

**Nyílt Lapok 2000/3**  
**Az Echo Innovációs Műhely munkatanulmány sorozata**



**SAPARD helyzetfeltárás**  
**a dél-dunántúli régió kistérségi társulásairól**

**© Copyright Echo Nonprofit Network, 2000**



A „Nyílt Lapok” az Echo Innovációs Műhely közhasznú egyesület műhelytanulmány sorozata. Elsődleges célja, hogy közreadja azokat az elméleti és gyakorlati eredményeket, tanulmányokat, melyek az Echo Nonprofit Network projektjei során készültek és úgy gondoljuk, hogy más civil szervezetek számára is hasznosíthatók.

A műhelytanulmányok nem tudományos közlemények, eredetileg nem publikációs szándékkal készültek, hanem valamilyen kutatási vagy fejlesztési program szakértői háttéranyagként, módszertani segédleteként vagy alapozó tanulmányaként. Éppen ezért a műhelytanulmányok kéziratnak minősülnek, hivatkozni ennek figyelembevételével csak a feltüntetett szerzők, annak hiányában a tanulmányt jegyző szervezet engedélyével lehet.

A tanulmányokkal, jelentésekkel kapcsolatos megjegyzéseket, hozzászólásokat és kritikákat a szerzők és az Echo Nonprofit Network szívesen fogadja.

Ha kapcsolatba szeretne kerülni nonprofit műhelyünkkel, vagy ha tanulmánnyal kapcsolatban további információra van szüksége, kérjük írjon az [info@echosurvey.hu](mailto:info@echosurvey.hu) címre vagy keressen bennünket a [www.echonetnetwork.hu](http://www.echonetnetwork.hu) honlapon található kontaktok valamelyikén.

A szerzők és az Echo Nonprofit Network a műhelytanulmány másodlagos közlésével, sokszorosításával, más tanulmányok részeként való felhasználásával kapcsolatos szerzői jogokat fenntartja magának.

# Helyzetfeltárás

a dél-dunántúli régió kistérségi társulásairól

készítette:

**Echo Oktatókutató Műhely a Pro Professione Kht. megbízásából**



programkoordinátor:

**Zalai Falvakért Egyesület**



támogató:

**Phare HU9606-02-02 számú Kísérleti Programja**



2000

## Tartalomjegyzék

1. Bevezető	
1.1 A kutatási program célja	
1.2 Az alkalmazott módszertan	
1.3 Az információk forrásai	
2. Az alapidokumentumok elemzése	
2.1 A dokumentumok szerkezete	
2.2 Általános rendelkezések	
2.3 Célok, feladatok	
2.4 Tagság szabályzása	
2.5 Szervezeti felépítés	
2.6 Gazdálkodási szabályok	
3. A SAPARD anyagok elemzése	
4. A szervezetek általános jellemzői	
4.1 A szervezetek összetétele	
4.2 A szervezetek tevékenysége és erőforrásai	
5. A szervezetek pénzügyi helyzetképe	
6. Kapcsolati rendszer és együttműködés	
6.1 Partneri kapcsolatok	
6.2 Információs szolgáltatás	
7. Hiányzó információk	
8. Képzési igények	
Melléklet	
1. A kistérségek anyagainak részletes listája	
2. A kistérségek önkormányzatai és a SAPARD pályázat kistérségei	
3. Az önköltős kérdőív	

# **1. Bevezető**

## **1.1 A kutatási program célja**

A program célja a kistérségi társulások működési helyzetének feltárása volt az EU SAPARD program követelményeinek megfelelő programok kidolgozása és megvalósítása érdekében. A program során jelentős szerepet szántunk a helyi szereplőknek, partnereknek, hiszen az ő helyi tapasztalataik, információik igen fontosak a program sikeres megvalósítása érdekében.

Maga a program előzetes információk begyűjtésére szolgált, hogy a később megvalósítandó képzés valós igényekre, problémákra, hiányosságokra reagáljon. Az információk begyűjtése alapvetően két forrásból történt, egyrészt egy önkitöltős kérdőívvel, melyet a kistérségeknek küldtünk ki (primer adatfelvétel), másrészt másodelemzések útján (szekunder adatfelvétel).

## **1.2 Az alkalmazott módszertan**

Az alkalmazott kétkomponensű módszertan (field research és desk research) legfontosabb eleme az az önkitöltős kérdőív volt, mely a vizsgálati terepként definiált négy megyében (Zala, Baranya, Somogy, Tolna) működő kistérségeknek, kistérségi társulásoknak lett kipoztázva (a kérdőívet mellékletként csatoljuk).

Az önkitöltős kérdőívek szolgáltatták azokat a nyers információkat, melyek a kistérségi társulások szervezeti struktúrájára, jogi és pénzügyi belső szabályaira vonatkoznak, illetve feltárták a belső és külső információs hálózatát ezeknek a szervezeteknek.

A másodelemzések egyrészt a korábbi pályázati anyagokra, illetve a térségből a SAPARD pályázaton résztvevő kistérségek pályázati anyagaira vonatkoztak, melyek további információt szolgáltattak a társulások eddigi munkájáról, korábbi tapasztalataikról. A másodelemzések további elemzési egységei a kistérségi társulások

dokumentumai voltak (Alapszabály, SZMSZ, munkatervek, programok, beszámolók stb.), melyek a jogi, pénzügyi és működési helyzetkép feltárását segítették elő.

Az adatfelvétel és a szekunder elemzések alapvetően négy információtípus megszerzésére irányult: működési, jogi, pénzügyi és információs helyzetképet igyekeztünk feltérképezni.

### **1.3 Az információk forrásai**

A régióban (Somogy, Tolna, Baranya, Zala) működő kistérségi társulások közül 36 küldte vissza a szervezet működésére, helyzetére vonatkozó önkitöltős kérdőívet. Ennek a fele Zalából érkezett, 12 kérdőívet baranyai társulások juttattak el, 5 Somogyból jött, egy pedig Tolnából. Nem történt tehát meg a szervezetek teljes körű lekérdezése, de a válaszoló társulások településtípus, földrajzi elhelyezkedés és a résztvevő önkormányzatok száma alapján jól reprezentálják a régióban működő kistérségi társulásokat, így a bemutatott tendenciák, működési jellemzők, problémák általánosíthatók. Mivel az elemszám lehetővé teszi, a zalai és a baranyai kérdőívekből nyert adatokat megyei szinten is bemutatjuk.

Az elemzés során felhasználtuk egy korábbi kérdőíves vizsgálat, igényfelmérés eredményeit, mely a vidékfejlesztési forrásközponttól várt információkra fókuszált. Ezt a kérdőívet 15 zalai kistérségtől kaptuk meg. Zala megyében a két kérdőív megküldői közt jelentős átfedés volt tapasztalható, 13 olyan kistérség volt Zalában, amely mindkét kérdőívet rendelkezésünkre bocsátotta.

A SAPARD programmal kapcsolatos kistérségi anyagokba 23 térség esetében volt lehetőségünk betekinteni. Ezek közül 9 zalai, 9 pedig somogyi kistérség volt (a mindkét megyét érintő kis-balatoni kistérséget Zalához soroltuk, mivel központja a Zala megyei Sármellék). Baranyából három, Tolnából pedig két kistérség SAPARD anyag került az elemzésbe. Az egyes kistérségek SAPARD-besorolása és az őket alkotó települések listája a mellékletben található.

A két kérdőív mellett bekértük a kistérségek alapszabályait (alapító okiratot, alapszabályt vagy szervezeti és működési szabályzatot), ezt 42 kistérségtől kaptuk meg. A másodelemzés alá vetett dokumentumok további nagy csoportját adták azok az egyéb

anyagok (jelentések, együttműködési szerződések, beszámolók stb.), melyeket a kistérségek egy része szintén a rendelkezésünkre bocsátott. Az elemzéshez felhasznált anyagok pontos listája szintén a mellékletben található.

Összességében nézve a vizsgált térségben 60 kistérségi társulással kerültünk kapcsolatba az adatszolgáltatás révén. Ennél nyilván több társulás működik a négy megyében. Az is figyelemreméltó, hogy a 60 társulás közül mindössze 15 volt (13 zalai és két somogyi), ahonnan az elemzés alapidimenzióiként meghatározott három dokumentum (kérdőív, alapidokumentum, SAPARD anyag) mindegyike megérkezett. A következő összefoglaló táblázat mutatja az elemzési dokumentumok hozzáférhetőségét az egyes megyékben.

<b>Megye</b>	Elemzésbe bekerült kistérségek száma	Visszaérkezett kérdőívek száma	Megküldött alapidokumentumok száma	Hozzáférhető SAPARD dokumentumok száma <sup>1</sup>
<b>Baranya</b>	24	12	23	3
<b>Somogy</b>	11	5	4	9
<b>Tolna</b>	3	1	-	2
<b>Zala</b>	22	18	15	9
<b>összesen</b>	<b>60</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>23</b>

A táblázat adataiból jól látszik, hogy leginkább az alapidokumentumok megküldésében voltak szorgalmasak a kistérségek, itt „csak” 18 olyan kistérség volt, ahonnan nem kaptunk alapidokumentumot, csak valamilyen más információt. Sajnos a kiküldött kérdőívek alig fele érkezett vissza, ami azért furcsa, mert 24 kistérség adott valamilyen egyéb anyagot, csak éppen a kérdőívet felejtette el visszaküldeni. Mindettől függetlenül az elemzés alkalmas egy helyzetfeltáró kép megalkotására, amelyből maguk a kistérségek is profitálhatnak a jövőben.

---

<sup>1</sup> Itt annyit kell megjegyezni, hogy a zalai anyag készítésekor a SAPARD program egy korábbi fázisban volt, mely más típusú elérhetőséget tett lehetővé. Ezért a mostani anyagban csak 23 SAPARD dokumentumot elemeztünk.

## 2. Az alapdokumentumok elemzése

Az elemzés alá vett alapdokumentumok nagy többsége az egyesülésre vonatkozó jogszabályok által előírt alapszabály, esetleg megállapodás volt. Öt kistérség küldött alapító okiratot és négy küldte be a társulás SZMSZ-ét. A dokumentumok számos tekintetben eltérőek voltak, mind az érintett témakörök, mind a hosszúság és szerkesztési színvonal tekintetében. Az alábbi fejezetben összefoglalóan mutatjuk be a dokumentumok jellemzőit. Itt csak a zalai, baranyai és somogyi kistérségek kerülnek elemzésre, mivel Tolna megyéből egyetlen alapdokumentum sem érkezett meg.

### 2.1 A dokumentumok szerkezete

A dokumentumok nagy többsége – az eltérő célok és igények ellenére - hasonló szerkezetben épül fel. ez semmiképpen nem okozhat nagy meglepetést, hiszen a „szerzők” többsége a közigazgatásban tevékenykedő szakember és feltehetően alapos ismeretekkel rendelkezik a tekintetben, hogy egy ilyen alapdokumentumnak milyen elemeket kell tartalmaznia.

Az alapdokumentumoknak jogi felépítése szempontjából a következő alapelemeket kell(ene) tartalmazniuk:

1. általános rendelkezések (a társulás neve, székhelye, tagjainak felsorolása),
2. célok és feladatok,
3. tagsággal kapcsolatos szabályok (tagsági viszony, tagok jogai és kötelezettségei), illetve a társulás és az önkormányzatok kapcsolata,
4. szervezeti felépítés (döntéshozatal, képviselő, hierarchia),
5. gazdálkodási szabályok.

A tanulmányozott dokumentumok elméletileg mindegyike megfelel a fenti kritériumoknak, vagyis alapjában véve eleget tesz a jogi elvárásoknak, hiszen a megyei



bíróságok által bejegyzett szervezetekről van szó. Emellett a dokumentumok közt nagyszámú egyezés is megfigyelhető, ami abból a tapasztalatból adódik, hogy a hasonló, önkéntesen szerveződő kezdeményezések nagymértékben támaszkodnak már működő „testvérszervezetek” tapasztalataira, írásos dokumentumaira. Ebben jelentős különbség nem figyelhető meg a különböző okiratok közt sem.

A következőkben részletesen jelenítjük meg az alapdokumentumaikat rendelkezésünkre bocsátó kistérségek anyagainak tartalmi összetevőit és szerkezeti felépítését a fenti kategóriák alapján.

## 2.2 Általános rendelkezések

Az alapdokumentumok általános rendelkezéseiket tekintve hasonlítanak a legjobban. Ez nem véletlen, mivel bizonyos alapvető információk megnevezését más jogszabályok is előírják.

Zala	Preambulum	Név	Cím	Tagok	Bélyegző	Időtartam	Jogállás
Zala-KAR		x	x	x	x	x	x
Közép-Zala KT		x	x		x	x	x
Muramenti	x	x	x	x	x	x	x
Kerkamenti		x	x		x	x	x
Gellénháza	x	x	x	x	x	x	x
Közép-Zalai TT		x	x	x	x	x	x
Zalalövő		x	x	x	x	x	x
Zalakaros		x	x	x	x	x	x
Keszthely-Hévíz		x	x	x	x	x	x
Tátika-Rezi		x	x	x	x	x	x
Zalavölgye		x	x	x	x	x	x
Kis-Balaton	x	x	x	x	x	x	x
Válicka-völgye		x	x	x	x	x	x
Principális-menti		x	x		x	x	x
Nagykanizsa		x	x		x	x	x

Somogy	Preambulum	Név	Cím	Tagok	Bélyegző	Időtartam	Jogállás
Drávamenti	x	x	x	x			x
Csurgó		x	x		x		
Koppányvölgye	x	x	x	x	x		x
Pogányvölgyi	x	x	x	x	x	x	x

Baranya	Preambulum	Név	Cím	Tagok	Bélyegző	Időtartam	Jogállás
Mecsek-Hegyháti	x	x	x	x	x	x	
Komló Térsége	x	x	x	x	x	x	
Kelet-Ormánság	x	x	x	x	x	x	x
Mecsekalja		x	x	x	x		x
Mohács		x	x				x
Tenkes Vidéke	x	x	x	x			x
Egerági	x						
Zöldvölgy							
Dél-Baranya	x	x	x	x			x
Szigetvár	x	x	x	x			x
Környezetvédelmi	x	x	x	x	x	x	x
Baranyai Hegyhát	x	x	x	x			x
Ormánság TF	x	x	x	x		x	x
Dél-Zselic		x	x	x			x
Hegyhát		x	x		x		x
Hegyhát Észak		x	x	x			x
Komló TFE	x	x	x	x			
Ormánságfejlesztő	x	x	x	x			
Keleti-Mecsek		x	x				x
Siklóvidék		x	x				x
Tenkestől Mecsekig		x	x	x			x
Zengőalja	x	x	x	x	x		x
Pécs	x	x					

Külön jogszabályi rendelkezés nincs róla, ezért eltérő az alapidokumentumokban a preambulum, vagy a hozzá hasonló bevezető részletes szándéknyilatkozat szerepeltetése. Ez inkább a baranyai és somogyi kistérségekre jellemző.

A vizsgált dokumentumoknál kettőt kivéve (a Baranyában lévő Egerági és Zöldvölgy társulások) minden esetben fel volt tüntetve a pontos név és a cím külön az alapidokumentum elején. Szinte minden társulási dokumentum határozott a jogi

státuszról, igaz nem mindegyik az általános rendelkezések között. A bélyegző leírása és a társulás létének időtartama többször szerepelt a zalai kistérségeknél. A tagok felsorolása vagy listája a legtöbb alapidokumentumban megvolt, igaz néhányszor ez pusztán a mellékelt aláírói ívről derült ki.

A társulási alapokiratok az általános rendelkezések közt megemlítik még, hogy a társulásban résztvevő önkormányzatok és szerveik hatáskörét az új szervezet nem érinti, illetve a társulások működése a résztvevő települési önkormányzatok közigazgatási területére terjed ki. Az általános rendelkezéseknél volt az egyik legjobban megfigyelhető a dokumentumok nagymértékű hasonlósága.

### **2.3 Célok és feladatok**

A célok és feladatok felsorolása az egyik legfontosabb – kifelé és befelé egyaránt irányuló – része a társulási alapidokumentumoknak. Az elérni kívánt célokat és a vállalt feladatokat a társulások többsége igen részletesen fogalmazta meg, azok módja tekintetében azonban túlsúlyban voltak a „képviselő”, „összehangolás”, „együtműködés” kifejezések, vagyis – érthető okok miatt - konkrétan nem kerültek (kerülhettek) meghatározásra a tényleges tevékenységek.

Ha a nagyon általános megfogalmazásokat, mint pl. a „települések gazdasági és társadalmi fejlesztésének elősegítése” kihagyjuk, akkor viszonylag pontosan körvonalazható, hogy mely területeken vállaltak feladatokat a kistérségi társulások. Ennek konkrét ellátási módjáról is rendelkezett több társulás, általában valamilyen koordinációs vagy információs iroda keretében. Számos olyan társulás volt, amely kimondta, hogy a célkitűzések megvalósítása érdekében térségfejlesztési stratégiát vagy terevet kell létesíteni.

<b>Zala</b>	információ- áramlás	érdekképviselő	civilekkel való együttműködés	szociális és mun- kaügyi problémák	idegenforgalom	infrastruktúra	kultúra, hagyományőrzés	környezetvédelem	vállalkozások támogatása
Zala-KAR	X	X	X	X		X			X
Közép-Zala KT	X*	X		X	X	X	X		X
Muramenti	X*	X		X	X	X	X		X
Kerkamenti	X*	X		X	X	X	X		X
Gellénháza				X		X	X	X	X
Közép-Zalai TT	X			X	X	X	X		
Zalalövő		X	X	X	X	X			
Zalakaros	X*	X		X	X	X	X		
Keszthely-Hévíz	X*	X	X	X	X	X		X	
Tátika-Rezi		X		X	X		X	X	
Zalavölgye	X*		X	X	X	X	X		
Kis-Balaton		X		X	X	X			X
Válicka-völgye	X	X	X	X	X	X			
Principális-menti	X*	X		X	X	X	X		X
Nagykanizsa	X	X		X	X	X	X		X

\* nem a célok és feladatok közt van felsorolva

<b>Somogy</b>	információ- áramlás	érdekképviselő	civilekkel való együttműködés	szociális és mun- kaügyi problémák	idegenforgalom	infrastruktúra	kultúra, hagyományőrzés	környezetvédelem	vállalkozások támogatása
Drávamenti				X	X	X		X	X
Csurgó	X	X		X		X		X	X
Koppányvölgye	X						X		X
Pogányvölgyi	X				X	X	X		X

<b>Baranya</b>	információ- áramlás	érdekképviselet	civilekkel való együttműködés	szociális és mun- kaügyi problémák	idegenforgalom	infrastruktúra	kultúra, hagyományőrzés	környezetvédelem	vállalkozások támogatása
Mecsek-Hegyháti	x		x		x		x	x	x
Komló Térsége		x	x		x	x		x	x
Kelet-Ormánság	x				x	x		x	
Mecsekalja	x						x		
Mohács	x								
Tenkes Vidéke	x		x	x	x	x	x	x	
Egerági	x	x	x	x	x	x	x	x	
Zöldvölgy									
Dél-Baranya	x				x		x	x	x
Szigetvár	x				x	x		x	
Környezetvédelmi								x	
Baranyai Hegyhát	x				x	x	x	x	x
Ormánság TF									x
Dél-Zselic	x		x	x	x	x	x	x	x
Hegyhát	x		x			x		x	x
Hegyhát Észak	x		x	x	x	x	x	x	
Komló TFE						x	x	x	x
Ormánságfejlesztő						x	x	x	x
Keleti-Mecsek				x	x	x	x	x	x
Siklósvidék	x								x
Tenkestől Mecsekig	x		x		x	x			
Zengőalja		x	x			x	x	x	
Pécs	x	x	x		x	x	x	x	

Ha a célokat közelebbről is megvizsgáljuk, akkor látszik, hogy több társulás esetén feltűnő az azonosság. Ez a konkrét megfogalmazásokban is megtalálható, nem egy esetben szinte betűre azonos célok kerültek meghatározásra – itt nyilvánvaló volt valamilyen „közös ősforrás” léte, amelyből egyszerű másolással lehetett célokat megfogalmazni (ilyen volt például az „idegenforgalmi kínálat számbavétele – falusi turizmus, sporthorgászat, vadászat” kitétel), vagy egy másik példa a Principális-menti és a nagykanizsai társulás SZMSZ-ében foglalt, 17 pontban megfogalmazott célfelsorolás mindössze egy pontban való eltérése, vagy a Komló TF Egyesület és az

Ormánságfejlesztő társulás alapdokumentumának kísérteties hasonlósága. De ide sorolható a baranyaiaknál gyakran szereplő „közrend, közbiztonság” emlegetése, mint feladat is. Ezeket pusztán az érdekesség kedvéért jegyezzük meg, hiszen nyilvánvaló, hogy nem kell minden társulásnak újra meg újra feltalálni a spanyolviaszt.

