

Spanyolországi LEADER-tapasztalatok és hazai alkalmazásuk lehetőségei

Az Európai Unió LEADER programja

A LEADER programot 1991-ben hozták létre nagyon szerény költségvetéssel, kísérleti céllal, mintegy „élő laboratóriumként”. Legfőbb céljai új, innovatív és másutt is megvalósítható ötletek serkentése a vidék fejlesztésére; a térségben lakók, a helyi közösség részvételére alapozott és helyi erőforrásokat felhasználó kisléptékű fejlesztések megvalósítása; valamint ezeknek a helyi kezdeményezéseknek a térség (és az ország) határain túlnyúló hálózatokba rendezése. A program célja nem pusztán fejlesztések végrehajtása volt, hanem a helyi közösségeknek arra való ösztönzése, bátorítása (és felhatalmazása), hogy térségük fejlődését saját maguk kezdjék formálni. Az 1994–99 között lezajlott második kör, a LEADER II. elődjénél négyszer nagyobb költségvetéssel bírt, ennek megfelelően a szabályok is merevebbé váltak, kiépült a programhoz kapcsolódó intézményrendszer, ugyanakkor vesztett újdonságértékéből. Valamelyest a célok is megváltoztak, nagyobb hangsúlyt kapott az átláthatóság, a programok átültethetősége és az adminisztráció. A 2000–2006-os tervezési időszakra a program adminisztrációja tovább szigorodott, nagyobb hangsúlyt kapott a nemzeti és nemzetközi hálózatok kiépítése, és a költségvetés már csak mintegy 15%-al lett nagyobb, mint az előző körben. Ugyanakkor nemzeti és EU-s forrásokra alapozva több országban (Spanyolország, Finnország, Írország) beindították a program nemzeti változatát, így végeredményben újból jelentősen szélesedett a LEADER jellegű fejlesztések köre. Sokan kritizálták a program mindhárom fordulóját, a szakemberek többsége mégis sikerként értékelte a LEADER-t. Mindenesetre az általánosan elfogadott vélemény szerint a program a hagyományos, központilag irányított fejlesztésekkel ellentétes elven működő és a modernizációs paradigma alternatíváját nyújtó szemléletet valósított meg és terjesztett el a gyakorlatban.

A LEADER Spanyolországban

Spanyolország Európa egyik legvidékiesebb országa (népsűrűsége 79 fő/km²), a 70'-as évek végéig a jobboldali diktatúra a kelet-európaihoz hasonló elzárttságban és elmaradottságban tartotta a vidéki társadalmat és gazdaságot. A 80'-as évek elejének politikai változásai, a gazdasági válság és az EU-csatlakozás a vidék általános társadalmi, gazdasági krízisét vonta maga után, ami sok vonatkozásban hasonlított a húsz évvel későbbi magyarországi helyzethez. A spanyol vidék nagy része azonban a mezőgazdaság, a nemzetközi turizmus és a különféle EU-politikák által nyújtott lehetőségeket kihasználva, mára sikeresen kilábal a válságból, amiben a LEADER programnak, illetve spanyol változatának, a PRODER-nek nagy szerepe van. Spanyolországban a LEADER 1991-ben indult, 51 akciócsoporttal. Mára ez a szám 140-re nőtt (itt van a legtöbb csoport egész Európában) és a LEADER+ teljes költségvetésének egynegyedét (csaknem 500 millió eurót) itt költik el. Az 1996-ban induló, és 2000-től már a második fázisban alkalmazott PRODER-ben további 162 helyi akciócsoportot támogatnak (ebből 28 andalúziai csoport LEADER-támogatást is kap), összesen 827 millió euróval (ebből 520 millió EU-forrás, a többi nemzeti hozzájárulás). A két program gyakorlatilag az egész vidéki Spanyolországot lefedi, és jól kiegészíti a Strukturális Alapok és a Közös Agrárpolitika (KAP) által nyújtott és sikerrel alkalmazott támogatásokat.

