

SZENT ISTVÁN EGYETEM
GÖDÖLLŐ
GAZDÁLKODÁS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI
ISKOLA



DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

**A LEADER program mint helyi partnerség kérdései
Magyarországon**

Készítette:

Kassai Zsuzsanna

Gödöllő

2012

A doktori iskola

megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudományok

vezetője: Dr. Szűcs István
egyetemi tanár, MTA doktora
SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet

Témavezető: Dr. Farkas Tibor
egyetemi docens
SZIE, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,
Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet

.....
Az iskolavezető jóváhagyása

.....
A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
1.1. A téma jelentősége	4
1.2. Problémafelvetés	5
1.3. A doktori értekezés céljai és kiinduló hipotézisei	7
1.4. A kutatómunka elméleti háttere.....	8
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	10
2.1. Az adatgyűjtés folyamata	10
2.2. A kutatás során alkalmazott matematikai-statisztikai módszerek	11
3. EREDMÉNYEK.....	14
3.1. A kutatásban részt vevő LEADER partnerségek összetételi jellemzői	14
3.2. A HACS-tagok jellemzése a partnerségi dimenziók alapján.....	15
3.3. A HACS-ok csoportosítása.....	20
3.4. A HACS-tagok elégedettségi jellemzői.....	22
3.5. Új és újszerű tudományos eredmények	24
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	25
3.4. A kiinduló hipotézisek elfogadása, illetve elvetése.....	25
3.5. További megállapítások és javaslatok	27
5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK	30

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma jelentősége

Az elmúlt két évtizedben a demokratikus rendszerek válságjelenségeinek megjelenése és elmélyülése miatt a képviseleti demokráciák egyre inkább formálissá, kiüresedetté váltak az Európai Unió nyugati tagállamaiban. Olyan kormányzási berendezkedésekké alakultak át, amelyekben az elitek uralkodnak és az állampolgárok többsége pedig egyre inkább elfordul a közügyektől. Az ilyen típusú demokráciákban az állampolgárok adott időszakonként képviselőt választanak maguknak, felhatalmazzák őket, hogy döntsenek az adott térséget érintő ügyekben. A múlt század végén azonban felerősödött az igény aziránt, hogy a köztes időkben is beleszólhassanak a polgárok a közügyekbe, befolyásolhassák a róluk szóló döntéseket. A képviseleti formák mellett előtérbe kerültek a részvétel közvetlen lehetőségei is.

Az utóbbi években egyre nagyobb teret nyert a társadalmi részvétel hatásmechanizmusait megteremtő új irányítási forma, az öngazgatás (governance) a gazdasági-társadalmi problémákkal, kormányzási válsággal küzdő országokban. Ez az új kormányzási koncepció, már nem az állam elsődlegességét hirdeti, hanem a kormányzati szervek, a gazdasági és a társadalmi szervezetek partnerségére helyezi a hangsúlyt.

A partnerség divatos és sokat hangoztatott fogalom, ám nincs fix, autentikus jelentése. A kifejezés sokféle szövetségre, társulásra utalhat, amelyben a felek megosztják az információkat, a feladatokat, a kockázatokat és a hasznokat. A partnerségek különböző célúak, időtartamúak, méretűek, összetételűek lehetnek és különféle működési elven alapulhatnak. A partnerségben résztvevők jellege szerint megkülönböztethetünk vertikális és a horizontális partnerségeket. A vertikális partnerség a különböző döntéshozatali szintek összefogását jelenti. A horizontális partnerségekben viszont az egymással egyenrangú felek működnek együtt. Ez utóbbi csoportba tartoznak az általam vizsgált helyi partnerségek.

A helyi partnerségek egyre népszerűbb kormányzási eszközzé válnak. A szakértők szerint a módszer gyors elterjedésének az az oka, hogy a partnerségek különböző érdekek figyelembevételével, új, anyagi és szellemi erőforrások bevonásával növelik a hatékonyságot, ösztönzik az innovációt, valamint erősítik az integrációt. Ideális esetben a partnerségek egyszerre segítik elő a gazdasági növekedést és a társadalmi egyenlőséget is, amelyek a fenntartható fejlesztés kulcselemei. A partnerségek a különböző szektorok képviselői közötti bizalom építésével, képesek kezelni a speciális problémákat. Az együttműködő résztvevők megvitathatják a közös ügyeiket, megismerhetik egymást és a szükségleteknek megfelelő fejlesztési stratégiát dolgozhatnak ki és hajthatnak végre.

Az értekezésem középpontjában olyan helyi partnerségek állnak, amelyeknek jelentős szerepük van az Európai Unió vidékfejlesztési politikájának

helyi végrehajtásában. A helyi vidékfejlesztési partnerségek elvi szükségszerűségével, jelentőségével, valamint gyakorlati működésük hazai és nemzetközi tapasztalataival foglalkozom. A helyi partnerségek működési sajátosságait a LEADER program példáján keresztül vizsgálom, amely az Európai Unió egyik igen sikeresnek tartott vidékfejlesztési kezdeményezése. A program a helyi önkormányzatok, vállalkozók és civil szervezetek partnerségén alapszik és egy teljesen új szemléletű vidékfejlesztési filozófiát, módszertant és gyakorlatot honosított meg a tagországokban. A kezdeményezés keretében az elmúlt húsz évben több mint kétezer európai kistérségben valósítottak meg vidékfejlesztési projekteket. Hatékonyságának köszönhetően 2007-től a LEADER, mint módszertani tengely betagozódott a Közös Agrárpolitika második pillérének vidékfejlesztési politikájába.

Azért választottam éppen a hazai LEADER partnerségeket dolgozatom témájaként, mert véleményem szerint ez a kezdeményezés az egyik legjobb példa a többszintű vidéki öngazgatási modellre. Egyrészt ez egy felülről vezérelt fejlesztési kezdeményezés, mivel nagyrészt uniós forrásból finanszírozzák és az Európai Bizottság rendelete alapján indul el a program. Emellett a tagállamok központi kormányzatai választják ki a nyertes partnerségeket és folyamatosan felügyelik a munkájukat a központi kormány képviselői. Másrészt viszont kistérségi ötleten alapuló helyi vidékfejlesztési projekteket támogat, alulról kezdeményezett összefogást ösztönzi, és elviekben a helyiekre bízta a nyertes projektek kiválasztásáról és finanszírozásáról szóló döntéseket.

A témaválasztásomban a személyes motivációim is lényeges szerepet játszottak. Doktoranduszként egy évet töltöttem a holland Wageningen Egyetemen. Az itteni kutatómunkám során több helyi vidékfejlesztési partnerséget tanulmányoztam és itt ismertem meg az ún. öngazgatási (governance) koncepciót is. Ekkor döntöttem el, hogy a hazai helyi partnerségek működési sajátosságait állítom a doktori értekezésem fókuszába. A LEADER kezdeményezésre pedig – a már fent említett okokon túl – azért esett a választásom, mert nemcsak szemlélője, hanem részese is voltam a programnak, másfél évig projektmenedzserként dolgoztam az egyik helyi akciócsoportban. Emellett a doktori tanulmányaim megkezdése előtt egy TDK dolgozatot is készítettem a témavezetőm irányításával a hazai LEADER+ programban felmerült problémákkal kapcsolatban.

1.2. Problémafelvetés

A helyi partnerségekkel kapcsolatos legaktuálisabb és legproblémásabb területeket egy-egy bekezdés erejéig összegzem az alábbiakban. A gondolataimat alátámasztó forrásmunkáknak a lábjegyzetben elhelyezett hivatkozásait az értekezés szakirodalom áttekintést tartalmazó fejezeteiben ismertetem.

A helyi partnerségeknek való felelősség-, és kötelezettség-átengedés elviekben megoldást nyújthatna a bürokrácia méretének csökkentésére és a gazdasági hatékonyság javítására, ám a valóságban a központi kormányok sok

esetben nem osztják meg a hatalmat a helyi szereplőkkel. A magasabb szintű kormányzati szervek rendszerint tartózkodnak attól, hogy funkciókat delegáljanak a helyi szereplőknek, de még ha így is tesznek, továbbra is hajlamosak korlátozni és kontrollálni a helyi szinteket.

A helyi partnerségekkel kapcsolatban az egyik leggyakrabban vitatott téma a helyi emberek részvétele. A szakemberek többsége szerint azáltal, hogy a partnerségek révén növekszik a helyi szereplők részvétele a döntési folyamatokban, bölcsebb és igazságosabb döntések születnek az őket érintő fejlesztési ügyekben. Néhány nyugat-európai esettanulmány¹ azonban azt igazolja, hogy a partnerségi munka nem feltétlenül végződik valós közösségi részvételben és általában nem automatikusan jár minden tag számára egyenlő részvétellel.

A helyi partnerségekkel kapcsolatos szakirodalomban a másik központi jelentőségű téma a társadalmi bevonás. Sokan úgy vélik, hogy a partnerségi munka az egyik legalkalmasabb eszköz a társadalmi kirekesztés elleni küzdelemben, mivel a különböző szektorok képviselőinek széles körét, köztük a helyi közösségek gyengébb érdekcsoportjait is bevonják a helyi fejlesztésekbe. Egyes kutatók² azonban éppen azt bizonyítják, hogy a partnerségek, nemhogy mérséklék, hanem éppen hogy fokozzák a kirekesztést. A partnerségek döntéshozó egyesületeiben például gyakori a férfi dominancia, a közösségi és a civil szféra képviselői nehezen hallatják a hangjukat a közszférával szemben, és még ha a korábban kirekesztett helyi szereplőket be is vonják a partnerségi munkába, többnyire hátrányos helyzetbe kerülnek a szellemi és az anyagi erőforrások hiánya miatt.

A helyi vidékfejlesztési partnerségek sikeres működéséhez nem elégséges csupán a pénzügyi támogatás, a megfelelő infrastruktúra kiépítése, a helyi szereplők aktív részvételének és megfelelő mértékű társadalmi bevonásának biztosítása, bizonyos puha társadalmi tényezők megléte is elengedhetetlen a sikerhez. Ilyen puha tényező például a társadalmi tőke. Felmérések³ igazolják, hogy Magyarország társadalmi tőkéje jóval alacsonyabb, mint a nyugati tagországok mutatói. Egyes kutatási eredmények⁴ azt támasztják alá, hogy a partnerségeknek fontos szerepük van a társadalmi tőke létrehozásában, továbbá annak erőforrásként történő felhasználásában. Úgy vélik, hogy a partnerség révén erősödik a társadalmi tőke, ami által hosszabb távon az ilyen jellegű vidékfejlesztési programoknak nagyobb a hatékonysága. Ezzel szemben más kutatások⁵ éppen azt igazolják, hogy a partnerségi munkán alapuló, endogén fejlesztési programok azokat hozták még előnyösebb helyzetbe, akik már eleve megfelelő társadalmi tőkével, kapacitással rendelkeztek.