Másrészt viszont a hiányoknál meg kell jegyezni, hogy az elfogadott célok nagy többsége gyakorlatilag annyira tág, hogy a fenti táblázatban szereplő kategóriák mindegyikére lehetne példát találni benne, ezért itt csak a konkrétan nevesített célokat és feladatokat vettük számításba. Ha viszont a hiányoknál tartunk, akkor meg kell jegyezni, hogy a Zöldvölgyi társulás dokumentumában nem volt egyetlen cél sem felsorolva. Ez azért ellentmondásos, mivel ők „alapszabály” elnevezéssel egy egyszerű ügyrendi dokumentumot küldtek el, amely nem feltétlenül kell, hogy tartalmazza ezeket az elemeket, bár jó lett volna látni a „rendes” alapszabály is.

A megfogalmazott célok vizsgálatánál az derült ki, hogy a zalaiaknál egyetlen terület volt, amely konkrétan nevesítésre került minden társulási dokumentumban, ez pedig a szociális és/vagy munkaügyi problémák megoldására való törekvés. Ebből egyrészt az látszik, hogy ez a települések leginkább szembetűnő problémája, másrészt pedig az, hogy miután a társulásokat önkormányzatok alkotják, a leggyakoribb említések szükségszerűen valamilyen önkormányzati feladattal kapcsolatos problémás területen jelentkeznek. Somogyban a gazdaságfejlesztés, vállalkozások támogatása volt ilyen (bár itt csak négy dokumentumunk volt, így ez nem általánosítható), míg Baranyában nem volt ilyen feladat, a zalaiak első helyezette a másik két megyében csak viszonylag ritkán került elő a dokumentumokban.

Viszonylag sok volt az említés az infrastruktúrával kapcsolatos beruházások, fejlesztések kategóriájában, ami szintén érthető, hiszen tipikusan ezek azok a feladatok, melyek térségi összefogást igényelnek a beruházási összegek volumene miatt. Szintén sok kistérség jelölte meg az idegenforgalmat, ami azt mutatja, hogy a régió – jelentős mértékben a befektetett munkának és a tudatos promócióknak köszönhetően – frekventált idegenforgalmi területté vált.

Érdekes kérdés az információáramlás biztosítása. Ez a társulások egy részénél a nevesített célok vagy feladatok közt szerepel, míg másoknál a „*társulás és a társult önkormányzatok kapcsolata*” című egyenfejezetben (ez utóbbi viszont csak a zalai

kistérségekre jellemző, a másik két megyében feltehetően nem zalai dokumentum volt az ősforrás).

Jóval kevesebb említés esik azonban a civilekkel való együttműködésről. Itt az „önkormányzati” szemlélet előtérbe kerülése lehet az egyik ok. További különbség, hogy a környezet védelmével kapcsolatos kitétel Zalában csak három kistérségi társulás alapdokumentumában szerepel, míg Baranyában a társulások túlnyomó többségénél megtalálható.

## 2.4 Tagság szabályzása

A tagsági jogviszonnyal kapcsolatban alapvető fontosságú a dokumentumokban szabályozni a tagság létrejöttét, megszűnését, a tagok jogait és kötelezettségeit, illetve esetenként a tagdíj mértékét (utóbbit a gazdálkodási fejezetben tárgyaljuk). Mint az alábbi összefoglaló táblázatból látható, a társulások nem mindegyike szabályozza ezeket a kérdéseket azonos módon és mélységben.

Zala	Tagság keletkezése	Tagság megszűnése	Jogok	Kötelezettségek	Társulás és a tagok kapcsolata
ZalA-KAR	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Közép-Zala KT	önkéntes	kilépés, megszűnés			x
Muramenti	önkéntes	kilépés, megszűnés			x
Kerkamenti	önkéntes	kilépés, megszűnés			x
Gellénháza	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés			
Közép-Zalai TT	önkéntes, a taggyűlés feltételeket szabhat	kilépés, megszűnés, kizárás			x
Zalalövő	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Zalakaros	önkéntes	kilépés, megszűnés			x

Keszthely-Hévíz	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés			x
Tátika-Rezi	írásban kell kérni, a taggyűlés feltételeket határozhatja meg	kilépés, megszűnés			
Zalavölgye	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés			x
Kis-Balaton	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés			
Válicka-völgye	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Principális-menti	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés			x
Nagykanizsa	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés			x

Somogy	Tagság keletkezése	Tagság megszűnése	Jogok	Kötelezettségek	Társulás és a tagok kapcsolata
Drávamenti	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Csurgó	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Koppányvölgye	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Pogányvölgyi	önkéntes	kilépés			x

Baranya	Tagság keletkezése	Tagság megszűnése	Jogok	Kötelezettségek	Társulás és a tagok kapcsolata
Mecsek-Hegyháti	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás			
Komló Térsége	önkéntes, a társulás dönt, csak térségi!	kilépés, megszűnés, kizárás			
Kelet-Ormánság	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Mecsekalja	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	



Mohács <sup>2</sup>					
Tenkes Vidéke	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés			
Egerági	önkéntes	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Zöldvölgy					
Dél-Baranya	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, kizárás	x	x	
Szigetvár	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, kizárás	x	x	
Környezetvédelmi	önkéntes	kilépés			
Baranyai Hegyhát	önkéntes, a társulás dönt, csak térségi!	kilépés, kizárás	x	x	
Ormánság TF	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás			
Dél-Zselic	önkéntes	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Hegyhát	önkéntes, a társulás dönt, csak térségi!	kilépés, kizárás	x	x	
Hegyhát Észak	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Komló TFE	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Ormánságfejlesztő	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Keleti-Mecsek	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	
Siklósvidék					
Tenkestől Mecsekig <sup>3</sup>	önkéntes, a társulás dönt	-	-	-	-
Zengőalja	önkéntes, a társulás dönt	kilépés, kizárás	x	x	
Pécs	önkéntes	kilépés, megszűnés, kizárás	x	x	

<sup>2</sup> A mohácsi társulás SZMSZ-t küldött, amiben ezek nincsenek szabályozva.

<sup>3</sup> A Tenkestől Mecsekig társulás elküldött dokumentuma – alighanem figyelmetlenségéből – csak a tagság megszűnéséig tart, az ezt követő oldalak hiányoznak.

A társulásokhoz történő csatlakozás önkéntes, annak időpontja nem szabályzott, és a társulások mindegyike nyitott az újonnan jövők irányába, igaz ezt a legtöbb helyen írásban kell kérni. A társulások nagy többsége előírja, hogy a belépésről, illetve annak elfogadásáról a taggyűlés dönt. Egyes esetekben az is meg van szabva, hogy a taggyűlés feltételeket határozhat meg a csatlakozással kapcsolatban. Baranyában érdekes momentum, hogy három társulásnál is ki van mondva: csak a térségből lehet csatlakozni.

A tagsági viszony megszűnése legtöbb esetben kilépéssel lehetséges, igaz ez általában csak naptári év kezdetén lehetséges és több társulásnál erről legalább három hónappal korábban értesíteni kell a társulás vezetőit. Számos társulás fenntartja magának a jogot is, hogy adott esetben egy tagot kizárjon sorai közül, de itt is jelezve van, hogy erre ismételt „szabálysértések” esetén kerülhet sor.

A társulások közül Zalában csak három esetén vannak felsorolva a tagok jogai és kötelezettségei, Somogyban és Baranyában ez jóval gyakoribb része az alapdokumentumoknak. A jogok közt általában a szavazati jog, a választás és választhatóság, a részvételi jog és a tájékoztató jog van felsorolva, míg a kötelezettségek a cél szerinti tevékenykedést, a tagdíj fizetését és a társulás vagyonának gyarapítását foglalják magukba. Zalában a többiek inkább a társulás és a tagok kapcsolata című fejezetben foglalták össze ezirányú szabályaikat, igaz ezek nem sorolják fel a tagok jogait és kötelezettségeit, inkább általában az önkormányzatok és a társulás viszonyáról, együttműködési lehetőségeiről rendelkeznek.

## **2.5 Szervezeti felépítés**

A társulások szervezeti felépítése az, amelyik a legnagyobb eltéréseket mutatja, itt figyelhetők meg legjobban a helyi sajátosságok. Az elemzés szempontjaiként arra voltunk kíváncsiak, hogy mi és kiből áll a társulás vezető szerve, hogyan határozták meg a határozatképességét, milyen a döntéshozatali arány, melyik az a szerv, amelyik az operatív irányítást ellátja és milyen egyéb szervekről rendelkeznek még a vizsgált társulási alapdokumentumok.

<b>Zala</b>	<b>Vezető szerv</b>	<b>Határozat -képeség</b>	<b>Döntés</b>	<b>Operatív irányítás</b>	<b>Egyéb szervek</b>
ZalaA-KAR	Társulási Tanács, 1 fő/önkormányzat	50 %	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök, titkár	Ellenőrző Bizottság, tiszteletbeli elnök
Közép-Zala KT	Taggyűlés, polgármesterekből és a megyei önk. képviselőjéből	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség	3 tagú vezető testület	Számvizsgáló Bizottság
Muramenti	Taggyűlés, polgármesterekből és a megyei önk. képviselőjéből	2/3 + 1 fő	egyszerű szótöbbség	3 tagú vezető testület	Számvizsgáló Bizottság
Kerkamenti	Taggyűlés, polgármesterekből és a megyei önk. képviselőjéből	2/3 + 1 fő	egyszerű szótöbbség	3 tagú vezető testület	Számvizsgáló Bizottság
Gellénháza	Taggyűlés, 1 fő/önkormányzat	2/3 + 1 fő	egyszerű szótöbbség	3 tagú bizottság	munkacsoportok
Közép-Zalai TT	Taggyűlés, polgármesterekből és a megyei önk. elnöke	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség	3 tagú elnökség, titkár	
Zalalövő	Társulási Tanács, 1 fő/önkormányzat	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség	elnök	
Zalakaros	Taggyűlés, polgármesterekből és a megyei önk. képviselőjéből	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség	3 tagú vezető testület	Számvevő Bizottság
Keszthely-Hévíz	Taggyűlés, polgármesterekből és a megyei önk. elnöke	2/3 + 1 fő	egyszerű szótöbbség (2/3-os többség egyes esetekben)	3 tagú vezető testület	Számvizsgáló Bizottság
Tátika-Rezi	Tagértekezlet, 1 fő/önkormányzat	2/3	egyszerű szótöbbség	elnök, társelnök, titkár	
Zalavölgye	Küldöttközgyűlés, lakosságárányosan, + megyei önk. 1 fő	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség (2/3-os többség egyes esetekben)	3 tagú vezető testület	Számvizsgáló Bizottság
Kis-Balaton	Közgyűlés, polgármesterek, + a megyei önk. elnöke	2/3	egyszerű szótöbbség	7 tagú intéző bizottság	

Válicka-völgye	Társulási Tanács, 1 fő/önkormányzat	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség	elnök, elnök-helyettes, titkár	
Principális-menti	Taggyűlés, polgármesterekből	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség (2/3-os többség egyes esetekben)	3 tagú elnökség	Felügyelő Bizottság, Számvizsgáló Bizottság
Nagykanizsa	Taggyűlés, polgármesterekből	50 % + 1 fő	egyszerű szótöbbség (2/3-os többség egyes esetekben)	3 tagú elnökség	Felügyelő Bizottság, Számvizsgáló Bizottság

Somogy	Vezető szerv	Határozat-képesség	Döntés	Operatív irányítás	Egyéb szervek
Drávamenti	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök	Ellenőrző Bizottság
Csurgó	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök	Ellenőrző Bizottság
Koppányvölgye	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök, menedzser	Ellenőrző Bizottság
Pogányvölgyi	Területfejl. Bizottság, polgármesterekből		egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök	Ellenőrző Bizottság

Baranya	Vezető szerv	Határozat-képesség	Döntés	Operatív irányítás	Egyéb szervek
Mecsek-Hegyháti	Társ. Tanács, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, elnökh.	
Komló Térsége	Társ. Tanács, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, elnökh.	
Kelet-Ormánság	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök, titkár	Ellenőrző Bizottság
Mecsekalja	Közgyűlés, polgármesterekből			elnök, alelnök	Ellenőrző Bizottság
Mohács	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök	Ellenőrző Bizottság
Tenkes Vidéke	Társ. Tanács, önkorm. képviselőkből, 1/település	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, elnökh.	
Egerági	Taggyűlés, 1 fő/önkorm	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, elnökh.	Felügyelő Bizottság
Zöldvölgy	Elnökség	50 % + 1		elnök, alelnök	

Dél-Baranya	Közgyűlés			elnök	Ellenőrző Bizottság
Szigetvár	Közgyűlés	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, 2 alelnök, biz. elnökök	Felügyelő Bizottság, szakbiz.
Környezetvédelmi	Polgármesteri Testület		egyszerű szótöbbség	elnök	
Baranyai Hegyhát	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök	Ellenőrző Bizottság
Ormánság TF	Társ. Tanács, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, elnökh.	Felügyelő Bizottság
Dél-Zselic	Közgyűlés	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök	bizottságok
Hegyhát	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök	Ellenőrző Bizottság
Hegyhát Észak	Taggyűlés	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, h. elnök	
Komló TFE	Közgyűlés	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök	szak-bizottságok
Ormánságfejlesztő	Közgyűlés	50 %	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök	szak-bizottságok
Keleti-Mecsek	Taggyűlés	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, elnökh.	Ellenőrző Bizottság
Siklósvidék	Közgyűlés, polgármesterekből	50 % + 1		elnök, 3 alelnök	Ellenőrző Bizottság
Tenkestől Mecsekig	-	-	-	-	-
Zengőalja	Közgyűlés a testületek delegáltjaiból	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, alelnök v. társelnök	Felügyelő Bizottság
Pécs	Taggyűlés, polgármesterekből	50 % + 1	egyszerű szótöbbség	elnök, elnökh.	Felügyelő Bizottság

A társulások legfontosabb döntéshozó szerve mindenhol a tagok gyűlése, amelynek változatos neveket adtak. Ez egy kivétellel minden esetben az érintett önkormányzatok által delegált egy személyből áll. A kivétel a zalavölgyei társulás, ahol lakosságárányos a képviselőlet. A többi társulás esetén többségében a polgármester van megnevezve képviselőként, a rugalmasabbaknál azonban úgy szerepel, hogy „a polgármester vagy megbízottja”. Két baranyai társulásnál (Tenkes Vidéke, Zengőalja) a képviselőtestület van meghatározva delegáló szervként.

A határozatképességet tekintve négyféle megoldással találkozhattunk. A legkevésbé szigorú megoldást a ZalA-KAR és az Ormánságfejlesztő társulás alkalmazza, ahol elég a tagok felének jelenléte. A leggyakoribb eset, amikor több, mint 50 százalék

kell a határozatképességhez. Négyen alkalmazták a legszigorúbb változatot (több, mint kétharmad), és két esetben döntöttek a jelenlévők kétharmadának elégségességéről a határozatképesség tekintetében (utóbbi hat társulás mind zalai).

A döntések általában egyszerű szótöbbséggel születnek. Néhány esetben csak annyi van megjelölve, hogy „általában egyszerű szótöbbség”, van ahol viszont részletezik, hogy mely kérdésekben kell a 2/3-os többségű döntés (pl. megszűnés, nagyobb kötelezettségvállalás). Külön érdekesség, hogy az Ormánságfejlesztő társulásnál nem az egy tag – egy szavazat rendszer érvényesül, hanem itt a pénzügyi támogatás arányában további szavazatokat is lehet szerezni, mint gazdasági társaságoknál, bár a maximális szavazat csak öt lehet.

Az operatív irányítást vagy az egyedül megnevezett elnök, vagy valamilyen 2-7 tagú team-ek látják el, változatos neveken. A legváltozatosabb a hierarchiában a vezető személy után következő pozíció elnevezése (alelnök, helyettes elnök, elnökhelyettes). területfejlesztési menedzser alkalmazása két esetben lett kimondva (Koppányvölgye és Szigetvár).

Az operatív testületek mellett a leggyakoribb valamilyen pénzügyi testület, bizottság felállítása a kistérségi társulásoknál. Ez legtöbbször a Felügyelő Bizottság vagy az Ellenőrző Bizottság nevet viseli. Ezek mellett egyes helyeken különböző szakbizottságok segítik a társulások munkáját.

## **2.6 Gazdálkodási szabályok**

Az alapidokumentumok elemzésének végén a kistérségi társulásokra vonatkozó gazdálkodási szabályokat vesszük sorra a nevesített bevételek, a tagdíj meghatározása, a vállalkozási lehetőségek engedélyezése, a gazdálkodási-költségvetési feladatok ellátása és a megyei önkormányzat hozzájárulása mentén.

<b>Zala</b>	<b>Nevesített bevételek</b>	<b>Tagdíj</b>	<b>Vállalkozás</b>	<b>Gazdálkodás</b>	<b>Megyei önkorm.</b>
Zala-KAR	tagdíj, támogatás, vállalkozás, pályázat	lakosságáranysos, minimum-összeggel	igen, de vissza kell forgatni	kijelölt önkormányzat végzi	
Közép-Zala KT	tagdíj	taggyűlés állapítja meg évente, + egyszeri alapítási díj		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Muramenti	tagdíj	lakosságáranysos, taggyűlés állapítja meg évente		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Kerkamenti	tagdíj	taggyűlés állapítja meg évente, + egyszeri alapítási díj		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Gellénháza	tagdíj, támogatás, pályázat	lakosságáranysos, taggyűlés állapítja meg évente		kijelölt önkormányzat végzi	
Közép-Zalai TT	tagdíj	lakosságáranysos	nem végez	kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Zalalövő	tagdíj	lakosságáranysos, minimum-összeggel, taggyűlés állapítja meg évente		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Zalakaros	tagdíj	taggyűlés állapítja meg évente, + egyszeri alapítási díj		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Keszthely-Hévíz	tagdíj	lakosságáranysos, taggyűlés állapítja meg évente		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Tátika-Rezi	tagdíj, támogatás, pályázat	lakosságáranysos, minimum-összeggel	nem végez	kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Zalavölgye	tagdíj	lakosságáranysos, taggyűlés állapítja meg évente		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen
Kis-Balaton	tagdíj, támogatás, pályázat	lakosságáranysos, minimum-összeggel		kijelölt önkormányzat végzi	hozzájárul, annyival, mint a tagok összesen

Válicka-völgye	tagdíj	lakosságárányos, minimum-összeggel	nem végez	kijelölt önkormányzat végzi	megyei önkormányzat állapítja meg
Principális-menti	tagdíj	lakosságárányos, taggyűlés állapítja meg évente, + egyszeri belépési díj		kijelölt önkormányzat végzi	
Nagykanizsa	tagdíj	lakosságárányos, taggyűlés állapítja meg évente, + egyszeri belépési díj		kijelölt önkormányzat végzi	

Somogy	Nevesített bevételek	Tagdíj	Vállalkozás	Gazdálkodás	Megyei önkorm.
Drávamenti	tagdíj, támogatás, gazd. tev., pályázat	lakosságárányos	csak a cél érdekében		
Csurgó	tagdíj, támogatás, gazd. tev.	lakosságárányos			
Koppányvölgye	tagdíj, támogatás, gazd. tev.	lakosságárányos	csak a cél érdekében		
Pogányvölgyi	tagdíj	lakosságárányos		kijelölt önkormányzat végzi	

Baranya	Nevesített bevételek	Tagdíj	Vállalkozás	Gazdálkodás	Megyei önkorm.
Mecsek-Hegyháti	tagdíj, támogatás	lakosságárányos			
Komló Térsége	tagdíj, támogatás	lakosságárányos		kijelölt önkormányzat végzi	
Kelet-Ormánság	tagdíj, támogatás	lakosságárányos			
Mecsekalja	tagdíj, gazd. tev.	lakosságárányos	csak a cél érdekében		

Mohács <sup>4</sup>					
---------------------	--	--	--	--	--

<sup>4</sup> A mohácsi dokumentumban utalás van arra, hogy ezek a kérdések az együttműködési nyilatkozatban vannak szabályozva – azt azonban nem küldték el.