A vidéki társadalom mára jól ismeri és használja is ezt a támogatási formát, bár a program valós hatásai az egyes spanyol tartományokban, illetve az egyes akciócsoportokban nagyon különböző lehet. Mindennek a helyi erőforrások, a tartományonként változó szabályok, a lakosság életmód- és vérmérsékletbeli különbségei mellett a legfőbb okait a helyi akciócsoportok, illetve a helyi munkaszervezetek (fejlesztési ügynökségek) felépítésének és megközelítésének különbségeiben találtuk meg.

Az alábbiakban áttekintjük a program implementációjának legfontosabb területeit, és megpróbáljuk összehasonlítani a spanyol rendszert a most kiépülő magyar LEADER-rel. Először a *szervezeti felépítéssel* foglalkozunk, ezután a *döntéshozás* mechanizmusát tekintjük át, majd a *finanszírozás* kérdéseivel foglalkozunk. Ezután két valós példán keresztül röviden

bemutatjuk a 'jól' és a 'rosszul' működő LEADER akciócsoport prototípusát, majd levonunk néhány egyszerű következtetést az Éledő Térségek program számára.

Szervezet és intézmények

A spanyol LEADER+-ban és a magyar AVOP LEADER+-ban funkciójukban egymásnak többé-kevésbé megfeleltethető szervezetek, tisztségek:

<i>A spanyol LEADER+ szervezeti egységei</i>	<i>A magyar AVOP LEADER + szervezeti egységei</i>
GAL (Grupo de Acción Local)	térségi társulás, Helyi Akciócsoport Vezető szervezet, a helyi akciócsoport képviselője
Igazgatótanács (Junta Directiva)	Helyi Bíráló és Monitoring Bizottság (HBMB)
Az igazgatótanács elnöke (Presidente)	HBMB elnöke
Fejlesztési ügynökség (Gerencia)	gesztor
Fejlesztési igazgató (Gerente)	a gesztor vezetője
Tartományi agrárminisztérium (spanyol neve tartományonként változik)	MVH Regionális Irodái
Spanyol Agrárminisztérium (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación)	Földművelési és Vidékfejlesztési Minisztérium VPF, ill. a Nemzeti Bíráló és Monitoring Bizottság

A spanyol LEADER szervezeti egységei majdnem teljesen megfeleltethetőek az AVOP LEADER szervezeteinek. A spanyol LEADER alapszervezete, a GAL (Grupo de Acción Local – a magyar terminológiában a Helyi Vidékfejlesztési Munkacsoport) két dolgot jelent: egyrészt a települések összességét, amelyek területe beletartozik a társulásba (más szóval azt a földrajzi egységet, kistérséget, melyben projektek támogathatók az adott LEADER+ programban); másrészt a partnerség tagjainak összességét. A partnerségben részt vevő tagok legalább 50%-a (törvényileg meghatározott módon) gazdasági-szociális szervezet (vállalkozások, érdekvédelmi szervezetek, civil szervezetek stb.), legfeljebb 50%-a pedig a közszférából kerül ki (polgármesterek, tartományi parlamenti képviselők, pártok küldöttei). Jelentős különbség a magyar rendszerhez képest, hogy míg Spanyolországban a GAL jogi

személyiséggel rendelkező egyesület, melynek elnöke egy személyben felel a szervezet működéséért, addig Magyarországon a partnerség csak egy konzorciális szerződésen alapul, és mind a vezetést, mind a felelősséget a partnerség egy tagja (vezető szervezet) vállalja magára. Ez sok hátránnyal jár, például van egy 'egyenlőbb' az egyenlők között, a felelősség sem oszlik meg, egy bizonyos szervezet ír alá és kezeli a pénzt, ami bizonyára nem tesz jót a partnerségi elvek érvényesítésének. Ugyanakkor a partnerség együtt, a saját nevében nem pályázhat plusz támogatásokra (INTERREG, EQUAL, etc.), hiszen ahhoz jogi személynek kellene lennie.

