

HÖRCHER Ferencné

## AJÁNDÉK vagy KÖVETELMÉNY ?

– Egy PHARE-program megvalósításáról –

A PHARE Regionális Program megvalósítására létrehozott irodát – (KTM Területi PHARE Program Iroda) – 1993. júniusától 1995. júniusáig vezette az írás szerzője. Tanulmányában arra keresi a választ, hogy „mi tette e kereken két esztendő olyan izgalmassá és egyben kimerítővé; miért kell nálunk a szükségesnél jóval többet erőlködni; miért ,vajúdnak a hegyek, ha egy kisegér születik‘; és miért csak kisegér születik végül is?” A szerző elsősorban a megvalósítás hazai tapasztalatairól ad képet.

Bevezetőül röviden vázolom a főbb tartalmi elemeket. A program három komponensből áll, ezek a következők:

1. *Közreműködés a hazai területpolitika megújítását célzó intézkedések előkészítésében* (beleértve a Területfejlesztési és -rendezési Törvény kidolgozását, a területpolitikai döntési rendszer decentralizálását, a Területfejlesztési Alap jövőbeni működtetését),

2. *Újtípusú területfejlesztési intézmények létrehozása* (Megyei Területfejlesztési Tanács, Megyei Területfejlesztési Ügynökség) és kísérleti jelleggel történő működtetése Borsod-Abaúj-Zemplén és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. Az újtípusú intézmények működését tesztelő mintegy 2.5, illetve 2.0 mECU (400, ill. 320 mFt) Kísérleti Programalap pályázat útján történő felhasználása,

3. *A települések közötti együttműködés új formáinak serkentése*. Ennek érdekében két mECU (320 mFt) pályázati úton történő felhasználása a támogatásra sikeresen pályázó településszövetségek részére.

A program megvalósításának csúcán már túl vagyunk, a hátralévő egy évben a támogatást elnyert pályázatok megvalósítása folyik a PHARE szabályok betartásával, begyakorlásával, a projekt-megvalósítás folyamatának megfigyelésével és értékelésével.

*A történet e cikk keretében azonban nem a programról magáról, hanem a program-megvalósítás hazai tapasztalatairól szól. A tapasztalatok és a mögöttük álló - lehet hogy csupán vélt - összefüggések ismertetésénél úgy a dolgok történésének időrendje, mint az általuk kiváltott impressziók erőssége szerepet játszik. Szeretném hangsúlyozni, hogy a tapasztalatok leírása annak érdekében történik, hogy országunk mielőbb képes legyen az Európai Unió elvárásainak jobban megfelelni, hogy gyermekbetegségeit kinőve, a számára kínálkozó alkalmakat jobban kihasználva élni tudjon azokkal a lehetőségekkel, melyek jobb jövőjét közelebb hozhatják.*

### A program indításáról

Közel egy év telt el a program indításához szükséges Finanszírozási Memorandum előkészítésével, az iroda megszervezésével, a külföldi szakértők kiválasztásával. Én is hatása alatt voltam kezdetben azoknak a hazai előítéleteknek, miszerint a külföldi szakértőknek a megvalósítás folyamatába történő kötelező bevonása az Európai Közösségtől nyert támogatás egy részének visszaforgatását, az információszerzést stb. szolgálja. Különösen a külföldiek javadalmazása sokkolja a közvéleményt, s sokan felháborítónak tartják, hogy a magyarokéhoz "hasonló" szakértelmet ennyire felértékelik a brüsszeliek. *A szokásos*

hozzáállás: "adják csak ide a támogatást, hagyjanak minket békén, tudjuk mi magunk is, hogyan kell egy programot megvalósítani!"

Ezért vagy mindenáron csökkenteni próbáljuk a programokban részt vevő külföldi szakértők számát, vagy a külföldi csapatba magyar szakértőket igyekszünk "benyomni". Mindkét hibát elkövettem magam is, s kellett hozzá legalább egy év, hogy rájöjjenek, *akkor drágák csupán a külföldi szakértők, ha nem biztosítottunk melléjük megfelelő számú, szakértelmű és nyelvtudású magyar partnert*, így tudásukat, munkakultúrájukat nem tudjuk kellően kihasználni és eltanulni!