Tenkes Vidéke	tagdíj, támogatás	lakosságárányos			
Egerági	tagdíj, támogatás	lakosságárányos			
Zöldvölgy	tagdíj				
Dél-Baranya	tagdíj	településtípustól függő fix összeg			
Szigetvár	tagdíj	lakosságárányos			
Környezetvédelmi	tagdíj, támogatás, gazd. tev., pályázat	lakosságárányos			
Baranyai Hegyhát	tagdíj, támogatás, gazd. tev., pályázat	lakosságárányos	csak a cél érde- kében	kijelölt önkor- mányzat végzi	
Ormánság TF	nincs vagyon			Ormánság Fejlesztő Egyesület végzi	Megyei TF Tanács hozzájárul
Dél-Zselic	tagdíj, pályázat		igen		
Hegyhát	tagdíj, támogatás, gazd. tev., pályázat		csak a cél érde- kében		
Hegyhát Észak	tagdíj, támogatás	lakosságárányos, nem önkormányzatnál éves fix összeg			
Komló TFE	tagdíj, gazd. tev., pályázat		csak a cél érde- kében		
Ormánságfejlesztő	tagdíj, gazd. tev., pályázat		csak a cél érde- kében		
Keleti-Mecsek	tagdíj, támogatás	településnagyság szerinti fix összeg			
Siklósvidék					
Tenkestől Mecsekig	-	-	-	-	-
Zengőalja	tagdíj, támogatás	lakosságárányos	nem		
Pécs	tagdíj, támogatás	lakosságárányos			

A kistérségi társulások nevesített bevételei közt Zalában általában csak a tagdíj található, mindössze négy társulás sorolja fel a támogatásokat és a pályázatokat, mint lehetséges bevételi forrásokat (holott szinte mindegyiküknél jelentkezik ez a tétel a működés során bevételként), és pusztán a Zala-KAR az, amelyik vállalkozási

tevékenységet is megenged, de meghatározva, hogy az abból származó jövedelmet szigorúan a társulás tevékenységébe kell visszaforgatni, szétszítani nem lehet. Utóbbi elem megjelenik a baranyai társulások egy részénél is. Egyetlen társulás engedi meg kifejezetten a vállalkozást (Dél-Zselic) és négy társulás tiltja (ebből három zalai). A legtöbb dokumentum nem rendelkezik erről. A tagdíj melletti bevételek a baranyai és somogyi társulások legtöbbszörénél általában a nem részletezett más jellegű támogatásokból, a gazdálkodási tevékenységből és néhány helyen a pályázatokból állnak.

A tagdíj éves mértéke általában lakosságarányos, és legtöbb helyen a taggyűlés állapítja meg, a naptári év elején mért lakosságszám alapján. Néhány helyen meg van nevezve egy minimálösszeg (általában ott, ahol nagyon alacsony lélekszámú települések is tagjai a társulásnak), illetve vannak olyan társulások (Zalában), melyek egyszeri alapítási vagy belépési díjat is kérnek a tagoktól. A lakosságarányos tagdíj mellett Baranyában találkozhatunk más megoldásokkal, itt településtípushoz (Dél-Baranyai) vagy településnagysághoz (Keleti-Mecsek) rendelt fix összegek is vannak. A Hegyhát-Észak társulás rendelkezik a nem önkormányzati tagok díjáról is, éves fix összegként

A költségvetés végrehajtásával kapcsolatos feladatok a társulások legtöbbszörénél egy adott önkormányzathoz vannak telepítve, általában ahhoz, mely a társulás székhelyén működik, bár erről konkrétan inkább csak a zalaiak rendelkeznek.

Mint látható a Zala Megyei Önkormányzat a kistérségek többsége esetén hozzájárul a költségekhez, itt azonban meg kell jegyezni, hogy azok kistérségeknél, amelyek több társulásban is tagsági viszonyal rendelkeznek, a megye megosztva fizeti utánuk a hozzájárulás összegét. Egy helyen található mindössze, hogy a megyei önkormányzat nem lakosságarányosan, hanem saját döntése alapján fizeti a tagdíjat.

Ugyanez a másik két megyében egyáltalán nem így működik, itt a megyei önkormányzat meg sincs említve. Kivétel ez alól az Ormánság Fejlesztő Egyesület által működtetett társulás, ahol a megyei Területfejlesztési Tanács hozzájárul a forrásokhoz. Ennél a társulásnál egybként konkrétan ki is van mondva, hogy vagyona nincs, a gazdálkodással kapcsolatos összes elem az említett egyesülethez van telepítve.

### 3. A SAPARD anyagok elemzése

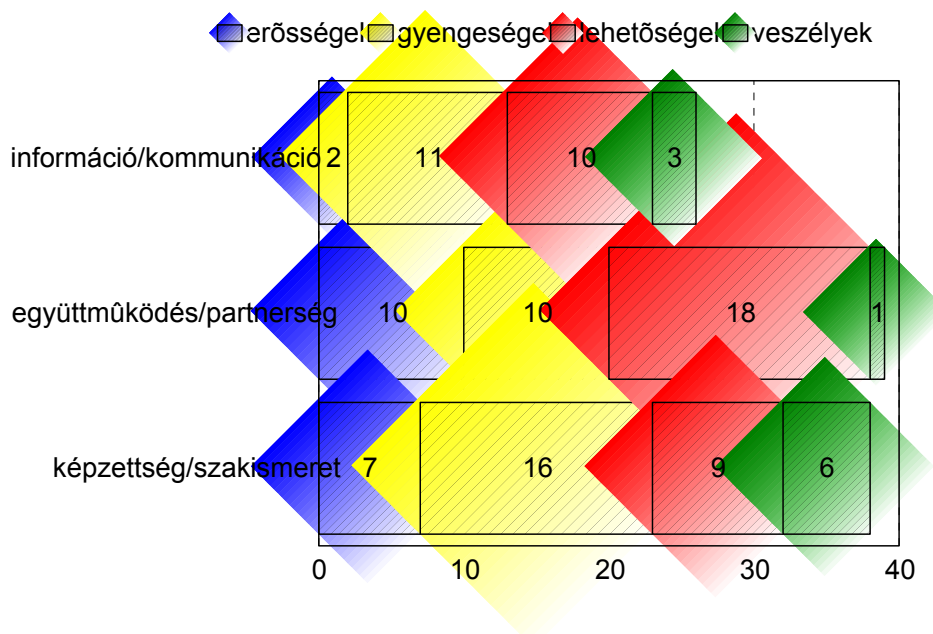
A SAPARD anyagok elemzésénél a „B” és „C” kategóriába sorolt kistérségek anyagai álltak rendelkezésünkre. Itt – a hozzáférés korlátoltsága miatt – egy meglehetősen egyszerű formát kellett keresnünk az elemzési szempontok kiválasztásánál. Végül arra kerestük a választ, hogy az egyes kistérségek helyzetfeltárási anyagaiban a SWOT-analízis során milyen típusemlétek merültek fel. Azért választottuk a SWOT-analízis elemzését, mivel ez volt az a közösségi módszer, ahol a kistérségről alkotott vélemények a leginkább kompetens személyektől voltak összegyűjthetők, ráadásul kvalitatív eszközökkel, ami mélyebb megismerést tesz lehetővé.

A SWOT-analízis módszertanáról röviden csak annyit kell megemlíteni, hogy ennek segítségével négy kategória (erőségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek) mentén lehet egy adott szituáció sajátosságait kielemezni. A négy kategória két nagyobb dimenzióra épül, ezek a pozitív/negatív és a belső/külső dimenziók. Mind a négy kategória elfoglal egy-egy pozíciót a két dimenzió mentén is. Ennek fényében az egyes kategóriák a következőképpen dekódolhatók.

1. erőségek	pozitív/belső
2. gyengeségek	negatív/belső
3. lehetőségek	pozitív/külső
4. veszélyek	negatív/külső

Mi alapvetően arra voltunk kíváncsiak, hogy három gondolati kör, az információ/kommunikáció, az együttműködés/partnerség és a képzettség/szakismeret megjelenik-e a négy kategória valamelyikében pozitív vagy negatív hangsúllyal. A 23 kistérség anyagaiban a három gondolati kör az alábbiak szerint jelent meg.

## Gondolati körök száma a SAPARD anyagokban



A fenti ábrán jól látszik, hogy a három gondolati kör közül az együttműködés/partnerség és a képzettség/szakismeret mozgatta meg inkább a kistérségek képviselőinek fantáziáját, persze eltérő helyeken. Az együttműködést (bár az erősségek között ez volt a leggyakrabban megemlítve) leginkább, mint lehetőséget említették (18 említés). Érdekes módon ez a gondolati kör egyformán tíz-tíz helyen szerepelt, mint erősség, és mint gyengeség (utóbbinál mint hiány).

A képzettség (pontosabban annak hiánya) leginkább a gyengeségek közt tűnt fel, ami azért fontos jel, mert így nyilvánvaló a képzés fontossága. Többen jelezték, hogy erre építeni lehet és voltak, akik szerint ennek hiánya veszélyként jelentkezik. Ezt a gondolati kört viszont az előzőnél kevesebben jelölték már meglévő erősséggént. Az információk és a kommunikációs problémák leginkább mint meglévő gyengeségek és részben ennek következtében mint külső lehetőségek jelentek meg. Az is figyelemreméltó, hogy a külső veszélyek között csupán a képzettség kapott számottevő említést, a másik két gondolati körrel kapcsolatos hiányokat kevésbé érzékelték a válaszadók.

Ha megvizsgáljuk, hogy az egyes gondolati körök a két fő dimenzióban hol jelenhetnek meg, akkor érdekes következtetésekre juthatunk. Az említési megoszlásokat az alábbi táblázat mutatja.

### Az egyes gondolati körök említéseinek száma az egyes dimenziókban

Gondolati kör	Pozitív	Negatív	Belső	Külső
együttműködés/partnerség	<b>28</b>	11	10	<b>19</b>
képzettség/szakismeret	16	<b>22</b>	<b>23</b>	15
információ/kommunikáció	12	14	13	13

A táblázat adatai azt mutatják, hogy a három gondolati kör közül az első kettő fogalmazható meg valamilyen jellemző érték mentén, az információs gondolati kör lényegében egyforma számú említést kapott mindkét dimenzióban.

Az együttműködés a pozitív/negatív tengelyen inkább a pozitív, míg a belső/külső tengelyen inkább a külső jellemzőjeként tűnt fel a kistérségeknek. Ez azt jelenti, hogy ez egy olyan elsősorban külső jellemző, amelyből már most is származnak előnyök (hiszen nem a hiányát, vagy ennek veszélyét rajzolták fel).

Ezzel szemben a képzettség inkább negatív és inkább belső jellemzőkkel bír. Ez éppen az ellenkezőjét jelenti az együttműködésnél megfogalmazottaknak. A képzettségnek inkább a hiányát és az ebből fakadó veszélyeket érzékelték a válaszadók, és ezt ráadásul egy belső, saját problémaként élték meg. Ez utóbbi azért fontos, mivel így a pozitív irányú változtatással szemben kevesebb akadály merülhet fel.

Végezetül vizsgáljuk meg, hogy vannak-e eltérések az egyes kistérségek között aszerint, hogy a SAPARD pályázatoknál „B” vagy „C” kategóriába sorolták őket. A hivatalos besorolás a „B” kategóriát kapott kistérségeket felkészültebbnek tartotta.

Eltérések mind a három gondolati körnél találhatók. Az információs ügyeket a „C” kategóriások többször említették a gyengeségek között, de ugyanakkor csak körükben hangzott ez el erősségként. Az együttműködés jóval többször szerepelt gyengeségként és lehetőségként is a „C” kategóriásoknál. A képzettség gondolati köre pedig kevesebbszer szerepelt a „C” kategóriásoknál mint erősség (ennyiben alátámasztva

az előzetes besorolást), de többször, mint lehetőség. A SWOT-analízis „veszélyek” dimenziójánál egyik gondolati körrel kapcsolatban sem volt lényeges eltérés az alacsony számú idesorolásnak köszönhetően.

## 4. A szervezetek általános jellemzői<sup>5</sup>

### 4.1 A szervezetek összetétele

Szervezeti formát tekintve az elemzett kistérségi társulások közül 22 az önkormányzati társulást jelölte meg, három társulás részben önálló költségvetési szervként, kettő önálló jogi személyként, tíz pedig egyesületként határozta meg a működési formát. Mindez azt mutatja, hogy ezen önkormányzati társulások többsége nem civil szervezetként vagy félig civil, félig piaci szereplőként (pl. kht.) van jelen a megyékben, hanem egyértelműen önkormányzati logika alapján definiálja önmagát. Azt azonban hozzá kell tenni, hogy míg azok közül, akik önkormányzati társulást jelöltek meg tizenöt Zalában van, addig azok, akik egyesületként definiálták a szervezetük formáját - két kivétellel - baranyai társulások.

Az önkormányzati társulások egyharmada mögött már több mint öt éves működés áll, közülük a legrégebben a Muramenti Nemzetiségi Területfejlesztési Társulás, a Kis-Balaton Térségi Társulás és a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás működik (1993 óta), de első generációs társulásnak tekinthető az 1994-ben életre hívott Közép-Zalai Területfejlesztési Társulás, a Tátika-Rezi Régió Önkormányzati Társulása, a Kerkamenti Települések Szövetsége, a Keszthely-Hévíz Kistérségi Fejlesztési Társulás, a Dél-Zselici Települések Szövetsége, az Ormánság Fejlesztő Társulás, a Mohács Térségi Társulás, a Mecsek-alja Térségi Egyesület és a Keleti Mecsek Egyesület.

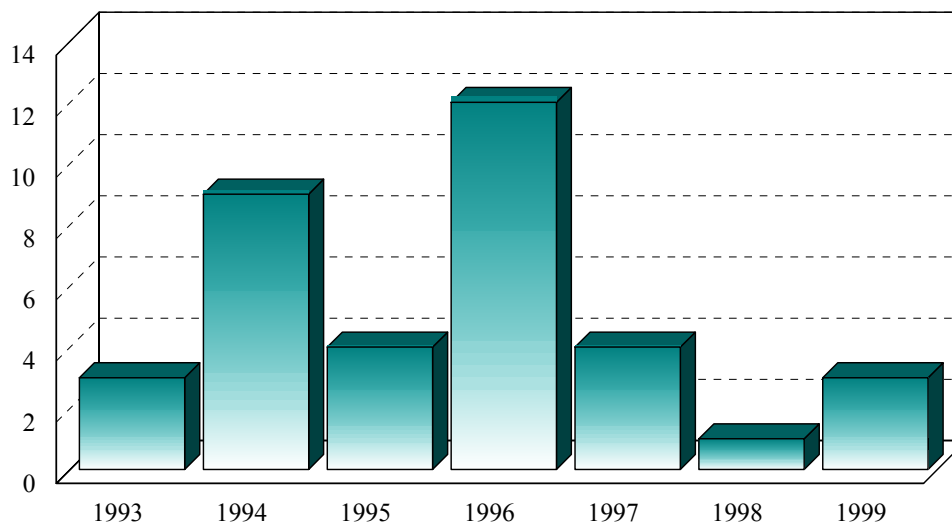
A legtöbb kistérségi szerveződés, társulás alapítására 1996-ban (12) és 1997-ben (4) került sor. A társulások harmadik generációjához (1999) csupán három önkormányzati fejlesztési tömörülés tartozik. Ezen társulások közül kettőnek azonban már az elnevezése is mutatja (Válicka-völgye és Térsége Területfejlesztési és Idegenforgalmi Társulás, Zalalövő és Térségének Gazdasági- és Idegenforgalmi Fejlesztési Társulása), hogy nem általános jellegű, hanem speciális, gazdasági és idegenforgalmi fejlesztést tűztek ki célul. Az is jellemző, hogy azok a települések,

---

<sup>5</sup> A 4., 5., 6., 7. és 8. fejezet a kérdőíves adatfelvétel eredményeire vonatkozik. Ennek következtében itt a teljes mintaelemszám nem 60, hanem csak 36, ennyien válaszoltak ugyanis a kérdőívre.

amelyek 1999-ben hoztak létre ilyen speciális területfejlesztési társulást (egy-két kivétellel) már korábban csatlakoztak más kistérségi társuláshoz.

### A vizsgált társulások alapítás éve szerinti megoszlása



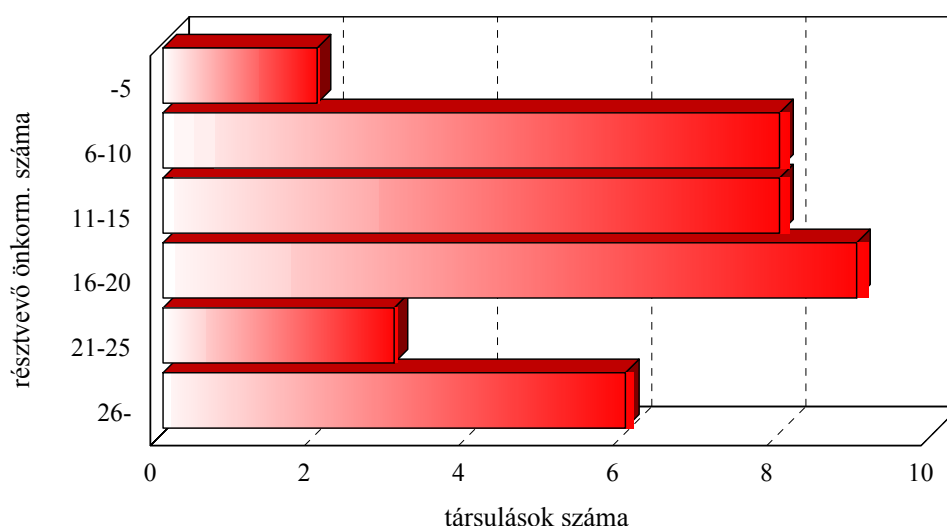
A részletesen vizsgált harminchat kistérségi társuláshoz mindösszesen 596 önkormányzat tartozik. Ugyanakkor egy önkormányzat nemcsak egy társulásban vehet részt, így a társulásokban érintett önkormányzatok száma ennél valamivel kevesebb. A legtöbb kérdőívet visszaküldő megyében, Zalában külön is megvizsgáltuk ezt a kérdést. Kiderült, hogy az összesen tag önkormányzat (201 település) a valóságban csak 170 települést jelent, az érintett települések közül 141 csak egy, 27 kettő, s 2 (Alsórajk, Zalalövő) három kistérségi területfejlesztési társulásnak is tagja.

A kistérségi társulásokat alkotó önkormányzatok átlagos száma 17, de ez a szám természetesen jelentős eltéréseket, létszámbeli különbségeket takar mind az egyes megyék között, mind a megyén belül. A társulásokat alkotó önkormányzatok száma Zala megyében 12, Baranyában ennél sokkal magasabb, 25. Zalában a legnépesebb társulás a Nagykanizsa és Környező Települések Területfejlesztési Társulása, és a Dél-Zalai Murahíd Kistérségi Fejlesztési Társulás mely szervezetekhez 24-24 önkormányzat tartozik, de a Principális-menti Önkormányzatok Társulása és a Zala-KAR Térségi



Innovációs Társulásnak is van 18 tagja. 27 településsel ugyan legnépesebb a Kis-Balaton Térségi Társulás, de itt mindössze 16 település található Zala megyében. Baranyában az Ormánság Fejlesztő Társulás (51 település), a Mohács Térségi Tanács (48 település) és a Siklósvidék Területfejlesztési Önkormányzati Társulás (39) tömöríti a legtöbb önkormányzatot.

### A vizsgált társulások a résztvevő önkormányzatok száma szerint



A társulások megoszlása az őket alkotó önkormányzatok száma alapján kiegyensúlyozott képet mutat, 6-10 és 11-15 résztvevős társulás egyaránt 8-8 van a vizsgáltak között, de a 16-20 közötti taggal rendelkezők száma is csak egyel magasabb ennél. Olyan társulás, ahol a szervezethez tartozó önkormányzatok száma nem haladja meg az ötöt csupán kettő van, s mind a kettő a zalai. A legkisebb társulás a Közép-Zalaapáti-Háti Önkormányzatok Területfejlesztési Társulása, melyet összesen három község önkormányzata alkotja (mindhárom tagja más társulásnak is).

Egy közelmúltban napvilágot látott elemzés<sup>6</sup> szerint Zala megyében mindössze 34 település nem tagja egyetlen társulásnak sem, ugyanakkor két társulás átlépi a

<sup>6</sup> Szekeres Jánosné: Kistérségi társulások Zala megyében (Területi Statisztika, 2000. január)

megyehatárt is. Zala megye keleti peremén a Kis-Balaton Térségi Társulás kilenc Somogy megyei taggal rendelkezik, míg a Zalalövő és Térségének Gazdasági- és Idegenforgalmi Fejlesztési Társulása társulás egy Vas megyei települést is magába foglal.