A GAL döntéshozó szervezete az igazgatótanács (Junta Directiva – nálunk Helyi Bíráló és Monitoring Bizottság - HBMB), amelynek általában 10-15 tagja van; a tagokat a GAL-hoz hasonlóan legfeljebb felében a közszféra, és legalább felében a gazdasági-szociális szféra adja. A GAL adminisztratív és végrehajtó szervezete a fejlesztési ügynökség (Gerencia, vagy Centro de Desarrollo Rural (CEDER) – nálunk gesztor), melyben fizetett alkalmazottak dolgoznak, ők végzik a program-menedzsmentet, a döntés-előkészítést, a monitoringot, segítik a projektek végrehajtását, beszámolókat készítenek, és bonyolítják a könyvelést. Az ügynökség vezetője a fejlesztési igazgató (Gerente). A spanyol rendszerben (a legtöbb európai országhoz hasonlóan) ezt az ügynökséget mindenütt a GAL hozta létre, újonnan, kifejezetten a LEADER program implementációja céljából. Ez a működés kezdetén nyilván okozott nehézségeket (nem volt összeszokott gárda, mindent előről kellett kezdeni), de végeredményben nagyon gyümölcsözőnek bizonyult, hiszen így az ügynökségek és az általuk végzett munka nem valamilyen régi szervezethez kapcsolódott, hanem kizárólag a LEADER programhoz. A fejlesztési ügynökségek ott, ahol a program jól működött, az évek során a helyi fejlesztési intézményhálózat központjává nőttek ki magukat, mára jelentős lobbyerejük van, olykor több tucat embert foglalkoztatnak, és LEADER mellett egy sor más nemzetközi és hazai programot, esetleg szociális vállalkozást is üzemeltetnek, és mindezt a helyi partnerség nevében és irányítása alatt. Mindent összevetve az a helyi kapacitásbővülés, amit ezek az ügynökségek képviselnek, Európa-szerte a LEADER program egyik legfőbb eredményeként értékelhető.

A magyar rendszerben ugyanakkor a helyi ügynökség státuszára meglévő szervezetek pályázhatnak, a döntést az alapján fogják hozni, hogy mely szervezet felkészültebb a feladat

ellátására, és félő, hogy a legtöbb helyi ügynökség valamely önkormányzat leányvállalataként működik majd. Ez az implementáció elején még előnyös lehet, hiszen a gördülékenyen működő szervezet könnyebben veszi a kezdeti nehézségeket, a továbbfejlődés lehetőségét ugyanakkor szerintem erősen megkérdőjelezi.

A fejlesztési program lebonyolítására, az iroda fenntartására (csakúgy, mint az AVOP LEADER-ben) a LEADER-támogatás 15%-a költhető. Az ügynökség, illetve a GAL közvetlen felettes ellenőrző szerve a tartományi agrárminisztérium. Az (országos) Spanyol Agrárminisztérium (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) is gyakorol ellenőrző szerepet, valamint ez a szerv egyezett meg előzetesen Brüsszellel a Spanyolországra vonatkozó pontos szabályozásokról. Elvileg a LEADER-re vonatkozóan ugyanazok a szabályok lennének érvényesek az egész országban, számos tartományban azonban külön alkuk szerint folyik az implementáció.

Döntéshozás

Mivel Spanyolország sok GAL-ja számára a LEADER+ a LEADER I és II után a harmadik körnek számít, a döntéshozásnak jól bejáratott menete van. A projektelfogadás a következőképpen történik: a pályázó projektötletével felkeresi a fejlesztési ügynökséget, ahol segítenek a pályázatot megírni. (Ez a valóságban néha fordítva történik: a fejlesztési menedzser megkeresi a térségben azokat, akiket a program érdekelhet.) Amikor a pályázat elkészül, a fejlesztési igazgató hivatalos úrlapon a tartományi agrárminisztérium döntését kéri a projekt támogathatóságáról. A tartományi minisztérium 30 napos határidővel megvizsgálja, hogy a projekt megfelel-e a 'LEADER-szerűség' kissé nehezen meghatározható kritériumának, beleillik-e a regionális LEADER programba, valamint, hogy van-e más program, amely támogathatná a projektet. Amennyiben a projektet támogathatónak ítéli, a pályázat az igazgatótanács elé kerül, ahol döntenek róla. Minden eddigi tapasztalat azt mutatja, hogy a döntéshozásban kiemelkedő szerepe van a fejlesztési igazgatónak, hiszen ő egyes esetekben befolyásolni tudja a tartományi minisztériumot a döntésben (elutasító döntés esetén tárgyalni kezd, módosíttatja a projektet stb.), és az igazgatótanácsot is, amelynek üléseit ő készíti elő. A döntéshozást gyakran megnehezíti, hogy a spanyol GAL-ok és a

vidékfejlesztés egyéb szervezetei is erősen átpolitizáltak, az igazgatótanácsban folyamatosan vigyázni kell a kényes pártpolitikai egyensúlyra.