A Brüsszel által meghívott konzulens cégek közül egy dán cég lett a győztes, két dán, egy skót és egy magyar szakértőből álló csapat ajánlatával. A tender-ajánlatra a Brüsszel által meghívott nyolc cég közül hat készítette el ajánlatát. Mind az ajánlatok értékelésében, mind az interjúk lebonyolításában a magyar félnek jelentős szerepet biztosítottak.

*Milyenek a külföldi szakértők?*

*Mit tanulhatunk tőlük?*

Távol áll tőlem az általánosítás, így hangsúlyozottan csak a saját programunk szakértőiről beszélek. Közülük is elsősorban arról a két dán kollégáról, akikkel a legszorosabb munkakapcsolatban és közös irodai térben is dolgoztunk. (A skót kolléga regionális szakértőként B-A-Z és Sz-Sz-B megyében tartózkodott.)

A külföldi szakértők munkába állásának időpontjában a KTM Területi PHARE Program Irodája két magyar szakértő partnerből (egyikük az iroda vezetője) és egy titkárnőből állt. Hamarosan a pénzügyi adminisztráció elvégzésére még egy szakemberrel bővült az iroda. Az összesen négy fős magyar partnercsapatból csak két fő volt a Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium állományában, a pénzügyi és irodai adminisztrációs feladatokat a Magyar Urbanisztikai Társasággal kötött szerződés bázisán lehetett elvégeztetni. Irodai elhelyezésünk 24 órával a külföldiek érkezése előtt végül is megoldódott, érkezésük reggelén úgy tűnt, hogy a magyar fél jól megszervezte a program indításának és működtetésének feltételeit. Valójában a magyar fél által vállalt kötelezettségek teljesítése csak részben történt meg.

A program megvalósítása során *azonos fordulatszámú, munkamorálú munkatársakkal dolgozhattam együtt. A külföldi kollégák*

*emberi és szakmai magatartásáról a legnagyobb elismeréssel tudok nyilatkozni. Nagy tékozlásnak érzem ugyanakkor országunk részéről (szűkebben a befogadó intézmény részéről is) hogy ennek a példaértékű magatartásnak csak néhányan lehettünk tanúi és partnerei.*

*Néhány szó az emberségről*

Még nem telt el két hét sem a külföldi szakértők érkezése után, amikor a team vezetője megállt magyar titkárnőnk asztalánál, és székeinek egészségtelen felépítésére figyelmeztette. Azt ígérte, gondoskodik annak kicseréléséről. Néhány nap múlva a külföldiek privát költözködésüket bonyolították le Magyarországra, s magukkal hoztak nyolc állítható irodai széket is, melyeket egy árverésen vettek Dániában. Azóta *az iroda minden tagja olyan testtartásban dolgozhat íróasztala és számítógépe mellett, amely nem rontja egészségét!*

Érdekes megfigyelni, milyen bástyát jelent egy jól szervezett társadalom mint háttér az egyéneknek. Napi tíz-tizenkét órás megfeszített irodai munka mellett (melyet igen gyakran kiegészítenek hétvégi munkával is) mindig jókedvűek és barátságosak. Nem ismerik a panaszkodást, sem a rágalmazást! Miután már tizedik alkalommal fordult elő, hogy egy-egy megbeszélte tárgyalásra hiába mentünk el, amikor lemondás nélkül maradt el valamely hivatalos találkozó, amikor a magasabb beosztású hivatali vezető tíz másik munkatársát váratta meg, mert őt a még magasabb beosztású vezető váratlanul magához szólította, az irodánkon szervezett tárgyalásra félórás késéssel érkező kolléga pedig érkezése után rögtön nekilátott sürgős telefonjai intézéséhez, miközben a többiek rá vártak, akkor fordult elő, hogy az egyik dán szakértő így szólalt meg: *"nem értem, a magyarok miért teszik az életet nehezebbé, mint amilyen az valójában?"* Sorolhatnám még sokáig az ilyesfajta részleteket, mindenesetre az eltelt két esztendő azt az illúziót keltette bennünk magyarokban, mintha mi is egy jól szervezett, demokratikus társadalomban élnénk.