¹ Lásd pl. Bristow et al., 2008; Geddes, 2000; Hayward et al., 2004; Lowndes et al., 2001; Shortall, 2004; Derkzen–Bock, 2009; Taylor 2000.

² Lásd pl. Buller, 2000; Kovách, 2000; Kull, 2009; Scott, 2004; Shortall 2008; Shucksmith, 2000; Storey, 1999; Thuesen, 2010.

³ Lásd pl. Füzér et al., 2005; Giczi–Sik, 2009; Hankiss, 1989; Kulcsár, 2006; Skrabski–Kopp, 2008; Szakál, 2006.

⁴ Lásd pl. Katonáné, 2006; Kis, 2006b; ÖIR, 2004.

⁵ Lásd pl. Shucksmith, 2000.

A sikeres partnerségi munka másik alapvető puha társadalmi faktora az együttműködés. A nyugati társadalmakban úgy tűnik, hogy könnyebben megszerveződik a kooperáció, a partnerek gyorsabban felismerik a közös érdekeiket, és az emberek hajlamosak egyéni elképzeléseiket a közösség érdekeinek szolgálatába állítani. A kelet-közép-európai társadalmakban az államszocializmus és a tervezőgazdaság évtizedei után azonban nehezen megy az ilyen típusú összefogás.

1.3. A doktori értekezés céljai és kiinduló hipotézisei

A kutatás legelején a következő **célokat** fogalmaztam meg a helyi vidékfejlesztési partnerségek vizsgálatával kapcsolatban.

- 1. célkitűzés:** a helyi vidékfejlesztési partnerségek nem, iskolai végzettség és szféraképviselő szerinti összetételének a feltérképezése. Bár LEADER-szerű kezdeményezések egy évtizede működnek Magyarországon, a köz-, a civil és az üzleti szféra képviselőiből álló Helyi Akciócsoportokat eddig csak érintőlegesen vizsgálták a fenti szempontok alapján.
- 2. célkitűzés:** annak feltárása, hogy a helyi vidékfejlesztési partnerségek vajon valóban eleget tesznek-e a helyi szereplők aktív részvételére, döntésekbe való bevonására vonatkozó uniós irányelveknek.
- 3. célkitűzés:** annak felmérése, hogy helyi partnerségek valóban hozzájárulnak-e a helyi közösség társadalmi tőkéjének építéséhez, az összefogási hajlandóságának fejlesztéséhez, elősegítve így a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb hasznosítását, a fejlesztési lehetőségek eredményesebb kiaknázását, vagyis a partnerségek sikeres működését.
- 4. célkitűzés:** a hazai LEADER Helyi Akciócsoportok tipizálása a partnerség társadalmi dimenziói alapján.
- 5. célkitűzés:** a partnereknek a partnerség működésével való szakmai elégedettségének felmérése és annak megállapítása, hogy a partnerek szakmai elégedettsége és a társadalmi jellemzőik között van-e összefüggés.

A kutatást megelőzően a következő **hipotéziseket** állítottam fel a helyi vidékfejlesztési partnerségekkel kapcsolatban.

- 1. hipotézis:** a partnerségi munka gyakran nem végződik a partnerek valós részvételében. A partnerek többségére nem jellemző, hogy kihasználnák a partnerségi munka nyújtotta részvételi lehetőségeiket.

2. **hipotézis:** a helyi partnerségek gyakran konzerválják a helyi szereplők közötti hatalmi egyenlőtlenségeket. A helyi partnerségekben sokszor kerülnek domináns helyzetbe az erősebb érdekcsoportok. A kisebb hatalommal rendelkező partnerek többnyire nem tudják megfelelően érvényesíteni az érdekeiket a döntések folyamán és periférikus helyzetbe kerülnek a helyi partnerségekben.
3. **hipotézis:** a partnerségi munka a helyi közösség azon tagjainak kedvez leginkább, akik már eleve több társadalmi tőkével és jobb együttműködési készséggel rendelkeznek.
4. **hipotézis:** a helyi vidékfejlesztési partnerségek megkülönböztethetőek és csoportosíthatóak a részvételi, az aktivitási, az együttműködési, a bizalmi és az érdekérvényesítési jellemzőik alapján.
5. **hipotézis:** a helyi vidékfejlesztési partnerségekben a partnerek szakmai elégedettsége szignifikánsan összefügg az aktivitási, a részvételi, az együttműködési, a bizalmi, valamint az érdekérvényesítési jellemzőikkel. Azokban a helyi partnerségekben, amelyekben a tagság fent említett társadalmi jellemzői kedvezőek, a tagok elégedettebbek, mint azokban, ahol kedvezőtlenek

1.4. A kutatómunka elméleti háttere

A kutatómunkámban a helyi partnerségek társadalmi jellemzőit öt működési dimenzió mentén kívánom felmérni:

1. a részvétel,
2. az aktivitás,
3. a hatalom megosztása, ill. a döntésekbe való bevonás,
4. a társadalmi tőke,
5. és a kooperáció.

Ezeket a dimenziókat Böhm (1996), Farkas (2002) és Kulcsár (2006) a helyi társadalom elemzésével foglalkozó munkái alapján alakítottam ki.

A dimenziók tulajdonképpen a partnerség társadalmi szerveződésének minőségi fokozatait ölelik fel. A partnerség fejlődéséhez, eredményes működéséhez e dimenziók mentén történő előrelépés szükséges. Az egyes dimenziók szorosan kapcsolódnak egymáshoz, sőt van, ahol átfedéseket is tapasztalunk, ezért némiképp problematikus a szétválasztásuk.

A részvételi dimenzió belül a partnereknek a helyi fejlesztési stratégia összeállításában, a partnerségi üléseken, a különböző eseményeken és a

pályázatokban való részvételi jellemzőit vizsgálom. A tagok részvételi gyakorisága mellett az is alapvetően meghatározza a partnerség eredményes működését, hogy a partnerek mennyire aktívan működnek közre a munkában. Ha ugyanis túl sok tag inaktív, akkor a partnerség működésképtelenné válhat. Az aktivitási dimenzióon belül azt tanulmányozom, hogy a köz-, a civil és az üzleti szféra képviselő partnerek mennyire aktívan működnek közre a partnerség munkájában.

A részvételhez szorosan kapcsolódik a partnerségi munkába való bevonás és a partnerségen belüli hatalommegosztás is. Jelen értekezésben nem a hagyományos értelemben használom a társadalmi bevonást és a hatalmat. Elsősorban azt vizsgálom, hogy a partnerek közül kiknek veszik valóban figyelembe a véleményét, kik vannak domináns helyzetben és kik azok, akik ugyan tagok, ám a partnerségen belül perifériára szorulnak, mivel nincs érdemi beleszólásuk a helyi fejlesztési stratégia tervezésébe és végrehajtásába, a lényeges döntésekbe.

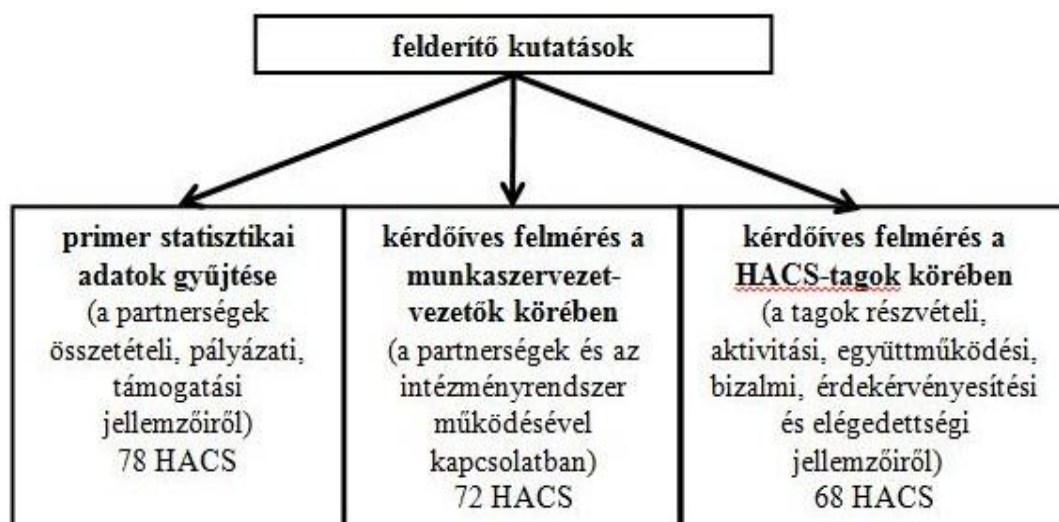
A részvétel intenzitása összefügg a partnerek társadalmi tőkéjének nagyságával is. Minél nagyobb társadalmi tőkével rendelkeznek a partnerek, annál nagyobb a részvételi hajlandóságuk. A társadalmi tőke dimenzióján belül elsősorban a partnerek közötti személyes bizalmat vizsgálom. A társadalmi tőke egyfajta keretbe foglalja a többi dimenziót, anélkül ugyanis nem valósulhat meg a helyi szereplők aktív részvétele, bevonása, hatalommegosztása.

A társadalmi tőke befolyásolja az együttműködési hajlandóságot is, hiszen a partnerek közötti bizalom nélkül legfeljebb kényszerszertársulások jöhetnek létre. Az együttműködési dimenzió keretében főként a partnerségen belüli, valamint a felettes hatóságokkal – az Irányító Hatósággal, a Kifizető Ügynökséggel – való összefogási hajlandóságot tanulmányozom. Emellett még azt is vizsgálom, hogy a tagok szerint hozzájárult-e a partnerség munkája a helyi közösség együttműködésének fejlesztéséhez.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

2.1. Az adatgyűjtés folyamata

Egy előzetes kutatás keretében 2011 tavaszán interjút készítettem egy közép-magyarországi, valamint egy dél-dunántúli Helyi Akciócsoport (a továbbiakban: HACS) munkaszervezet-vezetőjével a vidékfejlesztési partnerségek jellemzőinek, működési problémáinak megismerése céljából. Az interjúkkal párhuzamosan kvantitatív adatokat is gyűjtöttem dél-dunántúli és észak-alföldi munkaszervezetektől.⁶ Elsősorban azt vizsgáltam, hogyan járultak hozzá a partnerségek a helyi problémák mérsékléséhez és milyen változtatások szükségesek a helyi vidékfejlesztési stratégiáikban, hogy további gazdasági-társadalmi fejlődés következzen be a vizsgált kistérségekben. Ezek a felderítő kutatások segítettek annak eldöntésében, hogy milyen eszközöket, technikákat alkalmazzak a LEADER partnerségek további vizsgálata során. Az 1. ábrán látható adatgyűjtési módszereket használtam a későbbiekben.