A támogathatósági döntésen, az időszakonkénti átvilágításokon és utólagos elszámolásokon kívül a GAL-ok teljesen szabad kezet kapnak mindenben, a helyi pályázati rendszer kidolgozásától a prioritások sorrendjén át a nemzetközi kapcsolatok szervezéséig, ami nagyban hozzájárul a helyi kapacitásépítéshez és az önállósághoz. Ehhez képest a jelenlegi magyar AVOP LEADER esetében a HBMB gyakorlatilag semmilyen lépést nem tehet, még hivatalosan érvényes ülést sem tarthat a regionális MVH jóváhagyása, sőt, személyes jelenléte nélkül. Ez szerintem még maximális jóindulatot, konszenzust és gördülékeny együttműködést, félreértések nélküli kommunikációt feltételezve is szinte teljesen el fogja lehetetleníteni a helyi akciócsoportok munkáját.

Finanszírozási kérdések

A LEADER+ program által nyújtott pénz, amellyel a helyi vidékfejlesztési társulás, ill. annak munkaszervezete, a fejlesztési ügynökség gazdálkodik, több különböző helyről érkezik. Egy része Brüsszelből (3 különböző alapból, ezek: mezőgazdasági, regionális-fejlesztési és szociális alap), más része az országos költségvetésből (Madridból), valamint a tartományi költségvetésből és a helyi önkormányzatoktól. Helyi egyezség kérdése (ezért térségenként változó), hogy az önkormányzatok mekkora hányadra pályázhatnak. (Murcia tartomány egyik GAL-jában pl. az a gyakorlat, hogy a non-profit projektekre, amelyekre a teljes költségvetés 30%-a fordítható, csak az önkormányzatok pályázhattak. Andalúzia La Serranía de Ronda nevű GAL-ja az ilyen „osztzkodást” – a pénz egy részének az önkormányzatok közötti felosztását – a fejlesztési ügynökség egy az egyben visszautasította.) Ez azért fontos, mert az önkormányzatok adnak a LEADER-projektek támogatásához pénzt, de mivel maguk is pályázhatnak, így kapnak is belőle. A gyakorlatban tehát nem mindig van valós pénzmozgás, olykor a könyvelés rendezi az önkormányzati részt („leszámolják” a megnyert összegekből a fizetendő összegeket).

A fejlesztési ügynökség nem kapja meg a teljes támogatási összeget, hogy azzal gazdálkodhasson, hanem annak csak 7%-át, az országos agrárminisztériummal való

szerződéskötés után 3 hónappal. Ebből a 7%-ból kell felállítani az irodát és elkezdni a projektek finanszírozását. Az ügynökség csak negyedévenként számolhat el a kifizetett összegekkel, a negyedéves elszámolást követően azonban csak a következő 4-6 hónap elteltével érkezik meg a pénz az ügynökséghez. Tehát a fejlesztési ügynökség ez alatt az idő alatt saját forrásból, általában banki hitelből fedezi a projektekre kifizetett összegeket. A hitelek költségét az ügynökség a szabályok szerint fedezheti a LEADER költségvetéséből a működésre szánt 15% fölött. Az ügynökség tehát előbb fizeti ki a pályázóknak a támogatást, minthogy megkapná azt, ami azért is fontos konfliktusforrás, mert ha például a felsőbb szervek hibájából Brüsszel elégedetlen (mint ahogyan ez a LEADER II esetében Spanyolországban meg is történt), és a brüsszeli pénz késik, vagy egy részét végleg visszatartják, akkor a hiány az ügynökségnél jelentkezik. Mindehhez jön még az N+2 szabály, ami általános az EU-politikák körében, és azt jelenti, hogy bár nem kell minden évben elkölteni a program tárgyára szóló költségvetését, a bázisév után két évvel a bázisév egész költségvetésével el kell számolni, és a maradványpénzt vissza kell fizetni. Ez főleg a program kezdésekor okoz problémákat: a LEADER+ a legtöbb spanyol tartományban jó két év késéssel indult, így a harmadik év végén nagyon nehéz volt elszámolni az éppen hogy csak beindult program első évének teljes költségvetésével. Mivel a pénz több különböző helyről érkezik, és a számlák elszámolása bonyolult feladat, az ügynökségek a pénzügyi adminisztráció elvégzésére általában saját könyvelőt foglalkoztatnak.

