

TÉRSÉGI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK:

EGYEDI KIHÍVÁSOK - KÖZÖS MEGOLDÁSOK

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

KIFESZ

Térségi együttműködések:
egyedi kihívások – közös megoldások

Helyi gazdaságfejlesztési műhelytanulmányok

Sorozatszerkesztő:
Varga Ágnes

ISSN 3094-3450

Térségi együttműködések:
egyedi kihívások – közös megoldások

Helyi gazdaságfejlesztési műhelytanulmányok

II.

Szerkesztette:
Varga Ágnes – Farkas Zsuzsanna

Budapesti Corvinus Egyetem
Kis-térség Fejlesztők Szakmai Egyesület
Budapest, 2026

Szerkesztő: **Varga Ágnes – Farkas Zsuzsanna**

Szerzők:

Bálint Csaba *kutató*
Társadalomkutatási Osztály, Agrárközgazdasági Intézet

Bárdosi Ádám *fejlesztéspolitikai szakértő*
Burst Nonprofit Kft.

Farkas Zsuzsanna *főosztályvezető*
Vidék- és Településfejlesztési Minisztérium

Halinka Péter *területfejlesztési szakértő*
Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.

Kiss Márta *tudományos főmunkatárs*
Társadalomtudományi Kutatóközpont, Eötvös Loránd Tudományegyetem

Magócs Krisztina *vezető szakértő*
Társadalomkutatási Osztály, Agrárközgazdasági Intézet

Nagy Gábor *alelnök*
Kis-térség Fejlesztők Szakmai Egyesület

Polgár András *területfejlesztési szakértő*
Vidék- és Településfejlesztési Minisztérium

Rácz Katalin *igazgató*
Fenntarthatósági Kutatások Igazgatóság, Agrárközgazdasági Intézet

Varga Ágnes *tanszékvezető egyetemi docens*
Gazdaságföldrajz és Városfejlesztés Tanszék, Budapesti Corvinus Egyetem

A Budapesti Corvinus Egyetem szerzőként közreműködő hallgatói

gazdálkodási és menedzsment BSc: **Bánki Bálint, Molnár Máté, Ocskó Eszter**
nemzetközi gazdálkodás BSc: **Parádi Lenke, Ráduly Vanda, Szakács Linda**
nemzetközi tanulmányok BA: **Bójás Bence, Mihálovits Zsófia**
vállalkozásfejlesztés MSc: **Csillag Dorina**

Olvasószerkesztő, tördelés: **Jeney László**

© Szerzők, 2026. Ez a kiadvány a CC BY4.0 licenc alatt áll.

ISBN 978-615-136-001-9 (nyomtatott), **ISBN 978-615-136-002-6** (on-line)

Tartalom

I. Bevezetés 15

II. Elméleti és szakpolitikai keret 21
II.1. Helyalapú fejlesztés: a térségi különbségekből kiinduló megközelítés . 21
II.2. Az együttműködés hozzáadott értéke: közös funkciók és közös kapacitások 22
II.3. A megfelelő térségi lépték: a funkciótól a területig 23
II.4. Intézményesülés, kormányzás és fejlődési pályák 24
II.5. Reziliencia, hozzáférés és új sérülékenységek 25
II.6. A szakpolitikai környezet szerepe 26

III. Térségek közötti együttműködések nemzetközi jó gyakorlatai 31
III.1. Turizmusra és helyi élménygazdaságra épülő együttműködések 33
III.1.1. Dél-Tirol – a kisvállalkozásoktól a térségi gazdasági kapacitásig .. 33
III.1.2. Culinary Heritage / Regional Matkultur Skåne – a hálózattól a működő térségi élelmiszerpiacig 39
III.2. Helyi gazdasági és ellátásilánc-alapú együttműködések – Food Station, Betuwe, Hollandia 47
III.3. Vállalkozásfejlesztési és foglalkoztatási együttműködések 55
III.3.1. BoraBeirã – amikor egy bezárt vasútállomás új helyi funkciók központjává válik 55
III.3.2. 4H Entrepreneurship – amikor a helyi szükségletből munkalehetőség lesz 63
III.3.3. El Hueco – amikor a hiányzó kapacitás maga az összekapcsolás .. 71
III.4. Szolgáltatási, kapacitásmegosztási és intézményi együttműködések .. 79
III.4.1. Talent School – amikor a térségi munkaerő-utánpótlás már az iskolában elkezdődik 79
III.4.2. Francia megyei műszaki ügynökségek – amikor a szakértelem közös térségi infrastruktúrává válik 87

