

TÉR – GAZDASÁG – EMBER



---

# TÉR – GAZDASÁG – EMBER

---



Győr, 2017

*A Széchenyi István Egyetem  
Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának  
tudományos folyóirata*

*Megjelenik minden év márciusában, júniusában, szeptemberében és decemberében.  
A decemberi szám angol nyelven.*

2017. szeptember; V. évfolyam 3. szám

Szerkesztőség  
9026 Győr, Egyetem tér 1.  
Igazgatási épület, VI. emelet, 603 szoba  
Főszerkesztő: Dusek Tamás  
Telefon | 96/503400  
E-mail | [tgszerkesztoseg@sze.hu](mailto:tgszerkesztoseg@sze.hu)

A folyóiratban közlésre szánt tanulmányokat a fenti drótposta címre kérjük küldeni.  
Kérjük a tanulmány beküldése előtt nézzék át a folyóirat honlapján található formai és  
tartalmi követelményeket:  
<http://kgk.sze.hu/ter-gazdasag-ember-kari-folyoirat>

#### Szerkesztőbizottság

ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA, BÁNFI TAMÁS, BARTA GYÖRGYI,  
BENCSIK ANDREA, BORGULYA ÁGNES, DUSEK TAMÁS (főszerkesztő),  
HAPP ÉVA, JÓZSA LÁSZLÓ, KATITS ETELKA, KOCZISZKY GYÖRGY,  
KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI MÁRTA, KOPPÁNY KRISZTIÁN,  
KOVÁCS GÁBOR, KOVÁCS NORBERT, LENGYEL IMRE, LEHOTA JÓZSEF,  
NOSZKAY ERZSÉBET, PAPP ILONA, PISKÓTI ISTVÁN, RECHNITZER JÁNOS,  
REISINGER ADRIENN, REKETTYE GÁBOR, RÓBERT PÉTER,  
SOMOGYI FERENC (alapító főszerkesztő), SZABÓ PÁL, SZALKA ÉVA,  
SZIGETI CECÍLIA, SZÖRÉNYINÉ KUKORELLI IRÉN, SZRETYKÓ GYÖRGY,  
VERES ZOLTÁN, ZSOLNAI LÁSZLÓ

Felelős kiadó | Universitas-Győr Nonprofit KFT. ügyvezetője  
Terjesztő | Universitas-Győr Nonprofit KFT.  
Levélcím | 9026 Győr, Egyetem tér 1.  
Nyomdai munkálatok | Palatia Nyomda  
ISSN | 2064-1176

# TARTALOMJEGYZÉK

---



## TANULMÁNYOK

- 7 PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC | Egy nem turisztikai alapú országmárkázás: az E-Észtország pozicionálás sikere és aktualitása az EU Tanács soros elnöksége kapcsán
- 37 BERKES JUDIT | Szorzás, osztás, forráslehívás. A konvergencia elvének érvényesülése Magyarországon I.
- 54 SZEMERÉDI ESZTER | Alulról jövő kezdeményezések a terület-, és településfejlesztésben
- 73 VINKÓCZI TAMÁS | A magyarországi Leader Program eredményessége a 2007-2013-as tervezési időszakban
- 94 FARAGÓ BEATRIX | A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban

## KÖNYVISMERTETÉS

- 110 SZEMERÉDI ESZTER | Takács-Sánta András: A közlegelők komédiája

# TANULMÁNYOK

## Egy nem turisztikai alapú országmárkázás: az E-Észtország pozicionálás sikere és aktualitása az EU Tanács soros elnöksége kapcsán<sup>[1]</sup>

Papp-Váry Árpád Ferenc Dr. habil.: általános rektorhelyettes, dékán, szakvezető,  
Budapesti Metropolitan Egyetem (apappvary@metropolitan.hu)

---



Absztrakt: 2017. július 1-jével fél éven át Észtország látja el az Európai Unió Tanácsának elnökségi teendőit. Mindez remek alkalom arra, hogy erősítsék az ország imázsát, formálják az országmárkát.

Van mire építeniük: az elmúlt években, évtizedekben nagyon kevés ország volt, ahol ennyire tudatos lett volna az országmárkázás, country branding. Választásuk bátor volt: a 2000-es évek elején azt határozták el: ők lesznek E-Estonia, azaz E-Észtország. Mindez nem pusztán kommunikációt jelent, hanem szakpolitikát és kézzelfogható fejlesztéseket az elektronikához, informatikához, legújabb technológiához kötődően, amivel nemcsak Európa, hanem a világ legfejlettebb digitális társadalmát építik.

De hogyan jelenik meg mindez az EU Tanács soros elnöksége során? És hogyan vonják be az észtpolgárokat a márkázásba? Ez a hosszabb esettanulmány ezt járja körül egyfajta jó gyakorlatként, Magyarország számára is példát mutatva.

Kulcsszavak: országmárkázás, pozicionálás, e-közigazgatás, Észtország, esettanulmány

Abstract: Estonia holds the presidency of the Council of the European Union for six months from 1 July 2017. This is a great opportunity to strengthen and shape the country brand.

They do have something to build on: there have been very few countries in recent years and decades where country branding was so conscious. It was a brave choice: in the early 2000s they decided that they would become E-Estonia. This is not just a means to communicate, but also involves policies and tangible developments regarding electronics, IT and brand-new technologies, in order to build the most advanced digital society of Europe and the world.

[1] Az esettanulmány a Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Operatív Programon belül a KÖFOP-2.1.2.-VEKOP-15 A jó kormányzást megalapozó közszolgáltatás-fejlesztés című projekt keretében készült, a Nemzeti Köszolgáltatati Egyetem koordinálásával, a Budapesti Metropolitan Egyetem „Versenyképesség a köz szolgálatában” alprojektjében.

But how does this appear during the EU Presidency, and how are Estonian citizens involved in branding? This longer case study explores this concept as a good practice, also setting an example for Hungary.

Keywords: country brand, positioning, e-government, Estonia, case study

## 1. BEVEZETÉS: AZ ORSZÁGMÁRKÁZÁS JELENTŐSÉGE

Az elmúlt bő másfél évtizedben országimázs központok, országmárka tanácsok jöttek létre szerte Európában és a világon. Feladatuk mindenütt ugyanaz: az ország pozicionálása, azaz megkülönböztetése a „versenytársaktól”, egységes márkastratégia megalkotása és az országról szóló különböző üzenetek egyfajta összehangolása.

A történet szerint Simon Anholt volt a legelső, aki 1996-ban papírra vetette a „nation branding”, illetve „country branding” koncepcióját, amikor saját bevétele szerint „kezdte unalmasnak találni, hogy gazdag vállalatoknak segít még gazdagabbá válni” (Rendon 2003). Így aztán a korábban multinacionális vállalatok (Coca-Cola, Nescafé) marketingjével foglalkozó Anholt úgy döntött, hogy egy egészen új vállalkozásba kezd: az országok márkázására fog szakosodni.

Mindez nem jelenti azt, hogy 1996 előtt ne foglalkoztak volna hasonló kérdésekkel, akár az elméletben, akár a gyakorlatban, ám akkor még más neve volt. Már 1993-ban megjelent egy alapkönyv a helymarketingről, mely az országokkal is foglalkozott: „Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations” („Helymarketing: Hogyan vonzzunk befektetéseket, ipart és turizmust városokba, megyékbe, illetve országokba”). A fő szerzője pedig ki más lett volna a műnek, mint a marketing „atyja”, Philip Kotler.

De ha tágabban nézzük, a nemzeti identitással („national identity”) mindig is foglalkozott a politikai földrajz, a nemzetközi kapcsolatok, a politikatudomány, a kulturális antropológia, a szociálpszichológia, a politikai filozófia, a nemzetközi jog, a szociológia és a történettudomány. A marketingtudomány képviselői viszont érdekes módon figyelmüket sokáig nem az országmárkáknak szentelték, hanem az egyes országokból származó márkáknak, azaz a country-of origin (CoO) effectnek. Papadopoulos és Heslop (2002) például 766 jelentősebb CoO-effect publikációt számolt össze a megelőző 50 évből, ugyanakkor rámutattak, hogy magukról az egyes országok imázsáról nincsenek igazán jó felmérések. A nagy áttörést a Journal of Brand Management hozta, amely 2002-ben különszámot szentelt a „nation branding”-nek (ld. Anholt, 2002), olyan neves marketing szakértők publikációival, mint Philip Kotler, David Gertner, Nicolas Papadopoulos, Louise Heslop, Wally Olins, Fiona Gilmore és Creenagh Lodge. 2004 novemberében pedig már külön akadémiai folyóirat jött létre Place Branding névvel – ennek ma már Place Branding and Public Diplomacy a neve. Aztán egymás után jöttek a könyvek: Simon Anholtnak rögtön négy is, a Brand New Justice (2005), a Competitive Identity (2007), a Places (2009) és a Jeremy Hildreth-tel közösen írt Brand America (2004). 2008-ban, illetve 2009-ben pedig Angliában, illetve Indiában jelent meg egy-egy



„Nation Branding” című könyv, az előbbi Keith Dinnie tollából, az utóbbi pedig Nishit Kumar és Amil Varna szerkesztésében. A szakterület fejlődése azóta is töretlen és kifejezetten Kelet-Közép-Európával foglalkozó művek is megjelennek, mint a Nadia Kaneva által szerkesztett, 2014-ben kiadott „Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the “New” Europe”.

Fontos megemlíteni, hogy a magyar szerzők tollából is több kiváló munka született. A téma alapirodalma Piskóti István munkája, melynek legfrissebb kiadása (2012) már a címében is tartalmazza a brandinget, mutatva annak növekvő jelentőségét: „Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás”. Az Országmárka Tanács korábbi elnöke, Töröcsik Mária pedig több fontos tudományos publikációban foglalkozott a területtel, ld. például „Az országmarkázás kérdései” című cikkét (Töröcsik-Somogyi 2009).

A tágabban a helymárkával, helymárkázással foglalkozó PhD értekezések száma is folyamatosan növekszik. Míg ezek egy része elsősorban a turisztikai szempontokat emeli ki, és az ún. desztináció-márkázásra helyezi a hangsúlyt (ld. például Pálfi, 2017; Sziva, 2010; Spiegler, 2011; Sulyok, 2014), addig más disszertációk szerzői tágabban értelmezik a helymárkát, illetve országmarkát és -márkázást (ld. Papp-Váry, 2007; Jenes, 2012; Szondi, 2014; Gerdesics, 2017).

Visszatérve egy alapkérdésre: Hogy miért van szükség országmarkázásra avagy nemzetmarkázásra? Legfőképp azért, mert „napjainkban a nemzeteknek számos területen – ilyenek például a befektetések, export, idegenforgalom – keményen meg kell küzdeniük egymással. Ez egy új jelenség. A történelem folyamán a turizmus nem volt jelentős tényező, a befektetések viszonylag kis számú vállalatra korlátozódtak, a kivétel pedig általában azokra a nemzeti termékekre terjedt ki, amiket már régóta szállítottak a hagyományosan kialakult piacokra. A globalizáció itt is átalakította a játékszabályokat.” – írja Wally Olins, a Simon Anholt melletti másik legismertebb szakértő (Olins, 2004, 176). Bizony, az országok küzdelme ma már sokkal többre jut, mint mondjuk száz éve volt. Ráadásul mindeközben az országok száma is jelentősen nőtt, közgazdaságtani szempontból úgy is fogalmazhatunk, hogy egyre több versenytárs jelent meg a piacon. Míg az Egyesült Nemzetek Szervezetének 1945-ben 51 tagállama volt, addig ma már 193! (<http://www.un.org/en/sections/about-un/overview/index.html> 2017)

Ha az országok számának növekedését még kiegészítjük azzal, hogy eközben:

- a világon egyre inkább elterjedt a demokrácia, ami átláthatóbbá teszi a kormányok munkáját,
- a nemzetközi média szerepe folyamatosan nő, ami szintén a transzparenciát erősíti: az emberek sokkal jobban informáltak, mint valaha,
- az utazási költségek állandóan csökkennek, miközben a vásárlóerő nő,
- a más országokban történő befektetés egyre könnyebb, sok mindent „outsourcingolni” lehet,
- ma már az egyes termékek voltaképp a világ bármely országából jöhetnek,
- egyre nő az „agyak”, a legképzettebb munkaerő iránti kereslet, sőt már a diákokért is versenyeznek az országok,

- bizonyos nemzetközi szervezetek forrásokkal támogatják az arra rászoruló és megfelelően „lobbizó” államokat,
- a tömegmédiá, a telekommunikáció, az internet megteremtette a globális falut: egy Google kereséssel azonnal rengeteg információt kapunk egy adott helyről,
- így bizonyos értelemben elvesznek a határok, megszűnnek az „idegen ország” és „idegen ember” kifejezések, minden olyan, mintha a szomszédunkhoz mennénk a szomszédba, akkor egyértelmű, hogy ez már egy másik világ (Papp-Váry, 2009).

Úgy is mondhatjuk, hogy a nemzetek versenyének új korszaka jött el. Bár a világ egyes területein még ma is mindennaposak a katonai összetűzések, a háború szerencsére a legtöbb helyen már nem hagyományos fegyverekkel zajlik, hanem a marketing eszközeivel (van Ham, 2002). A csatátér pedig nem más, mint a fogyasztók elméje, koponyája (Ries-Trout, 1997).

Itt szeretnének minél előkelőbb helyet, minél nagyobb területet elfoglalni az egyes országok, mert ez turistákat és befektetőket jelent, és hogy többen vásárolják meg az innen származó termékeket. Anholt és Hildreth (2004), Plavsak (2004), Vicente (2004), valamint Anholt (2005) ezért Nye professzor (2003, 2005) nyomán a márkás országot „soft power”-nek azaz „puha erő”-nek nevezik, szemben a korábban bevett hatalmi, katonai, erőszakos, visszatetszést keltő, ún. „hard power”-rel („kemény erő”).

Mindennek következtében az országok átveszik a jól bevált globális cégstratégiákat, ami azért is érthető, mert a világ 100 legerősebb gazdaságából ma már 51 vállalat és nem ország (Lindsay, 2000; Wint-Wells, 2000; Kyriacou-Cromwell, 2001; Gilmore, 2002). És ezért kezdik el használni az országmarketinget, országmárkázást.

## 2. AZ ORSZÁGMÁRKA DIMENZIÓI

Az országmárkázás egyik nehézsége, hogy maga az országmárka jóval összetettebb, mint egy „klasszikus” termék- vagy szolgáltatásmárka, annál jóval több dimenziója van. Ennek modellezésére többféle megközelítés született, a legismertebb közülük az említett Simon Anholt „nation brand hexagon”, azaz országmárka-hatszög koncepciója és ehhez kapcsolódó országmárka ranglistája (Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, 2016).

Az országmárka-index (Nation Brand Index) az egyes országok márkaimázsának (brand image) erősségét és vonzerejét méri fel a nemzeti kompetencia hat dimenziójának vizsgálatán keresztül. Ezek a dimenziók együttesen alkotják az országmárka-hatszöget.:

- **Export:** Az országeredet-hatás (country of origin effect) vagyis hogy a termék származási helyének ismerete növeli, vagy csökkenti annak valószínűségét, hogy az emberek megvásárolják; vannak-e az országnak kiemelt erősségei a tudomány és technológia területén; és van-e “kreatív energiája”. Az egyes

iparágakkal kapcsolatos asszociációk is kiegészítik az adott ország imázsát ebben a dimenzióban.

- **Kormányzat:** Ez a szempont magában foglalja a kormányzat hozzáértéséről és tisztességéről kialakult képet, a polgárok jogainak tiszteletét és a méltányos bánásmódot, valamint a kormányzat globális aktivitását a nemzetközi béke és biztonság, a környezetvédelem, valamint a globális szegénység felszámolása területén. A válaszadók kiválasztják azt a jelzőt is, amely a leginkább jellemzi az adott ország kormányát.
- **Kultúra:** Az adott ország örökségével, kortárs kulturális életével (zene, film, művészet és irodalom) kapcsolatban kialakult kép, valamint a sportban elért sikerek. A különféle kulturális tevékenységeket úgy mutatják be, hogy a lehető legerősebb képet mutassák az ország kulturális "termékeiről".
- **Emberek:** A helyi emberek barátságosságának általános értékelése aszerint, hogy a válaszadók úgy érzik-e, hogy szívesen látják őket, amikor ellátogatnak az országba. Ide tartozik a nép vonzereje személyes szinten (a válaszadók akarnának-e közeli jóbarátot ebből az országból), valamint az emberi erőforrások szakmai szinten, vagyis a válaszadók mennyire szándékoznának felvenni egy jól képzett munkavállalót ebből az országból. A válaszadók kiválasztják azokat a jelzőket, amelyek legjobban jellemzik a bennük kialakult képet az adott ország lakosaival kapcsolatban.
- **Turizmus:** Turisztikai vonzerő három fő területen: természeti szépség; történelmi épületek és emlékművek; valamint lüktető, pezsgő élet a városokban és városi látnivalók. A turizmus potenciálja: mennyire valószínű, hogy a vizsgált országba utaznának, ha a pénz nem lenne szempont, valamint jelzők, amelyek a várható élményt írják le.
- **Bevándorlás és befektetések:** Az adott ország vonzereje a tehetséges szakemberek és a tőke viszonylatában, melynek kapcsán nem csak azt vizsgálják, hogy az emberek megfontolnák-e, hogy az adott országban tanuljanak, dolgozzanak, vagy éljenek, hanem azt is, hogy milyen az ország helyzete a gazdasági jólét és az esélyegyenlőség tekintetében, valamint úgy tekintenek-e az országra, hogy az magas életminőséget biztosító hely. Az ország gazdasági és üzleti viszonyainak állapota – stagnál, romlik, fejlődik, ill. előre-mutató szemlélet jellemzi-e (1. táblázat).

1. táblázat: Az országmárka dimenziói és mérése Simon Anholt “Nation Brand Hexagon” modellje és “Nation Brand Index” rangsora alapján.

<p><b>Export</b></p> <p>Tudomány és technológia</p> <p>Termékek vásárlása</p> <p>Kreatív hely</p>
<p><b>Kormányzat</b></p> <p>Hozzáértő és tisztességes</p> <p>Jogok és méltányosság</p> <p>Béke és biztonság</p> <p>Környezet</p> <p>Szegénység</p>
<p><b>Kultúra</b></p> <p>Sport</p> <p>Kulturális örökség</p> <p>Kortárs kultúra</p>
<p><b>Emberek</b></p> <p>Örömmel lát</p> <p>Közeli barát</p> <p>Foglalkoztathatóság</p>
<p><b>Turizmus</b></p> <p>Utazás az országba abban az esetben, ha a pénz nem lenne szempont</p> <p>Természeti szépség</p> <p>Történelmi épületek</p> <p>Lüktető hangulatú város</p>
<p><b>Bevándorlás és befektetések</b></p> <p>Munka és élet</p> <p>Életminőség</p> <p>Iskolai végzettségek</p> <p>Üzleti befektetés</p> <p>Társadalmi egyenlőség</p>

Forrás: Anholt-GfK Roper Nation Brands Index

Mivel az országmárka ennyire multidimenzionális konstrukció, az országmárkázásban a nehézséget épp az okozza, hogy lehet-e olyan központi gondolatot találni, amivel az adott ország valóban meg tudja különböztetni magát, marketing szaknyelven pozicionálni tudja magát úgy, hogy az nemcsak egy dimenzióra van hatással, hanem mindegyikre a fentiek közül.

Ez azért sem könnyű, mert a legtöbb országban eleve más-más szervezet felel az egyes pontokért: például a turizmus ösztönzéséért az adott ország turisztikai hivatala, a kultúráért az ezzel foglalkozó minisztérium és a kulturális intézetek, a befektetésekért a befektetésösztönző szervezet, az exportért megint egy másik apparátus, a kormányzatért pedig maga a kormány, illetve az ország vezetője. Az egyes szervezetek tevékenysége, illetve kommunikációjuk összehangolása pedig sok esetben elmarad, ami gyengíti az egységes országgépet és annak formálását, az országmárkázást.

Ezért is alakult az elmúlt bő másfél évtizedben a világ és Európa sok országában valamilyen országimázs központ avagy országmárka tanács, egyfajta koordináló szervezetként. Ám többnyire ezek a törekvések sem jártak sikerrel, mert nem találtak egy igazi, egyedi megkülönböztető pozíciót vagy pedig nem voltak olyan bátrak, hogy a kiválasztott irányt hosszú távon végigvigyék. A márkázás ugyanis nem pusztán kommunikációt jelent, hanem tetteket, illetve országmárkázás esetében a tettek mögött álló országstratégiát, tágan vett politikai (külpolitikai, szakpolitikai, stb.) koncepciót.

### **3. POZICIONÁLÁS: MIKÉNT KÜLÖNBÖZTETHETJÜK MEG ORSZÁGUNKAT?**

A pozicionálás a márkázás kapcsán talán a leggyakrabban előkerülő fogalom, melynek lényege, hogy az adott márka miben más. Ezt sokan úgy értelmezik, hogy miben más, mint versenytársai, de az igazi célja a pozicionálásnak éppen az, hogy miként tud olyan helyzetet teremteni, ahol voltaképp nincs versenytársa, hogyan tud az „egyetlen” lenni – ahogy azt „A márkanév ereje” című könyv erről szóló része kiemeli (Papp-Váry 2013).

Ehhez a fogyasztók fejében lévő gondolatokat kell befolyásolni, vagy ahogy a Ries és Trout által írt „Pozicionálás” című könyv alcíme szól: „Harc a fogyasztók fejében elfoglalt helyért”. Miként a szerzők leszögezik (1997, 29): „Ahhoz, hogy egy cég sikeres legyen túlkommunikált társadalmunkban, pozíciót kell kiépítenie a vásárlójelölt koponyájában. Olyan pozíciót, mely nemcsak a cég saját erősségeit és gyengeségeit veszi figyelembe, hanem a versenytársakét is.”

Mindezt helyekre, illetve jelen esetben országokra adaptálva azt jelenti, hogy a pozicionálás legfőképp a következő négy tényezőtől függ:

1. Mi az erőssége, mik az erősségei az adott országnak, milyen adottságokra építhet?
2. Mire van szüksége a „vevőknek”? Mi jelent érzékelhető előnyt a turisták, a befektetők és a többi érintett számára – nem meglegedkezve a helyiekről?
3. Milyen pozicionálása van a versenytársaknak, más országoknak? Azaz mit kommunikálnak ők megkülönböztető előnyként? (Ugyanis a mi országunknak másnak kell lennie, vagy legalább mást kell mondania.)
4. Milyen makrotrendek láthatóak, melyek meghatározzák, hogy mire van szükség, mivel lehet sikeresnek lenni a következő években, évtizedekben?

A jó pozicionálásra a következők jellemzőek (Papp-Váry 2011):

1. Megkülönböztet: Sok ország abba a csapdába esik, hogy megnézi, mások mit csinálnak és lemásolja azt. Ez az ún. „én is” („me too”) gondolkodás. Pedig éppen hogy másnak kell lenni: csak így lehet igazán ismert az adott ország, érhető el, hogy beszéljenek róla, növekedjen a turisták és befektetők száma, a média érdeklődése, és nőjön az itt élők büszkesége. Olyan egyedi vonzerőt kell találni, ami más országban nincs, vagy legalábbis nem kommunikálják. Kutatások szerint túlkommunikált társadalmunkban egy átlagembert naponta több ezer üzenet ér, így ha nem vagyunk egyediek, semmi esélyünk kitűnni.
2. Releváns: Azaz olyan, ami érdekli az embereket. A turistákat, befektetőket, de talán még fontosabb, hogy a helyieket is. A jól megfogalmazott pozicionálás segít megérteni az ország vezetésének céljait, törekvéseit is, világossá teszi azokat.
3. Igaz: A pozicionálás mögött tényeknek kell állnia, a meglévő adottságokra, értékekre kell építenie, amivel az adott országban élők többsége egyetért. Ha valami olyat mondunk, ami nem igaz, az visszaüt, hiszen ahogy szokták mondani: „egy rossz terméket leggyorsabban egy jó reklám vihet a sírba”. Az ígélet és az élmény közt nem lehet rés, a realitástól nem szakadhat el a kommunikáció. Ugyanakkor a lehető legügyesebben kell élni vele. Ahogy a McCann-Erickson reklámügynökség jelmondata fogalmaz: „Truth well told” azaz „az igazság jól elmondva”. Ez vezéreljen minket!
4. Konkrét: A pozicionálás megfogalmazása mindig szűkítést jelent: egy dolgot kell kiválasztani, abban a legjobbnak lenni és azt kommunikálni. Hosszú távon a kevesebb több.
5. Motiváló: Egyszerre hat az észre és a szívre, pozitív érzéseket kelt, az emberek részévé szeretnének válni. Ebből következően megtalálásához egyszerre van szüksége logikára és kreativitásra.
6. Stratégiai: Olyan, ami kihathat az ország teljes tevékenységére, nem csak a kommunikációra. Ami adaptálható az ország egyes funkcióira. Ami hosszú távon irányt mutat. Ami konzisztensen jelenhet meg az egyes eszközökön.

A pozicionálás folyamata voltaképp nagyon hasonlít arra, amit Michelangelo mondott saját szobráiról: vagyis hogy ő csak lefejtette a követ, aztán megtalálta, ami eredetileg is benne volt. Így amikor egy jó pozicionálással találkozunk, gyakran a homlokunkra csapunk: „hogya ez eddig nem jutott eszünkbe!”

Pozicionálni, megkülönböztetni egy ország esetében sok mindennel lehet. Ilyen többek között a:

- jellegzetes építészet
- különleges látnivaló
- természeti környezet
- időjárás, klíma
- történelem
- legenda, mítosz

- elhelyezkedés
- kultúra
- esemény, rendezvény
- nemzeti konyha, ételek
- bor vagy más ital
- emberek
- híresség(ek)
- éjszakai élet
- sport
- tudományos teljesítmény
- design
- ipar, jellegzetes termékek
- stb.

Miként látható, ezek jelentős része az ország turisztikai látnivalóihoz kötődik, ugyanakkor nem csak turisztikai alapú országpozicionálás képzelhető el.

A fő az, hogy minél konkrétabb legyen, olyan, amit a „versenytárs” országok nem mondanak magukról és fontos érv a „vevők”, az ország érintettjei, stakeholderei számára is. Illetve az előző fejezethez kapcsolódva az is előny, ha az országmárka minél több dimenzióját át tudja fogni.

Ahogy a híres amerikai márkaszakértő, Jack Trout fogalmaz (2004), a marketing nem más, mint „koherens stratégiai irány”. Ha jó a pozicionálás, akkor a közép- és hosszú távú terveknek és minden egyes tettnek logikusan kell következnie belőle.

#### **4. AZ ELSŐ KÍSÉRLET ÉSZTORSZÁG POZICIONÁLÁSÁRA: „POSITIVELY TRANSFORMING” (POZITÍVAN ÁTALAKUL)**

Nézzük most a fenti, elméleti és gyakorlati megközelítések fényében Észtország esetét. Észtország a világ, illetve Európa egyik legkisebb állama, bár nem annyira kicsi, mint az sokan gondolják: 45 226 km<sup>2</sup>-es területével nagyobb, mint Szlovénia, Hollandia, Dánia vagy Svájc. Ugyanakkor mindössze 1,3 millióan lakják, így népsűrűsége negyedannyi, mint az Európai Unió átlaga. Fontos még tudni azt is, bár a terület hosszú történelmi múltra tekint vissza, független Észtországról lényegében csak az első világháború után lehetett beszélni: Észtország, Finnországhoz hasonlóan 2018-ban fogja ünnepelni születésének 100. évfordulóját. E száz év lényegében felét azonban szovjet megszállás alatt, a Szovjetunió részeként élte meg, melynek egyik ma is ható eredménye, hogy a lakosság egynegyede orosz.

A fentiek alapján nem meglepő, hogy hasonló kihívásokkal kellett szembenéznie, mint a többi balti államnak. Ahogy Lettország országimázs-központjának vezetője, Ojars Kalnins fogalmaz (ld. erről Papp-Váry vele készült interjút, 2005), a folyamat a balti államok esetében három lépcsős volt. Az 1990-es évek elején elsőként be

kellett mutatni magukat a világnak, hogy léteznek: „we are here”. Utána demonstrálniuk kellett, hogy ugyanolyan normális nemzetek, mint bármelyik másik: „we are normal”. Észtország esetében ez azt jelentette, hogy megígérték, ők lesznek az Európai Unióban a „legjobb tanulók” és ezt lényegében be is tartották. Csak ezek után jöhetett el a harmadik fázis, amikor már arról beszéltek, hogy miben is más az ország. Ez volt (illetve van) a „we are special” időszaka.

Észtország esetében az első komolyabb márkázási lépésekre 2001-ben került sor, amikor az Euróvíziós Dalfesztiválon az észti induló nyert, így rá egy évre Észtország rendezhette a versenyt. Az Euróvíziós rendezés a volt Szovjetunió tagállamai közül elsőként Észtország számára adatott meg és jelentőségét jól érzékelteti, hogy később PhD-értekezés témája lett és könyv is jelent meg róla „The Modern Fairy Tale: Nation Branding, National Identity and the Eurovision Song Contest in Estonia” („A modern tündérmese: Országmárkázás, nemzeti identitás és az Euróvíziós Dalfesztivál Észtországban”) címmel (Jordan, 2014).

Az Euróvíziós Dalfesztivál kapcsán ugyanis az elsősorban befektetésösztönzéssel foglalkozó észti szervezet, az Enterprise Estonia tendert írt ki, melyet a brit Interbrand tanácsadó cég nyert meg. Utóbbi pályázati anyaga az Eurovíziós Dalfesztivál megrendezésének célja (és hatása) kapcsán kiemelte, hogy az arra hivatott, hogy segítsen Észtországnak helyrehozni azt a „történelmi ballépést”, amely az országot nem nyugatra, hanem keletre helyezte tárgyalópartnerei fejében.

Az Interbrand feladata ugyanakkor jóval túlmutatott a dalversenyhez kapcsolódó országmárkázáson. A cél egy komplex branding program lett, mely segítette a befektetésösztönzésben, a turisták vonzásában, az export fellendítésében, de különösen a NATO-, valamint az EU-csatlakozásban. Ennek keretében széleskörű kutatást végeztek, melyhez többek között 1400 megkérdezést bonyolítottak le. Ezen eredményekre épült a márkaesszencia, amelynek az volt a célja, hogy letisztult és egységet építő koncepcióként céljai támogatására bírja az észti polgárokat, emellett pedig koherens, következetes és kontrollált üzenetet közvetítsen külföldre (Aronczyk, 2013).

A kiválasztott márkaesszencia a „positively transforming” (kb. „pozitívan átalakul”, ill. „pozitív átalakulás”) lett. A szókapcsolat egyszerre utal az eltemetett múlttól való eltávolodásra és az átmenetet szolgáló reformok megvalósítására.

Mint az Interbrand márkakézikönyve kiemelte, mindez öt narratívában mesélhető el:

- Friss látásmód (A Fresh Perspective)
- Radikális, reformokat és átalakulást célzó attitűd (A Radical, Reforming, and Transforming Attitude)
- Északi vérmérséklet és környezet (A Nordic Temperament and Environment)
- Találékony és kezdeményezőkézséggel megáldott természet (A Resourceful Self-Starter by Nature)
- Európai társadalom (A European Society)



Furcsaság, hogy bár az országszlogen is a „Positively transforming” (kb. „Pozitívan átalakul”, ill. „Pozitív átalakulás”) lett, a logóban már a „Welcome to Estonia” („Üdvözljük Észtországban”) jelent meg, ami, valljuk be, kevésbé megkülönböztető. Talán ez vezetett oda, hogy míg a megbízó Enterprise Estonia és a tágabb kormányzat, valamint (nem meglepő módon) az Interbrand tanácsadó cég nagy sikerként értékelte a projektet, addig a média és az állampolgárok többsége azt kérdezte: „erre költötték a pénzünket?” Különösen sok azzal kapcsolatos negatív visszhang volt, hogy miért egy brit céget kértek meg az egészre, miért nem egy észtet. Így a kampány amilyen hirtelen kezdődött, olyan hamar véget is ért, ami persze annak is köszönhető, hogy 2002-ben kormányváltás történt.

Sikerként értékelhető ugyanakkor, hogy a fenti narratívák egy része „átment”, különösen az „A European Society” („Európai társadalom”), ami a „visszatérést” mutatta Európához és az elszakadást az egykori Szovjetuniótól, valamint a hasonló szerepet betöltő „A Nordic Temperament and Environment” („Északi vérmérséklet és környezet”). E kettő narratíva sikere persze annak is köszönhető volt, hogy Észtország akkori vezető politikusai, Mart Laar kormányfő, valamint Lennart Meri köztársasági elnök, már jó pár éve hangoztatták ugyanezt.

Az északiság kreatív kibontása az Interbrand anyagban úgy jelent meg, mint „Nordic with a twist” (kb. „Északi, egy kis csavarral”). De az észti cégek, illetve lakók mindenféle twist nélkül is elkezdtek magukról úgy gondolkodni, érezni, mint egy északi-, nem pedig egy balti ország (Jordan, 2014). Mindez nagyon hasonlított arra, mint ami jópár évtizeddel ezelőtt Finnországgal történt: a földrajzkönyvekben eredetileg szintén balti országnak tekintett terület úgy lett átpozicionálva, mint ami nem a Baltikum, hanem Skandinávia része (ld. Finnország esetéről Papp-Váry 2004-es tanulmányát).

## 5. AZ E-ÉSZTORSZÁG VÍZIÓ, MELY MISSZIÓVÁ VÁLT

Érdekesség, hogy a kilencvenes évek közepén az ország nevének cseréje is felmerült. Történt ugyanis 1994-ben, hogy az észti főváros Tallinn és a svéd főváros, Stockholm között elsüllyedt egy komp, mely az Estonia nevet viselte. A tragédiában 852-en veszítették életüket és a komp hullámsírba merülése kapcsán még ma is ellentmondásos történetek terjednek. Egyesek szerint az egész az egykori szovjet birodalom katonáinak bosszúja volt, akiknek 1994-ben kellett végleg kivonulniuk Észtországból, és ezért robbanóanyagot helyeztek el a hajón. Minderről később film is készült „Estonia” címmel, Donald Sutherland főszereplésével, melyet Magyarországon „Balti vihar” néven forgalmaztak. A történet hatására sokáig tanakodtak az észti vezetők azon, hogy az Estonia nevet Estland-ra cserélik. A németes hangzású változat kapcsán ugyanis a külföldiek nem a kompra asszociáltak volna először, ráadásul a mintának tekintett Finnország angol nevéhez (Finland) is hasonlított volna (Papp-Váry, 2016).

Aztán a „balti vihar” elült, és az Estonia név maradt. Legalábbis egy ideig. A 2000-es évek elején ugyanis újabb névcsere merült fel: hogy Estonia legyen „E-stonia”. A kiindulási pont az volt, hogy a kormányzat arra jutott, hogy Észtországnak az erdőin és az erre épülő faiparon kívül maximum némi nehézgépgyártása van, de utóbbi sem túl versenyképes. Ezért az elektronika, az informatika lett a kitörési pont.

Az eredmények pedig hamarosan jelentkeztek: a McConnel International kutatása szerint az ún. e-környezet (e-climate) terén nemsokára Tajvan és Észtország állt a világranglista első két helyén. Az internet penetráció gyorsabban fejlődött, mint Németországban, még olyan helyeken is kiépült az ingyenes és gyors wifi, ahol alig laktak (Baltic States City Paper, 2001).

És bár a névcsere ugyan ezúttal sem valósult meg, de az E-stonia (illetve E-Estonia) igazi vízió, majd misszió lett. Olyan, amit le lehet fordítani konkrét tettekre és kommunikációra egyaránt.

Még a történelmi gyökereit avagy ideológiáját is megtalálták: a Szovjetunióban itt indult először számítógépes oktatás az iskolákban, mégpedig 1965-ben (!), a híres Ural-1 modell segítségével. Vagy hogy az 1991-es függetlenné válása után a legtöbb nyugati ország azzal próbálta Észtországot támogatni, hogy számítógépeket adományoztak, amiket aztán az észtek örömmel használtak (Bucsky, 2016).

A kompjuterizáció gyors elterjedésében az is szerepet játszhatott, hogy korábban nem épült ki a papír alakú bürokrácia, Észtország egyszerűen túl kicsi volt ehhez a Szovjetunióon belül. Így nem lecsereálni kellett valamit a kilencvenes években, hanem sokkal inkább felépíteni. Különösen igaz volt ez a bankrendszerre, amit a semmiből kellett felhúzni – így rögtön a legfejlettebb informatikai rendszerrel tették. Vagy magára a kormányzásra is: 2000 óta a kormány ülésain lényegében nincs papír és a parlamentben sem használnak. Sőt, az internethez való jog az alkotmányba (!) is bekerült, mint a demokrácia fontos csatornája (Torontáli, 2016).

A legfőbb újdonság azonban kétségkívül az a digitális személyi okmány rendszer, amelynek a magyar kormányzat emberei már a 2002-es bevezetését követően csodájára jártak.

Az ID-kaart ugyanis egyszerre funkcionál személyi igazolványként, lakcímkártyaként, útleveként az EU-n belül, egészségbiztosítási kártyaként, adókártyaként, banki tranzakciókhoz használható azonosítóként, digitális aláírásként, jegyként/bérletként Tallinnban és Tartuban, kormányzati adatbázisokhoz való hozzáférést ad, de még gyógyszerrecepteket is be lehet váltani a segítségével. Mindezt egyszerre (Torontáli, 2016).

És hogy mennyire használják? Csak egy sokatmondó adat: a 2015-ös parlamenti választásokon a szavazatok több mint 30%-a online érkezett, 116 különböző országból. Észtországban ugyanis 2005 óta az állampolgárok online is leadhatják a voksukat.

Vagy egy másik adat: az adóbevallást 3-5 perc alatt ki lehet tölteni a rendszer segítségével, de van már olyan gyors formula is, ahol 1 perc (!) alatt végezhetnek

az állampolgárok, mert csak le kell ellenőrizniük a számokat. Nem csoda, hogy az észtek 95%-a online adja be az adóbevallását.

A 2003-ban indult eesti.ee kormányzati portálon pedig ma már 160-nál is több ügyet lehet elintézni. Olyan ügyeket, melyeket más kelet-közép-európai országokban is fontos lenne online. Csak egy példa: a gyés, a munkanélküli segély és minden más állami szociális juttatás is igényelhető online, az állam számára már ismert adatokat és kimutatásokat nem kell sokszorosán összegyűjteni, nem kell hivatalokat járni, hanem minden elintézhető otthonról, a gép előtt ülve vagy akár mobiltelefonról.

Az e-egészségügyet különösen ki szokták emelni, sőt egyenesen a világ legjobb e-egészségügyi rendszerének tartják. Az orvosok a betegek teljes betegútját látják, ahogy a felírt gyógyszereket, az elvégzett vizsgálatokat is, elérhetik a röntgen, a labor és az MRI adatokat és képeket. Megbízhatják a rokonaikat is, hogy bizonyos adatokhoz hozzáférjenek. A szenzitív adatok miatt ugyanakkor mindent logolnak, komolyan ellenőrzik, ki mikor férhet hozzá. A betegek a doktorral e-mailben, telefonon vagy Skype-on (!) is konzultálhatnak, foglalhatnak időpontot. Mindezt kiegészíti a digitális gyógyszer rendszer, ahol nincs vény, személyivel lehet a patikában átvenni a gyógyszert, és e-mailben lehet kérni a rutin gyógyszereket, nem kell emiatt orvoshoz menni (Bucsky, 2016).