A kedvezményezett projektgazdák a pályázat benyújtásától kezdve gyűjthetik a számlákat, tehát nem a támogatási döntés, hanem a pályázat befogadási időpontja számít. (Ilyenkor ellenőrzik, hogy a projekt még nincs folyamatban.) Csak befejezett projektek számláit fogadhatja el az ügynökség, amelyeket lepecsételnek, hogy másutt már ne legyenek elszámolhatóak. A fiktív számlák kizárása érdekében külön kitétel, hogy fizetni készpénzben nem, csak banki átutalással lehet, a számlák csak a megfelelő banki igazolással együtt érvényesek. A kedvezményezett projektgazda tehát utófinanszírozással, a teljes beruházás befejezése után jut a támogatáshoz, amely profitorientált projekt esetén a befektetés 15-50%-a lehet (általában 30% körül van). A szabályok lehetővé teszik, hogy amennyiben a projekt jól elkülöníthető részekre bontható, és ezek elkészülte külön-külön ellenőrizhető, úgy a projekt 30%-os ill. 60%-os teljesítésekor is vissza lehet igényelni a már meglévő számlák támogatási hányadát. Ugyancsak lehetséges előzetes kifizetés a GAL terhére. Ez utóbbi két lehetőséggel

azonban csak nagyon ritkán éltek a LEADER+ folyamán. A kedvezményezettek tehát csak akkor jutnak a pénzükhöz, ha a projekt teljesen elkészült, méghozzá az eredetileg tervezett költségvetés szerint, vagy annak legalább 90%-át felhasználva. (Ha végül a projekt nem tudta felhasználni az eredeti költségvetésének 90%-át sem, akkor a projekt újra az igazgatótanács elé kerül, amely akár a támogatás megvonásáról is dönthet. A projekt költségvetésének túltervezése több támogatás reményében tehát veszélyes.)

A finanszírozási nehézségek áthidalására a fejlesztési ügynökségek általában milliós nagyságrendű euró-hitelkeret-szerződést kötnek valamelyik helyi bankkal. A helyi bankok (takarékszövetkezetek) olykor a partnerségnek is részesei, gyakran támogatják a GAL-okat néhány tízezer euróval. Általában a GAL-lal kötött szerződés része az is, hogy a kedvezményezettek legalább a pályázati támogatásuk összegéig (olykor a teljes beruházás összegéig is) kedvezményes hitelben részesülhetnek, és a bank az általában szükséges fedezet felmutatásától is eltekint. Mindez a banknak is megéri, hiszen ugyanazt a projektet kétszer hitelezheti meg, egyszer a pályázó vesz fel hitelt a projekt megvalósításához, amelyet az ügynökség utólag kifizet neki, ugyancsak hitelből. Ráadásul a projekteket a tartományi szervek és az igazgatótanács is jóváhagyták, vagyis 'biztonságos' az ügylet. Ugyanakkor ezeknek a takarékszövetkezeteknek általában nagyon erős a helyi kötődésük, és üzletileg is mindenképpen érdekelték a helyi gazdaság fellendítésében. Kézenfekvő partnerek tehát a GAL-ok számára.