## 4.2 A szervezetek tevékenysége és erőforrásai

A vidékfejlesztési forrásközpont kérdőívéből kiderült, hogy a Zala megyében működő kistérségi társulások közül a legtöbben a környezetvédelem tevékenységével foglalkoznak (ez annál is érdekesebb, mivel az alapidokumentumokban rögzített célok közt kevés az e tárgyú említés), de tíznél több társulás említette az infrastruktúra fejlesztés, az építészeti értékek védelme és a térségmarketing területét is. Az említési sorrendet az alábbi táblázat tartalmazza.

### A kistérségi társulások jellemző tevékenységi területei Zala megyében

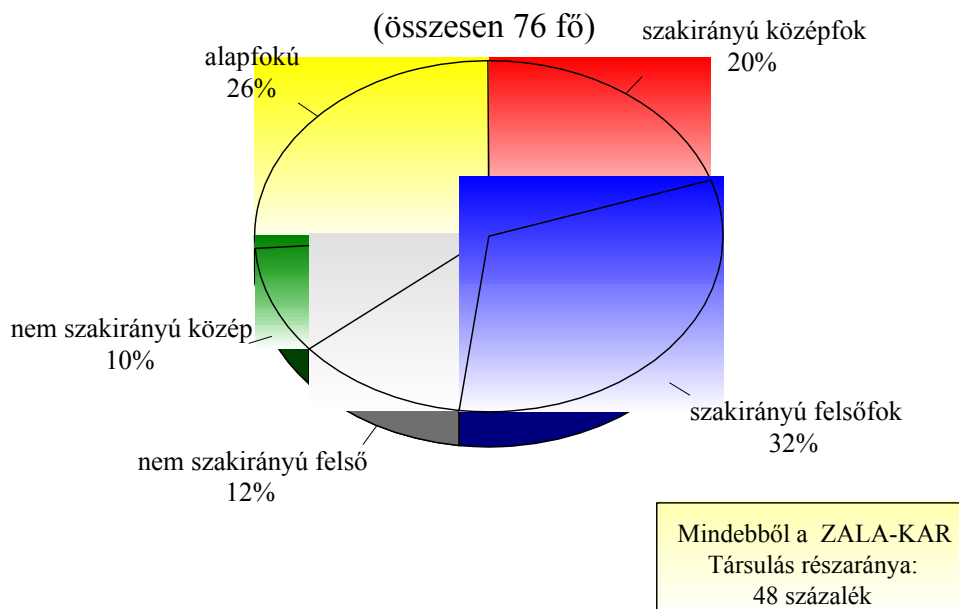
	társulások száma
környezet- és természetvédelem	13
infrastruktúra fejlesztés	11
építészeti értékek védelme, falumegújítás	11
térségmarketing	11
turizmus	10
hagyományörzés, kulturális örökség védelme	10
gazdaságfejlesztés	8
oktatás, képzés	8
vállalkozásokat segítő szolgáltatás	7
közösségfejlesztés	7
munkaerőpiaci szolgáltatások	7
szociális programok	6
ifjúsági programok	5
közszolgáltatások biztosítása	4
kulturális szervezőmunka	3

A vizsgált 36 kistérségi társulásból tizennégyben nincs folyamatosan foglalkoztatott, szakmai munkát végző munkatárs, a fennmaradó huszonkettőnél összesen 76 állandóan (számlásan vagy alkalmazottként) foglalkoztatott munkatárs dolgozik. A kistérségi társulások folyamatos munkát végző humán erőforrására jellemző, hogy

szakirányú felsőfokú végzettséggel csak minden harmadik munkatárs rendelkezik, a vizsgált 36 társulásnál a számuk 24 fő, azonban ebből 8 a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulásnál, 5 pedig a Nagykanizsa és Környező Települések Területfejlesztési Társulásánál dolgozik. Nem szakirányú diplomával rendelkező szakember (9 fő) 6 társulásnál található.

Szakirányú középfokú végzettséggel a társulásoknál foglalkoztatottak egyötöde rendelkezik, nem szakirányú középfokú végzettséggel további 10 százalék, s ez mindösszesen 23 főt jelent, melyből 9-et alkalmaz a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás. 14 olyan társulás van, ahol nincs középfokú végzettségű munkatárs. Alapfokú végzettséggel bíró alkalmazott csak a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulásnál van, ott azonban igen sok, saját bevallásuk alapján 20 fő. A kistérségi társulások igen szűkös humán erőforrásáról ad hírt az tény, hogy az összes, folyamatosan foglalkoztatott munkatárs közel fele (37 fő) egyetlen társulásnál, a már többször említett Zala-KAR -nál található.

### A vizsgált társulásoknál szakmai munkát végzők képztség szerinti megoszlása



Ha eltekintünk a ZalA-KAR adatitól, a vizsgált zalai és baranyai kistérségek között e tekintetben nincs különbség.

A kistérségi társulásoknál foglalkoztatottak túlnyomó többsége, 86 százaléka (65 fő) alkalmazottként végzi munkáját. Az alkalmazottakon és a számlás munkatársakon kívül a társulások munkáját több szervezetnél önkéntesek is segítik. A vizsgált 36 társulás átlagosan 3 alapfokú, 4 középfokú és 2 felsőfokú végzettségű önkéntest jelölt meg, s mindez 281 főt jelent. Ebből 160-at a ZalA-KAR Térségi Innovációs Társulásnál található meg, s 15 társulásnál egyetlen rendszeresen dolgozó önkéntes sincs. A megyék szerint - az előbb ismertetettek miatt - Zalában a legmagasabb az egy társulásra jutó önkéntesek száma, átlagosan 16 fő, ezzel szemben Baranya megyében csak 4 fő az átlag. Az önkéntessel nem rendelkező kistérségek egyenlően oszlanak meg a megyék között.

### **Alkalmazottal rendelkező társulások és az alkalmazottak képzettsége**

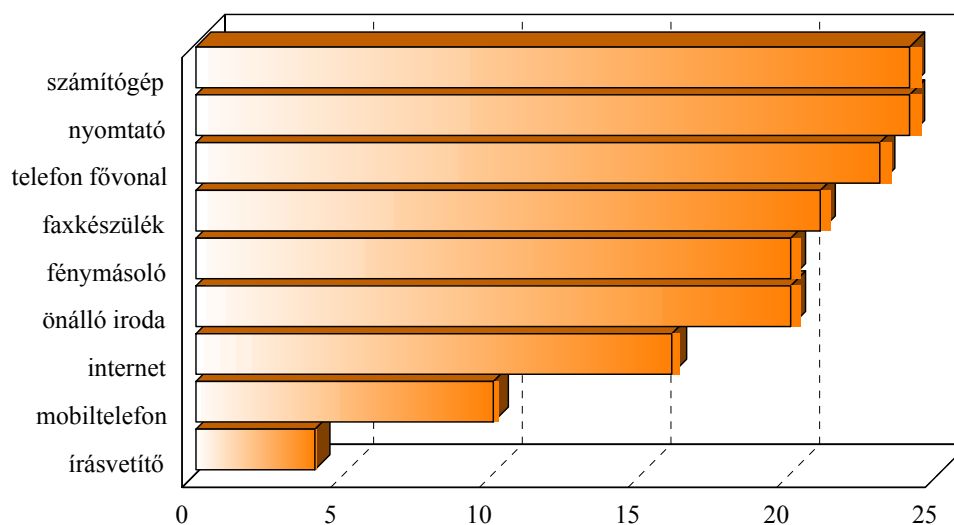
	<b>alapfokú</b>	<b>középfokú</b>	<b>diplomás</b>	<b>összes</b>
ZalA-KAR Térségi Innovációs Társulás	20	9	8	37
Muramenti Nemzetiségi Ter.fejl. Társulás		2	3	5
Principális-menti Önk. Társulása		1	3	4
Ormánság Fejlesztő Társulás			3	3
Nagykanizsa és Körny. Ter.fejl. Társulása		1	1	2
Dél-Zselici Települések Szövetsége		1	1	2
Válicka-völgye és Térs. Ter.fejl. Társulás		1		1
Közép-Zala Kistérségi Társulás			1	1
Tátika-Rezi Régió Önk. Társulás		1		1
Kerka-Menti Települések Szövetsége			1	1
Kis-Balaton Térségi Társulás			1	1
Koppányvölgye Ter.fejl. Társulás			1	1
Csurgó és Térsége Ter.fejl. Társulás			1	1
Drávamenti Ter.fejl. Önk. Társulás			1	1
Kisvejke Térségi Társulás		1		1
Mohácsi Térségi Tanács			1	1
Siklóvidék Ter.fejl. Önk. Társulás		1		1
"Zengőalja" Kistérségi Ter.fejl. Társulás		1		1
Pogányvölgyi Kistérségi Ter.fejl. Társulás		0,5		0,5

A megfelelő humán erőforrások mellett a hatékony működés másik alapvető feltétele az optimális technikai erőforrások megléte. A kommunikáció legalapvetőbb

infrastrukturális eszközével a vezetékes telefonnal a társulások kétharmada rendelkezik, a 23 szervezetnél 28 fővonal található. Ahol van telefon fővonal, ott faxkészülék is csatlakozik hozzá, 23 ilyen berendezés található 21 településen. Számítógéppel és nyomtatóval 24 társulás rendelkezik. Az elemzett szervezeteknél összesen 35 számítógép segíti a munkát. Mobiltelefon 10, internet hozzáférés 16 társulás munkatársainak kommunikációját segíti.

A technikai erőforrások közül ki kell emelni az önálló irodát, mely 20 társulásnál található, nagyságuk átlagosan 26 nm, a társulási célú irodahelyiségek összes alapterülete 470 nm.

### A technikai erőforrásokkal rendelkező társulások száma



A felsorolt technikai eszközökkel teljesen felszerelt irodával csak négy társulás rendelkezik, a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás, a Keszthely-Hévíz Kistérségi Fejlesztési Társulás, a Kisvejké Térségi Társulás Tolnában és Drávamenti Területfejlesztési Önkormányzati Társulás Somogyban, míg a következő társulásoknál az önálló működésnek egyáltalán nincsenek meg a feltételei: Felső-Göcsej Kistérségi Társulás; Közép-Zalai Területfejlesztési Társulás; Válicka-völgye és Térsége

Területfejlesztési és Idegenforgalmi Társulás; Zalakaros Környéki Települések Területfejlesztési Társulása; Zalavölgye Kistérségfejlesztési Társulás, Mecsekalja Térségi Egyesület, Tenkestől a Mecsekig Egyesület, Hegyhát Észak Térségi Egyesület. E szervezeteknél a működés elemi feltételeit a körjegyzőség vagy valamely tagönkormányzat hivatala biztosítja.

## 5. A szervezetek pénzügyi helyzetképe

A kistérségi társulások általános jellemzőin túl szólnunk kell a gazdálkodásról, a szervezetek kiadásainak és bevételeinek nagyságáról, összetételéről.

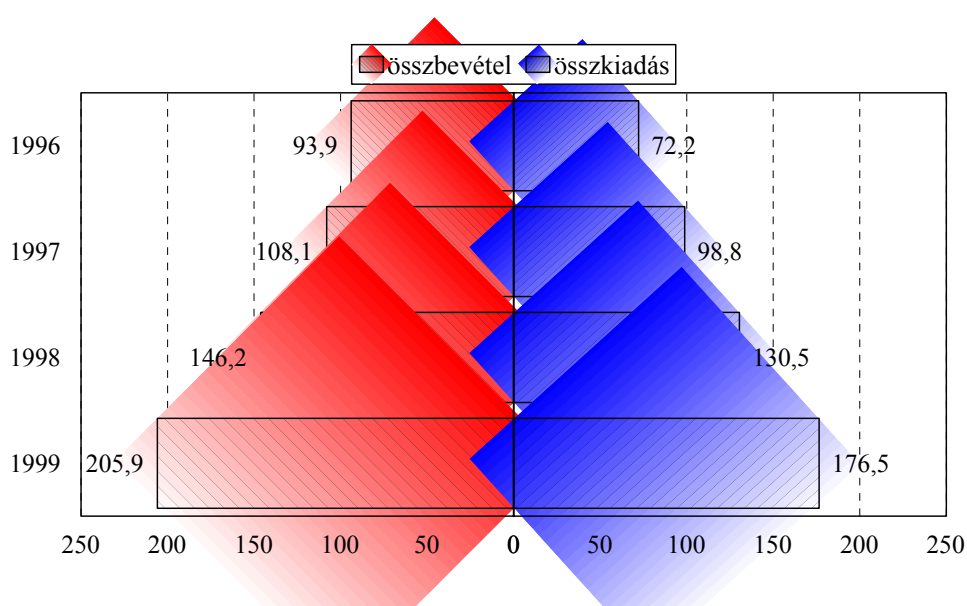
1996-ban az akkor létező társulások Zala megyében 76.3 millió forint bevételre tettek szert, ám fontos kiemelni, hogy ennek kétharmada, 47.4 millió forint a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás bevétele volt. Ebben az évben a vizsgált baranyai társulások 16.8 millió forint bevételt értek el. 1997-ben a zalai társulások mindösszesen ismételtén 77.1 milliós bevételt könyvelhettek el költségvetésükben, s ez nominálisan sem jelentett számukra forrásbővülést az előző évekhez képest, ugyanakkor a baranyai társulásoknál elért 23.6 milliós bevétel 40 százalékos növekedést jelentett. 1998-tól már Zala megyében is növekedtek a bevételek, 1998-ban 100.5 millió, 1999-re pedig több mint 126 millió forintot ért el a 18 zalai társulás bevétele. A 12 társulás Baranyában 1998-ban még 34.5 millió forint bevételhez jutott, 1999-ben pedig csak 33.8 milliót.

Ha a harminchat kistérségi társulás összevont adatait nézzük, akkor kiderül, hogy míg 1996-ban az akkor működő kistérségek 93.9 millióból gazdálkodhattak, 1997-re már ez az összeg átlépte a 100 milliós határt, 1999-ben pedig meghaladta a 200 milliót is. Az ezekkel szemben álló kiadási oldal minden évben néhány tízmillió forinttal alacsonyabb volt, s ez azt jelenti, hogy szervezetek többségénél pozitív egyenleget mutat az adott év pénzügyi mérlege. A legtöbb pénzzel gazdálkodó szervezetek rangsora az elmúlt négy év alatt jelentősen változott. Míg 1996-ban a Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás produkálta az összbevétel felét, s 1997-ben is 29 százalék volt a részesedése, addig 1998-99-ben a Principális-menti Önkormányzatok Társulása gazdálkodhatott a legtöbb pénzből saját bevallásuk alapján, s a Zala-KAR részesedése 5 százalék alá csökkent, s csak a hetedik helyre került a rangsorban.

A társulások közül 1999-ben a legalacsonyabb költségvetéssel a Felső-Göcsej Kistérségi Társulás és a Tenkestől a Mecsekeig Egyesület működött, alig ötvenhatvanezer forintos bevételre tettek szert, de további 4 zalai és 2 baranyai társulás bevétele sem érte el az egymillió forintot. 1-3 millióból 9, 3-10 millióból 10, s 10

milliónál nagyobb összeggel 8 társulás gazdálkodhatott (Nagykanizsa és környéke, Kerka-Menti, Dél-Zala Murahíd, Muramenti Nemzetiségi, Keszthely-Hévíz és a Principális-menti társulások, Kisvejke Térségi Társulás, Koppányvölgye Területfejlesztési Társulás). A nyolc társulásból hat Zalában, egy-egy pedig Somogyban és Tolnában van.

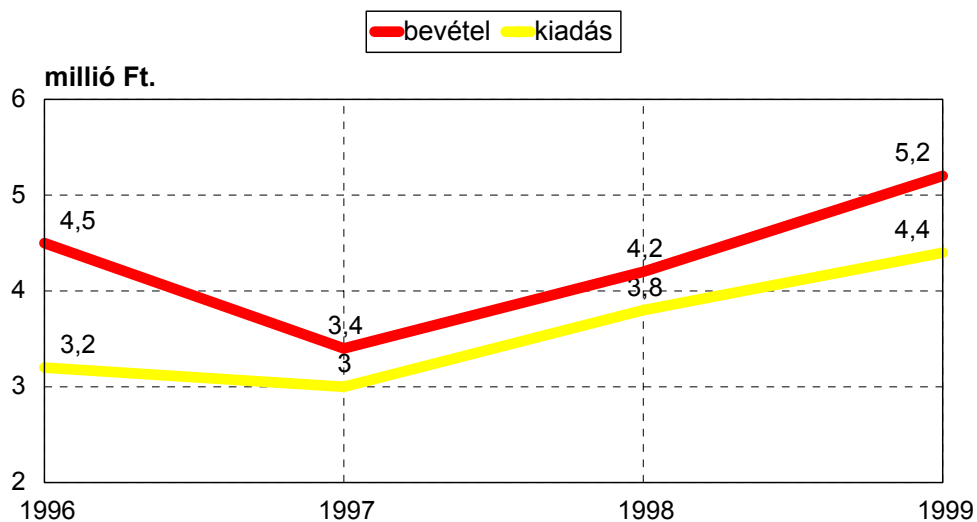
### A vizsgált társulások összbevétele és összkiadása (millió forint)



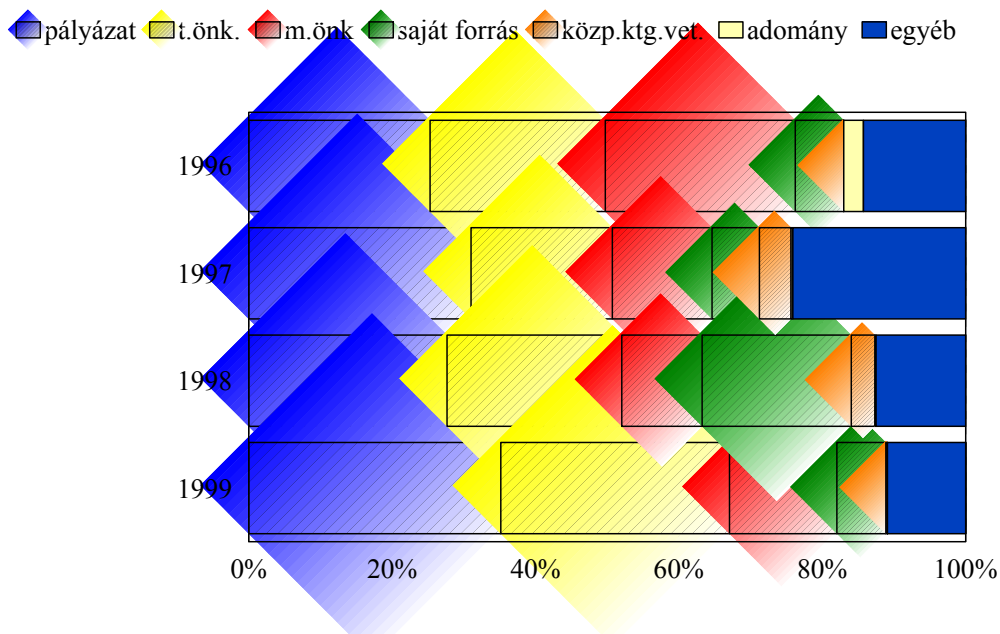
Az abszolút számok mellett érdemes megnézni, hogy az adott évben működő társulások számára vetítve hogyan alakult az éves összbevétel. 1996-ban az egy társulásra jutó bevétel nagysága a térségben 4.6 millió, két évvel később 4.2, 1999-ben pedig már 5.2 millió forint volt.