Közben fontos nemzetközi szervezetek is ide tették digitális központjukat: 2008-ban Tallinnba került a NATO Kibervédelmi Kiválósági Együttműködési Központ (Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence), 2011-ben pedig az EU IT Ügynöksége (IT Agency), ami a különböző informatikai fejlesztéseket koordinálja az Unióban. 2013-ban pedig az UNESCO Világfórum az Információs Társadalomról (World Summit on the Information Society) az év legjobb e-kormányzati applikációjának értékelte az éves jelentéseket készítő észt e-Annual Reporting szoftvert, ami többek közt a cégalapításban segít. Utóbbi teljes dokumentációját ugyanis Észtországban 18 perc (!) alatt lehet megtenni, ami után 3 órán belül regisztrálják is a céget és az megkezdheti működését (Századvég Alapítvány, 2015).

Ahogy az országot bemutató prezentációjukban írják, lényegében csak három dolog van, amit nem lehet teljesen elektronikusan intézni: az ingatlan-adásvételt, a házasodást és a válást (<https://brand.estonia.ee/> 2017).

Mindez a legfejlettebb digitális társadalmat jelenti a világon. Kersti Kaljulaid, Észtország jelenlegi elnöke ennek kapcsán mindig elmondja, hogy mind az ő, mind pedig elődeinek határozott célja az volt, hogy országuk versenyképességét növeljék, polgáraik számára elégedettséget és jövőt biztosító környezetet hozzanak létre. Azonban adottságaikat figyelembe véve, természetes módon nem ők akarták a csúcstechnológiákat kifejleszteni, sokkal inkább a rendelkezésre álló megoldásokat kívánták egy olyan rendszerbe szervezni, mely a legjobb eredményhez vezethet. Mindez azt jelentette, hogy ezeket a technológiákat nemcsak a kiválasztottak vagy vagyonos kevesek tudták és tudják használni, hanem a teljes társadalom. Fontos azt is leszögezni, hogy Észtországban senkit nem

kényszerítenek arra, hogy „digitális polgár” legyen: ám az előnyök annyira nyilvánvalóak, kézzel foghatóak, hogy az emberek szívesen és önként lépnek be a rendszerbe (Dajkó, 2017a).

## 6. DIGITÁLIS STARTUPOK ÉS DIGITÁLIS ÁLLAMPOLGÁRSÁG

Ezek után nem csoda, hogy Észtország az egyik startup-nemzet, különösen az 1,3 milliós lakosságszámhoz viszonyított új vállalkozások számát tekintve. Mindezt az is segíti, hogy az észti gyerekek 7 éves koruktól programozást is tanulnak, ami része az ún. Tiigrihüpe, azaz Tigrisugrás programnak.

A kis ország pedig mára nagy digitális márkákat adott a világnak: a legismertebb ilyen a Skype, mely cégek és magánszemélyek számítógépén vagy akár telefonján napjainkra alap kommunikációs eszköz lett. Szintén észti gyökerei vannak a digitális játékokkal, online pókerrel és kaszinóval foglalkozó PlayTech-nek, mely a londoni értéktőzsdén az FTSE250 indexbe tartozik. A TransferWise segítségével 2016-ban már havonta 800 millió font értékben intéztek nemzetközi pénzügyi utalásokat, melyek segítségével havi 30 millió fontot spóroltak meg ahhoz képest, ha ezt sima bankközi utalásként tették volna. A DreamApply pedig a legnépszerűbb online jelentkezési rendszer, ha valaki külföldi felsőoktatási intézményben szeretne tanulni. Azok az egyetemek, melyek bevezetik, a visszajelzések alapján már az első évben 20 és 300 (!) közötti százalékkal növelik a jelentkezőik számát. De szintén észti a Taxify is, mely az Uber versenytársa, illetve próbál bizonyos helyeken a nyomdokaiba lépni ott, ahonnan az Uber alternatív taxi szolgáltatását kitiltották. Érdekesség, hogy Észtországban külön törvény foglalkozik a megegyezően alapuló utasszállítással („negotiated passenger transport”), mely az internetes alkalmazások segítségével magánszemélyek számára is lehetővé teszi a személyszállítási piacra való belépést.

A Lingvist nyelvtanuló applikáció is észti fejlesztés, melynek használatával több nyelven is fejleszthetjük készségeinket. Ha belegondolunk, mindez azért is különleges, mert az észti a világon nagyon kevesen beszélnek – talán emiatt is fontos számukra a nyelvtanulás és nyelvtanítás. Ugyanígy észti a GrabCAD is, melyet azzal a céllal alapítottak, hogy könnyedén használható közös platformként összegyűjtse azokat az eszközöket, amelyekre a mérnököknek szükségük lehet a CAD fájlok kezeléséhez és megosztásához. Egy másik startup, a Fortumo különböző mobil fizetési megoldásokat kínál webes szolgáltatások és mobilapplikációk számára. A PipeDrive applikáció egy értékesítési ügyfélkapcsolat-kezelő (CRM) eszköz kis- és középvállalkozások számára.

Végül, de nem utolsósorban a Skype-alapítók által gründolt Starship Technologies egy olyan cég, amely kisméretű, önjáró, robotvezérelt kézbesítő járműveket fejleszt. Az elektromos meghajtású kis „csavargók” a járdán közlekednek egy gyalogos sebességével (max 6 km/h), az autonóm vezérlés hibája esetén pedig távirányítással is működnek. A tervek szerint viszonylag kis távolságra való helyi

kézbizetésre használják majd őket. A Starship 2016 óta gyárt robotokat, amelyeket már a Wolt online ételrendelési szolgáltatás is használ Tallinnban.

Igaz, a fenti márkák egy dolgot elfelejtettek, aminek az országmárkázás kapcsán nagy jelentősége lenne: egyik márka sem kommunikálja kifejezetten direkten, hogy észtl lenne. Pedig gondoljunk bele: ha minden egyes alkalommal látnánk a Skype használatakor, hogy egy észtl brandről van szó, az jelentősen növelhetné az ország ismertségét és imázsát és erősíthetné az E-Észtország üzenet átadását.

Ehhez képest jóval kevésbé hatékony, bár kétségkívül fontos, hogy külön bemutatóterem van Tallinnban, ami az E-Észtország sikerét mutatja be az érdeklődőknek: az előrelátó kormányzatot, a proaktív információtechnológiai szektort és az újdonságokra nyitott lakosságot. A 360 négyzetméteres helységben már több mint 120 országból fogadtak delegációkat, akik olyan témákba nyerhettek betekintést, mint a digitális társadalom fejlődése, a digitális és mobil identitás, a kiberbiztonság, a smart city projektek, az átláthatóság vagy éppen a Nagy Testvér (Big Brother) jelenség. És persze rengeteg e-téma van: e-állampolgárság, e-kormányzás, e-egészségügy, e-igazságszolgáltatás, e-adózás, e-rendőrség, e-iskola és még sorolhatnánk (<https://e-estonia.com/e-estonia-showroom/>, 2016).

Ha pedig a karakán E-Estonia avagy E-estonia pozicionálásnak az észtl gazdaságra gyakorolt hatását nézzük, az eredmény kiemelkedő: az ország hétszeres GDP-növekedésének minimum egyharmadát kötik az informatikához. Észtország egy főre jutó GDP-je 2015-ös adatok alapján megközelíti a 30.000 dollárt, amivel nemcsak a két másik balti államot, Lettországot és Litvániát, de Magyarországot is megelőzi.

Közös pont, hogy a felsorolt nemzeteknek hasonló kihívásokkal kell szembenéznük: a születések száma folyamatosan csökken, így nem várható elég szakképzett munkaerő a jövőben. Észtországnak azonban erre is van megoldása: a digitális állampolgárság. Ezt bárki felveheti, ahogy 2015-ben 10 ezren meg is tették, ami azért nagy szám, mert eközben mindössze 13 ezer gyermek született az országban. A digitális állampolgárok természetesen nem Észtországban laknak, hanem a határokon kívül: mégis, a HVG beszámolója szerint közülük ez idő alatt 400-an már céget alapítottak Észtországban, valamint 800 új munkahelyet hoztak létre. Egy digitális állampolgár ráadásul csak akkor fizet bármilyen adót, ha a cégéből jövedelmet vesz ki, így próba-szerencse alapon is megérheti a kaland (Torontáli, 2016).

És hogy mennyire komolyan gondolja mindezt az észtl kormányzat? Terveik szerint 2025-re ezzel a módszerrel több mint 10 millióra fog emelkedni az állampolgárok száma, még ha csak virtuálisan is. Ez a digitális közösség pedig még jobban építheti E-Észtországot, azaz E-Estoniát.

Ráadásul a digitális gazdasági ökoszisztémához rövidesen digitális pénz is társul: 2017 augusztusában bejelentették, hogy világon elsőként vezetnék be az ország saját digitális pénznemét, az „estcoint”. A kormány által támogatott ICO (initial coin offering, ami a közösségi finanszírozás és a nyilvános tőzsdéi kibocsátás ötvöze), valamint a digitális befektetési alap a várakozásaik szerint

különösen előnyös lenne mind az észrt gazdaság, mind az úgynevezett e-polgárok számára (Dajkó, 2017b). Mivel a bejelentés akkor történt, amikor Észtország már ellátta az EU Tanács soros elnökségét, érdemes megnézni az ehhez való országmárkázási kapcsolódást is. Már csak azért is, mert láthatóan több technológia fejlesztés bejelentését vagy elindítását az észrt kormányzat mostanra időzítette: 2017 augusztusában indult el például az a tesztüzem, melynek keretében két önvezető busz jár a fővárosban, Tallinnban.

## **7. ORSZÁGMÁRKÁZÁS AZ EU TANÁCS SOROS ELNÖKSÉGÉNEK FÉL ÉVE ALATT**

Az Európai Unió Tanácsának napirendje – ahogy az unióé is – nagyrészt előre meghatározott, amihez az aktuálisan elnöklő országnak mindenképpen igazodnia kell. Lehetőség van azonban arra, hogy az adott ország számára kiemelten fontos szakpolitikák nagyobb súllyal jelenjenek meg, ahogy arra is lehetőség van, hogy általában is be lehessen mutatni az országot egy igen fontos, döntéshozói célcsoport számára.

Nem véletlen, hogy a 2011-es magyar soros elnökség kapcsán is születtek kifejezetten az országmárkázáshoz, országmárkához kötődő tanulmányok, ld. például Balogh és Papp-Váry cikkét (2013).

Észtország kapcsán, mely 2017 második felében látja az elnökséget, egyelőre annyi látható, hogy talán minden korábbi országnál jobban ragadja meg a lehetőségeit, amit jól jelez, hogy az észrt elnökség négy prioritása közé bekerült a „digitális Európa és szabad adatforgalom”. „Már sokszor bizonyítottuk, hogy élen járunk ezen a téren, így mintegy kötelességünk, hogy minél több, a digitális technológiával kapcsolatos ügyet végigvigyünk” – emelte ki az elnökségi programmal kapcsolatban Marju Lauristin EP-képviselő. Yana Toom képviselő pedig azt reméli, hogy az elnökségnek köszönhetően Európa-szerte gyorsabban elterjed majd a digitális szolgáltatások használata a közszférában, hiszen az észrt kormányzati rendszert mindenhol dicsérik nyitottságáért és megbízhatóságáért. Emellett nagy hangsúlyt fektetnek az e-kereskedelem fejlesztésére nemzetközi szinten (ld. erről: Európa Pont, 2017).

Fontos kiemelni azt is, hogy a „digitális Európa és szabad adatforgalom” mellett a másik három prioritás is olyan, mely szorosan kötődik country branding törekvéseikhez: „nyitott és innovatív gazdaság”, „biztonságos Európa”, „befogadó és fenntartható Európa”. Amennyire csak lehet, ezekben is megjelenik a digitalizáció, az infokommunikációs megoldások és az e-kereskedelem, amit jól mutat, ha megnézzük, hogy miről szól a kapcsolódó, 3 perces országvideó. Ennek szövege a következő (Youtube, 2017):

„2017 második felében Észtország először veszi át az Európai Unió Tanácsának soros elnöki tisztségét. Az észrt elnökség célja, hogy biztosítsa az EU egységét és döntésképeségét ebben a komoly kihívásokkal teli időszakban is. A soros elnökséget betöltő tagállamként az a feladatunk, hogy megtaláljuk az egyensúlyt

az összes mai európai álláspont, hagyomány és érdek között annak érdekében, hogy ezek az európai polgárok számára a lehető legjobb eredményt hozzák. Bár minden jelentős európai uniós kérdésben tovább kívánunk lépni hat hónapos elnökségünk alatt, négy fő területre fogunk összpontosítani: a nyílt és innovatív európai gazdaságra, a biztonságos és védett Európára, a digitális Európára, és az adatok szabad mozgására, vagyis egy inkluzív és fenntartható Európára. Az európai gazdaságnak nyitottnak és innovatívnak kell lennie annak érdekében, hogy versenyképes maradjon. A gazdaság csak akkor lehet sikeres, ha nyitott a lehetőségekre, a változásra, a kereskedelemre, és az új ötletekre. Ezért keményen fogunk dolgozni azon, hogy biztosítsuk az európai gazdaság jövőjét a vállalkozói lehetőségek növelésével, a szabályozás gyakorlatiasabbá és egyszerűbbé tételével, valamint legnagyobb közös értékünk – az egységes piac – továbbfejlesztésével. Az EU-nak fenn kell tartania összes polgára biztonságát és védelmét, és szerepet kell vállalnia a béke és stabilitás fenntartásában világszerte. Keményen fogunk dolgozni azon, hogy új megoldásokat találjunk a terrorizmus finanszírozásának megnehezítésére, adatbázisok és informatikai rendszerek létrehozására, a rendőrség és a tagállami biztonsági erők közötti információcsere további javítására, valamint a biztonság további megerősítésére a NATO-val és az EU szomszédaival való szorosabb együttműködés révén. Európa és a világ jövője digitális. Ez nagy lehetőségeket jelent, de a gyenge pontokat is felfedi. Az előnyök és kockázatok megfelelő egyensúlyban tartása szintén a feladatunk és kihívásunk lesz. Elnökségünk alatt az egységes digitális piac előmozdítására, az e-megoldások és adatok felhasználására, valamint a határokon átvívelő digitális szolgáltatásokra fogunk összpontosítani. Meggyőződésünk, hogy ez minden európai polgár életét könnyebbé teszi majd. Az EU-nak élen kell járnia a befogadás és fenntarthatóság területein is. Újra meg kell vizsgálnunk azokat a lehetőségeket, amelyek segítségével egyenlő esélyeket adhatunk azon polgárok számára, akik az EU területén akarnak élni és dolgozni. Szintén alkalmazkodnunk kell a munkaerőpiac és a munkában töltött életünk változásaihoz. Így arra fogunk összpontosítani, hogy biztosítsuk az egyenlő esélyeket az EU-n belüli munkaerő-mobilitás terén is. Ugyanakkor hisszük, hogy a gazdasági növekedés és fejlődés nem befolyásolhatja hátrányosan természeti erőforrásainkat, valamint a minket körülvevő világot. A technológiának és a természetnek nem kell szembenállnia egymással. Elnökségünk alatt azon fogunk dolgozni, hogy digitális megoldásokat fedezzünk fel, és hasznosítsuk a technológiákat annak érdekében, hogy természeti környezetünk megőrizze azt, amit a jövő generációinak is átadhatunk. Kérjük, látogasson el az EU2017.ee weboldalra, ha bővebb információt kíván kapni az észtl elnökség prioritásáról, terveiről.”

Miként a fenti videóban is előkerül, az észtek a digitális világ mellett ugyan-csak fontosnak tartják a természetet, ami nem csoda, hiszen az ország területének felét erdő borítja.

Ahogy az EU2017EE weboldalon írják az országról: „Észtország egy olyan hely, ahol a természetközelség és a digitális társadalom előnyei kéz a kézben járnak.

Ugyanúgy nagy kincsnek tartjuk Észtország lélegzetelállító természeti környezetét, az erdőket és a mocsarakat, mint e-államigazgatási megoldásainkat; akár úgy is fogalmazhatunk, hogy az utóbbit használjuk annak érdekében, hogy több időnk legyen az előbbi élvezetére.”

Vagy ahogy némileg hivatalosabban írják ugyanitt: „Észtország történetét két fő érték jellemzi. Az alap a természethez fűződő viszonyunk, a csúcsponton pedig új technológiák és életmódok foglalnak helyet. Kibontakozó történetünk fő vonala az a cél, hogy megtaláljuk az egyensúlyt a természetes és az ember által alkotott, régi és új értékek között.”

Ezt az egyensúlyt mutatja be egy másik videójuk is, mely egy észti családról szól, akik Hiiumaa szigetén élnek, vállalkozásukat pedig kormányzati e-szolgáltatások segítségével működtetik, miközben élvezik azt a szabadságot és számos más előnyt, amelyet a vidéki élet kínál. Életükben tökéletes egyensúlyt képez a természet szépsége és a digitális megoldások nyújtotta kényelem. Ki is fejtik, hogy éppen ezért szeretnek legjobban Észtországban élni.

## **8. ORSZÁGMÁRKA-ÉPÍTÉS AZ ÉSZTI ÁLLAMPOLGÁROK BEVONÁSÁVAL**

Az egyik legnehezebb dolog, melyen sokszor áll, de még többször bukik egy ország márkázása, hogy mennyire sikerül rávenni a helyieket, az országban élőket, hogy az ügy mögé álljanak. Mennyire lehet befolyásolni őket abban, hogy azt kommunikálják az országról, amit az ország vezetése és a bevont szakértők által eldöntött országpozicionálás megkíván. Mindez a közép- és kelet-európai régióban különösen érzékeny, hiszen voltak erre kísérletek a vasfüggönyön innen a kommunizmus, illetve szocializmus időszakában, ám ezek a lehető legrosszabb propagandába voltak sorolhatók, ld. „a vas és acél országa vagyunk”.

Észtország azonban ügyesen egyensúlyozik: digitális országmárka platformja, a brand.estonia.ee kiváló példa, hogy miként lehet országmárkát építeni a lakosok bevonásával, segítve az egységes kommunikációt.

Ahogy a weboldal írja a felhasználóinak:

„A Brand Estonia segítséget nyújt számodra, hogy Észtországot figyelemfelkeltő és bizalomébresztő módon, büszkeséggel mutathasd be.

Az oldalt bárki használhatja, aki Észtországról akar beszélni: vállalkozások, kormányzati intézmények, egyetemek, szervezetek, események, és emberek is.

Itt minden eszközt megtalálsz Észtország megfontolt, közérthető és felismerhető bemutatásához. Együtt teremjük meg Észtország imázsát.”

A márkaplatformot és felhasználást tekintve több szintet is megfogalmaznak, úgy is mint think (gondolkozz), use (használd), create (hozd létre), see (nézd meg).

A gondolkodási (think) szint részei a karakter, a kulcsüzenetek, a sztori avagy történet, illetve a verbális identitás, a szavak használata. Nézzük meg ezeket kicsit részletesebben.



### **Karakter:**

„Északi, meglepő, okos. Ezek Észtország esszenciái. Ilyenek akarunk lenni, és ezekről akarunk ismertté válni. Ha azonos módon értelmezzük és mutatjuk be Észtország értékeit és előnyeit, hangunk erősebb és meggyőzőbb lesz.

Ezek a jellemzők nem arra szolgálnak, hogy szlogenként kiáltjuk őket. Arra a célra történetünk és kulcsüzeneteink szolgálnak – ezek emelik ki Észtország előnyeit és különleges jellegét. Az alábbi értékeink kiindulópontok lehetnek minden olyan tevékenységhez, amelyek Észtország népszerűsítését célozzák. Ezek az értékek képezik Észtország esszenciáját.

#### Északi

- Pragmatikus
- Becsületos
- Egyenes
- Egyenlőségre törekvő
- Természetközeli

Hatás: Megbízhatók vagyunk.

#### Meglepő

- Különböző
- Individualista
- Ellentétes
- Bátor

Hatás: Felkeltjük a figyelmet.

#### Okos

- Innovatív
- Jártas a technológiákban
- Kíváncsi
- Elégedetlen

Hatás: Úttörők vagyunk.

### **Kulcsüzenetek**

„Ezeket a kulcsüzeneteket javasolt először elmondanod Észtországról. Bármilyen kombinációban használhatod őket a célközönségtől függően. Mindig használj a kulcsüzenetek közül legalább egyet, amikor először mutatod be Észtországot.

#### Független elmék

Észtország elsődleges tőkéje az emberekben rejlik. Sokan közülük jelentős dolgokat értek el. Néhányan világhíresek, míg másokat csak kevesen ismernek. Ami számít: mindannyian másoktól függetlenül használták elméjüket és valósították meg elképzeléseiket.

- Társadalmunk nem hierarchikus
- Mindenki kibontakoztathatja képességeit
- Egyszerű és direkt kommunikáció az állammal

### Tiszta környezet

Észtország nagy részén érintetlen a természet, az ország népsűrűsége pedig alacsony. Ez nagyon ritka a mai világban. Tudjuk, hogyan óvjuk környezetünket, és büszkék vagyunk erre.

- Tartjuk nemzetközi negyedik helyünket a városi levegő minősége tekintetében
- Észtország területének 51%-át erdő borítja
- Területünk 40%-a ökológiai gyűjtőterület
- Mezőgazdasági földterületeink 17%-a ökológiai termelés alatt áll
- Országunk 22%-a vadrezervátum
- Bármely ponttól kevesebb mint 10 kilométerre található a legközelebbi mocsár.

### Digitális társadalom

Észtország az első ország, amely digitális szolgáltatásként működik. Állampolgáraink és e-állampolgáraink gyorsan és hatékonyan tudják ügyeiket intézni. Számos világszerte ismert technológiai vállalatot alapítottak Észtországban, és az országban magasabb az egy főre jutó virágzó start-up cégek aránya, mint bárhol másutt Európában.

- Az első ország a világon, amely e-állampolgárságot kínál
- Az első ország a világon, amelyben online lehet szavazni
- Három perc alatt benyújthatod adóbevallásod
- Európa legvállalkozóbb szellemű országa”

Miként látható, a digitális társadalom itt mindössze egy a három pillér közül. Miként már kitértünk rá, Észtország felét erdő borítja és a természet választása egyfajta ellenpontot, egyensúlyt jelent a technológiával: „Ugyanúgy nagy kincsnek tartjuk Észtország lélegzetelállító természeti környezetét, az erdőket és a mocsarakat, mint e-államigazgatási megoldásainkat; akár úgy is fogalmazhatunk, hogy az utóbbit használjuk annak érdekében, hogy több időnk legyen az előbbi élvezetére.”

És hogy miért épp a „Független elmék” az első pillér? Valószínűleg azért, mert még mindig erős az ún. homo-sovieticus, posztkommunista embertípus felszámolása iránti elkötelezettség. Az észt állam így támogat minden olyan kezdeményezést, ami az emberek önállóvá válását segíti elő, ami csökkenti az államon való függőséget. Mindennek része a határozott, már-már szélsőségesen piac- és vállalkozásbarát gazdaságpolitika (Átlátszó.hu, 2016).

### Sztori/Történet

„Észtországban a tiszta és érintetlen természeti környezet együtt él a világ digitális értelemben legfejlettebb társadalmával. Ideális hely független elmék számára, ahol a remek ötletek a „meg tudom csinálni szellemiséggel” (can-do spirit) találkoznak.”

### **Verbális identitás**

„Beszédünk módja gondolkodásmódunkról is árulkodik. Alapvető fontosságú, hogy milyen módon beszélünk és írunk Észtországról, de ugyanilyen fontos hangnemünk és beszédstílusunk is.

Barátságos: Írj úgy, mintha egy barátoknak írnál – légy közvetlen, de kedves. Ne alázatoskodj, hízelegj, vagy mentegetőzz.

Különleges: Összpontosíts a különleges tulajdonságainkra. Beszélj olyan dolgokról, amelyek felkeltik a hallgatók, vagy olvasók érdeklődését.

Tartalomban gazdag: Van olyan mondanivalód, amely új és informatív az olvasóid számára? Kerüld a melléknevek túlzó használatát, ne légy túl bőbeszédű, vagy általános.

Gyakorlatias: Mindig van tervünk arra is, hogy miként szolgálják javunkat a hátrányaink is. Ahelyett, hogy azt mondanád, milyen sokat esik Észtországban, beszélj az embereknek a gombaszedésről. A „kis” és „kicsi” szavakat csak pozitív összefüggésben használd.”

## **9. AZ ÉSZTORSZÁG-MÁRKA ÉLETRE KEL**

Természetesen kiemelten fontos, hogy miként tud a márka életre kelni. Ahogy az említett weboldal „use” azaz „használd” című pontja írja:

„A Brand Estonia akkor válik legjobban hasznodra, ha ezeket az előre elkészített anyagokat használod Észtország népszerűsítésére. Itt aktuális és professzionális prezentációkat, videókat, kiadványokat, valamint a hivatalos weboldalunkat találsz. Ezek az anyagok vállalkozások, kormányzati dolgozók, turisztikai szakemberek, újságírók, valamint olyan más személyek számára készültek, akik Észtországot szeretnék bemutatni a világnak.”

Csak egy dolgot kiemelve ezek közül, a Power Point prezentációk között például olyanokat találhatunk, mint a:

- Most mutatnád be először Észtországot? – Íme egy általános áttekintés
- E-Észtország (e-Estonia) bemutatása – Szeretnéd megismertetni E-Észtországot és a világ első teljesen digitális üzleti környezetét?
- Mi az a brand estonia? – Itt találsz meg a brand estonia bemutatását
- Érdekességek – 12 érdekes tény Észtországról
- Brutálisan őszinte akarsz lenni? – Íme 8 nem annyira pozitív tény Észtországról

Ezek a tömör tényszerű prezentációk jelen tanulmány megírásához is nagy segítséget nyújtottak. (Ld. <https://brand.estonia.ee/use/presentations/> 2017)

Még izgalmasabb a „Create” azaz „Készítsd”, „Teremtsd” pont.

Itt egyrészt rengeteg jó minőségű fotó található Észtországról, a márkához illeszkedő vizuális kompozíciókban, melyek a forrás feltüntetésével szabadon használhatók Észtország promótálására.

Illetve itt jelenik meg az „EST” játék is, mely nemcsak Észtország egyik rövidítése, de sok angol szó végződése is, mint a melléknév fokozásának legmagasabb

szintje. Mindez lehetőséget ad egy kis játékra az „est” részt kiemelve, legyen szó kampányokról, prezentációkról, weboldalokról vagy éppen szuvenírekről.

Néhány ilyen szó a teljesség igénye nélkül:

- „**best** (legjobb)
- **biggest** (legnagyobb)
- **blackest** (legfeketébb)
- **boldest** (legmerészebb)
- **bravest** (legbátrabb)
- **brightest** (legfényesebb)
- **busiest** (legelfoglaltabb)
- **chillest** (leghűvösebb)
- **cleanest** (legtisztább)
- **clearest** (legtisztább, legvilágosabb)
- **closest** (legközelebbi)
- **coldest** (leghidegebb)
- **coolest** (leglazább)
- **cosiest** (legkényelmesebb)
- **dearest** (legkedvesebb)
- **deepest** (legmélyebb)
- **easiest** (legkönnyebb)
- **fastest** (leggyorsabb)
- **finest** (legfinomabb)
- **funniest** (legviccesebb)
- **greatest** (legnagyobb)
- **happiest** (legboldogabb)
- **healthiest** (legegészségesebb)
- **highest** (legmagasabb)
- **hippest** (legmenőbb)
- **hottest** (legforróbb)
- **largest** (legnagyobb)
- **lightest** (legvilágosabb)
- **longest** (leghosszabb)
- **loveliest** (legszeretetre méltóbb)
- **lowest** (legalacsonyabb)
- **newest** (legújabb)
- **oldest** (legöregebb)
- **prettiest** (legcsinosabb)
- **proudest** (legbüszkébb)
- **safest** (legbiztonságosabb)
- **scariest** (legijesztőbb)
- **shortest** (legrövidebb)
- **smartest** (legokosabb)

- **strongest** (legerősebb)
- **sweetest** (legédesebb)
- **warmest** (legmelegebb)
- **weirdest** (legfurább)
- **whitest** (legfehérebb)
- **wildest** (legvadabb)
- **wisest** (legbölcsebb)”

Emellett lehetnek olyan angol szavak is, ahol az EST nem a melléknév fokozásaként jelenik meg. Néhány ilyen:

- **forest** (erdő)
- **guest** (vendég)
- **invest** (befektetés)
- **manifest** (megjelenés)
- **modest** (szerény)  
valamint,
- **festival** (fesztivál)

Egy másik „játék a szavakkal” és egyben a branding része, hogy az E-Észtország koncepcióhoz is méltóan azt kérik, hogy az észti állampolgárok kapcsoljanak össze pozitív és progresszív, „e” betűvel kezdődő szavakat Észtország (angolul: Estonia) nevével, így ezek az e-szavak Észtország (Estonia) szinonimái lehetnek.

Néhány példa erre:

- **eager** (buzgó)
- **eat** (eszik)
- **edifying** (tanulságos)
- **educational** (oktatási)
- **effective** (hatékony)
- **efficient** (gazdaságos, hatékony)
- **egalitarian** (egyenlőségre törekvő)
- **electrifying** (felvillanyozó)
- **electronic** (elektronikus)
- **embrace** (ölelés)
- **eminent** (kiváló)
- **emphatic** (hangsúlyos)
- **empower** (felhatalmaz)
- **empowering** (felhatalmazó)
- **enable** (képesé tesz)
- **enchanted** (elbűvölő)
- **encouraging** (bátorító)
- **enjoy** (élvez)
- **enlightened** (felvilágosult)
- **enter** (belép)

- **entertaining** (szórakoztató)
- **enthralling** (lenyűgöző)
- **enthusiastic** (lelkes)
- **e-residency** (e-állampolgárság)
- **especial** (különleges)
- **even** (egyenletes)
- **excellent** (kiváló)
- **exciting** (izgalmas)
- **exhilarating** (felvillanyozó)
- **exotic** (egzotikus)
- **expand** (bővíti)
- **expanding** (bővítő)
- **expectant** (várandós)
- **experience** (élmény)
- **experimental** (kísérleti)
- **explore** (felfedez)
- **expressive** (kifejező)
- **exquisite** (kitűnő)
- **extend** (kiterjeszt)
- **extensive** (kiterjedt)
- **extraordinary** (rendkívüli)

Végül, de nem utolsósorban a „Create” pont fontos része, hogy miként lehet a közösségi médiában egyébként aktív észteket bevonni az országmárka építésbe. Ehhez a weboldal olyan segítséget ad, hogy mind a Facebook borítóképen, mind pedig a profilképen kavics-szerű tud lenni a megjelenés, és a kavics (legalábbis ez a formája) megint csak egy ész jellegzetesség, ami egyben az Észtországmárka vizuális identitásának része.

Az előzőhöz szorosan kötődik a brand.estonia.ee weboldal Dizájn (Desing) alpontja, ami elsősorban a grafikusoknak, designnal foglalkozóknak ad segítséget.

Ez a rész fontos alapelveként szögezi le, hogy:

„A Brand Estonia vizuális nyelve könnyed, letisztult és egyszerű. Letisztultságában egyszerű, de okos is. Letisztult, mivel nincsenek belezsúfolva felesleges elemek és zavaros tipográfia. Könnyed, mivel elég helyet hagyunk a szövegek és képek körül; mindez könnyen olvashatóvá teszi őket, és a hangsúly a tartalomra helyeződik.

A design kapcsán még két dolgot érdemes különösen kiemelni:

Nincsen központi országlogó. Ehelyett szóvédjegyeket használunk, amelyek Észtországhoz és egy adott témához kapcsolódnak. Egyedi grafikai formával és használati szabályokkal rendelkeznek. Mindegyik szóvédjegy szövege a téma fő keresési kulcsszavaihoz, illetve URL-jéhez kapcsolódik – így segíti az információ könnyebb elérését.

A másik, hogy az országnak saját hivatalos betűtípusa van, az ún. Aino, amelyet az Estonian Design Team és Anton Koovit tervezett. Bizonyos szempontból ez a márka legelterjedtebb és legfelismerhetőbb eleme, mivel ez kommunikálja ötleteinket a különböző médiumokban. Nyomtatásban és a képernyőkön; hosszú, és rövid szövegekben.”

## 10. KONKLÚZIÓ, TANULSÁGOK MAGYARORSZÁG SZÁMÁRA

A cikk végén érdemes levonni azokat a legfontosabb tanulságokat, melyekkel az E-Észtország esettanulmány szolgál. Mindez Magyarország számára is fontos iránymutatás lehet – és végeredményben rokonainktól tanulhatunk, hiszen az észtek ugyanúgy a finnugor nyelvi csoportba tartoznak, mint a finnek és mi. Sőt, ahogy e cikk szerzője tapasztalta minden alkalommal Észtországban járva, nagyon büszkéek rá, hogy a magyarok rokonai. De nézzük a tanulságokat:

*Nincs sikeres országmárkázás országsztratégia nélkül*

Észtország esete jól mutatja, hogy az országmárkázás lényegesen több, mint egy dizájnos logó megalkotása vagy frappáns szlogen kitalálása. Sőt, még a stratégiai kommunikációnál is lényegesen több. A sikeres országmárkázás alapfeltétele a sikeres országsztratégia. Ilyen volt a „Positively transforming” koncepció is, melyet a 2002-ben alkalmaztak először, de nagyjából ekkoriban született meg az a koncepció is, amely aztán vízió, majd egyfajta misszió lett: az „E-Észtország”.

*Olyan egyedi pozíciót kell találni, ami megfelel a pozicionálás klasszikus szabályainak*

Észtországgé ilyen: arra épít, ami erőssége az országnak, olyan, ami érzékelhető előnyt jelent a befektetőknek, a turistáknak, de mindenekelőtt a helyieknek, gyökeresen eltér más országok pozicionálásától és épít a makrotrendekre. Mind-mind igaz rá az is, hogy megkülönböztető, releváns, igaz, konkrét, motiváló és stratégiai.

*Bármekkora országot lehet márkázni*

Észtország nemcsak a világ, de Európa egyik legkisebb országa, területét és különösen lakosságszámát tekintve. Mégis talált egy olyan egyedi megkülönböztető előnyt, amivel más tud lenni, ami érdekes a világ számára.

*Az országmárkázásnak megvannak a lépcsői, melyeken végig kell menni*

A Szovjetuniótól elszakadó államok számára ez a következőt jelentette: az 1990-es évek elején elsőként be kellett mutatni magukat a világnak: „we are here”. Utána demonstrálniuk kellett, hogy ugyanolyan normális nemzetek, mint bármelyik másik: „we are normal”. Csak ezek után jöhetett el a harmadik fázis, amikor már arról beszéltek, hogy miben is más az ország: ez volt (illetve van) a „we are special” időszaka.

*A jó országmárkázás mind a hat Anholt-féle országmárka dimenzióra hat*  
Az E-Észtország stratégia elsősorban befektetésösztönző céllal született. Azonban hatással lett minden másra:

- a kormányzati politikára, elég, ha az ID-kaartot említjük, az e-közigazgatást, a 18 perc alatt alapítható cégeket, vagy azt, hogy az észti gyermekek 7 éves koruktól programozást tanulnak
- az emberekre, hiszen itt épül a világ legfejlettebb digitális társadalma, ugyanakkor mindezt egyensúlyban a természettel
- az exportra, mivel Észtország elsősorban digitális márkákat ad a világnak, mint a Skype, a PlayTech, a Transferwise, a DreamApply, a Taxify, a Lingvist, a GrabCAD, a Fortumo, a PipeDrive vagy a Starship Technologies, és még megannyi startup várható innen
- a turizmusra, hiszen sokan épp azért látogatják meg Észtországot, mert izgalmas számukra ez a modern, digitális világ, harmóniában a természettel
- a letelepedésre, elég, ha a digitális állampolgárságra gondolunk
- a kultúrára, hiszen ez nem csak a klasszikus kultúrát jelenti, hanem, hogy miként tudja reprezentálni az ország magát a mában, milyen kulturális értékeket ad a világnak a jelenben.

*A jó országmárka koncepció hatással van a gazdasági teljesítményre*  
Észtország remek példája annak, hogy egy ország jó stratégiával néhány éven, évtizeden belül mekkora fejlődési pályát tud befutni. Az egykori szovjet tagállamból mára a kelet-közép-európai régió éllovasa lett, GDP-je megelőzi nem csak a két másik balti államét, de Magyarországot is. Bár hozzá kell tenni, az észtek szívesebben gondolnak magukra északiként, semmint baltiként, vagy kelet-közép-európaiként.

*A sikert büszkén meg kell mutatni a világnak*  
Ez szolgálja többek közt az E-Estonia Showroom, azaz E-Észtország bemutatóterem Tallinban. Immár 120 országból fogadtak itt delegációkat, akik megismerheték ezt az egyedi országmárkázási stratégiát, illetve országstratégiát.

*Minden, az országban rendezett nemzetközi eseményt érdemes az országmárka koncepcióra felfűzni*

Észtország esete jól mutatta ezt a 2002-es Euróvíziós Dalfesztivál kapcsán, aminek apropóján készült az első országmárka-kézikönyv, és ugyanez várható a 2017-es EU Tanács soros elnökségtől is. (Ld. a következő pontot.)

*Ha van országmárkázás stratégia, akkor sokkal könnyebb az EU Tanács soros elnökségi fél évét is jól használni*

Észtország esetében szinte természetesen adódtak a prioritások. A négy téma közül egy kifejezetten az ország márkaesszenciájához kötődik („digitális Európa és szabad adatforgalom”), de a másik háromban is megjelennek kapcsolódó pontok („nyitott és innovatív gazdaság”, „biztonságos Európa”, „befogadó és fenntartható Európa”).



Mindezt persze segíti azt is, hogy Észtország mindig az EU legjobb tanulója akart lenni, a kormányzati anyagok ezt már a 2004-es EU-csatlakozás előtt lefektették.

*Az ország nevével való játék jól működik az országmárkázásban, különösen, ha ismertséget kell építeni*

Jó néhány példát láthatunk erre, elég, ha Szlovénia esetére gondolunk: I feel sLOVEnia („Érzem Szlovéniát”, az angol nyelvű szlogenbe csempészve a love [szerelem] szót is). De Csehországnak is volt néhány éve egy kampánya a Facebook lájkok örületére építve: The Czech Republike („A Cseh Köztársaság”, az angol szlogenbe helyezve az angol like [lájkol; szeret] szót). Ahogy az esettanulmányban szó volt róla, Észtország esetében még maga az ország nevének cseréje is felmerült arra, hogy E-Stonia. E helyett ma az E-Estoniát használják, és azt is csak koncepcióként, de érdemes megnézni, hogy a márkakézikönyv mennyi szójátékra hív, legyenek azok akár olyan szavak, amiben szerepel az „est” vagy egyszerűen csak kezdődjenek „e”-vel.

