

## A LEADER megközelítés megvalósítása Írországban

A tanulmány a TRANSLEADER projekt keretében készült a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat LEADER Szakosztálya megbízásából



Készítette: Szabados Zsuzsanna

2012. október

## TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló .....	4
Bevezetés .....	5
1. Írország társadalmának, gazdaságának, közigazgatásának specifikumai .....	7
1.1 Vidéki gazdaság .....	8
1.2 Vidéki társadalom .....	10
1.3 Közigazgatás .....	12
1.4 Egyéb specifikumok .....	13
2. A LEADER és a nemzeti finanszírozású LEADER típusú programok alakulása ..	15
2.1 A folyamat .....	15
2.2 A HACCS-okon keresztül megvalósuló intézkedések 2007-2013-ban .....	17
2.3 Eredmények, hatások .....	19
3. A LEADER végrehajtás specifikumai .....	20
3.1 Az akciócsoportok kialakítása .....	20
Szabályozás .....	20
Jogi forma .....	21
Területi lehatárolás .....	21
Szervezeti struktúra és kapacitás .....	23
Forrásösszetétel .....	26
3.2 Helyi fejlesztési stratégiák .....	26
Felkészítés, kiválasztás .....	26
A Helyi Vidékfejlesztési Stratégia tartalmi specifikumai .....	28
Forráselosztás, költségtervezés .....	30
3.3 Végrehajtás .....	32
3.3.1. Projektgenerálás, animáció, a pályázók segítése .....	33
3.3.2. Pályáztatás, pályázatkezelés .....	36
3.3.3. Kifizetés .....	48
3.3.4. Ellenőrzés .....	50
3.3.5. Monitoring, nyomon követés és értékelés .....	52
3.3.6. Saját projektek megvalósítása .....	53
3.3.7. Térségek közötti együttműködés és nemzetközi projektek .....	56
3.4 A HACCS-ok finanszírozása .....	57
3.5 Együttműködés, érdekképviselő, informális és formális hálózatok .....	59
Nemzeti Vidéki Hálózat .....	59
A hálózat céljai, kapacitásai .....	60
A hálózat tevékenységei .....	61
Ír Helyi Fejlesztési Hálózat (ILDN) .....	62
A hálózat kialakulása .....	62
A hálózat felépítése .....	64
A hálózat tevékenysége .....	66
A hálózat finanszírozása .....	67
4. A 2014-20-as programidőszakra történő felkészülés .....	67
5. Figyelemre méltó projektek .....	69
Jövő tervező projekt .....	69
Mentorhálózat projekt .....	70
Információs adatbázis projekt .....	70
Nyertes projektek látogatása .....	71
Védjegy projekt .....	71
Projektgenerálást segítő képzés .....	72
6. Felhasznált irodalom .....	73
7. Melléklet .....	73

## RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

---

CLLD	Community-Led Local Development / Közösségi Irányítású Helyi Fejlesztés
EMVA	Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap
EU	Európai Unió
GDP	Bruttó hazai termék
HACS	Helyi Akciócsoport
HVS	Helyi Vidékfejlesztési Stratégia, Írországban üzleti terv
IH	Irányító Hatóság
ILDN	Irish Local Development Network / Ír Helyi Fejlesztési Hálózat
KIHF	Közösségi Irányítású Helyi Fejlesztés
KÜ	Kifizető Ügynökség
LEADER	Liaison Entre Actions pour le Development de'Economie Rurale francia meghatározás rövidítése, jelentése: közösségi kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztéséért.
NUTS	Statisztikai Célú Területi Egységek Nómenklatúrája
OECD	Gazdasági Együtműködési és Fejlesztési Szervezet
TS	Technikai segítségnyújtás
WCDP	West Cork Development Partnership / Nyugat-Corki Fejlesztési Partnerség – Az ír országtanulmányban alapul szolgáló LEADER Helyi Akciócsoport

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

---

Az ír közigazgatási rendszer rendkívül centralizált, amelyben a megyei szint nagyon fontos szerepet játszik. A helyi közösségek beágyazódottságának köszönhetően a vidékfejlesztés területén, a LEADER program megvalósítására azonban mégis a magas szintű bizalmi rendszer és a decentralizáció jellemző.

Írorszáiban 1991. óta működik a LEADER program. A HACS-ok szerepe a vidéki területek fejlesztésében meghatározóvá vált.

A helyi közösségek, civil szervezetek léte a közellátásban is kulcsfontosságú, mivel számos szolgáltatást nem közigazgatási szervek, hanem ezek a közösségek látnak el.

Az ír LEADER csoportok non-profit Kft-ként működnek, ami a nemzeti civil szerveződések jogi szabályozásából adódik.

A HACS-ként működő Helyi Fejlesztési Partnerségek az írországi EMVA-n belül alapvetően a 3. és 4. tengely intézkedéseit valósítják meg, amely a teljes forrás mindössze 10%-át teszi ki, de ezen felül több nemzeti fejlesztési alapot is kezelnek. Ez utóbbiak leginkább a szociális és társadalmi integrálódást szolgálják.

A program megvalósítását csak 2009-ben tudták elkezdni, aminek következménye, hogy a középidejű értékelésnél, a LEADER programon belül 30% alatt volt a nemzeti forrásfelhasználás. 2012-ben kiemelt fontosságú volt a források felhasználásának gyorsítása, amelynek egyik intézkedéseként nemzeti kockázatvállalással felemelték a beruházási jellegű vállalkozásfejlesztési támogatások arányát 75%-ra.

Az ügyfélbarát pályáztatási rendszer legfőbb ismérve a folyamatos pályázatbenyújtás és az ügyfelekkel közös projektfejlesztés, ami gyakorlatilag kiküszöböli a hiánypótlásokat a pályázatkezelés során. A helyi döntéshozatal értékelő bizottságon és döntéshozó testületen keresztül valósul meg szöveges értékeléssel, de pontozást is alkalmazva.

A HACS-ok működési stabilitását a LEADER program megvalósításáért felelős IH-ként működő Környezeti, Közösségi és Helyi Fejlesztési Minisztérium, az Ír Nemzeti Vidéki Hálózat, és az Ír Helyi Fejlesztési Hálózat is erősíti.

Attól függetlenül, hogy a jelenlegi időszak forrásfelhasználásának gyorsítása az elsődleges feladat, a 2014-20-as időszakra való felkészülés már megkezdődött. Az IH a tárcaközi egyeztetéseken a LEADER módszerre hajazó Közösségi Irányítású Helyi Fejlesztést (KIH/CLLD), illetve több EU-s alap HACS-okon keresztüli tervezését és felhasználását erősíti, amelyben karöltve dolgoznak a két hálózattal. Ez utóbbiak leginkább a HACS-ok szakmai felkészítését, informálását készítik elő, de az IH szakmai egyeztetéseiben is részt vállalnak.

## BEVEZETÉS

---

A LEADER megközelítés megvalósulása az Európai Unió vidékpolitikájában több mint két évtizedes evolúciós folyamat eredménye, amely fejlődés korántsem ért véget.

Magyarország 2004-ben csatlakozott ehhez a folyton változó, mégis több mint tíz éves stabil múlttal rendelkező rendszerhez. A kapcsolódást nehezítette, hogy a hazai támogatáspolitikában, a döntéshozatali mechanizmusokban, az intézményi kultúrában nem, vagy csak korlátozott körben volt hagyománya a LEADER-t meghatározó kulcsszemponthoz.

A térségi alapú, hosszú távú stratégiai gondolkodás, az egymásra építő, egymást erősítő közösségi akciók, fejlesztések, a formális és informális partnerségeken alapuló együttes működés, a helyi közösségek felhatalmazása az önálló cselekvésre és döntéshozásra mind a helyi szereplők, mind pedig a központi megvalósítók számára idegen volt. Ennek (is) következtében a LEADER megvalósítás egy sajátos rendszere alakult ki Magyarországon, amely az eddigi programértékelések alapján semelyik szereplő szempontjából nem kielégítő. Megkérdőjelezhető, hogy a jelenlegi rendszer engedi-e, illetve a megvalósításban résztvevők képesek-e érvényesíteni azokat a LEADER kulcsszemponthoz, amelyek az elmúlt két tervezési cikluson keresztül nem változtak és a 2014-2020-as rendelet tervezetke alapján a következő hét évre is irányadók maradnak.

A téma aktualitását az implementáció jelenlegi problémáin kívül éppen az adja, hogy tervezet szinten megjelentek a következő programozási időszak keretjogszabályai, egyértelművé téve a LEADER alapú működés további térnyerését az EU-s fejlesztéspolitikában. E jogszabályok olyan új, meghatározó elemeket tesznek lehetővé, mint az urbánus térségek bekapcsolódása a LEADER megközelítésen alapuló fejlesztésbe, valamint a LEADER közösségek irányította helyi programok más alapokból történő finanszírozhatóságának lehetősége. Ezek lehetőségek a vidék számára, amelyek kiaknázásához hasznos támogatást jelenthet egy olyan összehasonlító tanulmány, amely az Unió több országában vizsgálja a LEADER végrehajtásának modelljeit, problémáit, megoldásait különös tekintettel a Magyarországon problémásnak ítélt kérdésekre és a következő tervezési időszakra történő felkészülésre.

Ennek a munkának az alapja többek között a jelen dokumentum, amely az öt készülő országtanulmány egyike. A tanulmányok célja, hogy strukturált, összehasonlítható formában összefoglalják a vizsgált országban alkalmazott megvalósítási gyakorlatokat, eljárásrendeket, figyelembe véve és bemutatva az adott ország közigazgatásának, társadalmának és gazdaságának specifikumait.

Az országtanulmányok tartalmi fókuszában tehát nem a LEADER eredményeinek és hatásainak vizsgálata, hanem a végrehajtás gyakorlati kérdései állnak. A tanulmányok a LEADER megvalósítás teljes folyamatát felölelik.

A tanulmányok a vizsgált országok érintett szervezeteivel és szakértőivel készített félig strukturált interjúk és a végrehajtást szabályozó, abban felhasznált háttérdokumentumok feldolgozására és projektlátogatásokra épül.

Az ír tanulmányhoz a legtöbb adatot a West Cork Development Partnership LEADER Akciócsoport szolgáltatta.

Az Akciócsoport a Környezetvédelmi, Közösségi és Helyi Kormányzási Minisztérium és az Ír Nemzeti Vidékfejlesztési Hálózat szakembereinek véleménye, illetve egyéb konferenciákon, szakmai beszélgetéseken elhangzottak alapján Írország egyik leginkább elismert akciócsoportja. A Helyi Vidékfejlesztési Programok bírálatakor a legmagasabb szakmai jellegű pontszámokkal büszkélkedhettek.



Az esettanulmány HACS oldalról a West Cork Development Partnership LEADER Csoport (továbbiakban WCDP LEADER HACS/tanulmányban mintául szolgáló HACS/vizsgált HACS) Helyi Fejlesztési Stratégiájára (*Írországban Üzleti Terv*), szabályozási dokumentumaira támaszkodva, illetve a vezetőkkel, munkatársakkal – Ian Dempsey, Ivan McCutcheon, Lisa Whelton, Jean O'Sullivan, Kevin Santry, Lisa Cashman, David Thuhy, Linda Burke, Ms Arran O'Driscoll, Fergal Conlon - készült interjúk alapján készült.



A teljes vidékfejlesztési rendszer áttekintéséhez a Környezetvédelmi, Közösségi és Helyi Kormányzási Minisztériumból Kelly Deidre, osztályvezető szakmai tapasztalataira, illetve az IH által a HACS-ok rendelkezésére bocsátott szakmai dokumentációkra támaszkodtunk.





A vidéki hálózati együttműködés terén az Ír Nemzeti Vidéki Hálózat részéről Ciaran Linch hálózatigazgató (balról), az Ír Helyi Fejlesztési Hálózattól (informális hálózat) pedig Brian Carty igazgató (jobbról) - nyújtott információt.



## 1. ÍRORSZÁG TÁRSADALMÁNAK, GAZDASÁGÁNAK, KÖZIGAZGATÁSÁNAK SPECIFIKUMAI

Írország 1973. január 1. óta tagja az EU-nak. Szigetország, az Egyesült Királysághoz tartozó Észak-Írországgal határos. Fővárosa Dublin.

Területe: 70 280 km<sup>2</sup>

Népessége: 4 722 028 fő (2012. évi adat)

Népsűrűsége: 62,3 fő/km<sup>2</sup>

A népesség összetétele:

0-14 év: 20,9%

15-64 év: 67,3%

65 év felett: 11,8%

Népességnövekedés: 1,112%/év

Születéskor várható élettartam a teljes lakosságra vonatkoztatva: 80,32 év

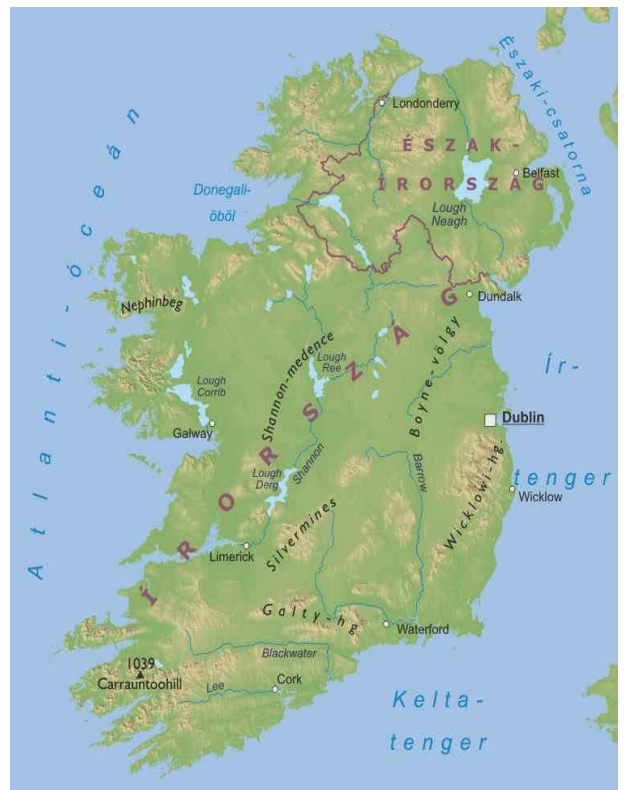
a nőkre vonatkoztatva: 82,69 év

a férfiakra vonatkoztatva: 78,07 év

Az általánosan használt nyelv az angol. Ír (gaelic) nyelven főleg a nyugati partvidék mentén beszélnek. A vidékfejlesztési

programok többségében megjelenik az ír nyelvet, kultúráját népszerűsítő szándék.

A népesség 87,4%-a római katolikus vallású, 2,9% vallja magát ír egyházhoz tartozónak, 1,9% egyéb keresztyén.



Az 1840-es évek elején még több mint 8 millióan lakták az országot. Az 1845-ben kezdődő burgonyavész miatt több mint 1 millió ember éhen halt és több millióan emigráltak az éhínség elől.

1921-ben az Angol-Ír Egyezmény kimondta a szigetország két részre szakadását. A protestáns többség lakta Észak-Írország továbbra is angol fennhatóság alá tartozik. A sziget többi része (26 megye) pedig Ír Szabadállam néven elnyerte függetlenségét. Az Írország névként 1937-ben az alkotmányban került megfogalmazásra.

Írország államformája 1949-től parlamentáris köztársaság. Politikai és kormányzati rendszere az 1937-ben elfogadott alkotmányon nyugszik. Az alkotmányt a parlament módosíthatja, a módosítást népszavazásnak kell elfogadnia. Az ország élén az államfő áll, aki közvetlen választással nyeri el mandátumát hét évre.

A végrehajtó hatalom feje a kormány, élén a miniszterelnök áll. A kormány felelősséggel tartozik a képviselőháznak.

A törvényhozó hatalmat Írországban a kétkamarás parlament képviseli. A parlament a felsőházból (szenátus) és az alsóházból (képviseelőház) áll. A hatalom elsősorban a képviselőház és a miniszterelnök kezében összpontosul.

A Szenátus 60 tagját részben választják, részben kinevezéssel nyernek mandátumot. A Képviselőház 166 tagját közvetlenül választják.

## 1.1 VIDÉKI GAZDASÁG

---

Írország gazdasága kicsi, modern, kereskedelem-függő. Míg az 1980-as években nagyon magas munkanélküliség és újabb elvándorlási hullám jellemezte az országot, az 1990-es években a strukturális átalakításoknak köszönhetően fejlődni kezdett a gazdaság, 1996 és 2007 között erős növekedést mutatott. A gyors gazdasági növekedést az alacsony iparűzési adókulcsok és a pénzügyi alapokkal való gazdálkodás is jelentősen befolyásolta. A nagy kiugráshoz hozzájárult, hogy az EU-s fejlesztési források jelentős részét infrastrukturális fejlesztésekbe és oktatásba fektették. Ezek hatására az ország nagyon gyorsan nőtte ki magát a világ egyik vezető technológiai központjává.

Az ír gazdaság egykori (1996-2007 közötti) erőteljes növekedésének motorja mindig az export volt, de fontos szerepe volt a fejlődésben a fogyasztók vásárlókedvében bekövetkezett pozitív változásnak, valamint az építőiparnak, az üzleti befektetéseknek, a nemzeti fogyasztásnak is. Ezzel párhuzamosan pedig az ír kormány számos intézkedést vezetett be, melyek az infláció, a kormányzati kiadások csökkentését, a munkaerő szakképzését és a külföldi befektetések támogatását célozták.

A világgazdasági válság különösen az ország magas arányú ingatlan és pénzügyi műveleteinek, azok fedezetlenségének köszönhetően az ír gazdaságot is megrengette.



Az ország GDP-je az elmúlt években folyamatosan csökkent. (2008-ban 3%-os, 2009-ben 7%-os, 2010-ben 0,4%-os csökkenést mutatott és gazdasági elemzők szerint a 2012-re tervezett 1,3%-os növekedés már az év eleji kilátások alapján sem volt tartható.)

A Nemzetközi Valutaalap 2010-ben közel 70 milliárd euró kedvezményes hitelt hagyott jóvá Írország számára, miután az ingatlanpiaci válság súlyosan megrengette a gazdaságát. Azóta az ország több reformintézkedést bevezetett.

Az EU stabilizációt elősegítő intézkedéseiből, kedvezményeiből többet igényeltek. Az EU-s társfinanszírozási arányt pl. 85%-ra emeltették (Görögországgal és Portugáliával együtt). A gazdasági fejlesztések dinamizálása érdekében jelenleg van engedélyeztetés alatt a vállalkozások támogatási arányának megemlése a korábbi 50%-ról 75%-ra.

2012. év elején az ír nemzet népszavazás által is megerősítette a kormány gazdaság fejlődését célzó reformtörekvéseit.

2011-ben az országos vidékfejlesztési konferencián az elmúlt évek gazdaságát az alábbiak szerint foglalták össze:

1996 és 2002 között reálnövekedés jellemezte az országot, a gazdaság export orientált volt, a kereskedelem szintén növekedő tendenciát mutatott, és jelentős építőipari beruházások voltak.

A 2003-07 időszakban erős, fenntarthatatlan növekedés volt az országban. A nemzeti kereslet jelentősen növekedett, az építőipar volt a húzóágazat, jelentősen nőtt az import.

A 2008-11-es évek a recesszió évei. Fogyasztási és beruházási területen is jelentős hanyatlás, összeomlás volt megfigyelhető. A kereskedelmi kapcsolatok javításával 2010-ben sikerült az exportot újra erősíteni.

A konferencia ezt az időszakot az ír történelem legmélyebb recessziójának értékelte, ahol együtt van jelen a bankpiaci, államháztartási és foglalkoztatási válság. A belföldi kereslet nagyon gyenge, a beruházási kedv, a fogyasztói bizalom kicsi, ugyanakkor az eddigi gazdasági intézkedések hatására az exportra termelést sikerült erősíteni és a feldolgozóipari termelés is erősödött.

A munkanélküliség azonban 2011-ben és 2012-ben is 14% felett volt.

Írországban a csökkenő GDP arány ellenére a mezőgazdaság és az élelmiszeripar nagyon erős szektornak számít, jelentős foglalkoztatási bázissal, exportrészesedéssel és nagyon erős lobbierővel.

A Nemzeti Vidékfejlesztési Programban a közvetlenül a mezőgazdaság fejlesztésére jutó támogatások aránya 90 %-os részesedéssel bír. Az Ír Helyi Fejlesztési Hálózat igazgatójának elmondása szerint ez azért alakulhat így, mert az ország gazdasága történelmileg is a mezőgazdaságon alapul. Az 1900-as évek elejére jellemző ipari forradalmak szele náluk nem volt jelentős. Gyakorlatilag a mezőgazdaság alapú országból közvetlenül a tudás alapú gazdaságba mentek át a 20. század végére, 21. század elejére.

Írországban ma is számos mezőgazdasági lobbiszervezet van és a Nemzeti Vidéki Hálózat feladatai is leginkább az 1-2 tengelyre koncentrálnak.

Az ország több mint 60%-a mezőgazdasági terület, amelynek 64%-át állattenyésztésre, legeltetésre, 27%-át szilázs és szénatermelésre használják, és csak 9%-án termelnek gabonaféléket és egyéb, emberi fogyasztásra alkalmas növényeket. Az erdősültségi arány 9%. (az EU országai közül a legkevesebb).

A vidékfejlesztési szakértők évek óta hangsúlyozzák a mezőgazdasági vállalkozások azon problémáját, hogy diverzifikáltságuk elenyésző, csupán 2%, míg Angliában 30% feletti. A nem mezőgazdasági kisvállalkozások diverzifikáltsága ugyanakkor magasabb arányú, mint Angliában. A kutatási szakemberek a mezőgazdaság egyik fő fejlesztési irányának tekintik a diverzifikáció erősítését, a gazdálkodók több lábon állásának ösztönzését. Ezen a területen nehéz a helyzetük, mert a 2011-ben végzett ez irányú kutatások alapján megállapítást nyert, hogy a gazdálkodók diverzifikációs hajlandósága is nagyon alacsony. A megkérdezettek több mint 60%-a nyilatkozott úgy, hogy nem érdekelt a diverzifikációban.

Egy 2007. évi felmérés alapján Írországban a vállalkozások több mint 50 % innovációs tevékenységet is végez a gazdálkodásában. Ezek többségében vevőkkel, szállítókkal működnek együtt, de az innovációs tevékenységekben jelentős szerepet vállalnak a nemzeti hivatalok és oktatási intézmények is.

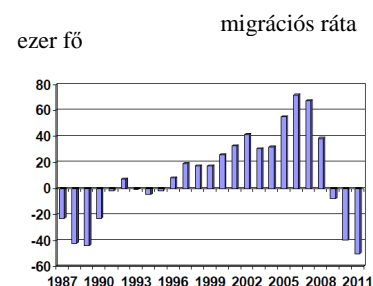
## 1.2 VIDÉKI TÁRSADALOM

Írország migrációs folyamata nagyon tanulságos, teljes összhangban mozog a gazdaságfejlesztési intézkedésekkel, a gazdasági teljesítménnyel.

Az 1840-es évektől 1960-as évekig 3 millió alá csökkent az ország lakossága.

1991-ig nem volt túl jelentős a bevándorlás, leginkább a korábban elvándorlók közül tértek haza a '70-es évek után az átmenetileg javuló gazdasági helyzet hatására.