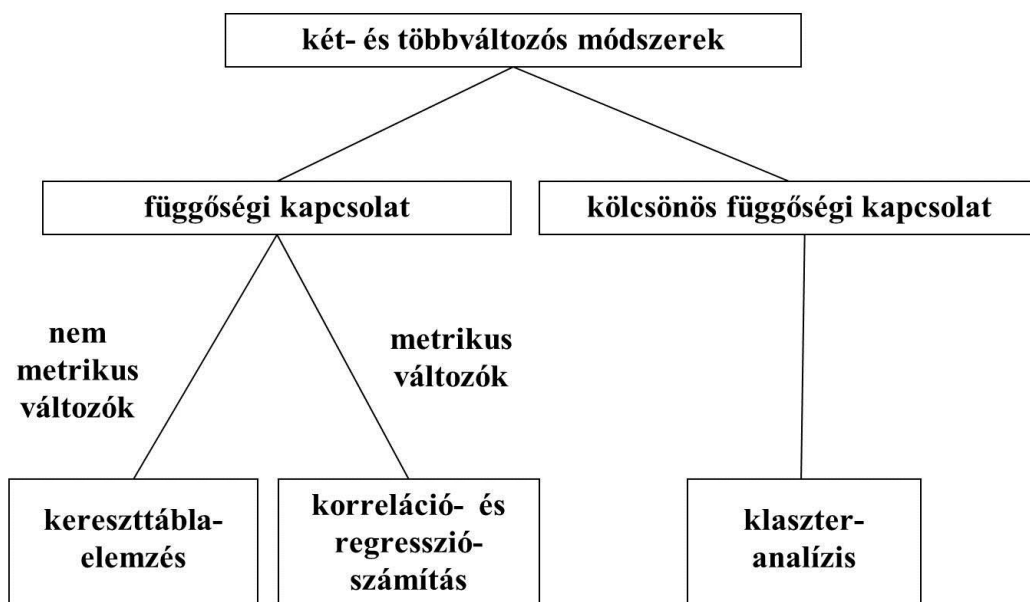
1. ábra: Az adatgyűjtés folyamata

Forrás: saját szerkesztés, 2011

⁶ A hét HACS: Dél-Baranya Határmenti Települések Egyesülete, Felső-Tisza Völgye Vidékfejlesztési Egyesület, Közép-Nyírségért és Rétközért Vidékfejlesztési Közhasznú Egyesület, Mecsek-Völgyiség-Hegyhát Egyesület, Rinya-Dráva Szövetség Egyesület, Szatmár LEADER Közhasznú Egyesület, Vidékünk a Jövőnk Szövetség.

2.2. A kutatás során alkalmazott matematikai-statisztikai módszerek

Az adatok feldolgozása statisztikai (2. ábra) és indexszerkesztési módszerekkel, SPSS és Excel programok felhasználásával történt. Az adatstruktúrába való elsődleges betekintése céljából *egyváltozós elemzéseket* végeztem. A gyakorisági eloszlások mellett különböző helyzet- (pl. átlag, módusz, medián), szóródási (pl. terjedelem, szórás) és egyéb mutatószámokat (pl. minimum, maximum, összeg) számoltam attól függően, hogy a változók milyen mérési szintűek. Az akciócsoporthoz tartozók kérdőívében szereplő nominális, valamint ordinális változók közötti összefüggések vizsgálatára *keresztábra-elemzést* alkalmaztam. A munkaszervezet-vezetők által kitöltött adatlapok metrikus változói közötti összefüggéseket, valamint a HACS-tagok kérdőívében szereplő változók közötti előállított indexek közötti kapcsolatokat *korrelációs számítással* vizsgáltam. A partnerségi indexek alapján legjobban hasonló Helyi Akciócsoportokat *klaszteranalízis* segítségével csoportosítottam. Végül annak eldöntésére, hogy a HACS-tagok szakmai elégedettségét milyen mértékben magyarázza az általam vizsgált öt partnerségi index többváltozós regressziószámítást végeztem.



2. ábra: Az alkalmazott statisztikai módszerek

Forrás: saját szerkesztés, 2011

A HACS-tagok által kitöltött kérdőívek változóiból indexeket szerkesztettem abból a célból, hogy együttesen elemezhessem az egy-egy problémakör jellemzésére vonatkozó változócsoportokat. Az akciócsoporthoz tartozókra vonatkozó részindexek számításánál két képletet alkalmaztam a kérdés típusának

függvényében. Ordinalis skála esetén a következőt használtam a részindexek számítására:

$$I_{ij} = \frac{\sum x_{ij} - x_{i\min} * n}{(x_{i\max} - x_{i\min}) * n}$$

ahol: $\sum X_{ij}$ = az adott kérdésre kapott válaszok összpontszáma a vizsgált HACS-ra vonatkozóan.

$X_{i\min}$ = az adott kérdésre adható válasz minimum pontszáma.

$X_{i\max}$ = az adott kérdésre adható válasz maximum pontszáma.

n = az adott kérdésre kapott válaszok száma a vizsgált HACS-ra vonatkozóan.

Nominális skála esetén módosítottam a képletet, mert az ilyen jellegű kérdések esetében csupán két lehetséges kimenetel volt: 0 (jelentése: nem) vagy 1 (jelentése: igen), így fenti képlet számlálója és nevezője egyaránt leegyszerűsödött.

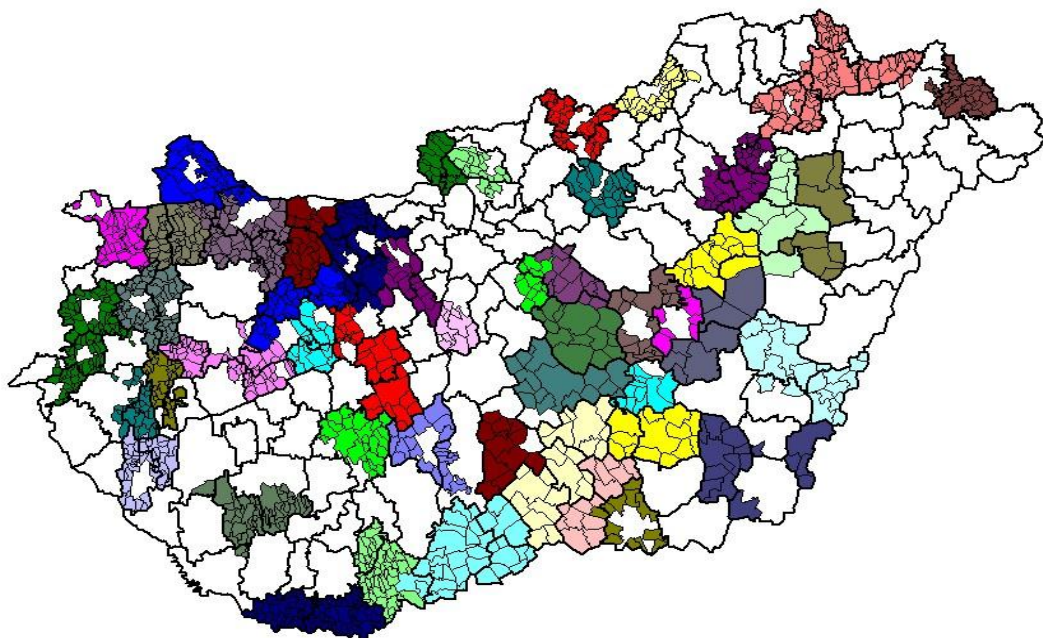
$$I_{ij} = \frac{\sum x_{ij}}{n}$$

ahol: $\sum X_{ij}$ = az adott kérdésre kapott válaszok összpontszáma a vizsgált HACS-ra vonatkozóan.

n = az adott kérdésre kapott válaszok száma a vizsgált HACS-ra vonatkozóan.

Valamennyi részindex értéke 0 és 1 között változhat. A 0 azt jelenti, hogy egyáltalán nem jellemző az adott partnerségre a vizsgált attitűd, míg az 1 azt, hogy teljes mértékben jellemző rá. Az egyes részindexeket nem súlyoztam, mert valamennyit egyformán fontosnak tartottam. Végül az egyes indexeket a hozzátartozó kérdésekre adott válaszok alapján számított részindexek számtani átlagaként határoztam meg. Ezek alapján a következő hat indexet hoztam létre. A *Részvételi Index (RI)* akciócsoporthagok részvételi jellemzőit foglalja magában. Az *Aktivitási Index (AI)* megmutatja, hogy a tagok mennyire aktívan vesznek részt a HACS munkájában. A *Bizalmi Index (BII)* az akciócsoporthagok között fennálló bizalom mértékét jellemzi. Az *Együtműködési Index (EGYI)* az akciócsoporthagok együttműködési hajlandóságának jellemzőit tartalmazza. Az *Érdekérvényesítési Index (ÉRI)* megmutatja, hogy milyen mértékben veszik figyelembe a válaszadók és az egyes szférák érdekeit a fejlesztési stratégia tervezése és megvalósítása során. Az *Elégedettségi (ELI) Index* a szakmai elégedettségi jellemzőket foglalja magában.

Az indexszerkesztés során fontosnak tartottam, hogy valamennyi szféra képviselőinek véleményét figyelembe vegyem, ezért csak azokat a partnerségeket elemeztem, ahonnan legalább két önkormányzattól, két civil szervezettől és két vállalkozótól érkezett értékelhető válasz. A kritériumnak a 3. ábrán látható ötvenegy partnerség felelt meg.



3. ábra: Az indexekkel vizsgált LEADER Helyi Akciócsoportok

Forrás: saját szerkesztés, 2011

3. EREDMÉNYEK

3.1. A kutatásban részt vevő LEADER partnerségek jellemzői

Annak ellenére, hogy 2008-ban mintegy tizenkétezer szervezet regisztrálásával összesen kilencvenhat ÚMVP LEADER akciócsoportot hoztak létre, még most is viszonylag kevés információ áll rendelkezésre az összetételük vonatkozásában. Mivel részben a partnerek döntenek az adott vidéki térségek stratégiai fejlesztési terveiről, és lényeges szerepük van az EU közpénzek szétosztásában, fontosnak tartjuk megvizsgálni, hogy kik a partnerségek tagjai.