*A jó országmárkázás bevonja a helyieket, az itt élőket, ugyanakkor nem érzik propagandának*

Észtország e téren is jól egyensúlyozik. Márkakézikönyve inkább csak irányít, vezet, semmint kontrollál. A lehetőséget adja az észtpolgárok kezébe, hogy bármilyen fórumon is beszélnek országukról, nemzetükről, mi az, amit mindenképp emeljenek ki. Mindez segít abban, hogy Észtországnak ne csak az ismertsége nőjön, de az országról formálódó kép is minél egységesebb és pozitívabb legyen.

## IRODALOM

- Anholt, S. (2002) Foreword to the Special Issue on Country Branding, *Journal of Brand Management*, 9, 4-5, 229-239
- Anholt, S. (2005) *Brand New Justice - How Branding Places and Products Can Help the Developing World*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford
- Anholt, S. (2007) *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Anholt, S. (2010) *Places - Identity, image and reputation*. Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Anholt, S. & Hildreth, J. (2004) *Brand America - The Mother of All Brands*. Cyan Books, London
- Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2016
- Aronczyk, Melissa (2013) *Branding the Nation: The Global Business and National Identity*. Oxford University Press, USA
- Átlátszó.hu (2016). Észtország legalizálja az Ubert. megjelenés: 2016. február 15., letöltés: 2017. augusztus 27.
- *Baltic States City Paper* (2001) Selling Estonia. <http://www.balticsww.com/news/features/selling-estonia.htm>, letöltés: 2009. január 10.)

- Balogh Á. L.-Papp-Váry Á. (2013) Az Európai Unió magyar elnökségének időszaka alatti országimázs vizsgálata, értékelése. In: Juhász et al (szerk.): *Új kihívások a tudományban és az oktatásban* - Gazdaságtudományi szekció: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2013 „Nové výzvy vo vede a vo vzdelávaní” Sekcia ekonomických vied. Komárom, Szlovákia, 2013. 09. 17 - 2013. 09. 18. Komárom: Selye János Egyetem, pp. 22-41.
- Brand Estonia (2017) <https://brand.estonia.ee/>, letöltés: 2017. augusztus 27.
- Bucsky P. (2016) Észtország, a bezzegország. *Digital Hungary konferencia*, <http://www.digitalhungary.hu/prezentaciok/mobile-hungary-2016/7/?p=2>, letöltés: 2017. február 11.
- Dajkó Pál (2017a) A jövőt úgy hívják, hogy Észtország. IT Café, [https://itcafe.hu/hir/esztorzrag\\_elnok\\_beszed.html](https://itcafe.hu/hir/esztorzrag_elnok_beszed.html), megjelenés: 2017. május 5., letöltés: 2017. szeptember 2.
- Dajkó Pál (2017b) Észtország digitális pénzt vezet be. IT Café, [https://itcafe.hu/hir/esztorzrag\\_estcoin.html?text=estcoin](https://itcafe.hu/hir/esztorzrag_estcoin.html?text=estcoin), megjelenés: 2017. augusztus 24., letöltés: 2017. szeptember 2.
- Dinnie, K. (Ed.) (2008) *Nation Branding - Concepts, Issues, Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- E-Estonia Showroom (2017) <https://e-estonia.com/e-estonia-showroom/>, letöltés: 2017. február 11.
- Európa Pont (2017) Az EU-soros elnöksége: Észtországnál a staféta, [http://europapont.blog.hu/2017/07/23/eszt\\_elnokseg](http://europapont.blog.hu/2017/07/23/eszt_elnokseg), megjelenés: 2017. július 23., letöltés: 2017. augusztus 27.
- EU 2017 EE (2017) The Government Office presents the visual identity of the Estonian EU Council Presidency, <https://www.eesistumine.ee/en/news/government-office-presents-visual-identity-estonian-eu-council-presidency>, megjelenés: 2017. április 7., letöltés: 2017. augusztus 27., illetve <https://www.eu2017.ee/about-estonia>, letöltés: 2017. augusztus 27.
- Gerdesics V. (2017) *Horvátország (ország)imázsa az EU-csatlakozás időszakában: Balkán vagy Európa*. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs
- Gilmore, F. (2002) A country - can it be repositioned? Spain - the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 9. 4-5. 281-293
- Interbrand - Enterprise Estonia (é.n.) *Style Guide for Estonia*
- Jenes B. (2012) *Az országimázs mérésének elméleti és gyakorlati kérdései - Az országimázs és az országmárka dimenziói és mérési modellje*. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Jordan, P. (2014) *The Modern Fairy Tale: Nation Branding, National Identity and the Eurovision Song Contest in Estonia*. University of Tartu Press, Tartu, Estonia
- Kaneva, N. (2014) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*. Routledge Research in Cultural and Media Studies
- Kiriaco, S. & Cromwell, T. (2001) Corporate Strategies for a Nation's Success, <http://eastwestcoms.com/Corporate-Strategiesfor-a-Nation's-Success.htm>, letöltés: 2009. j
- Kotler, P., Haider, D. D. & Rein, I. (1993) *Marketing Places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, New York
- Kumar, N. & Amil. V. (2009) *Nation Branding: Concepts and Country Perspectives*. Icfai Books, The Icfai University Press, Hyderabad, India

- Lindsay, M. (2000). The Brand Called Wisconsin – Can we make it relevant and different for competitive advantage? Economic Summit White Paper; Lindsay, Stone and Briggs, [www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf](http://www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf), letöltés: 2009. január 10.
- Nye, Joseph S. (2005) *The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs, US
- Nye, Joseph S. (2003) Propaganda isn't the way: Soft power. *The International Herald Tribune*, 2003. január 10.
- Olins, W. (2004) *A márkák – A márkák világa, a világ márkái*. József Műhely – British Council, Budapest
- Pálfi A. (2017) *A menedzsment szervezettel rendelkező turisztikai desztinációk jellemzői Magyarországon*. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Földtudományok Doktori Iskola, Pécs
- Papadopoulos, N-Heslop, L. A. (2002) Country Equity and Country Branding, *Journal of Brand Management*, 9, 4-5, 294-314
- Papp-Váry Á. (2004) Finnugor országimázs: a találkozási pont? In: Beszteri B., Lelovics Zs., Pécseliné V. T. (szerk.) *Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban* (1-2. kötet). Tanulmánykötet az azonos című tudományos konferencia anyagai alapján. 2004.04.29 Komárom: MTA Veszprémi Területi Bizottság, 439-448
- Papp-Váry Á. (2005) Mivé lettek? – Beszélgetés a lett országimázs központ vezetőjével. *Magyar Reklám*, a Magyar Reklámszövetség folyóirata 2, 4, 8-11
- Papp-Váry Á. (2009) Ország márkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, céljai és természete. *Marketing és Menedzsment*, 43, 2, 4-19
- Papp-Váry Á. (2011) Hogyan lesz a településből márka?: A város márkázás alapjai. In: Róka Jolán; Jávorka Gabriella; Kovács Melinda; Téglásy György; Téglásy Katalin (szerk.): *Beszédek könyve polgármestereknek: szónoklatminták és kommunikációs tanácsok minden alkalomra*. Budapest: Raabe Kiadó, 1-24
- Papp-Váry Á. (2013) *A márkánév ereje – Szempontok a sikeres brandépítéshez*. Dialóg-Campus Kiadó, Budapest – Pécs
- Papp-Váry Á. (2016) Az országnevek mint márkanévek és szerepük az ország márkázásban: néhány eset a világból. *Tér és Társadalom*, 30, 1, 79-92
- Plavsak, K. (2004) Slovenia – Branding a small new EU nation, In: *Public diplomacy and media: international conference*, Diplomatic Academy, Ministry of Foreign Affairs, Zagreb, <http://www.media-forum.si/slo/izobrazevanje/javna-diplomacija/clanki/slovenia-branding.pdf>, letöltés: 2009. január 10.
- Rendon, J. (2003) When Nations Need A Little Marketing. New York Times, [http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9803EED9123BF9\\_30A15752C1A9659C8B63](http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9803EED9123BF9_30A15752C1A9659C8B63), megjelenés: 2003. november 23.)
- Ries, A.-Trout, J. (1997) *Pozicionálás – Harc a vevők fejében elfoglalt helyért*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Spiegler P. (2011) *A turisztikai imázselemzés – Turisztikai „tér-képek” a Dél-Dunántúlról*. PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Földtudományok Doktori Iskola, Pécs
- Sulyok J. (2014) *Víz, amiért érdemes útra kelni – A vízparti környezet turizmusorientált márkázása a Balaton régióban*. PhD értekezés, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr
- Századvég Alapítvány (2015) *Public diplomacy stratégiák*. <http://www.szazadveg.hu/uploads/media/587ceed607ef2/public-diplomacy-strat.pdf>, letöltés: 2017. február 11.

- Sziva I. (2010) *Turisztikai desztinációk versenyképességének értelmezése és elemzése*. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Szondi Gy. (2014) *European Union Public Diplomacy: Emerging Concepts, Strategies and Practices*- PhD értekezés, University of Salzburg, Ausztria
- Torontáli Z. (2016) Az észak pár év alatt a semmiből építették fel a jövőt, HVG [http://hvg.hu/gazdasag/20160502\\_eszt\\_gazdasagi\\_modell\\_kalle\\_palling\\_atlathatosag\\_ekormanyzat](http://hvg.hu/gazdasag/20160502_eszt_gazdasagi_modell_kalle_palling_atlathatosag_ekormanyzat), megjelenés: 2016. május 2.
- Törőcsik M.-Somogyi Z. (2009) Az országmárkázás kérdései. *Marketing és Menedzsment*, 43, 2, 20-29
- Tózsér A. (2010) *Versenyképes turisztikai desztináció: Új turisztikai versenyképességi modul kialakítása*, PhD értekezés. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, Miskolc
- Trout, J. (2004) *Trout on Strategy - Capturing Mindshare, Conquering Markets*. McGraw-Hill, New York
- *United Nations* (2017) <http://www.un.org/en/sections/about-un/overview/index.html> (letöltés: 2017. február 11.)
- van Ham, P. (2002) Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millennium: Journal of International Studies*, 31, 2, 249-269
- Vicente, J. (2004) State Branding in the 21st Century, Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis, *The Fletcher School*, <http://fletcher.tufts.edu/research/2004/DeVicente-Jorge.pdf>, letöltés: 2009. január 10.)
- Wint, A. G.-Wells, L. T. (2000) Marketing a Country: Promotion as a tool for attracting foreign investment. *Worlds Bank's Partnership for Development* Youtube (2017) Priorities of EU2017, <https://www.youtube.com/watch?v=7q9wgsHu9Os>, megjelenés: 2017. július 3., letöltés: 2017. szeptember 2.

---

## Szorzás, osztás, forráslehívás. A konvergencia elvének érvényesülése Magyarországon I.<sup>[1]</sup>

### A fejlesztéspolitikai keretrendszer elmélete

Berkes Judit: egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Elemzések Tanszék (berkes.judit@sze.hu)

---



Absztrakt: A területi politika egy eszköz arra, hogy a stratégiai szintű tervezés gyakorlatának talaját biztosítsa. Minden tervezési ciklusban törekedni kell a rendelkezésre álló források leghatékonyabb elosztására, amely hosszútávon fenntartható fejlődést biztosít a térség számára, valamint további befektetéseket indukálj. Ez egy olyan alapvető cél, amelyre maga a kohéziós politika épül. Olyan elveket tart szem előtt, mint a munkahelyteremtés, gazdasági növekedés és társadalmi megújulás ösztönzése, a vállalkozások támogatása, kutatás és innováció erősítése, a környezet javítása, a közlekedés javítása, és még sorolhatnánk. Ezen belül a regionális politika régiókra és városokra terjed ki, ott célozza meg a fejlesztéseket, amelyre az EU költségvetésének csaknem harmada biztosított. A támogatásra jogosult tagországok saját – de az EU által jóváhagyott – stratégia mentén használhatják fel a forrásokat. A szigorú szabályok, elvek betartását a makroregionális szervezetek folyamatosan ellenőrzik, felügyelik a források felhasználását. Ebben a tanulmányban azt vizsgáljuk meg, hogy a források felhasználása milyen stratégiai és elméleti kereteket követ Magyarországon.

Kulcsszavak: kohéziós politika, területi politika, az Európai Unió területi politikája, fejlesztéspolitikai keretrendszer

Abstract: The regional policy is a tool of the practice of strategic planning. For each planning period the EU Member State should strive to achieve the most efficient allocation of available resources, that would bring long-term sustainable development and induce further investments in the region. This is a basic goal, which is based on the cohesion policy. Applying the principle means driving job creation, economic growth and social renewal to encourage and support enterprises, to strengthen research and innovation and finally to improve the environment and transport, etc. The regional policy extends to local

[1] A tanulmány a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által megvalósított KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosító számú, "A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés" című kiemelt projekt keretében, a „Gazdaságfejlesztés és közpénzügyek közpolitikai és területi aspektusai” kutatás keretein belül valósult meg (kutatásvezetők: Dr. habil. Nyikos Györgyi, nemzetközi rektorhelyettes, egyetemi docens (NKE) és Prof. Dr. Rechnitzer János doktori iskola vezető, egyetemi tanár (SZE))

regions and cities, it targets their development, with almost third of the EU budget allocated to this matter. The regions eligible have a lot of freedom spending the funds, but of course according to the strategy approved by the EU. The enforcement of the strict rules and principles is constantly monitored by the macro-regional organizations. In this paper we examine the strategic and theoretical framework for the use of resources in Hungary.

Keywords: cohesion policy, regional policy, regional policy of EU, development policy framework

## BEVEZETÉS

Magyarország 2004 óta tagja az Európai Uniónak, de már ezt megelőzően is igényelhetett támogatást a csatlakozás előkészítésére. Az EU-s források felhasználásának alapvető feltétele egy olyan átlátható és jól működő intézményrendszer, amely felkészült, szakmai tapasztalattal rendelkező szakemberekből áll. Noha mondhatjuk, hogy „fiatal” tagország vagyunk, ez azonban mégsem indokolhatja erősen a gyenge lábakon álló intézményrendszert. Az EU-s csatlakozás egyik legerősebb feltétele volt egy olyan intézményrendszer felállítása, amely szakmailag és közigazgatásilag is megalapozhatja a források felhasználását egészen a tervezéstől a megvalósításig. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az 1996. évi területfejlesztési törvény, amely deklarálta kimondja ugyanezt (Faragó, 2004; Pálné Kovács, 2001; 2004a; 2004b; 2004c; Horváth M., 2004; Pálné Kovács–Somlyódyne Pfeil, 2005). *„A Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal stratégiai és területi tervező munkatársainak egyik fontos feladata az országos szintű koncepcionális és stratégiai tervezés”* – olvasható egy olyan szervezet honlapján<sup>[2]</sup>, amely 2011-2014-ig működött, és látta el az fentebb említett feladatait. Vajon három röpké év alatt lehet hatékonyan stratégiai tervezést folytatni?

A tanulmánynak nem célja az intézményrendszer részletes bemutatása. Azt azonban mindenképpen fontos leszögezni, hogy a folyamatosan változó környezet és közigazgatási rendszer az intézményrendszerre is hatással volt, gyakran vele együtt „bukott” majd „állt fel” újra és újra, amely tovább akadályozta a területpolitika és fejlesztés gördülékeny megvalósulását. Ezek az ambivalens folyamatok részben magyarázhatják a pénzügyi források elosztásának elvi és gyakorlati működési kereteit. Ahhoz, hogy a pénzügyi forrástérképeket elemezni tudjunk, először szükséges átlátnunk Magyarország területi gazdasági és társadalmi folyamatainak alakulását, majd át kell tekinteni azokat a regionális politikai rendszereket, amelyek ezekre a folyamatokra hatást gyakoroltak, milyen hatékonysággal és biztos alapokkal támogatták a területfejlesztést, az anyagi javak allokációját.

[2] [www.nth.gov.hu](http://www.nth.gov.hu)

## 1. A TERÜLETI EGYENLŐTLENSÉG ALAKULÁSA EURÓPÁN BELÜL ÉS MAGYARORSZÁGON

Az európai integrációs folyamat – a szabad áru-, tőke- és munkaerő-áramlás – egyértelműen az egyenlőtlenség fokozódását okozta, nem a különbségek mérséklését. 2004-ben az újonnan csatlakozó országok és a már tagországok között fennálló tartós fejlettségbeli különbség veszélyeztetheti a gazdasági és társadalmi kohéziópolitikát. A tíz új tagország csatlakozása a Közösség területét 22,5%-al, a lakosság számát 19,4%-al növelte meg, a GDP azonban csak 4,5%-al emelkedett (Maurel, 2006). Ez természetesen nem volt új jelenség a Közösség számára, azonban szükség volt egy olyan politika kialakítására, amely megakadályozza, vagy legalábbis lassítja a differenciálódás sebességét. A közösségi kohéziós politikai célkitűzéseket megvizsgálva látható, hogy egyre nagyobb szerepet kap a konvergencia, a szociális és gazdasági kohézió. Az Uniónak mindig is célja volt a sikeres európai integráció megvalósítása, a fejlettségi különbségek mérséklése, az elmaradott régiók felzárkóztatásának elősegítése. Ez nagyjából az uniós források elosztásában nyilvánul meg, azonban a vizsgálatok azt mutatják, hogy ezek a különbségek stabilak, tartósak, és nehezen befolyásolhatók. A Közösség területe a közös piac megteremtésével egy versenypályát is jelent a tagországoknak. Ezek a területi feszültségek megakadályozzák a versenyképesség megszilárdulását, sőt szociális ellentéteket okozhatnak (Horváth, 2009). A versenyelőnyt biztosító tényezők koncentrációja változott, mára egyre fontosabbá vált a tudás, a tudásgazdaság, tudásrégió megteremtése, az információ és az innováció alkalmazásának képessége. Ennek okai egyrészt a bővülő piacon, másrészt a gyorsan változó igényekben, ezáltal a termékek rövid piaci élettartamában, valamint a minőség iránti igény növekedésében keresendők. A versenyelőny megszerzésének lehetősége az ország fejlettségének szintjétől függ. Nyilvánvaló, hogy ahol az infrastruktúra kiépítése, a szociális ellátórendszer működtetése, vagy a nagyterjedésű periférikus területek alapvető közműszolgáltatásainak bevezetése jelenti a legnagyobb problémát, ott kevésbé tudnak koncentrálni a tudásalapú társadalom, az innovációs milió megteremtésére. Márpedig jelenleg ez jelenti a legnagyobb problémát, hiszen az újonnan csatlakozó országok többsége nagy arányban rendelkezik ilyen helyzetű területekkel, tehát a politikai filozófia nem feltétlenül konzekvensen követi a bővülő Közösség gazdasági, társadalmi, demográfiai integrációját, ezért szükséges a lépésről lépésre történő felzárkóztatást folytatni, nem a kiegyenlítést. Az ország egyik alapvető stratégiai kérdése, hogy GDP-t termelő, gazdaságilag húzó ágazatokat tömörítő centrumok legyenek kiemelten támogatva, vagy a kevésbé lendületesen fejlődő, illetve a szerkezetátalakítás nehézségeivel a mai napig küzdő térségek.

A területi gazdasági egyenlőtlenség mérésére az egyik leggyakrabban használt mutató a bruttó hazai termék alakulása. Az európai NUTS2-es régiókat megvizsgálva (Eurostat 2015) megállapítható egy kelet-nyugati tagozódás a vásárlóerőparitáson mért GDP tekintetében az Európai Unió 28 tagállamának átlagához viszonyítva.

Ez a magyarországi kelet-nyugati területi különbség a 2013. évi adatokat áttekintve mérsékeltebb, mint tíz évvel ezelőtt, amely egyrészt magyarázható a területpolitikában erősödő konvergencia-folyamatnak, valamint azzal, hogy a 2008. évi válság jelentős mértékben visszavetette az összes ország gazdasági teljesítményét.

A NUTS2-es szint túl homogenizálttá teszi az ország területét – Európa térképén területileg is kicsinek, kis népességet tömörítő országnak tűnik – nem mutatja láthatóan és részletesen az ország gazdasági-társadalmi egyenlőtlenségeit, ezért szükséges alacsonyabb területi szinten vizsgálni, hiszen területileg ennél szegmentáltabb országról van szó. A mai térszerkezet szegmentáltságát olykor a sok évtizedes folyamatok stabilizálták, ugyanakkor természetesen magán hordozza a közelmúlt változásainak, helyenként erőteljes átalakulásának jegyeit is. A különbségek egyaránt megmutatkoznak a nagyrégiók, a régiók, a megyék és a településcsoportok szintjén is, és míg azelőtt minden térségi szintet a fejlettségi polarizáció jellemezte, amely a 2008-as válság lassító hatása miatt – a korábban dinamikusan fejlődő térségekben tapasztalható stagnálás – a különbségek mérséklődéséhez vezetett.

A területi egyenlőtlenségek kialakulását leginkább két dimenzió mentén különíthetjük el az alábbi fejezetben feldolgozott tanulmányok alapján. Vannak a „hagyományos” és az „új” dimenziók, amelyek közé aligha húzhatunk éles határvonalat (1. táblázat).

1. táblázat: A területi egyenlőtlenségek befolyásoló, téralakító tényezők csoportosítása

	Hagyományos	Vegyes	Új
Időbeliség	1950-es évektől 1970	1971-1996	1996-
Jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ipar jelentősége</li> <li>• Erős központi irányítás</li> <li>• Centralizált infrastruktúrafejlesztések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ipar hanyatlásának hatásai</li> <li>• A szolgáltatási szektor erősödése</li> <li>• Az iparosított területek válsága</li> <li>• Külföldi tőke megjelenése</li> <li>• Vállalkozások legalizálása</li> <li>• Társadalmi tényezők felértékelődése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szolgáltatási szektor túlsúlya</li> <li>• Globalizáció és ezzel párhuzamosan az EU-s csatlakozás hatásai (információs társadalom, technológia, innováció, tudásintenzív iparágak versenye)</li> <li>• Helyi sajátosságok felértékelődése</li> <li>• Európai szemlélet, identitás tudatosítása</li> <li>• Kutatás-fejlesztés előtérbe kerülése</li> </ul>
Területi különbségek	Voltak területi különbségek, de nem ez alapján hoztak döntéseket	Az OTK a településhálózat különbségeit azonosítja a területi különbségekkel Intenzív differenciálódás	Elmélyült különbségek Erős koncentráció a megoldásra (konceptiók, stratégiák virágkora)

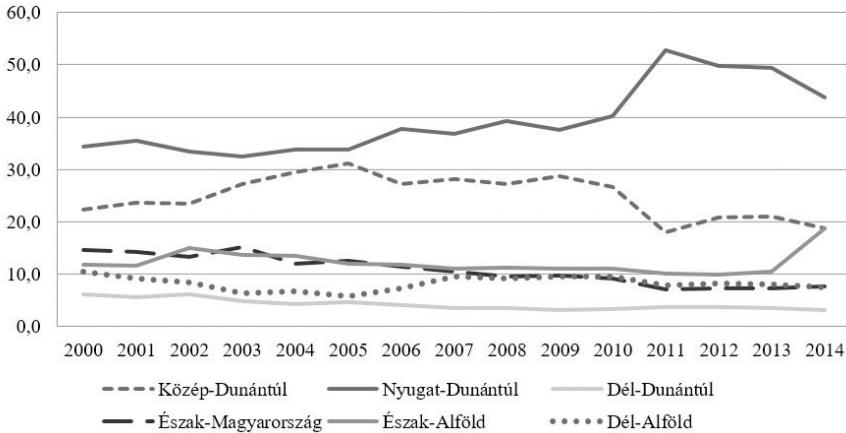
Forrás: Saját szerkesztés



Természetesen ezek a hatásmechanizmusok koronként átalakulnak, tehát ami eddig „új” volt, az később „hagyományos” lesz, és az újak helyére is más hatások gyűrűznek be. Ezeket a hatásokat nem lehet egyértelműen elhatárolni egymástól, hiszen vannak olyan hagyományos térformáló erők, amelyekkel meg kell küzdeni ma is annak ellenére, hogy az „új” térformáló folyamatok is jelentős mértékben befolyásolják a területet, városok fejlődését. A fejlesztések közép-pontjában már korábban is sok esetben a városok álltak, amelyek elsősorban a vállalati fejlesztéseket célozták. Ma a világ lakosságának egyre nagyobb része a nagyvárosokban koncentrálódik elsősorban a munkalehetőségek szélesebb tárháza miatt. A városokban nem lehet értelmezni a funkciókat, csak szűkebb vagy szélesebb térségükkel együtt. A városok fejlődése a világban mindenhol kutatások témája, de az optimális városméret egy érdekes kérdés (Richardson, 1972; Filep et al., 2010; Dusek, 2014). Történelmi okokra vezethető vissza, hogy Magyarország nagyvárosai inkább középvárosoknak tekinthetők, a versenyképességhez a népességük nem éri el a kritikus tömeget. A városok evolúciójában sok változás tetten érhető, ezzel együtt szükséges olyan fejlesztéseket eszközölni, amelyek dinamizálják a fejlődésüket, mely által a versenyképesség mérhetővé válik.

A megyék fejlettségének egymáshoz való közeledése összefüggésbe hozható a vizsgált időszakban a gazdasági ágazatok dominanciájával (Nemes Nagy, 1990). Míg a hatvanas években az ipar túlsúlya jellemezte az ország gazdaságát, addig a hetvenes években a háztáji gazdaságok egyenletes fejlődése és a mezőgazdaság erősödése volt jelentős. A központi kormányzat beruházási döntései jelentősen hozzájárultak az egyirányú fejlődéséhez. Majd a nyolcvanas évektől kezdve ez az „egyszerűség” megbomlani látszott, és már nem állapíthatunk meg egyértelmű ágazati determinációkat, hiszen nem valósultak meg nagy beruházások, telephely-fejlesztések. Ezek a folyamatok is a fejlődés egyenetlenségét okozták. A rendszerváltozás óta eltelt időszak, és különösen az ezredforduló utáni évtized hazai társadalmi-gazdasági térszerkezetét markáns különbségek jellemzik. Ezek az egyenlőtlenségek különösen erős megszilárdulást mutatnak Magyarország térképén; a főváros-vidék, egy tradicionálisan nyugat-kelet irányú mélyülő különbséget, valamint egy észak-dél irányú egyenlőtlenséget jeleznek. Mindenképpen fontos azt megjegyezni, hogy ezeket a folyamatokat az EU források is nehezen tudják mérsékelni.

1. ábra: Külföldi érdekeltségű vállalatok külföldi tőkéjének régiónkénti megoszlása  
Közép-Magyarország nélkül (%)



Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés

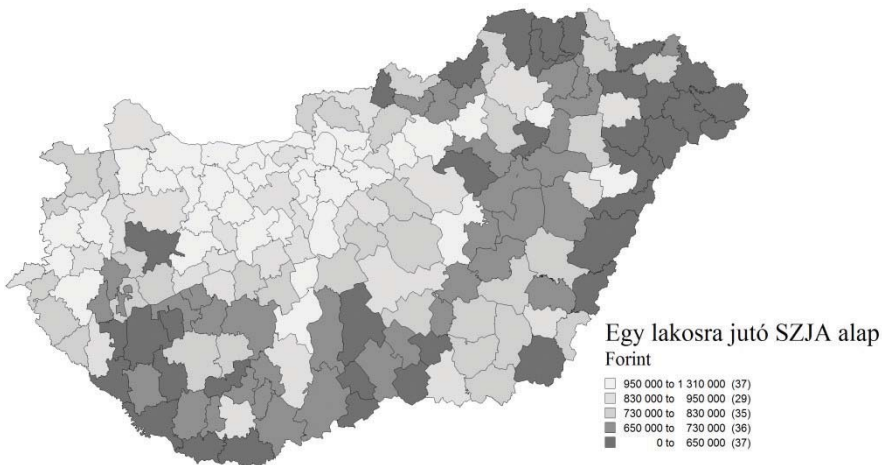
A gazdasági szerkezet átalakulása, a privatizáció, valamint a külföldi tőke beáramlása jelentősen megnövelte a különbségeket, hiszen 1990 óta ez utóbbiak lényeges hányada az észak-dunántúli és a közép-magyarországi területekre (ez utóbbi régióba az összes beruházás kétharmada) koncentrálódik, ezzel a meglévő hátrányokat erősíti a keleti országrészekben. Ennek számos oka van: meglévő gazdasági infrastruktúra, az oktatási lehetőségek, a városok politikája, valamint érdemes visszautalni a fentebb már említett tényekre, amely a fejlett térségek továbbfejlesztésén alapul. A beruházások intenzitását tovább katalizálja a külföldi és a hazai tőkéért folytatott verseny. Ennek van néhány pozitív kicsengésű „ellenpéldája”: a Mercedes Kecskeméten, a Bosch terjeszkedése Miskolc és Eger térségében, vagy a Lego-gyár Nyíregyházán.

A városrégiókon belül is külön kiemelendő Budapest agglomerációja, amely jelentős gazdasági koncentrációval rendelkezik, valamint egy – az utóbbi évtizedben intenzíven fejlődő – Bécs-Budapest tengely, amely egy dinamikusan fejlődő térséggé alakult leginkább a járműipar lendületes kiépülése miatt (2. ábra). Az 1. ábrán is látható, hogy a nyugat- valamint a közép-dunántúli térség vonzza a legmagasabb arányban a külföldi tőkét (Közép-Magyarországot leszámítva). Összesített adatok alapján az ezredforduló óta csökkenő trend figyelhető meg Közép-Dunántúl esetében, érdekes jelenség viszont az Észak-Alföld adataiban tapasztalható ugrás 2013-ról 2014-re. A magyar gazdaság kiegyenlített fejlődési irányainak oka az eltérő gazdasági szerkezetben keresendő. A piacgazdaságra való áttérés hatalmas kihívás volt az egész ország számára, ezen belül is az egyoldalú iparosítás szereplőit – vaskohászat és acélgyártás, vagy a borsodi szénmedence – valamint a dominánsan mezőgazdasági termeléssel foglalkozó területek különösen nehezen tudtak alkalmazkodni a kialakult helyzethez, amely rányomta bélyegét a térszerkezetre is (Rechnitzer, 2016; Honvári, 2008).

A regionális fejlesztések Európában az 1950-es évek végén a pólusfejlesztés elvén nyugodtak. Ezen elvek szerint a pólusba összpontosított fejlesztő eszközök hatása idővel „szétsugárzik” a centrumból és a fejlesztő hatását kifejti az egész térségre, beleértve a perifériát is. Ezt a megállapítást a szakma sokáig elfogadta és támaszkodott rá, de a nyolcvanas évektől megrendült a belé vetett bizalom. Főként bizonytalan ugyanis a később kisugárzó „pozitív” hatás, ezzel szemben jól látható a jelenlegi „elszívó” hatás, ami a centrum javára elsorvasztja a perifériákat, megfosztva őket azokról az erőforrásoktól, amelyeket „majd később” fejleszteni lehetne. Alapjában véve ez a Nyugatról behozott felfogás irányította a magyarországi területfejlesztést is. Hangsúlyosan megjelenik ez a logika például az Országos Településhálózat-fejlesztési Konceptióban.

A megyeszékhely és a megye közötti pozíciókülönbséget és függést az erősítette fel, hogy jó negyedszázadon keresztül a székhely volt a területfejlesztési források újraelosztásának az abszolút kedvezményezettje. Ennek a meghatározója a megyei apparátus volt, mint a tervalkunak az egyik kiemelt szereplője. Minden megyeszékhely erőteljesen növekedett, javult az infrastruktúra-ellátottsága és megtöbbszörözött a lakásállomány. A fejlődés motorja az ipartelepítés volt, az ezzel járó munkaalkalom és ingyenes lakáshoz jutási lehetőség csábította ide az embereket. Hatalmasra nőtt az ingázás volumene is, a nyolcvanas évekre minden megyeszékhelyen 10 000 feletti volt a naponta bejárók száma. Ez a székhely számára kedvező forrásszerzési pozíció a szellemi élet tekintetében eléggé esetleges következményekkel járt, erősen függött a megyei apparátus által helyben teremtett légkörtől. A legfontosabb lépcsője a területi alárendeltségnek a főváros és vidék viszonya volt (Filep, 2014).

2. ábra: Egy lakosra jutó SZJA alap kistérségenként 2014 évi adatok alapján

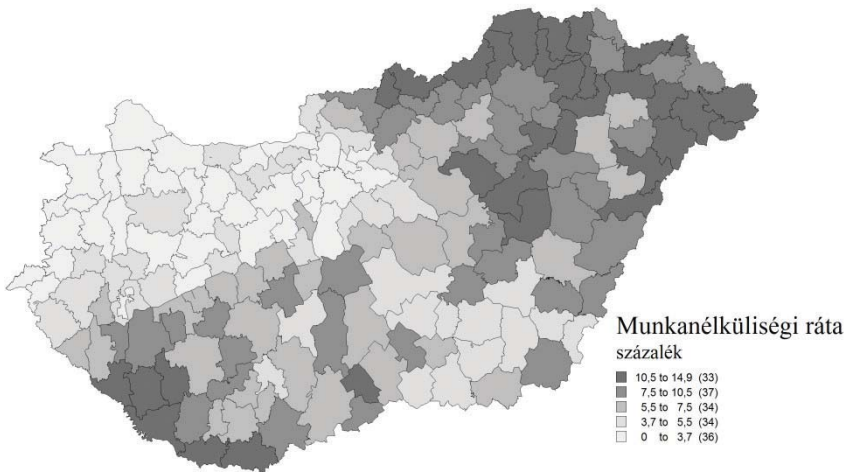


Forrás: NAV SZJA adatbázis adatai alapján saját szerkesztés

A társadalmi, avagy humán erőforrás jellemzők mérésének hagyományos indikátorai a munkanélküliség különböző mutatói, amelyek látványosan megmutatják az eltéréseket (Kovács, 1993; Kertesi-Köllő, 1998; Nemes Nagy, 1998; Major-Nemes Nagy, 1999; Kertesi, 2000; Nagy, 2002; 2007; Ligeti, 2006; Kiss, 2007; Péntes, 2011). A saját régióik esetében a nagyvárosokban és környékükön alacsonyabb a munkanélküliségi ráta, mint az alapvetően vidéki kistérségekben, ahol jellemzően tartósan magas munkanélküliségi aránnyal jellemezhető a népesség (Lőcsei 2004).

Bár a területi egyenlőtlenségek alapvetően a gazdasági folyamatokhoz kapcsolhatóak, jelentősen befolyásolják a társadalmi viszonyokat is. Ezt jól demonstrálja a munkanélküliség erős jelenléte a városhiányos, depressziós térségekben (3. ábra).

3. ábra: Munkanélküliségi ráta az aktív korú (15-64) népességen belül kistérségenként a 2015 évi negyedévi adatok átlaga alapján



Forrás: NMH adatai alapján saját szerkesztés

A 3. ábra is szemlélteti a Magyarországon elmélyülő területi különbségeket. A munkanélküliség mellett az alacsony jövedelemszint, a társadalmi kirekesztettség magas foka is jellemzi ezeket a területeket. Azt azért hozzá kell tenni, hogy ez más országokban is természetes folyamatként zajlik.

A fejlesztési források az ERFA és az ESZA elvein alapuló rendszerben működnek. Nagy kérdés, hogy az infrastruktúra mellett a személyes kompetenciák, valamint maguk az egyének mennyiben képesek hozzájárulni az egyes térségek fejlődéséhez. Ehhez viszont az igényeknek megfelelő képzettséget szerző emberek szükségesek, és olyan intézmények, amelyek az egyes térségek mentén mégis különböző fejlesztési ágazatokhoz kapcsolható képzési programot indítanak. Egy oktatási-képzési-munkaerőpiaci kutatás (Filep Bálint, Kara Ákos, Kovács

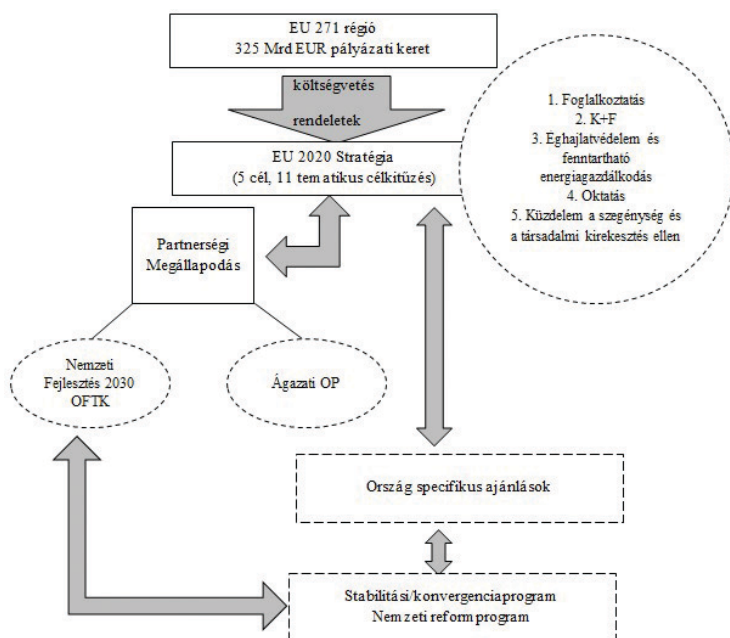
Zsolt, Tamándl László, 2012) megállapításai jól szemléltetik ennek komplexitását, hiszen a felsőoktatás, valamint a munkaerőpiac struktúrájának differenciái egyre nehezebbé teszi a munkaerőpiac igényeinek érvényesítését a felsőoktatás rendszerének tervezésekor. Például a gazdaság egyes ágazataiban végbemenő technológiai változásokkal nehezen tud lépést tartani, akár 4-5 vagy esetleg 8-10 éves késéssel. A munkaerőpiac pedig aligha tudja a 8-10 év múlva jelentkező igényeit már most prognosztizálni, azonban a minőségi követelményeket már most is igyekszik figyelembe venni az elvárt kompetenciák, készségek, képességek megfogalmazásával.

## 2. A KOHÉZIÓS POLITIKA MŰKÖDÉSI ELVEI

Az EU alapvető célja a gazdasági-társadalmi kohézió erősítése, a kiegyensúlyozott fejlődés, az elmaradott régiók felzárkóztatása, a fejlettségi különbségek csökkentése, a már meglévő regionális különbségek mérséklése, az ebből adódó életszínvonalbeli eltérések visszaszorítása. Itt kapcsolódnak be azok a fontos tényezők, szempontok, amelyek lassíthatják az elvándorlás intenzitását; munkahelyteremtés, külföldi tőke, ehhez infrastruktúrafejlesztés, vállalkozásfejlesztés és a társadalom képzettségi szintjének javítása, és ehhez a megfelelő intézményi szolgáltatások biztosítása. Természetesen, ahogy az lehetetlen küldetés is lenne, nem cél a teljes kiegyenlítődség és a különbségek megszüntetése, hanem az ezekből adódó hátrányok mérséklése, a kedvezőtlenebb helyzetben lévő régiók versenyképességének – fejlesztési beruházások támogatása útján történő – javítása révén a fennálló jövedelmi különbségek csökkentése, számszerűsíthető gazdasági jellemzők alapján kimutatható tartós elmaradottság csökkentése. A kohéziós politika, illetve annak támogató eszközrendszere (pl. Strukturális Alapok és Kohéziós Alap) a társadalmi és gazdasági konvergencia erősítésének leglényegesebb uniós szintű biztosítója.