A nagyobb méreteket öltő bevándorlás az 1990-es években a strukturális átalakításoknak köszönhető gazdasági növekedés hatására indult el. Először a hazájukba visszatérő írek és azok leszármazottai, majd a kedvező munkalehetőségeket kereső idegenek telepedtek le az országban. 1996-ban fordult pozitívba a migrációs mérleg. A TEGASC által 2011-ben az országos vidékfejlesztési konferencián közreadott migrációs adatok alapján a nettó migrációs ráta 2008-tól kezdődően megint negatív.



tegasc  
Source CSO and ESRI

Az ír kormánynál az ország migrációs trendje folyamatos központi kérdés volt, de az utóbbi évtizedben a bevándorlási szerkezet is jelentősen változott, ami nehezíti a bevándorlási politika formálását.

Az 1990-es évek elején a bevándorlók közel 70%-a ír származású (hazatérő) volt. 2002-ben ez már 40 % alatt maradt. Tovább nehezíti a bevándorlási helyzetet, hogy a leszármazottak családtagjaiként Nagy-Britanniából és Amerikából betelepülők aránya is csökken, nő viszont az EU tagállamon kívülről betelepülők aránya (2002-ben már több mint 30%)<sup>1</sup>

Írorszáiban a LEADER vidékfejlesztési csoportok megalakulása előtt helyenként már 10-20 éves múlttal rendelkező helyi fejlesztési közösségek működtek. A közösségek jellemzően nem a teljes településfejlesztést átfogóan felkaroló csoportok voltak, hanem a gazdasági, társadalmi élet különböző ágait fogták össze.

Amikor 1991-ben a LEADER program elindult, ezek az emberek már „vidékfejlesztési szakértők” voltak. Valós tudással rendelkeztek arról, hogyan kell feltárni a közösségi igényeket, hogyan kell ezekre közösségi módszerekkel reagálni. A helyi önkormányzatok soha nem váltak ebben a folyamatban igazán érintetté. Ők hagyományosan a közellátási feladatokkal foglalkoztak.

A civil közösségek működése máshogy van szabályozva Írorszáiban, mint Magyarországon. A jogi személyiséggel rendelkező non-profit szervezet náluk jogilag céggént működik (Company limited by guarantee). Ez hozzávetőlegesen megfelel a magyarországi jogrendszerben ismert non-profit kft-nek.

Írorszáiban jelentősebb azon civil szerveződések száma, amelyek nem rendelkeznek jogi személyiséggel.

A LEADER csoportok számára nem a szervezeti forma, hanem a közösségek működési mechanizmusa a fontos, annak módjai, hogyan működhetnek eredményesebben, hogyan vállalnak felelősséget a változásokért, a jövőjük formálásáért.

A helyi közösségek jellemzően önszerveződők. Ezek manapság is valamilyen specifikus téma, illetve érdek köré csoportosulnak pl. idősök ellátása, környezetvédelem, „mentsük meg a dzsungel élővilágát”, stb.

Ahhoz, hogy egy civil közösség pályázni tudjon, nem kell, hogy bejegyzett civil szervezet legyen. Csak a nagyobb léptékű projekteknél szükséges a jogi személyiségű szervezet, a promóciós jellegű programok, rendezvények, kisebb léptékű fejlesztések esetén nem. Ilyen esetekben „csupán” egy felelős magánszemélyre van szükség, aki a „nevét adja” a projekthez. Ő magánszemélyként nyújt be pályázatot. A támogatási forrást a magánszámlájára kapja. Az a felelős a projektért, aki aláírja a támogatási ajánlatot.

---

<sup>1</sup> Két Európai Unió tagállam migrációs szakpolitikájának összehasonlító elemzése/Németország és Írország esete - Tanulások a hazai migrációs politika számára (Hárs Ágnes-Kovács András-Tóth Judit)

Írországban a civil szerveződések jelentőségét az is alátámasztja, hogy számos szolgáltatást nem közigazgatási szervek látnak el, hanem civil közösségek, non-profit szervezetek.

A jelentősebb területi hatókörű civil szervezetek egy hosszú partnerségi folyamat során hálózatokba tömörültek. 2003-ig 104 helyi civil szervezet működött 3 hálózatban LEADER vidékfejlesztési, szociális és társadalmi integrálódás, bevonódás területén. 2003-2009 között ezek a szervezetek egy kohéziós folyamat során átcsoportosultak, összeolvadtak. Ennek hatására mára 53 szervezet működik (köztük a 36 LEADER HACS szervezete) ezeken a területeken. Ezek a szervezetek az Ír Helyi Fejlesztési Hálózatba tömörülve 3 szakmai albizottságon keresztül fognak össze.

A civil önszerveződések alapja, hogy az önkéntességnek nagy hagyománya van az országban. Annak érdekében, hogy az önkéntes munka pénzügyileg is kimutathatóvá váljon, nemzeti szinten meghatározott órabéreket állapítottak meg. Ezek kifizetésre ugyan nem kerülnek, de a kimutatásuk több szempontból is hasznos. A pályázati támogatásoknál például az önerő bizonyos %-a erejéig elszámolhatóak. Az önkéntes munka értékét a magyarországi KSH-hoz hasonló szervezet állapítja meg különböző kategóriákba sorolva (pl. szellemi munka, adminisztráció, erőgépi munka).

### 1.3 KÖZIGAZGATÁS 2

---

Az ír állam rendkívül centralizált. A megyék (és megyei jogú városok) tevékenysége felett igen szoros állami felügyelet van. A szolgáltatások többségét nem az önkormányzatok látják el, hanem külön állami hatóságok, különböző területi egységekbe tagolva (Pálné [2001]).

Írországnak 2 NUTS II szintű régiója van (észak és dél), amelyek jelentősége meglehetősen kicsi. Feladatuk a Nemzeti Fejlesztési Terv és a regionális operatív programok közötti koordináció, illetve az ez irányú közszolgáltatások koordinálásának elősegítése, az EU-s programok hatásának nyomon követése.

A 7 NUTS III szintű kisebb regionális terület egység fejlesztésekben betöltött szerepe meghatározó. Feladatuk a gazdasági, kulturális, szociális fejlesztési stratégiák koordinálása, területi tervezési feladatok ellátása. Az ír Területfejlesztési Stratégiával összhangban az általuk készített útmutatások helyi, területi szinten meghatározóak.

A NUTS IV szinten van az ország 26 megyéje (county), és 5 megyei jogú városa. Az egyik legnagyobb közülük Cork megye. (Ezen belül tevékenykedik a tanulmány készítéséhez alapul szolgáló LEADER csoport is.)

---

<sup>2</sup> A Hétfa Elemző Központ - „Kormányozni lehet ugyan távolról, de igazgatni csak közelről lehet jól...”

Minden megyében van helyi kormányzati hatóság. A megyei a legalacsonyabb szintű közigazgatási egység az országban. A LEADER csoportok által kezelt fejlesztési forrásokon kívül minden fejlesztési program vonatkozásában ezen a szinten zajlik a gyakorlati, fizikai tervezés. A megyék önállóan gazdálkodnak a befolyt adókkal, az állami kiadások legnagyobb aránya ezen a szinten kerül felhasználásra. A közigazgatási feladatellátások (pl. oktatás, egészségügy, szociális ellátás) szintén itt csoportosulnak. A megyéken belül létezik mintegy 3440 adminisztratív egység, a választóközvetek, de ezeknek nincs közigazgatási szerepük.



A mindennapi ember ezekről nem is tud.

Működnek még az 1921 előtti (Írország függetlenségének kikiáltása) időszakra visszanyúló városi tanácsok a nagyobb városokban, de ezek funkciója, forrása mára jelentéktelenné vált. Feladataik legnagyobb része párhuzamos a megyékével.

A helyi önkormányzati szint Írországban nem túl meghatározó. Főként kommunális, közüzemeltetési feladatokat látnak el (pl. helyi utak karbantartása, szemétszállítás, közvilágítás biztosítása).

Jelenleg van folyamatban egy átfogó közigazgatási reform kidolgozása, amely során várhatóan számos városi tanács összevonását fogják javasolni. A kormányzat szeretné az önkormányzatok szerepét megerősíteni és feladataikat kiterjeszteni fejlesztési területekre is.

A közigazgatási reform a jelenlegi információk alapján hatással lehet a LEADER csoportok által végzett vidékfejlesztési feladatokra is.

A LEADER program megvalósításáért felelős Környezetvédelmi, Közösségi és Helyi Kormányzati Minisztérium szakemberei azt ösztönzik, hogy a fejlesztések koordinálása továbbra is maradjon a jelenleg is működő HACS-oknál. Azt szeretnék, ha a helyi önkormányzatok jobban befolynának a szociális és kulturális fejlesztésekbe, jobban segítenék a társadalmi bevonódást.

Fontosnak tartják egy olyan rendszer kidolgozását, ahol a helyi kormányzat és a LEADER jellegű közösségi fejlesztési folyamat közelebbi munkakapcsolatba kerülhet egymással.

#### 1.4 EGYÉB SPECIFIKUMOK

---

Az ír vidékfejlesztési szakemberek többször nyomatékosították, hogy a LEADER csoportok azért is tudtak helyi/térségi központi fejlesztési ügynökség-szerű szervezetté fejlődni, mert a közösségi alapú együttműködések, fejlesztéseket hagyományosan nem fogta össze semmilyen szervezet Írországban.

A LEADER program szinte az ország teljes területén valós úrt töltött be, mert voltak ugyan ágazati jellegű civil szerveződések, de nem volt jellemző az ezen szervezetek közötti összehangolt, egymást erősítő jellegű tervezés, együttgondolkodás. Egy-két helyen volt csupán hasonló jellegű közösségi kezdeményezés korábban.

A teljes ír LEADER program irányítását, Magyarországitól való különbözőségét áthatja az a tény, hogy az EU-n belül mind saját véleményük, mind számos EU-s szakértő tapasztalata alapján náluk van a HACS-oknak a legnagyobb autonómiája.

A jelen tanulmányhoz mintául szolgáló HACS igazgatója többször kiemelte: „A kockázattal nincs baj. Az a lényeg és a legfontosabb, hogy megértsük a kockázat jelentőségét és menedzselni tudjuk.”

A nagyobb önállóság több ellenőrző szervet is jelent. A nemzeti szerveken felül közvetlen ellenőrző szervként jelenik meg az Európai Bizottság az Európai Számvevőszék is.

Írországban a LEADER Csoportok az EMVA 3. és 4. tengelyén túl számos nemzeti fejlesztési program megvalósításában is részt vesznek.

**Az EMVA-n belül az alábbi intézkedések valósíthatóak meg a LEADER csoportok által:**

311: Mezőgazdasági tevékenységek diverzifikációja (nem mez.gazd. tevékenységgé)

312: Vállalkozások indítása és fejlesztése

313: Turisztikai fejlesztések ösztönzése

321: Alapszolgáltatások vállalkozók, vidéki szereplők részére

322: Falumegújítás, fejlesztés

323: Vidéki örökség megőrzése és fejlesztése

331: Képzés, készségfejlesztés, információnyújtás

341: Készségek elsajátítása, animáció HVS megvalósítása érdekében

41: LEADER módszertan megvalósítása – 3 tengelyen keresztül

421: Együttműködési projektek

431: HACS működési költség

Az Ír kormányzat nem tervezett a 41-es intézkedéscsoporton belül 411, 412 intézkedéseket, melyeken az 1., 2., tengelyekhez illeszkedően is lehet tervezni, mint pl. Magyarországon. Ezáltal az 1., 2. tengelyre nem tudnak a LEADER program keretében projekteket generálni. Ezt a szakértők jelenleg tervezői hiányosságnak tekintik.

A 3. tengelyen belül nem lehet Annex 1 termék feldolgozását támogatni, amely a vezetés számára csak a félidős program felülvizsgálat során derült ki. Így az összes addig megítélt alapélelmiszer feldolgozást elősegítő projektre nemzeti forrást kellett utólagosan biztosítani. Az ügyfelektől utólagosan nem kerülnek visszavonásra a források. Az állam vállalja a felelősséget a problémáért.

A LEADER csoportok által csak 10 főnél kevesebb alkalmazottal dolgozó vállalkozás támogatható.

Szintén a félidős program felülvizsgálatot követően módosult a nemzeti szintű LEADER forrásallokáció is. Míg az első időszakban az üzleti tervek minőségétől függően minden LEADER csoport meghatározott fejlesztési forrással rendelkezett, ez mostanra már nem így van. A forráslekötési arány alacsonyabb volt az elvártnál, ezért a LEADER forrásokat központi elosztásba helyezték vissza, egy intézkedés kivételével. A HACs-oknak jelenleg az értékelő bizottság és az elnökség döntése között jeleznie kell az IH felé a forrásigényt. Az IH 10 napos határidővel jelzi a HACs felé, hogy az igényelt forrás rendelkezésre áll-e, és opcionálisan lekötési számukra a jelzett összeget.

A HACs-ok jövője szempontjából fontos, hogy 2012-ben közigazgatási reformot készít elő a kormány. Jelenleg folyik a HACs és a helyi kormányzat szervezeti összehangolásának, illeszthetőségének a vizsgálata.

## 2. A LEADER ÉS A NEMZETI FINANSZÍROZÁSÚ LEADER TÍPUSÚ PROGRAMOK ALAKULÁSA

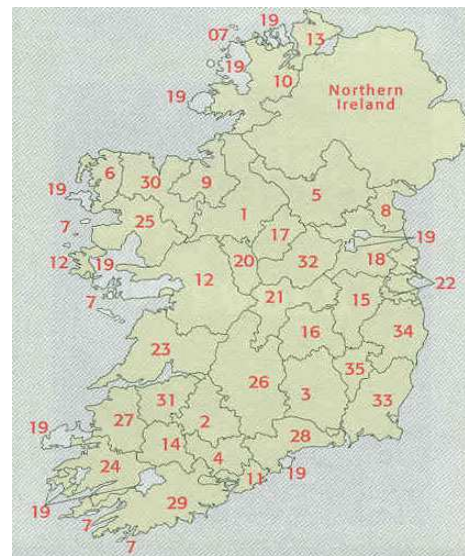
### 2.1 A FOLYAMAT

Írországban 1991 óta működik a LEADER program.

A LEADER I programban még csupán 17 HACs-ot választottak ki, a LEADER II. a meglévőkhöz felül további 17-et, amivel az ország teljes vidéki területe lefedetté vált.

A LEADER+ programban először csak 22 csoport kapott HACs címet, majd a program megvalósítási időszak közben a hazai finanszírozású Nemzeti Vidékfejlesztési Program Segítségével újabb 13 HACs-ot vontak be, ami által szintén lefedetté vált az ország teljes vidéki területe.

HACs-ok a LEADER+ időszakában (2000-2006)



Forrás: Közösségi, Vidékfejlesztési és Gal Ügyek Minisztériuma

2008. novemberben összesen 36 HACS-ot választottak ki a 2007-2013-as tervezési időszakra, amely továbbra is biztosította az ország vidéki területének teljes lefedettségét.

A HACS-ok átlagterülete 2000 km<sup>2</sup> alatti és 70 000 fő körüli népességgel rendelkezik

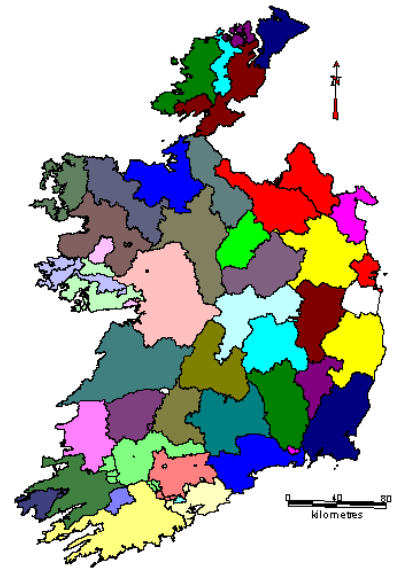
A csoportokkal 2009. januárban kötött szerződést az IH.

Az első kötelezettségvállalások 2009. júliusban voltak.

A vidéki területek lehatárolása eltér az OECD (150 fő/km<sup>2</sup> népsűrűség) ajánlástól.

A Nemzeti Területfejlesztési Stratégia alapján 22 nagyvárosi jellegű településkörzeten kívül Írország teljes területe vidéki jellegűnek számít.

HACS-ok a LEADER 2007-13-as időszakban



Forrás: Tipperary Intézet

### ***A LEADER pénzügyi súlya a 2007-13-as időszakban<sup>3</sup>***

Írországban a programozási időszakban nagy viták folytak a forráselosztásról. Eredetileg úgy tervezték, hogy a 4. tengelyre 5%-ot csoportosítanak, a 3. tengelyre 10%-ot. A mezőgazdasági lobbiban azonban nagyon erős volt, amely hatására a 3. és 4. tengelyre összesen 10%-nyi EMVA támogatási forrás került.

#### **Forrásmegosztás a tengelyek között**

	<b>Támogatási forrás (nemzeti és közösségi együtt) ezer euro</b>	<b>Támogatási forráson belüli arány %</b>	<b>Közösségi támogatás ezer euro</b>	<b>Közösségi támogatási forráson belüli arány %</b>
1. tengely	396 695	10	241 766	10
2. tengely	3 396 843	82	1 868 264	80
3. tengely*		-	-	-
4. tengely*	314 813	8	235 185	10
Technikai segítségnyújtás	6 000		3 000	
<b>Összesen</b>	<b>4 114 351</b>	<b>100</b>	<b>2 348 215</b>	<b>100</b>

\*A 3. tengely intézkedései LEADER megközelítéssel kerülnek végrehajtásra.

<sup>3</sup> Ír Nemzeti Vidéki Stratégia



## 2.2 A HACCS-OKON KERESZTÜL MEGVALÓSULÓ INTÉZKEDÉSEK 2007-2013-BAN

Írországban a 3. és 4. tengely intézkedéseinek végrehajtása teljes egészében a HACCS-okon keresztül valósul meg.

Az 1. és 2. tengelyre nem tervezhetnek a stratégiájukban.

Mivel nemzeti szinten a 4. tengelyen belül nem terveztek 411., 412. intézkedésekre, nagyon szigorúan le kell határolniuk az 1. és 2. tengelytől a támogatásaikat.

### A 3 tengely intézkedéseinek forrásmegoszlása (413 intézkedésre tervezve)

3. tengely jogcímei	Közösségi támogatás ezer Euro
311: Mezőgazdasági tevékenységek diverzifikációja	12 266
312: Vállalkozások indítás és fejlesztése	35 530
313: Turisztikai fejlesztések ösztönzése	33 424
321: Alapszolgáltatások vállalkozók, vidéki szereplők részére	36 527
322: Falumegújítás, fejlesztés	39 903
323: Vidéki örökség megőrzése és fejlesztése	39 645
331: Képzés, készségfejlesztés, információnyújtás	21 681
341: Készségek elsajátítása, animáció HVS megvalósítása érdekében	25 495
<b>3. tengely összesen</b>	<b>244 471</b>

### Forrásmegoszlás a LEADER megközelítés intézkedései között

LEADER megközelítés	Közösségi támogatás ezer Euro
413: Életminőség/diverzifikáció	<b>244 471</b>
421: Együttműködési projektek	7 878
431: HACCS működési költség	62 464
<b>Összesen</b>	<b>314 814</b>

### Nemzeti szinten meghatározott támogatható projekt típusok, maximális támogatási arányok és összegek

Intézkedések	Projekt típus	Maximum támogatási arány	Maximum támogatás (euro)
311: Mezőgazdasági	Beruházási Tanulmány és egyéb nem	50%*	150 000

tevékenységek diverzifikációja	beruházási fejlesztés	75%	30 000
312: Vállalkozások indítás és fejlesztése	Beruházás/Közösségi Információtechnológia	75%	150 000
	Beruházási (nem közösségi)	50%*	150 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási fejlesztés (közösségi)	90%	30 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási (nem közösségi)	75%	30 000
313: Turisztikai fejlesztések ösztönzése	Beruházási (közösségi)	75 %	150 000
	Beruházási (nem közösségi)	50%*	150 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási fejlesztés (közösségi)	90%	30 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási (nem közösségi)	75%	30 000
	Szálláshely	50%*	150 000
321: Alapszolgáltatások vállalkozók, vidéki szereplők részére	Beruházási (közösségi)	75%	150 000
	Beruházási (nem közösségi)	50%*	150 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási fejlesztés (közösségi)	90%	30 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási (nem közösségi)	75%	30 000
322: Falumegújítás, fejlesztés	Beruházási (közösségi)	75%	150 000
	Beruházási (nem közösségi)	50%*	150 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási fejlesztés (közösségi)	90%	30 000
	Tanulmány és egyéb nem beruházási (nem közösségi)	75%	30 000
323: Vidéki örökség megőrzése és fejlesztése	Beruházási (közösségi)	75%	150 000
	Beruházási (nem közösségi)	50%*	150 000
	Tanulmány és egyéb nem	90%	30 000

	beruházási fejlesztés (közösségi)		
	Tanulmány és egyéb nem beruházási (nem közösségi)	75%	30 000
331: Képzés, készségfejlesztés, információnyújtás	Képzés	100	150 000
	Beruházás/Közösségi Információtechnológia	75	150 000
	Eszközbeszerzés	50	150 000
341: Készségek elsajátítása, animáció HVS megvalósítása érdekében	Képzés, animáció, működés	100	Nem limitált
	Eszközbeszerzés	50	Nem limitált
421: Együttműködési projektek	A 3. tengely projektípusainak megfelelően	100	7 500
	Előkészítés		
431: HACS működési költség	Működési költség	100	Nem limitált

## 2.3 EREDMÉNYEK, HATÁSOK

Írországban a helyi önkormányzati rendszer gyengesége is jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy a LEADER csoportok viszonylag gyorsan szervező erővé váltak a helyi, térségi fejlesztésekben. A napjainkra jellemző viták többsége arról szól, hogy van-e és ha igen, hol van párhuzamosság más helyi fejlesztő szervezetek munkájával? Hogyan, mi módon lehet mérni a csoportok munkájának helyi jelentőségű hozzáadott értékét? A HACS-ok leginkább a generáló, koordináló, ösztönző, szemléletformáló jellegű helyi fejlesztési tevékenységeket látják el, segítve a kisebb közösségek, illetve ezek önszerveződő képességének erősödését.

A LEADER közösségek önkéntes alapon szervezik magukat. A jogfolytonosság jellemző, de van példa újjáalakulásra, területek leszakadásával egyidejűleg más csoportokhoz való csatlakozásra és csoportok összevonódására is.

*A WCDP LEADER HACS vezetője az első LEADER csoportok megalakulása óta, 21 éve dolgozik a programban. A programot azért is tartja ideálisnak, mert a helyi közösségek számára elérhetővé tesz forrásokat és felelősséget ruház rájuk, ahogy azt a helyi közigazgatás soha nem tette volna. Tapasztalata alapján a program segítségével olyan valós, alulról jövő kezdeményezések valósulnak meg, ahol az emberek közösségi alapokon felelősséget, kötelezettségeket vállalnak (akár személy szerint is). Ez korábban nem volt jellemző.*

A LEADER program beágyazottsága Írországban nagyon erős.

A LEADER módszertant illetően több mint 20 éves tapasztalattal rendelkeznek. A következő EU-s tervezési ciklusra készülődést célzó, vidékfejlesztési témájú konferenciákon mindig követendő mintaként szolgálnak.

Helyenként a LEADER programot koordináló szervezetekkel párhuzamosan működtek a különböző területi egységeket lefedő Helyi Közösségfejlesztési Partnerségek, amelyek leginkább szociális, illetve társadalmi integrálódást erősítő területeken fejtették ki a tevékenységüket - mára ezek a szervezetek egybeolvadtak a LEADER Fejlesztési Partnerségekkel. (Volt olyan terület, ahol eleve ezen szervezetek kezdték el a vidékfejlesztési program koordinálását is.)