*Ami a szakértelmet illeti*

A felkészültség és szaktudás terén a legfőbb különbséget abban látom, hogy *ők mást tudnak mint mi!* Nem arról van szó tehát, hogy *ők jobb szakemberek lennének, mint mi, hanem*

arról, hogy egészen más típusú tudással rendelkeznek és más fajta gyakorlat áll mögöttük. Sokan nehezményezik, hogy a magyarokat "nyúzzák" információért, ahelyett hogy egyből tanácsot osztogatnának valamely probléma megoldására. Természetes, hogy kezdetben szükségük van a tájékozódásra, mielőtt bármely problémát megkísérelnének megoldani.

Hallatlan fölény mutatkozik javukra a munkakultúra terén, amit mindenképp meg kellene tőlük tanulnunk. Világosan, egyszerűen, gyorsan, pontosan és egyenletesen dolgoznak. Nem szaporítják a papírt, de minden lényeges mozzanatot írásban rögzítenek, és mindannyiunk rendelkezésére bocsátanak. *Mindenki állandóan képen van az irodán, a titkárnő is, a pénzügyes is.*

*Teljesjogú, egyenrangú szakmai partnernek tekintenek mindenkit. Egészen odáig, amíg meg nem bizonyosodnak az ellenkezőjéről.* Ezt követően, ha tehetik más tárgyalópartnert keresnek. Időt és energiát nem vesztegetnek értelmetlen meggyőzésekre, viszont hallatlan kitartással küzdenek azért, hogy megértsük őket. Számukra nincs időtöredék, amely alatt már nem érdemes valamibe belefogni. Minden másodpercnek van értéke, amit hasznosítani lehet! Néha csak egy jó szó fér bele abba a másodpercbe, vagy néhány leírt sor ellenőrzése. Akkor is felhasználják a töredékidőt.

A problémákkal való azonosulás képességét emelném ki végezetül. A jelenleg folyó programunk folytatásaként, illetve részben ezzel átfedően két új programot indítottunk Brüsszel felé 1994. őszén. A két program részét képezi annak a középtávú (1995. és 1999. közötti időszakra szóló) programcsomagnak, amelyet Magyarország az Európai Unió felé PHARE támogatás elnyerése céljából indít. A programok jobb megismerése és elbírálhatósága érdekében magas szintű brüsszeli delegáció érkezett Budapestre ez év márciusában. A mi két programunk (az Acélipari Régiók Integrált Átalakítása és a Regionális Program II.) megtárgyalására közel másfél napot fordítottak, és alaposan kifagattak miniket elképzeléseinkről. A két dán kolléga jelenlétének és érvelésének köszönhetően az általunk eredetileg kért összeg megemelésével számolhattunk a további egyeztetések során. Az új programok indításában szakértőink egyáltalán nem érdekeltek, így a tárgyalás végén a brüsszeliek megkérdezték tőlük, hogy ők most már a magyar oldalt képviselik?

Válaszuk ez volt: "mi a magyarok érdekeit képviseljük." Jó lenne ezt a szemléletet viszontlátni némely tárcaközi bizottság vitáján is!

### A program megvalósításának nehézségei

Ha a nehézségeket megkísérlem csokorba szedni, azok durván három címszó alá csoportosíthatók:

- Szemléleti okok, emberi tényezők
- Irányítási hiányosságok
- Finanszírozási problémák

Ez a sorrend kifejezi egyben az én súlyozásomat is, én ugyanis valóban úgy érzem, hogy az akadályozó tényezők így követik egymást. A kifejtést azonban fordított sorrendben hajtom végre, hiszen a köztudatban is ez a fordított sorrend érvényesül.