Tehát ha ebből az alapcélkitűzésből indulunk ki, a konvergencia az egyik legfontosabb célkitűzés, amelyet a pénzügyi források allokálásánál szem előtt kell tartani.

4. ábra: Az EU-s, valamint a magyarországi stratégiák, célkitűzés kapcsolata



Forrás: Saját szerkesztés

A következő hétéves programozási ciklusra a tervezési szakasz – megkésve bár, de – lezárult. A 4. ábra jól mutatja azt, hogy ennek a tervezési folyamatnak milyen állomásai voltak, melyek voltak azok a mérföldkövek, amelyekre különösen oda kellett figyelni. Ez azért is fontos, mert tartalmazza azokat az iránymutatókat, amelyeket kiemelten kell támogatni mind szemléletben, mint financiálisan. Tartalmazza a hétéves ciklus fiskális politikáját, amelynek összhangban kell lenni az Európai Unió ajánlásokkal, célkitűzésekkel. Az Európai Unió 271 régiójára megtervezi az indikatív forráskeretet, amelyet a tagállam saját elvei szerint használhat fel, természetesen összhangban a közösségi célkitűzésekkel. Amennyiben ezek a célok átfogóan megfogalmazásra kerülnek (jelenleg az OFTK), a költségvetés irányvonalai láthatóvá válnak, akkor a szakpolitikai szervezetek – általában minisztériumok – elkészítik a saját területükhöz kapcsolódó ágazati stratégiai és operatív programot. Ennek egy részét képezi a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (2007 és 2013 között Regionális Operatív Program). Az erőforrástérkép elkészítése is uniós ajánlásokon alapul, figyelembe véve a célkitűzéseket. Ha ezeket a dokumentumokat jóváhagyja az Európai Bizottság, akkor az EU és Magyarország szerződéses jogviszonyba kerülnek, amelyet a 2014-2020-as periódusban a Partnerségi Megállapodás foglal keretbe. Ezt követően történhet meg az egyes alapokból történő források lehívása, felhasználása. Tulajdonképpen ez a folyamat játszódik le minden programozási ciklus elején.

Az Európai Unió elvek és stratégiák tekintetében az irányok ugyan adottak, de minden tagország a saját fejlődési pályája mentén kell, hogy eredményt érjen el a fejlődésben. Ehhez viszont stratégiára, stratégiai gondolkodásra, monitoringra és elemzésekre van szükség. A stratégia a katonai és haditechnika utána a vállalatvezetésben lett használatos. A stratégiai gondolkodásmód azt jelenti, hogy a jelenben hozunk meg olyan döntéseket, amelyek befolyásolhatják a jövőnket és mindezt jövőbeli eredménypotenciák konzisztens azonosításával tesszük meg (Filep-Nagy 2011).

Ezért minden ország részben felelős a stratégiai irányaiért, a fejlesztési források felhasználásáért, illetve azok eredményeiért. A fejlesztéseket tartalmazó stratégiák elkészítése egy ország jövőjében komplex feladat, amely az egész gazdaságra, társadalomra hatással van. Fontos cél ezeknek a stratégiai céloknak lebontása, monitoringja, a felhasználás eredményeinek értékelése, és ezek alapján a következő célok esetleges újragondolása.

Ha ezeket az általánosnak vélt axiómákat gondoljuk végig Magyarország regionális politikájának és a területfejlesztési gyakorlatának történelmében, akkor hamar láthatóvá válik a folyamatos kísérletezés. A 2. táblázat foglalja össze ennek a „történelemnek” a szakaszait, valamint annak jellemzőit (logikailag követve az. 1. táblázatot).

2. táblázat: A hazai területfejlesztés történeti szakaszai\*

Időszak	A területfejlesztés gyakorlatának jellemző vonásai	Politika, intézményrendszer jellemző*
1950-es évek – 1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>a „nagy” közigazgatási reform</li> <li>nehézipar, energiagazdaság, iparosítás</li> <li>Országos Területfejlesztési Keret; szakágazattól független önálló regionális gondolatok</li> <li><b>1968: Új gazdasági reform → a területi különbségek csökkentéséhez nem elég az iparfejlesztése</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>önálló területfejlesztési politika nincs</li> <li>a közigazgatással azonosult intézményrendszer</li> </ul>
1971-1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>tanács törvény módosítása, OTK születése</li> <li>legelmaradottabb térségek válságkezelése</li> <li>a vidéki elvándorlás csökkentésébe való beavatkozás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vidékfejlesztéshez köthető apparátus</li> </ul>
1980-1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>konzervált stagnáló szocialista ipar</li> <li>késett posztindusztriális fejlődés a gazdaságban és társadalomban (utóbbi még többet „késett”)</li> <li>1985-ben módosított OTK</li> <li>„két lépcsős” tanácsi gazdálkodás a településfejlesztésben</li> <li>mezőgazdaság válsága</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Országos Tervhivatal (de nincs külön osztály)</li> <li>központi költségvetés alapján történt a forráselosztás</li> </ul>
1989-1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az OTK teljes feledésbe merül</li> <li>a „Nemzeti Megújulás Program” számos területfejlesztési intézkedést tartalmazott</li> <li>önkormányzatok szerepe megnő</li> <li>törvényszintű jogi kereteket kap a területfejlesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium (1990-1993)</li> <li>Területfejlesztési Hivatal (1990-1991)</li> <li>Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium (1994-1994)</li> </ul>
1996-2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>1996 évi Területfejlesztési törvény</li> <li>1998-ban elfogadták az OTK-t</li> <li>megjelentek az első PHARE programok</li> <li>a kistérségek és a régiók kiemelt szerepe</li> <li>felkészülés az EU-s csatlakozásra</li> <li>infrastruktúrafejlesztés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (1998-2002)</li> <li>Területfejlesztésért felelős politikai államtitkár (2002-2004)</li> <li>2002-2006 között évente más, különböző, változatos elnevezésű hivatalok</li> <li>VÁTI meghatározó jelenléte</li> </ul>
2004-2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>új OTK 2005-ben</li> <li>kiemelt szerepben a városok: a pólusprogram</li> <li>főszerepben: a régiók</li> <li>2004-2006 az első csonka kohéziós időszak (egy ROP)</li> <li>kiforrotlan döntési mechanizmus – viszonylagos decentralizáció</li> <li>ÚMFT, ÚSZT (hét ROP)</li> <li>egyre „kifinomultabb” tervezés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium (2006-2008)</li> <li>Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium (2008-tól ciklusosan változó névvel)</li> <li>Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal 2011-2014</li> <li>NFÜ erős szerepe</li> </ul>
2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>régiók helyett főszerepben a megyék</li> <li>megkésett tervezés</li> <li>koordinációs és „decentralizációs” zavar</li> <li>az előző hétéves ciklus monitoringja és értékelése nehézkes</li> <li>az erőforrás térkép zavarai megyei szinten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014-től Nemzetgazdasági Minisztérium (jogutódlással folytonosan)</li> <li>NFÜ, RFT, MTT, OTT, OTT, kistérségi társulások megszűntek</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

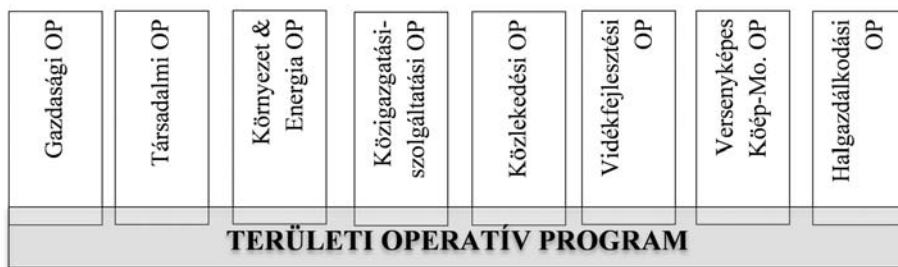
\* Rechnitzer – Smahó (2011) alapján saját szerkesztés



Beluszky (2008) megfogalmazta, hogy Magyarország településhálózatának fejlődésébe történő tudatos beavatkozás kívánalma már az államunkkal egyidős, azonban célszerűtlen ennyit ugrani az időben, az időtávot a szándékolt területpolitikai döntésekre szűkítjük le. A központi településfejlesztési források elosztása 1959 és 1980 között igen egyhangúan alakult: az alföldi megyék egyre kisebb, a főváros pedig egyre nagyobb arányban részesültek a forrásokból (Enyedi 1997). Tulajdonképpen a területpolitikai intézményrendszer folytonos képlékenysége, valamint a központi kormányzat koordinációs zavarai rendkívül megnehezíthetik azt, hogy az EU-s – valamint a központi költségvetés – forrásai a társadalmi és gazdasági igényekben megfelelően legyenek szétosztva. Magyarország területpolitikája egy kísérletező fázisban van. Sajátos történelmünk, kultúránk, gazdaságunk és társadalmi berendezkedésünk nem feltétlenül tud illeszkedni a „nyugati regionalizmushoz”, nem lehet egy tökéletesen működő modellt adaptálni ahhoz, hogy az ország regionális politikája hibátlanul és hatékonyan működjön. Ennek okán történnek a kísérletezések, amelyek segíthetik megtalálni az utat a hatékonyság növeléséhez. Az nyilvánvaló és nem kétséges, hogy rendelkezünk megfelelően felkészült és képzett szakmai apparátussal a területfejlesztés „terepén”.

Az 5. ábra azt szemlélteti, hogy milyen logikai elv alapján történt az elmúlt másfél évtizedben a források „maradékellví” felhasználása.

5. ábra: A területi forrás és az ágazati források viszonya az elmúlt másfél évtized alatt



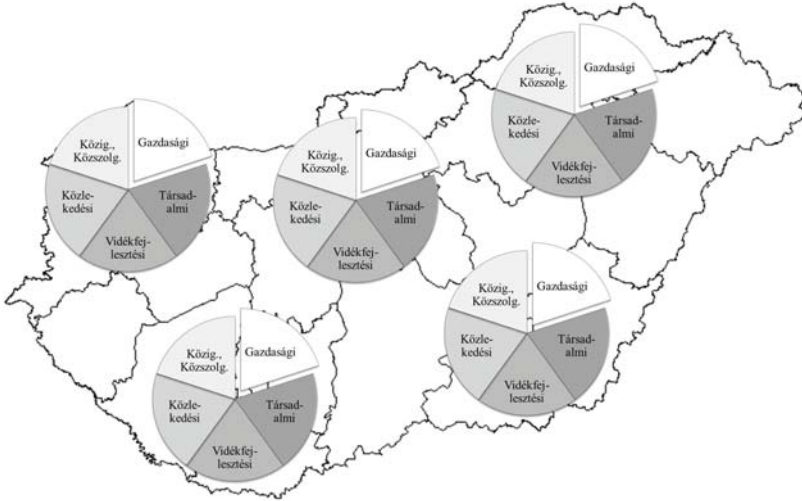
Forrás: Saját szerkesztés

A területi alapú politikai és stratégiai megközelítés tartalmaz gazdasági, társadalmi, környezeti és minden más egyéb ágazati elveket, bár nagyon korlátozottan. Ezekből a forrásokból a területek felelősei (eddig régió vagy megye) szűk forrásból és mindössze néhány elvek mentén lehetett – és lehet – támogatni fejlesztéseket, amelyek nem járulnak hozzá a kevésbé fejlett területek válságainak kezeléséhez (mindezt a tanulmány második része kívánja majd bebizonyítani statisztikai adatok segítségével).

Ezek az elvi keretek tehát nem biztos, hogy megfelelő hatékonysággal tudnak hozzájárulni a fejlődéshez. Azonban elképzelhető egy olyan keretrendszer, amely más jellegű felosztást biztosít, óvatosan kijelenthető, hogy az előzőekben említett területi egyenlőtlenséget figyelembe veszi. Merész elképzelés,

Nagy-Britannia regionális politikájában sok hasonlóság fedezhető fel, azonban talán gondolatindító lehet, hiszen eddig is pilot jelleggel történtek az újítások Magyarország kohéziós politikájában.

6. ábra: A forráselosztás területi alapú ideája



Forrás: Saját szerkesztés

A források területi egységekre történő allokálása az alapján történne, hogy milyen társadalmi-gazdasági helyzetben van az adott terület, milyen szükségletekre, valamint endogén erőforrásokra, „kitörési pontokra” lehetne építhetni a produktív növekedés és fejlődés érdekében. A sok kérdés közül az egyik legfontosabb a területi szint. Megye? Régió? Mindkettőnek van előnye hátránya; a megye részletesebb képet nyújt, és mivel kisebb területet ölel fel, jobban átláthatóvá válnak az esetleges problémák. Ugyanez a hátránya, 19 intézmény koordinálása szinte lehetetlen. A régióknál pedig fordítva; irányításuk egyszerűbb, azonban ahhoz talán túl nagy, hogy mélyrehatóan áttekinthető legyen minden folyamat. Ha ebből a gondolatmenetből indulunk ki, akkor minden bizonnyal az ország központi irányítása alatt álló összes ágazati forrás centralizáltsága miatt ugyanúgy felmerül ez a probléma. A decentralizáció valamelyest végbement, azonban nem látható mértékben. Vajon ez hozzájárulhat a területi egyenlőtlenségek mélyüléséhez? (Ezt részletesebben lásd majd a következő tanulmányban.)

A magyarországi területi politikának számos erőssége, ugyanakkor gyengesége is van. Ez nem egyedi, országspecifikus nehézség, minden európai ország küzd azzal, hogy folyamatosan javítsa a tökéletlenségeket. Ehhez néhány javaslatot tennénk, amely talán a jövőre nézve segítséget jelenthet a szakma számára:

- A területi politikai, fejlesztési intézményrendszer megszilárdítása
- Dominánsabb területi szemlélet (amelyhez az oktatásban kell gyökereket eresztetni)
- Hosszú távú működés, hiszen csak így tud gyökeret verni és értékelhetően működni egy rendszer
- A források társadalmi és gazdasági kihívásokhoz idomult stratégiai felhasználása

## ÖSSZEGZÉS

A tanulmányban tárgyaltak olyan valós problémák és elvek, amelyekkel más térségek és városok küzdenek, nem csak Magyarországon. Ezekre kell európai szinten megfelelő választ találni. Továbbra is az a kérdés, hogy milyen forráselosztási mechanizmus, keretrendszer tudna hozzájárulni a területi különbségek növekedésének megfékezéséhez, milyen célokat kell megfogalmazni, azokhoz milyen beavatkozások rendelhetők. A múlt értékelése mindig tanulsággal szolgál a jövő tervezésénél, tehát a gyakorlat eredményessége befolyásolja a jövőben hozott stratégiai döntéseket. Egy jó stratégiánál először a problémát, majd a beavatkozás szintjét határozzuk meg, és ehhez rendelünk forrásokat, bár itt természetesen nehézséget jelent az, hogy folyamatosan változnak, átalakulnak a külső és belső feltételek. Például a globalizáció okozta kihívások megnehezíthetik a stratégiai döntéseket, befolyásolhatják eredményességüket, hiszen felgyorsította a városok terjeszkedését, megnövelte a nagyvárosok túlnépesedését, illetve a környezetre is nyomást gyakorol (Filep, 2014, 137-138). További negatív tendencia a hagyományos társadalmi struktúrák felbomlása, átalakulása, a képzett munkaerő belső és külső migrációja, a humántőke gyengülése a fejletlen régiókban. Európa városait rákényszeríti arra, hogy egy nemzetközi területi versenyben pozícionálják magukat, definiálják saját előnyeiket, endogén erőforrásaikat. Ezek a strukturális és társadalmi problémák nehezíthetik meg a versenyképességük fenntartását. A globalizáció területi kihatásai alátámasztják “az új típusú, helyi, regionális, nemzeti és uniós szintű fejlesztési politikák szükségességét” (Filep, 2014, 137-138). Ezek alapján a szakpolitikáknak olyan stratégiák alkalmazását kell célozniuk, amelyek összehangoltabban kezelik a térségek globális kihívásaira adott válaszait. Ha az Európai Unió erősíteni kívánja a pozícióját, területileg sokkal célzottabb fejlesztéspolitikára és külpolitikára lenne szüksége, hiszen a globális gazdaság stabilitása nem örökérvényű, erre már láthattunk több példát a múltban. A diverzifikált gazdaságokat támogató fejlesztéspolitika ellenállóbbá teheti Európa különböző térségeit. Az Európai Bizottság előtt már rég napirendre került a helyi alapú megközelítés fontossága mind gazdasági, mind társadalmi kihívások tekintetében. A Lipcsei Chartában megfogalmazott javaslatok szerint az EU-nak olyan stratégiai szemléletet kell követnie a gazdaság- és fejlesztéspolitikában egyaránt, amely a társadalmi stabilitás növelését, a szociális feszültségek csökkentését tartja szem előtt. A vizsgálat az elméleti keretek áttekintésével nem

zárult le, a következő tanulmányunkban azt vizsgáljuk meg, hogy milyen módon igazolhatóak vissza az uniós célkitűzések, különös figyelmet szentelve a konvergenciának, mint az egyik legmeghatározóbb elvnek.

## IRODALOM

- 1076/2004 Korm. hat. az Európa-terv (2007-13) kidolgozásának szakmai és szervezeti kereteiről
- 184/1996 Korm. rendelet a területfejlesztési koncepciók és programok valamint a területrendezési tervek egyeztetésének és elfogadásának rendjéről
- 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről
- Beluszky P. (szerk.) (2008) *Magyarország történeti földrajza*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, Pécs
- Dusek T. (2014) Településméret és méretgazdaságosság. In: Lukovics M.-Zuti B. (szerk.) *A területi fejlődés dilemmái*. Szegedi Tudományegyetem, Szeged, 27-42
- Enyedi Gy. (1997) Településpolitika a "fejlett" szocializmusban. Egyenlőtlenségek és regionális fejlesztés. *História*, 9-10, 33-36
- Eurostat (2015) *National account and GDP*. In: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP) (Letöltve: 2017. február 12.)
- Faragó L. (2004) *Javaslatok az új Nemzeti fejlesztési Terv regionális megalapozásához*. NFH, Budapest
- Filep B. (2014) *A nagyvárosok az európai és a magyar területi politikában*. Publiikon Kiadó, Pécs, Győr
- Filep B.-Földesi P.-Csík Á. (2010) Competitiveness of cities, searching for a model to optimize cities. *Acta Technica Jaurinensis Series Logistica*, 3, 383-393
- Filep B.-Kara Á.-Kovács Zs.-Tamándl L. (2012) Mennyire gyakorlatias a felsőoktatás? A felsőoktatás képzéseinek válasza a munkaerő-piac elvárásaira. In: Tóth Péter, Duchon Jenő (szerk.): *II. Trefort Ágoston Szakmai Tanárképzési Konferencia*. Magyarország, Budapest, Óbudai Egyetem, 171-182
- Filep B.-Nagy É. (2011) Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban. In: Borsa M.-Horváth T.-Simon I. (szerk.): *Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban tanulmánykötet*. AVIR. Educatio, Budapest, 13-33
- Honvári J. (2008) Az új gazdasági mechanizmus, 1968. *Rubicon*, 2-3, 47-57
- Horváth Gy. (2009) Regionális egyenlőtlenségek Európában. In: Rechnitzer J. - Lengyel I. (szerk.): *A regionális tudomány két évtizede Magyarországon*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 173-192
- Horváth M. T. (szerk.) (2004) *A regionális politika közigazgatási feltételei: variációk az uniós csatlakozás küszöbén*. Budapest, Magyar Közigazgatási Intézet
- Kertesi G. (2000) Ingázás a falusi Magyarországon - egy megoldatlan probléma. *Közgazdasági Szemle*, 47, 10, 775-798
- Kertesi G. - Köllő J. (1998) Regionális munkanélküliség és bérek az átmenet éveiben. - A bérszerkezet átalakulása Magyarországon II. rész. *Közgazdasági Szemle*, 45, 7-8, 621-652
- Kiss J. P. (2007) *A területi jövedelemegyenlőtlenségek strukturális tényezői Magyarországon*. PhD disszertáció, SZTE TTK, Budapest-Szeged

- Kovács Cs. (1993) A települési és térségi jövedelemegyenlőtlenségek az adóköteles jövedelmek és nyugdíjak alapján. In: Enyedi Gy. (szerk.): *Társadalmi-területi egyenlőtlenségek Magyarországon*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 359-383
- Liget Zs. (2006) A jövedelemegyenlőtlenség alakulása Magyarországon – a Kuznets-görbe. In: Dietmar M. (szerk.): *Szegény világ – gazdag világ. Fejlődésméleti koncepciók és a világgazdaság szerkezete*. Műegyetemi Kiadó, Budapest, 53-64
- Major K.-Nemes Nagy J. (1999) Területi jövedelemegyenlőtlenségek a kilencvenes években. *Statistikai Szemle*, 77, 6, 397-421
- Maurel, M. (2006) Területi egyenlőtlenségek Európában. A bővítés mint a kohézió próbája. *Tér és Társadalom*, 4, 169-182
- Nagy G. (2002) Oldódtak-e az öröklött területi különbségek a rendszerváltás évtizedében? In: Abonyiné Palotás J. – Becsei J. – Kovács Cs. (szerk.): *A magyar társadalomföldrajzi kutatás gondolatvilága*. SZTE Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, Szeged, 213-225
- Nemes Nagy J. (1990) Területi kiegyenlítődség és differenciálódás Magyarországon. *Földrajzi Értesítő*, 39, 1-4, 133-149
- Nemes Nagy J. (1998) Vesztesek – nyertesek – stagnálók (a társadalmi-gazdasági változások regionális dimenziói). *Társadalmi Szemle*, 8-9, 5-18
- Pálné Kovács I. (2001) *Regionális politika és közigazgatás*. Dialóg Campus, Budapest.
- Pálné Kovács I. (2004/a) A területfejlesztési törvény EU-kompatibilitása. In: Inotai András, Bognár Károly (szerk.): *EU-tanulmányok 1-5. kötet*. 4898 p. Budapest: Nemzeti Fejlesztési Hivatal, 2004. pp. 903-948
- Pálné Kovács I. (2004/b) A területfejlesztési politika értékelési rendszerének alapjai. In: Inotai András, Bognár Károly (szerk.): *EU-tanulmányok 1-5. kötet*. 4898 p. Budapest: Nemzeti Fejlesztési Hivatal, 2004. pp. 949-990
- Pálné Kovács I. (2004/c) A magyar közigazgatási reformkoncepció és a területfejlesztés intézményrendszerének összehangolása. In: Inotai András, Bognár Károly (szerk.): *EU-tanulmányok 1-5. kötet*. 4898 p. Budapest: Nemzeti Fejlesztési Hivatal, 2004, 267-328
- Pálné Kovács I.–Somlyódy Péter E. (2005) *A közigazgatás szerepe a fejlesztéspolitika hatékonyságának javításában*. MTA RKK
- Péntes J. (2011) A jövedelmi szempontból elmaradott települések területi átrendeződése a rendszerváltozás után. *Földrajzi Közlemények*, 135, 1, 59-69
- Rechnitzer J.–Smahó M. (2011) *Területi politika*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Richardson, H. W. (1972) Optimality in city size, systems of cities and urban policy: a sceptic's view. *Urban Studies*, 9, 29-48

## Alulról jövő kezdeményezések a terület-, és településfejlesztésben

Szemerédi Eszter: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (szemeredi.eszter@sze.hu)

---



**Absztrakt:** E tanulmány a hatalom felsőbb szintjeiről indított „top-down” fejlesztéssel szemben a „bottom-up” jellegű, alulról jövő területfejlesztési kezdeményezéseket állítja a vizsgálódás középpontjába. A célja, hogy érzékeltesse a helyi szint fontosságát, és bemutassa a 2010 és 2015 közötti időszakban a helyi közösség által vezérelt, sikeresen megvalósított fejlesztéseket, kezdeményezéseket. A felvonultatott példákon keresztül szemlélteti, hogy milyen lehetőségei vannak ma egy térségnek, településnek saját sorsa kézbe vételéhez. A tanulmány egyben egy állapotképet is ad az ilyen típusú területfejlesztési formációkról és a jó gyakorlatok bemutatásával lendületet kíván adni a jövőbeni alternatív kezdeményezésekhez.

**Kulcsszavak:** bottom-up fejlesztés, közösség által vezérelt fejlesztés, helyi gazdaságfejlesztés, településfejlesztés

**Abstract:** There is a growing number of publications emphasizing, that decision-makers should give more room for bottom-up thinking and approaches, that local actors have to be given awareness and capacities to play an active role in the development course of their own area. This study examines the implementation of successful Hungarian bottom-up initiatives over a given time period, between 2010 and 2015. Its aim is to assess and compare these alternative initiatives, and in doing so to provide an overview of such approaches. An additional objective of this study is to give further impetus to future bottom-up initiatives through presenting examples of good practice.

**Keywords:** territorial development, bottom-up approaches, community-led development, local development

### BEVEZETÉS

A globalizáció folyamatának ellenpólusaként hazánkban is felerősödött az úgynevezett helyi identitástudat, és megjelentek a különféle helyi, és regionális szerveződések (Áldorfai-Topa, 2015). A helyi közösségek felismerték, hogy versenyképességük megőrzése érdekében a helyi erőforrásokra és értékekre alapozva kell a települési és térségi fejlesztéseket végrehajtaniuk. A helyi szint fontossága, amelyet Rechnittzer és Smahó (2006) is kihangsúlyoz, abban rejlik, hogy minden

egyres térrész egyedi adottságokkal rendelkezik. Az egyes területek eltérő tulajdonságaikból következőleg eltérő problémákkal néznek szembe, és a külvilág kihívásaira pedig eltérő eszközök nyújtanak számukra megoldást. Azon eszközök, amelyek egy kistérség, vagy város fejlesztése során már beváltak, nem biztos, hogy más térrészben is be fognak válni. Helyi szinten, a helyi lakosság, civil szervezetek és vállalkozások részvételével ugyanakkor lehetőség adódik arra, hogy a város, városrész adottságait figyelembe véve, helyi erőforrásokra építve, a helyi érdekek figyelembe vételével, helyi fejlesztési ötletek alapján valósítsák meg a különböző akcióterületekre irányuló fejlesztéseket.

A globalizáció ellenpólusaként megjelenő lokalizáció egyben kötődést is jelent a helyhez. Ez az, ami a legtöbb emberben felébreszti azt az érzést, hogy tartozik valahová, hogy egy bizonyos területhez kötődő, sajátos kulturális jegyeket magában hordoz (Norberg-Hodges, 2000) és ez az, mely véleményem szerint arra készteti, hogy saját közösségének helyszínét, a települést, a településrészt jobbá tegye. Többek között ez az, amiért a helyi vállalkozások is a társadalmi felelősségvállalás értelmében részt vállalnak a helyi közösségek sikeresebbé tételében. A hely nem csak egy fizikai tér vagy földrajzi régió, hanem az ott lakók közti kapcsolatok, folyamatok összessége (Faragó, 1990). A helyi jelző a területfejlesztésben így egy olyan modellre utal, mely az érdekelt szereplők hálózatán, együttműködésén alapszik. Az alulról jövő fejlesztés egy olyan társadalmi folyamat Pecquer (2001) szerint, melynek alapvető vonása a szereplők mobilizálása (Póla, 2014). Az alulról jövő kezdeményezések általában egy probléma megoldására jönnek létre. Tehát ezek tudatos, proaktív beavatkozások, melyek célja a helyi lakosság számára megfelelő munkalehetőség és életszínvonal biztosítása.

## **A HELYI FEJLESZTÉS FOGALMÁNAK TISZTÁZÁSA, SZEREPLŐI, TEREI**

A szakirodalom több fogalommal együtt kezeli a helyi kezdeményezésű fejlesztést. G. Fekete Éva szerint a fejlesztést területi dimenzióban megjelenítő helyi fejlesztéssel kapcsolatos különböző értelmezések három közös alapelve: helyi szereplők bevonása, helyi erőforrások befektetése, helyi kontroll gyakorlása. A területfejlesztéssel együtt szerepel gyakorta a helyi gazdaságfejlesztés. Bajmóczy (2011) értelmezésében a területfejlesztés három dimenziója a gazdaság, társadalom és a környezet, a területfejlesztés feladata pedig e dimenziók figyelése, értékelése és fejlesztése. A helyi gazdaságfejlesztés az alulról jövő kezdeményezéseken alapul és kizárólag a gazdasági dimenzióra koncentrál. Tehát a meghatározásban a helyi gazdaságfejlesztés a területfejlesztés részeként fogható fel. Az alulról jövő kezdeményezés fogalmához, a helyi fejlesztéshez számos egyéb fogalom kötődik, mint pl. az alulról szerveződés, helyi megoldás, felhatalmazás, közösségi tervezés, közösségi részvétel stb. (Duignan et al., 2003).

Az alulról szerveződés, a közösségvezérelt fejlesztés lényege, hogy a helyi közösség autonóm módon határozza meg a céljait, a megvalósításhoz vezető

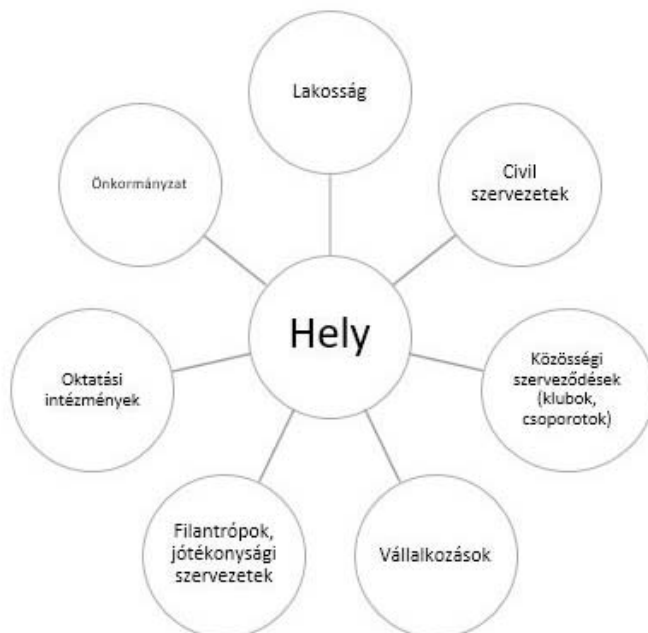
utakat. Túlmutat a központi támogatáspolitikai eszközök helyi alkalmazásán, más célrendszer követ (Czene-Rich, 2010). Céljaiban a helyi kezdeményezésű csoportok, vállalkozások, a helyi önkormányzat és az állam érdekei ütköznek (László-Kőszegfalvi, 2007).

G. Fekete Éva meghatározásában a helyi fejlesztés leglényegesebb vonása, megkülönböztetőjele (más típusú fejlesztésekhez képest) annak bottom-up jellege. Fontos továbbá a helyi szint részvétele, mégpedig a folyamatok kezdeményezőjeként és ellenőrzőjeként, illetve hangsúlyos a helyi társadalom önálló döntési kompetenciája, saját mozgásteret (G. Fekete, 2001).

A helyi jelző kijelöli a kezdeményezés terét, mely lehet kistérség, város, egy vagy több városrész. A kezdeményezés irányulhat egy bizonyos csoportra (pl. romák foglalkoztatásának növelése) vagy egy témára (Áldorfai-Topa, 2015).

A résztvevők a helyi stakeholder-ek, vagyis olyan helyi egyének és csoportok, amelyek érdekeltek a szóban forgó ügyekben (1. ábra).

1. ábra: A helyi kezdeményezések résztvevői



Forrás: Saját szerkesztés, Áldorfai-Topa, 2015, 60, 97. alapján

A stakeholderek közé sorolhatók a lakosság önszervező és önszervező intézményei, a helyi nyilvánosság, a helyi gazdasági élet szereplői, a helyi önkormányzat, a kisebbségi önkormányzat, és az oktatási intézmények.



## A HELYI KEZDEMÉNYEZÉSEK BEMUTATÁSA

Az elmaradott térségek felzárkózási lehetőségeit kutatva szükségessé válik a korábbi modellektől eltérő, alternatív modellek keresése. A helyi gazdaság újralfelfedezése, a helyi közösségek által indított kezdeményezések egy lehetséges megoldásként jelennek meg. A sajátos magyar viszonyok közepette a települések egyfajta védekezési mechanizmusaként is tekinthetünk erre a folyamatra.

A kutatásom alapkérdése az, hogy lehetséges-e településeinken közösségi eszközökkel növelni a foglalkoztatást, csökkenteni a tartós munkanélküliséget, megerősíteni a helyi közösséget és ezáltal feloldani azokat a feszültségeket, amelyeket a top-down típusú fejlesztésekkel nem sikerült. A kutatás fő célja, hogy a helyi településfejlesztési céllal induló kezdeményezéseket olyan formában mutassam be, hogy azok összehasonlíthatóvá váljanak, és jó példaként szolgálhassanak más települések számára. Különösen fontos a szubszidiaritás kérdésének vizsgálata, tehát, hogy melyek azok a problémák, amelyeket a helyi közösség maga tud vagy tudna kezelni felülről jövő irányítás nélkül. Az országban egyre több közösségi kezdeményezés létezik, ezek bemutatása meghaladja jelen tanulmány kereteit, így a következőkben olyan kezdeményezések kerülnek felsorolásra és elemzésre, amelyek a 2010-2015 közötti időszakban indultak és működésük stabilnak mondható, kézzelfogható eredményeket képesek felmutatni.

A közösségi kezdeményezéseknek vannak közös jellemzői: önkéntes alapon, és spontán jönnek létre, jellemző az önszerveződés és a tartós közösségi együttműködés, helyi erőforrásokat használnak fel, törekszenek az önrendelkezésre, önellátásra, a helyiek elkötelezettek az iránt, hogy működőképesek legyenek. A vizsgált kezdeményezéseket típusokba soroltam az alapján, hogy milyen erőforrások felhasználásával jönnek létre, és milyen erőforrások gyarapítására, megőrzésére törekszenek. Egy-egy kezdeményezés több erőforrás gyarapítására is szolgál. Törekedhetnek a környezeti erőforrások megőrzésére: ilyenek az alternatív energiafelhasználási törekvések, biogazdaságok, őshonos növényzet és állatvilág visszatelepítése és gondozása, természeti értékek védelme és ezek értékességének tanítása stb. Célozhatják a gazdasági erőforrások megőrzését pl. alternatív energiatermelés, biotermék előállítás, feldolgozás, munkaerőképzés stb. Társadalmi és emberi erőforrások megőrzését szolgálja a helyi oktatás, helyi információszolgáltatás, alternatív életmód oktatása, foglalkoztatás bővítés, felzárkóztatás stb.

Az egyes kezdeményezések elemzéséhez és összevetéséhez kialakított szempontrendszer a következőképpen alakul:

1. Milyen okok vezettek a kezdeményezés létrehozásához? Milyen erőforrások megőrzését, gyarapítását szolgálja? Valódi közösség áll mögötte? Kik a résztvevői?
2. Mítől sikeres a kezdeményezés? Mik a főbb eredményei? A sikertényezők mennyire speciálisak? Mik a feltételei annak, hogy egy ilyen típusú kezdeményezés máshol is sikeres legyen?

3. Vannak hátráltató tényezők, amelyek akadályozzák/akadályozhatják a fejlődést? Ha igen, hogyan lehetne ezeket megszüntetni?

Ezen kezdeményezéseket összességében jó példának, vagy jó gyakorlatoknak nevezhetjük, de természetesen nem vehetők át egy az egyben. Számos tényezők múlik a sikeres működés, többek között azon, hogy a közösség tagjai érzelmileg hogyan viszonyulnak saját lakóhelyükhöz, területi közösségükhöz; illetve kritikai hozzáállásuk kiterjed-e a felelősségvállalás, a részvétel, a kezdeményezés és a cselekvés irányába, s ha igen, eljutnak-e elképzeléseik kialakításáig és egyeztetéséig, közös tervek létrehozásáig és megvalósításáig. (Katonáné, 2013). Tehát kiemelten fontos az emberi tényező, a helyi tudás és elkötelezettség.

A jó példák leltára a későbbiekben tovább bővíthető, segítséget nyújthat a tapasztalatcseréhez, ami segítséget jelenthet a további fejlődéshez. A helyi fejlesztéseket támogató módszertani, információs háttér jelentősen növelheti a helyi érdekű fejlesztések, beavatkozások sikerét.

## HEJÓSZALONTAI PROLECSÓ PROGRAM

**A kezdeményezés célja:** helyi foglalkoztatás fejlesztés, közösségi termeléssel megélhetési lehetőségek javítása, közösségi tudat erősítése és a roma lakosság integrációjának elősegítése.

**A kezdeményezés helyszíne:** Az elsősorban a gazdasági és emberi erőforrások megőrzését és gyarapítását szolgáló program helyszínéül szolgáló Hejószalonta egy 800 főt meghaladó lélekszámú település Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. Annak ellenére, hogy jó adottságokkal rendelkezik a mezőgazdasági termeléshez, a településen hatalmas a munkanélküliség, az egyetlen munkáltató a kezdeményezés elindulása előtt a polgármesteri hivatal volt (NTH, Pro Lecsó Program).

**A program létrehozóinak konkrét célja** az volt, hogy – együtműködve a helyi önkormányzattal és a szegény, de ambiciózus roma és nem roma emberekkel – elterjesszen egy a szolidaritáson alapuló, a környezetvédelmet szem előtt tartó, vegyszermentes, fenntartható kistelepülési gazdálkodási formát.” (NTH, Pro Lecsó Program).

**A kezdeményezés kereteiről:** A fenntartható, kistelepülési vegyszermentes gazdálkodás meghonosítását szolgáló Pro Lecsó programot a Pillangó Komplex Térségi Fejlesztések stábjá dolgozta ki. A 2012-ben indított program működési hátterét a Pro-Cserehát Egyesület adja. A program keretében az egyesület a helyi vezetőkkel és lakosokkal együtt dolgozta ki egy önkormányzati tulajdonban álló telek biokertészeti hasznosítását. A Pillangó Fejlesztések különböző pályázatokon elnyert támogatási források felhasználásával – ez idő szerint elsősorban az EMMI Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárságának és az ERSTE Alapítvány támogatásával – biztosítja a gazdaságok teljes infrastruktúráját. A termelés szakmai felügyeletét az Ökológiai Mezőgazdasági Kutatóintézet Közhasznú Nonprofit Kft (ÖMKi) adja (BFFD, Pro Lecsó). A program költsége 7 millió forint volt, ebből 4 millió forint összegben kaptak támogatást az EMMI-től (NTH, Pro Lecsó Program).