Az ír csoportok a LEADER programon kívül több nemzeti projektet koordinálnak.

Ezek például: Nemzeti Helyi és Közösségfejlesztési Program, Melegebb Otthonért Program, TÚS - közösségi kezdeményezés a szakmai gyakorlati helyekért, Vidéki Szociális Program, Nemzeti Túra Program.

A HACS animációs tevékenysége során a tagjaik közötti együttműködésre, illetve projektgenerálásra is szervez különböző témájú tréningeket, képzéseket. Ezek szintén nagyon hatékonyak. A hálózati együttműködéseiket úgy is erősítik, hogy az általuk koordinált nemzeti projektek vonatkozásában helyi közösségekkel működnek együtt a helyiek minél könnyebb elérése érdekében. Így a hálózati együttműködések által még jelentősebb beágyazódási folyamat jellemző, amely stabilan, helyi lábakon áll.

Íly' módon a közvetlen partnerségi együttműködésekben 60-70 szervezettel van kapcsolatuk. Az ernyőszervezeteken keresztül pedig jelentősen többszöröződik az együttműködők köre.

A lakosság részéről a bevonódást fokozottan erősíti az önkéntes munka nemzeti szintű elismertsége és pályázati önerőként való elfogadása.

A LEADER csoportok közötti együttműködés leginkább projekt szinten valósul meg. Nemzeti szintű összefogás is jellemző, amelyet az Ír Helyi Fejlesztési Hálózat koordinál.

---

## 3. A LEADER VÉGREHAJTÁS SPECIFIKUMAI

---

### 3.1 AZ AKCIÓCSOPORTOK KIALAKÍTÁSA

#### Szabályozás

---

Írországban nincs külön nemzeti jogszabály, amely a LEADER HACS-ok kialakításáról, működéséről rendelkezne.

A HACS-ok kialakításához a jogi alapot a 1698/2005 és a 1974/2006 EK rendeletek nyújtják.

Nemzeti szinten szabályozó jellegű még az Ír Nemzeti Vidékfejlesztési Program, az IH által kibocsátott, kimondottan a 3., 4. tengelyre vonatkozó Működési Szabályzat és az ezt kiegészítő dokumentumok.

## Jogi forma

---

Írországban minden HACS non-profit cég formában működik.

Ez nem számít speciális előírásnak, a jogi személyiségű szervezetként működő civil szervezeteknek ez a hivatalos jogi formája.

Az IH által kiadott szabályzat és útmutatók az akciócsoport kialakításával kapcsolatban többek között az alábbi témákat érinti:

- cégalapítással kapcsolatos elvárások
- minimális vállaltirányítási szabályzat/politika
- az elnökség/döntéshozó testület kiválasztásának folyamata
- a döntéshozó testület tagjainak kiválasztásánál a szektorok, pillérek képviselőire vonatkozó elvárások
- tagok elvárt létszáma
- alapító okirat minta

A szervezeti formából adódik, hogy a hálózatszervezés és partnerség építés Írországban nem eredményezi a tagság létszámának emelkedését csupán valamilyen formájú együttműködést.

A cég elnökségében lévő szervezetek jellemzően további szakmai vagy egyéb közösségeket fognak össze, illetve részükre szolgáltatnak különböző területeken.

Ez hatékonyan erősíti a széles körű partnerség építést.

A vizsgált akciócsoportnál az elnökségen és pályázat értékelő csoporton túl van gazdaság- és szociális fejlesztési csoport, akikkel időről időre átbeszélnek az aktuális területi, fejlesztési témákat.

## Területi lehatárolás

---

A HACS-ok területi lefedettsége 1991-től mostanáig folyamatosan formálódott.

Beágyazódottságuk miatt mára nem válik szét a HVS elkészítésének időszaka a HACS formálódásától. A HACS területi lehatárolásának nincs külön folyamata. Az a szervezet, aki elkészíti a területre a HVS-t/Üzleti Tervet, lehatárolja a maga területét. Ha valamely okból kifolyólag bizonyos területek/szervezetek össze szeretnének olvadni, azt jellemzően maguk döntenek el.

2003-2009 között volt azonban egy kohéziós folyamat, amely keretében az országban működő 3 hálózat (LEADER, Közösségi Partnerség, PLANET) helyi szervezeteinek összevonódását nemzeti szinten erősen ösztönözték. Ennek hatására több helyen is voltak átalakulások. Ez azonban egy folyamat eredménye volt, nem egyik évről a másikra kellett megvalósulnia a szervezeti integrálódásoknak.

Nemzeti szinten a HACS-ok területi lehatárolását nem szabályozzák szigorúbban, mint az EU-s rendelet. Van azonban egy már említett külön engedmény, így az általánosan alkalmazottnál megengedőbben járnak el a területek népességszámát és népsűrűségét illetően. A vidéki területek lehatárolása az ír Nemzeti Területfejlesztési Stratégiában történik. Ez alapján 22 nagyvárosi körzeten kívül a teljes ország területe vidékinek számít.

A programozási időszakban az „összefüggő területi egység” elve alól is felmentést kapott az állam a szigetek és az ír nyelvterületek vonatkozásában. Így engedélyezték, illetve ösztönözték, hogy az ír nyelvterületek és a szigeti területek egy-egy LEADER csoportot alakítsanak. Ez nem bizonyult jó döntésnek. 2012 közepén zajlott a csoportok átalakítása, mert a területi távolságok, az adottságok különbözősége nem tették lehetővé a hatékony fejlesztést.

*A tanulmány alapjául szolgáló WCDP LEADER csoportban is átalakítás történt, mert egy a területük közepén lévő ír nyelvű településre is kiterjesztik a stratégiájukat. Ez a megvalósítás jelen fázisában elég nagy probléma. Nehéz a gyors átszervezés, kommunikálás, projektgenerálás, lassú a forrásátcsoportosítás.*

A csoportok lakosságszáma alapvetően 5-150 ezer fő között került meghatározásra. Ettől azonban egyedi esetekben el lehet térni felfelé és lefelé is. Jelenleg a csoportok hozzávetőlegesen egyharmada 100 ezer főnél magasabb lakosságszámú. Ennek a megengedő szabályozásnak köszönhetően a terület és népességszám is meglehetősen különböző. Az átlagterület 2000 km<sup>2</sup>, de van 3000 km<sup>2</sup> feletti is. Az átlagos népesség 70 ezer fő körüli, de van 150 ezer fő feletti is.

A HACS lehatárolásról az EU-s irányelvek betartása mellett a HACS vezetősége dönt. A településeknek nincs választási lehetősége.

A LEADER csoportok szakmaisága által biztosított a folyamatosság. Szervezetileg elvileg van lehetősége más partnerségnek is pályázni, azaz Üzleti Tervet benyújtani az Irányító Hatósághoz ugyanazon területre, de gyakorlatilag nincs esélyük nyerni a meglévő szervezetek beépültsége miatt.

Az előző időszokról a jelenlegire való átállás során 1-2 helyen volt csupán területi módosulás.

*A WCDP LEADER HACS területi lefedettségében is volt változás. Korábban kisebb terület tartozott hozzájuk. Jelenleg az egyesülés által Clonakiltyben és Bantryban is működtetnek irodát.*

*A LEADER+ idején a HACS központja Clonakiltyben volt, a Nyugat-Corki LEADER Fejlesztési Partnerség nevet viselték. Bantryban székel a Helyi Közösségfejlesztési Partnerség, akik leginkább szociális, társadalmi integrációval foglalkoztak. A jelenlegi programozási ciklusra a két non-profit cég egyesült Nyugat-Corki Fejlesztési Partnerség néven, Clonakilty központtal. A Bantry-ban lévő szervezeti egység*

azonban jelentős önállósággal bír és a fő tevékenységi területeiket is megtartották. Ők is a hálózatok helyi szervezetek integrálását célzó kohéziós folyamat hatására egyesületek, de az egyesülés körülményeit, módját a partnerségek közösen határozták meg.

## Szervezeti struktúra és kapacitás

---

Az IH az pályázati időszakban meghatározta, hogy a non-profit cégek tulajdonosi, azaz partnerségi körében 4 fő pillérnek kell megjelennie. Ezek: helyi önkormányzati partnerek, szociális partnerek, közösségi partnerek, jogi (szabályozási) partnerek.

Ezen túlmenően EU-s jogszabályi alapot természetesen minden HACs-nak tartania kellett, miszerint a döntéshozó testületben a közsféra aránya 50% alatti.

*Ennek szabályozása nemzeti szinten:* A döntéshozó testületben a gazdasági és szociális partnerek, valamint más a civil társadalmi egység, mint pl. a mezőgazdasági termelők, nők és fiatalok egyesületeinek minimum 50%-os képviseleti szint biztosítása kötelező.

Az ország minden HACs vezetőségében egységesen 24 szervezet vesz részt, akik eldönthetik, hogy személy szerint kit delegálnak a HACs-ba. A küldő szervezet évente változtathatja az őt képviselő személyt.

Ha valaki inaktív, akkor a HACs vezetősége kérheti a szervezettől új személy kijelölését. Ha egy szervezet inaktív, a vezetőség dönthet új szervezet bevonásáról.

Erről az IH-t tájékoztatni kell.

Előfordul, hogy egyes vezetőségi helyek a fentiekből kifolyólag bizonyos ideig nincsenek betöltve.

A tanulmányban mintául vett HACs vezetőségében 5 megyei tanácsi képviselő vesz részt a *helyi önkormányzati pillér* képviseletében.

*Szociális partnerek:* Gazdálkodók Egyesülete, Társadalmi Együttműködésért Társaság, Szakszervezeti Kongresszus, Vállalkozói és Munkáltatói Szövetség

*Közösségi partnerek:* Közösségi és Önkéntes Fórum (ennek a szervezetnek körzetenként vannak képviselői) 8 körzet képviselője

*Jogi (szabályozási) partnerek:* Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Fejlesztési Hatóság, Cork Megyei Szakképzési Bizottság, Ír Tengeri Halászati Tanács, Egészségügyi Szolgáltatások Végrehajtási Intézete, Corki Vállalkozási Testület.

A vezetőség tagjaiban a testületi üléseken folyamatosan tudatosították, hogy a programmal szemben szervezeti szintű és személyes felelősségük is van. Ebben a döntési pozícióban ők egy cég igazgatósága. Jogi és pénzügyi következményei vannak a döntéseiknek, amiért vállalni kell a felelősséget is.

A vezetőségi tagok társadalmi megbízatásban látják el a feladataikat. Tiszteletdíjat, fizetés nem kapnak, csak útiköltség térítést.

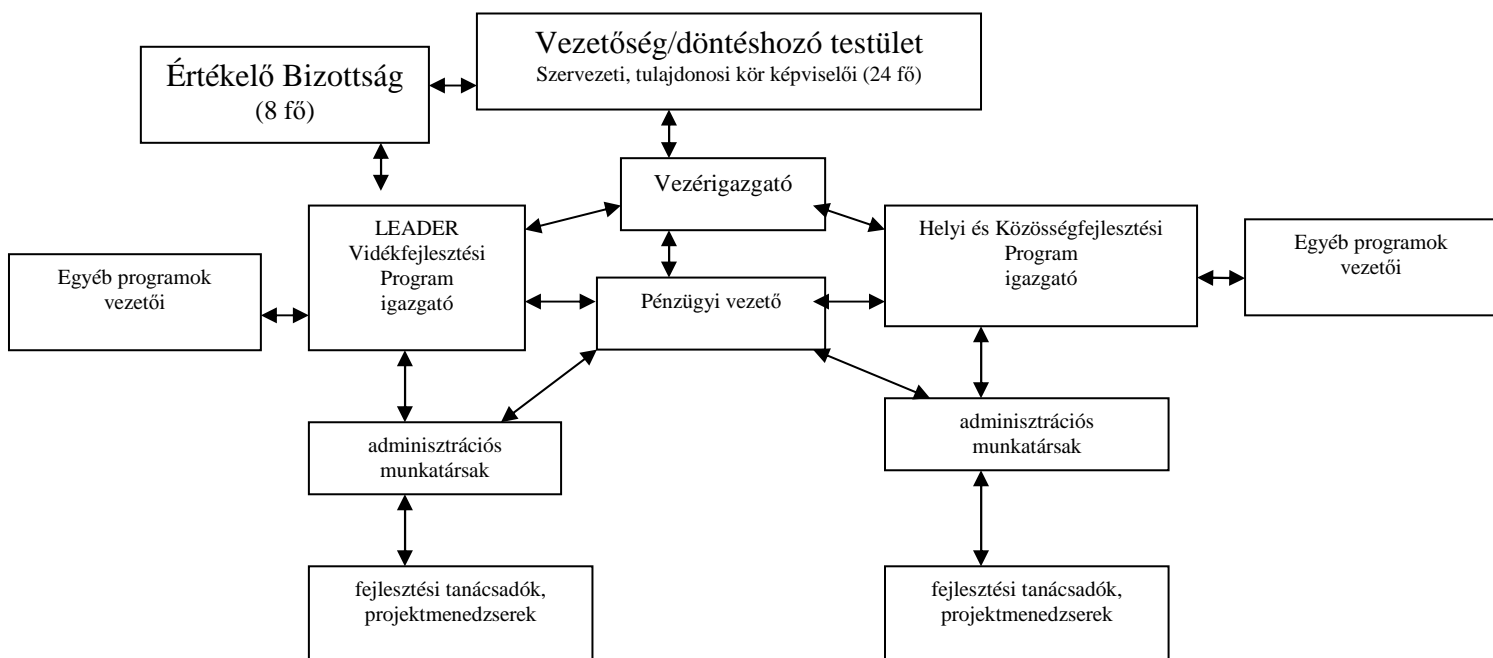
Az elnök 2\*3 évre választható. A 2. ciklust követően kihagyással 1 ciklusra még újraválasztható. (Ez a vizsgált szervezetnél nem fordult még elő.)

A cégvezetőség/döntéshozó testület minden második hónapban találkozik. A fő feladataként a nemzeti jogszabályoknak megfelelően gondoskodik a cég koordinatív jellegű irányításáról, dönt pénzügyi, stratégiai kérdésekben. A pályázatok támogatásával kapcsolatban a végső döntéshozatali hatáskört a vezetőség gyakorolja.

Az IH által kiadott Működési Szabályzat előírja, hogy a vezetőség köteles létrehozni az Értékelő Bizottságot. A vezetőség és a bizottság közötti tagi átfedés nem lehet.

A vizsgált akciócsoportnál a döntéshozó testületen és az értékelő bizottságon túl működik még 2 fejlesztési csoport (gazdasági- és szociális), amelyek tagjaival időről időre átbeszélnek az aktuális területi, fejlesztési témákat. A csoport tagjai jellemzően aktív szervezetek képviselői a működési területen, akikkel újabb projekteket kezdeményeznek a HVS keretében, átbeszélnek az aktuális társadalmi, gazdasági, szociális problémákat, kihívásokat. A HACS által koordinált projektekről előzetesen ezek a csoportok is tárgyalnak.

#### A LEADER csoportok általános szervezeti felépítése<sup>4</sup>



<sup>4</sup> West Cork Development Partnership LEADER HACS szervezeti felépítése alapján



A LEADER HACS-ként is működő non-profit cégek jellemzően 10 feletti létszámmal működnek.

*A tanulmányhoz alapul szolgáló HACS munkaszervezete több mint 30 fős, ebből 6-7 fő dolgozik a LEADER programban.*

*Szakmai végzettséget tekintve: közgazdász, pénzügyes, szociális munkás, jogász, gazdálkodó, közbeszerzési szakember. Dominál a közgazdász és vállalkozói végzettség.*

*5 fő több mint 10 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik a szervezetnél. Munkaköreik: vezérigazgató, vidékfejlesztési igazgató, 2 fejlesztési tanácsadó, 1 gazdasági vezető. További 2 főt (1 fejlesztési tanácsadó, 1 titkárnő) a jelenlegi programozási időszakban vettek fel.*

A csoportnál jellemző magasabb létszám Írországban is soknak számít. A legtöbb szervezet kevesebb munkaerővel gazdálkodik. Van azonban olyan szervezet is, akinél ennél is magasabb az alkalmazotti létszám, a LEADER program terhére is több munkatársat alkalmaznak és a tevékenységük még szélesebb körű.

Előfordulnak olyan HACS-ok is, akik időszakonként 20-30 főt foglalkoztatnak LEADER forrásból. Ők természetesen projektpénzzel bővített költségvetéssel gazdálkodnak.

A céget az ügyvezető vezeti, aki egyben a cégvezetőség titkára.

A mintául szolgáló HACS-nál a LEADER Vidékfejlesztési Programrésznek külön igazgatója van. Ő koordinálja operatív jelleggel a program megvalósítását.

A további 5-6 munkatárs animációval, projektgenerálással és -fejlesztéssel, pályázatkezeléssel, kifizetési dokumentációkkal, adminisztrációval foglalkozik.

Általánosan jellemző, hogy a fejlesztési tanácsadók a projektgenerálástól teljesen a befejezésig, kifizetésig végigkísérnek egy-egy projektet és témák szerint osztják fel a projekteket egymás között.

A cégvezető tevékenységi körét leginkább a hálózatépítés, projektek beindítása, kapcsolatépítés, mindennapi tárgyalások teszik ki, de van, hogy ő maga is részt vesz egy-egy projekt megvalósításában.

Általános, hogy a fejlesztési tanácsadó munkaidejének kb. 75%-át az adminisztráció tölti ki. Ezt nagyon soknak tartják.

A bérek a köztisztviselői bérekhez vannak igazítva, amelyek elég magasak. A fő cél a jól képzett és tapasztalattal, kapcsolatrendszerrel rendelkező stáb megtartása.

A LEADER programrészen 5 fő az 1990-es évek elejétől alkalmazásban van. A többi munkatársat projektekre veszik fel, illetve azokból alkalmazzák. A szervezet tevékenységében maga a LEADER működtetés is egy projekt.

A következő EU-s tervezési időszak előkészületei részben már megkezdődtek. Az Ír Helyi Fejlesztési Hálózattal elkezdtek egyfajta felkészülést. Együtt dolgoznak, gondolkoznak azon, hogyan, milyen struktúrában lehetne a CLLD lehetőségével több alapról összetevődő fejlesztési forrásokkal tervezni.

### Forrásösszetétel

---

Az Ír Nemzeti Vidékfejlesztési Program alapján a HACS-ok a HVS-ek megvalósítására összességében 432 813 ezer Euró fejlesztési költséget tervezhettek. Ennek átlagosan mintegy 73%-a EMVA támogatás 27% önerő.

A HACS-ok rendelkezésére álló fejlesztési forrást illetően a legkisebb összeg 5 millió Euró alatti, a legnagyobb 17 millió feletti. *A WCDP HACS fejlesztési forrása 14,6 millió Euro.*

Működési költségre az összes támogatási forrás 20%-a tervezhető. Ezen felül további 8%-ot használhatnak fel működés jelleggel az animációs feladatok ellátására.

A HACS költségvetése a LEADER forrásból és különböző nemzeti programok finanszírozásából tevődik össze. A likviditást az egyes programok közötti keresztfinanszírozással, illetve folyószámla hitelkerettel tudják biztosítani.

A vizsgált HACS költségvetésében a LEADER működési forrás a teljes költségvetés 20-25%-át teszi ki.

A HVS forrásmegosztását intézkedésekre bontottan kell meghatározni. Átcsoportosítási lehetőség csak a HVS felülvizsgálata során lehetséges.

A HACS-ok attól függetlenül, hogy kifizető ügynökségi feladatokat is ellátnak, nem rendelkeznek a fejlesztési forrásokkal, csupán továbbítják az ügyfelek felé az IH által átutalt támogatási összeget.

## 3.2 HELYI FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK

### Felkészítés, kiválasztás

---

Írországból a Helyi Fejlesztési Stratégiák/Programok megfelelői az Üzleti Tervek. Elkészítésükben a HACS-oknak nagy önállóságuk van.

Ahogy az előző fejezetekből is kitűnt, minden e témával kapcsolatos alapvető dokumentumot az Irányító Hatóság állít elő, központi tervezési útmutató azonban nem készül. A csoportok ezirányú képzése, mentorálása nem jellemző és a megkérdezett szakemberek véleménye alapján erre nincs is szükség.

Az IH a pályázatok elkészítéséhez olyan útmutatókat adott ki, amelyek elsődlegesen az EU-s és az egyéb vonatkozó nemzeti szabályozásnak való megfelelést segíti elő, de nem vonatkoznak a fejlesztési elképzelések szabályozására.

Ezen útmutatók az alábbiak voltak:

- cégalapítással kapcsolatos elvárások,
- vállalatirányítási politika – minta
- elnökség kiválasztásának folyamata
- szektorokra, pillérekre vonatkozó magyarázat
- alapító okirat – minta
- gyakran ismételt kérdések kiadványa

A HVS/Üzleti Terv kiválasztására vonatkozó szempontokat a Nemzeti Vidékfejlesztési Program tartalmazza. Ezek témái az alábbiak:

- a terv koherenciája a terület társadalmi, gazdasági és környezeti adottságaival;
- a program munkahelyteremtő, illetve nők és fiatalok bevonására gyakorolt hatása;
- a program üzleti tevékenységekre vonatkozó intézkedéseinek minősége;
- az igényfelmérés és meghatározott intézkedések közötti összhang, a beavatkozási folyamatok, elvárt eredmények objektivitása, tervezett tevékenységek, akciók, projektek összhangja a nemzeti és EU-s célkitűzésekkel;
- más szervezetekkel való együttműködési készségek, módok, illetve ez irányú kötelezettségvállalások mértéke;
- a terv flexibilitása, a jövőbeni helyi igényekhez való alkalmazhatósága, illetve területen túlmutató folyamatokhoz való illeszkedése (pl. az Országos Területfejlesztési Stratégia, megyei területfejlesztési tervezési folyamat);
- az Üzleti Tervet benyújtó szervezet menedzsment struktúrája, igazgatási tapasztalata, pénzügyi helyzete;
- a lefedett terület mérete, lakosság száma, a vidék területi jellemzői;
- az együttműködések mértéke, integráltsága;
- a közösségi pillér képviselője az érintett területen, az alulról való építkezés elvének megvalósulása.

Az előző fejezetekben volt már szó arról, hogy Írországból a HACS-ok az Üzleti Tervükben a teljes 3. tengelyre tervezhetnek.

Nemzeti szinten nem terveztek a 4. tengelyen belül 411, 412 intézkedéseket, ezért a 4. tengelyen csak a 3. tengelyhez illeszkedő tevékenységek, illetve a nemzeti (társaság közötti)-, nemzetközi együttműködések és a működési költségek tervezhetők.

Azt, hogy nem terveztek a 4. tengelyen belül 411 és 412 intézkedéseket, több megkérdőjelezett is komoly tervezési hibának ítéli. Ezzel az ország jelentősen bemerevítette és beszűkítette a források felhasználását, hiszen így a HACS-ok nem jogosultak 1. és 2. tengelyhez illeszkedő intézkedések megvalósítására. Ez a legnagyobb problémát az olyan régiókban okozza, mint pl. a vizsgált Nyugat-Cork, ahol a helyi gazdaság alapja a kis léptékű élelmiszer előállítás.

A tervezési időszakban az Üzleti Terv elkészítésére 6 hét állt rendelkezésre. Ez nem jelentett problémát az említett folytonosság, területismeret és rutin miatt.