A vizsgált HACS-ok összesen 2321 települést ölelnek fel, vagyis a LEADER programban való részvételre jogosult települések hetvenhét százalékát. A partnerségek átlagosan harminc településből állnak, ám, igen nagy a szórás. Van olyan akciócsoport, amely mindössze négy településből áll, ám vannak olyanok is, amelyek több mint nyolcvan települést tartalmaznak.

A felmérésben részt vevő hetvennyolc akciócsoport összesen 6885 taggal rendelkezett 2011. szeptember 1-jén. A településszámokhoz hasonlóan, nagy az eltérés az egyes partnerségek között a taglétszámok tekintetében is. A legkisebb a Homokhátság Fejlődéséért Közhasznú Nonprofit Kft., amely mindössze tíz taggal rendelkezik, míg a legnagyobb, a Szatmár Közhasznú Egyesületnek 276 tagja van. Átlagosan kilencven tagból állnak a partnerségek.

A korrelációs számítás eredményei alapján a partnerek száma és a települések száma között szignifikáns, erős pozitív kapcsolat ($r = 0,81$). Vagyis azokban az akciócsoportokban, ahol magas a települések száma, ott magas a tagok száma is. Egy-egy települést átlagosan három fő képviseli a LEADER társaságokban.

A tagok szférák szerinti megoszlása nagyjából megegyezik, csupán az üzleti szféra képviselői vannak enyhén túlsúlyban (34,7%). A vizsgált HACS-ok között nyolc olyan partnerség van, ahol a közsféra meghaladja a negyven százalékot. Ezek elsősorban olyan akciócsoportok voltak, ahol egy-egy települést viszonylag kevés tag képviselt a partnerségben. A civil szervezetek aránya szintén nyolc akciócsoportban haladta meg a negyven százalékot. Ezek főként olyan HACS-ok, ahol a vállalkozások képviselőinek aránya alacsony volt. Az üzleti szféra képviselői pedig főként az Észak-Alföld és Dél-Alföld régiókban fekvő partnerségekben dominánsak. A többi szféra esetében viszont nem találtam területi összefüggést.

A tagokat képviselő személyek nemek szerinti megoszlását vizsgálva, megállapítható, hogy a férfiak jelentős többségben (72%) vannak a tagságban. Csupán két olyan partnerség – a GERJE-SZTŐK Helyi Vidékfejlesztési Közösség Egyesület és a Pannónia Kincse LEADER Egyesület – van a vizsgált mintában, ahol a női képviselők vannak túlsúlyban. Sőt, van több olyan helyi társulás is, ahol a női képviselők aránya még a tíz százalékot sem éri el.

A tagokat képviselő személyek iskolai végzettségéről a munkaszervezetek egyáltalán nem tudtak adatokat szolgáltatni, a partnerségek többségében ugyanis

nincs ilyen jellegű hivatalos nyilvántartás. A tagság azonban gyakran akkora, hogy a partnerek jelentős része inkább csak felszínesen ismeri a többi tagot és nincsenek információik a többi partner képzettségéről. Az akciócsoportok egyes testületeiben, így például a tervezői és bíráló bizottságokban viszont bebizonyosodott, hogy a felsőfokú végzettségűek erősen dominálnak.

3.2. A HACS-tagok jellemzése a partnerségi dimenziók alapján

Részvétel a LEADER partnerségekben

A partnerség fenntarthatósága szempontjából elengedhetetlen, hogy a tagjai részt vegyenek a HACS munkában, a problémák kezelésében. Ezért tartom szükségesnek a partnereknek a tervezésben, a döntésekben, az üléseken, a különböző eseményeken és a pályázatokban való részvételi jellemzőinek vizsgálatát.

Ha a partnerek nem vesznek részt a LEADER-térség fejlesztési tervének összeállításában, akkor annak intézkedései és a partnerek valós fejlesztési igényei jelentősen eltérhetnek egymástól. Ezért fontos, hogy minél több tag járuljon hozzá elképzeléseivel a stratégiához. A kérdőíves felmérés alapján azonban az akciócsoportok többségében meglehetősen alacsony volt a tagok részvételi hajlandósága a fejlesztési stratégia kidolgozásában, a válaszadóknak alig több mint egyharmada járult hozzá ötleteivel, véleményével a fejlesztési tervhez.

Annak ellenére a válaszadók többsége úgy nyilatkozott, hogy az akciócsoporthoz való csatlakozásban alapvető szerepe volt az új pályázati lehetőségeknek, tagoknak csupán a kétötöde nyújtott be pályázatot az ÚMVP III. tengely első két fordulójában. A tagok többsége három okkal magyarázta a pályázati passzivitását. Egy részük azt nyilatkozta, hogy a rendelkezésre álló idő rövidsége miatt nem tudta megírni a pályázatát. A válaszadók másik része az anyagi helyzete változásával indokolta, hogy nem nyújtott be pályázatot. A harmadik csoport azt állította, hogy a helyi fejlesztési stratégia a bürokratikus előírások és a sablonos tervezés következtében nem illeszkedett a térsége és a saját fejlesztési szükségleteikhez, ezért nem pályázott.

Míg a közszféra képviselőinek több mint fele (56%-a), addig a civilek és a vállalkozók kevesebb, mint egyharmada pályázott az ÚMVP III. tengely első két fordulójában. Ebben a tendenciában valószínűleg lényeges szerepet játszott az, hogy a pályázati jogcímek az önkormányzatok többsége számára kulcsfontosságú fejlesztési célterületek és az önkormányzatok rendelkeznek a pályázat elkészítéséhez szükséges humán kapacitással, valamint az önerőhöz szükséges pénzügyi forrásokkal. Az ÚMVP III. tengely keretében támogatott pályázatok viszonylag nagy költségvetésűek⁷, így nagyobb összegű önerő szükséges a

⁷ Az egy pályázatra jutó átlagos támogatási összeg 16,44 millió forint a III. tengely esetében.

megvalósításukhoz, amit például a civil szervezetek nehezebben tudnak előteremteni, mint az önkormányzatok

A válaszadók harminchét százaléka nyújtott be pályázatot az ÚMVP IV. (LEADER) tengely első fordulójában. A LEADER pályázati aktivitás nem áll szignifikáns összefüggésben sem a válaszadók iskolai végzettségével, sem pedig a szféraképviseléssel. Ez a jelenség részben azzal magyarázható, hogy a IV. tengelyes pályázatok jellemzően kisebb költségvetésűek⁸, ennél fogva kisebb önerőre volt szükség a megvalósításukhoz, így – az ÚMVP III. tengelytől eltérően – a kevesebb pénzügyi erőforrással rendelkező tagok is pályáztak.

A felmérésből az is kiderült, hogy a tagoknak az akciócsoport-üléseken és az egyéb eseményeken való részvételi hajlandósága is alacsony. A partnerek egytizede még soha sem vett még részt az üléseken, a tagság egyötöde pedig csak ritkán jelenik meg. A HACS más eseményein – mint például a lakossági tájékoztató fórumokon, a rendezvényeken, a képzéseken – alacsonyabb a részvétel, mint az üléseken. A kérdőívet megválaszolók egyharmada ritkán, míg öt százaléka még egyetlen alkalommal sem vett részt. Az utóbbi arány kedvezőbb, mint az üléseken való részvétel.

A kutatást megelőzően azt feltételeztem, hogy a kisebb méretű akciócsoportokban magasabb a részvételi hajlandóság, mert ezekben a HACS-okban elvileg könnyebb informálni a tagokat a részvételi lehetőségeiről, olyan alkalmakat találni, amikor a tagság többsége meg tud jelenni az üléseken és támogatni a partnereket a pályázatok elkészítésében. Ám a korreláció-vizsgálatok alapján, nincs szignifikáns összefüggés az akciócsoportok mérete és a tagok részvételi hajlandósága között. A kutatás során viszont bebizonyosodott, hogy azok a tagok, akik nagyobb részvételi hajlandóságot mutattak valamelyik fenti tevékenységben, azok többsége a partnerségi munka többi területén is intenzívebben működtek közre.

Aktivitás a LEADER partnerségekben

A HACS-tagok részvételi hajlandósága mellett az aktivitási jellemzőik tanulmányozását is fontosnak tartom, mert a szakirodalom szerint hasztalan az olyan tagok részvétele a partnerségi munkában, akik csupán passzív szemlélők, nem fáradoznak a partnerség sikeres működésén. Az inaktív tagok közreműködése tulajdonképpen mellőzhető, hiszen lényegében csak az általuk fizetett tagdíjakkal járulnak hozzá az akciócsoport működéséhez, ám azt tapasztaltam, hogy éppen e tagok többségének gyakran fizetési hátraléka van.

A kérdőívet megválaszolók közel kétharmada tekinti önmagát aktív résztvevőnek. Ezzel szemben huszonnyolc százalékuk saját bevallása szerint inkább csak passzívan működik közre. Vannak, akik időhiánnyal, mások érdektelenséggel magyarázzák a passzivitásukat. A válaszadók harmadik csoportja

⁸ Az egy pályázatra jutó átlagos támogatási összeg 4,3 millió forint volt a IV. tengely esetében.

szerint viszont nem működnek jól a partnerségek, mert csak egy szűk kör érdekeit veszik figyelembe a döntési folyamatokban. Így ők csupán periférikus tagoknak gondolják magukat és a családottságukból adódóan nem látják értelmét, hogy aktívabban közreműködjenek.

A kérdőív kitöltők közel egytizede egyáltalán nem vesz részt az akciócsoport döntéshozatalában, a térség fejlesztési stratégiájának végrehajtásában. Ezeknek a tagoknak a többsége saját bevallása szerint nem a közösségi érdekeket tartja szem előtt, hanem személyes okból csatlakozott a partnerséghez. Főként azért társultak, hogy jól informáltak legyenek a térségben zajló eseményekkel, fejlesztésekkel kapcsolatban, ám saját maguk nem kívánnak részt venni a közösségi munkában.

A közszféra esetében a válaszadók alig több mint egynegyede nyilatkozott úgy, hogy passzív személők vagy egyáltalán nem vesznek részt a partnerségi munkában, a civil szervezetek képviselőiről a válaszadók közel negyven százaléka vélekedett így, az üzleti szféra képviselőit pedig a partnerek hatvan százaléka tartotta inaktív résztvevőknek. Vagyis a válaszadók úgy vélik, hogy három szféra közül az önkormányzatok a leginkább aktívak, a második helyen a civilek állnak, míg a vállalkozók a legkevésbé aktív közreműködők.