**A program eredményei:** A kezdeményezés következtében jelentősen javult a résztvevő hátrányos helyzetű lakosság életminősége, megélhetési lehetőségeik kibővültek. A közösségi gazdálkodás, a kommunikáció révén erősödött a közösségi tudat és csökkent a munkanélküliség. A fentiek együttesen pozitívan befolyásolták a lakosok gondolkodásmódját és követendő példát mutattak a helyi fiatalság számára. A program segítette a roma kisebbséggel szembeni előítéletek csökkenését is. Mivel nagyszámú roma kisebbséghez tartozót foglalkoztatnak, ez bizonyította, hogy ez a passzívnak tartott rétege a társadalomnak, ha lehetőséget kap, aktivizálódik és képes azt kihasználni (NTH, Pro Lecsó Program). A 2012-ben indult program céljai között szerepelt a munkanélküliség csökkentése. Míg 2011-ben a munkanélküliségi ráta 28,6 % volt, 2012-re ez az érték közel 8 százalékponttal csökkent. 2014-re pedig tovább mérséklődött a munkanélküliségi ráta. A TEIR adatai alapján a regisztrált munkanélküliek száma a 2012-es évben 102 fő volt, ez 2014-re 67 főre csökkent. Mivel ezt a programot megelőzően az egyetlen foglalkoztatónak az önkormányzat számított, óvatosan kijelenthető, hogy a program elindításának következtében javultak az értékek. Ezzel párhuzamosan az egy lakosra jutó nettó jövedelem 2012-ről 2013-ra 258 781 Ft-ról 313 429 Ft-ra növekedett (TEIR, 2016). A program tehát indulását követően jelentősen javította a résztvevő hátrányos helyzetű lakosság életminőségét, megélhetési lehetőségeiket szélesítve.

**A kezdeményezés alkalmazhatósága más településen:** A faluban régi hagyománya van a mezőgazdasági termelésnek, ezen funkció újrafelfedezésével vált lehetővé a foglalkoztatási helyzet javítása. Másrészt olyan termékeket állítanak elő, amely meghaladja a tömegtermékek színvonalát. A program egyik hajtóereje az volt, hogy megmutassák az embereknek, meg lehet élni a falvakban és lehetőséget teremtsenek az önellátásra. A modell, úgy gondolom, hogy alkalmazható azokban a településekben, ahol megtalálható a mezőgazdasági hagyomány, a vegyszer nélküli termesztésről szóló gyakorlat és tudás. Az emberi tényező kulcsfontosságú szerepet játszott a megvalósításban. Fontos a falusi identitás újbóli felfedezése, a közösségépítés. A falu polgármestere törekedett arra, hogy a közösséggel együttműködésben kerüljön megvalósításra a program, élére állt a kezdeményezésnek és ezzel elnyerte a helyiek bizalmát.

## ADACS-BÁBONY SZOCIÁLIS SZÖVETKEZET

**A kezdeményezés célja:** saját közösség szükségleteinek kielégítése helyi élelmiszertermeléssel, helyi foglalkoztatás fejlesztés

**A kezdeményezés helyszíne:** A közösségi szövetkezetet 2011 áprilisában alapította a Felső-Kiskunsági régió Kunadacs nevű településének helyi közössége. Jelenleg 10 tagja van: ketten Kunadacsról, hatan Kunbábonyból és ketten Kunszentmiklósról. Mindhárom jelentős munkanélküliséggel sújtott település, hagyományosan mezőgazdaságból és növénytermesztésből éltek a lakosok. (Közösségi Kezdeményezések, Adacs-Bábony Szociális Szövetkezet). A rendszerváltás által jelentősen sújtott területről van szó, amelyek a más településeken működő üzemegek

bezárása és a mezőgazdaság tulajdonviszonyainak átrendeződése következtében nehezen tudtak talpra állni. A lakónépesség száma folyamatosan csökken, évek óta egyre növekszik az elvándorlás a településekről. A kistérség ugyanakkor kedvező termőhelyi adottságú mezőgazdasági terület, amelyre építkezve újra fellendíthető az élet (TEIR, 2016).

**A szociális szövetkezet konkrét céljai:** A célja a saját közösség szükségleteinek kielégítése, hosszú távon a helyi munkanélkülieknek kínálnának munkát és megélhetést, akik a munkaerő-piacon valamilyen hátránnyal indulnak. Emellett megerősítenék közösséghez való tartozásukat, amely szolidaritást nyújt, és az érdemes, élhető élet perspektíváját (Közösségi Kezdeményezések, Adacs-Bábony Szociális Szövetkezet).

**A szövetkezet kereteiről:** A KÖVET a szövetkezet egyik alapítójával, Mészáros Zsuzsával folytatott interjút, akinek elmondása szerint a kezdeményezés baráti körben folytatott beszélgetésekből nőtt ki magát. Az interjúból idézve: „A szövetkezetéről már több évvel az alapítása előtt elkezdünk beszélgetni. Latolgattuk a lehetőségeket, sok embert megszólítottunk, néhány dolgot közösen kipróbáltunk. Végül maradt egy erős mag, amelyik úgy gondolta, akkor is érdemes megalapítani a szövetkezetet, ha az adott pillanatban nem tudjuk pontosan, hogy mivel fogunk majd foglalkozni a jövőben. Mivel a résztvevők egy részének már nem volt munkahelye, vagy ha volt is, számítani lehetett arra, hogy belátható időn belül megszűnik, úgy gondoltuk, mindenképpen elébe kell mennünk az egyre súlyosabbá váló problémáknak. Abból indultunk ki, hogy mihez értenek a tagok, milyen kapcsolati hálóval rendelkezünk, kik lehetnek a partnereink, és mi az, amire szükség van helyben. A szövetkezetet végül 2011 áprilisában alapítottuk meg” (KÖVET, Másért Vállalkozók). A közösség sehonnan nem kap támogatást, pályázatokon sem indulnak. A szövetkezetben jelenleg tízen vannak, egy embert fizetnek tagi munkavégzési jogviszonyban, a többiek alkalmi munkavállalóként, a külső személyek pedig megbízás alapján dolgoznak. A szövetkezet 2015. évi bevétele 5 289 000 Ft volt (Szabadszféra, Céginformáció).

**A kezdeményezés eddig elért eredményei:** A Civil Kollégium Alapítvány megbízásából 2011 óta a szociális szövetkezet üzemelteti az alapítvány tereit és látja el a működtetéséhez szükséges feladatokat. A Közösségi Öngyógyító Kertben növénytársítással termelnek zöldséget, fűszer- és gyógynövényt. A természettel megkínálják a hozzájuk érkezőket, a szövetkezeti tagok saját célra fel is dolgozzák. Tavaly nyári konyha és rakétakályha épült a kertben, utóbbin főzték ősszel a szilvalekvárt. Vásároltak egy telket Kunbábonyban, ahol gyümölcsöst telepítettek. Hosszú távú tervük, hogy itt létesítsenek egy feldolgozó kisüzemet. A vendégházuk ebédlőjében nemrég nyitottak egy rendhagyó, Le Mat kávézót (Közösségi Kezdeményezések, Adacs-Bábony Szociális Szövetkezet).

**A kezdeményezés alkalmazhatósága:** A kezdeményezés a falusi társadalom összefogása számára nyújt új kereteket és mintával szolgálhat más települések számára. Az Adacs-Bábony Szociális Szövetkezet ugyan nem település-szintű összefogásként jött létre, hanem az egyes településekről néhány család

együttműködéseként. Ugyanakkor szociális szövetkezet több település önkormányzatának és helyi közösségének összefogásával is létrejöhet. Az összefogás által hatékonyabban tudnának termelni és a felesleget értékesíteni, mint ahogy erre külön képesek lennének. A települések együttműködése révén biztosíthatóvá válna a szükséges föld, technika és megfelelő szaktudás.

## SZERI ÖKOTANYÁK SZÖVETSÉGE

**A kezdeményezés célja:** tudásmegosztás, termékcserre, közösségépítés, alternatív életmód oktatása

**A kezdeményezés helyszíne:** 2010-ben alakult meg az Ópusztaszeren és a környékén lévő tanyákon élők összefogásával a szövetség. A Pusztaszeri Tájvédelmi Körzet és környéke ad otthont a kezdeményezésben résztvevő tanyáknak. Ezen a környéken még ma is léteznek a hagyományos kis tanyák, amelyek természetes gazdálkodással és a hagyományok megőrzésével foglalkoznak (Átalakuló Közösségek, Szeri Ökotanyák Szövetsége SZÖSZ).

**A kezdeményezés célja:** A tanyai önellátó gazdálkodás a nagycsaládok hiánya és szükségleteket meghaladó igények miatt aligha megvalósítható. A SZÖSZ ezt igyekszik pótolni a közösségi önellátás keretein belül: amit csak lehet – pl. a húst, zöldséget, tejterméket, gyümölcsöt – cserélnek egymás között a tagok, vagy együtt állítanak elő. Kalákkal segítik a másikat: ha kell, vályogházat tapasztanak, kerítést építenek, befőznek, kenyeret sütnek. A céljuk egy alternatív, vegyszermentes, természetet óvó életmód kialakítása és a hagyományok, a természet szeretetének továbbadása (Átalakuló Közösségek, Szeri Ökotanyák Szövetsége).

**A szövetség működése, elért eredményei:** Az ökoszemléletű gazdák által alapított csoportnak 8-10 tanyasi család a tagja. A tanyai önellátó gazdálkodás a nagycsaládok hiánya miatt nehezen megvalósítható. Viszont összefogással már lehetséges ennek a véghezvitele. A Norvég Civil Alap támogatásával elindították Szörmentén – a természetközeli legelőtől a gyapjúzokniig nevű programjukat; ebben a gyapjúról tartanak előadásokat, illetve ismertetik felhasználását a gyakorlati alkalmak során. Ennek keretében tartják meg kézműves, “öko-logikus” táborukat. Csillagszemű névvel gyapjufeldolgozó műhelyt is üzemeltetnek. Gyermekük szellemi-lelki épülését központi kérdésnek tartják, így 2013-ban elindítottak egy magántanuló csoportot, a Vackorkuckóban. A szövetség teljesen önfenntartó, a táborokból, előadásokból tartják fenn magukat, valamint egymás közt terméket cserélnek (Átalakuló Közösségek, Szeri Ökotanyák Szövetsége).

**A kezdeményezés alkalmazhatósága:** A másként gazdálkodás, alternatív iskoláztatás, a leválás az országos ellátó hálózatokról, valamint a helyi források fenntartható használatára építő önellátás törekvése a közösségektől komoly erőfeszítéseket követel. Ez a fajta, az élet minden területére kiterjedő reform településszinten is megvalósulhat, erre példa a számos ökofalu Magyarországon, vagy az úgynevezett Magyar Élőfalu Hálózat.

## MOZGALOM AZ ÁTALAKULÓ KECSKEMÉTÉRT

**A kezdeményezés célja:** településfejlesztés, közösségépítés, helyi önellátás

**A kezdeményezés keretei:** 2011-ben alakult külföldi példa alapján, a kecskeméti Zöld Ernyő Klub szervezésével. A jelenleg 15 tagot számláló Mozgalom az Átalakuló Kecskeméért (MÁK) példa értékű városi közösségi kezdeményezés, abból a szempontból, hogy nagyon sokféle területen működnek együtt, szerveznek programokat. Lekvárfőzést, kenyérsütést, magbörzét, kalács munkákat szerveznek, mely erősíti a közösséget. Megalakították a Kecskeméti Szatyor Egyesületet, és már több mint két éve sikeresen működtetik a környékbeli gazdák, termelők és vásárlók összekapcsolását (Inspi-ráció, 2014).

**A kezdeményezés konkrét céljai és eredményei:** A közösség célja egy élhetőbb, környezet-és közösségbarát Kecskemét kialakítása. Az egyik legfontosabb eredményüknek a Kecskeméti Szatyor Egyesület létrehozása és működtetése tekinthető. Ez egy olyan vásárlói közösség, melynek tagjai a vegyszermentes termékeket közösen szerzik a helyi termelőktől. A Szatyor Egyesület a közösség által támogatott mezőgazdaság klasszikus receptjét követi: a termelő szerződik vásárlóival, akik előre kialakított áron bizonyos rendszerességgel az évszaknak megfelelő, egészséges, környezetbarát módon előállított terményekhez jutnak. Jelenleg kb. 100 tagot számlál az önszerveződő csoport. Az egyesületi adatbázisban fellelhetők a helyi biogazdálkodók, akiknek termékeit heti egyszer lehet megrendelni, és meghatározott átadási pontokon átvenni. A helyi termelők támogatása mellett, előadásokat tartanak a helyi termék, vegyszermentes gazdálkodás témájában (Inspi-ráció, 2014).

**A kezdeményezés alkalmazhatósága:** A hazai gyakorlatban egyre elterjedtebbek az előállító és a felhasználó közötti közvetlen kapcsolat alternatív formái. Az első ilyen úttörő vállalkozás Pesten majd Szegeden jött létre, ezek mintájára alakult a kecskeméti közösség. Az egyesületek között folyamatos a kapcsolattartás és tudásmegosztás, ezzel egymás fejlődését szolgálják. A tudásmegosztás és támogatás pedig lehetővé teszi további egyesületek, mozgalmak létrehozását.

## A SOPRONI KÉKFRANK

**A kezdeményezés célja:** a helyi gazdaság erősítése, helyi kultúra megőrzésének elősegítése

**A kezdeményezés kereteiről:** Az első ma is létező hazai helyi pénz a Soproni Kékfrank volt, amelyet Perkovácz Tamás soproni vendéglátó-ipari vállalkozó kezdeményezésére a vállalkozókból és magánszemélyekből álló HA-MI-ÖSSZEFOGUNK Európai Szövetkezet indított el 2010-ben. 2012-ben már több mint 800 helyen fogadták el fizetőeszközként a Kékfrankot, egyelőre főleg vállalkozások egymás közötti ügyleteit szolgálja. A helyi pénz használatát ösztönözendő az elfogadóhelyek 5-20%-os kedvezményt adnak a Kékfrankban fizetőknek. Az elfogadóhelyek döntő többsége Sopronban és közvetlen környékén található (Jacsó, 2013).

**A kezdeményezés eredményei:** A lokális pénzforma bevezetése a saját áruk, szolgáltatások iránti keresletet növeli, ami különösen fontos olyan régiókban, ahol a lakosság hajlamos a környező országokban vásárolni, ezzel nagy adókiesését okozva Magyarországnak. Sopronból például vásárlók tömegei jártak át vásárolni Ausztriába. A helyi pénz használatára adott kedvezménnyel megnőtt a soproniak helyi költsége. Egyfajta turisztikai látványossággá vált, másrésztől a helyiek identitásának megtestesítőjévé válhat (Perkovácz, 2010). Kiemelkedő eredménye, hogy közvetve vagy közvetlenül a Kékfrank adta a mintát más működő magyarországi helyi pénz, a Balatoni korona és a hajdúnánási Bocskai korona elindulásához.

**A kezdeményezés akadályozó tényezői:** Problémát jelent, hogy a régióban még mindig nem ismert eléggé a helyi pénz. A magyar pénzügyi szabályozás nem kedvez kifejezetten a helyi pénzek bevezetésének, az MNB kockázatosnak tartja ezeknek az úgynevezett forgatható utalványoknak használatát, ennek szabályozása 2013-ban elsősorban ezen okból született meg (Helmecezi-Kóczán, 2011). Az utalvány-kibocsátás törvénybe emelése (2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról) megnehezíti a jövőbeli kibocsátást, de a szabályozottság következtében csökken a kockázati szint és növekszik a bizalom, ezek miatt ez a lépés inkább előnyösnek számít.

## BAGÁZS KÖZHASZNÚ EGYESÜLET

**A kezdeményezés célja:** komplex közösségfejlesztés, hátrányos helyzetűek mentorálása és támogatása

**A kezdeményezés helyszíne:** Az Egyesület 2011 óta működik a Budapesttől 40 m-re fekvő Bag nagyközség 400 fős romatelepen. Az oláhcsigány és romungró kisebbség földrajzilag és társadalmilag is szegregáltan él a település szélén. A felnőttek többsége aluliskolázott és munkanélküli vagy közfoglalkoztatottként dolgozik a helyi önkormányzatnak. A házak többsége nincs közművesítve. A térségben igen magas a kábítószer fogyasztók és a bűncselekmények száma (BAGázs Közhasznú Egyesület).

**A kezdeményezés kereteiről:** 2010-ben egy Both Emőke vezetésével folytatott élmény-alapú tréningen vetődött fel az Egyesület létrehozásának az ötlete. Egy komplex közösségfejlesztési modell keretén belül folytatnak települési gyerek-és felnőtt projekteket (Átalakuló Közösségek, BAGázs Közhasznú Egyesület). Ezek célja a továbbtanulási és szakmaszerzési esélyek növelése, életúttervezés elősegítése, a munkaerőpiaci elhelyezkedés segítése készségfejlesztéssel. Jogi segítséget nyújtanak illetve az adósságok kezelésében és az érdekérvényesítésben is segítik a romatelepi lakókat. Az Egyesület a település önkormányzatával együttműködve és a helyiek bevonásával végzi tevékenységét. A Prezi csapata több programjuk támogatója és résztvevője. Részt vesznek az ERSTE Bank roma programjában, illetve együtt dolgoznak biobrikett projektjükben a Cyclonómia Egyesülettel és a Profilanthrop Egyesülettel (Átalakuló Közösségek, BAGázs Közhasznú Egyesület). Az Egyesület ezenkívül adományokból, nemzetközi forrásokból (Erasmus+

és EU pályázatok) és az adó 1+1 százalék felajánlásokból valósítja meg programjait (BAGázs Közhasznú Egyesület, Közérdekű adatok).

**A kezdeményezés eredményei:** A telepi gyerekprojektjükbe összesen 65 főt vontak be, nekik a lemaradások csökkentésében, készségeik fejlesztésében segítettek. Az Egyesület egyéni mentorálást is biztosít, valamint segíti a fiatalokat a pályaválasztásban. Egyéni mentorolásban 12 fiatal vett részt. A felnőttprojekt eredményei jelen állás szerint: 40 bevont telepi felnőtt, 15 fő kapott jogi tanácsot illetve segítséget az adósságuk kezelésében. Tevékenységük sokrétű, a mentorprogramon, és korrepetáláson kívül működtetnek kiskertet, focicsapatot szerveznek, segítséget adnak a házfelújításhoz, energia- és biobrikett programot indítottak. Munkájukat helyi és budapesti önkéntesek is segítik, évente kb. 100 fő (BAGázs Közhasznú Egyesület, Hogyan dolgozunk).

**A kezdeményezés alkalmazhatósága más településeken:** Az Egyesület munkája és komplex modellje jó példaként szolgálhat arra, hogy a kisebbségek bevonásával, a közösségfejlesztés segítségével a feszültségek és a kirekesztettség feloldható. Az alapja pedig a közösségi párbeszéd és aktív cselekvés. Az Egyesület kifejezett célja, hogy közösségfejlesztésen alapuló társadalmi integrációs modellje országszerte segítse a szegregációval küzdő közösségeket (BAGázs Közhasznú Egyesület). Az integrációval foglalkozó szakemberek és más hasonló társadalmi feszültségekkel küzdő települések számára egy jól adaptálható modellnek tekintem programjukat.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Az alulról jövő kezdeményezések legfontosabb eleme, hogy a helyi problémákra reagálva, a célrendszert alulról meghatározva, a helyi erőforrásokra támaszkodva valósulnak meg. Hazánkban ezek általában a következő területeken jelennek meg: szociális szövetkezetek, nonprofit foglalkoztatási projektek, közösségek által támogatott mezőgazdaság és szolgáltatások, helyi termék előállítás és értékesítése, helyi vásárlóközösségek, pénzforgalmat kiváltó helyi pénzek és cserekörök. Az 1. táblázatban a bemutatott esetek fő tulajdonságai láthatók, összegezve a fent leírtakat.



1. táblázat: A bemutatott helyi kezdeményezések jellemzői

Esettanulmányok						
	ProLecsó Program	Adacs-Bábonny Szociális Szövetkezet	Szeri Ökotanyák Szövetsége	Mozgalom az Átalakuló Kecskeméttért	Soproni Kékfrank	BAGázs Közhasznú Egyesület
Működési forma	egyesület	szociális szövetkezet	szövetkezet	egyesület	egyesület	egyesület
Fejlesztés mozgatói, kezdeményezői	helyi közösség és helyi hatalom	helyi családok	helyi tanyakon élők	helyi közösség	helyi közösség, helyi vállalkozók	helyi közösség, helyi hatalom
Területi hatókör	Hejőszalonta	Kunadacs, Kunbábonny, Kunszentmiklós	Pusztaszeri Tájvédelmi Körzet	Kecskemét	Sopron és környéke	Bag
Bevontak társadalmi helyzete	hátrányos	hátrányos	hátrányos	középréteg	közép-és felsőréteg	hátrányos
Tevékenység	közösségi gazdálkodás	közösségi gazdálkodás	önellátó gazdálkodás	közösség által támogatott gazdálkodás	helyi pénz működtetése	integrációt elősegítő program
Tevékenység célja	helyi foglalkoztatás fejlesztés, roma lakosság integrációja	helyi foglalkoztatás fejlesztés, közösség szükségleteinek kielégítése, közösség-építés	közösségi önellátás biztosítása, tudásmegosztás, termékcserre, közösségépítés, alternatív életmód oktatása	helyi önellátás, közösség-építés, alternatív életmód oktatása	helyi gazdaság erősítése, helyi kultúra megőrzésének elősegítése	komplex közösség-fejlesztés, hátrányos helyzetűek mentorálása és támogatása
Finanszírozási forma	pályázatok	tevékenységből származó bevétel	tevékenységből származó bevétel	tevékenységből származó bevétel	tagok befizetése, tevékenységből származó bevétel	pályázatok

Forrás: saját szerkesztés

A bemutatott helyi kezdeményezések legfőbb motiváló tényezője a területi elmaradottság vagy válsághelyzet felismerése és az ebből következő cselekvési kényszer volt. Elsősorban a helyi gazdaság és munkaerőpiac fellendítését szolgálják. Céljuk egy adott térség, település, településrész önfenntartó fejlődése feltételeinek megteremtése, az életminőség és a gazdálkodás feltételeinek javítása.

A programok közül kettő az, amely a hátrányos helyzetű roma lakosság integrációját kívánja elősegíteni. Míg a ProLecsó program ezt munkahelyek teremtésével, addig a BAGázs Egyesület mentorálással, oktatással kívánja ezt elérni. Az Adacs-Bábonyi Szövetkezet, a szeri ökotanyák, illetve a kecskeméti MÁK közösségi gazdálkodás folytatásával biztosítja a résztvevők önellátását, illetve a kiegészítő jövedelem előteremtését. A MÁK, illetve a Soproni Kékfrank kezdeményezések azok, amelyek nem kifejezetten a hátrányos helyzetűek életminőségének javítását célozzák. A MÁK által létrehozott Szatyor Egyesület célja, hogy segítsék a helyi termékek piacra jutását, és népszerűsítsék az alternatív életmódot. Megalkotóinak célja volt többek között a közösség erősítése is. A kezdeti 10 fős csoport több mint 100 tagúvá nőtte ki magát, a résztvevők pedig aktív alakítójává váltak a helyi életnek. A Soproni Kékfrank kezdeményezés amellett, hogy erősíti a térség marketingjét, határon túli településekkel tesz együttműködést és tudáscserét lehetővé. A két program a lokálpatriotizmus, a helyi értékek védelmének erősítését szolgálja.

A bemutatott esetek nagy részében a helyi lakosság egy szűkebb csoportja, vagy egyetlen ember elköteleződése indította útjára a kezdeményezést, majd ezeket később kiterjesztették a helyi lakosság nagy részére. Szélesebb körű részvétellel a BAGázs Egyesület és a ProLecsó Program indult el. Ez alátámasztja G. Fekete Éva következtetéseit a helyi aktorok meglétéről. Szerinte nincs szükség egy erős helyi közösséghez, elegendő egy erős helyi vezető, vagy egy tetterre kész csoport, hogy egy kezdeményezés elindulhasson. A valós közösséget pedig az önkormányzat pótolja.

Az itt bemutatott esetekből csupán kettőben működtek együtt a helyi hatalommal, a ProLecsó Programban és a BAGázs Egyesület létrehozásában játszott a helyi önkormányzat nagyobb szerepet. A ProLecsó Program esetében telket biztosított, amelyen elindulhatott a gazdálkodás, a BAGázs Egyesületnek pedig helyszínt és anyagi támogatást biztosított. Az Adacs-Bábonyi Szociális Szövetkezet és a Szeri Ökotanyák Szövetségét néhány helyi család hozta létre saját boldogulásának biztosításához, a helyi hatalom ezek létrejöttében nem játszott szerepet. A Soproni Kékfrank kibocsátásában a helyi önkormányzat nem vett részt, az Egyesület fenntartásához pedig nem nyújt támogatást.

A finanszírozás kérdése mindig kritikus pontja a helyi fejlesztéseknek. A két helyi kezdeményezés, amelyekben a helyi önkormányzatok aktív szerepet vállaltak, pályázatokból tartja fenn magát. Az alacsony jövedelmű helyi lakosság minimális bevételekhez juttatja az önkormányzatokat, és ez megnehezíti, hogy a kezdeményezések fenntartói legyenek hosszú távon.

A tanulmány szakirodalom részében bemutattam a helyi kezdeményezések legfontosabb ismérveit. Fontos annak bottom-up jellege, vagyis a helyi szint részvétele, mégpedig a folyamatok kezdeményezőjeként és ellenőrzőjeként. A résztvevők tehát a helyi stakeholder-ek, vagyis olyan helyi egyének és csoportok, amelyek érdekeltek a szóban forgó ügyekben. Önkéntes alapon, és spontán jönnek létre, jellemző az önszerveződés és a tartós közösségi együttműködés, helyi erőforrásokat használnak fel, törekszenek az önrendelkezésre, önellátásra,

a helyiek elkötelezettek az iránt, hogy működőképesek legyenek. A kezdeményezés irányulhat egy bizonyos csoportra (pl. romák foglalkoztatásának növelése) vagy egy témára.

A 2. táblázatban az ismertetett példákat ezen ismérvek alapján értékelem. További elemzési szempontként megjelenik, hogy mely erőforrások megőrzésére törekszik és hogy hosszú távon fenntartható-e.

2. táblázat Az egyes programok értékelése

Esettanulmányok						
	ProLecsó Program	Adacs-Bábony Szociális Szövetkezet	Szeri Ökotanyák Szövetsége	Mozgalom az Átalakuló Kecskeméért	Soproni Kékfrank	BAGázs Közhasznú Egyesület
Helyi erőforrások, amelyeket használ	mezőgazdasági hagyományok, kihasználatlan fölterületek, munkaerő	természeti erőforrás, mzg-i ismeretanyag	mezőgazdasági hagyományok, tudás, együttműködés, termékek	együttműködési kultúra, bizalom, ismeretanyag, humán erőforrás	együttműködési kultúra, humán erőforrás	gazdasági erőforrások, közösségi összetartás
Erőforrások, amelyek megőrzésére törekszik	emberi és gazdasági erőforrás	emberi és gazdasági erőforrás	természeti és emberi erőforrások	humán erőforrás, természeti és gazdasági erőforrás	társadalmi erőforrás, humán erőforrás, gazdasági erőforrás	társadalmi erőforrás, emberi és gazdasági erőforrás
Új munkahelyeket hoz létre	igen	nem	nem	nem	nem	nem
Hátrányos helyzetű munkavállalókat foglalkoztat, reintegrációt hajt végre	igen	nem	nem	nem	nem	igen
Hosszútávon fenntartható	?	igen önfenntartó	igen önfenntartó	igen önfenntartó	?	?
Közösségi érdeket szolgál	igen	igen	igen	igen	igen	igen
Valós szükségletekre reagál	igen	igen	igen	igen	igen	igen
Helyi közösség irányításával jött létre, működik	igen	igen	igen	igen	igen	igen
Közösségépítő jelleg	igen	igen	igen	igen	igen	igen
Helyi önkormányzati támogatás	igen	nem	nem	nem	nem	igen

Forrás: saját szerkesztés

Mint ahogy az a 2. táblázatban összefoglalásra került, ezek a programok helyi erőforrásokat használnak fel, legyen szó a meglévő mezőgazdasági hagyományokról, a vegyszermentes gazdálkodáshoz kapcsolódó ismeretanyagról, vagy a helyi munkaerőről. Egyedül a bagi kezdeményezés az, amely nem helyi munkaerőt is bevon. Mindegyik esetben igyekeznek a már feltárt erőforrásokat megerősíteni és megőrizni, a belső erőforrásokra építkező, saját versenyképességi tényezőt megtalálni.

Az elemzett kezdeményezések közül a ProLecsó Program az, amely kifejezetten új munkahelyek teremtését tűzte ki céljául és évről évre egyre többen dolgoznak a helyi programban. Ugyanakkor a hosszú távú működése kérdéses, mivel főként pályázati pénzekből fedezik a fenntartási költségeket. A fennmaradás a tagok elköteleződésétől és szorgalmától függ. A Soproni Kékfrankot megalkotó egyesület is pénzügyi problémákkal küzd, 2017 nyarán az Egyesület létjogosultsága is megkérdőjeleződött. Mivel nincs elegendő mennyiségű Kékfrank forgalomban és lassabban forog, mint várták, a HAMI-Összefogunk Egyesület fenntartása nehézkessé vált. A BAGázs Egyesület egyfajta integrációs programként működik, de erősen függ a külső forrásoktól, emiatt a fennmaradása hosszú távon kérdéses.

A kezdeményezések mindegyike a közösség érdekét szolgálja, hiszen ezek célja, hogy a közösség fejlődhessen, valamilyen módon önfenntartóvá vagy versenyképessé válhasson. Ezt különböző módon érhetik el: a munkanélküliség felszámolásával, az integráció elősegítésével, a közösségi önellátással, tudásmegosztással, helyi termékek vásárlásával stb.

Mindegyik valós szükségletekre reagál. A közösségi termelés és a termék-megosztás révén friss élelmiszerrel látják el egymást, a települést és akár annak környezetét. A munkanélküliség felszámolása és a hátrányos helyzetűek integrálása is valós szükséglet. A Soproni Kékfrank pedig a helyi vállalkozók azon szükségletére ad választ, hogy a helyiek az ő termékeiket vásárolják és helyben költsék el pénzüket. A BAGázs Egyesület által lehetővé tett közösségi tanulás, a ProLecsó Program és az Adacs-Bábonny Szociális Szövetkezet, valamint az Ökotanyák Szövetsége és a MÁK által kialakított közösségi termelés és munkamegosztás, valamint termékcsere mind a közösség épülését támogató kezdeményezések. A Soproni Kékfrank turisztikai jelentősége az, ami a lokálpatriotizmust növelheti.

A bemutatott példák igen hasonló tanulságokkal szolgálnak a szakemberek számára. Minden esetben azonosítható olyan tényezőknél a megléte, amelyek nélkül egyetlen alulról jövő kezdeményezés sem tud megvalósulni. Ilyen tényezők a helyi közösség bevonása, a helyi sajátosságok felkutatása és az ezekre történő építkezés. A helyiek bevonása és részvétele nélkül az ilyen típusú projektek megfelelősége megkérdőjelezhetővé válhat. Különösen igaz ez a kisebbségek által lakott településekre, a felzárkóztatásukra irányuló projektek esetében. A kezdeményezések sikerességében kulcsszerepet játszanak a vezetők. Kompetenciájuk, tudatosságuk alapvető hatással bír a projekt végeredményére. Abban az esetben, ha a helyi közösség nem elég erős, vagy nem elég összetartó, egy-egy

kezdemenyezés élére gyakran áll egy szűkebb csoport vagy a helyi önkormányzat, a polgármester vezetésével.

Lányi András ugyanakkor nem ezt tapasztalta, amikor helyi fejlesztési kezdeményezéseket vizsgált az Őrségben. Az Őrség aprófalvas térségeiben e kezdeményezések értelmi szerzői a bevándorló városi értelmiség és nem a helybeliek. A sikeres pályázatok nyomán beinduló kezdeményezések elhaltak a települések érdektelensége miatt. A működő helyi kezdeményezések mögött álló, a helyiek által „gyüttmentként” emlegetett betelepülőket pedig a helyi társadalom nem támogatja. Falusi térségekben sokkal fontosabbnak bizonyult szerinte egy ambiciózus, vezető egyéniség megléte, aki akár a messziről jött emberrel szembeni bizalmatlanságot is le tudja győzni (Lányi, 2010).

Véleményem szerint ugyanakkor az innováció keletkezéséhez elengedhetetlen egy kreatív ember, aki képes a célcsoportot bevonni a projekt formálásába és megvalósításába. Az ismertetett esettanulmányok is jól példázzák, hogy elegendő egy vagy néhány ember, aki a fejlesztést generálja, a közösség többi tagja pedig ezt befogadja és magáévá teszi, együttműködik a megvalósításában.

Viszont nincs egy általános recept a települési, térségi fejlődés beindítására. A helyi adottságoztól és aktivitástól függően a fejlődés motorjául szolgálhat egy szociális szövetkezet, egy közösségfejlesztési modell, helyi pénz, helyi biogazdaság, helyi iskola indítása stb. A fejlődésre törekvő közösségek mindegyike másképpen egyforma. Közös bennük az együttműködési hajlandóság, hiszen a legtöbb esetben a megélhetésre szövetkeznek. Ahogy G. Fekete Éva írja, kész recept nem létezik. „A helyes döntések a belső összefüggések ismeretében és számtalan példa, korábbi tapasztalat birtokában hozhatók meg.” (G. Fekete, 2011).

Horváth Eszter (2013) disszertációjában a települések sikermodelljéről ír, és ehhez kemény, valamint puha tényezőket rendel. Ezen faktorokhoz eszközöket társít és végső célokat. A kemény faktorok közé sorolja a település földrajzi fekvését, intézményi ellátottságát, a helyi gazdasági erőt és helyi erőforrásokat. Ezek a tényezők statisztikai adatokkal jól mérhetőek, hatásuk közvetlenül jelentkezik. A puha faktorok kiemelkedően fontosak, azonban mind mérhetőség, mind a hatásmechanizmusok szempontjából jelentősen különböznek a kemény tényezőktől. A puha faktorok közé sorolható egy település adaptációs képessége a megváltozott gazdasági, társadalmi környezetben és a helyi tudás, amelyet az adaptálódás során felhasználnak. Puha faktor a helyi közösség, amelynek valóban a helyi kezdeményezésű fejlesztések mögött kell állni ahhoz, hogy ténylegesen teljesítsék a kitűzött célokat. Ehhez szorosan kapcsolódik a helyi identitás és kultúra, valamint a helyi hagyományok. Ezeket a tényezőket az alulról jövő kezdeményezések sikertényezőinek is nevezhetjük. Egyértelmű, hogy egy erős közösségnek és közösségi elhatározásnak kell egy bottom-up típusú településfejlesztési kezdeményezés mögött állnia. Amikre ezek a kezdeményezések építkezni tudnak, azok a település erőforrásai, a település hagyományai és a helyi identitás. A megfelelő adaptációs képesség alatt a helyi közösség azon képességét értem, hogy a politikai és jogi környezetnek megfelelően alakítja településfejlesztési stratégiáját, a pénz-

ügyi forrásokért zajló versenyben saját erősségeire építkeznek. Ezt kiegészíteném a hálózati képességekkel (Cooke, 1995), amelyek alatt a reciprocitást, a mások iránti bizalmat, a partneri együttműködési készséget, és a megerősítési képességet értem. A település innovációs potenciálját jelentős részben ezek, a helyi közösséget leíró puha faktorok határozzák meg.

A helyi kezdeményezések társadalmi, valamint gazdasági hasznosságára az áttekintett projektek ugyan nem szolgálnak módszertanilag védhető következtetésekkel, de számos kulcselemet felvonultatnak. A súlyos munkanélküliség által sújtott, hátrányos helyzetű településeken véleményem szerint már az is nagy előrelépésnek tekinthető, hogy a korábban passzív egyének és közösségek aktivizálódnak, hajlandóak tenni a fejlődésért, valamint, hogy beindulnak különféle jövedelmet generáló, kiegészítő kezdeményezések, mint pl. egy közösen művelt biokert.

Fontos, hogy ezek az alulról építkező fejlesztési projektek a központi intézkedések mellett, azokkal párhuzamosan jelennek meg, a területi politikának egyfajta dualitást kölcsönözve. A bemutatott példák arra engednek következtetni, hogy ezek közvetlenül nem kapcsolódnak a területi politikához. A bottom-up kezdeményezések pénzügyi forrásaikat tekintve függetlenek a kormányzattól, így nem rendelkeznek olyan közvetítő intézménnyel, mint a Leader-programok. Ezek eredményeinek kiértékelésére tettek kísérletet kormányzati oldaláról, és a Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (NFM) és a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) megbízásából összeállítottak úgynevezett gyűjtéseket, amelyek jó gyakorlatokat, és ötletadó megoldásokat tartalmaznak, de beintegrálásuk a területi politikába nem történt meg.

Fontos továbbá azt is megjegyezni, hogy ezek a kezdeményezések csak akkor tudnak hosszú távon működni, ha a központi fejlesztési intézkedések nem hatnak ellenében a helyben megfogalmazott szükségleteknek és céloknak. A projektek nem tudnak hosszú távon fenntarthatóvá és működőképesé válni, ha a központi intézkedések nincsenek ezekkel összhangban. G. Fekete Éva szavaival élve, e projektek erős helyi önkormányzati meghatározottsággal rendelkeznek, de emellett többségük függ a külső forrásoktól is. Kiemelten fontosnak tartom tehát a helyi fejlesztési projektek finanszírozásának központilag történő elősegítését, ezek beépítését a központi intézkedésekbe, akár a Leader-programokhoz történő kapcsolásával, de oly módon, hogy a tervezésük és megvalósításuk közben valóban helyben maradjon.

## IRODALOM

- Áldorfai Gy.-Topa Z. (2015) Helyi gazdaság-és vállalkozásfejlesztés. Szemelvénygyűjtemény. Szent István Egyetem. Gödöllő
- Átalakuló Közösségek - Közösségi válaszok a környezeti, energia- és társadalmi válságokra: Szeri Ökotanyák Szövetsége. <http://kozossegek.atalakulo.hu/szeri-okotanyak-szovetsege-szosz-megtekintes> dátuma: 2016.11.20.

