

# A helyi fenntarthatósági esettanulmányok tapasztalatai

**Éri Vilma**

Környezettudományi Központ Alapítvány

## Bevezetés

A 2002. évi johannesburgi „Fenntartható fejlődés világkonferenciára” Magyarország is elkészítette a beszámolóját, amelyben összefoglalta és értékelt a tíz évvel korábbi riói „Környezet és fejlődés” világkonferencia óta a fenntartható fejlődés irányába tett lépéseket és ezek eredményeit. A jelentés és a majdani hazai fenntarthatósági stratégia megalapozására a UNDP „A fenntarthatóság felé...” című projektje keretében elemzések készültek a gazdasági és társadalmi fejlődés, az egyes ágazati politikák fenntarthatóságáról, a törvényhozás, az intézményfejlesztés terén elért eredményekről, valamint az országos és helyi fenntarthatósági programokról. E munka részeként hét, az önkormányzatok és civil szervezetek által a fenntartható fejlődés előmozdítására, különböző környezeti és szociális problémák (pl. szegénység, munkanélküliség) megoldására indított programot bemutató esettanulmány is készült.

Az esettanulmányok némelyike több ilyen programról is beszámol, így együttesen közel 30 programot mutatnak be kisebb-nagyobb részletességgel. A bemutatott programok különböző indíttatásból, különböző célok elérésére jöttek létre, célcsoportjuk is eltérő. Van köztük markáns környezetvédelmi célokat kitűző Local Agenda 21 program; van a gazdasági fejlődésre összpontosító kistérségfejlesztési, településfejlesztési program, továbbá vannak köztük elsősorban szociális célból indított közösségfejlesztési, foglalkoztatási, vállalkozásfejlesztési és szociális szolgáltatásokat nyújtó programok. A programok célközönsége egyes projekteknél városban, másokban falun lakik. A projektek kezdeményezői vagy maguk a közösségek, vagy közösségen kívüli szervezetek voltak. E programok közös vonása ugyanakkor, hogy hosszabb távra szólnak, s az esettanulmányok elkészítése, 2003 óta is folytatódnak.

Az esettanulmányok kiválasztásánál a környezeti és szociális célok integrálása volt a legfontosabb szempont, és csak e követ összeállításakor, a tanulságok összegzésekor tűnt fel, hogy minden esetben valamilyen hátrányos helyzetű térségben, településen vagy közösségben végrehajtott programot mutatnak be a szerzők. Utólag persze érthető, hogy így történt, hiszen olyan Magyarországon megvalósított projekteket kerestünk, amelyeknek a célja a fenntartható fejlődés előmozdítása, a környezeti és szociális problémák megoldása volt; szociális célokat is magukba foglaló programok pedig elsősorban a hátrányos helyzetű közösségek, a hátrányos helyzetű településen élők, a származásuk, egészségi állapotuk miatt hátrányos helyzetben levők, a hajléktalanok, a társadalom peremére sodródtak, a fogyatékkal élők, a tartósan munkanélküliek helyzetének javítására születtek.

A gazdasági, szociális és környezetvédelmi szempontok integrálásának mint válogatási kritériumnak az alkalmazása valójában tehát leszűkítette a szóbaeső esettanulmányok körét, hiszen a kedvezőbb gazdasági helyzetben levő térségek, közösségek programjai, amelyekben a szociális szempont nem kap kiemelt hangsúlyt, s amelyek esetleg egy-egy fenntarthatósági részprobléma megoldására irányulnak, eleve kimaradtak a válogatásból. Az itt bemutatott esettanulmányok ugyanakkor a kedvezőtlen helyzetű közösségekben zajló programokról sem adnak reprezentatív áttekintést, hiszen a minta statisztikai reprezentativitása nem volt válogatási szempont. Mindez korlátozza a levonható következtetések általánosíthatóságát.

A kötetben bemutatott esettanulmányok megismerése mindentől függetlenül nagyon hasznos tanulságokkal szolgál a fenntartható fejlődés iránt érdeklődő olvasók számára.

Az esettanulmányok szerzői különböző szakmai háttérrel és tapasztalattal rendelkező szakemberek, akik egy kivétellel (a Dzsumbujban megvalósított programokat bemutató újságíró kivételével) valamennyien a projektek résztvevői voltak, és akik nagy mértékben azonosultak a célokkal és a projekt által alkalmazott módszerekkel, belülről látták és ismerik az ott végzett munkát. Az olvasó így hű képet kap nemcsak a projektek során végzett tevékenységről és azok eredményéről, hanem a projektek tervezőinek és végrehajtóinak eredeti elképzeléseiről, gondolkodásáról, kimondott és kimondatlan szándékairól, a felmerült problémákról is. Bár minden tanulmány azonos szempontok alapján íródott, korántsem tűnnek olyanoknak, mintha ugyanarra a kaptafára készültek volna. Az írások vallanak szerzőik világnézetéről és habitusáról. A projektek eredményeit is saját értékrendszerük és az azokra épülő eredeti célok szerint értékelik a szerzők.

E bevezető célja a közös tanulságok összefoglalása, s a tapasztalatoknak a további tennivalók, illetve a fenntartható fejlődés jövője szempontjából való egyfajta értékelése, annak előrebocsátásával, hogy az egyes esettanulmányokból másfajta tanulságok és következtetések is lezúdíthatók.

## **A fenntarthatósági elvek érvényesülése a bemutatott programokban**

Bár nem mindegyik esettanulmány használja a fenntartható fejlődés kifejezést, az általuk bemutatott projektek céljaikban és végrehajtási módjukban megfelelnek a Riói Nyilatkozatban foglalt fenntarthatósági elveknek.