Az Üzleti Tervet jellemzően a cég munkatársai készítik, vizsgálják felül, de van lehetőség külső szakértők igénybevételére. A vizsgált HACSNál közvetlenül a terv készítésének időszakában nem volt erre szükség, de előzőleg már több tanulmányt készítették. Az üzleti terv gyakorlatilag ezekre alapulón készült el.

Az egész tevékenységük egy tervezési folyamat. Előre készülve erre az időszakra értékelték az eddigi stratégiájuk alapján az elért eredményeket, megvizsgálták az elkészült szakértői anyagokat, tanulmányokat, a jelenlegi adatokat és személyes interjúkat készítettek vállalkozásokkal, szervezetekkel a jövőbeli fejlesztési elképzeléseik feltárására. Ez utóbbi projektgyűjtés kiszélesítésére felhívást is közzétettek, közösségi összejöveteleken általános információnyújtást követően, szintén projektötleteket gyűjtöttek.

Ezen eszközök, munkamódszerek együttes alkalmazásával, csoportosításával, szintetizálásával, a helyi, nemzeti és globális gazdasági, társadalmi, szociális folyamatok ismeretével ötvözve állították össze a fejlesztési stratégiát, illetve üzleti tervet.

## A Helyi Vidékfejlesztési Stratégia tartalmi specifikumai

Az ír csoportok jogi személyiségükből is kifolyólag a HVS-üket üzleti tervnek hívják. Az üzleti terv szerkezetére nincs az IH részéről kötelezően elvárt forma, de kiadott útmutatók és a kiválasztási szempontok alapján természetesen vannak olyan tartalmi elemek, amik mindenképpen kell, hogy szerepeljenek a HVS-ben.

### **Az Üzleti Terv szerkezete a tanulmány alapjául szolgáló HACSNál**

#### **Bevezetés és metodológia**

- Vezetői összefoglaló
- Bevezetés
- Országos, regionális és helyi tervek
- Nyilvánosság biztosítása
- Stratégiai tervezés (vállalkozás és közösségfejlesztés)
- Elnökség

#### **Fejlesztési Partnerség bemutatása**

- IH útmutatásoknak való megfelelés
- Igazgatótanács szerkezete, összetettsége
- Menedzsment és adminisztráció
- Munkatársak készségei, képességei
- Felépítettség

- Informatikai rendszerek, kapacitás
- Pénzügyi helyzet
- Ír nyelv
- Hálózati együttműködések, kapcsolódások, kiegészítő jellegű kapcsolatok

### **Regionális profil**

- Elhelyezkedés
- Topográfia
- Klíma, klímaváltozás

### **Infrastruktúra**

- Közúti infrastruktúra
- Kikötői infrastruktúra
- Légi közlekedés
- Energia
- Telekommunikáció

### **Társadalmi és kulturális profil**

- Népeség
- Társadalmi szerkezet
- Iskolázottság, részvétel

### **Gazdasági helyzet**

- Áttekintés
- Mezőgazdaság
- Élelmiszertermelés
- Halászat
- Állami és magánszektor szolgáltatásai
- Gyártás
- Kisipar
- Információs és kommunikációs technológia
- Turizmus

### **SWOT**

#### **Célok és stratégia**

- Klaszter koncepció
- Fuchsia védjegy
- A klaszter modell indokoltsága
- Horizontális elvek
- Tudás alapú gazdaság

- Mezőgazdaság és halászati fejlesztés megújítása, diverzifikációja
- Regionális márkáépítés, arculatalakítás, identitás erősítés
- Fenntartható fejlődés
- Közösségi részvétel
- Környezet és kultúra
- Területközi és nemzetközi együttműködés

## **Pénzügyi terv**

### **Függelékek**

- Térképek
- Választási területek megoszlása
- Regionális helyzet térképei

Az üzleti terv módosítására a félidős értékelésnél volt lehetőség.

A csoport ilyenkor belátásának megfelelően minden területen módosíthat a stratégiáján a forráselosztástól kezdődően az intézkedéseken át a részcélokig.

A HACS-ok már a stratégia elkészítésénél tudták, hogy minden HVS-t „kiválaszt” az IH, mert az ország teljes vidéki területére vonatkozó lefedettséget szeretne a Minisztérium a LEADER programban.

Nem a csoportok, a területi egységek, hanem a fejlesztési stratégiák versenyeztek egymással.

A felelős Minisztérium erre a programozási időszakra vonatkozóan elmarasztalást kapott az Európai Számvevőszéktől, mert valójában nem biztosították a versenyt az Akciócsoportok, illetve azok Helyi Vidékfejlesztési Stratégiái között. Esetenként olyan stratégiát is kiválasztottak, amelynek minősége meglehetősen gyenge volt.

Úgy látják, hogy ennek elkerülésére megfelelő módszer lett volna a finn kétlépcsős kiválasztási eljárás, ahol az első körben kiválasztják a jó minőségű stratégiákat, a nem megfelelőek pedig közös továbbfejlesztést követően kerülhetnek kiválasztásra.

## **Forráselosztás, költségtervezés**

---

Az IH az Üzleti Tervek megfelelőségét a Nemzeti Fejlesztési Tervben is megadott szempontok alapján vizsgálta, de a forráselosztást alapvetően az alábbi szempontok befolyásolták:

- stratégia/üzleti terv minősége,
- szervezet felkészültsége, működése,
- lakosságszám,
- igényelt támogatási forrás
- deprivációs index (szegénységi szint, amely több statisztikai adat alapján kerül megadásra),
- nyelvhasználat (az ír nyelvű területek arányosan magasabb forrást kaphattak)

A HACS a forrásigényét a több ciklusra visszanyúló tapasztalat, a tervezési időszakban felmerülő projektek száma és mérete, illetve a nemzeti szinten rendelkezésre álló összes forrás csoportra vonatkozó arányosítása alapján tudta tervezni.

A HACS-ok általában nem kapták meg az üzleti tervben igényelt teljes összeget.

*Az ír országtanulmányban alapul szolgáló HACS fejlesztési forrásai a jelenlegi korlátozások mellett elégnek bizonyulnak. Esetükben a forrásfelhasználást jelentősen gátolja, hogy csak mikrovállalkozásokat támogathatnak, illetve nem támogathatják a helyi gazdaság alapját képező élelmiszer feldolgozást.*

*A vizsgált 105 ezer fős HACS a 2009-2015-ös időszakra 14,6 millió euró közpénzt kapott.*

*Forrásvisszavonás vagy más tengelyre való átcsoportosítás nem fordult elő a működésük alatt.*

A HVS-eket 2009-ben kezdték el megvalósítani az ír akciócsoportok.

A félidős értékelésnél megállapítást nyert, hogy a forrásfelhasználás nagyon lassan halad, ezért az IH úgy döntött, hogy a programozási időszak hátralévő részében központi szintre helyezi át a LEADER megközelítéssel megvalósuló intézkedések forrásait. Ez nemzeti szinten nem jelent forrásvisszavonást, csupán összevont forrásfelhasználást. A HACS-ok ennek eredményeképpen az értékelő bizottsági és elnöki döntés között jelentik az IH-nak a potenciális forrásigényüket. Az IH előjegyzésbe veszi a jelzett támogatási összeget és az elnökség pozitív döntését követően pedig leköti.

Így előfordulhat, hogy az eredetileg megítélhez képest kevesebb vagy éppen több fejlesztési forrás jut egy-egy HACS-nak.

A működési forrást nem érinti a források nemzeti szintű összevonása.

A 36 HACS forrás-felhasználási aránya nagyon különböző.

Az átlagos forrásfelhasználás 2012. év elején 33%-os volt. (Ez az arány nem a lekötött, hanem a kifizetett forrásokra vonatkozik.) A legmagasabb arányú forrásfelhasználás 77%, a legalacsonyabb 17%-os volt.

*A vizsgált HACS-nál 29%-os volt az arány. Ehhez természetesen nagyban hozzájárul, hogy a csoport területén nagyon jelentős az élelmiszer feldolgozás, amely vállalkozások támogatása szerves része volt a stratégiájuknak. Erről a fejlesztési irányról azonban kiderült, hogy az említett tervezési hiba miatt nem támogathatóak az 1-2. tengelyhez illeszkedő projektek.*

A forrásfelhasználás elősegítésére ebben az évben állította fel a HACS animációs projekt keretében a mentor hálózatot, amelyben több szakértő segíti a területen a projektek generálását és előkészítését. A csoport jelenleg minden kapacitását a forrásfelhasználás ösztönzésére fordítja.

### 3.3 VÉGREHAJTÁS

---

A végrehajtási időszakra vonatkozóan az IH több ciklus tapasztalatát összegyűjtve elkészítette a Működési Szabályzatot. Ez a dokumentum már a tervezési időszakban is rendelkezésre állt. A Működési Szabályzatban elvileg minden le van írva, ami a megvalósításhoz szükséges, a megvalósítási időszak alatt azonban gyakran változik. Változás esetén a Minisztérium körlevélben értesíti a HACS-okat. Éves szinten akár 40 változtatás is előfordul.

A Minisztérium csak időszakonként rendezi egységes szerkezetbe a szabályozási módosításokat, addig minden csoport magának gyűjti, és a saját belső szabályzatának megfelelően rendezi a módosításokat.

#### ***A Működési Szabályzat az alábbi témaköröket tartalmazza***

- együttműködési terület, tevékenység időtartama,
- együttműködési és koordinatív tevékenységekkel kapcsolatos elvárások,
- esélyegyenlőség,
- vezetőségre vonatkozó előírások,
- indikátorok és értékelés,
- eljárási kézikönyvek,
- pályázatkezelés,
- HACS, mint projektgazda,
- programdokumentálás, támogathatóság,
- HVS-el kapcsolatos és intézkedések szerinti jogosultságok, előírások,
- közfinanszírozás,
- magánfinanszírozás,
- önkéntes munka,
- adományozással kapcsolatos szabályozások,
- támogatási kötelezettség,
- támogatási arány,
- támogatás mértéke,
- de minimis szabály,
- EU-s támogatás kifizetése,
- előleg szabályozása,
- projektfinanszírozás,
- működési költségek,
- értékelés,
- felügyelet,
- ellenőrzés,
- fellebbezés,



- szabálytalanságok,
- kizárások,
- levonások,
- Vidékfejlesztési Hálózat,
- pénzügyi tervek felülvizsgálata,
- biztosítás,
- adózás,
- nyilvánosság biztosítása,
- adatvédelem,
- működési szabályzat alkalmazása, módosítása,
- intézkedésenkénti szabályozások,
- működés szabályozása,
- a működés során alkalmazandó adatlapok, sablonok.

Ez utóbbiak között az összes olyan adatlap minta megtalálható, amelyet a HACS-nak a működése során minimálisan alkalmaznia kell. Az adatlapok tartalma, formája módosítható a HACS igényeinek megfelelően. Az IH előírása az, hogy minimum a Működési Szabályzatban meghatározott adatokat tartalmaznia kell a HACS által alkalmazott dokumentumoknak.

*A vizsgált HACS-nál a LEADER program teljes körű adminisztrációja egy belső informatikai rendszerrel történik, amelyet egy projekt keretében 3 éve fejlesztettek ki. Ebben egyszerűen, átláthatóan vezetik a projektek állapotát, a projekttel kapcsolatos tevékenységeket: tanácsadói projektmegbeszéléseket, találkozókát, SMS-eket, e-maileket. A projektadatokat a projektfelelős tölti be. A program nagyon jó az adatok könnyű, gyors összesítésére, szűrésére is, ezért könnyen alkalmazható a monitoring adatszolgáltatásnál.*

### 3.3.1. Projektgenerálás, animáció, a pályázók segítése

---

Az IH részéről nincs semmilyen munkaterv, feladatterv meghatározás a projektgenerálás, animáció vagy egyéb végrehajtási területen.

A HACS-ok ettől függetlenül többségében a Magyarországon is megszokott módszereket alkalmazzák. HVS megvalósítása érdekében fórumoznak, szóróanyagokat készítenek, de nem minden szakaszban, nem minden intézkedés tekintetében. A fórumhoz és szóróanyaghoz, mint „promótálási eszközhöz” csak akkor nyúlnak, ha azt látják, hogy nincs elég pályázó egy-egy intézkedésre.

A HACS munkatársai egy-egy projekt teljes folyamata során mentoráló tevékenységet végeznek.

A pályázati adatlapokat nem töltik ki a pályázók helyett, de minden szakaszban egyeztetnek, segítenek.

A folyamat elején egyértelművé teszik, hogy a projekt megvalósítása az ügyfél felelőssége. Fontos azonban az is, hogy a vállalkozónak a beruházáshoz, a vállalkozás vezetéséhez nagyon szerteágazó tudással kell rendelkeznie. Ha valamilyen tudás hiányzik, abban próbálnak segítségükre lenni. Előzőleg említettük már, hogy a vizsgált HACCS-nak jelenleg van egy projektje is, aminek keretében szakértőket, külön mentorokat tudnak biztosítani az ügyfelek részére.

**Jellemző projektgeneráló, -fejlesztő folyamat:**

- információs anyagok megjelentetése médiában, egyéb helyeken;
- az ügyfél telefonál, vagy személyesen bemegy az irodába – általános tájékoztatást kap arról, hogy a különböző szabályok alapján elvileg támogatható lehet-e a projekt ötlete;
- az ügyfél kitölti az interneten megtalálható szándéknyilatkozat jellegű projekt adatlapot (Ha az adatlap alapján a támogathatóság kérdéses, akkor a HACCS munkatárs IH-tól kér segítséget, illetve az ügyféltől további információt.);
- személyes egyeztetések a pályázathoz szükséges dokumentumokkal kapcsolatban (adóigazolás, nyilatkozatok, stb.);
- az ügyfél folyamatosan hozza be a szükséges és még hiányzó dokumentumokat, a fejlesztési tanácsadó párhuzamosan szintén készíti elő a projekt egyéb adatlapjait;
- az ügyfél adatainak feltöltése folyamatos. Ha minden rendelkezésre áll, akkor előkészítik a projektet az értékelő bizottsági, majd elnökségi döntésre.

A horizontális szempontokat az adatlapon irányított kérdések ösztönzése által veszi figyelembe az ügyfél. Meg van adva jó pár példa. Ha ezekre a kérdésekre válaszol, a felajánlott lehetőségek közül, vagy saját elképzelései alapján, azzal a horizontális szempontoknak megfelel. Ez a továbbiakban nem befolyásolja a pályázata eredményességét.

*A WCDP HACCS-nál nem minden esetben jellemző, hogy a projektek generálására, felhívást tesznek közzé.*

*Legutóbb a falumegújítás témakörben írtak ki pályázati felhívást, mert úgy látták, hogy nem fogy a forrás. Ezek a projektek a megítélésük alapján nem túl innovatívak, de a közösségnek szüksége van rá. A csoport azonban leginkább a gazdaságfejlesztésre koncentrált.*

*A falumegújítás projektre 50-150 ezer Euro értékben lehet támogatást igényelni. A közösségeknek önerőt kell biztosítaniuk a megvalósításhoz. Ezeknél a projekteknél az önerő problémáján felül az is gondot szokott okozni, hogy mivel civil közösségek a pályázók, nehézkes a projekt előkészítése, nincs meg a kellő szakmai felkészültség, nem jó minőségűek a projektek.*

*Ennek ellensúlyozásaként a WCDP HACCS vidéki örökség és falumegújítás területért felelős fejlesztési tanácsadója külön képzést szervezett.*

*Ezek a szervezet saját képzéseinek számítanak.*

A HACS a saját képzéseit nem a HACS működési költség terhére (431), hanem a 331-es „Képzés, készségfejlesztés, információnyújtás” intézkedés keretében valósítja meg.

Ha egy-egy intézkedési területen nincs vagy nagyon eltérő a pályázói aktivitás, akkor a HACS megvizsgálja, hogy mi lehet az oka és további kapcsolatokat keresnek a területen. Fórumokat szerveznek, személyes kapcsolatokat építenek a közösségekkel. Ilyenkor az adott terület kulcsembereit keresik.

Nemzeti szinten nagy kihívásnak számít a mikrovállalkozások fejlesztésére kiírt fejlesztési források felhasználása is, mert a gazdasági válság hatására kevésbé aktívak a vállalkozások, az élelmiszeripari alaptermékek feldolgozása pedig nem támogatható. Az ERFA források felhasználását a területileg illetékes Vállalkozási Testület segíti. Ők a 10 fő feletti, illetve nagyobb projektméretű vállalkozásoknak tudnak támogatást nyújtani, viszont csak azon vállalkozásoknak, akik exportra is termelnek.

A vidéki vállalkozások pályázati kedvét jelenleg nemzeti szintű eszközökkel erősítik. Az EMVA-ban amúgy is kedvezőbb támogatási arányokkal lehetett pályázni, mert az ERFA-n belül csak 35%-os támogatás igényelhető. 2012 áprilisában azonban úgy döntött a minisztérium, hogy kéri az EMVA vállalkozásfejlesztési intézkedésén belül az EU jóváhagyást a támogatási arány 75%-a emeléséhez. A jóváhagyást megelőzően pedig nemzeti kockázatra áprilistól már be is vezették. A döntést a gazdasági válsággal és a jelentős fel nem használt forrásarányal indokolják.

Az animációs tevékenységek külön finanszírozására a 341-es „Készségek elsajátítása, animáció HVS megvalósítása érdekében” intézkedés keretében van lehetőség.

Az intézkedésre elvileg mindenki pályázhat, de gyakorlatilag leginkább a HACS ide vonatkozó projektjei kerülnek megvalósításra, amelyek az egész térséget érintik.

*A WCDP HACS-nál példa értékű lehet az animációs projektek keretében felállított mentor hálózat, amely a „Figyelemre méltó projektek” fejezetben olvasható.*

*Szintén nagyon jó projektgeneráló jellegű projektek a HACS részéről kezdeményezett tanulmányok. Ezek olyan témákat dolgoznak fel, amelyek a terület fejlődési nehézségeit, lehetőségeit tárják fel adott téma mentén. Jelenleg készül pl. egy olyan tanulmány, amely a munkaerő igény és a munkanélküliség szerkezetét, összetevőit méri fel, és javaslatot ad a hiányosságok kezelésére.*

*A HACS munkatársai (de jellemzően a vezető) ezen felül számos, nem kimondottan a pályázatokkal kapcsolatos egyeztető megbeszéléseken is részt vesznek, amelyek kapcsolatépítő jellegűek, de többségükön olyan problémák is azonosításra kerülnek, amire projekttel lehet reagálni, vagy az együttműködési hálót használva más megoldást találnak.*

### 3.3.2. Pályáztatás, pályázatkezelés

---

A pályáztatás és pályázatkezelés szintén a Működési Szabályzat eljárásrendi kézikönyv alapján történik. Ez tartalmazza a pályázat elkészítésének, értékelésének, elfogadásának, kifizetésének folyamatát is.

A szabályzat HACS ügykezelésre vonatkozó részei beépítésre kerülnek a cég eljárási, működési kézikönyvébe.

#### **Az eljárási, működési kézikönyv tartalma a WCDP HACS-nál**

---

##### ***Első szakasz - A vállalat áttekintése***

- Szervezeti felépítés
- Jogszabályi előírásoknak való megfelelés
- Igazgatói felelősség
- Összeférhetetlenség
- WCDP Igazgatósága
- Vezetőségi tagság ágazonként
- Az igazgatóság rotációjának és az ülések szabályozása
- Vezetőség és munkacsoportok
- Eljárások
- Külső ellenőrzés
- Szerepek, felelősség, munkatársak
- Vonatkozó szabályok és működési szabályzat

##### ***Második szakasz - Működési folyamatok***

###### **Vidékfejlesztési program**

- Pályázati eljárások
- Értékelési eljárások
- Értékelési eljárások
- Kifizetési eljárás
- Projekt monitoring és értékelés
- Program jelentés és adminisztrációs kontroll
- Fellebbezési eljárás

###### **Helyi Közösségi Fejlesztési Program – Local Community Development Program**

###### **Vidéki Szociális Program/TÚS – Közösségi kezdeményezésen alapuló szakmai gyakorlati program**

- Pályázati eljárás
- A résztvevők kiválasztása
- Kiválasztásra kerülő résztvevők
- A projektek kiválasztásának folyamata

## **RSS/Vidéki Szociális Program**

### ***Harmadik szakasz - Belső pénzügyi eljárások***

- Számviteli nyilvántartások
- Feladatok megosztása, elkülönítése
- Számviteli könyvek és feljegyzések
- Adózási szabályok, jövedelmezőség
- Pénzügyi eljárások
- Költségvetési ellenőrzés
- Pénzügyi beszámoló
- Pénzügyi garancia
- Havi és negyedéves jelentések
- A költségek megosztása különböző programok között
- Pályázati, közbeszerzési eljárások
- Bérek és fizetések
- Utazási költségek és napidíjak fizetése

### ***Negyedik szakasz - Általános folyamatok***

- Bejövő e-mailek
- Kimenő e-mailek
- Faxon érkezett üzenetek
- Irodai folyamatok
  
- Számítógépek karbantartása, biztonsági mentése
- Irodaszerek és irodai eszközök
- Dohányzási szabályok
- Tisztaság és irodai rend
- Irodazárás
- Tűz- és balesetvédelmi utasítás
- Orvosi vizsgálat

### ***Ötödik szakasz - Humán erőforrás***

- Teljesítményértékelés és –fejlesztés
- Képzés és fejlesztés
- Érzékeny beosztások külön szabályozása
- Munkaerő toborzás és kiválasztás
- Munkaidő szabályozása
- Éves szabadság szabályozása
- Betegszabadság
- Szülési szabadság
- Külön szabadság
- „Részvét” külön szabadság

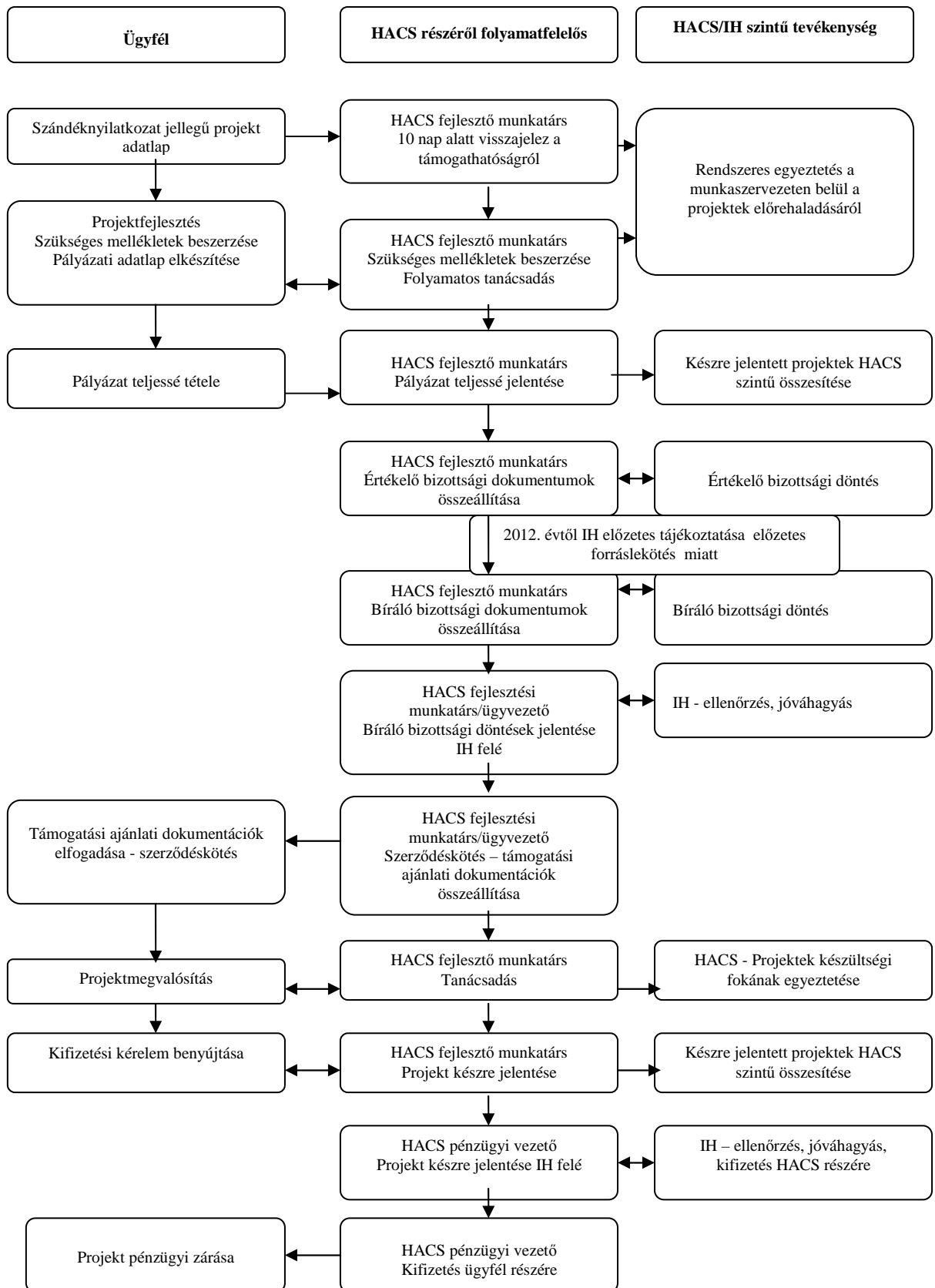
- Gondozási eltávozás/szabadság
- Szakszervezeti feladatok
- „Karrier szabadság”
  
- Vidéki szociális rendszer (RSS) külön humánerőforrás szabályozása
- Humán Erőforrás eljárások / RSS résztvevő
- Főbb munkaügyi jogszabályok

### ***Hatodik szakasz - Függelékek***

1. Minisztériumi irányelvek
2. Alapító okirat fejezetei
3. Jelenlegi vezetőségi tagság
4. A WCDP Kft. munkaszervezete
5. RDP/HVS projektek ellenőrző listája
6. Projekt értékelő jelentés
7. Pályázati formanyomtatvány
8. Iránymutatás a teljesítménymenedzsmenthez
9. Minisztériumi ellenőrzőlista
- 10.26. cikk szerinti ellenőrzőlisták

A tanulmány készítéséhez interjút adó szakemberek többször is nyomatékosították, hogy mivel Írországban a HACCS-ok autonómiája nagyon nagy, a pályázatkezelési eljárást nagyon szigorúan veszik. Mégis úgy tűnik, hogy kevésbé van leszabályozva minden folyamat, ügymenet, mint Magyarországon.

