerveződés jellemzi az adott célcsoportot?
- mennyire fenntartható az adott szegmens életvitele a térségben (jövedelmi, demográfiai, energiagazdálkodási, hulladékgazdálkodási szempontból)?
- milyen szolgáltatás és infrastruktúra fejlesztés lenne indokolt az adott célcsoport szempontjából (oktatás, egészségügy, kultúra stb.)?

Természetesen a felmérendő kérdések számos, a helyi sajátosságokhoz, tervezési hipotézisekhez igazodó kérdéssel egészíthetőek ki. A kérdésekre adott válaszokat igyekezzünk az erősség, gyengeség, kockázat, lehetőség kategóriákba besorolni, a későbbi szintézist megkönnyítendő.

A helyi gazdaság állapotának felmérése

A gazdasági terület felmérése során figyelnünk kell arra, hogy a tervezett stratégia nyilván csak a helyben elérhető gazdaságfejlesztési eszközökkel tud élni, ezért a felmérésünket is úgy kell kialakítanunk, hogy ezek kidolgozását támogassuk. Például nem a helyi stratégia feladata az adózással, vagy az adminisztratív terhekkel kapcsolatos könnyítések kidolgozása, ugyanakkor a helyi vállalkozások hálózatosodása egyértelműen helyi kompetencia.

A helyi lépték miatt érdemes elszakadnunk az országos gazdaságfejlesztési terveket jellemző általánosító, szektorokban gondolkozó logikától, illetve a helyi léptékben nem használható mutatóktól (pl.: GDP).

A gazdasági állapot felmérése során is támaszkodhatunk már korábban elkészített felmérésekre, tervekre. Ilyennel szinte minden érintett település, kistérség, megye rendelkezik. Érdemes ezeket áttanulmányozva kivonatolni a gazdaság állapotára vonatkozó megállapításokat. Ugyanakkor ezeket minden esetben ellenőriznünk kell objektív adatokon, vagy a helyi szereplőkön keresztül.

A gazdaság állapotának feltárását is érdemes a helyi adottságokra szabni, érintve legalább az alábbi kategóriákat:

- foglalkoztatási képesség;
- birtokszerkezet jellemzői;
- főbb kereskedelmi kapcsolatok;
- piaci/értékesítési képesség;
- munkaerő felkészültsége;
- finanszírozási korlátok;
- innovációs képesség;
- együttműködési képességek.

A gazdaságstatisztika a kistérségi szint, sok esetben pedig a megyei szint alatt nem biztosít a tervezők számára hasznosítható adatokat, így az információk egy részét maguktól a gazdasági szereplőktől tudjunk majd beszerezni. Ezért első lépésként érdemes beazonosítanunk a gazdaság releváns szereplőit. A gazdasági teljesítmény előállításában nem csak a vállalkozások meghatározóak, hanem a vállalkozásokat összefogó szerveződések is (pl.: egyesületek, borutak, klaszterek stb.), sőt általában ezek lesznek a fontosabb partnereink a gazdaságfejlesztésben.

A vállalkozásokról több forrásból is szerezhetünk információkat. Egyrészt kérhetünk információt a helyi önkormányzatoktól, akik a helyi adó kapcsán tartják nyilván a helyi adó fizetésére kötelezett vállalkozásokat. Az önkormányzattól kaphatunk információt a bevallott árbevételről. Szintén tud információval szolgálni a megyei kormányhivatal munkaügyi hivatala, ahol nyilvántartják a térség munkaadóit, egyéni vállalkozóit. Itt kaphatunk információt a foglalkoztatott munkavállalók számáról is. Amennyiben egy adott szektor meghatározó a területen (pl.: turizmus) érdemes megkeresni azt az állami szervezetet, amely az adott tématerület gazdája. A turizmus esetében például érdemes egyeztetni a nemzeti turizmusmarketing szervezet (Magyar Turizmus Zrt.) adott területért felelős képviselőjével, és lehetőség szerint beszerezni ettől a szervezettől a turizmusban meghatározó vállalkozások listáját, illetve a turisztikai vonzerők listáját.