A bemutatott kistérség fejlesztési és településfejlesztési programok, különösen a fenntarthatósági programok, valamint a szociális szolgáltató programok *hosszútávra* terveznek, mert e programok céljait csak hosszú évtizedek munkájával lehet elérni. A fenntartható fejlődés feltételei ugyanis nem egyik pillanatról a másikra, hanem lassan, fokozatosan alakulnak ki; a szegénység felszámolása, a környezetbarát technológiák, termelési megoldások kidolgozása és alkalmazása, az egyének, intézmények, üzleti szervezetek szemléletének és értékrendszerének átalakítása, a fenntartható fogyasztási szokások meghonosítása stb. hosszú időt igényel. Ezt igazolják például az Autónia Alapítvány tapasztalatai is, melyek szerint az általuk támogatott szervezetekkel „minden esetben többéves együttműködésre van szükség ahhoz, hogy a szervezetek hosszútávon is fenntartható programokat dolgozzanak ki és hajtsanak végre.”

A bemutatott hét projektből hatban *sikeresen ötvöződnek a fejlődés környezeti, gazdasági és szociális céljai*. A három cél integrációja a térségfejlesztési projekteknél: a Dörögdi-medence, a Nyugat-Balaton mikrorégió és Nagykörű fejlesztési projektjénél, valamint az Autónia Alapítvány „Zöldmunka” programjánál a legnyilvánvalóbb. Ezekben a projekteknél deklarált cél a természeti adottságoknak megfelelő gazdálkodás és a kistérség lakosságmegetartó erejének a növelése; emellett megfogalmazódik bennük *a fenntarthatósági kritériumoknak való megfelelés igénye*, továbbá jellemző rájuk *a komplex megközelítés, a holisztikus gondolkodás*. A projektet „korántsem mint a helyi fenntartható fejlődés elméleti konstrukciójának megvalósítását szorgalmaztuk, inkább a részeredményekből származó tapasztalatok és az azokból megfogalmazódott újabb feladatok mentén haladt a program. Mégis, már a kezdetekkor komplex és holisztikus látomás lebegett a szemünk előtt, amelynek követése az évek során eljutott arra a pontra, amikor a fenntarthatóság kritériumait is számon kérhettük rajta...” olvasható a Dörögdi-medencéről szóló esettanulmányban. Bár a programok szándéka a helyi közösség problémáinak a megoldása, és nem egy elméleti modell megvalósítása, kipróbálása volt, a megoldást a fenntartható fejlődés modelljében, illetve - a nagykörűi program esetében - e modellnek a Tisza-völgyre kidolgozott változatában, a fokgazdálkodásban találják meg. Komplex, gazdasági, környezeti és szociális célokat tűztek

ki a Vöröskereszt által támogatott projektek és az Autonómia Alapítvány által támogatott többi (a Zöldmunkán kívüli) projekt is, bár nem mindegyik projektre jellemző mindhárom - a gazdasági, szociális és környezetvédelmi - cél integrációja.

Ezek a projektek elősegítik a *helyi erőforrásokra építő gazdaságfejlesztést, új, fenntartható termelési eljárások* (megújuló energia felhasználása, biotermelés, szelíd turizmus, alternatív szennyvízkezelés) és *fogyasztási minták, valamint* az ehhez szükséges ismeretek és technológiák elterjesztését. Védik a környezetet, a természeti és kulturális hagyományokat, s hozzájárulnak az érintettek *környezetbarát szemléletének* a kialakulásához.

Elsősorban *a szegénység és a kitaszítottság elleni küzdelemmel*, a fenntarthatóság egyik alapproblémájával foglalkozik a Vöröskereszt és az Autonómia Alapítvány programja mellett a krízishelyzetben levő családokat segítő program és a lepusztult fővárosi gétóban megvalósított Dzsumbuj program is. Bár ezekben a programokban környezetvédelmi cél nem jelenik meg, az önálló, autonóm közösségeknek, továbbá az egyén közösség iránti felelősségének a fejlesztése, valamint a cselekvő részvétel ösztönzése, a szemléletformálás terén kifejtett munkájuk miatt ezek is fenntarthatósági programnak tekinthetők.

A fenntartható fejlődés általános alapelve a politika kialakításában, a döntéshozatalban és a végrehajtásban való *széleskörű részvétel, az érdekelt felek partneri viszonya és együttműködése*. Ezt az alapelvet valamennyi bemutatott projektnél figyelembe vették, sőt, ez az alapelv esetenként a célok közé is beépült: pl. a Vöröskereszt programjainál az aktív részvételen alapuló közösségfejlesztés, a Dörögdi-medence projektnél - többek között - „a *cselekvő természet- és tájvédelem, részvételi fórum működtetése*”. „Egy olyan intézmény létrehozása volt a cél, amely képes adekvát módon reagálni a vele szemben felmerülő igényekre és képes az itt lakókat bevonni saját ügyes-bajos gondjaik közösségi megoldásába” (a Dzsumbuj-esettanulmány). Az érdekeltek széleskörű bevonásának köszönhetően minden projektre jellemző a sok szereplős partneri viszony, a civil szféra, az állami, közigazgatási szervezetek és az adományozók együttműködése.

Ugyancsak közös jellemzője a projekteknek, hogy *tartós, fenntartható projekteredményekre* törekednek. „Az aktív részvételen alapuló közösségfejlesztő tevékenységünk fő célja ... a segítségnyújtás, ... úgy, hogy a helyi lakosság képessé váljon életének s így a közösség életének befolyásolására, irányítására, a változások előidézésére.” (Vöröskereszt esettanulmány) „Az Autonómia Alapítvány ... azokat a projekteket támogatja, amelyek ... fenntarthatók mind pénzügyi szempontból, mind a közösség támogatását illetően.” A Nyugat-Balaton mikrorégió fejlesztésének alapvető célja a települések lakosság-megtartó erejének helyreállítása, mert ez az itt lévő települések fenntarthatóságának, megmaradásának és jövőjének egyik legfontosabb záloga.