Az EURÓPAI UNIÓ támogatási rendszere az *addicionalitás* elvére épül. Ennek értelmében mindenfajta támogatás feltétele, hogy a támogatott országnak (régiónak) saját forrásait is mozgósítania kell. Ez a magyarországi PHARE programok esetében azt jelenti, hogy a Finanszírozási Memorandumban rögzítik azokat a pénzügyi és dologi kötelezettségeket, melyeket a kedvezményezett ország kormányának vállalnia kell a támogatás elnyerése esetén. Ez a *PHARE Regionális Programnál* konkrétan azt jelentette, hogy a kormány, ill. az illetékes szakminisztérium *vállalta a program megvalósításához szükséges szakember, kapacitás, irodai elhelyezés és felszerelés, és országon belüli közlekedés költségeinek biztosítását.*

A kétoldalú egyezmény a magyar kormány és az Európai Unió között másfelől garantálta, hogy a PHARE Regionális Program megvalósítására Magyarország tíz mECU támogatást kap. Utólag könnyen átlátható, hogy elsősorban az irodai elhelyezésre és a szakember-kapacitás biztosítására vonatkozó magyar kötelezettségvállalást célszerűbb lett volna pontosítani. E feltételek biztosítása ugyanis minimális szinten történt meg csupán; s elsősorban a szakember-kapacitás terén mutatkoztak meglehetősen súlyos hiányosságok. A négy külföldi szakember mellett partnerként a program jelentős szakaszában - mintegy másfél éven át - csupán két magyar szakember állt rendelkezésre. A jelenleg már három fős magyar partner-csapat rövidesen ismét két főre esik vissza. A külföldi szakértőkkel együtt-

működő magyar partnerek száma tehát a programmegvalósítás során átlagosan alig haladta meg azok számának ötven százalékát. *Ez hatalmas mértékű pazarlás, hiszen a "drága" külföldi szakértők tudásának, szakértelmének egy részét az ablakon szórtuk ki!*

Beszélhetünk-e finanszírozási problémákról hazánkban, ha futja nekünk arra, hogy üresjáratban tartsuk a valóban jól megfizetett külföldi szakértőket, hogy ne hasznosítsuk azt a rendkívül értékes erőfeszítést, amit ittletük időtartama alatt kifejtenek társadalmi-gazdasági helyzetünknek a holtpontról történő kimozdításáért? *Ha ugyanis nem biztosítjuk a munkájuk felszívásához és továbbításához nélkülözhetetlenül szükséges magyar kapacitást, akkor olyasvalami történik, mintha négy helyett kettő vagy egy külföldi szakértővel dolgoznánk!*

Nehezebben fordítható le a "finanszírozási problémák" nyelvére az a tapasztalat, hogy az általuk kommentált szakmai anyagok továbbfejlesztése valójában csak kisorszában történt meg, s nagyrészt "pusztába kiáltott szó" az, amit a különböző szakmai anyagok véleményezése formájában az illetékesek rendelkezésére bocsátottak. A kérdés nem más, mint hogy van-e elég pénze országunknak arra, hogy a szükségesnél több időt fordítsunk valamely feladat elvégzésére, semmibe vegyük a külső segítséget, s a lehetségesnél kisebb eredményeket érjünk el? S ha két esztendő elteltével ezek a kérdések megválaszolatlanul maradnak, akkor ki merem mondani, hogy *nem a valóban meglévő erőforrás-korlátok, hanem a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználásának hiánya okozza elsősorban a finanszírozási gondokat.*

Mindezek után infantilis kérdés lenne még azt is feltenni, hogy a rendkívül magas bérleti díj mellett a Program Iroda helyiségeiben egy-egy ruhatároló fogas, vagy iratokat tároló polc beszerzésére miért nem áll rendelkezésre fedezet a magyar kormány nevében a Regionális PHARE Program megvalósításáért felelős szerepet vállaló főhatóságnál.

Ennyit a finanszírozási problémákról!

A PHARE Regionális Program megvalósítását menedzselő Területi PHARE Program Iroda a KTM Területfejlesztési Hivatalának viszonylagos önállósággal rendelkező részeként jött létre 1993-ban, a Program indításakor. Ez logikusan következett abból a megfontolásból, miszerint a PHARE programok meg-

valósításáért a szakmailag illetékes tárcák felelnek, s a PHARE Program megvalósítóinak és a területfejlesztés minisztériumi szakembereinek állandó és szoros munkakapcsolatban kell állniuk egymással. A szervezeti hovatartozás értelemszerűen a szakmai szempontok figyelembevételével alakult a fent leírt módon. A Program a változásról szól, konkrétan arról, hogy a hazai területpolitikát, annak elveit és gyakorlatát egyaránt az Európai Unió normáihoz kell igazítani. Ennek kettős célja van: egyfelől az, hogy a hazai területfejlesztés a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyabb felhasználása mellett a korábnál eredményesebb legyen, másfelől pedig ezáltal Magyarország bizonyítani tudja alkalmasságát az Európai Unióhoz való teljes jogú csatlakozásra.