A vállalkozások listájának elkészítése során elsősorban rangsorokat érdemes előállítani az árbevétel, a foglalkoztatatott munkavállalók, illetve a hasznosított földterületek mértéke alapján. További listákat készíthetünk, egyéb a terület sajátosságainak megfelelő szempontok szerint is (pl.: vendégforgalom).

A rangsorok segítenek kijelölni azokat a gazdasági területeket, amelyeken a helyi gazdaság a leginkább erős, illetve segítenek kiválasztani a potenciális interjúalanyokat.

Mind a munkavállalók, mind helyi adó, mind az egyéb sajátos szempontból felépített a rangsorok alapján mindenképpen érdemes egyeztetést kezdeményezni a legjelentősebb szereplőkkel (10, 20, 50 legjelentősebb vállalkozás stb.), mert ezeknek a szereplőknek lehet meg a szükséges tapasztalatuk, tőkéjük a továbblépéshez. Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni azokról a vállalkozásokról, akik hátrébb sorolódtak a listákon. Érdemes megvizsgálni, hogy a teljes foglalkoztatotti létszám, illetve az árbevétel hogyan oszlik meg a rangsoron belül. Amennyiben azonosíthatóak homogén csoportok a vállalkozásokon belül (pl.: az adóbevételek jelentős része egy

méretcsoportba sorolható vállalkozástól származik), érdemes felkeresendő mintát kijelölni az így meghatározott csoportokból. Érdemes legalább a lista „közepéről” és „végéről” is mintát venni, hogy a teljes keresztmetszetről legyen információnk. A minta mértékét a rendelkezésünkre álló kapacitásokhoz kell igazítani.

A rangsorok alapján igyekezzünk beazonosítani a helyi gazdaság meghatározó részeit mind a foglalkoztatási képesség, mind a gazdasági erő szempontjából. A felmérésünk során törekedjünk arra, hogy ezeknek a cégcsoportoknak alaposan megismerjük az erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, illetve a helyzetét veszélyeztető kockázatokat.

A gazdasági helyzet felmérésének gerincét a kiválasztott gazdasági szereplőkkel folytatott konzultáció során szerzett információk fogják szolgáltatni. A felmérést a helyi sajátosságokhoz, a helyi gazdaság meghatározó szegmenseihez érdemes igazítani, de legalább térjen ki a következő kérdéskörökre:

1. Piaci lehetőségek
   - hol található a vállalkozás piaca (a térségen belül, kívül, exportra termel stb.)?
   - milyen lehetőségek vannak az értékesítés növelésére?
   - akadályozza-e valamilyen infrastruktúra hiánya a tevékenység bővítését?
2. Együttműködés a helyi gazdaság szereplőivel
   - növelhető-e a vállalkozás árbevétele az érintett területről? Ha igen, hogyan? Milyen segítséget vár el ezen a téren a vállalkozás?
   - növelhető-e a beszállítói arány az érintett területről? Ha igen, hogyan? Milyen segítséget vár el ezen a téren a vállalkozás?
   - részese-e a vállalkozás valamilyen együttműködésnek az érintett területen? Ha igen, milyen tevékenységekre terjed ki az együttműködés?
   - milyen területen nyitott a vállalkozás együttműködésre az érintett területen? Ha igen, milyen tevékenységekre terjedjen ki az együttműködés?
3. Munkaerő felkészültsége
   - biztosított-e a megfelelő képzettségű munkaerő a vállalkozás versenyképességéhez? Ha nem, milyen téren van szükség a munkaerő fejlesztésére?
4. Innovációs képességek
   - foglalkozik-e a vállalkozás a termék/szolgáltatás megújításával, piaci követelményekhez igazításával? Ha igen, mire terjed ki ez a tevékenység?
   - foglalkozik-e a vállalkozás a folyamatai ráfordításának csökkentésével, a hatékonyság növelésével? Ha igen, mire terjed ki ez a tevékenység?
   - foglalkozik-e a vállalkozás új értékesítési lehetőségek, csatornák feltárásával? Ha igen, mire terjed ki ez a tevékenység?
5. Finanszírozási képesség
   - jelent-e korlátot a vállalkozás fejlődésében a forgótőke, illetve a beruházási keret szűkössége?
   - milyen tapasztalatot szerzett a vállalkozás a piaci finanszírozási lehetőségekkel kapcsolatban?
   - használ-e vissza nem térítendő támogatásokat a vállalkozás a fejlődés finanszírozására? Ha igen, milyen támogatásokat vett igénybe? Tervezi-e újabb támogatások igénybevételét?