Végül a bemutatott projektek közös jellemzője az is, hogy hosszútávú céljaik megvalósítása során céljaik gazdagodnak, s egyre inkább a fenntarthatóság irányába mozdulnak el. Így például Nagykörű a település lakosság megtartó képességét erősíteni hivatott infrastruktúra fejlesztéstől, varrodától és turizmus fejlesztéstől mint közvetlen céloktól eljut a tájba illeszkedő, fenntartható foglalkozásig. A roma szervezeteknek és roma közösségeknek a az Autonómia Alapítvány által támogatott fenntartható gazdasági programjaiban idővel környezetvédelmi célok is helyet kaptak. A Nyugat-Balaton mikrorégió eredetileg főképp gazdasági, térségfejlesztési céljai is kiteljesednek, és - feltehetően a pályázati lehetőségek hatására - megjelenik közöttük a megújuló energia felhasználása, a környezet védelme. A Dzsumbujban pedig az érdekeltek az eseti, tüneti kezelést jelentő egyedi kisprojektektől eljutottak a hosszútávú gondolkodás, a stratégia szükségességének a felismeréséig.

## **Sikerek és kudarcok**

Az eredmények értékelésekor tekintetbe kell venni, hogy a tanulmányok a programok szempontjából esetleges, véletlenszerű pillanatban, egy hosszabbtávú folyamat közben, nem

pedig e folyamat lezárásakor készültek. Emellett a szerzők minden tárgyilagosságuk ellenére a projektek résztvevőiként nyilván szubjektíven látják és értékelik az elért sikereket és kudarccokat. Az átmeneti kudarcok, a türelmetlenség vagy az ambíciózus céloktól elmaradó eredmények hatására hajlamosak alulértékelnéni az eredményeket. Ékes példája ennek Vásárhelyi Judit esettanulmánya, amely a projekt keretében elért számos sikeres akció, a közösség életében elért pozitív változás, a széleskörű szakmai elismerés ellenére elég visszafogottan értékeli a Dörögdi-medencében végzett munka sikerét. „Összefoglalva: ez a projekt ... sok tekintetben ... leginkább tanár módjára gondolkodott, időben optimistán kiterjesztve a mérhető eredmények megjelenését: ha az nem a következő órán, és nem is évvégén remélhető, de hátha akkor lesz foganatja, amikor a tanulónak magának is gyereke lesz. És a tanárról elmondható, hogy maga tanult tanítás közben a legtöbbet.”

Az eredmények értékelését az is megnehezíti, hogy az esettanulmányok a szerzőknek adott felkérés ellenére csak ritkán tartalmaznak számszerűsített sikermutatókat. Talán azért, mert a projektek irányítói eredetileg nem gondoltak arra, hogy érdemes lenne az eredményeket számszerűsíteni, és utólag ezt már nem lehetett megtenni; esetleg a célkitűzések jellege miatt a siker nehezen számszerűsíthető. “Számszerűsített célok egyáltalán nem voltak...”- írja Vásárhelyi Judit. Lehet az is, hogy a mérőszámokkal mért eredmény nem elég látványos ahhoz, hogy érdemes legyen mérőszámot alkalmazni, vagy a szerzők úgy érzik, a projekt által életre hívott minőségi változások mellett a számokkal mérhető eredmények eltörpülnek, emiatt torzítják az összképet, nem tükrözik híven a tényleges eredményeket. A Dzsumbuj esetében pedig nem volt olyan, a projekt egészét figyelemmel kísérő szervezet, amely adatokat gyűjthetett volna.

Való igaz: *a számszerű mutatókkal leírható sikerek* az elért eredmények egy szűkebb körét alkotják. Ezek az eredmények azonban igen *jelentősek*. Elkészült sokféle terv, koncepció, stratégia (turisztikai, tájékológiai, energetikai, szennyvíz-tisztítási és oktatási koncepciók a Dörögdi-medencében, kistérségi turizmus fejlesztési terv, örökségvédelmi program, a biomassza hasznosítási program megvalósíthatósági tanulmánya a Keszthelyi-medencében, ártéri gazdálkodási, tájrehabilitációs program, a kubikgödrök hasznosítására kidolgozott program Nagykörűben stb.). Végrehajtásukra számos sikeres pályázat született. Fontos beruházások (Forrásközpont a Nyugat-Balaton mikrorégióban, átmeneti otthon a krízishelyzetben levő családoknak, a kubikgödröket egymással és a Tiszával összekötő csatornák, árkok Nagykörűben, gépbeszerzések, gyümölcsültetvények az Autónia Alapítvány vállalkozásfejlesztési programja keretében, közösségi ház, orvosi rendelő, internetkapcsolat, vezetékes utcai kút stb. a Vöröskereszt programjaiban, napkollektorok beszerzése több programban is). Gazdaságfejlesztési, foglalkoztatási (pl. a tartós munkanélkülieket foglalkoztató programok a Nyugat-Balaton Mikrorégióban, az Autónia Alapítvány roma családok roma munkaerőpiaci és gazdasági programjai, valamint vállalkozásfejlesztési programjai stb.), természetvédelmi, közösségfejlesztési akciók (erdő- és fásorültetés, meglévő erdő tájidegen fáinak a tájra jellemző fákkal történő helyettesítése, patakmeder tisztítás, a környék takarítása, tisztasági meszelések, szemétyűjtés, virágosítás stb.) valósultak meg. Felmérések készültek, új szervezetek (találomra kiragadva: gyógynövény termeltető és értékesítő szövetkezet, szürkemarha tartására alakult szövetkezet, géphasználati szövetkezet, közhasznú társaság az ártéri gazdálkodás visszaállítására, vidékfejlesztési és falumegújítási központ, oktatóközpont stb.) jöttek létre. Számos tanfolyamot, fórumot, konferenciát és egyéb rendezvényt szerveztek, sok száz szervezetet, családot, egyént támogattak. A budapesti Dzsumbujban megvalósított programok hatására csökkent a csavargó gyerekek száma. A felsorolást még sokáig lehetne folytatni.