- BAGázs Közhasznú Egyesület. <http://www.bagazs.org> megtekintés dátuma: 2017.02.03
- BAGázs Közhasznú Egyesület: Hogyan dolgozunk. <http://www.bagazs.org/kik-vagyunk/hogyan-dolgozunk/> megtekintés dátuma: 2017.02.04
- BAGázs Közhasznú Egyesület: Közérdekű adatok. <http://www.bagazs.org/kik-vagyunk/kozerdeku-adatok/> megtekintés dátuma: 2017.02.04
- Bajmóczy Z. (2011) Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe. Egyetemi jegyzet. Szegedi Tudományegyetem. Szeged
- Céginformáció: Adacs-Bábonny Szociális Szövetkezet. <http://ceginformacio.creditreform.hu/cr9318446221> megtekintés dátuma: 2016.11.05
- Czene Zs.-Ricz J. (2010) *Területfejlesztési füzetek 2. - Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok.* Váti Nonprofit Kft., Budapest
- Cooke, P. (1995) Network Approaches to Regional Innovation and Technology Management. *Technology Management*, 7, 2, 18-30
- Faragó L. (1990) A helyi gazdaságfejlesztés elmélete. *Gazdasági Fórum*, 2, 44-55
- G. Fekete É. (2005) A kultúra funkciói a helyi stratégiákban. Előadás VII. Közművelődési Nyári Egyetemen. Tér Társadalom Kultúra. Szeged. 2005. szeptember. <http://knye.shp.hu/hpc/web.php?a=knye&o=bG8TtnosdH> megtekintve: 2016. 10. 23.
- G. Fekete É. (2001) Együtt – de hogyan? Innovációk a kistérségi fejlesztésekben. *Tér és Társadalom*, 15, 3-4, 39-53
- G. Fekete É. (2011) Gondolatok a „helyi kezdeményezésű gazdaságfejlesztési programok vizsgálata” c. esettanulmány-kötet apropóján. online: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2011/04/g\\_fekete.pdf](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2011/04/g_fekete.pdf) megtekintve: 2017.08.10.
- Helmecci I.-Kóczán G. (2011) A „helyi pénznek” nevezett utalványokról. *MNB Szemle*, 2011. április, 30-43
- Horváth E. (2013) *Kicsik között a legkisebbek - A törpefalvak sikerének kulcstényezői.* Doktori Értekezés. Széchenyi István Egyetem, Győr
- Inspi-ráció Egyesület (2014) Közösségek felé. p. 23. <http://www.inspi-racio.hu/index.php/koezoessegi-vallalkozas/koezoessegi-kutatas/zaro-tanulmany> megtekintés dátuma: 2016. 11.13.
- Jacsó E. (2013) *Helyi pénzek.* HUMUSZ Szövetség. Budapest
- Katonáné Kovács J.-Bótné Horváth N. (2013) *Közösségfejlesztés.* Jegyzet. Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen
- KÖVET: Másért Vállalkozók. <http://www.koet.hu/tudasbazis/masert-vallalkozok/masert-vallalkozok-30-beszelgetes-meszaros-zsuzsa-kozossegefejlesztovel> megtekintés dátuma: 2016.11.20
- Közösségi Kezdeményezések: Adacs-Bábonny Szociális Szövetkezet. [http://kokemeny.hu/kokemenyek/adacs-babony\\_szocialis\\_szovetkezet.214.html?pageid=22](http://kokemeny.hu/kokemenyek/adacs-babony_szocialis_szovetkezet.214.html?pageid=22) megtekintés dátuma: 2016.11.07
- Lányi A. (2010) Miért fenntarthatatlan, ami fenntartható? – a környezetbarát gazdálkodás és a közösségi vállalkozás esélyei egy aprófalvas régióban. In: Fülöp S. (2011): *Beszámoló a jövő nemzedékek országgyűlési biztosának 2010. évi tevékenységéről.* online: [http://beszamolo2010.jno.hu/cd/fuggelekek/2\\_kutatasok\\_eredmenyei/lanyi\\_orseg.pdf](http://beszamolo2010.jno.hu/cd/fuggelekek/2_kutatasok_eredmenyei/lanyi_orseg.pdf) megtekintve: 2017.08.15.
- László M. – Kőszegfalvi Gy. (2007) A településfejlesztés cél-és eszközrendszere. In: László M. – Pap N. (szerk.): *Bevezetés a terület-és településfejlesztésbe.* Lomart, Pécs, 63-68

- Norberg-Hodges, H. (2000) Hozzuk a gazdaságot haza! Egy helyhez kötődő kultúra felé. In: Lányi A. (szerk.): *Természet és szabadság*. Osiris Kiadó, Budapest, 258-263
- Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal: *Helyi gazdaságfejlesztés, ötletadó gyakorlatok*. online: <https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/gazdasagfejlesztes/helyi-gazdasag-fejlesztes/otletado-megoldasok-es-jo-gyakorlatok/prolecso-programmegtekintes> dátuma: 2016.12.05.
- Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer: Helyzet-Tér-Kép. [www.teir.hu](http://www.teir.hu) megtekintés dátuma: 2016.11.04.
- Perkovácz T. (2010) *Sopron és vonzáskörzetének fizetési eszköze a KÉKFRANK utalvány*. [http://www.kekfrank.hu/letoltes/fizeto\\_eszkozunk\\_a\\_kekfrank.pdf](http://www.kekfrank.hu/letoltes/fizeto_eszkozunk_a_kekfrank.pdf) megtekintés dátuma: 2017.01.20
- Pillangó Komplex Térségi Fejlesztések: Pro Lecsó Program. <http://www.bffd.hu/pro-lecso/ismerteto> megtekintés dátuma: 2016. 12.10.
- Póla P. (2014) Helyi erőforrások, vidékfejlesztési stratégiák. In: Lukovics M., Zuti B. (szerk.): *A területi fejlődés dilemmái*. SZTE Gazdaságtudományi Kar. Szeged, 267-276
- Rechnitzer J.-Smahó M. (2011) *Területi politika*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Szabadföld: Támogatás nélkül is van élet. [http://www.szabadfold.hu/aktualis/tamogatas\\_nelkul\\_is\\_van\\_elet](http://www.szabadfold.hu/aktualis/tamogatas_nelkul_is_van_elet) megtekintés dátuma: 2016.11.30
- 2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról



## A magyarországi Leader Program eredményessége a 2007-2013-as tervezési időszakban

Vinkóczi Tamás: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális-és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (vinkoczi.tamas@sze.hu)

---



**Absztrakt:** Az Európai Unió által ajánlott eszközrendszert minden európai országnak érdemes kipróbálni, illetve alkalmazni sajátos körülményeikre kihegyezve. A vidékfejlesztés gyakorlata sem lehet kivétel ezen ötletek átvétele, elsajátítása kapcsán. Teljes mértékben lemásolni a mások által használt folyamatot a legtöbb esetben persze nem szerencsés, hiszen minden nemzet, minden ország eltérő problémákkal küzd, illetve értékrendszerük sem azonos. Az alapötlet átvétele és annak sajátos igényekhez való igazítása az, ami elvárás lehet az efféle rendszerek adaptálásához. A művelet során számos nehézségbe ütközhetünk ugyan, de az erre irányuló irodalmak, a korábbi évek gyakorlati eredményei, illetve más országok tapasztalatai segítséget nyújtanak számunkra.

Kutatásommal szeretném feltárni, hogy a Magyarországi Leader rendszer mennyiben tér el az Európai Számvevőszék, illetve a témát kutató szakemberek és érintettek javaslataitól, elképzeléseitől. A máig erősnek tekinthető központosított rendszerekből adódóan, valamint az alulról felfelé építkező fejlesztések alacsony számának köszönhetően úgy vélem, hogy hazánk még a fejlődés útján áll ezen a téren. Elemzésen során kitérek a Leaderek egyesületi formában való működésének előnyeire, illetve térbeli átrendeződésük és számuk időbeli változására, hiszen ezek a tényezők működésüket nagymértékben befolyásolják. A 2007-2013-as időszakot alapul véve megvizsgálom a Leaderek által pályázatokra kiosztott támogatások településenkénti átlagos értékét. Az egyesületek által alkalmazott adatközlési módszertan tapasztalataim alapján nem egységes. A vidékfejlesztés alulról felfelé való megvalósulását a IV. tengelynek kellene biztosítania, hazánkban azonban a III. tengellyel szoros összeköttetésben valósul ez meg. Ennek következtében az egyesületek támogatási összegeiket néhol tengelyenként összesítve, néhol különválasztva tüntetik fel. Adatgyűjtésem során ezért az összesített adatokat részesítettem előnyben, mivel a III. tengely lényegében a nagyobb volumenű projektek támogatását segítette elő.

Fontosnak tartom azokat a fórumokat, ahol az érintettek értesülhetnek az aktuális szabályokról, pályázati lehetőségekről, határidőkről, hiszen ezek ismerete megkönnyíti a pozitívan elbíráható pályázatok elkészítését. Hazánkban az Integrált Közösségi és Szolgáltató Terek remek lehetőséget adnak az informálódásra, így ezek térbeli elhelyezkedését és számát is figyelembe vettem kutatásom során. A 2007-2013-as időszak áttekintését követően röviden kitérek a már folyó 2014-2020-as tervezési időszakra is, mivel a 2016-2017-es években elkészültek a Leaderek legújabb Helyi Fejlesztési Stratégiái.

Kulcsszavak: helyi fejlesztési stratégia, leader megközelítés, vidékfejlesztés

Abstract: The toolkit system recommended by the European Union proves to be wise to be applied by all the member states featuring their special needs and conditions. The field of rural development wouldn't meant to be an exception from adopting and applying these ideas, either. Naturally, the sheer copying of others' strategies and best practices would not be advised and fortunate, too, since every nation and country faces different challenges, problems and their value systems might also differ. Adopting the base idea and adjusting it to the local special needs should be a primary expectation when applying systems like these. We may encounter several difficulties along the process, though the set of experiences, practical results, special references of previous years and from other countries can be of great help for us.

The study would like to reveal the differences of the Hungarian Leader system from the ideas, concepts, recommendations of various experts in the field as well as of the European Court of Auditors. Taken the highly centralised Hungarian system, and the low number of bottom-up grassroot development initiatives, I consider our country staying at the beginning of the development roadmap in this matter. Through my analysis I tend to highlight upon the advantages of Leaders organised in associate legal forms furthermore on the time-scale and regional restructuring changes of their numbers, since all these factors do affect their operations, significantly. Taken the 2007-2013 planning period, I will examine the value of the support grants provided by the Leaders in average concerning the settlements. I experienced major differences in the methodology of data-sharing practices of the associations. The bottom-up grassroot rural development projects should be implemented with the support of the IVth axis, however in Hungary these are closely tied and accomplished through axis III. As a result, the associations tend to display their grant amounts totalled along the axis and sometimes even separated from it. Therefore, along my data mining process I preferred the summed-up data, since, basically, the support and achievement of the greater projects proved to be facilitated by axis III.

I consider important those forums where the people involved can be informed about the various project applications, deadlines, since being familiar with these details may contribute to the preparation of more successful project applications. In our country, the Integrated Community and Informational Service Areas do provide outstanding opportunities for gaining information, thus I have also taken into consideration the regional locations and number of such places in my research. After presenting the 2007-2013 planning period, I would also briefly touch on the 2014-2020 planning period, since the newest Local Development Strategies of the Leaders were elaborated along 2016-2017.

Keywords: local development strategy, leader approach, rural development

## BEVEZETÉS

A Helyi Akciócsoportok manapság fontos részei kellene, hogy legyenek a vidékfejlesztésnek, hiszen nélkülözhetetlen a hely specifikus projektek megvalósításának támogatása a társadalmi elégedettség és a gazdasági sikeresség növelésének érdekében. Magyarországi működésük áttekintése előtt azonban fontosnak tartom bemutatni a Leader megközelítés Európai Unió gyakorlatára szerinti működési elvét.

A vidékfejlesztés négy tengely mentén valósult meg, ezek közül az első három intézkedéseket, illetve javaslatokat fogalmaz meg többek között az innovációt, mezőgazdaságot, környezet és életminőség javítást előtérbe helyezve. A negyedik tengely pedig a Leader megközelítés alkalmazását, annak megvalósíthatóságát hivatott előkészíteni. Az akciócsoportok létrejöttét a helyi köz- és magán-szféra társulásai teszik lehetővé, így jogi értelemben vett egyesületi formában vidékfejlesztési feladataikat aluról felfelé jövő kezdeményezések megvalósításával hajtják végre. A Helyi Akciócsoportok a vidékfejlesztési stratégiában megfogalmazott mértékű támogatásokat kaphatnak, amiket az általuk kialakított stratégiai tervek megvalósítását célzó projektekre fordíthatnak. A Leader megközelítés hét fő sajátossága tekinthető át az 1. ábrán, melyen látszik, hogy egy több szektort érintő, integrációt és együttműködést igénylő tervezési és végrehajtási megközelítésről van szó az Európai Számvevőszék elgondolása szerint (Európai Számvevőszék, 2010).

1. ábra: A Leader megközelítések hét fő sajátossága



Forrás: Európai Számvevőszék (2010), 8. o.

A Leader Helyi Akciócsoportok fogalmát hazánkban a 122/2009. (IX. 17.) FVM rendelet határozza meg a következők szerint: „...az Irányító Hatóság ... által az előzetesen elismert vidékfejlesztési akciócsoportok közül az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról szóló 1698/2005/EK tanácsi rendelet 3. és 4. tengelyének keretében megalakuló helyi akciócsoportok elismerési rendjével kapcsolatos egyes kérdésekről szóló 93/2007. (VIII. 29.) FVM rendelet alapján kiválasztott, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból (EMVA) nyújtandó vidékfejlesztési támogatásról szóló, 2005. szeptember 20-i 1698/2005/EK tanácsi rendelet ... 62. cikkének megfelelő helyi közösség.” (122/2009. FVM rendelet) Fontos figyelembe vennünk az említett fogalom mellett a negyedik tengely, továbbá a Leader megközelítés és a Leader program definícióját, melyek az Európai Unió 2010-es kiadványa szerint a következőképpen fogalmazódtak meg:

- Negyedik tengely: „A 2007-2013-as programozási időszakban a vidékfejlesztés négy tengely mentén valósul meg, melyek mindegyike összefüggő intézkedéscsomagot alkot. A negyedik tengely a Leader megközelítés” (Európai Számvevőszék, 2010, 5).
- Leader megközelítés: „Olyan módszer az uniós vidékfejlesztési politika céljainak megvalósítására, amely a hagyományos, fentről lefelé irányuló megközelítés helyett alulról felfelé építkezik. A LEADER francia mozaikszó, melynek jelentése: „közösségi kezdeményezés a vidék gazdasági fejlesztése érdekében” (Európai Számvevőszék, 2010, 5).
- Leader program: „A Leader-megközelítés megtervezését és gyakorlatba ültetését szolgáló, a tagállam által előkészített és a Bizottság által jóváhagyott dokumentum” (Európai Számvevőszék, 2010, 5).

Láthatjuk, hogy a megközelítés, magának az elvnek a működését tartalmazza, amely egy, a centralizált jellegtől eltérő fejlesztési lehetőséget kínál a vidéki térségek számára. A program pedig az ország vidékfejlesztését összefogó dokumentum, mely a Leader megközelítés módszertanát is magába kellene foglalja. Országunkban Új Magyarország Vidékfejlesztési Programként ismert, amely hét éves időtartamú tervezési időszakokra határozza meg a hazai vidékfejlesztés irányvonalait, támogatási területeit és a kiosztható szubvenciók mértékét. Magyarországon a Régiók Bizottsága a 2007-2013-as tervezési időszak kritikájaként fogalmazta meg, hogy: „sajnálatosnak tartja, hogy a rendeletben a LEADER szerepe nem világos. A LEADER egyrészt a 4.2. cikkben negyedik kiemelt célkitűzésként, másrészt az első három kiemelt célkitűzés elérésére hozott intézkedések megvalósításának módszertanaként került meghatározásra. A Régiók Bizottsága ösztönzi, hogy a LEADER megkapja a neki járó helyet, mint külön súlyponti tengely, hasonlóan az INTERREG által a regionális politikában betöltött szerephez. A LEADER módszeres beépítése az összes területbe azt a veszélyt rejti magában, hogy ennek a koncepciónak az egyedisége és hozzáadott értéke elvész” (Régiók Bizottsága 2005). Hazánkban a negyedik tengelyen túl a harmadik tengely támogatás kiosztásának egy része is a Leader

megközelítés alapján történik (volgyvidek.hu, korosokvolgye.hu), olvashatjuk több Leader Akciócsoport honlapján. Azt gondolom, hogy a vidékfejlesztési programban előre meghatározott támogatási keretek szélesebb körű felhasználására kerülhet sor ennek következtében, így ezt pozitívumként könyvelhetjük el. A Leader programokkal kapcsolatosan Riszikai Csaba, regionális fejlesztésekkel foglalkozó kutató úgy vélekedik, hogy – az emberi tényezőből adódóan – az előkészítő szakaszban nem volt elegendő külső forrás a szükséges – pl. elemzési, tervezési – feladatok teljeskörű lebonyolításához. Kiemeli emellett a politikai pártok túlzott részvételét a programban, mely elképzelésre a Leader térségek és a választó körzetek közötti párhuzam alapján következtet (Riszikai, 2009). A külső hatások tehát befolyásolták a magyar Leader program működését, azonban a Helyi Akciócsoportok a harmadik és negyedik tengely együttműködése által nagyobb vidéki projektek megvalósítását is lehetővé tették a 2007-2013-as időszakban. A negyedik tengely forrásait kétféle részre bonthatjuk, egyrészt fejlesztési, másrészt működési forrásokra (Mezőföldi Híd Térségfejlesztő Egyesület, 2011). A Leaderek fejlesztési forrásai önálló projekt-támogatásokként kezelendők, így nem vonhatók össze a harmadik tengely támogatásaival, mivel az Európai Bizottság tiltja a projektek kettős finanszírozását. A működési források a Leader egyesületek fenntartható működését, intézményi létét és az általuk foglalkoztatottak bérezését kell, hogy fedezzék. A negyedik tengely forrásai tehát nagyrészt a működés kereteit biztosítják, de ezen felül kisebb projektek támogatására is lehetőségük nyílik ezáltal. Alátámasztja ezt az a tény is, hogy kapnak pénzügyi támogatást stratégiáik kialakítására, melyek a tervezési időszakok egyesületenként eltérő célrendszereit hivatottak bemutatni. Az 1. táblázatban áttekinthető, hogy az Új Magyarország Vidékfejlesztési Program miként foglalja össze a harmadik és negyedik tengely stratégiájának összefüggésrendszerét.

1. táblázat: A harmadik és negyedik tengely stratégiájának összegzése

Általános cél (tengely)	Közösségi prioritások	Nemzeti prioritás	Beavatkozási akciók
Az életminőség javítása a vidéki térségekben és a gazdasági tevékenységek diverzifikációjának elősegítése	Munkahelyteremtés és a növekedés feltételeinek kialakítás	A gazdasági fejlődés elősegítése és az életminőség javítása a vidéki térségeken, illetve a természeti és kulturális örökség megőrzése	A diverzifikáció, mikroállalkozások és turizmus természeti és kulturális örökségre épülő támogatása
			Az alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés javítása és a természeti és kulturális örökség megőrzése (falumegújítás)
	A kormányzás javítása	A kistérségi szintű kormányzás elősegítése	A helyi kapacitásépítés támogatása
		A LEADER csoportok erősítése és támogatása	

Forrás: Új Magyarország Vidékfejlesztési Program, 2007-2013, 82. o.

Fontosnak látom kiemelni, hogy a dokumentum szerint a Leader programokban a harmadik tengely célkitűzései a leghangsúlyosabbak, de az akciócsoportoknak emellett az első és második tengely céljait is szem előtt kell tartaniuk (ÚMVP, 2007). Az 1. táblázat tükrözi a harmadik és negyedik tengely szoros kapcsolatát, így látszik, hogy a harmadik tengely végzi a nagyszabású, fontosabb projektek kiválasztási és támogatási folyamatának a lebonyolítását. A negyedik tengely pedig főként a intézményi kereteket biztosítja a projektek kiválasztásához és megvalósításához.

A harmadik és negyedik tengely közreműködésével meg kell valósítani a helyi fejlesztési stratégiákat, amihez az utóbbi hozzájárul a hazai és nemzetközi térségek közötti együttműködések megteremtésével, illetve a működéshez és készségek elsajátításához kapcsolódó költségek biztosításával. Az összetett fejlesztések (pl. mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, környezeti adottságok, vidéki gazdaság) kisebb mértékű támogatását, előre haladását kell, hogy preferálja egyéb együttműködést és intézményi keretet biztosító kötelezettségei mellett. A harmadik tengely a vidéki életminőség javításával, biztonságos megélhetéshez való hozzájárulásával egészíti ki a negyedik tengely támogatási keretét. A turisztikai tevékenységek ösztönzése, a falumegújítás elősegítése (ÚMVP 2007) csak néhány támogatási területe ezen tengelynek, melyeknek már az elnevezése is magasabb támogatási összegekre, nagyobb projektek megvalósítására enged következtetni. A tengelyek közötti összefüggések megismerését követően térjünk át a 2007-2013-as tervezési időszak elemzésére, kitérve az eddig elvégzett kutatások megállapításainak áttekintésére.

### A 2007-2013-AS IDŐSZAK TAPASZTALATAI

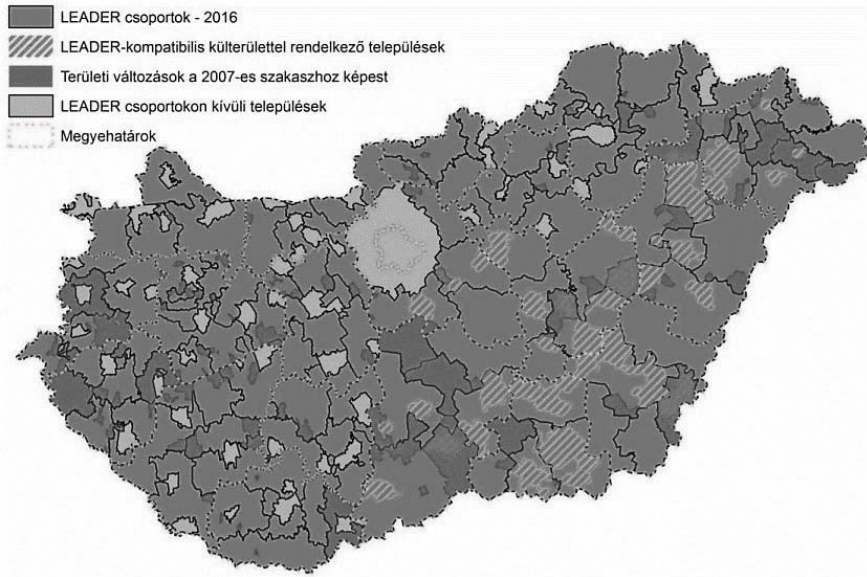
A 2007-2013-as tervezési időszakra vonatkozó vizsgálatok kapcsán Baranya megyében arra a következtetésre jutottak, hogy a központi hatalom túlsúlyba került a Leader programban. Hazánkban a program végrehajtása túlzottan szigorú keretek között zajlik, ami az akciócsoportok létrehozása mellett igaz a stratégia kidolgozásának módszertanára is. Az erős szabályozottság következtében a Leader programra is a felülről vezérelt jelleg vált jellemzővé, ráadásul a megvalósítás folyamata erőteljes állami kontroll alatt áll (Póla et al., 2015). A folyóiratcikk szerzői, Póla Péter et al. a következőképpen fogalmaztak a Leader program központított jellegét illetően: *„Az állam e tekintetben jelentősen csorbította a LEADER alulról felfelé építkező (bottom-up) jellegét, és olyan vidékfejlesztési tervezési eszközzé alakította át azt, amely a központi hatalom elvárásai szerint működik”* (Póla et al. 2015, 178).

Az alulról felfelé való építkezés úgy vélem a vidékfejlesztés egy fontos alapvetése kellene, hogy legyen, nélküle ugyanis elvesznek a program általam legfőbbnek vélt előnyei. A korábban bemutatott – az Európai Számvevőszék által 2010-ben megfogalmazott – Leader megközelítés sajátosságai emiatt Magyarországon nem tudnak megfelelően érvényesülni. Kovács et al. gondolatai nyomán fontos

megemlíteni, hogy a hazai Leaderek működésének problémáit ezen elvek háttérbe szorítása nyomán tapasztaljuk, minek következtében a program a decentralizáció helyett a központosítás erősödését okozza. Azt is érdemes figyelembe venni a Leaderek kapcsán, hogy a klasszikus módszertan csakis úgy valósulhatna meg, ha rugalmasan, szabadon hozhatnának döntést és a jelenlegi centralizált, túlszabályozott működés háttérbe szorulna (Kovács et al. 2010). Az Európai Unió elképzeléseken túl megemlíthetők a szakirodalmak is, melyek között Shortall et al. szintén a Leader programoknak – egy másik megközelítés mentén – az alulról felfelé történő kezdeményezések társadalmi kirekesztettség csökkentő hatásait emeli ki (Shortall et al. 1998). Fontosnak tartanám, hogy a Leader kezdeményezés az uniós, illetve hazai kutatói elképzelések mentén működjön, kiemelve Fodor et al. 2006-os megállapítását ezzel összefüggésben, miszerint a helyiek saját maguk döntenek a helyi fejlesztésekről, melyek az adott terület és lakosság igényeihez igazodnak (Fodor et al. 2006).

Az említett döntéshozással kapcsolatosan mindenképpen megemlíthetők Dr. Patkós Csaba meglátásai. Véleménye szerint a Helyi Akciócsoportok megfelelő működésének fontos feltétele a folyamatos működés, hiszen a bizalmi kapcsolatok kialakításának egyik alapfeltétele ez, akár területi, akár szimbolikus, akár intézményi keretben beszélünk a Leaderek együttműködésének színteréről. A 2000-2006 közötti időszakban „Leader +”-ként ismert, kísérleti program folytatásában a korábbi HACS-ok jelentős része már nem vett részt, így az említett folyamatos működés már itt is nehézségekbe ütközött. A 2007-es időszak kezdetével ismét változás történt a Leaderek területiségét illetően, mivel a települések integrálásával nagy méretűvé duzzadt az említett együttműködések kiterjedése. A méretbeli növekedés problémák forrása lett, hiszen a kis méretből adódó előnyök kihasználása így megkérdőjelezhetővé vált, illetve a kevés tapasztalattal rendelkező helyi menedzsment szervezeteket az integráció levezénylése nehéz helyzetbe hozta. Az ezt követő, 2016-ban induló ciklus regionális kontextusában a legnagyobb változást az a kormányzati döntés okozta, miszerint a csoportoknak meg lett tiltva a megyehatárokon való átívelés. A változás eredményeképpen számos – addig sikeresen működő – partnerségi együttműködés véget ért, illetve átszervezések is történtek ezen a téren, így néhány korábban jólműködő HACS megszűnt és új jött létre helyette. A területi dimenzió kapcsán megemlíthetők még azok a városok, melyek csupán külterületükkel járulnak hozzá az akciócsoportok munkájához. Életkörülményeket javító szerepük kapcsán főként az Alföld szegényebb térségeiben lenne fontos tevékenységükkel való hozzájárulásuk a HACS-ok működéséhez (Patkós, 2016). A 2. ábrán áttekinthetjük az említett változásokat 2007 és 2013 között, valamint a 2016-os ciklus hatását a Leaderek területi megoszlására.

2. ábra: A Leaderok területi elhelyezkedése, 2007-2016



Forrás: Patkós, 2016, 11

A 2007-2013-as időszak átláthatóságát segítő, az akciócsoportok, illetve a kedvezményezett települések és népességük számának pontos, régiókénti megoszlását tartalmazza a 2. táblázat.

2. táblázat: Helyi Akciócsoportok számának megoszlása Magyarországon (2007)

Régió	Helyi akciócsoport (db)	Kedvezményezett települések	
		Száma (db)	Népessége (fő)
Észak-Alföld	17	382	1 020 290
Észak-Magyarország	16	596	744 502
Dél-Dunántúl	15	647	539 408
Dél-Alföld	14	252	789 487
Közép-Dunántúl	14	389	559 926
Nyugat-Dunántúl	13	646	518 060
Közép-Magyarország	7	107	284 619
Magyarország összesen	96	3 019	4 456 292

Forrás: <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/debrecenvidekfejl.pdf> (6. o.)  
Letöltve: 2016.12.11.



A sorrend felállítása során az akciócsoportok számát vettem alapul, hogy láthassuk, vajon a fejletlenebb régiókban található-e több akciócsoport. Hazánkban az északi és déli területek számítanak gazdaságilag a legkevésbé fejletnek, így gondolatmenetemet alátámasztja a 2. táblázat, hiszen kis eltéréssel ugyan, de az elmaradotabb régiókban több helyi akciócsoport található. Ennek eloszlására természetesen a gazdasági tényezőkön túl az érintett település fejlettsége és népességszáma is hatással van. A 2007-es Leader program regisztrációs időszakának végétével már hazánk településeinek több, mint 95%-a, a népességnek pedig közel 45%-a lett érintett Leaderben (KSH, 2009). Ennek köszönhetően a fejlesztések számának növekedése volt valószínűsíthető, azonban ennek megvalósulását bizonyos akadályozó tényezők (pl. főként háttérfeladatok ellátása) sajnálatosan meggátolták.

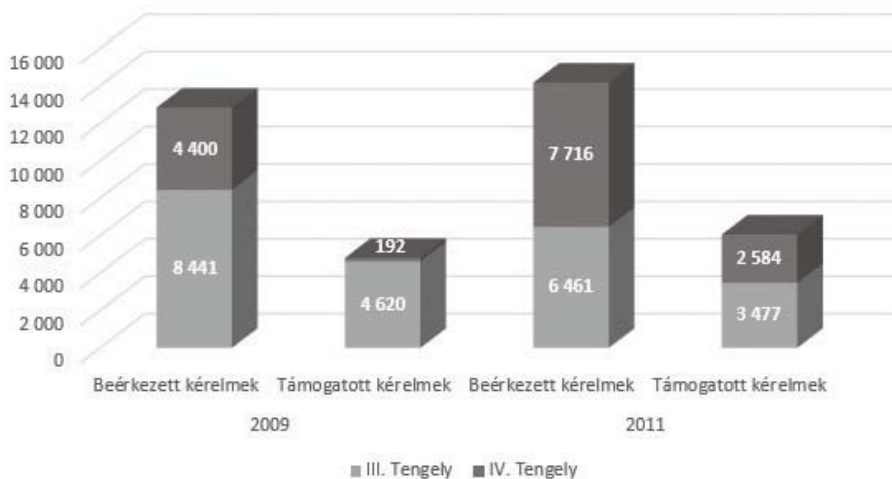
Az akciócsoportokra jellemző egyesületi, konzorciumi szerveződés alacsony szinten jön létre, ezáltal közelebb áll a megvalósítási szinthez, mint az első és második. tervezési tengely. Az egyesületi forma lehetővé teszi a korlátozásmentes tagfelvételt, a gyors alapíthatóságot, illetve hozzájárul a tagok szerepének kulcsfontosságú tényezőként való megjelenéséhez. A tervezés és megvalósítás alacsony szintről felfelé történő végrehajtása ezen szempontból kiváló lehetőség lehetne a vidéki települések számára. Hazánkban a harmadik tengely terveinek megvalósítása részben horizontálisan, részben vertikálisan – helyi vidékfejlesztési stratégiák által – történik, ebből kifolyólag a Leader HACS-ok is érintettek ezek végrehajtásában. A negyedik tengely által támogatott projektek nagyrészt a munkahelyteremtésre, közbiztonság javításra, közösségfejlesztésre fókuszálnak. Az akciócsoport civil szervezetek, települési önkormányzatok, illetve vállalkozások együttműködésével jön létre, így a köz, civil és üzleti szféra szinergiája a legjobb stratégiák kialakítását tenné lehetővé. A 2007-2013-as időszakban 96 darab Helyi Akciócsoport működött országszerte. Mindegyikük helyi vidékfejlesztési stratégiát dolgozott ki annak érdekében, hogy körülrajzolódjanak az általuk lehatárolt területek legfontosabb tényezői (EMVA, 2007).

A Leader egyesületek működését vizsgálva kihagyhatatlan annak áttekintése, hogy az önkormányzatok, civil szervezetek és vállalkozások milyen arányt képviselnek az akciócsoportok tagságának összetételében. Átlagos magyar helyi közösségre vetítve a három szféra nagyjából azonos arányban jelenik meg a felépítést illetően, illetve néhol a vállalatok kisebb arányt képviselnek (Patkós, 2016). Az egyesületekre vonatkozó előírás szerint a közszféra szereplői – az arányokat tekintve – nem haladhatják meg az egyesülés tagjainak a 40%-át (Pannónia Kincse Leader Egyesület).

A következőkben bemutatásra kerül, hogy a Leaderekhez köthető tengelyek (III., IV.) 2007 és 2013 között – támogatási időszakonként – hány darab kérelmet nyújtottak be, illetve ezek közül hányat bíráltak el támogatandónak. A 3. ábra szemlélteti a két tengely 2007-2009-ig és a 2009-2011-ig benyújtott támogatási kérelmeinek számát. A 3. ábra egyik legfőbb mondanivalója, hogy a negyedik tengely által beadott és támogatott kérelmek száma miként alakult, hiszen a 2009-ben beérkezettek csupán 4,4%-a jelent meg támogatott kérelemként az Új Magyarország

Vidékfejlesztési Stratégia monitoring jelentése szerint. 2010-re valamelyest javult ez az arány, de ekkor is csak kérelmeik 23%-a kapott pozitív elbírálást. Ezzel szemben a harmadik tengely mindkét évben több mint 50%-os támogatott kérelemarányal rendelkezett. A jelentésben ugyan kiemelik, hogy a kérelemszámmal kapcsolatos adatok feltöltése a Helyi Akciócsoportok által történik, de úgy vélem, hogy ez csak a megbízhatóbb adatforrásként való kezelését erősíti.

3. ábra: A harmadik és negyedik tengely támogatási kérelmeinek száma (db)



Forrás: Saját szerkesztés az ÚMVST 2007-2013 Stratégiai Monitoring Jelentéseinek adatai alapján<sup>[1] [2]</sup>

Tekintsük meg a 3. táblázatban, hogyan tervezték a támogatások kiosztását az Új Magyarország Vidékfejlesztési Programban. Szembetűnő, hogy a konkrét vonatkozási területhez (falu, város, kistérség) közelebb fekvő tengelyeknek jóval alacsonyabb összegű kereteket terveztek. Kiemeltem az aluról felfelé jövő vidékfejlesztési kezdeményezések végrehajtását segítő szinteket, melyek a tervezett teljes összeg 19%-át kellett, hogy lehívhassák a program szerint. Érezhető, hogy ez a felosztás nem kedvez az aluról jövő javaslatoknak, inkább a magasabb szintű intézkedési tervek bizonyos mértékű lefelé áramlását részesíti előnyben.

[1] [http://umvp.kormany.hu/download/e/1d/50000/%C3%9AMVST\\_SMJ\\_2012.pdf](http://umvp.kormany.hu/download/e/1d/50000/%C3%9AMVST_SMJ_2012.pdf) (Letöltve: 2016.12.09.)

[2] [http://umvp.kormany.hu/download/d/3d/40000/%C3%9AMVST\\_SMJ\\_2010.pdf](http://umvp.kormany.hu/download/d/3d/40000/%C3%9AMVST_SMJ_2010.pdf) (Letöltve: 2016.12.09.)

3. táblázat: Az ÚMVP 2007-2013 tervezett támogatási összegei tengely bontásban (Euró, %)

Tengely	Teljes közpénzből történő hozzájárulás (Euró)	Az EMVA hozzájárulás átlagos mértéke (%)	Az EMVA hozzájárulás összege (Euró)
Tengely	2 366 378 274	71,77%	1 698 357 613
Tengely	1 626 706 126	76,86%	1 250 219 555
Tengely	690 690 802	71,77%	495 711 102
Tengely	272 355 669	76,86%	209 321 387
Technikai segítségnyújtás	202 978 313	75,00%	152 233 735
Összesen	5 159 109 184	73,80%	3 805 843 392

Forrás: Új Magyarország Vidékfejlesztési Program 2007-2013 (432. old.)

Véleményem szerint ez a fajta hozzáállás a vidékfejlesztés számára nem túl kedvező, hiszen adott településen tudják a legjobban megállapítani azt, hogy ott milyen fejlesztésekre lenne szükség.

### A TÁMOGATÁSOK MÉRTÉKE A 2007-2013-AS IDŐSZAKBAN

Nézzük meg a 2007-2013-as időszak néhány Leader egyesülés bevonásával megvalósított projekt eredményét a 4. táblázatban, feltárva, hogy mégis milyen volumenű beruházásokra kell gondolnunk, ha a harmadik, illetve negyedik tengely támogatásairól beszélünk.

4. táblázat: A Leader Egyesületek segítségével megvalósított projektek és támogatási összegük (Ft)

Leader egyesület	Projekt cél	Tengely	Támogatási összeg
Abaúj Leader Egyesület*	Abaúji civilek megerősítése a szervezet fejlesztés eszközével	IV.	21 336 000 Ft
Abaúj Leader Egyesület	Mobil vágó és műsorkészítő konténer	III.	22 685 000 Ft
Dél-borsodi LEADER Egyesület**	Polgárőr Egyesület technikai feltételeinek javítása	IV.	1 997 710 Ft
Dél-borsodi LEADER Egyesület	Művelődési ház felújítása	III.	19 374 021 Ft
Mezőföldi Híd Térségfejlesztő Egyesület ***	Játszóház létesítése	IV.	10 000 000 Ft
Mezőföldi Híd Térségfejlesztő Egyesület	Perkáta Életút projekt	III.	35 493 016 Ft
Pannónia Kincse Egyesület ****	Új térségi rendezvény a PKLE területén Nyúlón	IV.	4 990 000 Ft
Pannónia Kincse Egyesület	Hagyományörző turisztikai tér kialakítása	III.	21 736 553 Ft

Forrás: Saját szerkesztés az egyesületek honlapjain található adatok alapján (lásd lábjegyzet)

A 4. táblázat alapján elmondható, hogy a negyedik tengelyre jellemző kisebb projektek általában 10 millió Ft alatti összegből valósulnak meg, közülük csak néhány komolyabb (park, tér kialakítása) haladja meg ezt az értéket. Gyakran kisebb megmozdulások, rendezvények szervezését támogatják az egyesületek, máskor pedig szálláshelyek, vendéglátóhelyek felújítását segítik elő. A korábban látott magasszámú kérelemleadásból adódik, hogy az akciócsoportok próbálnak ugyan több támogatást szerezni, de ez nem feltétlenül valósul meg a fentről jövő kezdeményezések erősebb befolyásának következtében. Az említett támogatási formákon túl különböző cégek, mikro vállalatok projektjeinek, fejlesztésének, létrehozásának, felújításainak a segítése is szerepel az akciócsoportok feladatai között.

A tengelyek egyes projekt támogatási összegeinek a különbségei is szembetűnők a 4. táblázatban, ami alátámasztja súlyuk kiemelt szerepét. A Leader támogatási összegeket jobban áttekinthetővé szeretném tenni a települések átlagos támogatottságának szemléltetésével a 4. ábrán. Az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer sajnálatosan csak a székhelyek szintjén tartalmazza az adatokat, így a felhasználás helyére nem ad rálátást. Az adatgyűjtés során

\* <http://www.abaujleader.hu/palyazatok/> (Letöltve: 2016.12.08.)

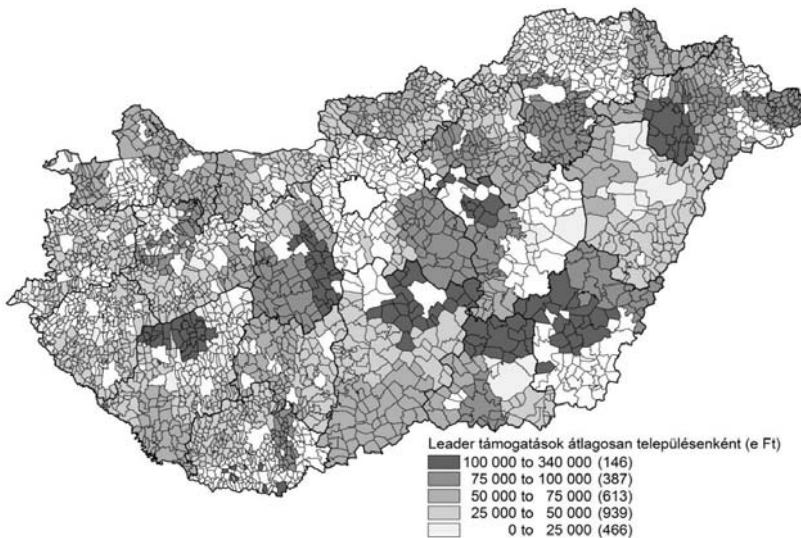
\*\* <http://www.dble.hu/images/stories/hirek/2014/daranyi3.pdf> (Letöltve: 2016.12.08.)