Az interjúknál ne elégedjünk meg az igen-nem válaszokkal, próbáljuk meg közösen értelmezni az adott vállalkozás és szegmense, környezete helyzetét. A válaszokat soroljuk be aszerint, hogy az adott

tématerület a vállalkozás/szegmens esetében erősséget, gyengeséget, kockázatot, vagy lehetőséget jelentenek. Így később könnyebben tudjuk összesíteni az eredményeket.

A vállalkozásokkal folytatott egyeztetés során vegyük fel a vállalkozást jellemző adatokat is (létszám, árbevétel, tevékenység stb.), ha más adatforrásból nem rendelkezünk ezekkel.

Az egyeztetésbe vonjuk be a korábban már beazonosított szerveződéseket is, akiktől vállalkozáscsoportokra vonatkozó információkat kaphatunk. Elsősorban javasolt találkozót szervezni a kamarákkal, klaszterekkel, ipari parkokkal, vállalkozókat összefogó egyesületekkel. További információkat kaphatunk a terület gazdaságfejlesztésében aktív egyéb szervezetektől (pl.: munkaügyi hivatal, fejlesztési ügynökségek). Érdemes egyeztetést kezdeményezni a területen aktív finanszírozókkal is (pl.: takarékszövetkezet, kereskedelmi bankok, közreműködő szervezetek), továbbá a terület sajátosságaihoz illeszkedően egyeztethetünk országos, gazdaságfejlesztési tevékenységet ellátó szervezetek területi illetékeseivel (pl.: Magyar Turizmus Zrt., Nemzeti Külgazdasági Hivatal). Szintén érdemes egyeztetnünk a terület megbízott vezetőivel (polgármesterek, járási vezető stb.), de ezt érdemes a többi tématerülettel közös egyeztetésen megtenni.

Az egyeztetések eredményeit szintetizáljuk a korábban elkészített szegmentálást felhasználva. A statisztikai kiértékelésnek ebben az esetben kevés haszna lenne, hiszen a vállalkozások eltérő súlyt képviselnek a helyi gazdaságban, így inkább igyekezzünk a hasonló helyzetű, méretű vállalkozásokra vonatkozó információkat összevetni. A kapott információk és a korábban gyűjtött adatok elemzésével juthatunk el oda, hogy szegmensenként erősségeket, gyengeségeket, veszélyeket és lehetőségeket tudjunk dokumentálni.

A szintetizálás eredményeit a jelentésben célszerű az erősségek, gyengeségek, lehetőségek, kockázatok tematika mentén tagolva bemutatni, törekedve a szintetizált üzenetek bemutatására a leíró részek helyett. Ahol szükséges (mert az üzeneteket erősíti) érdemes táblázatokkal, grafikonokkal is szemléltetni a helyzetet.