A fenntartható fejlődés szempontjából talán ezeknél is fontosabbak azok a számszerű mutatókkal nehezen leírható változások, amelyek e hosszútávú fejlődési folyamat további szakaszait alapozzák meg, így a kialakult partneri kapcsolatok, a helyi közösségek és a helyi

demokrácia fejlesztése, a hátrányos helyzetű közösségek integrálódása, illetve a szemléletváltás terén elért eredmények.

Az esettanulmányokban bemutatott projektek köszönhetően új partneri kapcsolatok alakultak ki egyén és egyén, egyén és szervezet, szervezet és szervezet között. A korábban is meglévő kapcsolatok ugyanakkor átalakultak (az Autonómia Alapítvány programjainak roma és nem roma résztvevői közelebb kerültek egymáshoz, együttműködés alakult ki közöttük). A projektek elősegítették az érdekelt felek közötti párbeszédet, egymás véleményének, szemléletének, másságának megismerését és elfogadását; az empátiát és a toleranciát.

A projektek keretében megvalósított akciók, az együtt végzett közös munka vagy tanulás öröme, a közös tervezés, a tapasztalatok együttes értékelése alkalmat adtak a közösséghez tartozás élményének az átélésére, erősítették a közösségi kohéziót. Több projekt tudatosan törekedett a demokrácia-technikák megismertetésére és a résztvevőkkel való gyakorlására. Ezzel lehetőséget adtak a közösség tagjainak a döntésekben való részvételre, egyben fejlesztették a résztvevők saját sorsukért és a közösség sorsáért érzett felelősségét, és ösztönözték a programokban való aktív részvételt.

A projektek résztvevői számos új ismerettel gazdagodtak (pl. agronómiai, gazdálkodási, vállalkozási, pályázatírási, projektvezetési ismeretek, önismeret, konfliktuskezelő képesség stb.). Mindezekon túl a munka során megtapasztalták a hagyományos, egy-egy részprobléma rövid távú megoldását előtérbe helyező megközelítést, illetve a holisztikus gondolkodásmódra, a rendszerszemléletre és a hosszútávú, fenntartható megoldásokra törekvő problémamegoldás különbségeit. A megszerzett tudás és a tudás segítségével elért sikerek ugyanakkor erősítették a közösség és az egyének önbizalmát is, ami további lendületet adott a projekteknek, és a jövő sikereinek fontos feltétele.

A fenntartható fejlődés szempontjából fontos előrelépést jelent a környezetbarát technológiák (pl. biogazdálkodás, vegyszermentes gyógynövény termesztés; gyógynövénygyűjtés és -feldolgozás, biomassa felhasználás, napenergia hasznosítás, alternatív szennyvízkezelési technológia stb.) és a természeti környezettel összhangban folytatott termelési, vállalkozási módszerek (pl. ökoturizmus, fokgazdálkodás) szélesebb körben való elterjesztése, valamint a fenntartható termelési és fogyasztási módra való áttérés terén elért (rész)sikerek (például a helyi erőforrások mobilizálása, a helyi erőforrásokra alapozott gazdaságfejlesztés, a termelési hagyományok fenntartható elemeinek a felelevenítése, a genetikai állomány megőrzésével, a természeti értékek, az élőhelyek és a tájképvédelem szempontjaival összeegyeztetett mezőgazdasági termelés). Nem kevésbé fontos az új ismeretek és tapasztalatok hatására elért szemlélet- és értékrendváltás, a természeti értékek, termelési és kulturális hagyományok megbecsülése.

Természetesen ezeknek a sikeres projekteknek is voltak átmeneti vagy részkezdő elutasított pályázatok, megghiúsult projektek, a végrehajtás elhúzódása. A sikerekhez hasonlóan ezek is igen tanulságosak, részben a projekt irányítói számára, részben azok számára, akik fontosnak tartják, hogy minél több hasonló, sikeres fenntarthatósági projekt valósuljon meg.

## A siker tényezői

Az eredmények megítéléséhez hasonlóan a sikertényezők és az akadályok értékelése is sok szubjektív elemet tartalmaz. Az, hogy az egyes szerzők melyik sikertényezőt emelik ki, nemcsak az adott program tapasztalatain, hanem személyes okokon is múlhat. A sikertényezők között például egyetlen szerző sem említi a vezetői képességeket, holott a bemutatottakhoz hasonló, sok partnerre épülő programok nem lehetnek sikeresek megfelelő vezetés nélkül. Az esettanulmányok szerzői azonban általában a bemutatott projektek vezetői, koordinátorai, akik bizonyára nem akarták saját szerepüket kiemelni. A vélemények természetes szubjektivitása ellenére azonban az esettanulmányok elég egységes képet adnak a

fenntartható projektek megvalósítását segítő körülményekről, illetve e projektek akadályairól; különösen, mivel a gyakran említett sikertényezők jelenléte és hatása olykor olyan projektekénél is kimutatható, amelyeknél a szerző az adott sikertényezőt konkrétan nem említi.

A sikerek értelemszerűen fontos eleme a gondos projekttervezés, a magas színvonalú projekttevékenység, a szakszerű projekt menedzsment és a stabil intézményi háttér, ami nemcsak a fenntarthatósági projektekénél, hanem minden projektnél egyaránt fontos.

A gondos projekttervezésbe beletartoznak a helyi igényekhez, a jól felismert szükségletekhez igazodó, világosan megfogalmazott projektcélok és projekttevékenységek, a reális költségvetés. A helyi igényekhez való igazodás a projektcél megfogalmazásánál különösen fontos a külső felek által kezdeményezett projektekénél (ilyen pl. az Autonomia Alapítvány, a Vöröskereszt projektje vagy a Dörögdi-medence és a Dzsumbuj projekt). Éppen ezért a szervezők már a projekt tervezési szakaszában bevonták a célközönséget.