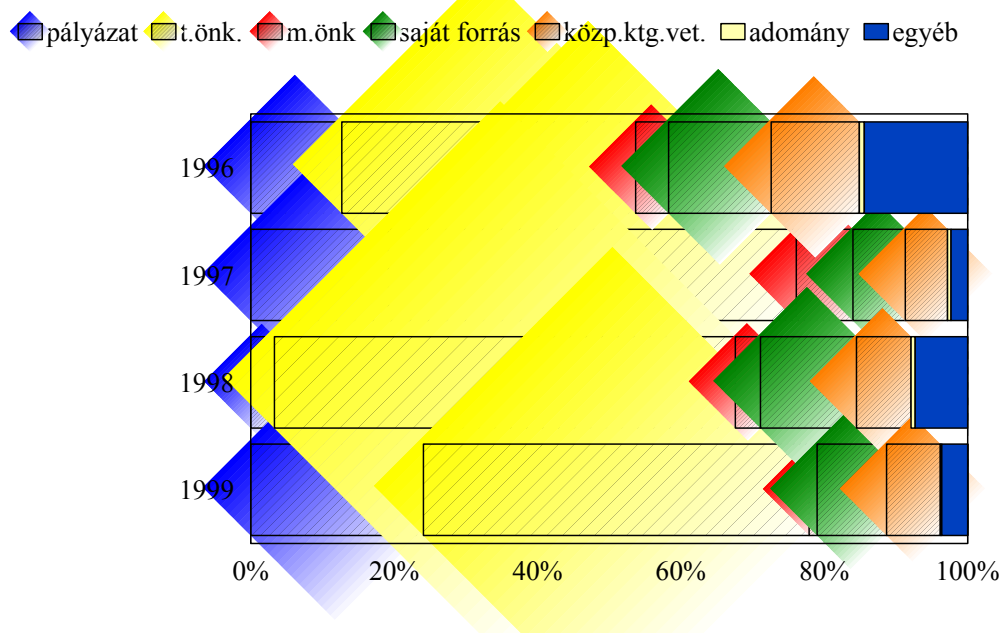
### Egy társulásra jutó éves bevétel és kiadás alakulása (millió forint)



### A szervezetek bevételi forrásának megoszlása Zalában



## A szervezetek bevételi forrásának megoszlása Baranyában



A meglévő statisztikai adatokból az is kiderült, hogy az önkormányzati társulások anyagi forrásukat tekintve több lábón állnak. A két legfőbb bevételi forrás a települési önkormányzatoktól közvetlenül kapott támogatás és a pályázatokon nyert összegek. Zalában egy harmadik forrás is igen jelentős, s ez a megyei önkormányzattól kapott támogatás.

1996-ban az összes vizsgált kistérségi társulás bevételeinek egyharmadát a települési önkormányzati támogatások tették ki, 18 százalékát a pályázati pénzek, 15 százalékát pedig a megyei önkormányzati források. Ebben az évben Zalában e három forrás részaránya szinte megegyező (24-26 százalék) volt, vagyis kiegyensúlyozott bevételi struktúrát mutatott a kép, ezzel szemben Baranyában a kistérségek bevételének 41 százaléka volt települési hozzájárulás, 12-13 százaléka volt a pályázati támogatás és a központi költségvetés támogatása, s mindössze 5 százalék volt a megyei önkormányzattól érkező támogatás a bevételi szerkezetben.

1997-ben a régióban 42 százalékra növekedett a települési támogatás részaránya, de nőtt a pályázati bevétel aránya is (24 százalékra), s csökkent a megyei pénz. Ha külön nézzük a két megyét, Zalában jelentősen csökkent az önkormányzati támogatások

részaránya (a megyei önkormányzaté -13 százalékkal, a települési önkormányzatoké -4 százalékkal), s ezzel párhuzamosan 25-ről 31 százalékra nőtt a pályázati források részesedése, s megjelent a központi költségvetésből közvetlenül történő részesedés (igaz csak 4 százalék). Az egyéb forrás aránya is ebben az évben volt a legmagasabb. Baranyában megugrott a települési önkormányzati részesedés (57 százalék), 7 százalékkal nőtt a pályázati részarány, de központi költségvetési pénzek aránya 6 százalékra csökkent.

1998-ban a vizsgált kistérségekben még tovább csökkent a megyei önkormányzattól kapott támogatás bevételi forráson belüli aránya, ellenben a saját forrásként feltüntetett pénzeszköz aránya átlag feletti volt, meghaladta 15 százalékot. A rákövetkező évben ismét szűkült a források száma, nem érkezett támogatás adományozóktól, mecénásoktól, s közvetlenül a központi költségvetésből sem, s a saját források részesedése is csökkent. Ebben az évben a társulások többsége már csupán két alapvető forrásra támaszkodhatott, a települési önkormányzatoktól közvetlenül kapott támogatás az összes bevétel 42 százalékát (Zalában 32 százalékát, Baranyában 54 százalékát) a pályázati támogatás aránya pedig 31 százalékát (Zalában 35, Baranyában 24 százalék) tette ki. Kismértékben nőtt a megyei önkormányzattól érkezett támogatás részaránya is, de ekkor sem haladta meg a 10 százalékot.

### **A vizsgált szervezetek által 1998-ban beadott vagy gesztorként felügyelt pályázatok száma**

	<b>beadott pályázatok száma</b>	<b>nyertes pályázatok száma</b>	<b>eredményesség</b>
egyéb belföldi kiíró	66	42	63 %
központi költségvetés	41	23	56 %
Phare	35	28	80 %
megyei területfejlesztési tanács	13	12	92 %
megyei önkormányzat	11	10	91 %
egyéb külföldi kiíró	1	0	0 %
<b>Összesen</b>	<b>167</b>	<b>115</b>	<b>69 %</b>

Látható, hogy az önkormányzati társulások egyik legfontosabb bevételi forrása a pályázati támogatások. A beadott és elnyert pályázatokról, azok típusairól az 1998-as év

tekintetében gyűjtöttünk információkat. Az adott évben a társulások összesen 167 pályázatot adtak be, melynek 69 százalékára ítélték meg támogatást a kiírók. Ebből Zala megyei kistérségi társulások 115 pályázattal részesedtek, a Baranya megyei válaszolók 38-al, a vizsgált somogyi és tolnai társulások pedig 14-el. A zalai társulások által beadott pályázatok 68 százaléka nyert, a baranyai kistérségek ennél eredményesebben szerepeltek, pályázataikat 76 százalékban támogatták a kiírók.

A pályázatok típusát tekintve a legtöbben az Európai Unió Phare programjához nyújtottak be pályázatot. Zalában 12 társulás 17 pályázatából 11 szervezet 13 programtervét támogatták brüsszeli források. Baranyában öten, Somogyban és Tolnában pedig hárman adtak be Phare pályázatot, melyből mindegyik pályázó legalább egy pályázatával nyert.

### **1998-ban pályázatot benyújtott kistérségi társulások száma**

	<b>Zala</b>	<b>Baranya</b>	<b>Somogy-Tolna</b>
egyéb belföldi kiíró	9	4	1
központi költségvetés	9	3	2
Phare	12	5	3
megyei területfejlesztési tanács	6	3	1
megyei önkormányzat	6	3	1
egyéb külföldi kiíró	0	1	0

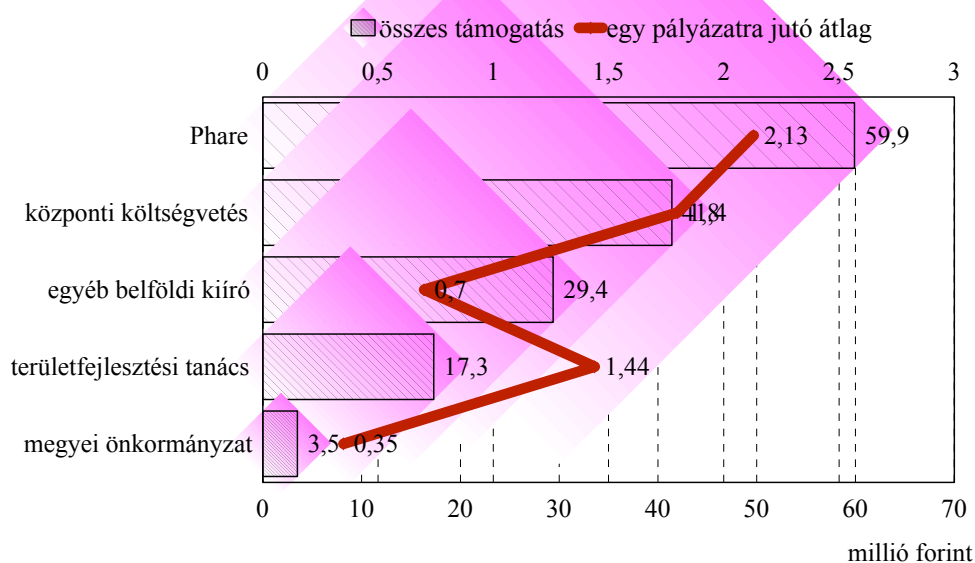
Központi költségvetéshez 14 társulás nyújtott be, összesen 41 pályázatot, s ebből 23 részesült valamilyen címzett vagy céltámogatásban, központi alap általi finanszírozásban. A megyei területfejlesztési tanácshoz illetve a megyei önkormányzathoz már csak a társulások kevesebb mint harmada adott be általában 1-1 pályázatot, melyek egy kivétellel nyertek is. A legtöbb pályázatot más belföldi kiíró felhívására nyújtották be a társulások, összesen 66 programterv 63 százaléka részesült támogatásban.

Mindent összevetve 1998-ban a szervezetek 69 százalékos eredményességgel pályáztak, ami igen jó arány. A 36 vizsgált társulásból mindössze nyolc nem nyert egyetlen pályázatot sem, igaz közülük hét nem is adott be egyet sem. (Ebből a hétből csak három volt Zalában). A társulások többsége 2-6 pályázatot nyújtott be, négy

szervezet pedig 10-nél is többet. A legtöbb sikeres pályázatot a Muramenti Nemzetiségi Területfejlesztési Társulás (16), a Nagykanizsa és Környező Települések Területfejlesztési Társulása (12), a Principális-menti Önkormányzatok Társulása (12) valamint az Ormánság Fejlesztő Társulás (11) írta.

A nyertes pályázatokon szerzett összeg nagysága kiíróként változik. A legtöbb pályázati támogatást a megye társulásai az Uniós Phare programhoz benyújtott pályázatokból szerezték 1998-ban, közel 60 millió forint érkezett ebből a forrásból. A központi költségvetéstől 41 millió forint, a megyei területfejlesztési tanácstól összesen 17,3 millió, a megyei önkormányzattól pedig 3,5 millió forintot nyertek összesen a társulások.

### A nyertes pályázatok összesített összege és az egy pályázatra jutó átlag támogatás 1998-ban



Az egyes támogatók nem egyforma mértékű támogatásokat ítéltek meg. A nyert pályázatok számának és az összesen elnyert források ismeretében meghatározható az egy pályázati programra jutó támogatás átlagos nagysága. E tekintetben a Phare pályázati támogatások a legkedvezőbbek, a támogatott programok átlagosan 2,1 millió forintot kaptak. Valamivel kisebb összeggel, átlagosan 1,8 millió forinttal támogatta a központi

költségvetés a nyertes pályázatokat, még kisebb összeggel a megyei területfejlesztési tanács. Az átlagokat tekintve a megyei önkormányzattól juthattak a legkisebb bevételhez a nyertesek, itt mindössze 350 ezer forint jutott átlagosan egy pályázatra.

## **6. Kapcsolati rendszer és együttműködés**

### **6.1 Partneri kapcsolatok**

A kistérségi társulások ideális esetben nem elszigetelten tevékenykednek, hanem aktív kapcsolatot tartanak más önkormányzatokkal, egyéb közigazgatási szereplőkkel, nonprofit szervezetekkel illetve a versenyszférával.

Elsőként a társulások települési önkormányzatokkal való kapcsolatainak jellemző adatait tekintjük át. A vizsgált 36 társulás mindegyike átlagosan 14-15 kistérségen belüli települési önkormányzattal tart kapcsolatot, s ez összességében (a kölcsönös említéseket is beleszámítva) 524 választást jelent. Települési önkormányzatokkal nem csak a kistérségen belül, hanem azon kívül is aktív kapcsolatban vannak társulások, átlagosan további 4, megyén belüli (de az adott kistérségen kívüli) önkormányzatot említettek, mellyel rendszeresen együttműködnek. Ezeken túl a társulások összesen 24 a régióon belüli, 16 régióon kívüli, de az országon belüli, s 70 külföldi települési önkormányzattal vannak kapcsolatban - saját bevallásuk alapján. Jól látható tehát hogy az összes önkormányzati együttműködés kétharmada fele csupán a legszűkebb területi egységre, az adott kistérségre korlátozódik, s mindent összevetve az összes önkormányzati kapcsolat 85 százaléka csak az adott megyére korlátozódik. Ezekben a kapcsolatokban olyan esetek is előfordulnak, mint például három kistérségi társulás együttműködési megállapodása (Göcsej-Becsvölgye, Felső-Göcsej és Gellénháza) közös területfejlesztési koncepció elkészítésére.

### A társulások által megjelölt térségi és azon kívüli kapcsolatok száma

	települési önkormányzat	egyéb közigazgatási szereplő	nonprofit szervezet	gazdasági társaság	Összes kapcsolat
Kistérségen belüli kapcsolat	524	67	93	59	743
+ megyén belüli	136	68	67	31	302
+ régióban	24	7	25	0	56
+ országosan	16	27	11	0	54
Külföldön	70	11	10	5	96
Összesen	770	180	206	95	1251

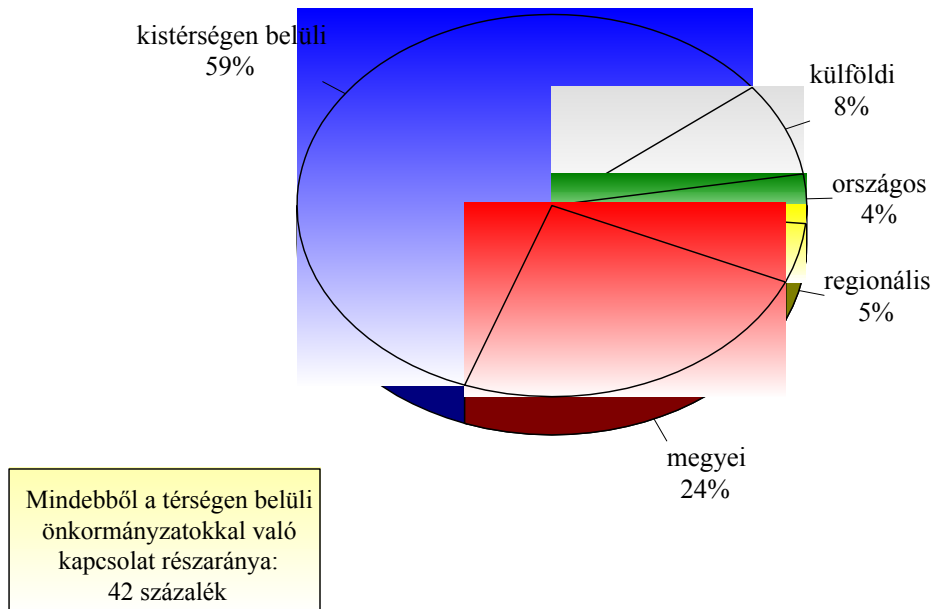
Az önkormányzatok mellett más közigazgatási szereplőkkel is kapcsolatban állnak a fejlesztési társulások, bár e kapcsolatok száma, aránya sokkal alacsonyabb (az ilyen intézmények száma eleve kevesebb). Az adott kistérségen belül a társulásoknak átlagosan 2 önkormányzaton kívüli közigazgatási szervezettel van rendszeres munkakapcsolata, összesen 67 ilyen említést tartalmaztak a kérdőívek. Ha tovább tágítjuk a földrajzi teret növekszik ez a szám, a megyén belül (a kistérségen belüli kapcsolatokkal együtt) 135 kapcsolatról vallottak a társulások, s ez az összes egyéb közigazgatási szervvel való együttműködés 75 százalékát teszi ki. A civil szektorral való kapcsolattartás intenzitása, együttműködés száma az egyéb közigazgatási szervezetekkel közel azonos mértékű, az egyetlen különbség hogy földrajzilag még inkább koncentrált, az összes civilekkel történő együttműködés 78 százaléka megyei nonprofit szervezetre fókuszál, s mindössze 22 százaléka azon kívülre.

A kistérségi társulásoknak a legalacsonyabb számban a piaci szereplőkkel, gazdasági szervezetekkel működnek együtt, a összes kapcsolat, együttműködő partner 7.6 százaléka tevékenykedik a versenyszférában.

A kapcsolatok lokalitására jellemző, hogy minden társulás minden együttműködő partnerét tekintve az összes kapcsolat 59 százaléka az adott kistérségen belüli, s további 24 százaléka is csak a megyét érinti.



## A vizsgált társulások kapcsolatainak területi megoszlása



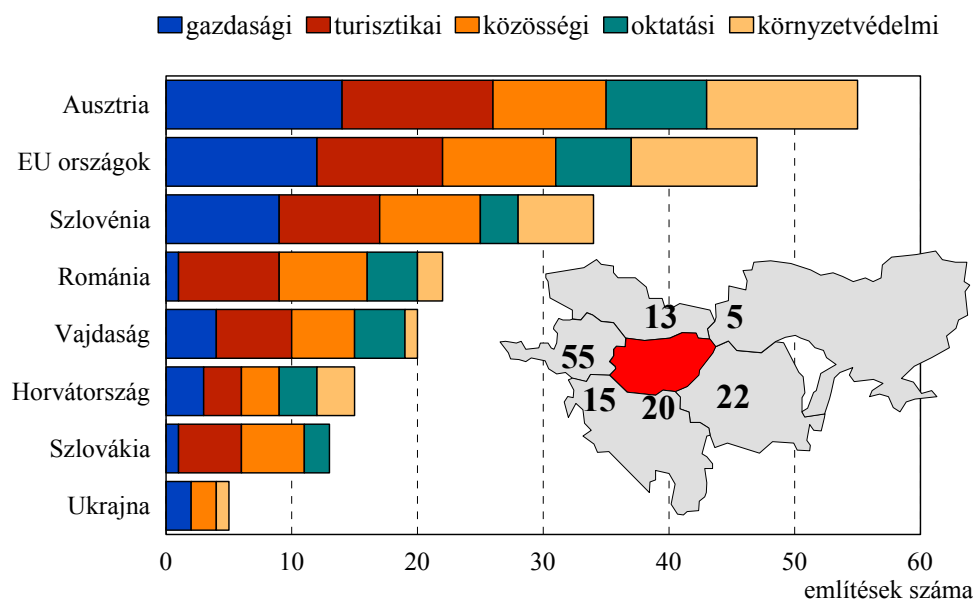
A társulásoknak külföldi partnerei is vannak, s külön érdekes, hogy több ilyen kapcsolatot említettek, mint a megyén kívüli országos vagy regionális együttműködés összessége. Az egyes megyék között eltérés, hogy míg a kistérségen belüli önkormányzati kapcsolatok átlagos száma Baranyában meghaladja a 27-et, addig ez Zalában átlagosan csak 12. Ugyanakkor az adott társulás kistérségen belüli egyéb közigazgatási szereplőkkel való kapcsolataink száma Zalában a magasabb (3.5), míg Somogyban csak 2.5, Baranyában pedig mindössze 0.8. A térségen belüli nonprofit szervezetekkel is a Zalai kistérségi társulások vannak a legnagyobb számban kapcsolatban (átlag 3.7 NGO-t említett egy-egy társulás), míg a Somogyiak a legalacsonyabb számban (átlag 2.2 NGO).

A jövőre vonatkozó tervek között is szerepelnek külföldi partneri kapcsolatok. A vidékfejlesztési forrásközpont kérdőívéből kiderült, hogy a Zala megyében működő kistérségi társulások közül a legtöbben Ausztriával és Európai Unió más tagállamával szeretnének a jövőben partneri kapcsolatot létesíteni. Az összes említés 42 százalékára rájuk vonatkozott. A szomszédos országok közül a legkevesebben - a megyétől

legtávolabb eső - Ukrajnát jelölték meg, ugyanakkor érdekes módon Románia több említést kapott mint a közeli Horvátország.

A külföldi partnerekkel való együttműködés legfontosabb területe a turisztika és a gazdasági kooperáció, s legkisebb számban az oktatást említették a válaszolók.