\*\*\* [http://www.mezofoldihid.hu/index.php?page=menu\\_205](http://www.mezofoldihid.hu/index.php?page=menu_205) (Letöltve: 2016.12.08.)

\*\*\*\* [http://pkle.hu/docs/III.tengely\\_TK1\\_osszes.pdf](http://pkle.hu/docs/III.tengely_TK1_osszes.pdf) (Letöltve: 2016.12.08.)

ezért elsődlegesen az egyesületi honlapokon szereplő 2007-2013-as időszakra vonatkozólag feltüntetett, támogatást nyert projektek – megvalósítás helyére vonatkozó – adatait részesítettem előnyben. Amennyiben ez nem volt elérhető, a Helyi Fejlesztési Stratégiában szereplő összegeket használtam fel. Mindösszesen 96 egyesület elnyert támogatási összegét vizsgáltam, azonban 10 esetében nem találtam semmilyen formában erre utaló adatot. Az áttekintett honlapok a harmadik és negyedik tengely támogatási összegeit hol összesítve, hol külön kezelték, így ezek összevont ábrázolását tartottam ideálisnak a vizsgálataim során. Munkavégzésem alatt rá kellett jöjjek, hogy a Leader egyesületek adatrögzítésének egységesítése, ezáltal munkásságuk nyomon követhetőségének leegyszerűsítése fontos részét kell, hogy képezze a Vidékfejlesztési Stratégiát kialakító szervek munkájának.

4. ábra: Leader támogatások átlagosan településenként 2007-2013 (e. Ft)



Forrás: Saját szerkesztés a Leader Egyesületek honlapjainak adatai alapján

A 4. ábráról leolvasható, hogy nagyobb támogatási összegek főként a Pest megyét határoló területeken, illetve Békés megyében és környékén összpontosulnak. Közepesen támogatottak Veszprém, Fejér és Heves megye települései, így kiemelkedő szerepet tölthettek be a 2007-2013-as időszak Leader támogatásait illetően. A Kelet-Balaton térségét a hét év fejlesztései turisztikai és vállalkozási szempontból előmozdíthatták. Az Alföld északi, illetve déli területein szintén számos fejlesztés valósult meg a harmadik és negyedik tengelynek köszönhetően. Kiemelendő Bács-Kiskun megye támogatottsága is, ahol a Kolon Menti Leader Egyesület 26 településének ez időszak alatt összesen közel 3 milliárd forintnyi támogatást tudott biztosítani főként életminőség javításra és gazdaságfejlesztésre (Kolon Menti Leader Egyesület, 2016.) Az említett területek azok, amelyek országunk

különböző részein leginkább előmozdíthatták saját, illetve határtelepüléseik gazdasági növekedését a vidékfejlesztési támogatásoknak köszönhetően.

A 4. ábrával kapcsolatban még kiemelném, hogy néhány nagyobb város (pl. Debrecen) is részét képezi a Leader Egyesületeknek. Ezek csupán külterületeik fejlesztése révén kerülhettek be a támogatottak közé, hiszen a lakosság-szám korlátozás következtében nagyvárosok nem tartozhatnak ebbe a körbe. Látszik tehát, hogy vidékfejlesztésre, infrastruktúra és vállalkozásfejlesztésre a 2007-2013-as időszakban jelentős összegek kerültek kiosztásra, bár a megoszlást illetően egyenletlenségek látszanak. Remélhetőleg a 2014-2020-as tervezési időszakra a felülről lefelé történő vidékfejlesztési gondolkodásmód megfordul és a helyi közösségek nagyobb szerepet kapnak ennek tervezése és megvalósítása terén.

Léteznek olyan Integrált Községi és Szolgáltató Terek (továbbiakban: IKSZT), melyek segíteni próbálják az alulról felfelé történő kezdeményezéseknek a sikerességét azáltal, hogy egy olyan közeget hoznak létre, mely fórumot biztosít ezek megvitatására. Tekintsük meg az 5. és 6. ábrán, hogy mennyiben különbözött 2012-ben és 2016-ban a működő IKSZT-kel rendelkező települések száma.

5. ábra: Működő IKSZT-kel rendelkező települések 2012.01.31.-én



Forrás: <http://player.slideplayer.hu/9/2225169/data/images/img2.jpg>  
Letöltve: 2016.12.22.

6. ábra: Működő és támogatást elnyert IKSZT-kel rendelkező települések 2016.03.08.-án



Forrás: [http://www.ikszt.hu/ikszt\\_theme/pictures/original/wwkhvun9sv.jpg](http://www.ikszt.hu/ikszt_theme/pictures/original/wwkhvun9sv.jpg)  
 Letöltve: 2016.12.22.

A HACS-ok gördülékeny működését segítik az IKSZT-k, melyek feladata, hogy megkönnyítsék a lakosság alapszolgáltatásokhoz való hozzáférését. Megvalósulhat ez például könyvtárak, játszóházak intézménybe való integrálásával, mely hozzájárulhat például a lakosság migrációs igényének redukálásához. Másrészt műhelynapok szervezésével elősegítik az akciócsoportok partnereinek vidékfejlesztési információkkal való ellátottságát. Szakmai programok által mutatják be a fejlesztési stratégia szerepét, valamint tájékoztatást adnak a projekteket megvalósítani kívánó vállalatoknak, civil szervezeteknek. Helyszínt biztosítanak a közeli települések esetleges együttműködésének megtárgyalására, illetve a helyi fejlesztési elképzelések megvitatásához (IKSZT.hu). Negatívumokat fogalmaz meg G. Furulyás Katalin 2007-es cikke, mely szerint az IKSZT-k egy része nem reagál az általa feltárt települési problémákra. A szegénység, a széthúzás több területen óriási problémákat okozott, a szolgáltató terek mégsem szerveztek ezek megoldására programokat. Szakemberek korábbi kutatásai is kimutatták, hogy ezen kellemetlenséggel nem szívesen foglalkoznak, mivel úgy látják, nem az ő hatáskörükbe tartozik (Furulyás, 2007).

A nemzeti Művelődési Intézet egy pályázat keretében felmérte az IKSZT-k működését és látogatottságát, mely során az IKSZT-k vezetőit, látogatóit és a települések lakosságát kérdezték meg főként kérdőívezés segítségével. Az eredmények által arra a következtetésre jutottak, hogy a fesztiválok és nagyrendezvények a leglátogatottabbak az intézményekben, de ezt közvetlenül követik az egészséggel, kikapcsolódással és vidékfejlesztéssel kapcsolatos rendezvények. Legkisebb a rétegprogramok látogatottsága, melyek többek között a különböző táborok és klubok tevékenységeit foglalják magukba (Dudás, 2015; Dudás, 2016). Az említett felmérések arra engednek következtetni, hogy az IKSZT-k működése valóban fontos a HACS-ok szempontjából, mivel azok sikeres működéséhez közvetlenül hozzájárulhat, attól függően, hogy azok milyen gyakran veszik igénybe szolgáltatásaikat. A 5. és 6. ábráról leolvasható volt, hogy közel 4,5 év alatt az IKSZT-k száma jelentős mértékben nőtt minden megyében, ami remélhetőleg a mostani tervezési időszak sikeresebb megvalósítását eredményezi.

### KÖVETKEZTETÉSEK

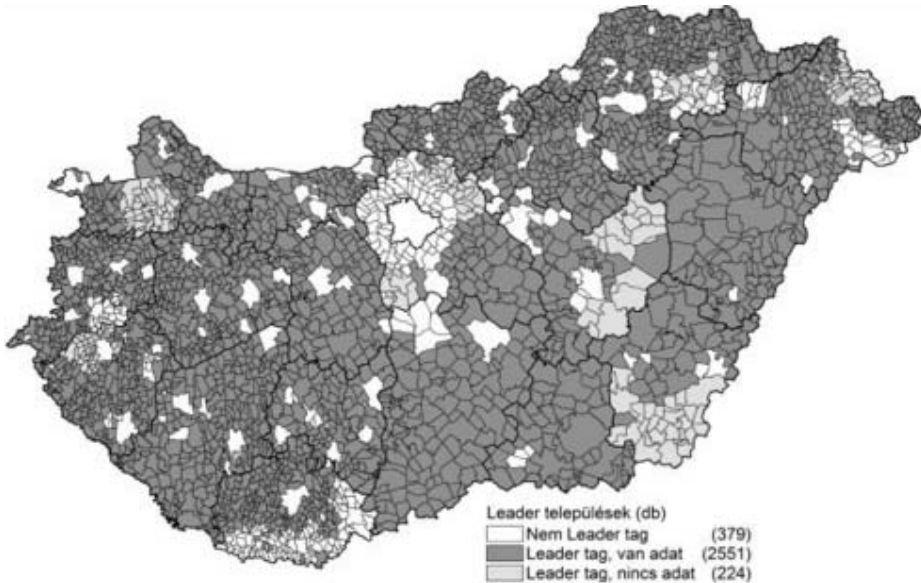
A Leader tevékenységhez kapcsolódó tengelyek, a 2007-2013-as tervezési időszakról kialakult vélemények, illetve a kiosztott támogatások áttekintése után összegezzük a vidékfejlesztési tevékenység vizsgált időszaki teljesítményét.

A Vidékkutatás 2012-2013 eredményei szerint a vizsgált időszakban a HACS-ok főként a delegált feladatok háttértámogatóiként működtek, azaz a pályázatoknak csak az adminisztrációjához járultak hozzá. Véleményük szerint fontos lenne, hogy ez megváltozzon és a fejlesztésekben sokkal aktívabban vegyenek részt. Ennek keretében az egyesületek aktívan ki kellene vegyék részüket a projektekben és erőteljesebben kellene hozzájárulniuk az együttműködések kialakulásához és fenntartásához. Segíteniük kellene a pályázókat a pályázat beadásától kezdve, egészen annak elbírálásáig, hiszen így sok hibalehetőség kizárhatóvá válhatna. Mindemellett saját kezdeményezéseknek és projekteknek is megfogalmazásra kellene, hogy kerüljenek a HACS-ok által, így önnön működésüket is egyre rugalmasabbá tehetnék (Cserneczky et al., 2014). A Leader vidékfejlesztésben betöltött szerepének pontosítása a Régiók Bizottságának álláspontja szerint fontos, hogy megvalósuljon. A harmadik és negyedik tengely szoros kapcsolata lényeges a magasabb – település szintű – támogatási összegek kiosztása kapcsán. Abban az esetben, ha a nyertes projektek kiválasztása elsődlegesen nem a Leader megközelítést alkalmazva, hanem az első és második tengely előírásainak megfelelően valósul meg, akkor a decentralizáció helyett a centralizáció elve fog érvényesülni. Baranya megye példáján keresztül is bemutatásra került az alulról felfelé irányuló tervezés és megvalósítás elsődlegességének elmaradása a 2007-2013-as időszakban, ami úgy vélem a Leader megközelítés egyik legegységesebb tényezőjét szorítja háttérbe.



Szeretnék kitérni az akciócsoportok általi lefedettségre, illetve a támogatásként kapott összegek adatainak elérhetőségére hazánkban. A 7. ábrán szemléltetem a Leader egyesületek részét képező településeket, melyek hazánk területének legnagyobb részét lefedik. Korábban láthattuk, hogy a támogatási összegek mértéke is magasnak tekinthető, megoszlásuk azonban nem tűnt egyenletesnek, így néhány térség sikeresebb fejlesztéseket hajthatott végre, mint társai. Az adatgyűjtés kapcsán kiemeltem, hogy összesen 10 Leader Egyesület elnyert támogatásra vonatkozó adatait nem tudtam elérni a honlapjuk, illetve helyi fejlesztési stratégiájuk áttekintését követően, melyek tagjai „Leader tag, nincs adat” jelzést kaptak a 7. ábrán látható térképen. A weboldalak elérhetőségének javítása, a fejlesztési stratégiák egységesebb felépítése, az adatgyűjtés és közlés rendezettebb megvalósítása úgy vélem, egy könnyen megvalósítható, de emellett releváns eleme kell legyen a vidékfejlesztés sikeresebb megvalósításának és jobb nyomomonkövethetőségének.

7. ábra: Leader települések (db)



Forrás: Saját szerkesztés a Leader Egyesületek honlapjainak adatai alapján

A Leader Program projekttervezési és megvalósítási folyamatban közvetlenül érintettekén túl a vidékfejlesztés sikeressége, az erre vonatkozó adatok elérhetősége a lakosság, illetve a kutatók számára is kulcsfontosságú. A társadalom véleménye mindenkor kardinális részét képezte országunk sikerességének, hiszen az elégedetlenség mindig problémákat szül, az elégedettség pedig lenyugtatja a kedélyeket. Hazánk gazdasági, társadalmi, fejlesztési,

statisztikai eredményeinek hozzáférhetősége így a köz, civil, vállalati és magánszféra számára egyaránt releváns. A vidéki népesség tájékoztatása, bevonása a vidékfejlesztésbe természetesen nehézségekbe ütközhet a korkülönbségnek és az eltérő gondolkodásmódnak köszönhetően. Azt gondolom azonban, hogy a megoldás kidolgozása, csakúgy, mint a megvalósítása csakis szoros együttműködés következtében valósulhat meg. A társadalmi és gazdasági helyzet javítása – mely a Leader Programmal is összefüggésbe hozható – a helyiek számára a legfontosabb, hiszen az ő életük, termékeik, szolgáltatásaik azok, amelyek minősége előre mozdulhatna ennek köszönhetően.

A 2016-2017-es években elkészültek a 2014-2020-as tervezési időszakra vonatkozó helyi fejlesztési stratégiák, amelyek tartalmazzák a megelőző időszak tapasztalatait. Az általam vizsgált időszakban hét év alatt legalább 100 millió forintnyi – egy településre jutó – támogatást elnyert Leader egyesületek dokumentumait tekintettem át. Az elemzés során kitértek céljaikra, sikereikre, illetve a pályázati rendszer bizonyos hátrányaira. A helyi identitástudat kialakítása és megtartása a lakosság vonzása és megőrzése szempontjából egy lényeges tényező, amit főként a civil szféra képes biztosítani. Az egyesületek ezért ezen szervezetek térségi szerepét egyre inkább ösztönözni szeretnék. Az akciócsoportok minden esetben próbálnak saját erősségeikre építeni, elsősorban a turisztikai magterületek vonzerejének külterületre való kiterjesztése által. A falumegújítás- és fejlesztés, illetve vidéki örökség megőrzése szintén az idegenforgalom növeléséhez köthető, ezek a fejlesztések (pl. köztér felújítás) azonban nem növelik a települések munkahelyeinek a számát. A gazdasági jellegű fejlesztések ezért előtérbe kerültek, melyek a turisztikai, de ugyanúgy a közép, kis és mikro vállalati környezetben létrejövő munkalehetőségek által a lakosság, de főként a fiatalok elvándorlását hivatottak visszaszorítani.

A 2008-as világgazdasági válság következtében vált igazán fontossá a munkanélküliség kezelése, melyhez szükségessé vált az említett korszerűsítések megkezdése. Nélkülözhetetlenné vált egy erős kapcsolati háló létrehozása is, annak pozitív hatásai miatt, mivel a térségen belüli és térségek közötti viszony befolyásolja az egyesület projektjeinek sikeres megvalósulását. A kapcsolatok vonatkozásában került bemutatásra munkaszervezeteiknek egy kiemelt feladata, mely az ügyfelekkel való kommunikációt, projektgenerálást, illetve a folyamatos segítségnyújtást foglalja magába. A projekteket illetően kritikaként került megfogalmazásra, hogy az ügyfélkör, támogató tevékenységek, speciális feltételek és elszámolható kiadások megállapításában az akciócsoportok nem voltak kompetensek. A kiválasztási kritériumok és a projektméretek kapcsán pedig csak korlátozott lehetőségeik voltak ezek koordinálására, befolyásolására.

A pályázati rendszer nehézkes gyakorlatát is nyomatékosították, mivel a 2007-2013-as időszakban többször előfordult, hogy forrásaik teljes mértékben nem kerültek kiosztásra. A pályázati rendszer egyszerűsítésében látják a megoldást arra a problémára, hogy a pályázói kedv újból növekedésnek induljon, mivel a vizsgált időszakban jellemzővé vált a beérkezett pályázatok innovativitásának,

újító jellegének a hiánya. Pozitív irányú fejlesztések természetesen történtek az egyesületek területein, így ezek folytatása lényeges tényező minden akciócsoport számára. A jövőbeli gazdaságfejlesztés, helyspecifikus turisztikai tevékenység továbbvitele, illetve a vállalkozásfejlesztés elősegítése áll leginkább a 2014-2020-as vidékfejlesztési stratégiák középpontjában, figyelembe véve a megelőző időszak tapasztalatait. Az 5. táblázat hivatott összefoglalni azon Leader Egyesületek nevét, településszámát és településenkénti hétéves átlagos támogatási összegét, melyek helyi fejlesztési stratégiáját figyelembe véve, az előzőekben megfogalmazásra kerültek a megelőző tervezési időszak tapasztalatai.

5. táblázat: A vizsgált Leader Egyesületek fontosabb adatai (db, e Ft)

Akciócsoport neve	Települések száma	Támogatás összeg/település
Velencei-tó Térségfejlesztő Egyesület	8	108 281 e Ft
Mezőföldi Híd Térségfejlesztő Egyesület	17	108 696 e Ft
Körösök Völgye Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület	20	132 550 e Ft
Dél-Baranya Határmenti Települések Egyesülete	8	145 189 e Ft
Balatongyöngye Vidékfejlesztési Egyesület	32	148 587 e Ft
Nyírség Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület	18	152 234 e Ft
Homokhátság Fejlődéséért Vidékfejlesztési Egyesület	13	163 511 e Ft
Alsó-Tisza Vidék Fejlesztéséért Egyesület	12	186 400 e Ft
Jászsági Kistérségi Helyi Közösség Egyesület	10	193 950 e Ft
Dunamelléki Leader Egyesület	9	332 955 e Ft

Forrás: Saját szerkesztés a Leader Egyesületek honlapjai alapján

A Helyi Fejlesztési Stratégiák, korábbi kutatások, felmérések és a nemzetközi tapasztalatok felhasználásával úgy vélem egy jól működő, mindenki számára elfogadható vidékfejlesztési rendszer kialakulása válhatna valóra. A Leader Egyesületek gyakorlatból szerzett tapasztalatai nagymértékben hozzájárulhatnak a rendszer hibáinak kiszűréséhez és javításához, annak érdekében, hogy gördülékenyebben működhessenek a Leaderek.

Összességében azt gondolom, hogy a Leader megközelítés, egy nagyon jó elképzelés, de az áttekintett kompetens véleményeket figyelembe véve adaptálása hazánkban kudarcba fulladt. Alapjaiban kellene újragondolni országunk vidékfejlesztését, kezdve az annak keretet adó tengelyek tevékenységének elkülönítésével és feladataik pontos meghatározásával, a települések által elindított projektek, újítások minél sikeresebb végrehajtásához. A 2014-2020-as tervezési időszak újabb tapasztalatok megszerzését teszi lehetővé számunkra, ami hozzájárulhat a vidékfejlesztés, projekt támogatás ezen módozatának minél tökéletesebb kidolgozásához.

## IRODALOM

- 22/2009. (IX. 17.) FVM rendelet az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához nyújtandó támogatások részletes feltételeiről.
- Cserneczy T.-Fejes I.-Finta I.-Magócs K.-Sain M.-Szabados Zs.-Szabó M.-Tóth P. J. (2014) *Vidékkutatás 2012-2013. Leader 2014-2020. Javaslatok a felkészüléshez*. MTA KRTK
- Dudás K. (2015) Többcélú közösségi terek működése. A TÁMOP 3.2.3/b-12/1 C komponens „Építő közösségek” – A korszerű többfunkciós (multifunkcionális) közművelődési fejlesztéseket szolgáló közösségi programok, együttműködések, új tanulási formák kialakulásának elősegítése projekt keretében végrehajtott kutatások főbb eredményei (kézirat), 49 old.
- Dudás K. (2016) Az integrált többfunkciós szolgáltató terek - IKSZT-k - tevékenysége. Kulturális szemle, 3. évfolyam, 1. szám. <http://kultuszemle.nmi.hu/5-szam/hazaitudomanyos-muhely/dudas-katalin-az-integralt-tobbfunkcios-szolgáltato-terek-iksz-t-tevekenysege-2016-07-28> (Letöltve: 2017.06.29.)
- Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (2007) Darányi Ignác Terv – Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai Terv 2007-2013 Stratégiai Monitoring Jelentés. [http://umvp.kormany.hu/download/e/1d/50000/%C3%9AMVST\\_SMJ\\_2012.pdf](http://umvp.kormany.hu/download/e/1d/50000/%C3%9AMVST_SMJ_2012.pdf) (letöltve: 2017.02.07.)
- Európai Számvevőszék (2010) A Leader-megközelítés a vidékfejlesztés gyakorlatában. 5. sz. különjelentés. [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR10\\_05/SR10\\_05\\_HU.PDF](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR10_05/SR10_05_HU.PDF) (Letöltve: 2017.02.02.)
- Fodor D.-Kocsondi T.-Kocsondi J. (2006) A LEADER+ indulása Magyarországon. *Gazdálkodás*, 50, 4, 83-89
- G. Furulyás K. (2007) Egyedül a „kis”világban. Népművelői vélekedések új feladatokról, lehetőségekről, fejlesztésekről, önállóságról. Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátus, Budapest, 12-13
- Integrált Közösségi és Szolgáltató Tér (2016) Az integrált közösségi tér működésének leírása. <http://www.iksz.hu/az-iksz-t-rol.html> (Letöltve: 2016.12.22.)
- Kolon Menti Leader Egyesület (2016) Helyi Fejlesztési Stratégia 2014-2020 <http://nrw.dunamellekleader.hu/docs/hfs/V%e9gleges%20HFS.pdf> (letöltve: 2017.04.13.)
- Kovách I. (2005) Civil szervezetek az európai területfejlesztésben. A civil szervezetek és a területfejlesztési politika. MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest
- Kovács D.-Póla P. (2010) Some experiences of the Leader programme in Hungary – preliminary results of the ALDETEC research. In: Beauclair, A. (ed.): Regional responses and global shifts: Actors, institutions and organisations. Annual international conference 2010, Pécs, Hungary, Regional Studies Association, Seaford, 150
- Körösvölgye Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület (2017) Leader Program Magyarországon. <http://korosokvolgye.hu> (Letöltve: 2017.06.28.)
- Központi Statisztikai Hivatal (2009) A vidékfejlesztés helyi térségei (LEADER térségek). Statisztikai Tükör, III. évfolyam, 103. szám <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/regiok/debrecenvidekfejl.pdf> (Letöltve: 2016.12.11.)
- Mezőföldi Híd Térségfejlesztő Egyesület (2011) Helyi Vidékfejlesztési Stratégia. <http://www.mezofoldihid.hu/images/uploaded/File/Mezofoldi%20Hid%20HVS%202011%20vegleges.pdf> (Letöltve: 2017.02.07.)
- Pannónia Kincse Leader Egyesület (2016) Helyi Fejlesztési Stratégia 2014-2020. <http://>

pkle.hu/HFS/Pann%C3%B3nia%20Kincse%20Leader%20Egyes%C3%BClet%20HFS%2005%2023.pdf

- Patkós Cs. (2016) Vidékfejlesztési Program 2014-2020 – különös tekintettel a LEADER megközelítésre. In: A Magyar Tudomány Ünnepe az Eszterházy Károly Főiskolán. EKF, 1-15. old. [http://real.mtak.hu/40539/1/PCsVid%C3%A9kfejleszt%C3%A9si%20Program\\_Eger.pdf](http://real.mtak.hu/40539/1/PCsVid%C3%A9kfejleszt%C3%A9si%20Program_Eger.pdf) (letöltve: 2017.03.02.)
- Póla, P.-Chevalier, P.-Maurel, M. C. (2015) A Leader akciócsoportok és partnerségi hálózatok működésének tanulságai Baranya megyében. *Tér és Társadalom*, 29, 1, 175-194
- Régiók Bizottsága (2005) Javaslat a vidékfejlesztés Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EAFRD) általi támogatásáról szóló tanácsi rendeletre COM(2004) 490 final – 2004/0161 (CNS)
- Riszikai Cs. (2009) A területiség vizsgálata a LEADER fejlesztési módszertan keretén belül In: *Acta Iuventutis Geographica I.* (szerk. Süli-Zakar I.). Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen, 159-167
- Shortall, S.-Shucksmith, M. (1998) Integrated rural development: Issue arising from the Scottish experience. In: *European Planning Studies*, 6, 1, 73-88
- Új Magyarországi Vidékfejlesztési Program 2007-2013 (2007) 2007. szeptember, Budapest. [http://www.umvp.eu/sites/default/files/umvp\\_program\\_teljes.pdf](http://www.umvp.eu/sites/default/files/umvp_program_teljes.pdf) (letöltve: 2017.02.07.)
- Vasa L. (2013) Civil szervezetek rendszere, szerepe a magyar agráriumban. *Civil Szemle*, 10, 35, 25-37
- VÁTI (2003) A területfejlesztés intézményrendszerének monitoringja. Magyar Regionális Fejlesztési és Urbanisztikai Kht, Területfejlesztési Igazgatóság. [http://www.terport.hu/webfm\\_send/286](http://www.terport.hu/webfm_send/286) (Letöltve: 2017.10.01.)
- Völgyvidék Közösség (2017) ÚMVP III. tengely: Az életminőség javítása a vidéki területeken, a diverzifikáció ösztönzése. <http://www.volgyvidek.hu/umvp3.html> (Letöltve: 2017.06.28.)

---

## A sportstratégia ágazat erősödése Magyarországon a 2011-2016-os időszakban

Faragó Beatrix: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális és  
Gazdálkodástudományi Doktori Iskola (farago.beatrix@sze.hu)

---



**Absztrakt:** A kormány a sportot stratégiai ágazattá kívánja tenni, amelynek érdekében 2014-ben döntött a Nemzeti Köznevelési Infrastruktúra Fejlesztési Program elindításáról. Ennek célja, hogy olyan európai színvonalú tornatermek, tantermek és tanuszodák épüljenek, amelyek hosszú távon szolgálják a fiatalok fejlődését, elősegítve így az adott település köznevelési feladatainak ellátását is.

A kutatás célja a hazai sportfinanszírozási rendszer áttekintése, kiemelten a TAO támogatási rendszer, valamint a sportinfrastruktúra fejlesztések, ezen belül a tanuszoda, a tornaterem, a stadion építés háttere, hatása, területi lefedettsége. A stadionépítési programok a sport stratégiai ágazatának erősítését hivatottak szolgálni, amelynek országos elhelyezkedése a területi innovációt eredményezi.

A kutatás módszere a kormány stratégiájának és infrastrukturális beruházásainak vizsgálata, a TAO sporttámogatások eredménye területi vetületben.

A kutatás eredménye az a megállapítás, hogy a nemzetközi sportsikerekhez vezető út alapja a sportstratégia és az erre épülő sportfinanszírozás. A Kormány az átalakított sporttámogatással lehetővé tette a sportgazdaság számos területének fejlesztését, többek között sportlétesítmények létrehozását, amelyre hazánkban már nagy szükség volt. A regionális területfejlesztés három prioritása – a gazdasági és társadalmi kohézió, a természeti erőforrások és a kulturális örökség megőrzése, továbbá az európai térség kiegyensúlyozottabb versenyképessége (L) – a sportesemények hatásaival is összefüggenek. Regionális szinten a sikeres területfejlesztési koncepció részeként a sportgazdaság (mint például a létesítmény-beruházások) a települések stratégiai célkitűzéseinek elemeivé válnak a településgazdaság rendszerében (R).

**Kulcsszavak:** sportstratégia, sporttámogatás, regionális, területfejlesztés, versenyképesség

**Abstract:** The Government intends to make sport a strategic sector, hence it announced the launch of the National Educational Infrastructure Development Programme in 2014. Its primary objective is to create such sports halls, swimming pools, arenas and sport facilities on European high quality standards that would foster and facilitate the long-term goals of the youngsters as well as it would fulfill the educational tasks of a given settlement.

The aim of the research is to analyze the domestic sport-financial subsidy system, particularly the sport-related corporate-tax (TAO) refund system, as well as the sport-infrastructure developments, especially the construction of educational aqua-centres, sport halls and stadiums, arenas. The stadium-construction programme aims to foster the importance of sport-sector, which also contribute to the regional innovations around the country. The research method implies the analysis of the infrastructural investments and of the governmental strategies focusing on the result-examination of the TAO (corporate tax refund) sport support system.

The result of the research is the conclusion that the basis of outstanding international sport results proves to be the sport strategy and the appropriate sport-subsidy. Through the reshaped sport-support system, the Government has enabled the development of diverse sport fields, including the foundation of new sport facilities, which had constituted sensible gap in Hungary, previously. The three priorities of regional area development – economic and social cohesion, preservation of natural and cultural treasures and heritage, furthermore the more balanced competitiveness of the European region (L) – do correlate with the effects of great sporting events. On regional level, as integral part of a successful area development concept, sport economy (such as, facility investments) can become the building factor of the urban centres' strategic prospects within the framework of settlement-economy (R).

Keywords: sport strategy, sport-support system, regional, area development, competitiveness

## BEVEZETÉS

A tanulmány célja a hazai sportfinanszírozási rendszer áttekintése, kiemelten a TAO támogatási rendszer, valamint a sportinfrastruktúra fejlesztések (ezen belül a tanuszoda, valamint a tornaterem építés) háttere és hatása. A nemzetközi sikerekhez vezető út alapja a sportstratégia és az erre épülő sportfinanszírozás. Nevill és munkatársai (2009) kutatása kimutatta, hogy a második világháborút követően, azok az országok, amelyek olimpiai érmeket nyertek, előzőleg jelentős anyagi támogatást szántak a sportra.

Az elmúlt három évtizedben a sportgazdaság gyors növekedésen ment keresztül. Az 1970-es évek óta Észak-Amerikában, az 1980-as években Nyugat-Európában és a világ többi részén a sport – a sportszerek, az élő sportesemények, a sportközvetítések – iránti kereslet ugrásszerűen megnőtt. A sport a globalizáció által már nem csak a fizikai tevékenységre irányul, hanem a gazdaság részévé vált, a sportipar fejlődése által. A sport globalizált megjelenése abból ered, hogy a hivatásos sportágakban a vállalatok vezetői a világban lévő lehetőségek alapján döntenek a sporttámogatásokról, komplexen, a világból merítik a döntéseikhez az információkat (Chikán 2008). Az üzleti életben a gazdasági globalizáció működtetői a gazdasági döntéshozók a transznacionálisból adódó lehetőségeket veszik figyelembe és azokból veszik ötleteiket a piacon. Ezáltal kijelenthető, hogy a hivatásos sport piacának nagy része globálisnak tekinthető (András 2003, 2004).

Az Európai Bizottság álláspontja alapján a sport a fizikai aktivitás minden olyan formáját jelenti, amely szabadidős vagy szervezett formában lévő résztvevők célja a fizikai aktivitás fejlesztése és a mentális jólét, a társadalmi kapcsolatok kialakítása, eredmények elérése a versenyben minden szinten (Európai Bizottság, Fehér Könyv a sportról, 2007). A Bizottság célja a sporttevékenység elérhetővé tétele mindenki számára, és ezt a célt az 1992-ben megjelent Sport Charta-ban tette közzé (Olimpiai Sport Charta, 1992). A Charta álláspontja, hogy az intézkedéseknek biztosítaniuk kell minden állampolgárnak a sportban való részvétel lehetőségét, ha szükséges, további intézkedéseket kell tenni a cél elérése érdekében.

De nem elég a sok pénz a sportba, szükségesek a következő fejlesztési irányvonalak: a tehetséggondozás, edzőképzés, infrastruktúrafejlesztés. Nélkülözhetetlen a magyar sportnak is jó stratégiát folytatni, hogy versenyképes lehessen. A magyar sport döntéshozatalában a racionalitás jellemző, viszont az egyesületek, sportági struktúrák döntéshozatali metódusát a korlátozott racionalitás jellemzi. A sport növekvő gazdasági szerepvállalása igényli a megfelelő szakemberek bevonását, ezáltal a mesterszintű szakemberképzés szükségességét hazai és nemzetközi szinten egyaránt (Borbély et al., 2015).

Hazánkban a sportfinanszírozást a Sporttörvény (2004. évi I. törvény a sportról) foglalja keretbe. Jelenleg a sportfinanszírozás követi a sport dinamikus változását. A sport finanszírozási modellje a finanszírozás inputját és outputját mutatja meg. A bevételi oldalon az állami finanszírozás, a magánfinanszírozás és vegyes sportfinanszírozás jelenik meg (1. ábra). Az output oldalon a bevételekből részesülők jelennek meg, a sportolók, a sportszervezetek és a sportigazgatás (2. ábra).

1. ábra: Sportfinanszírozási modell. Bevételi oldal



Forrás: saját szerkesztés



2. ábra: Sportfinanszírozási modell. Kiadási oldal



Forrás: saját szerkesztés

## A TAO TÁMOGATÁSI RENDSZER

### A TAO bevezetésének háttere

A sportágazat fejlesztését Magyarországon 2010 óta erőteljesen előtérbe helyezte a Kormány. A magyar állampolgárok egészségi állapota, a sporttevékenységbe való széleskörű bevonása célként jelentkezett, amelyet a Nemzeti Sportstratégia (Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia 2007-2020) is kiemel. A célkitűzés a sportlétesítmények felújítására, építésére, a sportlétesítményhez és a sportfelszereléshez való könnyebb hozzáférésére irányul, továbbá az utánpótlás-nevelés, az amatőr sportok és a tömegsport rendezvények minél nagyobb számú megvalósítására, valamint a közoktatásban a testnevelésórák számának növelésére (Bordás, 2015).

### Látvány-csapatsportok támogatásának adókedvezménye

A látvány-csapatsportok támogatására 2011. július 1. óta kínál lehetőséget a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény (TAO törvény). A vállalkozások társasági adójuk 70%-át ajánlhatják fel sportszervezetek számára, amely tétel egyúttal csökkenti az adóalapjukat is. Emellett a vállalkozások további, a támogatással azonos mértékű adókedvezményt is igénybe vehetnek kiszámított adójukból. A társaságiadó-törvény értelmében a vállalkozások szabadon dönthetnek arról, hogy adójuk egy részét nem a központi költségvetésbe fizetik be, hanem a TAO törvényben meghatározott sportágak (labdarúgás, kosárlabda, kézilabda, jégkorong és vízilabda) sportszervezeteit vagy szakszövetségeit támogatják. A befolyó pénzt a sportszervezetek utánpótlás-nevelésre, a képzéssel összefüggő feladatokra, valamint infrastruktúrafejlesztésre, beruházásokra, felújításokra és személyi jellegű kifizetésekre fordíthatják. (3. ábra)

A támogatási programot első körben a kormányzat hat évig működteti, hiszen látványcsapatsportok kedvezményrendszerét az Európai Bizottság 2017. június 30-ig engedélyezte, de 2017 márciusában Brüsszel engedélyezte a további hatéves ciklust, 2023 nyaráig változatlan formában. A Kormány kiterjeszti a látvány csapatsportágak TAO támogatásának kedvezményezettjeit, a labdarúgás, a kézilabda, a kosárlabda, a vízilabda és a jégkorong mellé a röplabda is bekerül. (www.kormany.hu)

## A TAO EREDMÉNYEI

TAO – „Innovatív és kreatív ötlet. Horizontális kapcsolat, vertikális koordinációval kombinálva” (Sterbenz, 2013). A TAO bevezetése óta, 2011-től, a látványcsapat sportágakban 260 ezerről 350 ezerre emelkedett az igazolt versenyzők száma. Jelentős emelkedés az utánpótlás korcsoportban jelentkezett, amely a Kormány egyik célja is volt. A tervezett sportra fordítandó forrás 2010-ben 66,54 milliárd forint volt, ami a költségvetés 0,5%-át tette ki. Ez 2014-ben 0,95%-ra (135,1 milliárd Ft) emelkedett, a 2015 évi költségvetésben pedig már 1% (164,2 milliárd Ft). A sport célú társasági adókedvezmény aránya a (bruttó) társasági adóhoz (millió forint/százalék) szempontjából 2014-ben 10,5%, 2015-ben 11,3%. A sport célú fejlesztési kiadások aránya a központi költségvetés összes fejlesztési célú kiadásán belül 2014-ben 7,08% volt, 2015-re 7,81%-ra emelkedett. A sport célú költségvetési kiadások 2015-ös, 164 milliárdos nagyságrendje a költségvetésen belül 1 %-os nagyságrendet képvisel, amihez 45 milliárdos TAO kedvezmény járul.

A 2015-ös évről szóló TAO sporttámogatást elemző konferencián (Borbély et al., 2015), a szakemberek beszámolója alapján a TAO kedvezményből 2015-ig átlagosan az alábbi arányban részesedtek a sportágak: a labdarúgás 49,4%, a kézilabda 16,5%, a vízilabda 15,9%, a kosárlabda 11,0%, a jégkorong 6,9%, a MOB 0,3%.

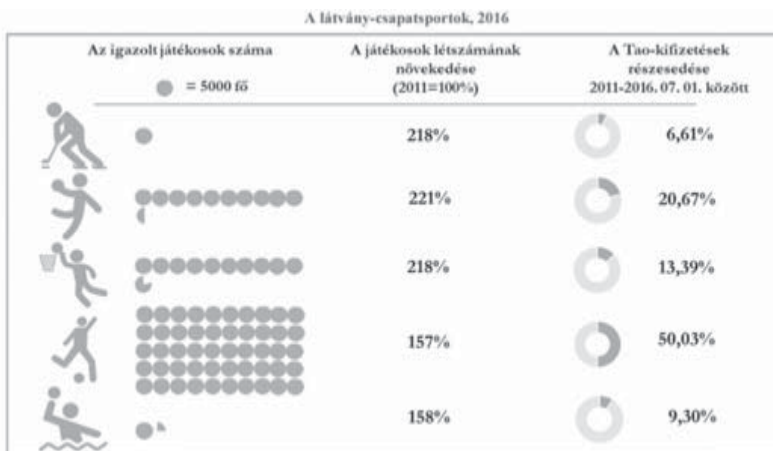
A TAO támogatások egyik kiemelt nyertese a jégkorong sport, amely jelentős növekedést ért el. A Magyar Jégkorong Szövetség a TAO támogatásokból főként az utánpótlás nevelésben mutatott fejlődést.

A támogatott sportágak kiterjesztésével a birkózásnál az egy főre jutó TAO támogatás összege, 95.328 Ft, a kajak kenu sportágnál, 69.126 Ft, a vívásnál 181.577 Ft, a labdarúgásnál 103.138 Ft, míg az öttusánál, amely a legmagasabb összegben részesül e számítás szerint 490.982 Ft a támogatás.

### A TAO sporttámogatás megoszlása

A TAO támogatások lehetőségével a sportfinanszírozásban jelentős fejlődés tapasztalható, amellyel a kiemelt sportágak tekintélyes forráshoz juthattak (3. ábra). A labdarúgás még mindig kiemelt helyet foglal el a támogatások listájában.