A reális költségvetés, az erőforrások megléte a hátrányos helyzetű célközönség miatt a bemutatott programoknál rendkívül fontos volt, hiszen a rendelkezésre álló tőke, a bevonható pénzügyi és emberi erőforrások ezekben a közösségekben a szokásosnál is szűkösebbek. A megvalósításnál ezért mindegyik projektnél rengeteg önkéntes munkára volt szükség. „A rászoruló (szegények, kirekesztettek) szívesen vesznek részt a munkában, örülnek, hogy ‘végre foglalkoznak velük’” (Ild. a Vöröskereszt projektjét bemutató esettanulmányt), és egyes szervezéssel széles körben lehetett önkénteseket mozgósítani. A Dörögdi-medencében például önkéntes munkára épült az évente megrendezett patakmeder tisztítás; a 11 hektáros kiserdő ültetésében a helyi családok mellett a Veszprém megyei cserkészek, a Közép- és Kelet-európai Regionális Környezetvédelmi Központ gyakornokai, a Független Ökológiai Központ munkatársainak gyerekei stb. is részt vettek; és önkéntes munkát végeztek a projektben részt vevő „népfőiskolai, ifjúsági szószólók, ... a helyi termékeket árusítók, az egyetemi gyakornokok és diplomamunkát készítők, valamint a medence iránt elkötelezett jóbarátok” is. Az önkéntes munka tehát fontos erőforrás, de, mint azt több esettanulmány szerzője is hangsúlyozza, a projekteknek emellett fizetett alkalmazottakra is szükségük van, s jelentősebb előrelépés csak fizetett munka alkalmazása és az intézményi feltételek megteremtése esetén képzelhető el.

Minél szűkösebbek az erőforrások, annál inkább igaz, hogy „egy-egy problémát hatékonyan csak összefogással, széleskörű együttműködéssel lehet jól megoldani.” Az esettanulmányok igazolják, hogy a partneri kapcsolatok segítenek a szükséges induló tőke és a pénzügyi források előteremtésében, és fontos szerepet játszanak a szükséges szakmai ismeretek megszerzésében, tehát a partnerség fontos erőforrás.

A siker fontos alkotóeleme a magas szakmai színvonal, amely részben a projektek által végzett gazdaságfejlesztő, szociális és környezetvédelmi munka magas szakmai színvonalát, részben a magas színvonalú projektmenedzsmentet jelenti. A szerzők szerint mindkettőhöz elengedhetetlen a műhelymunka és a korábbi vagy párhuzamosan folyó hasonló programok tapasztalatainak felhasználása. A magas színvonalú projektmenedzsmenthez a támogatási programok esetében hozzátartozik a jól átgondolt támogatási struktúra, a támogatott programok folyamatos ellenőrzése és a visszacsatolás is.

Természetesen fontosak a szubjektív tényezők is: a résztvevők szemlélete, kitartása, áldozatkészsége, a partnerek egymás iránti bizalma, a közösség önbizalma stb.

A sikertényezők egy másik csoportja magához a fenntarthatósági projektek természetéhez kapcsolódik: a széleskörű állampolgári részvételhez, a szokásosnál lényegesen hosszabb időtávhoz, a céloknak és a tevékenységeknek a holisztikus megközelítésből adódó komplexitásához és újszerűségéhez, amelyek miatt a szóbanforgó fenntarthatósági projektek jelentősen eltérnek a szokásos egyéb - beruházási, kutatási, oktatási, akció lebonyolítását célzó stb. - egyszerű projektektől.

A projektek az állampolgároknak a döntéshozatalban és a végrehajtásban való széleskörű részvételét a helyi igények alapos felméréssel és figyelembe vételével, részvételi fórumok biztosításával, megfelelő személyes kapcsolatok kiépítésével tudták elérni. A közösség támogatásának és aktív részvételének hosszútávon történő biztosításához azonban nem elegendők a helyi igényekhez igazodó célok. A projekteknek emellett *viszonylag hamar konkrét eredményt kell hozniuk*. „Tapasztalataink szerint fontos tényező az az idő, amely alatt az első látható sikereket eléri a közösség. ... fontos, hogy az első mikro-projekt megvalósítása ... kb. egy – másfél éven belül megtörténjen. Amennyiben ez nem történik meg, a közösség tagjai csalódottságot éreznek, érdeklődésük, tenni akarásuk csökken.” Hasonlóképpen az érintett közösség tagjai a projekt keretében szerzett tudást csak akkor tekintik eredménynek, ha annak „kézzelfogható jelei vannak (pl. használhatóvá válik a közösségi ház, munkába tud állni, erősödik a közbiztonság stb.)”; ezzel szemben a “tervezéssel, stratégiafejlesztéssel, közmeghallgatásokkal, tréningekkel, a tehetetlen demokrácia-technikákkal szemben ... egyre nő a társadalom szkepszise”, olvasható a Vöröskereszt projektjeit, illetve a Dörögdi-medencében végrehajtott projektet bemutató esettanulmányokban.

A projektek fenntarthatóságának fontos előfeltétele az erős és következetes helyi vezetés. Ez egyes projekteknél eleve adott volt (például Nagykörű, Nyugat-Balaton mikrorégió), máshol azonban (például a Dzsumbuj programban és a Vöröskereszt programjaiban) a projekt keretében kellett a projekt helyi vezetőit kinevelni. Az „eredmények elérése érdekében fontos, hogy a külső segítővel történő munka során, a közösségfejlesztés folyamatában a közösségekben nevelődjenek ki olyan személyek, közösségi munkások, akik helyben – a településen, a célcsoporton belül – segítik, koordinálják a szükségletek kielégítésére közösen meghatározott feladatok elvégzését; akik a későbbiekben már önállóan tudják segíteni közösségüket, s mindig újabb résztvevőket tudnak bevonni a közösségben folyó tevékenységekbe.”