## A projektötlettől a megvalósításig



A projektgeneráló tevékenység leírásánál volt már szó arról, hogy az ügyfélnek a WCDP HACS-nál először ki kell töltenie a neten található online, **szándéknyilatkozat** jellegű projekt adatlapot.

Minden projektpushhoz ugyanaz az online formalap tartozik.

### **A vizsgált HACS által alkalmazott szándéknyilatkozat formalap felépítése, adattartalma**

- Név, cím, elérhetőség (postai, elektronikus), honlap
- Projekt címe, megvalósulás helye
- Projekt leírás (tevékenységek, célok, elvárt eredmények, milyen előkészületek történtek, mely tevékenységekre kér támogatást)
- Milyen kutatások, előzetes felmérések szükségesek a projekt megalapozásához? (piackutatás, igényfelmérés, versenytárs elemzés, képzés, üzleti tervezés, stb.)
- Várható költségek
- Saját forrás rendelkezésre állása
- Projektmegvalósítás tervezett időpontja
- A projekt vonatkozásában volt-e kapott-e már más ügynökségnél támogatást, érdeklődött-e már támogatási lehetőség felől más fejlesztési ügynökségnél? Ha igen, részletezze mely ügynökségnél, kapott-e támogatást, illetve mi volt a kapcsolatfelvétel eredménye?
- Szükséges a beruházáshoz építési engedély? Ha igen, rendelkezésre áll-e, illetve mikorra várható?
- Szükséges a beruházáshoz további tanúsítvány, engedély megszerzése? Ha igen, mik ezek és rendelkezésre állnak-e?
- Egyéb megjegyzés, amit az ügyfél fontosnak tart, vagy kérdés a fejlesztési tanácsadó részére

Amennyiben az ügyfélnek nehézséget jelent a szándéknyilatkozat jellegű projektadatlap online verziójának kitöltése, akkor lehetősége van a word formátum megkérésére is.

A fejlesztési tanácsadónak 10 munkanap áll rendelkezésére a projekt áttekintésére. Ha a projekt elvileg támogatható, elindul a pályázattá fejlesztése.

Ha a tanácsadó, illetve a HACS vezetősége nem biztos a támogathatóságban, akkor már ebben a fázisban kéri az IH segítségét, állásfoglalását.

A projekt fejlesztése személyes egyeztetéssel folytatódik, ahol a fejlesztési munkatárs és az ügyfél párhuzamosan készíti elő a projekt rá vonatkozó adatlapjait, mellékleteit. A projektet közösen állítják össze 100%-os készültségi fokig.



A WCDP HACS-nál a 8 oldalas **pályázati formalap** ugyanaz minden projekt vonatkozásában. Ez általános érvényűnek számít az ír HACS-oknál. A releváns részeket kell kitölteni.

### **A vizsgált HACS pályázati adatlapjának felépítése, adattartalma**

- 2 oldal általános útmutatások
- Ügyfélre vonatkozó adatok
  - Ügyfél általános adatai, szakmai háttér, tapasztalat, végzettség
  - Együttműködések leírása hálózatokkal, vállalkozásokkal egyéb szervezetekkel
  - Partnerségekben résztvevők nevei
  - Projektbe bevont együttműködők neve, elérhetősége
- Projektre vonatkozó adatok
  - Rövid összefoglaló
  - Projekt jellege - beruházás/marketing/tanulmány/szoft feljesztés/tréning
  - Intézkedés meghatározása (HACS által kiírt intézkedések közül)
  - Eddig felmerült kiadási tételek
- A projekt indokoltsága, hatása
  - A projekt újszerű, innovatív aspektusai
  - HVS-hez való illeszkedés
  - Projekt eredményei, hatásai és ezek ellenőrizhetősége (szerződésbe kerülő adatok)
    - Pénzügyi
    - Innovativitás, versenyképesség
    - Környezeti hatás
    - Társadalmi integráció, közösségi bevonódás
    - Életminőség
- A projekt pénzügyi adatai (külön mellékletként kell benyújtani)
  - Pénzügyi táblázat a projekt elszámolható költségeivel (indokolni, ha nem a legalacsonyabb árajánlatot választotta)
  - Cash Flow kimutatás, szöveges magyarázattal
  - Korábbi 3 év pénzügyi adatai
- Egyéb az ügyfélre vonatkozó adatok
  - Saját/bérlet ingatlan (jogosultság igazolása)
  - Engedélyek
  - Adóalanyiség
  - Adónyilatkozat
  - Egyéb jogszabályi engedélyek, hozzájárulások
  - Forrásösszetétel (önerő, hitel, önkéntes munka, támogatás)
  - Önerő igazolás
  - Más programból való finanszírozottság/finanszírozhatóság
  - Elmúlt 5 évben kapott támogatások

- Holtteher (Kérdése: mihez kezd, ha a projekt nem kap támogatást?  
Válasz lehetőségek: megvalósul/kisebb léptékben valósul meg/nem valósul meg/hosszabb idő alatt valósul meg/rosszabb minőségben valósul meg/egyéb)
- A projekt életképessége, hozzáadott értéke
  - Piackutatási tevékenység
  - Célcsoport és ezek jellemzői
  - Célpiac és azokban rejlő lehetőségek
  - Marketingterv 3 évre
  - Árképzési információk
  - Kiszorító hatás (új igényt, keresletet teremt/kiszorítja meglévő vállalkozás, szervezet, termék, szolgáltatás iránti keresletet/hozzáadott értékkel bír más helyi projektekhez)
  - Legközelebbi hasonló létesítmény/szolgáltatás helye, mi a hasonlóság és eltérés a létesítmények/szolgáltatások között
  - A projekt várható élettartama
- Foglalkoztatási adatok
  - Pályázat benyújtását megelőzően (nő/férfi, teljes/rész/szezonális)
  - Megvalósítási időszakot követően (nő/férfi, teljes/rész/szezonális)
- Ellenőrzési lista (teljesség, finanszírozás, adóigazolás, előrejelzések 3-5 évre, 3 éves marketingterv, korábbi évek mérleg-, eredmény kimutatás, igazolás, hogy más forrásból nem támogatható a projekt, tervek, műszaki rajzok, egyéb szabályoknak való megfelelés igazolása)
- Nyilatkozatok, aláírás

Általános érvényűnek mondható, hogy az értékelő bizottsági ülést megelőzően 2 héttel áll össze a pályázat. Addig az ügyfél és a fejlesztési tanácsadó közösen dolgoznak a projekten.

*A pályázati dokumentáció a projekt témájától függően az alábbiakat tartalmazza:*

- pályázati adatlap,
- előzetes helyszíni ellenőrzési feljegyzés (ez csak a HACSNál van meg, feljegyzés-szerűen készül),
- önkormányzati igazolás a beruházáshoz való hozzájárulásról,
- adóhatósági igazolás,
- korábbi támogatások kimutatása (de minimis miatt),
- pénzügyi igazolás az ügyfél likviditási helyzetéről (sorban álló tételek jellemzők-e),
- építési engedély,
- árajánlatok,
- közbeszerzési dokumentáció,

- mérleg- és eredmény-kimutatás,
- üzleti terv,
- tulajdoni lap, vagy 6-7 évre szóló bérleti szerződés,
- ha felmerül a más alapból való projekt támogathatóság kérdése, akkor jellemzően a fejlesztési tanácsadó munkatárs hivatalból megkeresi a más források közreműködő szervezeteit és írásos nyilatkozatot kér a konkrét projekt támogathatóságára vonatkozóan.

A projekt benyújtási időszakában elérhető egyéb támogatási források a relevánsak. Ugyanazon projektet más EU-s alapból (pl. ERFA) nem lehet társ-finanszírozni. Az önkormányzat azonban adhat további önerő támogatást az ügyfélnek.

Az EMVA egyes intézkedései, illetve azon belül az ügyfelek vonatkozásában sem azonos a lehatárolás más EU-s források vonatkozásában.

A mikrovállalkozások fejlesztését illetően pl. a működés helye, illetve a vállalkozás mérete a lehatárolás alapja. A többenél meglehetősen bonyolult. Ezért szokták konkrétan projektekre vonatkozóan megkérni a Közreműködő Szervezetek igazolásait.

Ennek kiderítése jelentős idővesztés a pályázat benyújtási szakaszában.

Az igazolásokat e-mailben kéri be a fejlesztési munkatárs (más alapból való finanszírozás, önkormányzat, adóhatóság, stb.)

Ha a nemzeti közbeszerzési szabályozás alapján szükség van közbeszerzésre, akkor az eljárást még a bírálat előtt kell lebonyolítani. A közbeszerzési dokumentációt a fejlesztési tanácsadó ellenőrzi. Minden munkatárs elvégzett egy ilyen irányú képzést.

Elszámolható költségek listája nincs, csak a nem elszámolható költségek vannak megadva az EK rendeletek alapján. Ezen felül a munkabérek nem számolhatók el a beruházási projektekben.

Az önkéntes munka önerőként beszámítható. Nemzeti szinten határozzák meg, hogy egy adott típusú önkéntes munka mekkora órabérrel számolható el.

Nincs benyújtási határidő, így a Magyarországon általánosan értelmezett pályázatkezelési, hiánypótlóidőszak az ír rendszer alapján kevésbé értelmezhető. Náluk a projektfejlesztés folyamatos, a pályázat akkor kerül befogadásra, ha minden szükséges anyag rendelkezésre áll.

Az előzetes helyszíni ellenőrzés az építési beruházásoknál, eszköz- és gépbeszerzéseknél van.

Ez a pályázat összeállítási időszakban lezajlik. Eszköz- és gépbeszerzéseknél nem kéri a meglévő eszközök listáját. Az a cél, hogy az értékelő bizottság és a döntéshozó testület részére fotókkal is be tudják mutatni, hogy milyen körülmények vannak a pályázónál.

Az ügyfél pályázati anyagához, aktájához becsatolásra kerül az összes e-mailes levelezés és a találkozók rövid emlékeztetője.

### **Bírálatra való előkészítés, bírálat, szerződéskötés**

---

Egy-egy projekt döntésre való előkészítése nagyon különböző időtartamot vehet igénybe.

Általánosságban jellemző, hogy a non-profit szférás projektek előkészítése hosszabb ideig tart. Ebben a szférában jellemzően önkéntesek dolgoznak, lassúak a döntéshozatali folyamatok, a finanszírozás megoldását is elő kell készíteni, sok egyeztető megbeszélésre van szükség.

A vállalkozói projektek megvalósulása gyorsabb, velük azonban nehezebb kommunikálni. Ők, ha csinálják a projektet, akkor gyorsan akarják véghezvinni, mert a vállalkozásuk működéséhez fontos.

Egy fejlesztési munkatárs általánosságban 3-4 projektet visz a vezetőség elé döntésre egy-egy ülés alkalmával.

A fejlesztési munkatárs az elnökség, illetve az értékelő bizottság felé előkészíti az értékelést. Ehhez rendelkezésre áll az ellenőrzőlista. (ennek minimális adattartalmú változata a mellékelt, IH által készített Működési Szabályzatban megtalálható.)

A teljes ügykezelés során úgy tartják a 4 szem elvét, hogy a fejlesztési ügyintéző a teljes pályázati dokumentációt lekezelet, közben szükség szerint konzultál a LEADER program megvalósításáért felelős vidékfejlesztési menedzserrel. Mielőtt az értékelő bizottsághoz megy a pályázati anyag, a vidékfejlesztési menedzser az egész aktát átnézi.

Az eljárás során ellenőrző listát, értékelési és jelentési formalapokat alkalmaznak.

Az értékelési, pontozási formanyomtatványt az értékelő bizottság tölti ki, de a fejlesztési munkatárs készíti elő.

Minden, a pályázathoz szükséges adatlapot a HACS állít elő, az IH által megadott mintanyomtatványok alapján, ami a minimum követelményeket tartalmazza. Így ezek az adatlapok az egész országban különbözőek. (pályázati adatlap, csekklista, helyszíni ellenőrzés, szerződés, kifizetési kérelem, stb.)

Minden projekt az **értékelő bizottság** elé kerül. Ennek 8 tagja van, ők nem lehetnek elnökségi tagok, viszont az elnökség jelöli ki őket. A jelölés jellemzően a HACS munkatársainak, vezetőségének ajánlásával történik.

Az értékelő bizottság tagjai szakemberek, többnyire vállalkozási, gazdálkodási vagy közszférás háttérrel.

Csak a jogosult és teljesen kész pályázatok kerülnek az értékelő bizottság elé, amelyekre elvileg forrás is rendelkezésre áll. Ezt előzőleg a tanácsadási,

projektfejlesztési időszakban a fejlesztési tanácsadó figyeli. Az igazgatóval, munkatársakkal erről rendszeres egyeztetéseket folytatnak.

A teljes pályázati anyag összeállítását követően a pályázó – jellemzően e-mailben - megkapja a befogadó levelét.

Az értékelő bizottság az elnökségi ülést megelőző 1,5 héttel ülésezik, jellemzően 6 hetente. Az ülésre online megkapják az értékelési jelentést, üzleti és marketing tervet, ajánlatokat, mérleg- és eredmény-kimutatást, illetve a projektköltségvetést. Így az ülésre való felkészülés mindenki számára biztosított. Ettől függetlenül előfordul, hogy a bizottság tagjai úgy mennek ülésre, hogy nem olvassák el az anyagokat és csak a pályázatot felterjesztő fejlesztési tanácsadó tájékoztatására hagyatkoznak.

Egy pályázatról átlagban 20 percet tárgyalnak. A 20 perben áttárgyalják a projektet és a 6 pontozási szempont alapján pontoznak. Ez nem rangsort jelent, hanem egyszerűen támogathatóságot.

### ***IH által megadott pontozási szempontrendszer (használata a WCDP HACS-nál)***

*Útmutatás a pontozáshoz:*

<i>Minősítés</i>	<i>%-os arány</i>	<i>arány pontszáma a maximum pontszám alapján</i>		
Kitűnő	80-100%	16-20/20	12-15/15	8-10/10
Jó	60-80%	12-16/20	9-12/15	6-8/10
Közepes	40-60%	8-12/20	6-9/15	4-6/10
Gyenge	0-40%	0-8/20	0-6/15	0-4/10

A projektnek a pontok minimum 60% el kell érnie a támogathatóság érdekében.

<b>Téma</b>	<b>Értékelő Bizottság véleménye, megjegyzései</b>	<b>Max pontszám</b>	<b>Elért pontszám</b>
Megfelel a projekt a HACS üzleti tervében az adott intézkedésre megfogalmazott kritériumoknak?		20	
A termék/szolgáltatás a maga nemében innovatívnak számít? Kiszorít a projekt már meglévő vállalkozásokat, vagy kiegészíti azokat és hozzáadott értéket jelent más vállalkozások számára?		15	
Van a pályázónak az adott területen tapasztalata, végzettsége, képesítése, egyéb készsége?		20	
Megfelelően alátámasztott a projekt költségvetés, a projekt finanszírozása? Gazdaságilag és környezetileg közép-		20	

és hosszútávon is fenntartható a projekt?			
A projekt fenntartható módon használja a környezeti erőforrásokat, illetve „legjobb gyakorlatot” közvetít/mutat be?		10	
A projekt új igényt elégít ki vagy speciális célcsoportja, célpiaca van? Reális a célcsoport/piac meghatározása a projekt vonatkozásában?		15	
		100	

A jogképes döntéshez a bizottság tagjai felének jelen kell lennie.

Gyakorlatilag nincs szavazás a pontszámokról, a támogathatóságról. A bizottság vezetőjének javaslata alapján, megbeszélés után döntenek. A pályázatot előkészítő fejlesztési tanácsadónak nincs javaslattételi joga.

Ez a pontozás leginkább képletes jellegű. A szempontokat az Irányító Hatóság határozta meg, amely minden intézkedésre egységes. A HACCS-nak a súlyozás módosítására van lehetősége. Maximum 100 pont adható. A 60 pont alatti pályázatok nem támogathatók.

A pontozás leginkább egyfajta visszajelzési célt szolgál. A pályázónak ezzel jelzik vissza a pályázata minőségét, illetve ezzel támasztják alá az objektív döntéshozatalt. A fejlesztési tanácsadó elvileg nem terjeszt olyan projektet a bizottság elé, amely nem felel meg, nincs rá forrás, vagy más okból kifolyólag ne lenne támogatható. Ettől függetlenül elvileg 3 féle döntés hozható: elfogadva/elutasítva/döntés elhalasztva.

A döntést az **elnökség** hozza meg az értékelő bizottság értékelése, ajánlása alapján. Az elnökségnek joga van felülbírálni az értékelő bizottság véleményét.

*A vizsgált HACCS-nál ez két alkalommal fordult elő. (1. Az értékelő csoportnak nem volt teljes információja a kizorító hatásról. 2. Az egyik elnökségi tagnak eltérő információja volt a pályázóról, amivel kapcsolatban további információt kellett kiderítenie a fejlesztési tanácsadónak.)*

A döntéshozó elnökségi ülések nagyon alaposak. Minden anyagot egyesével tárgyalnak. Egy-egy anyagra jellemzően 5-20 percet fordítanak.

Az elnökségi döntés után telefonon értesítik a pályázót. Kiküldik a **szerződés elfogadásához szükséges ajánlati levelet**. Az ügyfél ezt elfogadja, és ez alapján készül a szerződés. A szerződés úgy válik kétoldalúvá, hogy az ügyfél elfogadja a szerződéses ajánlatot, aláírja az elfogadó nyilatkozatot. Ezt követően kezdhető meg a projekt.

**Az előző fejezetekben már említettük, hogy a programozási ciklus félidejét követően** az IH döntése alapján „szabad keret” jellegű forráselosztás van. Ez azt jelenti, hogy a félideön túl le nem kötött forrásokat nemzeti szinten összesítették.

Minden csoportból jöhetnek be pályázatok attól függetlenül, hogy maradt-e forrása az adott HACSNál vagy sem. (Kivételt képez ez alól az alapvető szolgáltatások fejlesztése jogcím, amelynek nagyon magas a lekötése ország szerte.) Ez azt a célt szolgálja, hogy nagyobb versenyhelyzetet teremtsen a HACSN-ok között a források mielőbbi lekötése érdekében. A bírálati folyamatot ez a módosítás kis mértékben befolyásolja.

A HACSN-ok havi forráslekötési kimutatást kapnak az IH-tól. Ez segíti a forráskalkulációt helyi szinten.

Az értékelő bizottsági döntést követően, de vezetőségi döntést megelőzően a fejlesztési menedzser megküldi a támogatható projektek listáját az IH felé, forrásallokáció érdekében. Az IH 10 napon belül válaszol.

A projektről ezt követően dönt a HACSN vezetősége. Erről újabb összesítő készül az IH felé.

Az **IH-nak** az elnökségi/vezetőségi döntést követő 10 napon belül van lehetősége észrevételt tenni, ha a projekttel kapcsolatban valamilyen hiányosságot észlelt.

Az IH részére megküldésre kerül a döntéshozó ülés jegyzőkönyve, a projekt rövid leírása és a pontozási lap. Az IH ebben a szakaszban minden projekt vonatkozásában elvégzi az alap jogosultsági vizsgálatot. Illetve a kiválasztástól függően ez időn belül végzik el a kockázatelemzést.

Az alap jogosultság vizsgálatot nemrég vezette be az IH egy audit eredményeképpen. Az eljárás nagyon egyszerű: az ügyfél és a tervezett tevékenység jogosultságát vizsgálják. Részletekbe nem mennek bele.

A HACSN a 10 napos időszakban saját felelősségre elkezdheti a szerződéskötést. Ezzel a lehetőséggel élni is szoktak.

*A WCDP HACSN-nál dolgozó vidékfejlesztési program menedzser véleménye alapján az értékelési rendszeren lehetne még javítani azzal, ha az értékelő bizottságba több profi szakértőt be lehetne vonni, anyagi juttatással. A jelenlegi értékelő bizottság a cég vezetőségében is meghatározott pilléreket képviseli (helyi önkormányzati partnerek, szociális partnerek, közösségi partnerek, jogi (szabályozási) partnerek). Tagjaik társadalmi megbízatásban látják el a tevékenységet, így jellemzően nem terhelhetőek - túl sok munka, előkészület, felkészülés nem várható el tőlük.*

*Az ideális olyan szakmai értékelő bizottság lenne, amelynek összetételét rugalmasan lehetne változtatni az aktuális pályázati témának megfelelően.*

*Jelenleg esetenként élnek azzal a lehetőséggel, hogy pl. a költségtételek értékeléséhez külső szakértőt vesznek igénybe.*

A projektek nem versenyeznek egymással. Ha túl gyorsan fogy a forrás, akkor lassítják a költést a feltételek szigorításával (pl. részletesebben megnézik a kizorító hatást), kevesebb animációval, promócióval, illetve további forrást igényelnek az IH-tól (jelenleg a szabad keretes jellegű forrásfelhasználásnál ez már nem értelmezett.)