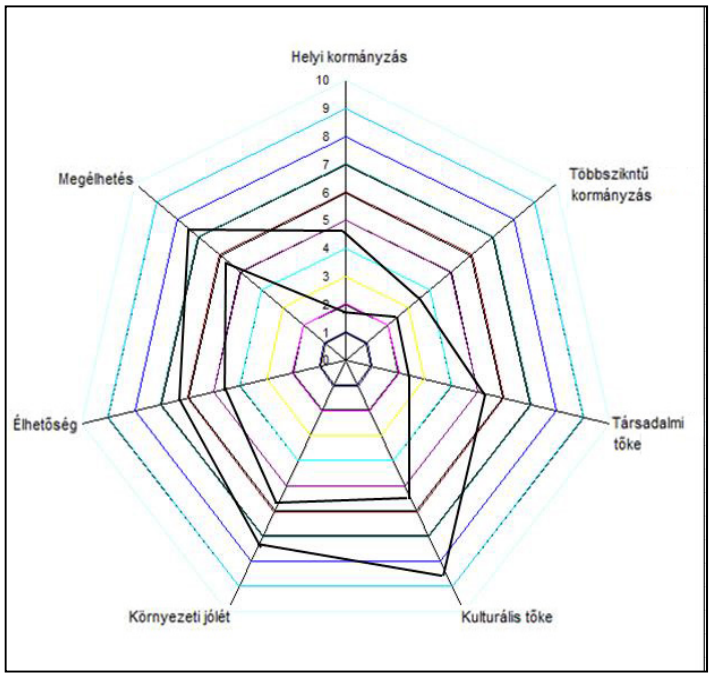
Sajnos sok vidéki területen annyira gyenge a helyi gazdaság, hogy nem biztos, hogy a már létező gazdasági szereplők hordoznak magukban elegendő potenciált a kitörési pontok meghatározásához. Ilyen esetekben a területet ismerő gazdasági szakemberek, kutatók információi, illetve a terület környezeti, társadalmi adottságai, elhelyezkedése alapján kell megpróbálnunk potenciális gazdasági területeket beazonosítani. A valóban támogatott új gazdasági területeket majd a stratégiai tervezés szakaszában kell kiválasztani, a helyzetfelmérés során törekedjünk arra, hogy az új, potenciális területek kapcsán legalább a következő információkat beszerezzük és dokumentáljuk:

- az elérhető piaci igény mértéke és elvárásai;
- a rendelkezésre álló erőforrások;
- a szükséges fejlesztések (mind infrastrukturális, mind humán, mind szervezési kapacitás);
- hasonló fejlesztések tapasztalatai.

8. melléklet: A Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák közös értékelésének lehetséges módjai

A **részvételen alapuló értékelés** célja annak jobb megértése, hogy hogyan értékelik a beavatkozásokat maguk az érintettek, hogyan látják az eredményeket a saját szemszögükből. A korábbi program eredményeinek és hatásainak az érintettek bevonásával történő közös értékelésére számtalan módszer létezik. Az Európai Vidékfejlesztési Értékelési Hálózat „Capturing impacts of

Leader and of measures to improve Quality of Life in Rural Areas”[15] című munkája eszekből az eszközökből mutat be jó néhányat, amellett hasznos útmutatóul szolgál a kulturális és társadalmi tőke, a gazdasági és környezeti hatások, valamint a kormányzás minőségének mérésére és kvalitatív értékelésére. A bemutatott módszerek között van, amelyiket külső, független értékelők, többeket pedig maguk a HACS-ok ún. „önértékelés” keretében alkalmazhatják. A fent hivatkozott anyag teljes önértékelési folyamatokat foglal össze és ajánl hozzá hasznos és elérhető szakirodalmat. Szerepelnek az anyagban olyan módszerek is, amelyek egy-egy értékelő műhelymunka alkalmával lehetnek nagyon jók ahhoz, hogy strukturált módon gyarapíthatják a közös tudást. Ilyen például a „lehetőségek és szűk keresztmetszetek elemzése” (Potential and Bottleneck Analysis), vagy a „lyukak betömése” (Plugging the leaks) és a „helyi multiplikátor” (Local Multiplier).