A különböző szakterületeken indított PHARE Programok megvalósításának menedzselését azért telepíti Brüsszel a témában illetékes főhatósághoz, hogy már a programok részeredményei is kétsédelem nélkül használhatók legyenek a főhatósági irányító munkában. *Az irányítás hiányossága, ha ennek garanciái az érintett főhatóságoknál nincsenek biztosítva.* A mi esetünkben az együttműködés meglehetősen döcögős volt, és szubjektív tényezők jelentősebben befolyásolták, mint akár a józan megfontolás, vagy a bürokratikusnak tűnő - ámde hasznos - kényszerpálya. Az előző bekezdésben vázolt kettős célkitűzés ugyanakkor elégséges indoka lett volna annak, hogy az irányítás gondoskodjék a kellő minőségű együttműködésről.

Az egyes szakmai programok megvalósítása, a közbenső és a végső eredmények azonban nemcsak a program felelős főhatósága számára hasznosak, hanem a témában más irányokból érdekelt irányító hatóságok is sokat profitálhatnak a PHARE programok eredményeiből. Az együttműködés a különböző intézmények között talán még inkább döcögős, mint az egyes intézményeken belül, így *az eredmények nem hasznosulnak kellően*, sőt sok esetben kifejezetten elszigetelődnek.

Bár az együttműködés, a koordináció nemcsak irányítás kérdése, hanem emberi tényezők függvénye is, mégis úgy gondolom, hogy az irányítás sokat tehetne a jobb együttműködés előmozdítása érdekében. A főhatóságokon belüli és azok közötti koordináció jelenlegi gyakorlatát meglehetősen formálisnak látom, nem az érdemi egyeztetésen van a hangsúly, hanem szektorális részérdekek sok esetben

szinte csökönyös hangsúlyozásán, a kompromisszumkeresés valódi szándéka nélkül. Az Európai Unió területpolitikai gyakorlatának szinte leglényegesebb eleme a partnerség elvének érvényesülése. Feudális beidegződéseink sajnos gátolják a partnerség alapján történő megegyezéseket, ezen azonban túl kellene lépniünk, s az "egyenrangúak" közötti, valóságos érvekkel történő érdekegyeztetés gyakorlatának kialakulását kellene felgyorsítanunk.

Az az érdekellentétekkel teljes társadalmi környezet, amelyet kiélezetten tükröznek maguk a főhatóságok is, nagymértékben hátráltatja a magyarországi PHARE programok eredményes megvalósulását. Úgy tapasztaltam, hogy a PHARE programok valódi jelentőségét maguk az irányítók sem ismerték fel kellően, sőt az a szemléleti, tudati átalakítási kísérlet, amit a támogatott országok vonatkozásában az Európai Unió megcéloz, sok esetben érdekeket is sért. A külföldi segélyprogramok sorában ugyanakkor a PHARE programok igen fontos helyet foglalnak el, s megvalósításukkal az ország vizsgálják. *Ha a vizsga jól sikerül, úgy a jelenleginél nagyságrendileg nagyobb támogatás várható a jövőben.* Az irányítás hiányosságaival országunk a további támogatásokat kockáztatja.

Lehet, hogy túlzott elvárásokat támasztok a program megvalósításában közvetlenül és közvetve részt vevő irodánkon kívüli személyek, csoportok és intézmények irányában, de úgy ítélem meg, hogy a program megvalósítása során a legtöbb nehézséget a szemléleti különbségek, illetve az emberi tényezők okozták. Csak példaképp emelek ki néhányat ezek közül.

#### \* *A változással szembeni rezisztencia*

A PHARE Regionális Program - mint korábban erről már szó volt - magáról a változásról szól. Ha ellenállást fejtenek ki a változással szemben, úgy a programot nem lehet jól, vagy csak igen nagy erőfeszítéssel lehet megvalósítani. Sajnálatos módon igen sokszor tapasztalunk ellenállást, sokak részéről olyan esetekben is, amikor a program teljesítésével járó változás sem egyéni, sem csoportérdekeket nem veszélyeztetett. A megszokottól való eltérés önmagában is elégnek bizonyult az ellenállás kiváltására.