Együttműködés a LEADER partnerségekben

A partnerségben fennálló viszonyok kihatnak a partnerség működésére. A helyi szereplők közötti konfliktusok talán a legjelentősebb hátráltató tényezők a közös munkavégzés során. A helyi partnerségen alapuló fejlesztések eredményessége nagymértékben függ attól, hogy milyen a partnerek együttműködési készsége. Ezért a kutatómunkámban az akciócsoportok közötti, a társulásokon belüli, illetve a tagok és a külső hatóságok (Irányító Hatóság, Kifizető Ügynökség) közötti együttműködési jellemzőket elemeztem, valamint bemutatom a válaszadók véleményét arra vonatkozóan, hogy vajon hozzájárult-e a HACS munkája a helyi közösség együttműködésének fejlesztéséhez.

A vizsgált akciócsoportok nyolcvan százaléka működik együtt másik hazai HACS-csal. Nemzetközi együttműködésben viszont csak minden második LEADER partnerség vesz részt. A felmérés alapján az együttműködések keretében a partnerségek megosztják egymással az információikat, tapasztalataikat, eredményeiket közösen véleményezik a rájuk vonatkozó jogszabály tervezeteket, eljárásrendeket, konzultálnak egymással az előírások értelmezése kapcsán. Emellett több akciócsoport közös projekteket dolgozott ki, közösen jelentek meg régiós, országos rendezvényeken, kiállításokon, népszerűsítették egymás termékeit, sőt néhányan megemlézték, hogy közös képzéseket szerveznek az új munkatársaiknak.

A tagok közötti együttműködési hajlandóságot a HACS-ok többségében kedvezően ítélték meg, a tagoknak mindössze huszonhét százaléka állította azt, hogy gyenge, illetve egyáltalán nincs összefogás a partnerségen belül. A

munkaszervezet-vezetők még pozitívabban nyilatkoztak a tagok közötti együttműködési hajlamról, csupán egyötödük szerint gyenge az együttműködés.

A válaszadók az akciócsoportok és a munkaszervezetek közötti együttműködést még a tagságon belüli összefogási hajlandóságnál is kedvezőbbre értékelték, a tagok alig egytizede számolt be a kooperáció hiányáról. A munkaszervezet-vezetők véleményét is kikértem és hasonló eredményeket kaptam.

A válaszadók túlnyomó többsége szerint kifejezetten kedvező az akciócsoport és a külső hatóságok (az Irányító Hatóság és a Kifizető Ügynökség) közötti együttműködési hajlandóság is. Azok a válaszadók voltak elégedetlenek a kooperációval, akik azt állították, hogy egyoldalú a kapcsolat a hatóság és az akciócsoportok között, mert a HACS-ok alárendelt helyzetben vannak. Ezek a válaszadók hiányolták az érdemi egyeztetést, a véleménynyilvánítás lehetőségét, szerintük a *„jogszabályalkotás társadalmasítása csak látszólagos”*. A helyi partnerségek *„kiüresednek, csupán adminisztratív feladatokat ellátó szervvé válnak”*, a *„felsőbb szintek diktátumszerűen határozzák meg a HACS-ok mozgásterét”*. Az érintett munkaszervezet-vezetők szerint több párbeszédre, kétoldalú kommunikációra, nagyobb kompromisszumkészségre volna szükség és arra, hogy az Irányító Hatóság ne csak a retorika szintjén, hanem a gyakorlatban is partnerként tekintsen az akciócsoportokra az alá-fölérendeltségi viszony helyett.

A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a tagok túlnyomó többsége úgy vélte, hogy az akciócsoport munkája valóban hozzájárult a helyi közösség együttműködésének javításához. A tagoknak alig több mint egytizede, a munkaszervezetek közül pedig csupán egy, a Duna Összeköt Egyesület vezetője nyilatkozott úgy, hogy a partnerségi munka nem segítette elő a helyi közösség összefogását. Ez utóbbi akciócsoportban a tagok közötti együttműködési hajlandóság meglehetősen gyenge, a partnerek az egyéni érdekeiket tartják szem előtt a közösségi érdekek helyett.

A HACS tagok és a munkaszervezet-vezetők többnyire úgy vélték, hogy a tagok többsége motivált a partnerségen belüli és kívüli együttműködésre. A válaszadók szerint a tagok általában képesek a közösségi érdekeket az egyéni érdekei elé helyezni. Azok a HACS-ok, amelyekben alacsonyabb az összefogási készség, alapvetően három okkal magyarázták a jelenséget:

- a) A közösségi összefogás tradíciói hiányoznak a térségben, a partnerek többsége nem is ismerte egymást a HACS felállítása előtt, ezért még nem alakult ki közöttük az együttműködéshez szükséges bizalom.
- b) A tagok közötti konfliktusok nem teszik lehetővé az összefogást. Egy szűk mag kisajátította a saját céljaira a HACS-ot, a többi partner ezért nem látja értelmét a velük való kooperálásnak.
- c) A tagok elvesztették a belső motivációjukat az összefogásra a működésüket ellehetetlenítő jogszabályok, bürokratikus akadályok miatt. Úgy érzik, hiába fektetnek be a partnerségbe pénzt, időt és energiát, nem kapnak cserébe ellenszolgáltatást.

Bizalom a LEADER partnerségekben

A partnerségek sikeres működésében alapvető szerepe van a társadalmi tőkének. A bizalom teszi lehetővé az együttműködést, így ennek hiányában veszélybe kerülhet a helyi fejlesztési stratégia végrehajtásának megvalósíthatósága. A kutatómunkám során csak a partnerek közötti személyes bizalmat vizsgáltam, az intézményi és az általános bizalmat nem. A válaszadók értékelték a tagok közötti bizalmat, hogy mennyire tartják be az ígéreteiket és mennyire számíthatnak rájuk, ha problémájuk akad.

A kutatásban részt vevő partnerek többsége szerint erős a személyes bizalom az akciócsoportokon belül, csupán egynegyede állította azt, hogy gyenge vagy teljesen hiányzik a bizalom a tagok között. A tagok több mint háromnegyede szerint többnyire betartják az ígéreteiket a partnerek. A válaszadók túlnyomó többsége úgy érzi, hogy valóban számíthat a többi tagra, ha problémája akad, alig egyötöde érezte úgy, hogy ha gondja akad, nem segítenének neki a partnerek.

Érdekérvényesítés a LEADER partnerségekben

A hazai ÚMVP Helyi Akciócsoportokban nagyjából egyenlő arányban vannak jelen a helyi köz-, civil és üzleti szféra képviselői és kisebb arányban ugyan, de részt vesznek a partnerségi munkában a helyi társadalom korábban kirekesztett, gyengébb csoportjai is, mint például a nők vagy fiatalok. Ám nem elég csupán számszakilag biztosítani az egyenlő részvételt, általános tendencia ugyanis, hogy a helyi politikai elit vagy egyéb kisebb érdekcsoportok domináns helyzetbe kerülnek a döntések során.

A válaszadók több mint egyötöde szerint csupán kis mértékben, közel egytizede szerint pedig egyáltalán nem vették figyelembe az ötleteiket a tervezés során. Azt is feltártam, hogy mik az okai annak, hogy kimaradtak az elképzeléseik a fejlesztési stratégiákból. A válaszadók egy szűk csoportja ugyanis eleve nem kívánt közreműködni a tervezésben az egyéb elfoglaltságai miatt, nem érezték kötelességüknek, hogy részt vegyenek a közösségi munkában. Ezek a válaszadók nagyrészt az üzleti szféra képviselői közül kerültek ki. Ők saját maguk döntöttek úgy, hogy nem vesznek részt a stratégiaalkotásban. Mások, az akciócsoporton belüli kommunikációs problémák miatt nem értesültek időben arról, hogy közreműködhetnének a tervezésben, így kimaradtak abból. A válaszadók harmadik része ugyan értesült arról, hogy mi zajlik a HACs-ban, ám a tervezésre rendelkezésre álló idő rövideje miatt, meg sem próbálták őket bevonni a fejlesztési stratégia összeállításába. Állításuk szerint elsősorban a munkaszervezet külső szakértők bevonásával állította össze a térség fejlesztési stratégiáját. A válaszadók negyedik csoportja szerint „*belterjes volt a tervezés*”, amivel arra utaltak, hogy a tagságon belül egy szűkebb – főként önkormányzatokból álló – csoport érdekei érvényesültek, akik minden más helyi szereplőtől érkező ötletet

„*ellenségesen fogadtak*”. A negyedik csoportba tartozó válaszadók kétharmada a civil, egyharmada pedig a vállalkozókat képviseli az akciócsoportban.

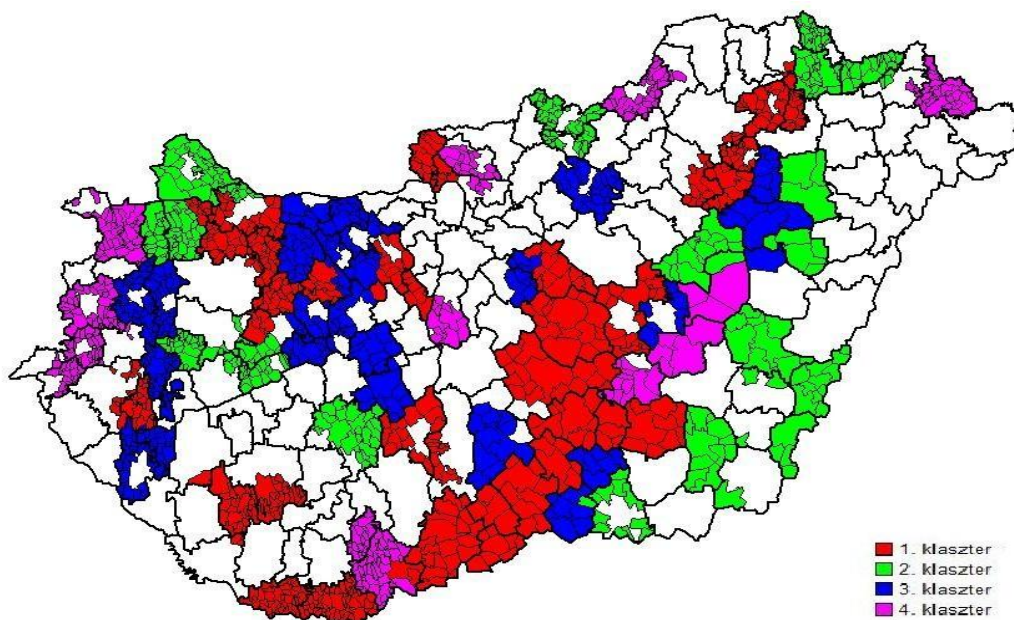
A válaszadók kevesebb, mint fele volt azon a véleményen, hogy egyformán vették figyelembe valamennyi szervezet felvetéseit a stratégiaalkotás folyamán. A másik fele szerint viszont valamelyik szféra képviselői domináns helyzetben voltak a tervezési folyamatokban. A kérdőív kitöltők több mint negyven százaléka szerint a közszféra, hat százaléka szerint a civil szervezetek, míg nyolc százaléka úgy véli, hogy a vállalkozók véleménye dominált a helyi fejlesztési stratégia összeállításakor.