### 3.3.3. Kifizetés

---

A támogatások kifizetésének kezeléséről az EU-s jogszabályi alapokon felül szintén az IH által kiadott 3-4 tengely megvalósítását segítő Működési Szabályzat rendelkezik.

Írországban a központi jellegű Kifizető Ügynökségi és Irányító Hatósági feladatok intézményi szinten nem válnak el. A feladatellátásért szintén a Környezetvédelmi, Közösségi és Helyi Kormányzási Minisztérium felel.

Az Írországban jellemző Kifizető Ügynökségi feladatok jelentős részét a Helyi Akciócsoportok látják el.

A kifizetési kérelmek benyújtására egész éven át folyamatosan van lehetőség, összeállítását szintén az a fejlesztési munkatárs segíti, aki az ügyféllel a projekt teljes folyamatában tartja a kapcsolatot, de nem készíti el az ügyfél helyett a kérelmet.

Az ügyfél kitölti az adatlapot, mellékeli a szükséges dokumentációkat, eljuttatja a HACS-hoz személyesen vagy postai úton. A hiányzó anyagokat az ügyintéző telefonon, e-mailben vagy személyesen bekéri. A postai úton való kommunikálás az ügyféllel ebben a munkafolyamatban sem jellemző.

A kifizetési kérelemhez csatolni kell a számlákat, vállalkozói, alvállalkozói adóigazolást, biztosítást, önkéntes munkát igazoló nyilatkozatot (ha volt ilyen), műszaki vezetői igazolást, független szakértői igazolást a mennyiségi és költség realitásról.

Építési napló nincs a rendszerben és a kivitelezői szerződést sem kéri az ügyféltől. Az építés hivatalosan az első költség felmerülésekor kezdődik meg. Az ügyfélnek nem kell benyújtania a kivitelezővel, illetve egyéb vállalkozókkal, alvállalkozókkal kötött szerződést.

A HACS szempontjából az egyik legfontosabb dokumentum a független szakértői igazolás a mennyiségi egységek és az árak realitásának vizsgálatáról. Ehhez minden esetben független, a projektben egyéb területen nem szolgáltató harmadik fél kerül bevonásra, ami az ügyfél kötelessége. A HACS-nak van egy listája a bevonható szakértőkről.

Az építési tételek, mennyiségek a megítélt támogatáson belül módosíthatóak. Ezt a műszaki vezető jogosult leigazolni. A megítélt támogatási összeg fölét nem mehet az ügyfél és a pályázatban vállalt célokat teljesítenie kell.

A HACS munkatársa a tervdokumentáció, illetve építési engedély szerint megvalósított építkezésre nem megy helyszíni szemlézni. Erre azért nincs szükség, mert a műszaki vezető építőipari mérnök igazolja a jogszabályoknak való megfelelést, a valós építési tételeket, mennyiségeket. Ezt megerősíti egy további független szakértő. A kifizethetőség szempontjából ez a fontos, a többi technikai részlet nem releváns a projekt elszámolása szempontjából. Az a fontos, hogy a pályázatban megjelölt célt érje el az ügyfél, a támogatási kereten belül.



A fejlesztési tanácsadó a helyszíni ellenőrzésen a részletes műszaki tartalommal akkor sem foglalkozik, ha nem tervköteles a beruházás. Független szakértőnek ez esetben is le kell igazolnia a mennyiségek és árak realitását.

A HACS munkatársainak nincs építőipari végzettsége. Ha mégis észrevesznek valami kirívó esetet, akkor kérhetik további külső szakértő segítségét.

Vannak különböző területeken egységáraik, referencia áraik, de olyan különbözőek a projektek, hogy azok csak standard jellegű, egyszerű projekteknél alkalmazhatóak.

Önkéntes munka elszámolása esetén csak az önkéntes munkát leigazoló szupervizor aláírása, igazolása szükséges és a munkaidő nyilvántartás. Az önkénteseknek nem kell jelenléti ív, aláírás és fotódokumentáció.

A pályázókat jelenleg már egy mentori hálózat segíti. Ez gyakorlatilag a fejlesztési tanácsadói munka kiegészítése. Jelenleg tanuló fázisban tart, de jó segítség a pályázók részére a konkrét pályázatírás területén.

A kifizetési kérelem teljességét a fejlesztési tanácsadó vizsgálja ellenőrző lista alapján. (Ennek minimális adattartalmú változata a mellékelt, IH által készített Működési Szabályzatban megtalálható.)

Ha minden anyag összeállt, akkor a 4 szem elv alapú felülvizsgálat után elindítják a kifizetést.

A hiánytalanul előkészített, kifizethető projektek adatait minden HACS ugyanazon időpontig kéthetente ismétlődően viheti fel az IH-val közös informatikai rendszerbe.

Az ügyfelek a projektidőszak alatt 10 alkalommal nyújthatnak be kifizetési kérelmet.

A HACS-nak alapvetően csak a kifizetni tervezett összeget és a projekt alapadatait kell bevinni a központi Kifizető Ügynökségi felületre.

A HACS a saját kifizetési kérelmeit, likviditásától függő rendszerességgel szintén ezen az adatbázison keresztül adja fel az IH-nak.

A Minisztérium országos szinten, 5%-os mintavétellel kockázatelemzést készít a kiválasztott projektekről.

A kockázatelemzések halmozott eredményei alapján jelenleg már vannak alacsonyabb és magasabb kockázatú csoportok. A magasabb kockázatúakat magasabb arányban szokták vizsgálni.

Az adminisztratív és pénzügyi ellenőrzésre a minisztériumnak 10 napja van. Amelyik projektet ebben a 10 napban nem ellenőrzik, az automatikusan kifizetésre kerül.

Ezt a felülvizsgálatot külön ellenőrzési osztály végzi. A kockázatelemzés kritériumrendszerével kapcsolatban az IH LEADER programmal foglalkozó osztályának sincs bővebb információja. Ezek nem nyilvános adatok.

A kifizetési igényeket a 10 nap letelte után köteles a Minisztérium teljesíteni, vagy jelzik az ellenőrzésen feltárt hiányosságokat. Az IH a HACS felé utalja át a támogatást. A HACS 5 munkanapon belül köteles ezt továbbítani az ügyfél felé.

A kifizetés így 2-3 hetet is igénybe vesz, ami lassúbb, mint a korábbi ciklusban (2000-2006) volt. A LEADER+ időszakban csak utólagos ellenőrzést végzett az IH és volt előzetes finanszírozás is. Így, amikor összeállt a teljes kifizetéshez szükséges dokumentáció, akár még azon a napon tudtak utalni az ügyfél részére. Az IH csak utólag ellenőrzött.

Utólagos ellenőrzés az előzetes kockázatelemzéstől függetlenül jelenleg is van az IH részéről. Ez jellemzően 1%-os mintavétellel működik.

A kifizetésekről havi rendszerességgel, online felületen kell jelenteni a Minisztérium felé.

A jelentést mind a szerződött ügyfelek, mind a HACS vonatkozásában el kell készíteni.

Fenti eljárás alapján egy átlagos projektnél a pályázat benyújtásától az első kifizetésig kb. 4 hónap telik el.

A projekt megvalósítási határidejére nincs általános szabály. A szerződésben az ügyfél vállal határidőt a saját igényének megfelelően, de ez jellemzően jóval rövidebb, mint 24 hónap. Az ügyvezetőnek 2x3 havi hosszabbításra van lehetősége. Ez többször jelent adminisztrációs többletmunkát, mert az ügyfelek gyakran nem reálisan mérik fel a projektek időtartamát.

*A vizsgált HACS vidékfejlesztési programjának vezetője úgy látja, hogy sokkal praktikusabb lenne szabályként megadni egy megvalósítási határidőt.*

#### 3.3.4. Ellenőrzés

---

Írországban az EU-s jogszabályoknak való megfelelést a felelős minisztérium részéről két osztály ellenőrzi. A projekt előkészítés és megvalósítási időszakában az ellenőrzési osztály vizsgálja a pénzügyi, operatív és adminisztratív munkafolyamatokat a HACS-nál és az ügyfeleknél is.

A program megvalósulását a megvalósítási időszakban a belső ellenőrzési osztály vizsgálja.

#### **A felügyeleti vizsgálatok során az alábbiakra helyezik a hangsúlyt:**

1. EU-s irányelveknek, nemzeti szabályozásnak való megfelelés.
2. A HACS, mint jogi személyiségű szervezet megfelel-e az IH iránymutatásainak?
3. A projektek értékelése, jóváhagyása, azok üzleti és pénzügyi tervei az EU-s és nemzeti szabályozásokkal összhangban vannak-e?
4. A monitoring folyamata és rendszere összhangban van-e a HACS üzleti tervével, illetve annak szükség szerinti módosításaival?
5. A kifizetéshez tartozó feljegyzések, engedélyezések megfelelően vannak-e dokumentálva?
6. A Minisztérium felé történő jelentések megfelelőek-e?

Fenti szerveken felül felügyeleti ellenőrzést tarthat az Európai Bizottság és az Európai Számvevőszék is.

***Az ügyfelet több fázisban is ellenőrzik:***

1. A pályázat összeállítási időszakában a beruházási és eszközbeszerzési projekteknél van előzetes helyszíni ellenőrzés.  
Célja: az építési, eszközbeszerzési beruházás során az eredeti állapot dokumentálása, tájékozódás az értékelő bizottság és döntéshozó testület számára a döntés megkönnyítése érdekében.  
A HACS fejlesztési tanácsadója végig mentorálja a pályázat előkészítését. A pályázati anyag befogadásának előfeltétele, hogy az előzetes helyszíni szemle megtörténjen. Az előzetes helyszíni szemléhez nincs külön formanyomtatvány. Az építési beruházásnál a tervdokumentáció alapján a HACS munkatárs megnézi a helyszínt. A tervdokumentációval összhangban fotót készít. Az irodában az ügyfél adataihoz megírja a megállapításait.  
Az eszközbeszerzésnél szintén fotódokumentáció készül. Ez elsődlegesen az értékelő bizottság és a döntéshozó testület számára nyújt tájékozódási lehetőséget. A megkezdettség miatti elutasítási ok nem releváns, mert a pályázati anyag nem kerül még benyújtásra. Ha a projekt megkezdettnek számít, nem is tud eljutni a benyújtásig.
2. A döntéshozó testület döntését követően a HACS jelentést küld az IH-nak. Az IH minden pályázaton elvégzi az alapjogosultsági ellenőrzést, erre 10 nap a határidő. Azt ellenőrzik, hogy maga a tevékenység és az ügyfél jogosult-e a Nemzeti Vidékfejlesztési Program alapján.
3. Helyszíni szemle első és utolsó kifizetés előtt van. A kifizetést megelőzően a megvalósult projektet ellenőrzik abban az esetben, ha nem építési engedély köteles beruházásról, illetve eszközbeszerzésről van szó. Nem beruházási jellegű projekteknél nincs szemle.
4. A kifizetést megelőzően kockázat elemzés készül a projektek 5%-ról .  
Szintén ilyen arányban jellemző az utólagos ellenőrzés.  
Ezt az arányt az IH HACS-onként és jogcímenként is tartja.  
Az arány a kockázatelemzés, ellenőrzés eredményétől függően emelkedhet. A kiválasztást befolyásolja a beruházás mérete, a HACS munkája, de a minimumot minden HACS minden intézkedésénél teljesítik.  
A kifizetési kérelemnél a kockázatelemzésre az IH-nak 10 napja van. Ha ezen időn belül kap a HACS visszajelzést, akkor a kifizetési folyamatot megállítják, megteszik a szükséges lépéseket, ha nincs jelzés, akkor tovább megy a projekt a maga útján.

5. A fenntartási időszak idején az IH a projektek 1%-át ellenőrzi a monitoring adatok beküldésén túl.

A HACS működési forrásainak felhasználását éves szinten jellemzően 3-szor ellenőrzi az IH ellenőrzési osztálya megbízásából a területi ellenőr.

A magas ellenőrzési számot az indokolja, hogy a HACS-nak kifizetési kérelmet nem kell összeállítani. Az IH rendszerébe beírják az igényelt támogatást a meglévő számlák alapján és az IH teljesíti a kifizetést.

Az elszámolás alapját képező dokumentumok közül semmit nem kell benyújtani a kifizetési kérelem benyújtásánál az IH felé. Ez mind a HACS-nál marad és az évi 3 helyszíni ellenőrzésnél kell bemutatni őket.

Az IH ellenőrzési osztálya országos szinten 6 régiós megosztásban működő ellenőrrel dolgozik, akik a teljes EMVA alapra vonatkozó ellenőrzést elvégzik.

Az ellenőrzések alkalmával együttes ellenőrzés is lehetséges, ahol a HACS működési költség felhasználását, HACS és egyéb ügyfél projektet is ellenőrizhet az IH.

A HACS-nál és az ügyfélnél sem jellemző a 3%-os szankcionálás. A folyamat közben próbálják rendezni az esetleges hibákat. Az egész 2007-13-as időszak alatt mostanáig 2-3 esetben alkalmazták, amikor többszöri figyelmeztetés ellenére sem történt korrekció.

### 3.3.5. Monitoring, nyomon követés és értékelés

---

Az Ír Nemzeti Vidékfejlesztési Program megvalósulását, eredményét, hatását a megvalósítási, fenntartási időszakban a felelős minisztérium belső ellenőrzési osztálya vizsgálja.

Az egyes projektek adatait az ügyfelek a HACS-okon keresztül adják meg.

A projekt várt eredményeit, hatásait a pályázati adatlap kitöltésével és a szükséges mellékeltek becsatolásával jelzi az ügyfél.

Az eredményeket, hatásokat illetően az ügyfél a pályázati adatlapon jelzi, hogy mit tud vállalni. Ezek az adatok átvezetésre kerülnek a támogatási ajánlati dokumentumba, amely ügyfél általi elfogadása jelenti a szerződés megkötését.

A nemzeti szinten begyűjtendő indikátorok egységesen szerepelnek az adatlapon, míg a projektre vonatkozó egyedi indikátorokat az ügyfél adja meg.

A pénzügyi és marketing adatokat 3 évre előre kell tervezni. A fenntartási időszak 5 év.

Az adatlapon az indikátorokat nem különítik el eredmény és hatásindikátorokra.

Az adatokat 4 fő területen kérik be: pénzügyi eredmények, hatások; innováció és versenyképességre, környezetre és életminőségre vonatkozó hatások. Ezekben belül

az adatlap több példával is segíti az ügyfelet. Mind a 4 témában 3-3 mutatót adhat meg az ügyfél.

Az adatlap részletesen rákérdez a munkahely teremtő hatásra, annak módjára is. Ezen felül szerepelnie kell a pályázatban az új keresleti igény létrehozására, a kizorító hatásra és a más helyi fejlesztésekhez viszonyított hozzáadott értékre vonatkozó információknak is.

A HACCS projekt szinten, külön adatlapon írja össze az ügyfél által vállalt indikátorokat. Ez meglehetősen kötetlenül van megszerkesztve, hogy a projektek egyediségét könnyen lehessen kezelni. Az adatlapon külön kell jelölni, hogy mit kell ellenőrizni a projekt záráskor, a 2. és az 5. évben. Amelyik HACCS-nál esetleg területi változás történik (pl. ír nyelvterületek), ott az ellenőrzési időszakban illetékes HACCS kéri be az adatokat.

Ha valamely indikátor nem teljesül, akkor sincs szankció, nem indítanak az ügyfél ellen eljárást, nincs forrásvisszavonás.

A program nemzeti szintű értékelése az EU-ban általános elő- utó- és középidős értékeléssel történik. A HACCS-ok program szintű tevékenységüket, eredményeiket a következő időszak üzleti tervében foglalják össze. Ezek az üzleti terv értékelését befolyásolják.

A középidős nemzeti értékeléssel párhuzamosan a csoportok az üzleti terveket is felülvizsgálják. Elvileg ez az egy HVS felülvizsgálat van egy ciklus alatt. Ettől függetlenül speciális helyzet fennállása esetén van lehetőség a módosításra (pl. jelenleg az ír nyelvű HACCS-ok átalakításánál.)

Ezen felül minden csoport maga dönti el, hogy végez-e és milyen mélységű, módszertanú önértékelést.

*A vizsgált HACCS-nál a területi gazdasági, társadalmi helyzet változásának elemzése különböző tanulmányok által valósul meg.*

A HACCS az IH részére nem készít havi, vagy éves szintű beszámolókat.

### **3.3.6. Saját projektek megvalósítása**

---

A saját projektek vonatkozásában az ír LEADER csoportok helyzete nagyon speciális. Többsége nemzeti programokban is jelentős szerepet vállal, amelyek mind saját, külön projekteknek számítanak.

Ez a több mint 20 éves beágyazódottságuknak, illetve a társadalmi folyamatoknak is köszönhető. Az előző fejezetekben volt már szó arról, hogy Írországban a helyi önkormányzatok szociális, társadalmi, közösség- és gazdaságfejlesztési szerepe nem meghatározó. Korábban jellemzően külön szerveződtek a LEADER fejlesztési partnerségek és a Helyi- és Közösségfejlesztési Partnerségek. Ezek mára már összeolvadtak a korábban már említett 2003-09 közötti kohéziós folyamat során.

## **A vizsgált HACCS által megvalósított programok, mint saját projektek:**

- Melegebb otthonért program (témaköre: lakossági épületek szigetelése)
- Helyi- és közösség-fejlesztési program; témái:
  - hátrányos helyzetű csoportok, közösségek végzettségének, képzettségének erősítése, a foglalkoztatásának elősegítése, ezáltal a kirekesztődés kockázatának csökkentése;
  - helyi közösségek aktív és konstruktív részvételének ösztönzése a hátrányos helyzetű közösségek segítségét illetően az állami törekvésekkel összhangban;
  - az összehangolt és integrált munka ösztönzése a hátrányos helyzetű csoportok, helyi közösségek, önkéntes csoportok, állami szervek között a pozitív változás érdekében szociális problémák, kérdések vonatkozásában;

### **Célok:**

- társadalmi tudatosság, önkéntes és közösségi szolgáltatások erősítése;
  - a formális és non-formális képzési, szabadidős és kulturális tevékenységek és fejlesztési források számának növelése;
  - munkavállalói készség és foglalkoztatási kilátások erősítése;
  - a helyi közösségek aktív szerepvállalásának erősítése a politikai, döntéshozatali és gyakorlati folyamatokat illetően.
- 
- TÚS/Közösségi kezdeményezés a szakmai gyakorlati helyekért  
Szakmai gyakorlati tapasztalatszerzést célzó program.  
Célcsoport: munkanélküliek, hátrányos helyzetűek, munkahelyet váltók  
helyi közösségek, közintézmények
  - Vidéki Szociális Program  
Gazdálkodók és halászok foglalkoztatási lehetőségeinek bővítése  
Rész munkaidős foglalkoztatás halászati és gazdálkodói területen
  - Nemzeti Túra Program  
Földtulajdonosok, és gazdálkodók közötti együttműködést erősítő program a nemzeti túraútvonalak kialakítása érdekében.

A LEADER programon belül minden csoport megvalósíthat saját projektet is bármely intézkedésben.

A csoportok többségében a legjellemzőbbek a képzési, animációs projektek, a tanulmányok készítése, illetve a nemzeti- és nemzetközi együttműködés.

A saját projektek vonatkozásában ugyanaz az eljárásrend van érvényben, mint az összes többi pályázó esetében. A HACS értékelő bizottsága értékeli a projektet, majd a döntéshozó testülete hozza meg a végső döntést.

*A vizsgált HACS esetében a saját projekteket a szervezet működését segítő két munkacsoport (gazdasági és közösségi) is tárgyalja. Ez a két csoport önmagában nem túl innovatív, de a cégvezető, illetve a fejlesztési tanácsadók az egyeztetéseken elhangzottak alapján könnyen azonosítják a szükségleteket. Ez alapján összeállítják a pályázatot, amit a csoport tárgyal, mielőtt bírálatra menne.*

A HACS-ok az egész ország területén számos képzést valósítanak meg, kutatási projektjeik vannak és különböző vállalkozás, illetve közösségdinamizáló tevékenységet végeznek.

Ezek a projektek a stratégia megvalósítása szempontjából kiemelt jelentőségűek, a teljes térség vagy egy-egy nagyobb közösség hasznára válnak és jellemzően senki nem akar rá pályázni, mert a tevékenységi köre nem fedi le azt a területet, szakágat. Ezek jellemzően olyan projektek, amelyeket a HVS hatékonyabb megvalósítása érdekében végeznek. Ezzel segítik a projektgenerálásokat, egyes projektek előkészítését és/vagy továbbfejlődését.

A 2009-es programindítás után a 341-es, „Készségek elsajátítása, animáció a HVS megvalósítása érdekében” intézkedésből a munkaszervezet munkabéreit is lehetett finanszírozni. Ezt az intézkedést úgy értelmezték, hogy a projekt-tanácsadási tevékenység maga az animáció.

Erre az intézkedésre tervezték 8% erejéig a munkabéreket és az egyéb működési költségeket is. 9 hónappal a programindítást követően kiderült, hogy ezt nem lehet ilyen egyszerűen kezelni. Az általános projekt tanácsadási tevékenység ebből nem fizethető, az animációs tevékenységet projektessíteni kell. A HACS által kimondottan animátorként tevékenykedők munkabére 8% erejéig továbbra is tervezhető az intézkedési területen, de az e feletti részt más, nem bér jellegű kifizetéssel kell projekt jelleggel megvalósítani.

Erre az a szabály, hogy ha valakit az animációs projekt keretében foglalkoztat a HACS, akkor a munkaidő minimum 80%-át animációra kell fordítani, maximum 20%-át adminisztrációra. Ezt nagyon nehéz teljesíteni, havi jelleggel munkalapot vezet a munkatárs. Ez utóbbi jelentésnek számít, amit helyszíni ellenőrzéskor vizsgálnak.

*A 8%-on felül a 341-es intézkedés keretében, a vizsgált HACS-nál animációs tevékenységként jelenleg mentorokat és tanácsadókat fizetnek tanulmányok elkészítésére és publicitásra, ami szintén erősíti a pályázati aktivitást, javítja a pályázati anyagok minőségét és erősíti a szakmai kapacitást.*

A WCDP HACS az ügyfelek számára egy nagyon gyakorlatias szakmai segítségnyújtó projektet valósítanak meg ezen intézkedés keretén belül, amelyet a „Figyelemre méltó projektek” fejezetben „mentorhálózati projektként” ismertetünk.

Az ír HACS-ok a HVS megvalósítása érdekében gyakorlatilag 28%-os működési forrással számolhatnak és ezen felül projektszinten további fejlesztéseket tervezhetnek, amelyekkel nagyon hatékonyan tudják ösztönözni a terület fejlődését, a HVS megvalósítását.

A következő időszakban jelentős előnnyel indulhatnak a CLLD programozás terén, mert nemzeti szinten gyakorlatilag ESZA jellegű projekteket terveztek és valósítottak meg. A szakmai kapcsolatrendszerük, tapasztalataik és tudásuk ezáltal nagyon széleskörű.

### 3.3.7. Térségek közötti együttműködés és nemzetközi projektek

---

Írorszáiban a LEADER csoportok kezelik a 421-es intézkedést is. Ezen belül nemzeti és nemzetközi együttműködésre a HACS-ok és az ügyfelek is pályázhatnak, bár ez utóbbi nem jellemző.