### Mely országokban milyen témában szeretne partneri kapcsolatot kiépíteni?



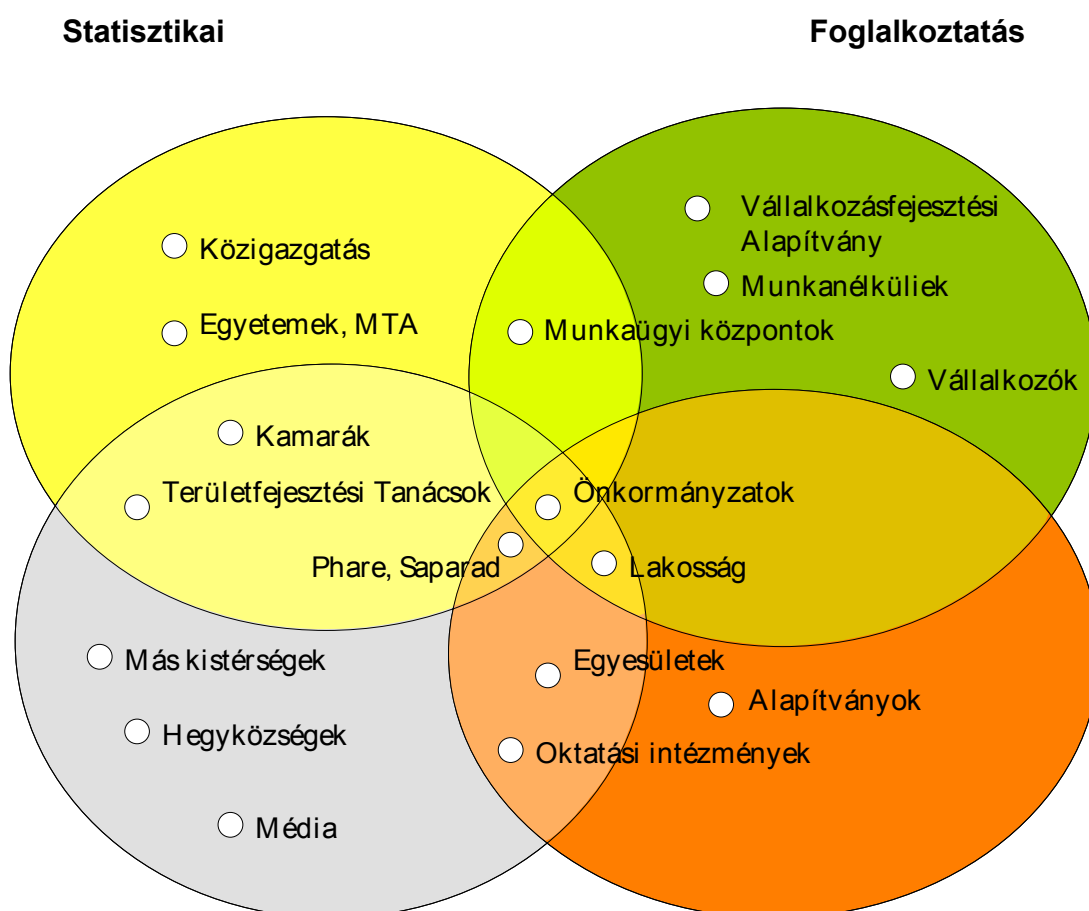
## 6.2 Információszolgáltatás

A rendszeres munkakapcsolaton kívül, tizenkét társulás térségi információkat szolgáltat kifelé is. Ez természetesen a különböző szervezeteknél különféle formákban ölt testet. Van olyan társulás, amelyik csak konkrét megkeresés estén, igény szerint ad ki információkat, elsősorban más kistérségi társulásoknak, önkormányzatoknak. Négy társulásnál - önbevallásuk alapján - saját hírlevél, önállóan szerkesztett újság kiadása segíti a kifelé történő információáramlást, ez esetben a célcsoport már tágabb, a helyi közösség, a lakosság hiteles és pontos tájékoztatását szolgálják. Az is megfigyelhető,

hogy több társulás igyekszik elérni a legszélesebb helyi társadalmat, s ehhez igénybe veszik a lokális vagy regionális média közvetítő közegét (pl. megyei napilapok, helyi rádiók, TV csatornák, internet). A tágabb média említése öt társulásnál szerepelt. Az is jellemző, hogy ezen csatornákat inkább a nagyobb településeket is magukba foglaló társulások említették.

Az önkormányzati munkában jól ismert lakossági fórum inkább kisebb települések helyi társadalmi nyilvánosságát szolgálhatják eredményesen, az ilyen közvetlen kapcsolatról, lakossági fórumról három társulásnál találtunk adatot, ami perszen nem jelenti azt, hogy a többieknél nem lehet. Sőt, a kistérségi Sapard programozás során minden kistérségi társulásnak több alkalommal kellett ilyen helyi fórumokat szervezni és dokumentálni.

## A kifelé szolgáltatott információk elsődleges célcsoportja



A társulások által kifelé szolgáltatott információk nemcsak a közvetítő közeg, hanem a célcsoport illetve a tartalom szerint is eltérőek lehetnek. Ez utóbbi két dimenzió természetesen nem független egymástól, meghatározott információfajtákat tipikus szervezeteknek, intézményeknek továbbítanak a társulások. A kifelé szolgáltatott információkat alapvetően négy típusba lehet sorolni. Az egyik a társulás működésével és a tagönkormányzatokkal kapcsolatos statisztikák, adatok továbbítása. Az ilyen jellegű információkat alapvetően a közigazgatási egységek, munkaügyi központok, önkormányzatok, kamarák, az egyetemek, akadémiai kutatóintézetek gazdasági és társadalmi helyzetfeltárási munkái és bizonyos helyzetben a nagyobb programok támogatói (SAPARD, Phare-CBC) felé áramoltatnak a vizsgált kistérségi társulások.

A kifelé szolgáltatott legtipikusabb információ a szervezet általános működéséről valamint a fejlesztési terevekről, programokról szóló hírek, tájékoztató anyagok. Ezek juthatnak el a legtöbb célcsoporthoz, így az önkormányzatokhoz, más társulásokhoz, kamarákhoz, hegyközségekhez, oktatási intézményekhez, egyesületekhez, a médiához és azon keresztül a lakossághoz. Mivel több olyan beruházás, fejlesztési terv készül, amely nem nélkülözheti a más kistérségekkel való együttműködést (pl. vasútvonal, szennyvíz program, kerékpár út) a kistérségek szolgáltatnak információt más kistérségeknek is.

A pályázatokkal kapcsolatos információk célcsoportja is heterogén, az említett szervezetek között a civil szektor képviselői, az oktatási intézmények az önkormányzatok és a lakosság egyaránt megtalálhatók, de a több társulás említette vállalkozói szférát is (pl. munkahelyteremtő beruházással, korszerűsítéssel, terményfelvásárlással kapcsolatos pályázatok).

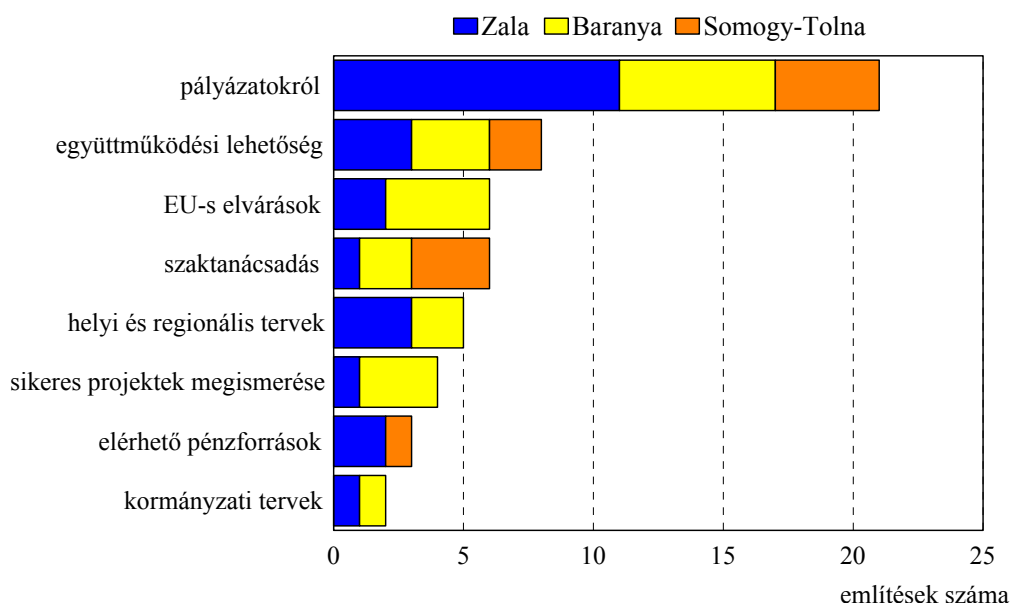
Végezetül külön kell szólni a foglalkoztatáshoz köthető információk áramlásáról. Ezt csupán három társulás említette konkrétan, de ők e témában többféle szervezettel működnek együtt, így a munkaügyi központokkal, a vállalkozásfejlesztési központokkal, az önkormányzatokkal, s informálják a lakosságot (munkanélkülieket) és a vállalkozókat is. Az információáramlás esetlegességét az is jól jellemzi, hogy az egyik kistérség elnöke az „információs helyzetkép” kategória mellé odaírta a kérdőívre, hogy „nem jellemző”.

Az eddigiekből is kiderült, hogy egy-egy célcsoportnak többféle információt is szolgáltatnak a kistérségi társulások. Az ábrából kiolvasható, hogy az információs térkép középpontjában - ahogy az joggal feltételezhető - az önkormányzatok és az önkormányzatok kistérségi társulásai állnak, nekik mindenféle információval szolgálnak a szervezetek, de a lakosság is három dimenzióban érintett (pályázatok, foglalkoztatás, fejlesztési tervek) csakúgy mint a Phare vagy SAPARD programok, projektek támogatói, országos koordinátorai (statisztika, pályázatok, fejlesztési tervek).

## 7. Hiányzó információk

Az önkitöltős kérdőívben a kistérségi társulások nyilatkoztak arról is, hogy milyen további információkat várnának az eredményesebb munkavégzéséhez. A legtöbb említés (a 36 kistérségi társulásból 21) az aktuális pályázatokkal kapcsolatos információkra vonatkozott. Jelenleg több helyen problémát okoz, hogy az aktuális pályázatokról jelentős időbeli késéssel, néha csak az utolsó pillanatban szereznek értesülést a társulások, ezért emelték ki a szervezetek az időben és rendszeresen érkező pályázati információk fontosságát. A pályázatokkal kapcsolatban az is megjelent, hogy, szükség lenne olyan információra ami a közös pályázati lehetőséget rejti magában, kikkel lehetnek együtt pályázni a közös forrásteremtés érdekében.

### Milyen információra lenne szükség az eredményesebb munkavégzéshez?



A hiányzó pályázati információkkal kapcsolatban több kistérségnél konkrétumok is előkerültek, így az EU-s előcsatlakozási pályázati lehetőségek, a SAPARD egyes fázisaival kapcsolatos elvárások, a SAPARD programokon belüli specializálódási

lehetőségek (pl. turizmus) és a régió belüli és az interregiós pályázati együttműködési lehetőségekhez való csatlakozás információi is hiányosak.

Öt társulásnál (Zalában és Baranyában) is előkerült a tervezett helyi illetve regionális intézkedésekről, tervekről való időbeni és korrekt tájékoztatás igénye, valamint a nagyobb kistérségek, régiók jövőbeni szerepéről, melyeket elsősorban a konkrét kistérségi stratégia kialakításánál tudnának jól hasznosítani a társulások. Ezzel összefüggő probléma, hogy néhány társulásnál a kistérségek jövőjével, szerepével kapcsolatos alapvető kormányzati elképzelések sem ismertek.

Van, aki azt sérelmezi, hogy a megyei fejlesztési programokban, együttműködésekben mindig ugyanaz a szűk kör vesz részt, s az ilyen jellegű információk megosztásával, esetleg partnerek közvetítésével sokat javulhatna munkájuk eredményessége.

Ezekon kívül a konkrét SAPARD elvárások, a pályázaton kívüli forrásteremtés lehetőségei és az eredményes szervezőmunkát segítő információk, valamint Zalában a Zalai Falvakért Egyesület potenciális információ-koordinátori szerepe került elő (annál is inkább, mivel több társulási dokumentumban szerepelt, hogy a társulás egyetemlegesen tagja a ZFE-nek).

A társulás munkájához szükséges információkra vonatkozó kérdésre négy zalai társulás szervezeti problémákat említett, így a térségi társulási iroda működési feltételeinek javításában, a folyamatosan foglalkoztatott, szakmai munkát végző munkatárs hiányának megszüntetésében, az informatikai kapcsolat fejlesztésében, illetve a hatékony munkaszervezés kialakításában várna inkább segítséget. A szakmai munkával kapcsolatos általános megjegyzés volt egy szaktanácsadói hálózat iránti igény, Zalában egy, Baranyában kettő, Somogy és Tolna megyékben pedig összesen három társulás említette.

A vidékfejlesztési forrásközpont zalai kérdőívéből pontosan kiderül, hogy a válaszoló kistérségeket mely tevékenységekhez, termékekhez, szolgáltatásokhoz kapcsolódó információk érdeklik a leginkább. Ez alapján egymástól elkülöníthetők a magas érdeklődési szinten lévő, a közepes valamint az alacsony érdeklődésre számot tartó területek

Az alábbi táblázatból kiolvasható, hogy a leginkább közérdeklődésre számot tartó téma a környezeti kérdések (természetvédelem, tájvédelem, épített környezet védelme, területrendezés) a beruházások (infrastrukturális fejlesztések, falumegújítás, befektetés) a turizmus és az oktatás, képzés köré szerveződnek.

<b>Az érdeklődés területe</b>	<b>pontszám százfokú skálán</b>	<b>érdeklődési szint</b>
környezetvédelem	91	<b><i>Magas érdeklődési szint</i></b>
infrastruktúra fejlesztése	89	
természetvédelem, tájvédelem	87	
turizmus	80	
területrendezés	80	
beruházás, befektetés	80	
oktatás, képzés	78	
épített környezet védelme	78	
falumegújítás	76	
foglalkoztatás	74	<b><i>Közepes érdeklődési szint</i></b>
innováció, technológiai fejlesztés	73	
hulladékgazdálkodás	71	
külső befektetők vonzása	71	
szociális szolgáltatások	71	
közigazgatás, önkormányzás	71	
biogazdálkodás	67	
ifjúsági programok	67	
közösségfejlesztés	67	
falugondnoki rendszer	67	
agrármarketing	65	
erdőgazdálkodás	64	
informatika	64	
energiagazdálkodás	62	
hagyományőrzés	62	
vadgazdálkodás	60	
kulturális szolgáltatások	58	<b><i>Alacsony érdeklődési szint</i></b>
ipari parkok, vállalkozói övezetek	56	
kézművesség	53	
intenzív agrártermelés	51	
élelmiszeripari feldolgozás	51	
minőségbiztosítás	51	
kisebbségi érdekvédelem	49	
gyógyforrások hasznosítása	46	
extenzív állattartás	42	
üzleti tanácsadás	40	
K+F	36	



Az ellentétes póluson a konkrét ipari és agrártermelés (ipari parkok, kézművesség, intenzív agrártermelés, extenzív állattartás, élelmiszeripari feldolgozás, halászat) a minőségbiztosítás, üzleti tanácsadás, érdekvédelem és a konkrét kulturális szolgáltatások tárgyköre található, ezek azok a témák, amelyek igen alacsony érdeklődési szinten vannak a kistérségi szakemberek körében.

A fejlesztési folyamatok elmélete tárgykörében fejlesztési irodák működtetésének, a fejlesztési programok kidolgozásának (kistérségi programozás), forrásteremtésének kérdése valamint a tendereztetés és a térségi marketing áll az érdeklődés középpontjában, kevésbé érdeklődők a konfliktuskezelés, a projekt menedzsment, a controlling és a szervezetfejlesztés témái iránt, s egyelőre nem tudatosult a társulásokban az adminisztráció és dokumentálás fontossága.

## 8. Képzési igények

Az önkitöltős kérdőíves adatfelvétel során igyekeztünk feltárni, hogy melyek azok területek, témák amelyek olyan képzési modullá szerveződhetnek, amelyek érdeklődésre tarthatnak számot a megye kistérségi társulásaiban dolgozó szakemberek körében. Arra a kérdésre, hogy amennyiben lehetőség nyílna rá, hogy a szervezet képviselői vagy munkatársai képzésen vegyenek részt, milyen képzési modulokat, tárgyakat gondolnának fontosnak a társulásoktól közel 40 javaslat érkezett. A szervezetek véleménye hasonló, részben átfedő témákat fogalmaztak meg. A képzési tematikára vonatkozó javaslatok összeállításánál felhasználtuk a SAPARD programok során szerzett és dokumentált tapasztalatokat, melyek a kistérségek által feltárt belső gyengeségekre vezethető vissza.

A képzési témákról alkotott véleményekből, javaslatokból az azonosakat összevontuk, majd több, egyre általánosabb közös fogalom alá rendeztük azzal a céllal, hogy érthető, gondolatilag kezelhető egységeket kapjunk. Így a társulások által felvetett, javasolt témák alábbi szerkezetét kaptuk:

<b>Képzési modul</b>	<b>Konkrét témák</b>
Pályázatok	pályázatírással kapcsolatos legfontosabb tudnivalók sikeres pályázatok megismerése pályáztató szervezetekkel való közvetlen megismerkedés megapályázatok bemutatása (pl. ipari park létesítése) EU-s pályázatok készítése (SAPARD, Phare, ISPA) pályázatírási gyakorlat
Együttműködés	vállalkozók, gazdasági szereplők bevonása a társulás munkájába kapcsolatépítés, kapcsolattartás erősítése együttműködési stratégiák megvalósítása kistérségi közösségfejlesztési modellek (módszertan és technika) felnőttképzés módszerei
Menedzsment	kistérségi menedzsment; térségi menedzser ifjúsági vezetőképzés projekt menedzsment; hatékony munkaszervezés forrásszervezés szolgáltatások szervezése telaházak üzemeltetése humán-erőforrás menedzsment

Marketing	térségi marketing települési marketing PR kapcsolatok kommunikációs stratégiák kiadványok tervezése és menedzselése protokoll ismeretek
Európai Unió	EU normák és joganyag az EU csatlakozás kritériumai és vonatkozásai demokrácia (hogyan kell vele élni) friss adatok az EU-ról strukturális alapok rendszere és regionalitás
Területfejlesztés	másik térségek, más megyék projektjeinek megismerése országos, regionális és megyei tervek, stratégiák a kistérségek szerepe a területfejlesztésben kistérségi fejlesztési ügynökség vidékfejlesztési programok készítésének módszere és megvalósítása; kistérségi programozás termelő és értékesítési szövetkezeti rendszerek falufejlesztés és falumegújítás a regionalitás fogalmi rendszere innovációs rendszerek és gazdaságfejlesztés

### A) Pályázati ismeretek

Már az információs problémakörnél is láthattuk (s a gazdálkodási jellemzőknél számszerűen is testet öltött), hogy a pályázatokkal kapcsolatos kérdések rendkívül fontosak a kistérségi társulásoknak. Érthető, hogy sokak által javasolt képzési modul, melyhez nemcsak a pályázatok megírásával, elkészítésével kapcsolatos legfontosabb tudnivalók tartozhatnak, hanem legalább ilyen fontos a sikeres pályázatok megismerése is, többen említették ugyanis a témával kapcsolatos információhiányt. E témakörbe tartozik az a felvetés, mely a megpályázatok bemutatására (pl. ipari park létesítésére vonatkozó) illetve a pályázató szervezetekkel való közvetlen megismerkedés lehetőségére fókuszált. Külön ki kell emelni az EU-s pályázatok készítésére (SAPARD, Phare, ISPA) vonatkozó ismereteket, melyeket az elvárások szerint pályázatírási gyakorlatnak is ki kellene egészítenie.

### B) Együttműködés

A kistérségi stratégiai tervek elkészítése, a térségi programozás és sikeres fejlesztő munkának egyaránt kritériuma, hogy az önkormányzati társulások az

önkormányzatokkal, a helyi civil szervezetekkel és a versenyszférával egyaránt együttműködjenek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy erre történnek is kísérletek ám nagyon sok helyes (és sok témában) csupán felszínes kapcsolat van az érintett szervezetek között s hiányzik az igazi együttgondolkodás és a közös munka. Az együttműködés fejlesztésére vonatkozó képzési modul választ adhatna a társulásoknak arra a kérdésre, hogyan lehet a vállalkozókat, gazdasági szereplőket bevonni a társulások munkájába, milyen partnerrel szemben milyen együttműködési stratégiát lehet (kell) eltervezni, azt hogyan lehet megvalósítani. Ezen túlmenően a kapcsolatépítés és a meglévő kapcsolatok általános erősítésének technikai és a kistérségi közösségfejlesztési modellek, módszertanok megismertetése is nagyban hozzájárulhat a kistérségi szintű együttműködések fokozódásához. Az együttműködés kategóriájába soroltuk a felnőttképzés módszereit is, itt a kérdezettek a befogadók készségfejlesztésére gondoltak, amely ahhoz is elengedhetetlen, hogy a többi képzési modul sikeres legyen.

### **C) Menedzsment ismeretek**

Az önkormányzati társulások közgazdasági, szociológiai és jogi értelemben is formalizált szervezetek, melyek hatékony működtetése, irányítása igényli a modern szervezési-vezetési ismereteket. A (kis)térségi menedzsment, a hatékony munkaszervezési eljárások bemutatása mellett e modulhoz nemcsak az egész szervezet vezetéséhez tartozó ismeretek tartozhatnak, hanem egy-egy konkrét program lebonyolításához, koordinációjához szükséges speciálisabb projektmenedzsment ismeretek. Az egyik társulás az ifjúsági vezetőképzést is említette, ez szintén e témához köthető. A menedzsment-ismereteken belül külön témakör lehet a forrás- és szolgáltatás-szervezés, amely az aprófalvas, kedvezőtlen demográfiai helyzetű, alacsony színvonalú infrastruktúrával ellátott térségekben az átlagosnál nagyobb jelentőségű. Szintén ide kapcsolódik a teleházak hatékony üzemeltetését elősegítő információk valamint a kistérségi szervezet humán-erőforrás menedzsmentjének fejlesztettségére vonatkozó tananyag javaslat.