A magyar AVOP LEADER+ finanszírozása a fentitől több ponton eltér. Először is egy nagyságrenddel kevesebb a rendelkezésre álló forrás (bár az idő is rövidebb, és az akciócsoportok átlagos mérete is sokkal kisebb). Az AVOP szabályai miatt az akciócsoportok a pályáztatásra szánt pénzt nem kapják meg a saját kezelésükbe, a kifizetéseket a KAP-támogatásokhoz hasonlóan az MVH központilag intézi. Ezzel egyrészt nagyban leszűkül az akciócsoport mozgástere, minden sokkal nehezebb és bürokratikusabb lesz, másrészt viszont az akciócsoport nem kényszerül meghitelezni a támogatásokat a kedvezményezettek felé. A helyi intézmények működtetésével és főképp a projektek utófinanszírozásával kapcsolatos problémák továbbra is fennállnak. Történtek próbálkozások a takarékszövetkezeti hálózat bevonására, a probléma megoldása a mai várat magára.

Két példa: 'a jó', és a 'rossz' LEADER

A két, példaként felhozott GAL – egyiküket hívjuk 'sziget'-nek, másikukat 'hegyvidéknek' – hasonló körülmények közt kezdte el a LEADER-t 1991-ben, egy kis irodában, három alkalmazottal. Mindkettő nagyjából 100 ezer lakosú kistérség, azonos mértékű támogatást kaptak és kapnak a LEADER-ből, az EU, vagy a központi kormányzat értékelői szemszögéből mindketten hibátlanul hajtották végre a programot és számoltak el az elköltött pénzekkel. Még a támogatott projektek többségében sincs szignifikáns különbség, a legtöbb forrást mindkét kistérségben turizmusra, értékmegőrzésre, gazdasági diverzifikációra és a szociális gazdaság körébe tartozó projektekre költötték. Munkájuknak a kistérség társadalmi, gazdasági viszonyaira gyakorolt valóságos hatása mégis teljesen különböző.

A 'sziget' hagyományos turisztikai, kereskedelmi övezet, jó adottságokkal a legkülönbélebb fejlesztésekhez. A fejlesztési ügynökség munkáját nem érheti kifogás, az utóbbi 5 évben kétszer is kapott szoros EU-ellenőrzést, ami mindent rendben talált. Az első gyanús jel, hogy az ügynökség kizárólag a LEADER-forrásokra támaszkodik, és 15 éve ugyanaz a három fő dolgozik itt: a programigazgató (egy másik tartományból bevándorolt, főiskolai végzettségű, volt minisztériumi tisztviselő); a könyvelő (nyugdíj előtt álló idős úr, leginkább a kertészkedés érdekli); az adminisztratív alkalmazott (középkorú hölgy, szintén nyugdíj előtt, civilben az egyik falu polgármestere). Az ügynökség mind nemzeti, mind nemzetközi szinten nagyon jól menedzseli magát, az igazgató tagja mindenféle nemzeti networknek és testületnek, több nagyhírű nemzetközi kooperációs LEADER-projektben is részt vettek az utóbbi évtizedben. Ottlétem során egy sor nagyon érdekes és kiváló projektet látogattam meg, a régi udvarházból kialakított hoteltől a hajléktalanokat foglalkoztató, szemétből különféle jól eladható termékeket előállító üzemen keresztül a hagyományos receptek alapján fagyaszott készételeket előállító vállalkozásig és a bioborászatig. Közelebbi vizsgálódás után azonban kiderült, hogy az egyes projektek között, bár térben gyakran közel voltak egymáshoz, nem volt semmiféle kapcsolat, nem is nagyon tudtak egymásról, hiányoztak a kistérségből a hálózatok, az együttes szinergikus hatások. Viszonylag sok egyéni projektet támogattak, de a kedvezményezetteken kívül alig tudott valaki valamit a LEADER-ről, a programra leginkább csak a projektek során épített vagy felújított épületek falára kötelezően elhelyezett egységes (egyébként helyi iparművész által készített igényes) táblák emlékeztettek. A projekteknek csak a

programigazgatóval volt kapcsolatuk, a partnerség csak névlegesen működött, nem történtek strukturális változások, a LEADER nem érte el a célját.