A korábbi program eredményeinek és hatásainak közösségi értékeléséhez alkalmas eszköz a „többkritériumos minősítő eszköz” (multi-criteria rating tool). Első lépésben meg kell határozni az értékelési kérdéseket (mit szeretnénk mérni/értékelni). A kérdések közös értelmezése után létszámtól függően csoportokat alkotunk (minimum 4-5 fő/csoport). Lehetőleg minden csoport dolgozzon minden kérdésen. Az értékelő skála terjedhet 1–5-ig vagy 1–10-ig. Az 1-es érték a legalacsonyabb szintű teljesülést (rossz teljesítmény), az 5-ös, vagy 10-es a legmagasabb szintű teljesülést (kiváló teljesítmény) mutatja. Az első érték az előzetesen definiált időszak kezdetének minősítése, a második érték a jelenlegi állapoté. Amennyiben a kezdeti időpontra vonatkozóan nem készültek feltáró vizsgálatok, úgy kiinduló adatok, információk hiányában a résztvevők tudására, emlékezetére hagyatkozva tudjuk minősíteni a kezdeti állapotot. Ennek akkor van értelme, ha a résztvevőknek elegendő ismeretük van a múltra vonatkozóan. A csoportok tagjai először önállóan minősítenek, majd miközben indoklással ellátva egymás után felhelyezik az értékeiket egy közös, mindenki által jól látható táblázatba, megvitatják az adott értékeket, és egy közös csoport eredménnyé összegzik azokat. Ezután a csoportok egymás között vitatják meg az eredményeket és átlagolják az értékeket. Legutolsó lépésként a minősítések közös eredményeit egy pókháló diagramon (lásd az ábrát) tesszük mindenki számára láthatóvá és közösen megvitathatóvá.

A nem számszerűsíthető eredmények és hatások értékelésénél szerencsés, ha az egyes programok elindításánál készülnek olyan vizsgálatok, esettanulmányok, amelyek az adott időpontban tapasztalható kiindulási helyzetet, mint viszonyítási alapot rögzítik.

[15] http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf

9. melléklet: Az indikátorok típusai, az ellenőrzés, monitorig és értékelés áttekintése

A mutatók típusai

Forrás- vagy inputmutatók: A projekt megvalósításához szükséges pénzügyi, fizikai és emberi erőforrások. A támogatás egyes szintjeinek (program/prioritás/intézkedés/projekt) költségvetésére vagy más forrásokra (humán, anyagi) vonatkoznak. A rendelkezésre álló pénzalapok kifizetése tekintetében történt előrehaladás kimutatására szolgál (például intézkedésenként felhasznált források).

Kimeneti (vagy output) mutatók: A megvalósított tevékenységek közvetlen „termékeit", kimenetét méri. Az operatív célok mérésére szolgál (pl. megépített út hossza, támogatásban részesült kedvezményezettek száma, megvalósult képzések száma).

Eredménymutatók: A tevékenységből a kedvezményezettek számára származó közvetlen és azonnali előnyöket, eredményeket méri. A specifikus célok mérésére szolgál (pl. a megépített út eredményeképpen az elérési idő csökkenése, a képzésben részesült kedvezményezettek száma, a teremtett munkahelyek száma, új terméket/technológiát bevezető vállalkozások száma).

Hatásmutatók: A program hosszabb távú következményeire utalnak, amelyek a résztvevőkre gyakorolt közvetlen és azonnali hatáson túlmenően jönnek létre. A hatásindikátorok erőteljesen alapoznak az eredményindikátorokra. Sok esetben nem számszerűsíthetők, kvalitatív módon írhatók le. Az általános célok mérésére szolgálnak (pl. a program hatása a foglalkoztatásra teljes munkaidő egyenértékben (FTE) kifejezve, a fiatalok elvándorlásának csökkenése, vagy például a megújuló energia termelésének növekedése).