A partnerség döntéseiben való figyelembevétel esetében is hasonló eredményeket kaptam. A tagok egyharmada állította, hogy nem tudja kellőképpen érvényesíteni az érdekeit a döntéshozatal folyamán. A válaszadók egy része azt állította, hogy a HACS-ülések rossz időzítése miatt maradt ki a döntéshozatalból. A másik csoportba azok tartoznak, akik részt vesznek ugyan az üléseken, de érdemben nem tudják befolyásolni a döntéseket, saját bevallásuk szerint periférikus partnerekké váltak, mert egy szűk elitscsoport kisajátította magának az akciócsoportot.

A szférák döntésekben való dominanciája még kedvezőtlenebb képet fest, mint a tervezési folyamatok esetében. A tagok több mint fele véli úgy, hogy az önkormányzatok, hét százaléka szerint a vállalkozók, míg az öt százaléka úgy érzi, hogy a civil szervezetek képviselői dominálnak a döntéshozatal során. A válaszadóknak alig egyharmada van azon a véleményen, hogy mindhárom szféra egyenlő befolyással rendelkezik a döntések során.

3.3. A HACS-ok csoportosítása

A kutatás következő fázisában megpróbáltam az ötvenegy akciócsoportot a vizsgált társadalmi dimenziók (részvételi, az aktivitási, az együttműködési, a bizalom és az érdekérvényesítési indexek) alapján csoportokba sorolni. Kíváncsi voltam arra, hogy a partnerségek teljesen heterogének-e, és mindegyik a saját jellemzői alapján kizárólag külön-külön fejleszthető, vagy kialakítható esetleg egy olyan homogénebb szerkezet, amely megkönnyíti a fejlesztendő területek meghatározását. A csoportosítást klaszteranalízis segítségével végeztem. A 4. ábrán látható négy klasztert hoztam létre.



4. ábra: A kiválasztott HACS-ok klaszterbe sorolása

Forrás: saját számítás és szerkesztés, 2011

Az első klaszterbe tartozó akciócsoportok mind az öt partnerségi dimenzió esetében negatív értékek mentén rendelkeznek szélsőértékekkel, ezért a „*gyengén működő, fejletlen partnerségek*” elnevezést adtam ennek a csoportnak. A következő fejlesztési célok fogalmazhatóak meg ezekben a LEADER-térségekben:

- a tagok részvételi hajlandóságának javítása az üléseken, a HACS különböző eseményein és a helyi pályázatokban,
- valamennyi szférát képviselő tag aktivitásának ösztönzése,
- a partnerek jóval szélesebb körű bevonása a fejlesztési stratégia végrehajtásába, kiegyenlítettebb érdekérvényesítése a döntéshozatal során,
- a belső és külső hatóságokkal való összefogási készség javítása,
- és a partnerek közötti személyes bizalom erősítése.

A második klaszterbe tartozó akciócsoportok a vizsgált partnerségi dimenziók mentén pozitív képet festenek, ezért ez a csoport a „*jól működő partnerségek*” megnevezést kapta. A legfontosabb célok a második klaszterbe tartozó akciócsoportok esetében a következők:

- a helyi pályázatokban való részvételi arány növelése, azon belül is főként a LEADER tengelyes pályázati aktivitás erősítése,
- az üzleti szféra aktivitásának javítása a partnerségi munkában,
- még nagyobb hangsúly fektetése a döntéshozatal folyamán a szférák egyenlő mértékű érdekérvényesítésének biztosítására,

- a tagok közötti bizalom és együttműködési hajlandóság fenntartása, például képzések, közösségi összejövetelek, rendezvények szervezésével.

A harmadik klaszterbe tartozó partnerségekben alacsony a részvételi hajlandóság, átlagos az aktivitás jó a tagok közötti kooperációs hajlam és erős a bizalom. Ezért ennek a csoportnak az „*alacsony részvételi hajlandóságú, de magas társadalmi tőkével rendelkező partnerségek*” elnevezést adtam. A legfontosabb célok az alábbiak szerint foglalhatóak össze a harmadik klaszterbe tartozó akciócsoportok esetében:

- a partnerségen belüli részvételi hajlandóság javítása mind a HACS munkájában, mind pedig a különböző rendezvényeken, valamint a pályázati kedv növelése az ÚMVP III. tengely keretében,
- a passzív partnerek ösztönzése,
- az Irányító Hatósággal és a Kifizető Ügynökséggel való összefogási készség javítása.

A negyedik klaszterben lévő akciócsoportokban a többihez viszonyítva magas a részvételi hajlandóság, közepes az aktivitás, alacsony viszont az együttműködési készség és gyenge a tagok közötti személyes bizalom. Ezért ez a csoport a „*magas részvételi hajlandóságú, de kevés társadalmi tőkével rendelkező partnerségek*” elnevezést kapta. A legfontosabb célok az alábbiak szerint foglalhatóak össze a negyedik klaszterbe tartozó partnerségek esetében:

- a civil és az üzleti szférát képviselő tagok aktivitásának javítása,
- a közszféra dominanciájának mérséklése, a civil és üzleti szférát képviselő partnerek érdekérvényesítési képességének javítása,
- a tagok közötti, az IH-val és az MVH-val való együttműködési készség fejlesztése,
- a tagok közötti személyes bizalom további erősítése.

3.4. A HACS-tagok elégedettségi jellemzői

A kutatás utolsó szakaszában a partnerek szakmai elégedettségét tanulmányoztam. Egyrészt a tagoknak a partnerségi munkájukkal való elégedettségét, másrészt azt, hogy a válaszadók mennyire lelik örömeiket a partnerségi munkában, végül pedig a HACS szakmai eredményeivel kapcsolatos megelégedettséget vizsgáltam.

A felmérésem alapján a válaszadók közel kétharmada elégedett a partnerségben végzett tevékenységével. A tagok egynegyede azonban többnyire elégedetlen, egy tizede pedig egyáltalán nincs megelégedve az akciócsoportbeli munkájával. A partnerség szakmai eredményeivel még inkább elégedettek a válaszadók, hiszen mindössze egyötödük állította, hogy nincs megelégedve. A

tagok túlnyomó többsége többnyire örömet leli a partnerségen belüli munkájában, húsz százalékuk azonban általában nem élvezi a munkáját.

Kíváncsi voltam arra is, hogy az egyes partnerségi indexek közül melyik van a legnagyobb hatással a tagok szakmai elégedettségére és mekkora mértékben függ az elégedettségi index (ELI) az öt partnerségi index együttesétől, ezért többváltozós regressziószámítást végeztem. Az aktivitási index súlya a legnagyobb (béta=0,467), vagyis a tagok aktivitása van legnagyobb hatással a partnerek elégedettségére. A második helyen a bizalmi index áll (béta=0,345), a harmadikon az érdekvérvényesítési index áll (béta=0,306). A részvételi index és az együttműködési index standardizált koefficiensei rendkívül alacsonyak, sőt a t-próba szignifikancia szintje arra utal, hogy ezeknek a mutatóknak lényegében nincs szerepe az elégedettségi index alakulásában. A nem standardizált együtthatók alapján a következő regressziós modell állt elő:

$$\text{ELI} = 0,64 * \text{AI} + 0,36 * \text{BII} + 0,26 * \text{ÉRI}$$

Ez azt jelenti, hogy főként azok a tagok elégedettek az akciócsoport szakmai munkájával, eredményeivel, akik saját bevallásuk szerint aktívak, úgy érzik, hogy kellőképpen tudják érvényesíteni az érdekeiket a döntéshozatal, a fejlesztési stratégia végrehajtása során, és megbíznak a többi partnerben. Ezzel szemben azok, akik passzívak, úgy érzik, hogy nem számít a véleményük, nem bíznak meg a társaikban, elégedetlenek a HACs-csal szakmai szempontból.

3.5. Új és újszerű tudományos eredmények

1. A kutatás első újszerű eredményének tekintem a helyi partnerséggel kapcsolatos szakirodalomnak az öngazgatási (governance) kutatási szemlélethez illeszkedő strukturált bemutatását.
2. Az ÚMVP LEADER kezdeményezés esetében statisztikai módszerekkel bizonyítottam – a kormányzási szakirodalomban már ismert jelenséget, miszerint – a partnerségi munka gyakran nem végződik a tagok valós, érdemi részvételében. A partnerek többsége nem használja ki a LEADER program nyújtotta részvételi lehetőségeit.
3. Igazoltam, hogy az ÚMVP LEADER partnerségek ahelyett, hogy csökkentenék a helyi szereplők között fennálló hatalmi egyenlőtlenségeket, inkább konzerválják azokat az akciócsoportokban.
4. Statisztikai és matematikai módszerek segítségével kidolgoztam öt új partnerségi indexet – a részvételi, az aktivitási, a bizalom, az együttműködési és az érdekérvényesítési indexet – a helyi partnerségek társadalmi dimenzióinak vizsgálatára.
5. A partnerségi indexek segítségével klaszteranalízist végeztem és többféle módszer alkalmazásával négy csoportba soroltam a vizsgált LEADER Helyi Akciócsoportokat. A klasztereket a következő módon neveztem el:
 1. gyengén működő, fejletlen partnerségek;
 2. jól működő partnerségek;
 3. alacsony részvételi hajlandóságú, de magas társadalmi tőkével rendelkező partnerségek;
 4. magas részvételi hajlandóságú, de kevés társadalmi tőkével rendelkező partnerségek.

Ez a négy klaszter sajátos partnerség-típusokat jelenít meg, amelyek eltérő fejlesztési stratégiát igényelnek. Az egyes csoportokba tartozó helyi partnerségek viszont egységesen fejleszthetőek.