A csoportok a 421-es intézkedésen belül előkészítő látogatásra is használhatnak fel forrásokat. Egy-egy előkészítő látogatásra maximum 5 ezer eurót lehet költeni. Ezeket azonban nem projektszerűen kell megvalósítani, hanem egyszerűen a felmerülő költségek alapján. Ez az összeg nem része a későbbi projektnek, attól függetlenül használható. Nincs korlátozva, hogy egy HACS egy programozási időszak alatt maximálisan mekkora összeget használhat fel az összes előlátogatására.

A nemzeti és nemzetközi projektek pályázati adatlapja, eljárása többségében megegyezik a más intézkedésekre vonatkozó egységes adattalappal. Az általánosan alkalmazott adattalapon felül ki kell tölteni a nemzetközi együttműködési projektekre a nemzetközi szinten egységes együttműködési és információs adatlapot.

Az előkészítési, döntési folyamat a HACS részéről hasonlít a többi HACS által kezdeményezett projektnél megszokotthoz: a gazdasági és a szociális csoport előkészítési szakaszban tárgyalja a projektet, a felelős munkatárs előkészíti a pályázatot, majd az értékelő bizottság és a döntéshozó testület is meghozza a támogató döntést.

Nemzeti együttműködés esetén a döntés véglegesnek tekinthető, de természetesen végig kell járnia a projektnek ugyanazt az utat az IH felé is, mint a többi projektnek.

Nemzetközi együttműködésnél további egyeztetésre van szükség: ez esetben a HACS megküldi az IH-nak a nemzetközileg egységes információs adatlapot az IH értesíti az Európai Bizottságot a projektről, az adatok megadásával.



A Bizottság tájékoztatja az Európai Vidéki Hálózatot, ahol bekerülnek az információk az EU-s adatbázisba.

Az IH az adatokat ellenőrzi és visszaigazolja a Bizottság részére.

Írországban jóval meghatározóbbak a nemzeti együttműködések, mint a nemzetközi.

A nemzeti együttműködések HACS-ok között és nemzetközi szinten is jelentősek. A nemzetközi szintűeket bizonyos témák mentén (pl. kézműves hagyományok ápolása) az Ír Helyi Fejlesztési Hálózat is ösztönzi, erősíti.

A 2009 év végi adatok alapján összesen 14 nemzetközi együttműködési projekt indult az országban, ez azonban érintette mind a 36 HACS-ot. Ez abból ered, hogy a projektek jellemzően nemzetközi megjelenéseket takartak.

A nemzetközi együttműködések viszonylag kis aránya leginkább a csoportok leterheltségéből adódik.

*A vizsgált WCDP HACS az ország igen elismert akciócsoportjának számít, a nemzetközi szintű projektekről azonban ők is elé skeptikusan nyilvánulnak meg.*

*Meglátásuk szerint nehéz ezen a területen olyan projektet indítani, amely egyformán jó mindegyik félnek, közösen az adottságok, érdekek és hatékonyan lehet közösen dolgozni, illetve mindét partner aktivitása, szakértelme jó.*

*Tapasztalataik alapján a nemzetközi projekteknek nehéz megtalálni a természetes hajtóerejét, és nehéz gyakorlati értéket teremteni velük.*

*Egy folyamatban lévő nemzetközi együttműködésük van, amely keretében finn csoporttal dolgoznak közösen a „Helyi élelmiszert helyi lakosoknak” témájú projekten, amelynek része a megújuló erőforrások használatának ösztönzése is.*

*Önkritikaként azonban az is megjelent, hogy jelenleg a fő prioritás a fejlesztési források felhasználása, így a nemzetközi aktivitás amúgy is háttérbe kell, hogy szoruljon.*

Az IH munkatársának elmondása alapján a nemzetközi együttműködések kialakítására, erősítésére eddig nem igazán alkalmaztak ösztönzőket, holott szigetországgként fontos lenne a nemzetközi kapcsolatok erősítése. Az ERFA forrásokat pl. csak olyan vállalkozások igényelhetik, akik exportra is termelnek.

### 3.4 A HACS-OK FINANSZÍROZÁSA

---

Írországban a HACS-ok 2009-15 közötti időszakra kapnak finanszírozást (2009-ben indult a program). A működési forrás a megítélt fejlesztési forrás 20%-a. Erre az összegre le vannak szerződve az IH-val, nem fordult még elő, hogy a programozási

időszakon belül visszavonás lett volna. Ahogy az már említésre került a félidős értékelést követően a fejlesztési források nemzeti szinten intézkedésenként összevonásra kerültek (az alapvető szolgáltatások fejlesztése intézkedés kivételével.) A működési költségekben ez a döntés sem eredményezett instabilitást, mert azokat az IH változatlanul hagyta. Az EU nemzeti szinten kéri számon a 20%-os arányt.

A programozási időszakok közötti átmeneti finanszírozási lyukakat eddig nemzeti forrásból fedezték.

A HACS-ok likviditását az IH a programozási időszak elején változó összegű, de általánosságban negyedéves előleg biztosításával segítette. Az előleg mértékét a csoportok mérete és likviditási helyzete befolyásolta.

A működés keretén belül elszámolható költségekről 3-4 tengelyre vonatkozó Működési Szabályzat rendelkezik csupán 1 bekezdésben, amely szerint csak a programhoz szorosan kapcsolódó költségek számolhatóak el.

*A vizsgált HACS-nak van pénzügyi tartaléka, de ez nem mindegyik csoportra jellemző. 80 ezer Euros folyószámla hitelkeretük is van, de nem nagyon kell használniuk. A „Saját projektek megvalósítása” témakörben is jelzett különböző nemzeti finanszírozású programokat valósítanak meg, amelyek segítségével keresztfinanszírozással folyamatosan biztosítják a likvid tőkét a szükséges projektekhez, illetve a működéshez.*

Amelyik HACS-nál több olyan program fut párhuzamosan, ahol a működési költség elszámolható, ott a működési költségeket arányosítani kell. Az arányosítást a HACS végzi, ez a saját felelőssége, de a programok vonatkozásában arányosítási szabályzatot kell készíteni. A szabályzatot az elnökség hagyja jóvá. Az IH nem szól bele az arányosítási szabályzatba, amíg az megfelelően logikus.

*A WCDP HACS részére a 2009-15 közötti időszakra 14,6 millió Euro lett megítélve. A jelenlegi szabadkeretes forrásfelhasználás ellenére ezzel az összeggel számolnak a működési költségnél. Ennek pont a 20%-a mehet a HACS működési költségére. Ezen felül használhatják még a 341-es intézkedés (Készségek elsajátítása, animáció HVS megvalósítása érdekében) forrását, de bérjelleggel maximum 8%-ot, illetve a 331-es intézkedés (Képzés, készségfejlesztés, információnyújtás) forrásait is, és további projektforrások is tervezhetőek. Ez utóbbiakból bérköltség nem számolható el.*

*A HACS költségvetési sorai:*

*Bér, rezsi, bérleti díj, karbantartás, kommunikáció, posta, bútor, berendezés, irodaszerek, számítástechnikai fejlesztések, biztosítás, takarítás, tagdíjak, előfizetések, vezetőség költségtérítése, ülések költségei, képzés, animáció, promóció, banki költségek.*

A működési költség vonatkozásában nincs belső aránytartási kötelezettség és költségtípusonkénti szabályozás.

A 3%-os szankcionálási rendszert a vizsgált HACs nem ismeri. Még hallomásból sem találkozott vele. Az IH viszont ismeri az erről szóló szabályozást. Ők a gyakorlatban úgy járnak el, hogy ne kelljen szankciót alkalmazni. Mielőtt levonnának a támogatásból, részletesen megvizsgálják az ügyet. Az egész időszak alatt talán 2-3 alkalommal volt példa a levonásra.

Az IH különböző időközönként ad rövid határidejű, ad-hoc feladatokat a HACs-nak. Nem jellemző, hogy valamelyik csoport ne tenne eleget az IH kérésének.

Nincs központilag meghatározott munkaterv, nem küldenek különböző jelentéseket a szakmai munkáról az IH felé. Nincs teljesítményértékelés, csak a HVS kiválasztásánál számít az eddigi teljesítmény.

Az írek összességében elégedettek a HACs finanszírozással és általánosságban a teljes pályázati rendszerükkel is, az adminisztrációs terhekből azonban szívesen leépítenének.

### 3.5 EGYÜTTMŰKÖDÉS, ÉRDEKKÉPVISELET, INFORMÁLIS ÉS FORMÁLIS HÁLÓZATOK

---

Írorszáiban két hálózat működik: az egyik a hivatalos Nemzeti Vidéki Hálózat, a másik az Ír Helyi Fejlesztési Hálózat (ILDN). Míg az első főképp információáramlás eszközeként szolgál, a második valós érdekképviseleti tevékenységet folytat.

#### **Nemzeti Vidéki Hálózat**

---

A hálózat a Limerick Institute of Technologies részeként működik. A vidékfejlesztési fókusszal létrehozott intézet alaptevékenysége az oktatás. Szakközépiskolákból kikerülő diákoknak nyújt magasabb szintű szakképzést (third level education). Emellett kezdetektől fogva kutatói, tanácsadói projekteken is részt vesz. A korábbi időszakban is ez a szervezet látta el a LEADER+ hálózati koordinációját (Irish Leader Support Unit). A hálózat vezetője egyben az intézet fejlesztési vezetője. Akadémikusként ő vezeti a vidékfejlesztési osztályt, amelynek fő profilja a közösségi alapú tervezés, főként vidéki, de néha urbánus közösségekkel. Tanulmányokat készítenek, kutatási programokat bonyolítanak, könyveket, útmutatókat adnak ki a témában.

A hálózat mindkét időszakban pályázat útján nyerte el a feladatot. A szervezet a pályázat alapján aláírt szerződés mentén dolgozik, amely 2013-ban jár le. Az egyelőre kétséges, hogy 2013 és 2015 között ki és hogyan fogja ellátni a hálózati koordináció feladatait. Szerződésük a Mezőgazdasági Minisztériummal van, így

feljük tartoznak jelentési kötelezettséggel. A hálózati programot és a kifizetéseket is itt hagyják jóvá.

Az előző fejezetekben volt már szó arról, hogy a LEADER programmal kapcsolatos IH feladatokat azonban a Környezeti, Közösségi és Helyi Kormányzási Minisztérium látja el. A hálózat szakértője ezért hasznosnak tartaná egy irányító bizottság létrehozását, amelyben mindkét minisztérium képviselteti magát.

A korábbi időszakban a hálózat csak a LEADER+-szal foglalkozott. A mostani periódusban mind a négy tengely hálózati feladatait el kell látnia, így kevesebb forrás és figyelem jut a LEADER-re.

### A hálózat céljai, kapacitásai

---

Az Ír Nemzeti Vidéki Hálózat célja a vidékfejlesztési program eredményes és hatékony végrehajtásának segítése. Különböző eszközökkel segíti a program 4 tengelyének intézkedései közötti szinergia erősítését, a gazdálkodók és vidékfejlesztési szakemberek, szervezetek közötti együttműködést.

A Nemzeti Vidéki Hálózatok céljai nemzetközi szinten többé-kevésbé azonosak, a nemzeti jelentőségük azonban természetesen eltérő.

Írországban a hálózat csakis a minisztérium által jóváhagyott éves akciótervet hajthatja végre, amely szinte kizárólag a széles körű információterjesztésre korlátozódik. Ennek az a legfőbb oka, hogy a vidékfejlesztési program 90%-os forrás arányban a mezőgazdasági fejlesztésekre koncentrálódik, így elvárás a hálózattól, hogy ők is ott fejtsék ki leginkább a tevékenységüket. Másik oldalról azonban az ír mezőgazdaság nagyon jól szervezett, nagyon erős képvisellel rendelkezik, amely közvetlenül a szakpolitikai döntéshozás közelében tevékenykedik, így ellátják a maguk szakmai képviselését.

Nincs igazán szükségük a hálózatra, amely kisebb jelentőségű dolgokban tud hozzájárulni a munkájukhoz, mint pl. a mezőgazdasági partnerséggel, az állategészségüggyel és biztonsággal foglalkozó esettanulmányok készítése. A hálózat ezekből kifolyólag nem tud meghatározó szerepet betölteni („útban lenne”), így fő feladatként marad a nyilvánosság tájékoztatása a programról.

Az információterjesztéshez különböző eszközöket alkalmaznak: honlap, hírlevél, kutatási projektek, esettanulmányok, éves konferenciák, hálózati fórum, stb..

A hálózat szolgáltatásai mindenki számára elérhetők, nincs formális tagság. A gyakorlati tapasztalat alapján a tagságra épülő modellben lehetetlen volt fenntartani az aktivitást, bármilyen típusú folyamatos kapcsolatot. A honlapon kialakításra került egy hálózatosodást erősítő oldal, ahová minden olyan európai vagy nemzeti szervezet (pl. a HACCS-ok) elérhetőségét feltették, amelyek érintettek a vidékfejlesztésben.

A hálózatnak érezhetően szűk a mozgástere és saját megítélésük szerint alacsony a költségvetése (400.000 euró/év).

Igen szűk humán kapacitással dolgoznak: az igazgató (1,5 nap/hét), egy adminisztrátor (2,5 nap/hét) és két további szakértő (3-3 nap/hét) dolgozik a hálózatnak.

### A hálózat tevékenységei

---

Mivel a program legnagyobb része a mezőgazdaság fejlesztéséről szól, a hálózat felé is az az elvárás, hogy leginkább a mezőgazdasági érdekeltségű hálózati tevékenységekre koncentráljanak. Ettől függetlenül az esettanulmányok és hírlevelek foglalkoznak a LEADER-rel, a honlap kulcsfontosságú része most is erre a programra koncentrál.

Az érdekérvényesítés közvetlenül nem tartozik a fő tevékenységek közé. Inputokat adnak a szakpolitikához, némi segítséget, de nem vesznek részt benne.

A HACs-ok a szakpolitika befolyásolására leginkább az informális hálózatot (Ír Helyi Fejlesztési Hálózat) használják.

Ugyanakkor a nemzeti vidéki hálózat helyet és alkalmat teremt az ötletek generálódásához, ahol pl. a „stratégiai kérdések munkacsoport„ stratégiai jelentőségű kérdéseket is boncolgat. Néhány a hálózat által készített esettanulmány és kutatás ilyen típusú témát dolgoz fel, sőt szakpolitikai javaslatokat is tesz. A hálózat ezeket csupán publikálja, nem lobbizik értük.

A LEADER+ időszakban a hálózat több gyakorlati útmutatót készített, közöst tanulást segítő eseményt és tevékenységet szervezett, amely csakis a HACs-okra fókuszált. A jelenlegi időszakban nincs erre lehetőség.

A hálózatnak vannak saját projektjei, amelyeket jóvá kell hagyni mindkét érintett minisztériummal. A mezőgazdasági témák között van például egy LEADER kutatási projekt, amely a LEADER módszer és a HACs-ok működésének nem tárgyiasult hatásait, azok mérésének lehetséges módszereit és az azokhoz leginkább hozzájáruló sikertényezőket vizsgálja.

A hálózat működteti a „stratégiai kérdések” munkacsoportot, amelynek keretén belül szintén többféle kutatás készül pl. a válság vidéki gazdaságra gyakorolt hatásáról, a biodiverzitás szerepéről, a klímaváltozás mezőgazdaságra gyakorolt hatásáról, a vidéki (mezőgazdasági és nem mezőgazdasági) vállalkozások ösztönzésének módjairól. Ez utóbbi pl. a mezőgazdasági vállalkozások diverzifikációja intézkedés sikertelenségének okait, az intézkedés korlátait vizsgálja.

Ezeknek a projekteknek csak az alapelveit tartalmazza az akcióterv. A témajavaslatok általában valamelyik hálózati egységtől származnak, de előfordult, hogy a minisztérium kérte fel a hálózatot egy-egy téma megkutatására.

A munkacsoportokat az adott témában jártas szakértőkből állítják össze, akik összegyűjtik és feldolgozzák a releváns kutatásokat, főként amik irországi kontextusban értelmezhetők. A feldolgozás alapján a hálózat vagy további kutatásokat javasol, vagy stratégiai, szakpolitikai következtetéseket, javaslatokat készít. A munkacsoportok összetétele téma-specifikus, az adott témával foglalkozó kutatókból, akadémikusokból, szakpolitikusból, a témában aktívan dolgozókból (pl. gazdálkodói szervezetek, HACCS-ok stb.) áll.

A csoport tagságát a hálózat állítja össze és koordinálja tevékenységüket, de az IH hagyja jóvá. Általában az a 8-10 ember dolgozik egy-egy projektben, akit a hálózat javasolt.

A következő időszakra vonatkozóan a hálózat konkrét anyagokat nem készít ugyan, de a munkacsoportokban rendkívül sok ötlet megvitatásra kerül a témával kapcsolatban, valamint a kutatások eredményei is hasznos inputokat adnak.

## **Ír Helyi Fejlesztési Hálózat (ILDN)**

### A hálózat kialakulása

---

A hálózat a jelenlegi formájában 2010-ben alakult. Szerepe nagyon meghatározó az ír vidékfejlesztésben.

Korábban a helyi szervezeteknek három külön hálózata működött:

1. LEADER
2. Közösségi Partnerség Hálózat (Community Partnership Network), amely a kisebb léptékű, nemzeti jellegű, szociális befogadás típusú programokat valósított meg (korábban a Local Development and Social Inclusion Programme és Community Development Programme/Helyi Fejlesztési és Társadalmi Befogadást Erősítő Program, ma Local and Community Development Programme (LCDP)/Helyi- és Közösségfejlesztési Program)
3. PLANET partnerség hálózat, amely a szociális befogadással foglalkozó nagyobb nonprofit cégeket tömörítette.

A három hálózat keretében 104 helyi szervezet működött. Az ír kormány ezt nem találta hatékonyknak. A 2003-ban az a döntés született, hogy csökkentik a helyi jogi személyiségű szervezetek számát és összevonják a hálózatokat. Úgynevezett kohéziós folyamat következtében 2009 januárjáig a helyi fejlesztési szervezetek száma 53-ra csökkent.

Az összevonási folyamat keretében a kormány kiválasztott egy toborzással (kiválasztással, felvétellel) foglalkozó tanácsadó céget, amely jogi és HR oldalról segítette a folyamatot.

A folyamat meglehetősen demokratikusan zajlott. A helyi szervezetek elnökeiből és az elnökségek tagjaiból álltak az ügyvezetőt interjúzó kiválasztó bizottságok.

Ha korábban 3 helyi cég működött a térségben, akkor a 3 cég ügyvezetőjét hallgatták meg a pozícióért. Egyet választottak meg ügyvezetőnek, a másik kettőt pedig jellemzően a LEADER és a társadalmi befogadás programok vezetőjének.

Az összevonás szinergikus hatásainak vizsgálata az ILDN vezetője szerint még korai. Az azonban bizonyos, hogy a programok közötti kapcsolatokkal nagyobb a témák közötti ráhatás, integrálódás.

Pl. Claire-ben, nyugaton egy teljesen új céget hoztak létre abból a célból, hogy integrálják a korábbi stábok funkcióit. Így aki korábban szegénységgel, társadalmi befogadás programokkal dolgozott, az most a LEADER-en is dolgozik és fordítva. Ezáltal kölcsönös tanulás jött létre a korábban szeparált szervezetek és programok között. Ez erősíti a szinergiát és új kezdeményezéseket generál a közös programok kialakítására.

A Claire modellben pl. önkéntes központot hoztak létre LEADER forrásból.

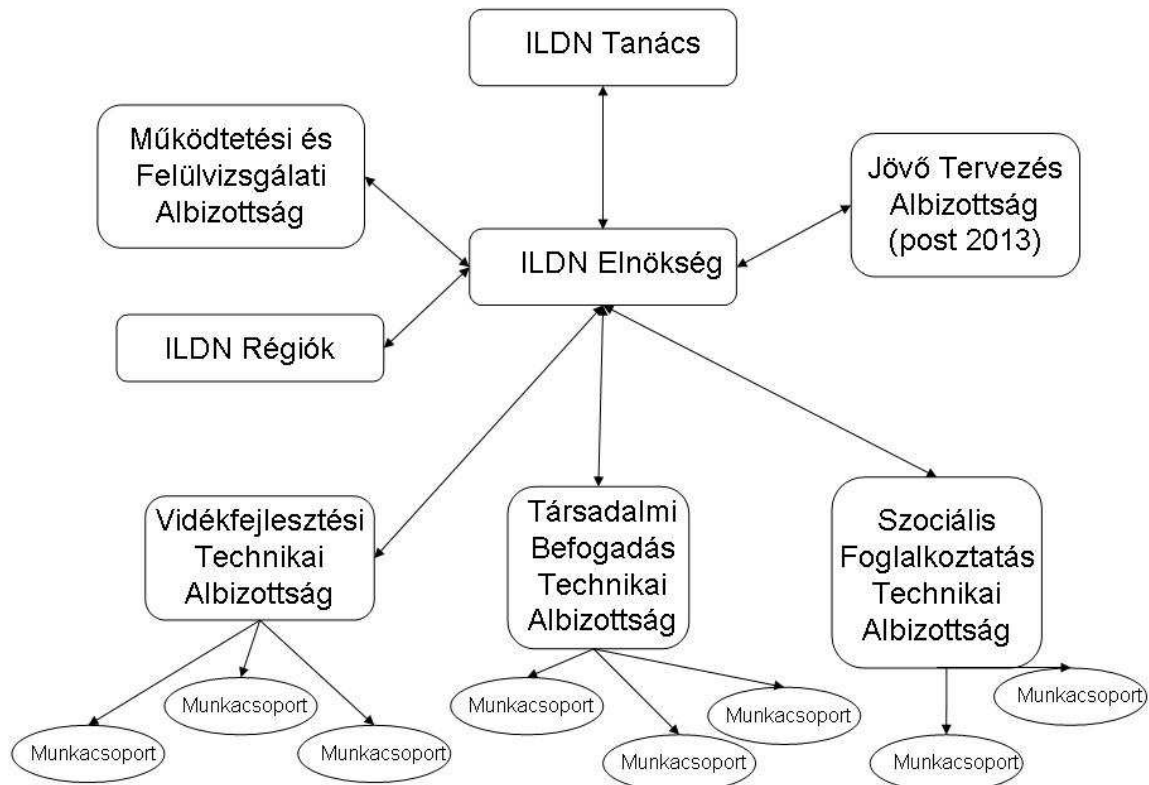
Nyugat Corkban, a vizsgált HACS esetében a korábbi HACS ügyvezetője vette át az összevont fejlesztési ügynökség vezetését. Meghagyta a viszonylagos önállóságát és „arcát” a szegénységellenes szervezetnek (a korábbi vezető maradt ennek a részlegnek a vezetője), ugyanakkor egyre gyakrabban osztoznak a munkaerő kapacitáson, tudásbázison, kapcsolatrendszeren és gyakran keresztfinanszírozással oldják meg a pillanatnyi likviditási problémákat.

A Környezeti, Közösségi és Helyi Fejlesztési Minisztérium egyetértett az 51 szervezetet képviselő szervezet, az ILDN létrehozásával, hiszen ez jelentősen leegyszerűsít az egyeztetéseket (51 szervezet helyett így eggyel tárgyal). Ehhez azonban szükség volt a hálózat legitimitásának megteremtésére a tagok körében.

## A hálózat felépítése

A hálózatnak három eltérő kultúrájú és eltérő munkamódszerekkel dolgozó szervezetet kellett egybekovácsolnia.

A szervezet felépítését az alábbi ábra szemlélteti:



A szervezetnek jelenleg 4 fő állandó munkatársa van.