A körülményekhez és a célkitűzésekhez kapcsolódó kiindulási mutatók: Az első típusba a **körülményekkel összefüggő kiindulási mutatók** tartoznak, amelyeket a program által érintett földrajzi terület azon általános körülményeinek, trendjeinek leírására használnak, amelyek valószínűleg hatással vannak/lesznek a program teljesítményére. Ezek a mutatók a társadalmi-gazdasági helyzetet, a környezeti szempontokat vagy például a mezőgazdasági földhasználati rendszert tükrözik. Két célt szolgálnak: (1) hozzájárulnak az adott térség gyengeségeinek és erősségeinek elemzéséhez; (2) segítik a program hatásainak általános gazdasági, társadalmi, strukturális vagy környezeti tendenciák fényében való értelmezését (pl. a vidékfejlesztési programok környezeti célkitűzésekhez való hozzájárulása a mezőgazdasági földhasználat általános tendenciáitól is függ). A második típusba a **célkitűzéssel összefüggő kiindulási mutatók** tartoznak, amelyeket a program által megváltoztatni kívánt paraméterek kezdeti állapotáról való információ-szerzéshez használnak. Ezek a mutatók adják a program céljainak elérésére vonatkozó előrehaladás mérésének alapját. Mindkét típusú indikátor a program készítésekor fennálló helyzetet és annak változását tükrözi. Referenciaként szolgálnak a program hatásainak méréséhez. A célkitűzésekkel összefüggő mutatók az előre számszerűsített célértékekre vonatkoznak, amelyek egy adott kiindulási mutató kiinduló helyzetének elvárt változását mutatják. Ezeket az indikátorokat a helyzetfeltárás tartalmazza, értelmezi, kvalitatív információkkal egészíti ki. Ezekre a mutatókra (is) épít a programok SWOT-elemzése.

Az ellenőrzés, monitoring és értékelés közötti különbségek és összefüggések

Az ***ellenőrzés*** általában közigazgatási szerv által végzett tevékenység (kivéve belső ellenőrzés), amely az ellenőrzött jogalany működésének törvényességét, jogosultságát és szabályosságát vizsgálja. Célja a szabálytalanságok, csalások, visszaélések kiszűrése. A programvégrehajtás szempontjából az ellenőrzések központjában az intézkedések igazgatási és pénzügyi irányításának vizsgálata, míg a projektek végrehajtása szempontjából a támogatott tevékenységek törvényességének és szabályosságának ellenőrzése áll.

A ***monitoring*** a források felhasználásának (pénzügyi monitoring), az eredményeknek és a teljesítményeknek (szakmai monitoring) mindenre kiterjedő – többek között szabályossági, hatékonysági és célszerűségi – vizsgálata rendszeres jelleggel projekt, ill. program szinten. Folyamatos adatgyűjtés, feldolgozás és prezentálás, amely alapján a döntéshozók vizsgálhatják a tevékenység előrehaladását a kitűzött célok teljesítésében. A monitoring tehát nem más, mint a program/projekt tervezése során meghatározott célok teljesülésének, vagyis a program/projekt megvalósulásának folyamatos nyomon követése.[16] A monitoring célja időszerű és releváns információk biztosítása a döntéshozók felé arról, hogy a program/projekt a kitűzött céloknak megfelelően halad-e (folyamatos nyomon követés), feltárja az esetleges sikertelenség okait, korrekciós lépéseket ajánl, ezáltal pozitív irányba befolyásolja a támogatáspolitikát. Nem mellesleg információt biztosít a beszámolási kötelezettségekhez.

Az ***értékelés*** a beavatkozások eredményeinek és hatásainak megítélése a program/projekt által elérni kívánt célok szempontjából. Célja a beavatkozások hatásának (relevanciájának, eredményességének és hatékonyságának) vizsgálata a megoldani kívánt társadalmi – gazdasági probléma viszonylatában.