3. ábra: A látvány-csapatsportok sportágankénti részesedése 2016



Forrás: Infoszolg/Emmi adatközlés

A látvány csapatsportágak bevételeinek növekedése a 2010-2016-os időszakban emelkedést mutatott. Mindegyik sportágban kijelenthető, hogy jelentős bevételt eredményezett a TAO támogatási rendszer.

A támogatásban szereplő sportágak meglehetősen jól jártak, de mi van a többi sportággal? 2013-ban a sikeresebb sportágak kiemelt állami támogatásban részesültek, amely 16 sportágra vonatkozott. Ezeknél a sportágaknál a klubok a szövetségen keresztül részesültek támogatásban. A TAO eredményeként mindegyik sportágban nőttek a bevételek a szövetségekben.

A gazdasági erősödés mellett fontos tényező a sportolói létszám növekedése, valamint, hogy a sportra fordított szabadidő eltöltés is növekedjen. Az adatok alapján ez beigazolódni látszik. A látvány-csapatsportágakban 2010-ben 234 ezer igazolt sportoló volt, ez három év alatt majdnem százezer fővel, 331 ezer főre emelkedett.

A kiemelt sportágak esetében is látszanak a pozitív változások már egy év után, hiszen a kicsivel több, mint 35 ezres igazolt sportolói létszám 42 ezerre növekedett. Ezzel párhuzamosan emelkedett a bejelentett edzők létszáma is.

A TAO sporttámogatások 2016-os évben magasabb összegben mutatkoznak meg az előző évhez képest, ami a sportágankénti megoszlást illeti. A sporttámogatások tekintetében 2016-ban a labdarúgás csak a kosárlabda és a kézilabda után a harmadik. A labdarúgás TAO támogatottsága 2011-től növekvő tendenciát mutat, de időszakonként visszaesés, majd növekedés tapasztalható. Az előző évhez viszonyítva a labdarúgás összes TAO támogatási bevétele kevesebb volt.

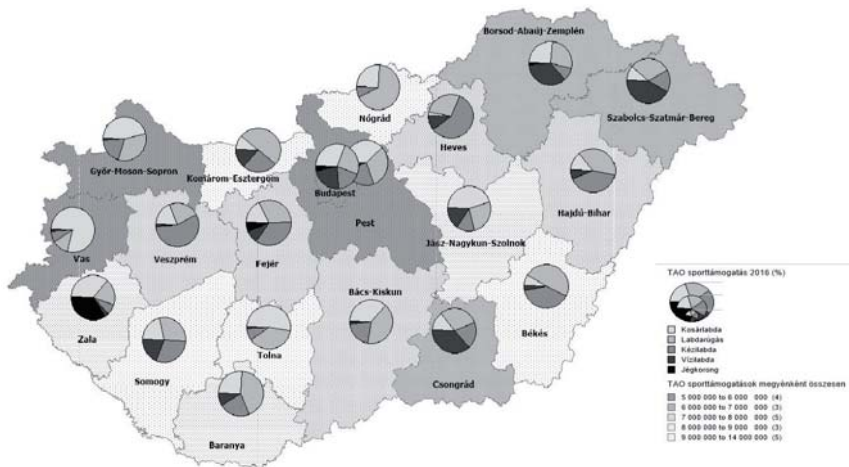
### A TAO támogatás országos sportágankénti megoszlása 2016-ban

A támogatás területi megoszlása változatos, a sport központi érvényesülésén túl látható, hogy a sportban fejlett régiók is jelentősen részesülnek a bevételekben. (4. ábra)

A TAO-ból származó támogatás megoszlása megyénként a 2011/2012-es időszakban megmutatta, hogy Pest és Fejér megye a vezető szerepe után Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Hajdú-Bihar megye tartja a második vonalat a bevételekben, majd a harmadik helyeken Győr-Moson-Sopron megye és Vas megye szerepel.

Összehasonlítva a 2016-os eloszlással, hasonló a kép, bár az összegek emelkedtek. Megyei viszonylatban 2016-ban a legnagyobb támogatottságot Budapest és Pest megye után Vas megye érte el, majd Győr-Moson-Sopron megye következik, de Csongrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye is az élmezőnybe tartozik. (4. ábra)

4. ábra TAO sporttámogatás eloszlása sportáganként és megyénként, 2016



Forrás: saját szerkesztés a sportszövetségek adatai alapján

A TAO sporttámogatások kiemelt sportágankénti, megyénkénti megoszlását a 4. ábra mutatja. Az adatok a 2016-os évre vonatkoznak.

A **labdarúgás** Budapest központi erőssége túl Győr-Moson-Sopron megyében mutat kimagasló számadatokat, de Csongrád és Békés megye is jelentős támogatásban részesült 2016-ban.

A **kosárlabda** TAO támogatások felhasználásának kiemelt területei Vas megye, Budapest, Pest megye, Győr-Moson-Sopron megye.

A **kézilabda** sportág 2016-os TAO támogatás területi eloszlása már egy kicsit jobban elosztott. A centrum erőssége mellett kiemelt támogatásban részesült Veszprém megye, Heves megye, Fejér megye, Hajdú Bihar megye, Győr-Moson-Sopron megye is.

**Vízilabda** sportági TAO támogatásának megoszlására jellemző a sportág Kelet-Magyarországra tolódása – Csongrád megye, Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye –, a központi Budapest mellett.

A **jégkorong** budapesti élvonala szintén erősen jelentkezik a TAO támogatások területén, de Fejér megye és Borsod-Abaúj-Zemplén megye is kiemelt támogatásban részesült.

### **A TAO támogatás értékelése**

Magyarország Kormánya 2011-ben előzetes becslést készített, és számításai szerint évi 20 milliárd forint többletforrás jut a sportszektorba a TAO támogatás révén. Ez alapján hat év alatt 127,2 milliárd forint sportba folyó plusz bevételrel számolt a kormányzat, a program összes potenciális kedvezményezettjeinek számát 3800 szervezetre becsülte.

A cégek sporttámogatási politikája változatos. 2013-ban 41,5 milliárd forinttal támogatták a klubokat, 2014-ben 66 milliárd forintot költöttek szponzorációra, 2015 első felében csak 15 milliárd forint volt a támogatás összege. Összességében a TAO támogatás jelentős mértékben hozzájárult Magyarország sportfejlesztéséhez, amely megindította a sportgazdasági folyamatokat.

## **SPORTINFRASTRUKTÚRA FEJLESZTÉS MAGYARORSZÁGON**

### **A Kormány sportinfrastrukturális fejlesztései, 2014-2016**

#### **Nemzeti Köznevelési Infrastruktúra-Fejlesztési**

#### **Program, tanuszoda, tornaterem építés**

A Kormány az átalakított sporttámogatással lehetővé tette a sportgazdaság számos területének fejlesztését, többek között sportlétesítmények létrehozását, amelyre hazánkban már nagy szükség volt.

A kormány 2014-ben döntött a Nemzeti Köznevelési Infrastruktúra Fejlesztési Program elindításáról. Célja, hogy olyan európai színvonalú tornatermek, tantermek és tanuszodák épüljenek, amelyek hosszú távon szolgálják a fiatalok fejlődését, elősegítve így az adott település köznevelési feladatainak ellátását. A beruházások demográfiai okokra visszavezethető többletigényeket szolgálnak ki, a települések lakóinak jogos modernizációs elvárásait teljesítik.

A hiánypótló fejlesztések központi költségvetési támogatásból valósulnak meg, a minisztérium kezdeményezésére az önkormányzatoknak nem kell önrészt fizetniük a projektek megvalósításához.

A program keretében felépülő 25 tornaterem építménye önkormányzati tulajdonba kerül, míg a 24 tanuszoda-beruházás esetében a Kormány úgy döntött, hogy a létrejövő uszodák az állam tulajdonába és az azokat a továbbiakban üzemeltető Nemzeti Sportközpontok vagyongazdálkodásába kerüljenek, ezzel véve le az érintett önkormányzatok válláról az uszodák mindennapos üzemeltetésének terhet.

### Tornaterem fejlesztési program

A tornaterem-építési és a tanuszoda-fejlesztési program hivatott – a Kormány által kezdeményezett többi sportcélú beruházás mellett – megteremteni a testmozgáshoz és sportoláshoz szükséges tárgyi feltételeket a gyermekek számára. A tornaterem-építési program során a helyi igényekhez igazodva a négy típus szerint 25 db új tornaterem megépítésére kerül sor. A tornaterem-program a hátrányos helyzetű településeket segíti sport infrastrukturális fejlesztések megvalósításában. Főként kistépelvények juthatnak önerő nélkül a mindennapos testnevelés segítésére tornateremhez, amely az egészséges nemzedék felnövekedéséhez járul hozzá. A sport szerepe igazolt az egészséges fiatalság élettani és teljesítmény mutatóira (Konczos et al., 2011). A támogatásban részt vevő települések nagyobb része jellemzően a kelet-magyarországi régióban van, mivel ezen a területen nagyobb a hátrány tornaterem tekintetében (5. ábra). A tornaterem sportinfrastruktúra fejlesztés első körét hamarosan második forduló követi, még több település kapva esélyt sportfejlesztéséhez.

5. ábra: Sportinfrastruktúra fejlesztés tornaterem beruházás területi eloszlása



Forrás: Emmi

### Tanuszoda fejlesztési program

A tanuszoda-fejlesztési program során 25 településen létesül új tanuszoda a járásonkénti tanuszoda-hozzáférés kormányzati cél biztosítása érdekében. A tervezett épület az úszásoktatás elősegítésére jön létre, elsőrendű funkciója az iskolai keretek között szervezett úszásoktatás kiszolgálása. Az egyes tanuszodák látványtervei azonos alaptípus alapján lettek kialakítva, a helyi épített környezethez és adottságokhoz telepítve, a kulturális hagyományokhoz illeszkednek.

Sok évtizedes lemaradást kell ledolgozni, mert kevés az olyan település az országban, ahol elegendő vízfelület áll rendelkezésre, vagyis a létesítmények ki tudják szolgálni az úszni, vízilabdázni vágyó fiatalokat és a mozgás szerelmeseit. Tanuszodák építéséről ez idáig 25 településen született döntés. Az új létesítményekben – a mindennapos testnevelés mellett – mindenki más számára is biztosított lesz az úszás, a kikapcsolódás, a rekreáció és az egészségmegőrzés lehetősége. Ha ezek felépülnek, akkor összesen 700 ezer ember számára biztosítanak majd úszási, sportolási lehetőséget.

A tornaterem – és tanuszoda fejlesztések területi elhelyezkedése kelet-magyarországi többségű eloszlást mutat (6. ábra). Ennek oka, hogy a korábbi időszakokban a Nyugat-Magyarországon nagyobb infrastrukturális fejlesztés valósult meg (Ács, 2007).

6. ábra: Sportinfrastruktúra beruházások Magyarországon



Forrás: EMMI

## A STADIONOK ÉS A JÖVŐ SPORTSTRATÉGIÁJA

### A globalizált sport és a versenyképesség

A sport globalitásának meghatározói a nemzetközi versenyrendszerek, amelyek médiafogyasztói piacot generálnak, és a világ minden táján hozzáférhetővé, láthatóvá teszik a sporteseményt. Ezek a versenyrendszerek több szinten elérhetőek, mint regionális nemzeti és globális piacokon. A hivatásos sport a nagy földrajzi piac elérésére törekszik (András-Kozma, 2014).

A regionális területfejlesztés három prioritása – a gazdasági és társadalmi kohézió, a természeti erőforrások és a kulturális örökség megőrzése, továbbá

az európai térség kiegyensúlyozottabb versenyképessége (Lengyel, 2000) – a sportesemények hatásaival is összefüggenek. A nagy nemzetközi esemény az ország, a régió, a település életében meghatározó tényező, amelynek gazdasági befolyása a lokális versenyképességre is hatással bír (András-Kozma, 2014).

A sportesemények meghatározója az infrastruktúrafejlesztés, amely lehetőséget nyújt a versenyek megrendezéséhez. Ennek hiányában sportgazdaságról nem is beszélhetünk, hiszen maga a sporttevékenység megvalósulása, annak körülményei, gazdasági hozadéka, médiapiaci értéke nem jelenik meg. A témakörben ennek tudatában lényeges a sportesemények gazdasági hatásait látni.

A sportrendezvények makrogazdasági hatásai jelentik a sportesemény nemzetgazdasági keresletre való befolyását, az új munkahelyek megjelenését, a kereskedelmi többletet. A mikrogazdasági hatás egyik lényeges eleme a turisztikai érték, amely a sporteseményhez kapcsolódóan jön létre, mint az ország ismertsége, a nemzetközi sportpiacon való megjelenés, a rendező település ismertségének fellendítése. A társadalmi-gazdasági szereplők érintettsége szempontjából a sportesemények regionális szinten értelmezhető hasznot jelentenek, a sportesemény hatására bekövetkezett infrastrukturális beruházásoknak köszönhetően. Az infrastruktúra fejlesztésével a régió versenyképessége is növekszik, hiszen a minőségi létesítmények, a fejlesztések hosszútávon biztosítják a használatot a helyi közösség és akár a turizmus számára. A regionális fejlődés ösztönzésének egyik leghatékonyabb eszköze a nagy nemzetközi sportesemény rendezése (András-Kozma 2014), amelynek egyik lényegi eleme a sport infrastrukturális háttérnek megteremtése, a sportlétesítmények megléte, annak színvonala, amely a versenyképességben, a sport piaci értékében jelenik meg.

### **Regionális beágyazódottság a versenyképességben**

Regionális szinten a sikeres területfejlesztési koncepció részeként a sportgazdaság (mint például a létesítmény-beruházások) a települések stratégiai célkitűzéseinek elemeivé válnak a településgazdaság rendszerében (Rechnitzer, 2016). A vállalatok regionális elkötelezettsége megmutatkozik a sport- és kulturális események, szervezetek támogatásában (Konczosné Szombathelyi, 2014). A vállalatok, akik a gazdaságot működtetik, a regionális beágyazódással a helyi sportgazdaságot erősítik, amely a cég imázsának építését, a sportsikerek vállalattal való asszociálását jelentik. Ebben a folyamatban a vállalatok és a sportgazdaság egymást erősítik a piaci versenyben.

### **Sportstratégia a sportinfrastruktúrában**

Az Európai Sport Charta (Európai Sport Charta, 4. cikk, 1992) kiemelte a sportolási lehetőségek, feltételek fontosságát, ami a létesítmény-ellátottságot, a létesítmények számát, kihasználtságát foglalja magában. Megfogalmazza, hogy ezek kialakítása állami feladat. A sport infrastruktúrájának megteremtése költségigényes feladat, amely csak hosszú távon térülhet meg, addig is jelentős kiadásokat generálva.



A magyar állam a sportinfrastruktúra-fejlesztési programjait több lépésben valósította meg. Elsőként a rendszerváltozás után 1990-94-ig a „vidéki tornaterem építési program”, majd 2007-ben a Sport XXI. létesítményfejlesztési program keretében indultak meg a fejlesztések (Gyömörei, 2015). A kormány stratégiai ágazattá kívánja tenni a sportot. Ennek egyik része a 314 ezer gyermeket érintő mindennapos testnevelés bevezetése (www.mlsz.hu). A Kormány 2014-2020 közötti időszakban sportlétesítmény-fejlesztési stratégia megvalósítását tűzte ki célul (1921/2013., XII.11. Korm. határozat). A stadionépítések ennek a határozatnak az alapján indultak el, amely folyamat az éves sportágfejlesztési tervek létesítményfejlesztési elemeinek támogatásával történik (Fazekas-Tamás, 2015).

### **Stadionépítési stratégia Magyarországon**

A sportinfrastruktúra nagyobb része Magyarországon 40-50 évvel ezelőtt épült, amely a korhoz megfelelő adottságokkal rendelkezett. Manapság azonban a sportinfrastruktúra korábbi szerkezete nem vonzó a szurkolók és a piaci szereplők számára, mivel nem nyújtanak olyan színvonalú szórakozást, amelyet a sportpiac megkíván. Az első osztályú magyar futballklubok stadionjai megtalálhatóak 2011-ben Győrben, Székesfehérváron, Debrecenben, Miskolcon, Pápán, Siófokon, Szolnokon és Budapesten (Puskás Ferenc, Bozsik Stadion, Albert Stadion, Hidegkúti Nándor, Szusza Ferenc, Illovszky Rudolf).

A XXI. század feltételrendszerében, a fejlődő gazdaságok, az „okos” gazdasági vívmányok terjedésével ma már korszerűtlennek számítanak ezek a létesítmények. A 2013-as év végén a Kormány megindította a Nemzeti Stadionfejlesztési Programot. A 1980/2013 (XII.29) Korm. határozat értelmében megkezdődtek a Nemzeti Stadionfejlesztési Program keretében megvalósítandó egyes labdarúgó sportlétesítmény-fejlesztési beruházások, amely program a megkezdett stadion és sportcélú létesítményfejlesztések folytatását biztosította.

2010- 2016 között hét stadion épült (Felcsút, Debrecenben, Ferencváros, Gyirmót, Szolnok, Mezőkövesd, Balmazújváros). Összesen 26 stadionépítést tervezett az előirányzott stratégia alapján a Kormány. A program NB I-es és NB II-es klubok stadionját, illetve több ezer labdarúgó pálya fejlesztését érinti (7. ábra).

7. ábra Stadionprojektek 2010-2018



Forrás: Hasszán (2014)

2017-ben átadásra kerül további hét stadion, Székesfehérváron, Szombathelyen, Budapesten, Diósgyőrben, Pakson, Kisvárdán és Békéscsabán ([www.magyarfutball.hu](http://www.magyarfutball.hu)).

### Stadion üzemeltetési „jó gyakorlat”

A létrejött stadionok fenntartása és üzemeltetése az egyik legnagyobb feladat a szervezetek számára. A Debrecenben létrehozott, felújított stadion a nemzetközi igényeknek maximálisan megfelel. A Stadion hatékony, gazdaságos működtetésére létrehozták a Magyar Sport és Életmódfejlesztő Klasztert (MSE), amely a Debreceni Egyetem és Debrecen Megyei Jogú Város közös tulajdonában jött létre. A klaszter tagjai 30 sportban érintett vállalat. Az MSE klaszter többek között a debreceni Nagyerdei Stadion működtetését segíti.

Az MSE Klaszter, mint társadalmi innováció 2015-ben elnyerte az Akkreditált Innovációs Klaszter díjat. Céljaik között szerepel, hogy hatékony együttműködést hozzanak létre az iparági szegmensben működő vállalkozásokkal, intézményekkel, szervezetekkel, amelyek a piaci versenyben elősegítik a hatékonyságot.

Az együttműködésben részt vesznek a sportban és egészség megőrzésben érdekelt kis- és középvállalkozások, illetve oktatási, önkormányzati, K+F profilú intézmények, amelyek innovatív együttműködését segítik elő, koordinálják, illetve kiaknázzák a kooperációban rejlő lehetőségeket.

## ÖSSZEGZÉS

Magyarország sportoló nemzeté válása elkezdődött. A kormány kiemelt stratégiai ágazattá emelte a sportot és a sport infrastrukturális fejlesztését. A TAO II., a sport-infrastrukturális fejlesztések második ütemének előkészítése, a sport szervezeti irányításának folyamatos átstrukturálása által a sport, mint stratégiai ágazat folyamatos fejlesztésen megy keresztül. Bízva a sportstratégia „állóképességének” fenntartásában, a sporteredmények és a sport társadalmi jelentősége is egyre nagyobb mértéket ölthet.

A hazai sport fejlesztése folyamatosan növekvő tendenciát mutat. A kormány stadionépítési projektje jelentős kritikát kap a finanszírozási összegek elosztását illetően. A sportinfrastruktúra fejlesztésekre fordított költségvetés a kritikusok szerint túlzott, és a fenntarthatóság, üzemeltetés problémát okoz a későbbiekben. Azt azonban figyelembe kell vennünk, hogy az infrastruktúra fejlesztés és annak megtérülése hosszú távú program. Az üzemeltetésben a külföldi „jó gyakorlatok” figyelembevételével hatékony eredményt érhetünk el, ahogy az a stadion fenntarthatósági tanulmányból (Sartori, 2011) is láthatóvá vált. A kormány elősegíti a sport fejlesztésének lehetőségeit, végrehajtja azokat, de a hasznosítás, a sikeres sport kibontakozása a jövő generációjában válik kézen foghatóvá. A magyar sport hatékonysága a hazai társadalmi, szakmai, vállalkozói összefogáson, eredményes működtetésben rejlik.

A Kormány a sport területén létesítményfejlesztések további megvalósulását tervezi a 2015-ben indított Modern Városok Program keretében (Modern Városok Program 1038/2016. (II. 10.) Korm. határozat 2015), 13 megyei jogú város – Sopron, Eger, Zalaegerszeg, Miskolc, Pécs, Debrecen, Székesfehérvár, Szolnok, Nagykanizsa, Érd, Kaposvár, Nyíregyháza és Szombathely – önkormányzatával kötött együttműködési megállapodás keretén belül. A Modern Városok programban további létesítményeket terveztek, amelyek sportcélú beruházások, uszodák, sportkomplexumok építésének támogatásában valósul meg a Kormány határozata alapján. A létesítmények megvalósulása folyamatban van, értékelését a következő évek tudják megmutatni.

A sportinfrastrukturális fejlesztések további kutatási iránya a sport politikai vetületében a következő aspektusok szempontjából is informatív képet mutathat, amely több kérdéskörben mutatná meg a hazai sport politikai irányát és annak hatásait, megvalósulását. Ezek a kérdéskörök például, a sportban érdekelt, támogatást nyújtó vállalkozások elemzése, a támogatási hálózatok létrejötte. A hazai sport kormányzati fejlesztésének hatásvizsgálata számos kutatási területet kínál, amely az eredményességet és a hatékonyságot fedheti fel a területi fejlődésre, és mérhetővé tenné a területi hatásokat.

## IRODALOM

- Ács P. (2007) A magyar sport területi versenyképességének vizsgálata többváltozós statisztikai módszerekkel. *Tér és Társadalom*, 21, 2, 117-126
- András K.-Kozma M. (2014) A nagy nemzetközi sportesemények gazdasági hatásai. In: Lukovics M., Zuti B. (szerk.): *A területi fejlődés dilemmái*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 105-120
- András K. (2003) *A sport és az üzlet kapcsolata - elméleti alapok*. 34. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- András K. (2004) *A hivatásos labdarúgás piacai*. 53. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Borbély A.-Ráthonyi-Odor K.-Keresztesi K. (2015) Beszámoló „A TAO - sportágak sportgazdasági helyzetének áttekintése a támogatói oldalról” c. Konferencia, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2015. február 19.-20., In: Magyar Edző. <http://magyaredzo.hu/wp-content/uploads/2015/11/MET-is-reszt-vett-a-Debreceni-Egyetem-által-szervezett-konferencián-20150220.pdf> (letöltés: 2017.01.22.)
- Bordás P. (2015) A sportfinanszírozás modelljei. In: Varga J., Bordás P. (szerk.): *A sportjog közpénzügyi alapjai*. Campus Kiadó, Debrecen, 39-68
- Chikán A. (2008) *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Fazekas A.-Tamás L. (2015) A Sportgazdaság és Sportjog összefüggései. In: Ács P. (szerk.): *Sport és Gazdaság*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, 528-600.o.
- Gyömörei T. (2015) Magán és közfinanszírozás a sportban. In: Ács P. (szerk.): *Sport és Gazdaság*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs, 94-153
- Konczos Csaba-Ozsváth Károly-Ihász Ferenc-Szakály Zsolt (2011) A sport és nem sport orientált képzésben résztvevő egyetemi hallgatók élettani és teljesítmény mutatóinak összehasonlítása. *Magyar Sporttudományi Szemle* 12, 46/2, 49
- Konczosné Szombathelyi M. (2014) A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. *Tér és Társadalom*, 28, 1, 84-98
- Lengyel I. (2000) Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje. *Tér és Társadalom*, 14, 4, 39-86
- Nevill, A. M.-Balmer, N. J.-Winter, E. M. (2009) Why Great Britain's success in Beijing could have been anticipated and why it should continue beyond. *British Journal of Sports Medicine*, 43, 1108-1110
- Rechnitzer J. (2016) *A területi tőke a városfejlődésben*. A Győr kód. Dialóg Campus, Budapest-Pécs

**Hivatkozott törvények, határozatok**

- Nemzeti Stadionfejlesztési Program: 1980/2013 (XII.29) Korm. határozat
- Sportlétesítmény-fejlesztési stratégia: 1921/2013.(XII.11.) Korm. határozat
- TAO törvény: 1996. évi LXXXI. törvény
- Sporttörvény: 2016. évi CXIX.törvény a sportról szóló 2004. évi I. törvény módosításáról. [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1600119.TV&timeshift=ffffff4&xtreferer=00000001.TXT](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600119.TV&timeshift=ffffff4&xtreferer=00000001.TXT)
- Nemzeti Sportstratégia: Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia (2007-2020) [http://www.njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.exe?docid=110484.156866](http://www.njt.hu/cgi_bin/njt_doc.exe?docid=110484.156866)

• A Modern Városok Program keretében Magyarország Kormánya és a megyei jogú városok önkormányzatai között első ütemben kötött együttműködési megállapodásokkal összefüggő intézkedésekről: 1038/2016. (II. 10.) Korm. határozat

### Hivatkozott internetes források

- <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/sportert-felelos-allamtitkarsag/hirek/2017-a-klubok-az-egyesuletek-es-az-akademiak-tamogatasanak-eve-lesz> (Sportért felelős államtitkár, Szabó Tünde közleménye) letöltés: 2017.01.23.
- <http://www.kormany.hu/hu/emberi-eroforrasok-miniszteriuma/sportert-felelos-allamtitkarsag/hirek/unnepnap-a-sportnak-a-tao-rendszer-tovabbi-engedelyezese> (TAO rendszer további működése, Sportért felelős államtitkár, Dr. Szabó Tünde közleménye) letöltés: 2017.10.03.
- <http://kobanyasc.hu/docs/07sportstrategia.pdf> (Nemzeti Sportstratégia 2007, „Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia” című stratégiai program. A Magyar Köztársaság Országgyűlése) letöltés: 2017. 01. 22.
- [http://www.mob.hu/images/MOB/ol\\_charta08.pdf](http://www.mob.hu/images/MOB/ol_charta08.pdf) (Nemzetközi Olimpiai Bizottság, Olimpiai Sport Charta 1992), letöltés: 2017.02.02.
- <http://civishir.hu/hajdu-bihari-hirek/egy-nyilt-titokkal-kevesebb-megvan-a-debreceeni-stadion-uzemeltetoje/0427120526> (Debreceni Stadion üzemeltetése) letöltés: 2017.03.10.
- <http://www.blikk.hu/sport/mindent-bele/omlik-a-penz-sorra-epulnek-az-uj-stadionok-a-lelatok-konganak-az-uressegtol/v53913c> (Stadionépítési projektek) letöltés: 2017.05.15.
- <http://dibiz.hu/tao-hatasok-uj-finanszirozasi-filozofia-a-sportban/> (Gósi Zs. 2015 Sportfinanszírozás), letöltés: 2017.04.12.
- <http://www.mefs.hu/component/itpgooglesearch/search?gsquery=klaszter> (Debreceni Stadion üzemeltetése) letöltve: 2017.06.05.
- <http://www.mlsz.hu/blog/2013/09/10/palyazat-a-2020-as-eb-rendezesre-indul-az-mlsz-stadionfejlesztési-programja/> (MLSZ Stadionfejlesztés) letöltés: 2017.03.12.
- [http://www.ujnemzedek.hu/sites/default/files/magyar\\_ifjusag\\_2016\\_a4\\_web.pdf](http://www.ujnemzedek.hu/sites/default/files/magyar_ifjusag_2016_a4_web.pdf) (kutatási a sportfogyasztásokról) letöltés: 2017.03.11.
- <http://slideplayer.hu/slide/2044089/> (Bardóczy G. 2012., A TAO támogatások felhasználásának tapasztalatai)
- <https://444.hu/2014/04/30/igy-teszi-orban-stadionnagyhatalom-magyarorszagot> (Hasszán Z. 2014., Stadionfejlesztés) letöltés: 2017.05.15.
- <http://epiteszforum.hu/europai-es-hazai-stadionkorkep-2011> (KPMG stadionfejlesztési tanulmány), letöltés: 2017.05.20.
- [http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/sport/documents/white-paper/whitepaper-short_hu.pdf) (Európai Bizottság: Fehér Könyv a sportról 2007) letöltés: 2017.02.02.
- <https://www.youtube.com/watch?v=jpvNWnYpFSg> (Sterbenz T. 2013 Nemzetközi Sportmenedzsment Konferencia 2013 Hegyvidék, előadás, Budapest MOM Sportközpont) letöltés: 2017.03.11.
- <http://epiteszforum.hu/europai-es-hazai-stadionkorkep-2011> (Sartori A. 2011., KPMG stadionfejlesztési tanulmány. letöltés: 2017.03.01.
- <https://www.magyarfutball.hu/hu/stadionok/1> (Stadionépítés és átadás Magyarországon 2010-2018 között) letöltés: 2017.11.12.

## Takács-Sánta András: A közlegelők komédiája

A közösségek újrafelfedezése mint kiút az ökológiai válságból

L'Harmattan Kiadó, Budapest, 2017

Szemerédi Eszter: PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola (szemeredi.eszter@sze.hu)



Takács-Sánta András olyan kutatónak vallja magát, „aki nem csupán megismerni és leírni akarja a világot, vagy annak egy szeletét, hanem szeretne segédkezni a megváltoztatásában is.” (10. o.). Ebből következik, hogy a L'Harmattan kiadó gondozásában 2017-ben megjelent könyve is egy sajátos szemléletmódban íródott.

Saját bevallása szerint az értéksemlegesség eszméje a tudományos munka során nem kivitelezhető teljes mértékben, de a kutatóknak törekedniük kell arra, hogy a saját világnézetük és meggyőződések által okozott torzítást minél inkább enyhítsék (9. o.). Ebből kifolyólag igyekszik a könyvben folyamatosan reflektálni a saját elfogultságaira. A Kisközösségi Program szakmai vezetőjeként meggyőződése, hogy a helyi közösségeknek kulcsszerepe lehet az ökológiai válság enyhítésében, ezeket a fenntarthatóság irányába történő egyik kitörési pontként határozza meg, de törekszik arra, hogy a közösségeket ne idealizálja túl. Ennek eredményeképp az olvasó egy színvonalas tudományos munkát tarthat a kezében.

A mű ugyanakkor közel sem tankönyvszerű. Friss szemmel és közérthetően fogalmazva járja körül a „közlegelők tragédiája” modellt és arra keresi a választ, hogy a helyi közösségek hogyan segíthetnek – saját megfogalmazása szerint – „komédiába fordítani a tragédiát”.

A könyv kilenc fejezetre tagolódik, melyek közül az első hat elméleti háttérként szolgál, a 7. és 8. fejezetek a Kisközösségi Program terepi közösségkutatásainak eredményeit mutatják be, az utolsó fejezetben pedig a fő tanulságok kerülnek összefoglalásra.

Az első fejezet egy tanmesével indít a közlegelők tragédiájaként elhíresült jelenségről. Modelljét Garrett Hardin nevéhez kötik, aki egy 1968-ban publikált esszéjében a rövid távú önérdek és a hosszú távú közjó konfliktusát mutatja be.<sup>[1]</sup> A tanmese lényege, hogy ha egy korlátozott köztárhoz az egyének korlátlanul férnek hozzá

[1] Lányi András (szerk.): Természet és szabadság. Humánökológiai olvasókönyv. Osiris Kiadó. Budapest. 2000. 282 p.

és csak saját önérdeket nézik, akkor az előbb-utóbb a közvagyon pusztulásához vezet a túlhasználat miatt. A történet eredetileg tehát tragédiába torkollik. A történetnek ugyanakkor lehet pozitív végkifejlete. A tragikus végkifejlet elkerülésére négy lehetséges módszert mutat be, ezek a kormányzati intézkedések, a kisközöségi társadalmi folyamatok, az ismeretterjesztés, valamint az értékrend és a világnezet megváltoztatása. A gyakorlatban két módszert alkalmaznak előszeretettel: a kormányzati intézkedéseket és az ismeretterjesztést. A szerző arra a következtetésre jut, hogy ugyan mindegyik megközelítésnek megvannak a maga előnyei és hátrányai, de a „négy megközelítés együttes, egymást kiegészítő alkalmazása lehet a leghatékonyabb módja annak, hogy megelőzzük, enyhítsük, illetve megoldjuk a környezeti problémákat” (23. o.).

Ezt bizonyítja a 2. fejezetben ismertetett Tikopia példája is. A szerző a Bódi Balázssal közösen írt fejezetben történelmi példán keresztül mutatja be azt a két utat, amelyet társadalmunk bejárhat. A Húsvét-sziget lakóinak története az ökológia öngyilkosság példajaként vált ismertté. A sziget túlnépesedett lakossága tönkretette saját környezetét, az összes fa kivágásával és a túltermesztéssel saját társadalmának összeomlását idézte elő. A Rapa-Nui népe képtelen volt saját értékrendjén változtatni, ragaszkodtak a fából készült óriási méreteket öltő moai szobrok állításához. Ráadásul ezek felállításában a klánok egymással versengtek is. A lakosság nem tudta az együttműködést a verseny elé helyezni, az élelem hiánya pedig magával vonta az erőszakos összecsapásokat is. Végül mintegy tucatnyi sziget teljesen elnéptelenedett.

Tikopia történelme tipikus közlegetők tragédiájaként indult, de az összeomlást végül sikerült elkerülniük annak köszönhetően, hogy a fentiekben említett négy megközelítést egyszerre alkalmazták. A népesség számát maximálták és születésszabályozást vezettek be, igyekeztek a felülről és alulról jövő intézkedéseket összehangolni, a hosszú távú fennmaradáshoz szükséges tudást a közösség tagjai pedig egymásnak adták át.

A szerző hangsúlyozza, hogy ahhoz, hogy elkerülhessük a Húsvét-sziget lakóinak sorsát, gondolkodásmódunk legalapvetőbb elemeinek némelyikét kellene újjal helyettesítenünk, továbbá Tikopia példájára építkezve fel kellene számolnunk a nyugati társadalmakra jellemző atomizáltságot és újra fel kellene fedezni a kisközösségekben rejlő erőt.

A 3. fejezetben egy, a közlegetők tragédiája modelljéhez kapcsolódó elméleti keretet alkot, amely az ökológiai válság mögött húzódó társadalmi okokat rendszerezi. Véleménye szerint a tragédia elkerülése érdekében a viselkedés környezetkímélőbbé tétele elengedhetetlen. A gondolkodásmód esetében az ökológiai műveltség erősítésére kell törekedni, az értékrendet pedig egy ökológikusabb irányba kell mozdítani. Ezen gondolatok jegyében egy a kapitalizmustól és államszocializmustól eltérő társadalmi-gazdasági berendezkedés, az ökolokalizmus modelljét vázolja fel. Az 5. fejezetben felhívja arra a figyelmet, hogy a jelenlegi társadalmi szereplők, noha fontos elemei lehetnek az ökolokalista társadalmi-gazdasági rendszer irányába történő elmozdulásnak, de önmagukban nem

elegendők. A változáshoz elsősorban társadalmunk átstrukturálódása szükségeltetik, „vissza kell térnünk az emberi történelem döntő részének gyakorlatához” (52. o.) és az egyszemélyes csoport helyett újra közösségben gondolkodni.

A szerző az ökológikus helyi közösségek létrehozásában látja a probléma megoldásának kulcsát, ezek révén remekül tudna ötvöződni a korábban említett négy elkerülési stratégia. Az újonnan kialakuló közösségek pedig nemcsak az ökológiai fenntarthatóság szempontjából volnának hasznosak, hanem más társadalmi problémák megoldását is segítenék (57. o.).

A létrejött helyi ökoközösségek hálózatba tömörülve, egymással együttműködve nemzetállami szinten jelentős lobbierőt jelenthetnének, így alapvető szerepük lehetne abban, hogy egy a napjainkban működőnél részvételibb demokráciában az ökológiai gondolkodásmód erőteljesebben jelenjen meg a politika színterén.

A 7. fejezetben a Kisközösségi Program hazánkban működő komplex ökológikus életmód-alternatívát megvalósító helyi közösségekre irányuló kutatásának eredményeit prezentálja. A szerző a Kisközösségi Program keretén belül működő munkacsoportja elemezte ezeket a közösségeket, működésük szabályait, normákat és megkíséreltek néhány általános mintázatot feltárni.

A vizsgált közösségekre jellemző uralkodó gondolkodásmód gyökeresen eltér a többségi társadalométól, sőt sokszor szembehelyezkedik azzal. Olyan városból vidékre költözött értelmiségiek alkotják, akik felismerték a jelenlegi piacifogyasztó kultúránk problémáit és szeretnének egy másfajta életmódot kialakítani, valamint mintaként szolgálni mások számára. A szerző kiemeli, hogy a hazai közösségek eredményes működésének és hosszú távú fennmaradásának sarkalatos pontja a vezetéssel kapcsolatos problémák megoldása. A vezetés formája vegyes képet mutat a közösségekben, de szinte mindegyik problémákkal küszködik e téren.

Kutatótársaival nem csupán vizsgálták ezeket az ökolokalista közösségeket, hanem aktívan részt is vettek két ilyen közösség létrehozásának folyamatában Kóspallagon és Nagybörzsönyben. Ehhez kapcsolódóan akciókutatásaik eddigi eredményeit a 8. fejezetben ismerteti a szerző. Fontos megemlíteni, hogy a települések lakóira partnerként tekintettek és közösen keresték velük a megoldásokat. Nagybörzsönyben is tapasztalták, hogy a megfelelő vezetés létfontosságú tényezője a közösségek működésének, tartós fennmaradásának. A településen nem volt egy olyan markáns személyiség, aki vezéralakja lehetett volna a kezdeményezésnek, ezért a folyamat a kezdeti egyeztetéseket követően megrekedt. Kóspallagon ugyanakkor kialakult egy az ökológikus közösség kritériumainak megfelelő kisközösség, amelyben a szerző és kutatótársai szerint rövid távon is óriási potenciál rejlik (90. o.).

Takács-Sánta András ezekben a kezdeményezésekben látja a jövőt, és annak módját, hogy a Húsvét-sziget lakóinak sorsát elkerüljük. Meglátásaival egyetértek, hiszen a kisebb léptékkel mindenképpen lassúbbodás jár.



Napjainkban a környezetkímélőbb viselkedésre való áttérés szükségességét véleményem szerint nem tagadhatjuk. A könyv tartalmában azt sugallja, hogy a szerző bízik abban, ezt képesek vagyunk felismerni és a pillanatnyi előnyök helyett a hosszú távú, közös érdekekre koncentrálni. Egyetértek vele abban is, hogy az értékrendszer megváltoztatása és az emberek környezettudatos irányba történő mozgósítása elengedhetetlen, csupán a szabályozások és ismeretterjesztés alkalmazása már nem elegendő. Arra buzdít, hogy az alapokat a személy életét alkotó kapcsolataiban keressük, közösségekben gondolkodjunk. A kötet olyan munka, amely mindenképpen továbbgondolást, elmélyülést igényel, és annak beindítását garantálja is a bőséges szakirodalmi forrással.