Az ügyvezető mellett nagyon fontos a nemrég munkába állt hálózati és szakpolitikai kommunikációs tanácsadó feladat. Az ő elsődleges feladata a kommunikáció racionalizálása a tagság, a hálózat, a központi irányítás és a szélesebb körű nyilvánosság között.

A nemrég készült kommunikációs munkatervük alapján a web2 (twitter, facebook, szociális média, stb.) és a hagyományos kommunikációs csatornák (interaktív belső honlap közös tanulásra, e-bulletins, hírlevelek, stb.) eszközeit kombináltan használják.

Az ügyvezetőn és a kommunikációs tanácsadón kívül két adminisztrációs munkatárs dolgozik a szervezetnél, akiket „TÚS/nemzeti közmunka jellegű program” keretében alkalmaznak.

A szervezet 6 regionális egységből áll.

A régiók az elnökségnek és a tanácsnak számolnak be.



A választott elnökség a hat régiós szervezetben tisztséget betöltő helyi szervezetek ügyvezető igazgatóiból és elnökeiből áll (6 ügyvezető igazgató és 6 elnök). A hálózat vezetőjének az elnökség felé van jelentési kötelezettsége.

A hálózat tagsága főként a helyi fejlesztési szervezetek ügyvezetőiből, elnökeiből, néhány esetben a fejlesztő munkatársaiból áll (mindenhonnan ketten). Ezek a tagok képezik az ILDN „parlamentjét”, felmerült azonban külső szakértők felvételének igénye is.

A három fő technikai albizottságon belül (vidékfejlesztés, társadalmi befogadás, szociális foglalkoztatás/szociális vállalkozás) vannak kisebb egységek is. Pl. a szociális foglalkoztatáson belül van egy kis egység, ami a „Tús” programmal és a vidéki szociális programmal (Rural Socail Scheme) foglalkozik. Ezek beépülnek a fő munkacsoportba.

Most készülnek az egyes albizottságok feladat meghatározásai. Ezeket maguk az albizottságok dolgozzák ki, majd az elnökség jóváhagyja és a tanács a soron következő ülésén fogadja el. Ez adja a működéshez a mandátumot. A feladat meghatározás igen egyszerű. Tartalmazza a fő célokat esetleg alcélokat, a tagok nevét, a prioritásokat/fókuszokat és az akciótervet.

Az albizottságok negyedévente jelentenek a tanácsnak. A tanács negyedévente ülésezik. Ilyenkor találkoznak az ügyvezetőkkel, elnökökkel. Az IH a tanácskozásnak csak egy részén van jelen.

A munkacsoportokba történő bekerülés jelentkezés útján történik. A tagságban próbálják biztosítani a nemek közötti és a területi egyensúlyt, valamint a kiegyenlített tudást, tapasztalatot. Pl. a szociális albizottságba az emberek jelentkezését a helyi foglalkoztatási szolgálat koordinálja, zömében innen kerülnek ki a tagok.

A *vidékfejlesztési albizottság* HACS elnökökből és ügyvezetőkből áll. Ők a program végrehajtásának technikai részeivel foglalkoznak, mint pl. egyszerűsítés, de minimis, vállalatirányítási kérdések. Közvetlen kapcsolatban állnak a minisztériummal, de nem egyéni kezdeményezésekkel, hanem az ILDN szervezet részeként.

Minden hatodik héten találkoznak a minisztérium szakembereivel, prezentálják azokat a kérdéseket, amikkel foglalkozni kell, megvitatják ezeket és remélhetőleg döntések születnek. Ezután a munkacsoport beszámol az elnökségnek és a tagságnak.

*Az illetékes minisztérium nemrég pl. több új szabályt vezetett be, ami jelentősen befolyásolta a LEADER örökségvédelmi projekteket. Ez szembe ment a helyi döntéshozás szabadságával. Az ILDN tárgyalásokat kezdett a két minisztériummal és elérte, hogy visszavonták a szabályozást és egy sokkal egyszerűbb megoldást alkalmaznak. Megegyeztek az érintett minisztériumokkal egy információs nap megtartásában. Az összes helyi szervezet részt vett ezen, ahol részletesen*

*elmagyarázták az új szabályozást és képezték a helyi szervezeteket a megőrzés funkciójával kapcsolatosan, amely által szakmailag jobban megalapozottá válik az örökségvédelemmel foglalkozó pályázatok értékelése. Ez egy tipikus példa arra, hogyan változtatott a hálózat egy negatív döntést pozitív folyamattá, tárgyalás útján. Egy másik példa egy KSH-val közös szeminárium a helyi szervezetek számára, amelynek célja, hogy segítse a tervezéshez és a monitoringhoz szükséges korrekt adatfelhasználást, míg egy másik partner (NUIM) térképészítési módszert tanít.*

## A hálózat tevékenysége

---

A hálózat képviseleti szerv. Feladata szinergiák létrehozása különböző stratégiai partnerek között. Erre példa az Ír Fenntartható Energia Ügynökséggel létrejött megegyezés. A két szervezet együttműködési megállapodást dolgoz ki közösen, amelynek célja a LEADER program keretén belül megvalósuló közös projektek megvalósítása fenntartható energia témában. A hálózat stratégiai partnerségben dolgozik az Enterprise Ireland-dal (vállalkozásfejlesztési alapot kezelő ügynökség), illetve legutóbb az Ír Kézműves Tanáccsal kezdett kidolgozni egy közös kreatív hálózatszervezési projektet.

A projekt célja kézműves vállalkozások klasztereinek kialakítása a vállalkozások közötti erőforrás megosztás (pl. tudás, készségek, szemlélet) segítésére. Ezen felül vállalkozásfejlesztési támogatási mechanizmusokat dolgoznak ki, amelyet öt helyen kísérleti jelleggel ki is próbálnak. A kézműves tanáccsal aláírt együttműködési nyilatkozat keretén belül több ilyen projekt kidolgozására kerül sor az elkövetkezendő években.

A két hálózat öszre tervez egy közös konferenciát, amelynek fő témája a CLLD-ről való információ nyújtása. Az ILDN jelentős lobbis tevékenységet folytat a több alapos CLLD lehetővé tétele érdekében nemzeti és helyi szinten egyaránt. Megítélésük szerint ez az a modell, ami a leginkább biztosíthatja a helyi fejlesztési (humán) infrastruktúra megtartását. Ehhez megvannak a tapasztalatok és az alapok.

A hálózat létrehozott egy munkacsoportot, amely kidolgozott egy néhány oldalas nagyon leegyszerűsített dokumentumot a CLLD lényegéről. Ez az egyik eszköz, amellyel próbálják mozgósítani a tagságot, felhívni a figyelmet a CLLD fontosságára. A tagság felkészültségében (megértés és tudás a CLLD modellel kapcsolatban) tapasztalható különbség nagy kihívást jelent. A hálózat felkészítéssel hozza olyan szintre a helyi szervezeteket, hogy képesek legyenek helyi szinten képviselni az ügyet.

Az ILDN felvállalta a közös álláspont kialakítását és a minisztériumokkal folytatott strukturált párbeszédet.

A kormány jelentős változtatásokat tervez az önkormányzatok helyi fejlesztésben betöltött szerepének növelésére. Ez érintheti a helyi fejlesztési szervezetek létét,

autonómiáját, működési módját, ezért az ILDN ebben a témában is tárgyalásokat kezdeményezett az érintett minisztériumokkal.

A hálózatnak ebben a nagyon dinamikusan változó és feszültségekkel terhelt környezetben kell megtalálnia az egyensúlyt a HACS-ok érdekeinek érvényesítése és a kormányzati szándékok között.

#### A hálózat finanszírozása

---

Az ILDN Működését a Környezeti, Közösségi és Helyi Fejlesztési Minisztérium finanszírozza, de a működési forrást minden évben újra kell igényelni, amely a stabilitást jelentősen gyengíti.

Összesen kb. 180 ezer euróval gazdálkodnak évente. Tagdíjból nem tudják fenntartani a hálózatot, ugyanakkor a minisztériumi finanszírozás állandó ellentmondása a rendszernek. Az érdekérvényesítés és a finanszírozó félnek történő megfelelés nagyon érzékeny pont.

A minisztériumnak ugyanakkor érdeke a hálózat fenntartása a már említett egyszerűbb tárgyalási mechanizmus miatt, és azért is, mert jóval olcsóbb a korábbi három hálózat hat embere helyett jelenleg egy hálózat két emberét finanszírozni ugyanazon szolgáltatásért.

## 4. A 2014-20-AS PROGRAMIDŐSZAKRA TÖRTÉNŐ FELKÉSZÜLÉS

---

A 2014-20-as időszakot szabályozó EK rendelettervezetek megjelentek ugyan, de konkrét döntések a LEADER jövőjével kapcsolatban nem születtek még Írországban sem. A HACS-ok és a minisztériumi vezetés elsődlegesen arra koncentrálnak, hogy a 2007-13-as ciklus forrásait fel tudják használni.

A tanulmány készítésekor a jelenleg előkészítés alatt lévő közigazgatási reform részletei nem ismertek még, ami szintén megnehezíti a konkrét lépéseket, mert nem látni, hogy az önkormányzatok és a Helyi Fejlesztési Partnerségek szerepvállalása mennyire fog átrendeződni.

Mindettől függetlenül az informatív jellegű felkészülés mégis folyamatban van már. Az előző pontban ismertetett hálózatok és a felelős minisztérium is elkezdte már a maga hatáskörének megfelelő előkészületeket.

A Helyi Fejlesztési Partnerségek erősen érdekeltek az EK rendelet tervezetben szereplő közösségi irányítású helyi fejlesztési (KIH/CLLD) módszer alkalmazásában.

A következő ciklusban a Környezeti, Közösségi és Helyi Fejlesztési Minisztérium szakembere is ennek a módszernek az alkalmazását látja szükségesnek, de nemzeti szinten nem született még döntés a Helyi Fejlesztési Partnerségek, illetve a vidékfejlesztési stratégiák több alapról való finanszírozásának módjáról, lehetőségéről.

Könnyítheti a helyzetet, hogy Írországból gyakorlatilag már most is hasonlóan működik a vidékfejlesztési rendszer, hiszen részben halászati alappal is foglalkoznak a csoportok és van olyan HACs, aki ESZA projektekben is részt vállal. A csoportok által menedzselte nemzeti finanszírozású fejlesztési programok pedig szintén a szociális és társadalmi bevonódást erősítik.

A KIHf módszer általános ismertetőjében a Nemzeti Vidéki Hálózat többek között az alábbiakat emeli ki:

- a módszer alkalmas arra, hogy a helyi közösségeket a jelenleginél aktívabban bevonja az olyan súlyos vidéki problémák kezelésébe, mint a szegénység, nélkülözés, munkanélküliség;
- a módszer lehetőséget biztosít, hogy a HACs-ok a vidéki problémák kezelésére a vidékfejlesztés módszereinek, eszközeinek integrálásával folytassák a már több mint 2 évtizede tartó közösségi együttműködések alapuló fejlesztési programokat;
- az Európai Bizottság meggyőződve a módszer eredményességéről, annak használatát úgy ösztönzi, hogy abban az esetben, ha egy kormány úgy dönt, hogy ezt a módszert alkalmazza, és több alapról tervezheti a csoport a finanszírozást, úgy az ide csoportosított támogatási forrásoknál az EU-s társfinanszírozást +10%-kal megemeli.

A Nemzeti Vidéki Hálózat és az Ír Helyi Fejlesztési Hálózat éves munkatervében is szerepel a következő időszakra való felkészítés megkezdése. E témában közös tájékoztató jellegű konferenciát terveztek az őszre. A Hálózatnál van egy munkacsoport, amelynek fő feladata a következő időszakra szóló felkészülés szervezése, előkészítése.

Az Ír Helyi Fejlesztési Hálózat ez évi tevékenységében szintén kiemelt jelentőséggel bír a HACs-ok felkészítése oly' módon, hogy képesek legyenek a helyi szintű tervezések megkezdésére, az ezzel kapcsolatos információk szakmai továbbadására, az ügy képviselőit a működési területükön.

A tanulmány készítéséhez szükséges információk (2012. július) összegyűjtésekor az már körvonalazódott, hogy az EMVA forrásokra lesz egy külön operatív program.

A Környezeti, Közösségi és Helyi Fejlesztési Minisztérium LEADER programot koordináló szakemberei egyeztető megbeszéléseket szerveztek, ahol a nemzeti tervezést koordináló minisztérium szakembereinek bemutatták a LEADER módszertan működését, a LEADER és a Közösségi Irányítású Helyi Fejlesztés módszer összefüggéseit. Az egyeztetéseken arra is rávilágítottak, hogy a HACs-ok

gyakorlatilag most is több alapú tervezést folytatnak. A soron következő egyeztetések témája már a következő időszak ESZA, ERFA, ETHA, Kohéziós Alap bevonásának gyakorlati módjáról szól.

A LEADER módszerre hajazó Közösségi Irányítású Helyi Fejlesztési módszer alkalmazását több vidékfejlesztési szakember egy nagyon jó nemzeti jellegű lehetőségként tudja elképzelni, amely keretén belül több EU-s alapra is van lehetőség tervezni. Nem biztos azonban, hogy minden Helyi Fejlesztési Partnerség alkalmas arra, hogy több alapot kezeljen. Nem biztos, hogy minden ilyen módon összeállított üzleti terv alkalmas arra, hogy megkapja a lehetőséget a támogatásra.

Elképzelhetőnek tartanak egy olyan megoldást, hogy nemzeti szinten megadják a lehetőséget CLLD módszertan alapján több EU-s alappal való gazdálkodásra, de csak a jó minőségű üzleti tervek vonatkozásában.

A szakmai egyeztetéseken felül azonban fontos tényező, hogy a közigazgatási reform és a politikai szándék mit takar.

## 5. FIGYELEMRE MÉLTÓ PROJEKTEK

---

Ebben a fejezetben néhány, a WCDP által megvalósított vagy megvalósítás alatt álló projekt kerül bemutatásra, amelyek a teljes tevékenységi területet érintik, segítik az együttműködések erősítését, szemléletformálást, illetve a jövőbeli fejlesztéseket.

### Jövő tervező projekt

---

Közösségi tervezést segítő „játék” 2030-ig szóló kitekintéssel.

A „játék” a jövő közösségi tervezését segíti, közösségi tervezés témájú fórumokon, összejöveteleken, animátorok segítségével alkalmazzák.

Olyan közösségi játék, amelyben egy adott helyzet van felvázolva, ahonnan a résztvevők különböző döntéseket meghozva fejleszthetik a „saját” településüket, lakókörnyezetüket.

A jövőtervezésnek kulturális, gazdasági és környezeti lába is van. Segíti a HVS tervezését is, de inkább egy nagyon jó eszköz az emberek bevonására a tervezési munkába. A jövő tervezését logikus, koherens módon segíti elő. Ráébreszti a résztvevőket arra, hogy minden döntés valamilyen kompromisszummal jár.

Szerkezetét tekintve a játék egy „fa” sok-sok ággal, illetve „térkép” sorozattal.

Van egy kezdeti helyzet, feltesznek különböző kérdéseket és a válaszok alapján az adott válasz következményei, hatásai a fa különböző ágain nyomon követhetőek. Ezáltal a tervezéssel nem hivatásszerűen foglalkozók is könnyen, gyorsan, komplex módon átláthatják a döntéseik hatását környezeti, gazdasági, társadalmi szempontból egyaránt. A térségre szabottság nagyon egyedivé, izgalmassá, érdekessé teszi a játékot, és nagyon jól segíti a közösségi tervezést. Ezzel a projekttel, játékkal nagyon jól demonstrálhatóvá vált, hogy a jövőtervezésben

kompromisszumokat kell kötni és egy-egy döntésnek rengeteg következménye van. Azt is megláttatja, hogy mik a globális trendek, illetve mi történik, ha a közösség, a lakosság nem csinál semmit.

A „játékot” fórumokon, iskolákban használják. A „játék” használatához szakember segítsége szükséges (facilitáló jelleggel).

A jövő tervező játék nem csak a HACS munkáját segíti a tervezésben, hanem inkább animációs eszköz, amivel embereket lehet megmozgatni, projekteket generálni. Így a térségnek, közösségnek jelentős hasznot hozhat. Megmozgatja, gondolkodásra serkenti az embereket. Tudatosítja bennük, hogy a jövő tervezése és a szükséges lépések megtétele nélkül a dolgok csak random módon történnek.

### Mentorhálózat projekt

---

Egy pályázónak a projekt megvalósítása során nagyon sokrétű szakmai tudással kellene rendelkeznie. A HACS a hatékonyabb szakirányú segítség erősítésére, több jó projekt gyorsabb előkészíthetősége miatt projekt jelleggel létrehozott egy mentorhálózatot.

Az ügyfeleknek lehetőséget biztosítanak a mentorhálózatban szereplő szakértők igénybe vételére. Ez egy „tanuló” projekt a HACS számára is. A 341-es jogcím (Készségek elsajátítása, animáció HVS megvalósítása érdekében) keretében valósítják meg.

A HACS jelenleg 50 mentorral dolgozik különböző szakterületekről: tájépítész, közösségi szükséglet elemző, piackutató, vállalkozásfejlesztő, gazdálkodó, tervező, belső építész, közösségfejlesztő, stb.

Először a szakemberek között hirdették meg a mentorhálózat létrehozását. A felhívásra 50 fő, illetve szervezet jelentkezett. Nem szelektáltak. Az ügyfelek döntik el, hogy kikkel dolgoznak. Jellemzően 10-20 fő dolgozik rendszeresen.

A mentor jelenleg minden pályázatot benyújtó ügyfél számára elérhető.

A szándéknyilatkozat leadásakor az ügyfélnek lehetősége van az adott pályázathoz mentor igénybevétele. A fejlesztési tanácsadóval meghatározzák a szükséges mentori tevékenységet. Megkérik az ajánlatot több mentortól.

Az ügyfél a közösen kiválasztott mentorral dolgozik, akit a HACS fizet a projektkeretből. Az előkészítő tevékenység az ügyfél részére így a mentorhálózat projekt keretéből megfinanszírozhatóvá válik.

Ez jelentős segítség az ügyfélnek, de a HACS-nak is, hiszen így jobb projektek érkeznek be, amelyeket szakemberek készítenek elő.

A projekt a források gyorsabb és hatékonyabb felhasználásának ösztönzésére is alkalmas.

### Információs adatbázis projekt

---

Írországban a HACS-ok csak az IH informálására szolgáló központi adatszolgáltató rendszert használják kötelező jelleggel. Ezen felül nincs nemzeti szinten egységes pályázatkezelési vagy beszámoló felület.

A WCDP LEADER csoport a saját adatbázis hatékony, gyors és integrált kezelésére kifejlesztett egy információs rendszert.

Ez egy adatmenedzsment rendszer, amibe a tevékenységüknek megfelelően betáplálják az adatokat.

Minden munkatárs minden tevékenysége ezen a felületen keresztül történik.

Az információs rendszer alkalmas a szervezet adatállományának kezelésére, a tevékenységek nyomon követésére, de a teljes pályázati adatbázis kezelésére is.

A monitoring mutatókat ezen belül gyűjtik, szűrik, innen tudnak jó jelentéseket generálni, nyomon követni a pályázatok státuszát, stb.

A rendszert a saját tevékenységüknek megfelelően fejlesztik tovább, a mindennapi munkájukhoz használják.

### Nyertes projektek látogatása

---

Kis projekt, de nagyon hasznos. Működési költségből valósítják meg.

Az elnökség tagjai minden évben meglátogatják a támogatott, befejezett projekteket. Erre a HACS 1 napos tanulmányutat szervez.

Nagyon jó lehetőség a döntéshozó testület, az értékelő bizottság, a munkaszervezet és az ügyfelek közötti kapcsolatépítésre, a program hatékonyságával kapcsolatos visszajelzések összegyűjtésére.

### Védjegy projekt

---

A projekt mára egy teljes projektcsoport, amely a WCDP üzleti tervében egy nagyon fontos intézkedési terület is egyben.

A helyi területi védjegyet a HACS kezdte kialakítani, de mára külön szervezetté fejlődött a tagság. A védjegy szervezete, a Fuchsia Brand folyamatosan pályázik a csoporthoz.

A területi védjegyen belül 3 csoport van: élelmiszer, turisztika, kézműves. A védjegy 1996 óta működik. A munkaszervezetből minden területért más felel. A védjegyet működtető cégnek része a HACS is. A cégnek külön tulajdonosai vannak, de a védjegy maga a HACS tulajdona. A védjeggyel kapcsolatos adminisztrációt is a HACS szervezete csinálja. A minőségbiztosítási rendszert egy képzési projekten belül dolgozták ki. A minőségellenőrzést az adott területért felelős fejlesztési tanácsadó végzi.

1996 óta számos támogatást nyújtottak a védjegy kiépítésének, és fenntartásának segítésére. Jelenleg kicsit "altatják" a védjegy programot, mert leginkább a helyi termék feldolgozókat érintette, amik a korábban leírtak szerint most nem támogathatók a 3. tengelyen belül.

Ezt megelőzően a kiépítésre, tanulmányra, animációra, marketingre, képzésre, védjegyet használók beruházásaira volt lehetőség pályázatot benyújtani.

A védjegyet használók minimális költséget fizetnek a csoport részére rendszer használati díjként. Ez az egyik bevétele a szervezetnek.

## Projektgenerálást segítő képzés

---

A vizsgált LEADER csoportnál a falumegújítás és vidéki örökség fejlesztése területén kevés projekt született, vagy azok minősége nem volt túl jó (innovativitás, fenntarthatóság, stb.). A HACS a probléma megoldására képzéseket szervez, amelyek segítségével a közösségi jellegű falumegújítás és vidéki örökség fejlesztési projekteket előkészítik. Ezen a képzésen az ügyfelekkel közösen tervezik, fejlesztik ki a projekteket.

Készítettek egy „Jó gyakorlatok a falufejlesztésben” útmutatót is, ami segíti a helyi közösségek tervezési munkáját.

A képzések nagyon gyakorlat orientáltak (projektötleteket néznek végig, bemutatnak „legjobb gyakorlatok” jellegű, megvalósult fejlesztéseket). Jellemzően 7-8 hetes esti kurzusok.



## 6. FELHASZNÁLT IRODALOM

---

1. Irish Rural Development Program 2007-13
2. Mid-Term Evaluation of the Rural Development Programme Ireland (2007-2013)
3. Operating Rules for Axex 3 & 4 of the rural development Programme Ireland (2007-13)
4. Ireland Rural Development National Strategy Plan 2007-2013
5. West Cork DevelopmentPartnership Rural Development Programme 2007-2013
6. West Cork Development Partnership Ltd. Procedures Manual
7. Frequently Asked Questions About RDP / Leader Guidelines and Application Procedure
8. Hárs Ágnes-Kovács András-Tóth Judit: Két Európai Unió tagállam migrációs szakpolitikájának összehasonlító elemzése - Németország és Írország esete - Tanulságok a hazai migrációs politika számára -
9. A Hétfő Elemző Központ - „Kormányozni lehet ugyan távolról, de igazgatni csak közelről lehet jól...”

## 7. MELLÉKLET

---

1. sz. melléklet: Operating Rules for Axex 3 & 4 of the rural development Programme Ireland (2007-13) / Működési Szabályzat az Ír Vidékfejlesztési Program 3-4-es tengelyére vonatkozóan (2007-13)  
Magában foglalja a 3-4 tengely keretében az IH szabályozást, a pályázatkezeléssel kapcsolatos IH által elvárt minimális adattartalmakat, stb. (pl. adatlapok, ellenőrzési listák)