A 'hegyvidék' jóval gyengébb esélyekkel indult neki a LEADER-nek 15 évvel ezelőtt. Az aprófalvas területről a közeli, dinamikusan fejlődő tengerparti üdülőtérületre vándorolt a pénz és a humán tőke. A falvakban szinte teljesen leállt a gazdasági tevékenység, a turizmus semmilyen formában nem létezett, az épített és a természetes környezet (nagy szelídgesztenye-ültetvények) is rohamosan romlott. A LEADER-nek azonban itt másfél évtized alatt sikerült gyökeresen megváltoztatnia az életet. Az ügynökségen ottjártamkor különféle jogcímenek 28 fő dolgozott (az eredeti három főből már csupán egy, személyzetis-igazgatóhelyettes hölgy maradt), többségük fiatal, jó részük egyetemista korában került az irodába nyári gyakorlatra, és ott ragadt. Az alkalmazottak különféle témákra szakosodtak. Volt könyvelő, jogász, építész, néprajzos, térképész, társadalmi dinamizációra szakosodott tréner, tanár, iparművész, grafikus tervező, környezetvédő, agrármérnök, és minden más elképzelhető szakma. A munkatársak felvételénél sokkal inkább számított az elhivatottság, a társadalmi érzékenység a csapatban dolgozásra és a tanulásra való képesség, mint a tapasztalat vagy az iskolai végzettség. Az újoncokat rögtön bedobták a mély vízbe, komoly, felelősségteljes feladatot bízott rájuk, és ha hibáztak, nem rótták meg őket érte. A LEADER mellett egy sor más EU-s programot is menedzseltek, voltak saját bevételeik, és rendszeres támogatást kaptak a tartományi kormánytól meg a környékbeli gazdasági vállalkozóktól.

Itt is rengeteg érdekes egyéni projektet láttam, de igazán figyelemreméltó az ügynökség által futtatott 'saját projektek' nagy száma volt. Az ügynökség stratégiája az volt, hogy a különböző szektorokban (turizmus, élelmiszer-feldolgozás, biogazdálkodás, stb.) megpróbált példaértékű projekteket indítani, biztosítani a háttérrel, valamilyen egyesületet létrehozni, majd az egészet útjára bocsátani. A legjobb példa talán a turizmus terén végzett munkájuk. A LEADER I idején senki nem ismerte a programot, és remény sem látszott arra, hogy a turizmussal kapcsolatban bárki vállalkozna bármire is. Az ügynökség munkatársai sorra járták a falvakat, és az üres házak gazdáit megpróbálták rávenni arra, hogy a GAL anyagi és szakmai segítségével (tervező, designer, az engedélyek beszerzése, kivitelező, és támogatásként a

beruházás értékének 50%-a) alakítsanak ki falusi szálláshelyeket, éttermeket, közösségi tereket. Először rengeteg bizalmatlansággal, hitetlenséggel szembesültek, de aztán sikerült néhány embert meggyőzniük. Végül 45 falusi szálláshely (casa rural) és 3-4 vendéglátó egység kialakítását támogatták, ami elég volt ahhoz, hogy a lassan beinduló turizmushoz az alapvető infrastruktúrát biztosítsa. Tizenkét évvel később már több mint 700, többségében tisztán magánereiből beindított szálláshely, rengeteg étterem, kávézó és mindenféle turizmussal kapcsolatos vállalkozás volt a térségben. A LEADER II során már nem támogatták házak felújítását, ekkor egy turizmus-szövetséget indítottak el, ami a szolgáltatások összehangolásával, szállásfoglalással és más hasonlókkal foglalkozott. A szövetség idővel egyesületté alakult, és még évekig az ügynökség irodájában működött, de végül önállósodott, és már képes volt saját magát eltartani. A LEADER+ idején már nem kellett támogatni ezt sem, ekkor a szálláshelyekkel kapcsolatban az ügynökség minőségbiztosítás megszerzését támogatta, és más, a fenntartható turizmushoz kapcsolódó projekteket menedzselte (digitális turistatérkép, néprajzi és természeti értékleltár, botanikai, madártani kiadványok stb). A 15 év során átgondolt stratégia alapján, hosszú távra tervezve, lépésenként teremtette meg a fenntartható turizmus feltételeit, ami ma sok ezer embernek nyújt megélhetést, és a környéket híressé tette egész Európában. Ráadásul a megvalósuló projektek nemcsak az ügynökséghez kapcsolódtak, hanem földrajzi területeken és gazdasági szektorokon átnyúló, erős hálózatokat alkotva megváltoztatták a térség gazdasági, társadalmi viszonyait.