#### \* *A tanulás szükségességének tagadása*

A változásra való felkészülés és a megváltozott helyzethez való alkalmazkodás egyaránt *tanulási folyamat*, s nem a szakmai felkészültség hiánya miatt, hanem az új tapasztalatok feldolgozása érdekében van rá szükség. Sokan úgy ítélték, hogy ez megalázó számukra, s a tréningek, műhelymunkák, tanulmányutak során a PHARE "ki akarja oktatni" őket.

A magasabb vezetők szervezett tájékoztatása sem csupán időhiány miatt nem valósulhatott meg, hanem e szemlélet következményeként és a parlamenti képviselők számára tartott szemináriumok hallgatóságából is csak a képviselők hiányoztak. *A tanulás sajnos nem része a mai magyar valóságnak*, pejoratív értelmezést kap, mert "tanulnia csak annak kell, akinek hiányzik a megfelelő szakértelme".

#### \* *A kísérlettel szembeni értetlenség*

A PHARE Regionális Program első komponense csak kismértékben, *második és harmadik komponense* azonban teljes mértékben kísérleti jellegű. Ez azt jelenti, hogy a kísérlet tapasztalataitól függően kell a jövőre vonatkozó koncepciókat megformálni, majd ezt követően megvalósítani.

*Ezzel szemben mi lett kísérleteinek sorsa?* Miközben kísérleti jelleggel folyik az ország két megyéjében új regionális intézmények létrehozása és működtetése, melynek eredményei értelemszerűen befolyásolni hivatottak azok országos kiterjesztését, a kormány programja kimondja megyei fejlesztési tanácsok országos nagyságrendben történő létrehozását. Nem kíváncsi senki a kísérlet eredményeire? Akkor miért végezzük ezt a kísérletet?

Úgy is feltehetnénk a kérdést, vajon mi szól amellet, hogy egy új intézményfajta kísérleti megvalósításánál elkerülhetetlenül szükséges korrekciókról lemondjunk, és vállaljuk a hibák, tévedések országos elkövetésének kockázatát? Mindez kétségtelenül rávilágít arra a szemléleti gátra, amely a kísérletet nem veszi komolyan, csak "úri passzió"-nak tekinti.

#### \* *Kommunikációs zavarok*

A kommunikációs zavarok egy része arra vezethető vissza, hogy az *azonos nyelvet beszélők nem egy nyelvet beszélnek*. Ennek oka lehet

tájékozatlanság, de sokkal inkább elzárkózás a régi fogalmi kategóriák újjal való helyettesítésétől. *Nem a közös szótár hiányzik, hanem a közös gondolkodásmód.* Enélkül viszont nem lehet, vagy csak igen alacsony szinten lehet kommunikálni.

A kommunikációs zavarok más része a PHARE Programok esetén a tényleges idegennyelvi tudás hiányából ered. A PHARE programoknál angol a munkanyelv, s köztudott, hogy a szakemberek között igen alacsony arányt képvisel az angol nyelvet /bármely nyugati nyelvet/ beszélők aránya. *"Amit nem tudok megérteni, az gyanússá válik."* Jobb, ha nem is foglalkozom vele, vagy szidom inkább. Sajnálatos dolog, hogy ez a nézet meglehetősen elterjedt országunkban!

#### \* *Önelégültség, hiúsági tényezők*

Változtatni csak akkor és csak úgy lehet, ha elemzés tárgyává tesszük a meglévőt. Az elemzés lényege, hogy a jelen gyakorlat azon elemeit keressük meg, amelyek változtatása hozzájárulhat egy jobb gyakorlat kialakításához. Elég gyakori és váratlan meglepetést okozott a program megvalósítóinak, hogy a problémák megfogalmazása egyéni hiúságot sértett és ezért szembenállást vont maga után.