6. A partnerek szakmai elégedettségének elemzésére kialakítottam egy új mutatót: az elégedettségi indexet. Többváltozós lineáris regressziószámítás segítségével megállapítottam, hogy a partnerek szakmai elégedettségének alakulására az aktivitási, a bizalom és az érdekérvényesítési jellemzőinek van érdemi befolyása.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

3.4. A kiinduló hipotézisek elfogadása, illetve elvetése

A szakirodalom alapján felállított hipotézisek közül kettőt részben, hármat pedig teljes egészében sikerült igazolni az alkalmazott statisztikai és matematikai módszerek segítségével. Megállapítottam, hogy a LEADER partnerségek túlnyomó többségében alacsony volt a részvételi hajlandóság a fejlesztési stratégia tervezése és végrehajtása során egyaránt. A válaszadók több mint egyharmada egyáltalán nem, vagy legfeljebb csak ritkán van jelen a HACS-üléseken és a különböző rendezvényeken, kiállításokon, tájékoztató fórumokon és képzéseken. A tagok részvételi jellemzőit nem csak mennyiségi, hanem minőségi szempontból is vizsgáltam. Megállapítottam, hogy a válaszadók több mint egyharmada inaktív tag a partnerségekben. A partnerek többsége szerint a három szféra közül a vállalkozók képviselői a legpasszívabbak a HACS munkában, ám gyakran a többi szektor képviselői sem elég aktívak. **A tagok részvételére és aktivitására vonatkozó fenti eredmények alátámasztják az első hipotézisem, vagyis a partnerségi munka gyakran nem végződik a partnerek valós, érdemi részvételében.**

A tagság megoszlását vizsgálva megállapítottam, hogy csupán a három szféra tekintetében sikerült biztosítani az egyenlő részvételt a hazai akciócsoportok tagságában. A nemek és az iskolai végzettség vonatkozásában azonban nem valósult meg az egyenlő részvétel, hiszen erős férfi dominanciát tapasztaltam a legtöbb akciócsoportban és azok különböző bizottságaiban. Az iskolai végzettség tekintetében pedig a felsőfokú képzettséggel rendelkezők erős túlsúlya figyelhető meg. Arra vonatkozólag is kedvezőtlen eredményeket kaptam, hogy a gyengébb társadalmi csoportoknak mennyire veszik figyelembe a véleményét a fejlesztési stratégia tervezése és végrehajtása során. A helyi partnerségekben hiába biztosították a különböző szférák egyenlő részvételét, ha a döntéshozatal során a válaszadók több mint fele szerint valamelyik szféra – főként az önkormányzatok – képviselőinek véleménye dominált. A válaszadók közül sokan panaszkodtak arra, hogy a helyi politikai elitcsoportok vagy éppen maga a munkaszervezet saját céljaira kisajátította a partnerséget. **A kutatási eredmények igazolják a második hipotézisem, miszerint az akciócsoportok ahelyett, hogy csökkentenék a helyi szereplők közötti hatalmi egyenlőtlenségeket, gyakran konzerválják azokat. A helyi partnerségekben sokszor kerülnek domináns helyzetbe az erősebb érdekcsoportok. Ezekben az akciócsoportokban a kisebb hatalommal rendelkező partnerek nem tudják érvényesíteni az érdekeiket a döntések folyamán és periférikus helyzetbe kerülnek a helyi partnerségekben.**

A partnerségi munka valamennyi akciócsoportban hozzájárult a társadalmi tőke fejlesztéséhez, ám nem minden partner esetében egyenlő mértékben. A helyi politikai elit gyakran éppen a nagyobb társadalmi tőkénének köszönhetően nagyobb hatalommal is rendelkezik a partnerségekben, mint a többi társadalmi csoport. A kutatás során bebizonyosodott, hogy a közszféra tagjai között lényegesen erősebb a

bizalom, mint a civil vagy az üzleti szféra esetében. A partnerségen belüli együttműködési készség azonban nem függ össze szignifikánsan a szféraképviselettel. **Az eredmények tehát alátámasztják, hogy partnerségi munka a helyi közösség azon tagjainak kedvez leginkább, akik már eleve több társadalmi tőkével rendelkeznek, ám a kooperációs készségre való felvetésem nem tudtam igazolni, vagyis a harmadik hipotézisem csak részben igazolódott be.**

A LEADER partnerségeket csoportosítottam a részvételi, az aktivitási, a bevonási, az együttműködési és az érdekérvényesítési mutatóik alapján. Az általam előállított négy klaszterbe eltérő társadalmi jellemzőkkel rendelkező akciócsoportok kerültek, amelyek különböző fejlesztési stratégiákat igényelnek. Az első klaszterbe tartoznak azok a partnerségek, amelyek valamennyi vizsgált dimenzió mentén a legrosszabb értékeket produkálták. Ebben a csoportban véleményem szerint mind a három szféra részvételi hajlandóságát, aktivitását és a köztük fennálló gyenge bizalmat is erősíteni szükséges, továbbá jelentősen fejleszteni kell a partnerek közötti és a felettes hatóságokkal való együttműködési készségét. A második klaszterbe azok az akciócsoportok kerültek, amelyek valamennyi dimenzió mentén a legkiválóbb értékekkel rendelkeznek. Ebben a csoportban inkább csak a jelenlegi állapot fenntartására kell törekedni és csupán néhány részterületet – például a tagok pályázati részvételét, a vállalkozók aktivitását – szükséges fejleszteni. A harmadik klaszterbe azokat a partnerségeket soroltam, amelyekben viszonylag alacsony a tagok részvételi hajlandósága, ám akik hajlandóak közreműködni, azok között erős a bizalom és jó az összefogási készség. Ebben a csoportban elsősorban a passzív tagok aktivizálására van szükség, valamint a partnereknek a még szélesebb körű és intenzívebb bevonására a döntési folyamatok és a fejlesztési stratégia végrehajtása során. A negyedik klaszterbe azokat a partnerségeket foglalja magában, amelyekben viszonylag magas a tagok részvételi hajlandósága, ám hiányzik közöttük a bizalom, és emiatt az együttműködési készségük sem megfelelő. Itt szerintem főként a társadalmi tőke építésére van szükség, ami azonban meglehetősen időigényes folyamat. Ezek alapján **a negyedik hipotézisem igazoltak tekintem, bebizonyosodott, hogy a helyi partnerségek megkülönböztethetőek és csoportosíthatóak a partnerségi indexeik alapján.**

A harmadik feltevéséhez hasonlóan, **az ötödik hipotézisem is csak részben igazolódott be. A regressziószámítás alapján az öt vizsgált partnerségi index közül csak három mutatónak – az aktivitási, a bizalom és az érdekérvényesítési indexnek – van érdemi befolyása a tagoknak a partnerséggel kapcsolatos szakmai megelégedettségre.** Vagyis azokban a partnerségekben, amelyekben a tagok aktivitási, bizalmi és érdekérvényesítési jellemzői kedvezőek, elégedettebbek is a partnerek, mint azokban az akciócsoportokban, ahol passzívok a tagok, gyenge a személyes bizalom és alacsony a tagok érdekérvényesítő képessége mértéke. **A részvételi és az együttműködési jellemzők azonban érdemben nem befolyásolják a tagok megelégedettségét.**

3.5. További megállapítások és javaslatok

A partnerek részvételére és aktivitására vonatkozó megállapítások és javaslatok

A LEADER akciócsoporthoz a helyi szereplők érdemi részvételén kellene alapulnia, ám a kutatásom rávilágított arra, hogy a partnerségek többségében igen kedvezőtlen a tagok részvételi hajlandósága, és még ha meg is jelennek az üléseken, a különböző eseményeken, gyakran okoz nehézséget az aktivizálásuk, az érdeklődésük folyamatos fenntartása. Sok partnerségben tapasztaltam a szakirodalmi áttekintésben említett manipulatív, illetve passzív részvételt.

A Hayward-féle ún. nem-részvétel is jellemző jelenség a vizsgált partnerségek egy részében, amely esetén a tagok racionális döntése a részvétel hiánya. Többségük nem közösségi érdekből csatlakozott a partnerséghez, hanem főként egyéni célok motiválták őket. Gyakran csak azért váltak partnerré, mert jól informáltak kívántak lenni a helyi fejlesztésekkel, pályázati lehetőségekkel kapcsolatban, ám nem akartak érdemben is részt venni a partnerségi munkában.

Az említett problémák ellenére a LEADER program összességében még mindig a helyi szereplők szélesebb körű és mélyebb részvételét biztosítja, mint a felülről irányított vidékfejlesztési programok, de ajánlatos lenne a részvétel további szélesítése és mélyítése. Fontosnak tartom az együttműködéstől teljesen elzárkózók pontos behatárolását a partnerségeken belül. A távolmaradás okainak feltárása után, eldönthető, hogy van-e értelme fáradozni az aktivizálásukon. Akik teljesen elzárkóznak az összefogástól, azok esetében nem érdemes további energiát fektetni a partnerségben való közreműködésük ösztönzésére. Tovább kell azonban mélyíteni azoknak a részvételét, akik legalább minimális hajlandóságot mutatnak az együttműködésre, és csak bizalomhiányból vagy egyéb személyes ok miatt maradtak távol eddig.

A tagok aktivitását jelentősen befolyásolja a helyi vezetők személyisége, valamint az, hogy mennyire képesek ösztönzőleg hatni a partnerekre. Ezért szerintem szükség volna a vezetői kompetenciáknak a képzések útján történő továbbfejlesztésére.

A partnerségen belüli hatalommegosztásra vonatkozó megállapítások és javaslatok

A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy hazai LEADER-gyakorlatban, továbbra is azok érdekeit szolgálják a helyi partnerségek, akik már eleve nagyobb hatalommal rendelkeztek a vidéki térségekben. A partnerségen alapuló fejlesztések szempontjából azonban létfontosságú, hogy az összes érintett részt vegyen a döntéshozatali folyamatokban. A marginális helyzetben lévő partnerek döntésekbe való bevonásának javítása viszont hosszú időt vesz igénybe,

mert az uralkodó erőviszonyokon csak lassan lehet változtatni. Tudatos beavatkozásokra, kapacitásépítésre van szükség a partnerségekben. Ösztönözni kellene a tagok közötti kapcsolatok kiépítését, új normák kialakítását, javítani kellene a tagok közötti kommunikációt. Véleményem szerint érdemes lenne a nyugat-európai gyakorlathoz hasonlóan animátorokat alkalmazni az érintett akciócsoportokban, akik javíthatnák a partnerségek közösségképző erejét.

A partnerek együttműködési hajlandóságára és a köztük fennálló bizalomra vonatkozó megállapítások és javaslatok

A partnerek alacsony együttműködési készsége alapvetően három okból ered. Egyrészt gyakran hiányoznak a vizsgált térségben a közösségi együttműködés hagyományai. A HACCS-tagok jelentős hányada még csak nem is ismerte egymást a partnerség létrehozása előtt, nem alakult ki az együttműködéshez szükséges bizalom közöttük. Másrészt a tagok közötti konfliktusok is sokszor nehezítették az összefogást. Harmadrészt a tagok egy része elveszítette a belső motivációját a kooperációra a partnerség működését ellehetetlenítő bürokratikus akadályok miatt.