Mindezek mellett a siker előfeltétele volt a vezetők és az állampolgárok megfelelő szemlélete, a változásra való igény, a helyi közösségek aktivizálhatósága és kohéziója is. Ezek a feltételek az erős és következetes helyi vezetéshez vagy a közösség támogatásához hasonlóan vagy megvoltak már a projekt kezdetekor, vagy ha nem, a projekt során kellett őket megteremteni.

E hosszútávra szóló programok sikeréhez elengedhetetlen a hosszabb távra szóló tervezés, a sikertényezők, így a már említett tényezőkön túl a partneri viszony, a kiszámítható pénzügyi és intézményi háttér folyamatos és tartós megléte, a stabilitás. Az Autonomia Alapítvány például csak azokat a projekteket támogatja, amelyeknél ezek a feltételek eleve fennállnak. A Nyugat-Balaton kistérségi projektjeinek sikerében az esettanulmány szerint fontos szerepe volt annak a körülménynek, hogy a projekteket elindító kistérségi „társulások elnöki tisztségét a kezdetektől fogva ugyanazok a személyek látják el, immár negyedik ciklusban, polgármesteri státuszban.” A stabil intézményi háttér kialakítása érdekében, mint korábban a projekt eredményeiből is kiderült, a projektek számos új szervezetet és intézményt hoztak létre, sőt, a Nyugat-Balaton régió fejlesztése éppen az intézményi háttér megteremtésével indult, mert a résztvevők ebben látták a folyamatos, fenntartható fejlődés biztosítékát.

A stabil pénzügyi feltételek fontosságát minden esettanulmány kiemeli, bár stabil pénzügyi háttérrel egyikük sem rendelkezett. A viszonylagos pénzügyi stabilitást a krízishelyzetben levő családok megsegítését célul kitűző projekt esetében a biztos állami normatív támogatás mellett az önkormányzatokkal kötött hosszútávú együttműködési megállapodás nyújtja. A Nyugat-Balaton mikrorégióról szóló esettanulmány szerzője a pénzügyi stabilitást a regionális/EU-s célrendszerbe való beilleszkedéssel, a helyi célok és a tágabb környezet céljainak az összehangolásával látja megvalósíthatónak.

## A célok elérésének akadályai

A sikerekhez hasonlóan a kudarcok is részben szubjektív, részben objektív okokra vezethetők vissza. A kudarcot szubjektív oldalról okozhatják a projektvezetés hiányosságai. A fenntartható fejlődés szempontjából azonban sokkal érdekesebbek a szinte minden projektet sújtó, objektív külső akadályok.

A legáltalánosabb problémát a finanszírozási nehézségek jelentik, a források szűkössége, kiszámíthatatlansága, valamint a pályázati rendszer bürokratikussága és rugalmatlansága.

A projektek által megcélzott hátrányos helyzetű közösségeknek nincsenek megtakarításai, és kicsi az épületekben, gépekben, munkaeszközökben megtestesülő vagyoniuk is. Önerőből jelentős előrelépésre nem számíthatnak, a fejlesztési forrásokat kívülről várják, ám nemcsak a hitelpiacon, a támogatási piacon is nehezen boldogulnak. Az állami és az EU-s pályázati rendszerben minél szegényebb a közösség, annál nehezebben jut külső forráshoz, mert nem tudja a költségeket megelőlegezni, nincs miből a pályázatokhoz elvárt saját erőt biztosítani. „A legtöbb támogatási forma *utófinanszírozású* és tőkét igényel, amely feltételeknek a romák nem, vagy csak nehezen tudnak megfelelni... *Magas önerőt kérnek* a pályázóktól, amit szintén nem tudnak teljesíteni. Sajnos ez a tendencia az EU-s források esetében fokozódik.” (Isd. z Autonómia Alapítvány gazdaságélénkítő roma programjai) Az önerő hiánya azonban nemcsak a romákat sújtja: Nagykörűben is előfordult, hogy „a már megnyert pályázati pénzek is bent ragadtak, mert a szükséges önerő biztosítása híján nem voltak lehívhatóak.” A Dörögdi-medencében a hitelfelvételhez szükséges alapfeltételeket a kisebb gazdálkodók közül csak kevesen tudták teljesíteni.

A pályázati pénzekért folytatott versenyben a kisebb önerővel rendelkező pályázók hátrányba kerülnek. Az önerő korlátai miatt programjukat csak kisebb lépésekre bontva tudnák megvalósítani. Ha azonban a program egésze helyett csak a program egy részének megvalósítására pályáznak, az elérhető eredmény is szerényebb, s ez csökkenti pályázati esélyeiket (Isd. a Tátika-Rezi Régió Önkormányzati Társulás szelíd turizmus programját).

A finanszírozási nehézségeket fokozza, hogy kevés a pályázati lehetőség. Az Autonómia Alapítvány szerint az általuk felkészített szervezeteknek kevés további pályázati lehetőségük van, ezért az alapítvány az általa támogatott szervezeteket az ideálisnál hosszabb időn keresztül finanszírozza. Kevés a kis projekteknek kiírt pályázati lehetőség is. A szponzorok ezen úgy igyekeznek javítani, hogy a kis projektekre egy-egy pályázattal elnyerhető támogatás összegét csökkentik, hogy több projekt részesülhessen támogatásban. A folyamat eredményeképpen megszülető mikrotámogatás azonban nem elegendő a probléma megoldásához. A Nyugat-Balaton mikrorégió által a Szociális és Családügyi Minisztérium 2002-ben meghirdetett közmunkaprogramja keretében a tartós munkanélküliek közmunka keretében történő foglalkoztatására elnyert támogatás mindössze négy hónapra volt elegendő. A négy hónap elteltével pedig forrás hiányában az addigi közmunkások ismét munkanélküliek lettek.