Nagyon elszigetelt jelenség még a mai Magyarországon, hogy a tevékenységeket maguk az "elkövetők" kísérik folyamatosan figyelemmel és értékeli. Ez a fejlett nyugat-európai országokban megszokott gyakorlat, nálunk azonban védekező mechanizmusok folyamatos működtetése folytán nem tud kibontakozni.

Gátolja a kibontakozást az önelégültség jelensége is, és mivel sokan valóban túl vannak terhelve munkával, a *mennyiséget akaratlanul is minőségként érzékelik.* Személyes támadásnak érzik, ha az elemzés végeredménye egy olyan következtetés, hogy a gyakorlat valamely elemét tekintve változásra van szükség. Ily módon a PHARE programok egyike-másika előbb vagy utóbb első számú közellenségé válik.

#### **A naposabb oldal**

A regionális program megvalósításának eddigi eredményeit mind az Európai Unió magyar delegációja, mind az EU brüsszeli bizottsága a magyarországi PHARE programok között

kiemelkedőnek minősítette. Köszönet illeti a KTM Hivatalának vezetőjét és szakembereit illetve a két érintett megye intézményeinek szakembereit, akik az eredmények elérésében fontos szerepet játszottak.

\* A Területfejlesztési és -rendezési Törvény előkészítésében ugyan közvetlenül nem vettünk részt, de annak tartalmi fejlesztése érdekében több olyan alapozó anyagot készítettünk, amelynek szerepe lehet a törvényelőkészítés véglegesítésében. Több tapasztalt külföldi szakértő csoport közreműködésével elemző tanulmány készült jelenlegi területpolitikánkról, melyre építve született meg az a stratégiai tanulmány, melyet Fehér Könyvnek nevezünk.

\* A társmisztériumok érintett szakemberei közötti együttműködés javulásához jelentős mértékben járultak hozzá a közös műhelymunkák. Alkalmat kínáltak a résztvevőknek arra, hogy az álláspontok megvitatásán túl - hivatali szerepükből kilépve - törekedjenek az álláspontok közelítésére.

\* Az iroda által lebonyolított tanfolyamokon - térségfejlesztés- és nyelvoktatás, menedzsment-együttműködés témákban - minisztériumi és megyei szakemberek vettek részt. Külföldi tanulmányutakat szerveztünk azokba az európai országokba, ahol mód nyílhat azok mintáértékű területpolitikai gyakorlatának megismerésére (16 tanulmányút, 148 résztvevő).

\* Külső szakemberek bevonásával elkészült a Területfejlesztési Alap jövőbeni működését felvázoló koncepció, alapot adva annak decentralizáltabb működtetéséhez.

\* A program által kiemelt két megyében 1994-ben fejlesztési közalapítványok jöttek létre, keretet adva a megyék területfejlesztési tanácsai és területfejlesztési ügynökségei működésének. Az ügynökségek két évi működési költségét a PHARE program és a megyei források együtt biztosítják.

\* Lezajlott a PHARE Kísérleti Program Alap Pályázat első és második fordulója. A támogatott projektumok közül néhány már a megvalósítás fázisánál tart.

Mindkét megyében elkészült a megye területfejlesztési stratégiája. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében ezen az alapon van esély az acélipari régiók gazdasági struktúra-átalakítására irányuló támogatás elérésére.

\* Hírlevél és nemzetközi szakirodalmi szemle jelenik meg rendszeresen a Falu Város Régió c. szakmai folyóiratban.

\* A településszövetségek számára meghirdetett pályázatok országos méretekben mozgósították a kialakuló településszövetségeket. Negyven településszövetség nyert PHARE támogatást 1,8 mECU összegben. A településszövetségek térségmenedzserei részére képzési programokat szerveztünk és újabbak előkészítése folyik.

Ma százkilencven településszövetséget tartunk számon az országban. Adataik számítógépes nyilvántartása megtörtént, az adatbázis

felhasználására program áll rendelkezésre. A településszövetségek részére 250 résztvevővel a fejlődési perspektívákat elemző konferenciát szervezett irodánk.

*A felsorolt eredmények a kifejtett nehézségek közepette születtek. A kritikai észrevételek a jövőbeli PHARE programok még eredményesebb megvalósítását szolgálhatják. Az eredmények körébe értve a tudatformáló hatást, amelyet a jövő bizonyára felszínre fog hozni.*