Kívánatos lenne a jövőben nagyobb hangsúlyt fektetni az együttműködésekre, hiszen a kooperációk erősíthetnék a helyi aktivitást, elősegíthetnék a helyi erőforrások hatékonyabb felhasználását, és a helyi problémák hatékonyabb kezelését. Véleményem szerint négy területen kellene javítani az együttműködést: fejleszteni kellene a tagok közötti kooperációs készséget, dolgozni kellene a külső hatóságokkal való együttműködésekben, bővíteni kellene az akciócsoportok közötti nemzetközi együttműködések és az ÚMVP IV. tengelyes pályázatok keretében ösztönözni kellene az együttműködések kiépítésére irányuló projekteket.

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

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

Az együttműködés minőségét alapvetően meghatározza a résztvevők közötti bizalom erőssége. Magyarország az alacsony bizalomszintű országok közé tartozik, mind a személyes, mind pedig az intézmények iránti bizalom gyenge (Giczi–Sik,

2009). A saját kutatásom is azt támasztja alá, hogy hiányzik a rendszerből felülről lefelé irányuló bizalom, ami gátolja a helyi, a regionális és a nemzeti szervek közötti együttműködést és a pályázati rendszer túlszabályozásához és a helyi szinttel szembeni túlzott szigor alkalmazásához vezetett.

A vizsgált LEADER partnerségekben a tagok közötti személyes bizalmat a túlnyomó többség viszont jónak ítélte meg. Ugyanakkor a tagok közötti kapcsolattartás mennyisége és minősége nem bizonyult megfelelőnek. A munkaszervezet-vezetők pedig gyakran említették az akciócsoportok gyengeségei között a különböző szférák közötti és a vezetőkkel szembeni bizalomhiányt. A bizalomépítés sok időt vesz igénybe, ám szerintem a személyes együttlétek fokozásával a folyamat felgyorsítható lenne. Fokozott figyelmet kellene még fordítani az együttműködés előnyeinek és lehetőségeinek a tagsággal való megismertetésére.

Az intézményrendszerrel kapcsolatos megállapítások és javaslatok

A helyi partnerségekről azt tartják, hogy rugalmasságukból adódóan hatékonyabban kezelik a vidéki térségek problémáit, mint a merev, magasan centralizált rendszerek. A szakirodalmi és az empirikus kutatási eredmények azonban arra engednek következtetni, hogy Magyarországon központosították a LEADER programot, a felettes hatóságok nem engedtek át érdemi felelőségeket a helyi szereplőknek.

A hazai vidékfejlesztési intézményrendszer csak részben működik demokratikusan, a különböző szintek között nem partneri a viszony, mert egy hierarchikus logika mentén hajtják végre a kezdeményezést. Az intézményrendszer túlságosan bürokratikus, lassú és nehezen átlátható. Gyakran adódnak információáramlási problémák az egyes intézmények között, és gyenge az együttműködés az irányító és a helyi végrehajtó szervek között.

Szükségessé vált a vidékfejlesztés intézményrendszerének átalakítása. Ugyan a munkaszervezet vezetők egy része úgy nyilatkozott, hogy az utóbbi egy évben javult a helyzet, ám az eredményesebb működés érdekében további változtatások szükségesek. Csökkenteni kellene a túlzott központosítást és a bürokráciát. A jövőben jobb koordinációra, sokkal több párbeszédre és erősebb kooperációra lesz szükség a különböző szintek között. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni az alulról jövő kezdeményezések biztosítására. A sikeres működés érdekében véleményem szerint erősíteni kellene a Helyi Akciócsoportok önrendelkezését, több teret kellene adni a helyi partnerségeknek a saját térségük problémáinak kezelésében.

5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

Könyvrészletek idegen nyelven

- Farkas, T. – **Kassai, Zs.** (2010): Multicultural Education as a Means of Combating Discrimination in the European Union. In: Bielik, P. (ed.) (2010): Economics, Social Policy and Citizenship in the European Union – Evidence of V4 Countries and Perspectives for Ukraine. Slovak University of Agriculture, Nitra, pp. 131-147.p. Abstract: 144.p. ISBN 978-80-552-0448-2.
- Farkas, T. – **Kassai, Zs.** (2009): European Identity, Cultural Differences and Citizenship. In: Bielik, P. – Horská, E. – Moravčíková, D. (eds.) (2009): Economic Relations and Citizenship in Multicultural Europe of Regions. Slovak University of Agriculture, Nitra, pp. 48-68. ISBN 978-80-552-0250-1.
- **Kassai, Zs.** – Farkas, T. (2010): Development in Multicultural Environment. In: Peter Bielik (ed.) (2010): Economics, Social Policies and Citizenship in the Europe of Regions. Slovak University of Agriculture, Nitra, pp. 203-217. ISBN 978-80-552-0366-9.
- **Kassai, Zs.** – Farkas, T. (2010): Local Partnerships for Rural Development. In: Buday-Sántha, A. – Gunszt, K. – Horeczki, R. – Horváth, M. (szerk.): Évkönyv 2010/4. kötet. PTE, KTK, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs, pp. 219-229. Összefoglaló: 219.p. ISSN: 1588-5348.
- **Kassai, Zs.** (2009): European Identity and Citizenship – Results of Questionnaire Surveys of Multicultural Education for European Citizenship Project. In: Tibor Farkas – János Puskás (eds.) (2009): Working in Multicultural Environment for European Citizenship. Szent István University, Gödöllő, pp. 41-55. Abstract: 41.p. ISBN 978-963-269-104-6.

Tudományos folyóiratban megjelent cikkek idegen nyelven

- Ritter, K. – **Kassai, Zs.** – Farkas, T. (2011): Importance of the LEADER programme in Hungarian rural areas facing globalization and agricultural decline. In: Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 13 (6), pp. 205-210. ISSN 1508-3535.
- **Kassai, Zs.** – Goda, P. (2011): Evaluation of Local Rural Development Strategies in Hungary. In: Annals of The Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 13 (6), pp. 83-88. ISSN 1508-3535.

Tudományos folyóiratban megjelent cikkek magyar nyelven

- Goda, P. – **Kassai, Zs.** (2011): Gazdaság- és regionális fejlesztő operatív programok összehasonlító kistérségi vizsgálata. In: *Gazdaság és Társadalom*, 3 (2), pp. 93-110. ISSN 0865 7823.
- **Kassai, Zs.** – Ritter, K. (2011): Helyi vidékfejlesztési programok a hátrányos helyzetű vidéki térségekben. In: *Gazdálkodás*, 55 (4), pp. 337-346. ISSN 0046-5518.
- **Kassai, Zs.** – Farkas, T. (2007): A LEADER+ program alulnézetből. In: *Comitatus Önkormányzati Szemle*. 17 (5), pp. 71-79. ISSN 1215 315X.
- **Kassai, Zs.** – Goda, P. – Al-Boainin (2012): A 2004-2010 közötti gazdaságfejlesztő és regionális operatív programok értékelése. In: *VIKEK*, 4 (7) pp. 59-66. ISSN 2062-1396.

Idegen nyelvű, tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

- Farkas, T. – **Kassai, Zs.** (2010): Multicultural Dimensions of Development Activities. *Global Economy: Challenges and Perspectives Conference, International Scientific Days 2010, Nitra, 26-28 May 2010*. Abstract: 91.p. ISBN: 978-80-552-0386-7. Full paper: pp. 1440-1485. ISBN: 978-80-552-0385-0.
- Farkas, T. – **Kassai, Zs.** (2008): European Identity and Citizenship affected by Cultural Differences. *International Scientific Days 2008, Competitiveness and Economic Growth: European and National Perspectives, Nitra, 28-30 May 2008*. Abstract: 324.p. ISBN: 978-80-552-0060-6. Full paper: pp. 1539-1544. Abstract: 1539.p. ISBN: 978-80-552-0061-3.
- **Kassai, Zs.** – Ritter, K. (2011): The role of the LEADER Programme in rural areas lagging behind in Hungary. *Development Prospects of rural areas lagging behind in the CEE region Conference, Gödöllő, 24-27 May 2011*. Full paper: pp. 178-183. ISBN: 978-963-269-234-0.
- **Kassai, Zs.** – Ritter, K. – Goda, P. (2011): The role of Local Rural Development Programs in the most disadvantaged regions of Hungary. *Global Management Conference, Gödöllő, 4-7 May 2011*. Full paper: pp. 43-48. Abstract: 43.p. ISBN: 978-963-269-233-3.
- **Kassai, Zs.** – Goda, P. – Péli, L. (2011): Evaluation of Operational Programmes aiming at reducing territorial inequalities in Hungary. *Development Prospects of rural areas lagging behind in the CEE region Conference, Gödöllő, 24-27 May 2011*. Full paper: pp. 178-183. Abstract: 178.p. ISBN: 978-963-269-234-0.
- **Kassai, Zs.** (2010): Social exclusion in local rural development partnerships. *6th International Conference for Young Researchers – Scientific Challenges of the 21st Century, Gödöllő, 4-6 Oct 2010*. Full paper: pp. 136-141. Abstract: 136.p. ISBN: 978-963-269-193-0.

Magyar nyelvű, tudományos konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványban megjelentetve

- **Kassai Zs.** – Ritter, K. (2011): Az ÚMVP LEADER program tapasztalatai a hátrányos helyzetű kistérségekben. az Erdei Ferenc VI. Tudományos Konferencia. Kecskeméti Főiskola, Kecskemét, 2011. augusztus 25-26. III. kötet, pp. 354-358. ISBN 978-615-5192-01-2 III. kötet.
- **Kassai, Zs.** (2007): Galga menti LEADER programok alulnézetből. Tradíció és Innováció Nemzetközi Tudományos Konferencia. Szent István Egyetem, Gödöllő, 2007. dec. 3-5. Összefoglaló: 146. p. ISBN: 978-963-9483-84-2. Teljes anyag: pp. 1-12. Összefoglaló: 1.p. ISBN: 978-963-9483-85-9.
- **Kassai, Zs.** (2007): A Galga menti LEADER programok. XIII. Nemzetközi Környezetvédelmi és Vidékfejlesztési Diákkonferencia. Mezőtúr, Szolnoki Főiskola, 2007. júl. 4-6. Absztrakt: 33.p. ISBN: 978-963-063726-8.

Jegyzet részlet magyar nyelven

- **Kassai, Zs.** (2009): A LEADER program. In: Farkas Tibor (szerk.) (2009): Vidékfejlesztés I. Egyetemi jegyzet. Gödöllő, SZIE Kiadó, pp.101-113.

Szócikk magyar nyelven

- **Kassai, Zs.** (2008): A kisközösségeké a jövő: LEADER - példák. In: Haszon AGRÁR, 2 (3), pp. 18-21. ISSN 1788 5922.