Fokozza a finanszírozási nehézségeket, hogy a pályázati rendszer bizonyos költségeket nem ismer el és nem támogat: *nem fizetik meg a fenntartási, operatív költségeket, az élők munkát*. A Vöröskeresztnek „gondot jelent - a közösségfejlesztő munkához szorosan hozzátartozó – utiköltségek, irodai működési költségek előteremtése is. Ezen a helyzeten csak az változtathatna, ha ezt a munkát valamely szervezet megrendelné, illetve valamilyen külső forrásból (pl. pályázatok útján) e célra támogatást nyernénk.” Emellett több projektnek is szembesülnie kellett azzal, hogy hosszabb távon a projekt vezetését nem lehet önkéntes munkában ellátni, a projekt fenntarthatósága csak fizetett alkalmazottakkal érhető el.

Általános panasz a finanszírozási rendszer kiszámíthatatlansága. A támogatási célok sűrű változása miatt a hosszútávú programok finanszírozásában sok a kockázat. A korábban finanszírozott programok támogatás hiányában leállhatnak, ami nemcsak a programok



folytatását veszélyezteti, hanem az addig elért eredményeket is. A fővárosi Dzsumbuj mini-óvodájában, ahol „egy fejlesztőpedagógus és egy pszichológus foglalkozik a kicsikkel, akik így hasznosan töltik el a hétköznapokat, nem céltalanul kóborolva a telep házai között” a gyerekeknek 2003 végéig ingyen ebédet és tizórait adtak. Az ingyen ebéd fontos ösztönző volt a szülőknek, hogy gyermekeiket elküldjék az óvodába; az óvodának pedig lehetősége nyílt a gyermekek szemléletének formálására. A Dzsumbujról szóló esettanulmány szerint azonban a tanulmány elkészítésekor számítani kellett arra, hogy “2004 januárjától ez a támogatás megszűnik, megszakítva ezzel egy legalább öt éves folyamatot, s veszélybe sodorva az óvoda működését.”

Vissza-visszatérő probléma a pályázati rendszer bonyolultsága, bürokratikussága, rugalmatlansága, életszerűtlen kikötései, és számos egyéb, a pályázati rendszerhez kapcsolódó probléma.

A finanszírozási nehézségek mellett a másik legfontosabb probléma az esettanulmányok szerint *a döntések átpolitizáltsága*, ami akadályozza a hosszútávú tervezést és a folyamatos szakmai munkát. „A kistérségnek hosszútávú gondolkodásra van szüksége, amely túlmutat a politikai, esetenként a tervezési ciklusokon is”, írja a Dörögdi-medencéről szóló esettanulmány. Az olyan szervezeteknél, amelyeknek a vezetésében “politikai alapon delegált emberek ülnek, ... a döntések átpolitizáltak, a szakmaiságnak nagyon kevés jelét látni”, ezért ezek a szervezetek kevésbé tudnak sikeres, fenntartható programokat megvalósítani.

## **Tanulságok, következtetések**

A kötet esettanulmányaiban bemutatott helyi fenntarthatósági programok hosszútávú céljaik, holisztikus megközelítésük, tevékenységük komplexitása révén eltérnek a szokásos egyéb - beruházási, kutatási, oktatási, akció lebonyolítását célzó stb. - projektektől. Ezeknek az új fejlődési modellt követő, de legalábbis jelentős változásra törekvő projektek tervezőinek és végrehajtóinak az átlagosnál nehezebb dolguk van.

A hosszú időtávból, e programok komplex jellegéből adódó, a szokásosnál nehezebb feltételek miatt kisebb irántuk az érdeklődés, és megvalósításuk előfeltétele a célközönség befogadókészsége, a változásokra való nyitottsága. Azt, hogy a kiválasztott esettanulmányok által bemutatott projektek mindegyike hátrányos helyzetű közösségekben indult, csak részben magyarázza az esettanulmányok kiválasztásának szempontja. Kétségtelen ugyan, hogy a válogatás elsődleges szempontja a gazdasági, szociális és környezetvédelmi célok együttes megléte volt, s ilyen komplex fejlesztésre leginkább a hátrányos helyzetű közösségeknek van szükségük. Úgy tűnik azonban, a hátrányos helyzetű közösségek kiválasztódásában más, szubjektív tényezők is közrejátszanak. Az ilyen közösségek a fejlettebbeknél jobban rá vannak utalva a külső segítségre, emiatt könnyebben elfogadják, ha a külső segítséget a támogatók bizonyos célokhoz kötik, de legalábbis kisebb a választási lehetőségük. Nem véletlen tehát, hogy a Dörögdi-medence fejlesztési programjának tervét megvitató fórumok iránt „a modernizáció által kevésbé elért falvakban nagyobb mértékű volt az érdeklődés”. Más a helyzet, ha a közösség válogathat a külső segítők és az általuk képviselt célok között, vagy ha az előrelépéshez jelentős mértékben saját erőforrásaira kell támaszkodnia. Ilyenkor a döntéseknél sokkal inkább előtérbe kerülnek a rövidtávú szempontok.

A komplex fejlesztés sok és sokféle erőforrást igényelne, a befogadó közeg adottságai, az anyagi és humán erőforrások szűkössége miatt azonban e programoknál eleve nehéz az erőforrások biztosítása. Az anyagi erőforrások hiánya az (szak)ismeretek hiányával párosul; a kis falvak előregedett népességénél a fizikai munkavégzés képessége is korlátozott. Emiatt erős a külső erőforrásokra, a társadalmi-gazdasági környezetre való ráutaltság: a projektek minden autonómiára való törekvésük mellett sok szállal kötődnek külső környezetükhöz: kívülről jön a támogatás, sok esetben a humán erőforrások is, a megtermelt javaknak,

szolgáltatásoknak pedig a külső környezet piacain is meg kell állniuk a helyüket ahhoz, hogy a projekt életképes legyen.

A társadalmi-gazdasági közeg ugyanakkor a tapasztalatok szerint nem kedvező.