A három elem cél, időbeliség és a tevékenység jellege szerinti összehasonlítását mutatja az alábbi táblázat.

Az ellenőrzés, monitoring és értékelés összehasonlítása

Tevékenység	Ellenőrzés	Monitoring	Értékelés
Cél	A szabályoknak, előírásoknak való megfelelés vizsgálata	A kitűzött célokhoz viszonyított megvalósulást vizsgálata	A tevékenység hatásának vizsgálata a megoldani kívánt probléma viszonylatában
Időbeliség	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Folyamatos, a projektvégrehajtás során	Pontszerű, előzetes, közbenső és utólagos
A tevékenység végzője szerint	Külső vagy belső	Jellemzően belső	Jellemzően külső, de a HACS önértékelés esetén belső
A tevékenység jellege szerint	Operatív	Operatív	Elemző-tudományos

[16] Barna Zoltán (é.n.): *A projekttel kapcsolatos monitoring, ellenőrzés és értékelés.* Nemzetközi Bankárképző Központ Rt. http://www.celodin.org/files/hu/895.doc

10. melléklet: A VP-ben definiált HACS feladatok

A HACS feladatai:

- A helyi szereplők fejlesztési és végrehajtási kapacitásainak kiépítése, beleértve a projektirányítási képességeik fejlesztését is,
- a pályázatok kiválasztása során összhang biztosítása a közösségvezérelt helyi fejlesztési stratégiával, e műveleteknek az adott stratégiai és célkitűzések és célértékek eléréséhez való hozzájárulásuk révén,
- a hátrányos megkülönböztetéstől mentes és átlátható kiválasztási eljárás és objektív kritériumok kidolgozása a pályázatok kiválasztásához, amelyek elkerülik az összeférhetetlenséget, a holtteher vagy helyettesítő hatást, ugyanakkor biztosítják, hogy a kiválasztási döntések során a szavazatok legalább 50%-át állami vagy önkormányzati költségvetési gazdálkodó szervnek nem minősülő partnerek adják. Írásos kiválasztási eljárás nem folytatható.
- a pályázatok kiválasztása során a kiválasztási kritériumok összeállítása és súlyozása által összhang biztosítása a közösségvezérelt fejlesztési stratégiával, valamint a támogatás szükségességének (a pályázó ennek hiányában nem lenne képes megvalósítani a projektet) mérlegelése,pályázati felhívások vagy folyamatban lévő projektbenyújtási eljárás előkészítése és közzététele, beleértve a kiválasztási kritériumok meghatározását és súlyozását – megfelelő időtartam biztosításával,
- támogatási kérelmek befogadása és értékelése,
- pályázatok kiválasztása és a támogatás összegének rögzítése, továbbá a jóváhagyás előtt a javaslatok benyújtása a KÜ-hez a támogathatóság végső ellenőrzése céljából,
- a közösségvezérelt HFS és a támogatott műveletek végrehajtásának monitoringja, és az adott stratégiához kapcsolódó egyedi értékelési tevékenységek – független szereplő általi – végrehajtása

A Helyi Fejlesztési Stratégiák megvalósítása során a HACS-oknak lehetőségük van azonos típusú kisléptékű fejlesztések közös pályázatban való meghirdetésére (a 16.3, 16.5 vagy 16.9 aljogcím mintájára).

A Helyi Akciócsoportok maguk is pályázhatnak a többi Operatív Program forrásaira. HACS működési költsége egyéb támogatások elnyerése esetén sem csökken.

Az állami támogatások átláthatóságára vonatkozó EU Közösségi szabályoknak való megfelelés érdekében HACS-ok és munkaszervezeteik a 19.1 és 19.4 aljogcímen kapott támogatásokat az egyéb forrásból szerzett vagy gazdálkodási tevékenységből elért bevételeiktől elkülönítetten kötelesek kezelni és nyilvántartani.