### **D) Marketing ismeretek**

Az általános menedzsmenttől elkülönült modulba szervezhetők a konkrét marketingmunkával kapcsolatos ismeretek. Ide tartozik a lehetséges kommunikációs

stratégiák bemutatása, a PR kapcsolatok létesítésének és működtetésének technikái, a kistérségi társulás "eladhatóságával" kapcsolatos tudnivalók. Külön kategória a térségi marketingen belül a kiadványok előállítása és „terítése” a gazdasági marketing eszközeinek igénybevételével. A marketing ismeretekben belül érdemes elkülöníteni a települési és a térségi marketing speciális jellemzőit. A kistérségi társulások a gyakorlati tapasztalatból tudják a protokoll ismeretek jelentőségét, ám ilyen irányú felkészítést egyelőre sehol sem kapnak.

#### **E) Európai Uniós ismeretek**

Magyarország euroatlanti integrációs tervei már most is jelentős hatással vannak a területfejlesztési kérdésekre, s a csatlakozás után az EU hatása fokozottan jelentkezik majd. Mindezek jelentős hatással lesznek a kistérségi társulások életére is, az uniós források, alapok közvetlenül is elérhetővé válnak a felkészült kistérségeknek. E felkészítés jegyében már most is zajlanak programok (pl. SAPARD programozás), ám az EU normákról, a közösségi joganyagról, a csatlakozás kritériumairól a strukturális alapok rendszeréről és mindezek kistérségi vonatkozásairól nem áll elég információ a társulások rendelkezésére. Ezeket célszerű kiegészíteni az EU-ra vonatkozó friss adatokkal is, illetve konkrét példákkal, hogy egyes területfejlesztési, vidékfejlesztési problémákat milyen technikákkal oldanak meg az uniós államokban.

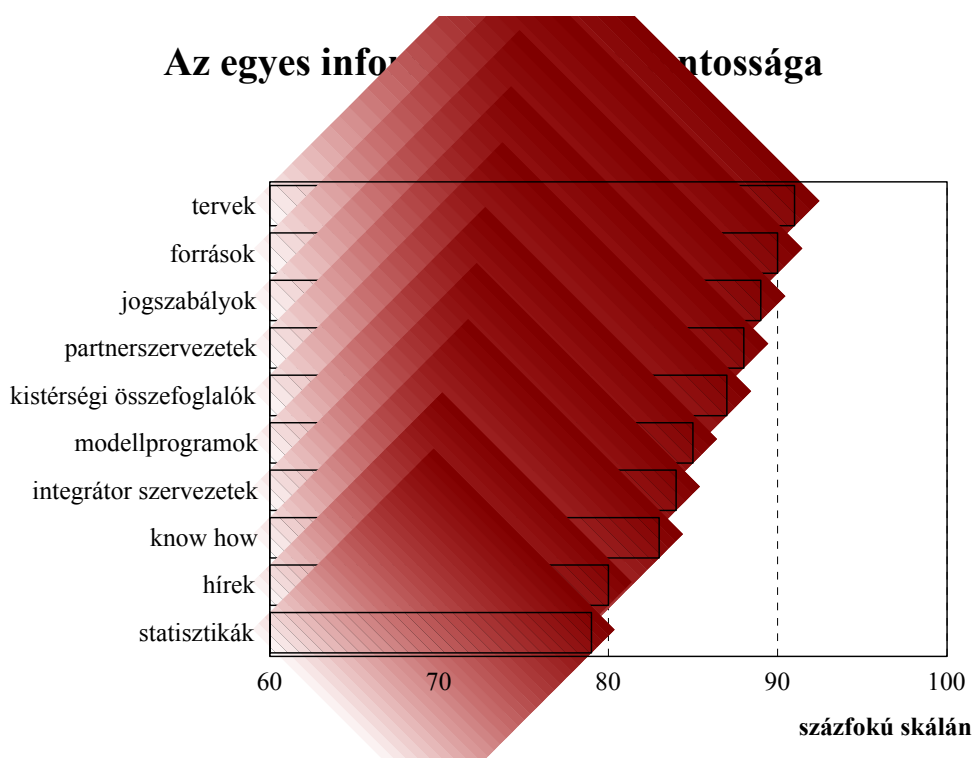
#### **F) Területfejlesztési ismeretek**

A kistérségi társulások létrejöttének egyik legfontosabb motivációja a terület- és településfejlesztési munka összehangolása. A területfejlesztéssel kapcsolatos szakmai ismeretek alkotják a társulások által javasolt képzési témák hatodik modulját. Ennek keretén belül érdeklődésre tarthatnak számot más térségek, más megyék projektjei, a regionális, megyei és országos területfejlesztési koncepciók, stratégiák, a kistérségek és a kistérségi fejlesztési ügynökségek területfejlesztési szerepének tisztázása egyaránt. Emellett módszertani ismeretekre is célszerű kiterjeszteni egy ilyen modul tematikáját, mely a társulások felvetései alapján a vidékfejlesztési programok készítésének és megvalósításának technikáira fókuszálhat. Fontos megjegyezni, hogy a kistérségi munkához a vidékfejlesztés részeként szükségesek falufejlesztéssel és falumegújítással

kapcsolatos ismeretek, de nem hagyható ki a regionalitás fogalmi rendszerének pontos bemutatása és az innovációs rendszerekre és gazdaságfejlesztésre fókuszáló részmodul sem.

A képzések, tréningek jelentős része információátadási folyamat. A vidékfejlesztési forrásközpont kérdőívéből kiderült, hogy a Zala megyében működő kistérségi társulások munkájához milyen típusú információk szükségesek leginkább. E véleményeket lehet átalánosítani mind a négy vizsgált megye kistérségeire, s beépítve a képzési tematikába elérhető, hogy a leginkább érdeklődésre számot tartó információk jussanak el az érintettekhez, így a képzés hatékonysága is maximalizálható.

A kistérségek munkáját segítő információkat tíz nagy csoportba soroltuk az alábbiak szerint: források, tervek, jogszabályok, integrátor szervezetek, know-how, statisztikák, hírek, modellprogramok, partnerszervezetek, kistérségi összefoglalók. A tíz kategória összesen 56 részterületet ölelt fel.



A felsorolt területek között a válaszolók nemigen differenciáltak, valamennyi információs részterület fontossága százfokú skálán kifejezve 70-100 pont között van, közepesen vagy nagyon fontosnak minősítették őket. A legmagasabb átlagpontoszámot a tervekről való információ kapta (91 pont). E témakörön belül is leginkább az EU programok, a regionális, megyei és kistérségi tervek, koncepciók vannak hangsúlyosan jelen, s az országos, a határon átnyúló koncepciók és a rendezési tervek kevésbé érdekesek számukra.

A forrásokról való informálódás fontossága 90 pont. Ezen belül a pályázati kiírások és az elbírálások szempontjai a különösen fontosak, s hátrébb szorultak rangsorban a befektetések, a banki információk és a hitelakciók.

A jogszabályokról való tájékozottság fontossága százasként már nem éri el a 90 pontot (89), s érthetően az önkormányzatokra és a terület-, település és vidékfejlesztésre vonatkozó törvények, rendeletek valamint az EU szabályozók a legérdekesebbek a kistérségi társulásoknak. Érdeemes megjegyezni, hogy a társulásoknak az előkészítés alatt álló jogszabályokról, törvénytervezetekről való informáltság csak közepesen fontos.

A partnerszervezetek bemutatkozása és börzéje, a kistérségi összefoglalók (alapadatok, SWOT, jövőkép, szervezetek, dokumentumok, szolgáltatások) és a modellprogramok megismerésnek fontossága 85-87 pont, a gazdasági, önkormányzati integrátor szervezetek, a know how (szakértők, képzések, szakirodalom, kutatási eredmények, technológia, szakmai rendezvények) valamint a hírek (EU, kormányzat, KIFESZ, tagszervezetek hírei) fontossága 80-84 pont. A legkevésbé fontosnak a statisztikák (pl. piaci trendek, területi fejlődés európai és nemzeti mutatói, kistérségi összehasonlító adatok) megismerését minősítették, de ezek is meghaladják a 75 pontot a százfokú skálán kifejezve.

## Melléklet

### 1. A kistérségek anyagainak részletes listája

Zala megye	Önköltős kérdőív	Korábbi kérdőív	Alapokmány (alapító okirat vagy SZMSZ)	SAPARD dokumentum	Egyéb
Kis-Balaton	x		x	x	ktv. jelentés
Principális-menti	x	x	x	x	bizottsági SZMSZ-ek
Keszthely-Hévíz	x	x	x	x	működési beszámoló
Nagykanizsa	x	x	x	x	bizottsági SZMSZ-ek, pályázati források
Válicka-völgye	x	x	x	x	
Tátika-Rezi	x	x	x	x	tf terv, ktv2000
Göcsej-Becsvölgye	x	x		x	
Közép-Zalaapáti	x	x			
Muramenti	x	x	x		
Közép-Zala TFT (Pacsa)	x		x	x	
Közép-Zala KT (Gutorf.)	x	x	x	x	
Zalakaros	x	x	x	x	
Zalavölgye	x		x	x	
Zalalövő	x	x	x	p	
ZalA-KAR	x	x	x	x	repianyag, ktv97-2000
Felső-Göcsej	x			x	
Dél-Zala Murahíd	x			x	
Kerkamenti TSZ	x	x	x	x	
Gellénháza		x	x	x	
ÉNY-Zala				x	
Észak-Zala		x		x	
Őrség-Göcsej-Hetés				x	



<b>Baranya megye</b>	<b>Önköltős kérdőív</b>	<b>Alapokmány (alapító okirat vagy SZMSZ)</b>	<b>SAPARD dokumen- tum</b>	<b>Egyéb</b>
"Zengőalja"	x	x		
Pécs Városkörnyéki	x	x		
Hegyhát Észak Térségi Egyesület	x	x		végzés
Tenkestől a Mecsekig Egyesület	x	x		végzés
Siklósvidék	x	x		
Keleti Mecsek Egyesület	x	x		
Mecsekalja Térségi Egyesület	x			
Mohács Térségi Tanács	x	x		
Dél-Baranyai Határmenti	x	x		
Baranyai Hegyhát	x	x		
Ormánság Fejlesztő Társulás	x	x		pályázatok
Dél-Zselici Települések Szövetsége	x	x		
Ormánság TF		x		
Hegyhát Térségi Fejlesztési Tanács		x		
Komló Térségi Fejlesztési Egyesület		x		
Mecsekalja		x		
Tenkes Vidéke		x		
Önkormányzatok Egerági Társulása		x	x	
Zöldvölgy		x	x	
Szigetvár Térség és Dél-Zselic		x	x	
Környezetvédelmi Társulás		x		
Kelet-Ormánság		x		
Komló Térsége		x		
Mecsek-Hegyháti		x		

<b>Somogy megye</b>	<b>Önköltős kérdőív</b>	<b>Alapokmány (alapító okirat vagy SZMSZ)</b>	<b>SAPARD dokumen- tum</b>	<b>Egyéb</b>
Pogányvölgyi	x	x	x	
Koppányvölgye	x	x		
Csurgó és Térsége	x	x	x	
Drávamenti	x	x		
Dél-Nyugat Balatoni	x		x	
Tabi			x	
Kaposvári			x	
Bársonyos-Szólád			x	
Igali			x	
Marcali			x	
Siófoki			x	

<b>Tolna megye</b>	<b>Önkitöltős kérdőív</b>	<b>Alapokmány (alapító okirat vagy SZMSZ)</b>	<b>SAPARD dokumen- tum</b>	<b>Egyéb</b>
Kisvejké Térségi Társulás	x			
Szekszárd-Tolna			x	
Paks-Dunaföldvár			x	

## 2. A kistérségek önkormányzatai és a SAPARD pályázat kistérségei

### 2.1 A Zala megyei települések és a SAPARD pályázat összefüggései

Zala megye	Települések (eredeti)	Települések (SAPARD)	SAPARD kód
Zala-KAR Térségi Innovációs Társulás	Batyk, Döbröce, Kisgörbő, Kisvásárhely, Mihályfa, Dötk, Nagygörbő, Pakod, Sénye, Sümegcsehi, Szalapa, Óhíd, Vindornyaszőlős, Zalabér, Zalavég, Pókaszeptk, Zalaistvánd, Túrje	ua.	160/a
Dél-Zalai Murahíd Térségi Településfejlesztési Társulás	Letenye, Bázakerettye, Lasztonya, Lisperzentadorján, Kiscsehi, Maróc, Becsehely, Valkonya, Borsfa, Murarátka, Zajk, Kistolmács, Muraszemenye, Várfölde, Bánokszentgyörgy, Oltárc, Tótszentmárton, Tótszerdahely, Tornyiszentmiklós, Dobri	- Valkonya, Muraszemenye, Tótszentmárton, Tótszerdahely, Tornyiszentmiklós, Dobri + Bucsuta, Kistolmács, Pusztamagyaród	41/b
Tátika-Rezi Kistérségi Társulása*	Várvölgy, Vindornyafok, Karmacs, Sümegcsehi, Rezi, Vindornyalak, Vindornyaszőlős, Nagygörbő, Zalaszántó, (+Sümegprága), (+Cserszegtomaj)	- Sümegcsehi (160/a), Vindornyaszőlős (160/a), Nagygörbő (160/a), Zalaszántó	95/b
Keszthely-Hévíz Térségi Társulás*	Keszthely, Hévíz, Gyenesdiás, Vonyarcvashegy, Cserszegtomaj, Balatonyörök, Alsópáhok	- Alsópáhok (21/b) + Vállus, Várvölgy, Nemesbük, Zalaköveskút	95/b
Kis-Balaton Térségi Területfejlesztési Társulás	Balatonmagyaród, Bókaháza, Csapi, Dióskál, Egerarcsa, Galambok, Garabonc, Nagyrada, Sármellék, Szentgyörgyvár, Zalaapáti, Zalakaros, Zalasemenye, Zalasabar, Zalaszentmárton, Zalavár	- Balatonmagyaród, Csapi, Dióskál (30/b), Egerarcsa (30/b), Galambok, Garabonc, Nagyrada, Zalaapáti, Zalakaros, Zalasemenye, Zalaszentmárton (30/b) + Alsópáhok, Felsőpáhok	21/b
Kerkamenti Települések Szövetsége	Lovászi, Kerkaszentkirály, Csörnyeföld, Muraszemenye, Szentmargitfalva, Dobri, Tornyiszentmiklós, Tormafölde, Szécsisziget, Kerkateskánd, Iklódbördöce, Lenti	ua.	171/a
Válicka-völgye és Térsége Területfejlesztési és Idegenforgalmi Társulás	Bak, Söjtör, Tófej, Bocfölde, Pusztaszentlászló, Sárhida, Csatár, Pusztaederies, Zalatárnok, Baktüttös, Szentkozmadombja	ua.	81/b
Principális-mente Térségi Területfejlesztési	Gelse, Gelsesziget, Kilimán, Alsórajk, Felsőrajk, Pötréte, Zalaszentbalázs, Kacorlak, Börzönce, Bocska,	ua.	30/b

Társulás**	Hosszúvölgy, Fűzvölgy, Homokkomárom, Magyarszerdahely, Magyarszentmiklós, Hahót		
Közép-Zalai Kistérségi Társulás**	Pacsa, Zalaapáti, Gétye, Zalacsány, Nagykapornak, Bezeréd, Nemesrádó, Orbánosfa, Misefa, Pötréte, Alsórajk, Becsvölgye, Zalalövő, Padar, Zalaigrice, Szentpéterúr	+ Bucsuszentlászló, Dióskál, Egeracs, Kerecseny, Nemessándorháza, Nemesszentandrás, Orosztony, Pölöske, Pölöskefő, Zalaszentmárton, Zalaszentmihály	30/b
Észak-Nyugat-Zalai Kistérségi Társulás	Egervár, Gósfa, Vasboldogasszony, Lakhegy, Kispáli, Nagypáli, Kiskutas, Nagykutas, Nemesapáti, Alibánfa, Petőhenye, Vöckönd, Gyűrűs, Zalaistvánd, Kemendollár, Pókaszepetk	- Zalaistvánd, Pókaszepetk + Alsónemesapáti, Zalaszentiván, Zalaszentlőrinc	5/a
Felső-Göcsej Kistérségi Társulás***	Csonkahegyhát, Dobronhegy, Milejszeg, Németfalu, Pálfiszeg	ua.	60/a
Göcsej Becsvölgye Kistérségi Társulás***	Becsvölgye, Kustánszeg, Barlahida, Babosdöbréte, Hottó, Böde	ua.	60/a
Gellénháza Térsége Kistérségi Társulás***	Gellénháza, Gomboszeg, Petrikeresztúr, Iborfia, Lickóvadamos, Ormándlak, Nagylengyel	ua.	60/a
Nagykanizsa és Környező Települések Területfejlesztési Társulása	Sormás, Nagykanizsa, Fűzvölgy, Surd, Újudvar, Nagyréce, Sand, Nemespátró, Liszó, Felsőrajk, Orosztony, Kerecseny, Csapi, Nagybakónak, Alsórajk, Fityeház, Magyarszentmiklós	- Fűzvölgy, Felsőrajk, Orosztony (30/b), Kerecseny (30/b), Alsórajk, Fityeház, Magyarszentmiklós + Zalakomár, Zalasárszeg, Kistréce, Belezna	58/b
Zalakaros Környéki Települések Területfejlesztési Társulása	Csapi, Galambok, Garabonc, Miháld, Nagyrada, Pat, Zalakaros, Zalakomár, Zalamerenye, Zalaújlak	- Csapi, Garabonc, Zalakomár (58/b) + Zalaszentjakab, Balatonmagyaród	pályázat
Zalalövő és Térségének Gazdasági- és Idegenforgalmi Fejlesztési Társulása	Zalalövő, Csöde, Zalaháshágy, Kávás, Zalaszentgyörgy, Szőce		pályázat
Észak-Zalai Területfejlesztési	Zalaszentiván, Bagod, Bak, Bocföldre, Bucsuszentlászló, Zalalövő, Egervár, Gellénháza, Hagyárosbörönd,		

Önkormányzati Társulás	Zalaszentgyörgy, Salomvár, Nagykutas, Nagypáli, Vaspör, Pölöske, Pusztaszentlászló, Söjtör, Zalatárnok, Teskánd, Zalaegerszeg, Zalaszentmihály		
Közép-Zala Kistérségi Társulás	Tófej, Baktüttös, Pusztaederics, Csömödér, Iklódbördőce, Nova, Csertalagos, Szentpéterföldre, Gutorföldre, Zebecke		
Őrség-Göcsej-Hetés Térségi Területfejlesztési Társulás	Alsószenterzsébet, Baglad, Belsőárd, Bödeháza, Felsőszenterzsébet, Gáborjánháza, Gosztola, Kálócfa, Kerkabarabás, Kerkafalva, Kerkakutas, Kozmadombja, Külsőárd, Zalaszombatfa, Csesztreg, Lendvadedes, Lendvajakabfa, Magyarföld, Márokföld, Mikekarácsonyfa, Nemesnép, Pórszombat, Pusztaapáti, Ramocsa, Resznek, Rédics, Szentgyörgyvölgy, Szijártóháza, Szilvagy, Zalabaksa, Lenti		
Zalavölgye Térségi Területfejlesztési Társulás	Zalaszentrót, Zalaszenlászló, Kehidakustány, Sénye, Zalacsány, Kallosd		
Zalaapáti-Háti Kistérségi Társulása	Újudvar, Nagybakónak, Zalaújlak		
Muramenti Nemzetiségi Területfejlesztési Társulás	Fityeháza, Molnári, Murakeresztúr, Petrivente, Rigyác, Semjénháza, Esztergenye, Szepetnek, Tótszentmárton, Tótszerdahely, Valkonya		
Salomvár – Zalaháshágy és Térsége Területfejlesztési Társulás	Zalaháshágy, Kávás, Keménfa, (Zalalövő, Csöde)		