A projektek nehezen finanszírozhatóak. Versenyképességük az ökológiai fejlődésnek a gazdaságitól eltérő léptéke és tempója miatt az üzleti pénzpiacon és a támogatási piacon egyaránt korlátozott. A projektek egy része nem is törekszik gazdasági eredményre, s amelyik igen, azoknak is gondot jelent, hogy a befektetések megtérülése bizonytalan vagy igen lassú. A Dörögdi-medencében megvalósított munkaigényes apró akciók, a lassú építkezés, a tájvédelem pénzügyi haszna nehezen meghatározható, hiába tudja mindenki, hogy pl. az iskolakert fejlesztése, határjelek festése, útmenti fasorok, törökmogyoró ültetése hozzájárul a minőségi turizmus fejlődéséhez. Az önrész hiánya miatt gyakran még a gazdaságilag egyébként versenyképes akciók (a roma közösségek sikeresnek ígérkező vállalkozásai, a Dörögdi-medence mezőgazdasági kistermelői) is kiszorulnak a pénzpiacról.

A projektek által tervezett programok zöme tehát eleve csak a támogatásokra számíthat. A komplex fenntarthatósági projektek azonban a pályázati piacon is nehezen boldogulnak.

Riasztó a tennivalók és a rendelkezésre álló erőforrások közötti diszkrepancia. A pályázatokon nyerhető pénz nagysága eltörpül a minden irányból érkező támogatási igények mellett, ezért a pályázati piacon is fontos válogatási szempont az önrész és a „megtérülés”, így a gyorsan kézzel fogható eredményt ígérő projektek előnyt élveznek. A bemutatott fenntarthatósági projektek esetenként „kilógnak” a pályázati rendszer prioritásai által meghatározott fejlődési modellből: nem azt és nem akkor akarják megvalósítani, amit a modell támogat. A Dörögdi-medencében tervezett megújuló energia- és alternatív szennyvíztisztítási koncepció például a hazai viszonyokhoz képest túl korán jelent meg, időben előreszaladt a Tisza-menti fokgazdálkodásra épülő modell is. A támogatások sokszor segély-jellegűek; a munkaerőpiacnál alacsonyabb bérekkel számolnak, nem ismerik el a projektek végrehajtásához nélkülözhetetlen működési és rezsiköltségeket, esetenként a projektek közvetlenül kapcsolódó költségeket sem, nehéz helyzetbe hozva ezzel az ilyen programok végrehajtásával foglalkozó szakmai szervezeteket és veszélyeztetve a programok folyamatos működését.

A társadalmi-gazdasági közeg befogadóképessége nemcsak befektetőként, hanem mint piac is korlátozott. A piaci igények nem a programok hosszútávú célrendszeréhez igazodnak. A szokásos, a valós piaci igényekből kiinduló üzleti gondolkodástól eltérően a gazdasági fejlődést a helyi lehetőségekből és igényekből kiindulva megtervező programok „utólag” nehezen találnak maguknak vevőt a piacon: a Dörögdi-medencében a tájépítés szempontjai alapján életre hívott biogazdálkodási modellben „a vegyszermentes gyógynövény termesztésre ’inkubátorban’ próbáltak a termelők technológiát és piacra jutást tanulni, ugyanis a becsült, de elmaradt haszon egy részét” a programnak kellett kompenzálnia. Alapos piackutatás hiányában csak utólag, meglepetésszerűen derülhet ki, hogy a táji adottságokhoz és a természetvédelmi elképzelésekhez kialakított ökoturizmusra nincs igény, s az idegenforgalmat egyéb attrakciókkal, tömegturizmus formájában lehet csak fellendíteni.

A helyi fenntarthatósági programok megvalósítása egyszerűbb, mint a hasonló célú nemzeti, regionális vagy globális méretű programoké a kisebb méretek, a célközönség igényeihez könnyebben igazodó célok és nem utolsósorban a partnerek között a méretekben adódóan könnyebben megvalósítható közvetlen kapcsolat miatt. Ezek a programok azonban nem szakadhatnak el az őket körülvevő közegtől, cselekvési szabadságuk viszonylagos, ’nem szaladhatnak nagyon előre.’ A helyi programokat nagyban segíthetné a regionális és nemzeti fenntartható fejlődési stratégia, amely egyrészt hozzájárulna a helyi programokat befogadó társadalmi-gazdasági közeg kedvezőbbé tételéhez, például kiszámítható forrásokat rendelne a fejlődés számára fontos, ám piaci körülmények között nem megvalósítható célokhoz; másrészt megkönnyítené a helyi projektek tervezését, a projekt tervezőinek a tájékozódását. A

projektek tervezői a stratégia ismeretében könnyebben tudnának az átfogó fejlődési trendekhez alkalmazkodni, s ezzel saját programjaikat életképesebbé tenni.

Az újító, az általánostól eltérő modellből szükségképpen csak kevés lehet, s megvalósításuk, működtetésük is az átlagosnál kedvezőtlenebb feltételekkel történhet. Ezek a modellek azonban fontos kísérleti műhelyek, s eredményeik visszahatnak környezetükre. Kipróbált módszereiket a napi gyakorlatban széles körben átveszik. Jól mutatja ezt például a Nyugat-Balaton mikrorégió esete, ahol a szokványos, elsősorban gazdasági és szociális célokat kitűző területfejlesztési programban egyre több környezetvédelmi, fenntarthatósági elem jelent meg.

Végezetül: a bemutatott programok megvalósítása számos, a fenntartható fejlődés szempontjából fontos részsikert hozott. Az általuk elért eredmények tanulságul szolgálhatnak a jövőre nézve maguknak a projektek végrehajtóinak, és más, a fenntartható fejlődést célul kitűző projekteknek. E kötetel alkalmat akarunk adni az érdeklődők széles körének arra, hogy megismerjék az esettanulmányokban összegzett gazdag ismeretanyagot, és levonják a maguk számára a saját maguk által fontosnak tartott tanulságokat.