\* közös anyag, \*\* közös anyag, \*\*\* közös anyag

## 2.2 A vizsgált terület kistérségeinek SAPARD besorolása

Megye	Kistérség neve	Települések	Besorolás
Baranya	Ormánság	Adorjás, Baranyahidvég, Besence, Bogádmindszent, Cún, Csányoszró, Diósvizsló, Drávacsehi, Drávacsepely, Dráwapiski, Drávaszerdahely, Drávasztára, Gilvánfa, Gyöngyfa, Hegyszentmárton, Hirics, Ipacsfa, Kákics, Kémes, Kőrös, Kisszentmárton, Kovácshida, Lúzsok, Magyarmecke, Magyartelek, Nagycsány, Okorág, Ózdfalu, Páprád, Piskó, Rádfalva, Sámód, Sellye, Sósvertike, Sumony, Szaporca, Tésenfa, Téseny, Zaláta	A
Baranya	Mecsekalja Szentlőrinc-től Orfűig	Aranyosgadány, Bakonya, Bicsérd, Cserkút, Gerde, Göröcsöny, Kacsóta, Királyegyháza, Kővágószőlős, Kővágótöttös, Orfű, Pécsbagota, Szabadszentkirály, Szentlőrinc, Velény, Zók	A
Baranya	Siklósvidéke	Alsószentmárton, Áta, Beremend, Bisse, Csarnóta, Drávapalkonya, Drávaszabolcs, Egyházasharaszti, Gordisa, Harkány, Ilocska, Kásád, Kisharsány, Kiskassa, Kislippó, Kistapolca, Kistótfalu, Lapánca, Magyarbóly, Matty, Nagyarsány, Nagytótfalu, Palkonya, Pécsdevecser, Peterd, Regenye, Siklós, Siklósnagyfalu, Szalánta, Szava, Szőke, Túrony, Újpetre, Villány, Vokány	A
Baranya	Zengőalja	Pécsvárad, Mecseknádasd, Ófalu, Óbánya, Erdősmecske, Hidas, Apátvarasd, Lovászhetyén, Zengővárkony, Martonfa, Pereked, Nagypall, Berkesd, Szilágy	A
Baranya	Mohácsi	Mohács, Babarc, Bár, Belvárdgyula, Bezedek, Bóly, Borjád, Dunaszekcső, Erdősmárok, Erzsébet, Fazekasboda, Feked, Geresdlak, Göröcsnyidoboka, Hásságy, Himesháza, Homorúd, Ivándárda, Kátoly, Kékesd, Kisbudmér, Kisnyárad, Kölked, Lánycsók, Lippó, Liptód, Majs, Maráza, Máriakéménd, Magyoród, Nagybudmér, Nagynyárad, Olasz, Palotabozsok, Pócsa, Sárok, Sátorhely, Somberék, Szajk, Szebény, Szederkény, Székelyszabar, Szellő, Szúr, Töttös, Udvar, Véménd, Versend	A
Baranya	Drávazug	Bogdása, Felsőszentmárton, Drávafok, Drávaiványi, Drávakeresztúr, Markóc	A
Baranya	Komlói	Bodolyabér, Egyházaskozár, Hegyhátmárc, Hosszúhetény, Kárász, Komló, Köblény, Liget, Magyarereggy, Magyarhertelend, Magyarszék, Mánfa, Máza, Mecsekpölöske, Szalatnak, szásvár, Tófü, Vékény	A
Baranya	Baranya Hegyhát	Ág, Alsómocsolád, Bakóca, Baranyajenő, Baranyaszentgyörgy, Bikal, Felsőegerszeg, Gerényes, Gödre, Kisbeszterce, Kishajmás, Kisvaszar, Mágocs, Mekényes, Meződ, Mindszentgodisa, Nagyhajmás, Oroszló, Palé, Sásd, Szágy, Tarrós, Tékes, Tormás, Varga, Vásárosdombó, Vázsnok	B
Baranya	Zöldvölgy	Hetvehely, Okorvölgy, Szentkatalin, Bükkösd, Helesfa, Dinnyberki, Cserdi, Boda	B
Baranya	Szigetvári	Almamellék, Almáskeresztúr, Bánfa, Basal, Boldogasszonyfa, Botykapeterd, Bűrüs, Csebény, Csertő, Dencsháza, Endrőc, Gyöngyösmellék, Hobol, Horváthertelend, Ibafa, Katádfa, Kétújfalú, Kisdobsza, Kistamási, Magyarlukafa, Merenye, Molvány, Mozsó, Nagydobsza, Nagypeterd, Nagyváty, Nemeske, Nyugotszenterzsébet, Patapoklosi, Pettend, Rózsafa, Somogyapáti, Somogyhársány, Somogyhatvan, Somogyviszló, Szentdénés, Szentegát, Szentlászló, Szigetvár, Szőrény, Szulimán, Teklafalu, Tótszentgyörgy, Várad, Vásárosbérc, Zádor	B
Baranya	Magyarsarlós-Egerág	Birján, Bogád, Egerág, Kisherend, Keszü Kozármisleny, Kökény, Lothárd, Szilvás, Magyarsarlós, Nagykozár, Ócsárd, Szökéd, Pécsudvar, Pogány, Romonya, Szemely, Gyód, Bosta, Pellérd	C
Somogy	ZSELICA	Bárdudvarnok, Bőszénfa, Cserénfa, Csököly, Gálosfa, Gige, Hajmás, Hedrehely, Hencse, Jákó, Kadarkút, Kaposfő, Kaposgyarmat, Szenna, Kaposmérő, Sántos, Kaposzerdahely, Kaposújlak, Kisasszond, Kiskorpád, Kőkút, Mike, Patca, Rinyakovácsi, Simonfa, Szentbalázs, Szilvásszentmárton, Visnye, Zselickisfalud, Zselickislak, Zselicszentpál	A

Somogy	Boronka	Böhönye, Hosszúvíz, Mesztegnyő, Nagybjom, Somogyfajszt	A
Somogy	Csurgó	Csurgó, Csburgónagymarton, Somogyicscsó, Berzence, Somogyudvarhely, Iharosberény, Iharos, Pogányszentpéter, Inke, Gyékényes, Zákány, Órtilos, Szentá, Porrog, Porrogszentkirály, Porrogszentpál, Somogybükkösd	B
Somogy	Tabi	Andocs, Bábonymegyer, Bedegkér, Bonnya, Fiad, Kánya, Kapoly, Kára, Karád, Kisbárapáti, Lulla, Miklósi, Nágocs, Sérsekszölös, Somogyacsa, Somogydöröcske, Somogyegres, Somogymeggyes, Szorosad, Tab, Tengőd, Torvaj, Törökkoppány, Zala, Zics	B
Somogy	Pogány-völgyi	Lengyeltóti, Buzsák, Gyugy, Hács, Kisberény, Öreglak, Pamuk, Somogyvamos, Somogyvár	B
Somogy	Kaposvári	Alsóbogát, Bodrog, Csombárd, Ecseny, Edde, Felsőmocsolád, Hetes, Juta, Kaposvár, Magyaregres, Mernye, Mezőcsokonya, Osztopán, Polány, Somodor, Somogyaszaló, Somogygeszti, Somogyjád, Somogysárd, Szentgáloskér, Újvárfalva, Várda	B
Somogy	Balaton - Dráva Regionális Híd	Kutas, Szabás, Nagykorpad,	C
Somogy	Bálványos-Szólád	Bálványos, Kereki, Pusztaszemes, Szólád	C
Somogy	Igali	Baté, Büssü, Fonó, Gadács, Gölle, Igal, Kaposhomok, Kaposkeresztúr, Kazsok, Kisgyalán, Magyaratád, Mosdós, Orci, Patalom, Ráksi, Somogyszil, Taszár, Zimány, Csoma	C
Somogy	Marcali	Marcali, Balatonújlak, Csákány, Csömend, Főnyed, Gadány, Keleviz, Kéthely, Libickozma, Nagyszakácsi, Nemesdéd, Nemeskifalud, Nemesvid, Nikla, Pusztakovácsi, Sávolj, Somogysámsón, Somogysimonyi, Somogyszentpál, Somogyzsitfa, Szegerdő, Szenyér, Szőkedencs, Tapsony, Táska, Varáslzó, Vése,	C
Somogy	NAGYATÁD	Nagyatád, Bakháza, Beleg, Bolhás, Görgeteg, Háromfa, Kaszó, Kisbjom, Kutas, Lábod, Nagykorpad, Ötvöskönyi, Rinybesenyő, Rinyaszentkirály, Segesd, Somogyszob, Szabas, Tarany	C
Somogy	BARCS	Barcs, Babócsa, Bélavár, Bolhó, Csokonyavisonta, Darány, Drávagárdony, Drávatamási, Heresznye, Homokszentgyörgy, Istvándi, Kálmánca, Kastélyosdombó, Komlósd, Lad, Lakócsa, Patosfa, Péterhida, Potony, Rinyaujlag, Rinyaujnép, Somogyaracs, Szentborbás, Szulok, Tótújfalu, Vízvár	C
Somogy	DNy-Balaton	Balatonberény, Balatonboglár, Balatonfenyves, Balatonkeresztúr, Balatonlelle, Balatonmáriafürdő, Fonyód, Gamás, Látrány, Ordacsehi, Somogybabod, Somogytúr, Víz	C
Somogy	Siófoki	Balatonföldvár, Balatonöszöd, Balatonszabadi, Balatonszárszó, Balatonszemes, Balatonvilágos, Balatonendréd, Ádánd, Enying, Kőtcse, Nagyberény, Nyim, Som, Ságvár, Nagycsepely, Pusztaszemes, Siójut, Kőröshegy, Zamárdi, Siófok	C
Tolna	Dombóvár	Attala, Csibrák, Csikóstöttös, Dalmand, Döbrököz, Gyulaj, Jágónak, Kapospula, Kaposszekcső, Kocsola, Kurd, Lápafő, Nak, Szakcs, Várong, Dombóvár	A

Tolna	Diósberény-Szakadát	Diósberény, Szakadát, Szárazd, Varsád	A
Tolna	Tamási	Simontornya, Tamási, Gyöng, Hőgyész, Pincehely, Belecska, Dúzs, Értény, Felsőnyék, Fürged, Iregszemcse, Kalaznó, Keszőhidegkút, Kisszékely, Koppányszántó, Magyarkeszi, Miszla, Mucsi, Nagykónyi Nagyszékely, Nagyszokoly, Ozora, Regöly, Szakály, Tolnanémedi, Udvari, Újireg,	B
Tolna	Szekszárd -Tolnai	Szekszárd, Bátaszék, Tolna, Alsónána, Alsónyék, Báta, Bogyiszló, Decs, Fadd, Fácánkert, Felsőnána, Harc, Kéty, Kistormás, Kölesd, Medina, Murga, Ócsény, Pörböly, Sárpilis, Sióagárd, Szálka, Szedres, Tengelic, Várdomb, Zomba	B
Tolna	Kisvejke	Kisvejke, Lengyel, Kisdorog, Mucsfa, Mucsi, Tevel, Závod	B
Tolna	Paks-Dunaföldvári	Bikács, Böcske, Dunadöldvár, Dunaszentgyörgy, Gerjen, Györköny, Kajdacs, Madocsa, Nagydorog, Németkér, Paks, Pálfa, Pusztahéncse, Sárszentlőrinc	C
Tolna	Völgység	Bonyhád, Aparhant, Bátaapáti, Bonyhádvarsad, Cikó, Györe, Izmény, Kakasd, Kismányok, Mórág, Mőcsény, Nagymányok, Váralja	C
Zala	Göcsej	Babosdöbréte, Barlahida, Becsvölgye, Böde, Csonkahegyhát, Dobronhegy, Gellénháza, Gomboszeg, Hottó, Ibórfia, Kustánszeg, Lickóvadamos, Milejszeg, Nagylengyel, Németfalu, Ormándlak, Pálfszeg, Petrikeresztúr	A
Zala	Muramente	Esztergenye, Fityeháza, Molnári, Murakeresztúr, Petrivente, Rigyác, Semjénháza, Szeptenek, Tótszentmárton, Tótszerdahely, Valkonya	A
Zala	ZALA-KAR	Batyk, Döbröce, Dötk, Kisvásárhely, Kisgörbő, Mihályfa, Óhíd, Pakod, Pókaszepekt, Sénye, Sümegcsehi, Szalapa, Túrje, Vindornyaszlós, Zalabér, Zalaistvánd, Zalavég, Batyk, Nagygörbő,	A
Zala	Kerkamenti	Lenti, Lovászi, Muraszemenye, Csörnyeföld, Kerkaszentkirály, Szentmargitfalva, Tormafölde, Tornyiszentmiklós, Szécsisziget, Kerkateskánd, Iklódbördöce, Dobri	A
Zala	Közép-Zalai	Pacsa, Zalaibrice, Nemesrádó, Szentpéterúr, Gétye, Nagykapornak, Bezeréd, Padár, Orbányosfa, Dióskál, Egeraracs, Zalaszentmárton, Zalaszentmihály, Pölöske, Bocska, Füzvölgy, Homokkomárom, Bucsuszentlászló, Nemessándorháza, Nemesszentandrás, Felsőrajk, Pötrére, Alsórajk, Kilimán, Gelsesziget, Orosztony, Kerecseny, Pölöskefő, Hosszúvölgy, Magyarszerdahely, Zalaszentbalázs, Hahót, Magyarszentmiklós, Gelse, Kacorlak	B
Zala	Dél-Zala Murahíd	Letenye, Becsehely, Bázakerettye, Borsfa, Bánokszentgyörgy, Lispeszentadorján, Oltárc, Zajk, Murarátka, Kiscsehi, Várfölde, Kistolmács, Maróc, Lasztonya, Dobri, Bucsuta, Pusztamagyaród	B
Zala	Nagykanizsa	Nagykanizsa, Belezna, Csapi, Nagybakonak, Nagyrécsa, Nemespátró, Sand, Sormás, Surd, Újudvar, Zalakomár	B
Zala	Válicka-völgye	Bak, Baktüttős, Bocfölde, Csatár, Pusztaderics, Pusztaszentlászló, Sárhida, Söjtör, Szentkozmadombja, Tófej, Zalatárnok,	B



Zala	Keszthely-Hévíz	Balatonyörök, Cserszegtomaj, Gyenesdiás, Hévíz, Karmacs, Keszthely, Rezi, Vállus, Várölgly, Vindornyalak, Vindornyalak, Vonyarcvashegy, Zalasántó	B
Zala	Zalavölgye	Kallósd, Kehidakustány, Sénye, Tilaj, Zalacsány, Zalaszentgrót, Zalaszentlászló	C
Zala	Zalakaros	Zalakaros, Nagyrada, Zalaújlak, Miháld, Patt, Zalaszentjakab, Galambok, Balatonmagyaród, Zalamerenye	C
Zala	Göcsej és Őrség Közös Határvidéke	Zalalövő, Csöde, Keménfa, Kávás, Zalaháshágy, Zalacséb, Salomvár	C
Zala	Észak-Zalai	Vaspör, Ozmánbük, Hagyárosbörönd, Zalaszentgyörgy, Bagod, Zalaboldogfa, Boncodföldre, Teskánd, Nemeshetés, Kisbucsa, Zalaegerszeg	C
Zala	Őrség - Göcsej - Hetés	Cesztreg, Baglad, Belsősrád, Bödeháza, Gáborjánháza, Gosztola, Kálócfá, Kerkabarabás, Kozmadombja, Külsősárd, Lendvadedes, Lendvajakabfa, Nemesnép, Pórszombat, Pusztaapáti, Resznek, Rédic, Szijártóháza, Szilvagy, Zalabaksa, Zalasombatfa	C
Zala	Közép-Zalai	Csertalagos, Csömödér, Gutorföldre, Hernyék, Kányavár, Kissziget, Mikekarácsonyfa, Nova, Ortaháza, Páka, Pördeföldre, Szentpéterföldre, Zebecke	C
Zala- Somogy	Kis-Balaton	Alsópáhok, Balatonszentgyörgy, Bókaháza, Felsőpáhok, Hollád, Sármellék, Szentgyörgyvár, Tikos, Vörs, Zalasabar, Zalavár	B

### 3. Az önköltős kérdőív

#### 1. A szervezet neve és elérhetőségei:

név: .....

cím: .....

tel: .....

fax: .....

internet elérés: .....

képviselő: .....

szervezet bejegyzésének éve: .....

#### 2. A szervezet formája:

- 1) egyesület
- 2) alapítvány
- 3) kht
- 4) egyéb, épedig:.....

3. A szervezethez tartozó önkormányzatok száma: ..... db.

4. A szervezetnél folyamatosan foglalkoztatott, állandó szakmai munkát végzők száma (akár alkalmazottként, akár számlásan) és végzettség szerinti megoszlásuk:

	Szakirányú képesítéssel rendelkezik (fő)	Szakirányú képesítéssel nem rendelkezik (fő)
alapfokú végzettség:		
középfokú végzettség:		
felsőfokú végzettség:		
Összesen:		

5. A szervezetnél önkéntesként dolgozók száma és végzettsége:

	Önkéntesek (fő)
alapfokú végzettség:	
középfokú végzettség:	
felsőfokú végzettség:	
Összesen:	

**6. A szervezet alkalmazottainak száma és végzettsége:**

	Alkalmazottak (fő)
alapfokú végzettség:	
középfokú végzettség:	
felsőfokú végzettség:	
Összesen:	

**7. A szervezet technikai erőforrásai:**

telefon fővonal		db.
faxkészülék		db.
mobiltelefon		db.
fénymásoló		db.
írásvetítő		db.
számítógép		db.
nyomtató		db.
internet hozzáférés	1 – van	2 – nincs
önálló iroda	1 – van, ..... nm	2 – nincs
egyéb eszköz megnevezése		

<b>8. A szervezet éves költségvetése (ezer forintban)</b>	<b>Összbevétel</b>	<b>Összkiadás</b>
1996-ban:		
1997-ben:		
1998-ben:		
1999-ban (tervezett):		

<b>9. Az összbevétel százalékos megoszlása</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999 (terv)</b>
települési önkormányzatoktól közvetlenül				
megyei önkormányzattól közvetlenül				
központi költségvetésből közvetlenül				
pályázati támogatás				
adományozók, mecénások támogatása				
saját forrás				
egyéb forrás:.....				

**10. A szervezet által beadott vagy gesztorként felügyelt pályázatok tipizálása 1998-ban:**

<b>Pályázat kiírója</b>	<b>Beadott pályázatok száma</b>	<b>Ebből nyertes pályázat</b>
Központi költségvetés (címezett és céltámogatások, központi alapok stb.)	db.	db.
Megyei önkormányzat	db.	db.
Megyei területfejlesztési tanács	db.	db.
Phare	db.	db.
Egyéb belföldi kiíró	db.	db.

Egyéb külföldi kiíró	db.	db.
----------------------	-----	-----

### 11. A nyertes pályázatokon szerzett összeg 1998-ban:

Pályázat kiírója	Összeg (ezer forintban)
Központi költségvetés (címezett és céltámogatások, központi alapok stb.)	
Megyei önkormányzat	
Megyei területfejlesztési tanács	
Phare	
Egyéb belföldi kiíró	
Egyéb külföldi kiíró	

12. A szervezettel rendszeresen együttműködő más szervezetek száma, tipizálása és területi megoszlása (a nagyobb területi egységekhez számolják hozzá az előző kisebb egység szervezeteit, pl. a megyei partnerek közt szerepeljenek az előző sorok kistérségi partnerei is – a külföldi partnerek viszont külön adatot képeznek!):

Terület	Együttműködő szervezetek típusa és száma
kistérségen belül	települési önkormányzat: ..... db. egyéb közigazgatási szereplő: ..... db. nonprofit szervezet: ..... db. gazdasági társaság: ..... db.
megyében	települési önkormányzat: ..... db. egyéb közigazgatási szereplő: ..... db. nonprofit szervezet: ..... db. gazdasági társaság: ..... db.
régióban	települési önkormányzat: ..... db. egyéb közigazgatási szereplő: ..... db. nonprofit szervezet: ..... db. gazdasági társaság: ..... db.
országosan	települési önkormányzat: ..... db. egyéb közigazgatási szereplő: ..... db. nonprofit szervezet: ..... db. gazdasági társaság: ..... db.
külföldi partnerek	települési önkormányzat: ..... db. egyéb közigazgatási szereplő: ..... db. nonprofit szervezet: ..... db. gazdasági társaság: ..... db.

**13. A szervezetnek milyen információkra lenne szüksége az eredményes munkavégzéshez:**

**14. A szervezet szolgáltat kifele térségi információkat? Ha igen, akkor kérjük nevezze meg a célcsoportot és a szolgáltatás formáját:**

**15. Amennyiben lehetőség nyílna rá, hogy a szervezet képviselői vagy munkatársai képzésen vegyenek részt, milyen képzési modulokat, tárgyakat gondolnának fontosnak:**