IV. Térségek közötti együttműködések hazai jó gyakorlatai. 95
IV.1. Turizmusra és helyi élménygazdaságra épülő együttműködések..... 97
IV.1.1. Kamra-túra Homokháti Gazdaudvar Hálózat 97
IV.1.2. Zala-völgyi Nyitott Porták Hálózata 105
IV.2. Helyi gazdasági és ellátásilánc-alapú együttműködések 113
IV.2.1. A Cargonomia és a Zsámboki Biokert város–vidék együttműködése 113
IV.2.2. A Nyíregyházi Kosárközösség mint térségi piacépítő együttműködés..... 121
IV.2.3. Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék védjegy.....131
IV.2.4. A Szekszárd Palack mint borvidéki önszabályozási és együttműködési modell 139
IV.3. Szolgáltatási és kapacitásmegosztási együttműködések – Sásdi Szociális Társulás 149
IV.4. Határon átnyúló együttműködések – Bodrog–Tisza–Latorca Európai Területi Társulás (BOTILA ETT) 157
IV.5. Fenntarthatósági és adatalapú együttműködések.....165
IV.5.1. Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió – Magyarország első okos térségi együttműködése.....165
IV.5.2. Tiszamente Energiaközösség Nonprofit Kft. – az energetikai beruházásoktól a közös energiarendszerig 175

V. Tanulságok és szakpolitikai ajánlások 183
V.1. Mit mutatnak együtt az esetek? 183
V.2. Keresztmetszeti tanulságok.....184
V.2.1. Az együttműködés hozzáadott értéke a közösen létrehozott kapacitás.....184
V.2.2. A megfelelő térségi léptéket a közösen kezelt funkció határozza meg 185
V.2.3. A koordináció maga is fejlesztési infrastruktúra.....187
V.2.4. Az együttműködéseknek fejlődési pályájuk van 188
V.2.5. Az együttműködés növelheti a rezilienciát és a hozzáférést, de új függőségeket is teremthet 189
V.2.6. Nem modelleket, hanem működési logikákat érdemes adaptálni .190
V.3. Szakpolitikai ajánlások 191
V.4. Záró gondolat.....193

Köszöntők

Budapesti Corvinus Egyetem



Varga Ágnes
tanszékvezető, Gazdaságföldrajz és Városfejlesztés Tanszék



Jámbor Attila
intézetvezető, Fenntartható Fejlődés Intézet



Bartus Tamás
rektorhelyettes, Budapesti Corvinus Egyetem

Tisztelt Olvasó!

A Budapesti Corvinus Egyetem számára kiemelten fontos, hogy a tudományos tudás ne csupán az akadémiai közösségen belül hasznosuljon, hanem hozzájáruljon a gazdasági és társadalmi kihívások megértéséhez, valamint a megoldások kialakításához. Az egyetem egyik meghatározó feladata, hogy hidat képezzen a tudományos világ, a szakpolitikai döntéshozatal és a gyakorlati élet szereplői között. A *Helyi Gazdaságfejlesztési Műhelytanulmányok* sorozat Térségi együttműködések című kötete ennek a törekvésnek kézzelfogható megvalósulása: a gyakorlati tapasztalatokat tudományos igényességgel rendszerezi, miközben olyan tanulságokat fogalmaz meg, amelyek a szakpolitikai gondolkodás és a helyi fejlesztési gyakorlat számára egyaránt hasznosíthatók.

A térségi együttműködések kérdése a fenntartható fejlődés szempontjából különösen aktuális. A gazdasági, társadalmi és környezeti kihívások egyre összetettebbek, miközben az ezek kezeléséhez szükséges erőforrások sok esetben szűkösek és egyenlőtlenül oszlanak meg. Ahogyan a kötet esettanulmányai is rámutatnak, számos térségben a gazdasági tevékenységek hosszú távú fenntarthatósága, az alapvető szolgáltatások biztosítása vagy akár a helyi életminőség megőrzése is nehezen képzelhető el az érintett szereplők együttműködése nélkül. A közös cselekvés lehetővé teszi az erőforrások hatékonyabb felhasználását, a hiányzó kapacitások közös megteremtését és olyan megoldások kialakítását, amelyekre az egyes szereplők önállóan nem lennének képesek.

A fenntarthatóság ebben az összefüggésben nem pusztán a meglévő erőforrások megőrzését jelenti, hanem annak a képességnek a kialakítását is, amely révén a helyi közösségek hosszú távon képesek

alakítani saját jövőjüket. Az együttműködések nemcsak gazdasági előnyöket teremthetnek, hanem erősíthetik a bizalmat, a társadalmi kapcsolatokat, a közös felelősségvállalást és a helyi szereplők cselekvőképességét is. Ezek a tényezők a fenntartható fejlődés kevésbé látványos, mégis nélkülözhetetlen feltételei.

Mindez szorosan kapcsolódik a helyi és térségi reziliencia kérdéséhez is. Egy térség ellenálló és megújuló képességét nem kizárólag a rendelkezésére álló gazdasági erőforrások vagy intézményi kapacitások határozzák meg, hanem az is, hogy szereplői mennyire képesek egymással kapcsolatot teremteni, tudásukat és erőforrásaikat megosztani, valamint a változó körülményekre közösen válaszokat találni. Az együttműködések így nem csupán a válsághelyzetek kezelésének eszközei, hanem a hosszú távú alkalmazkodás, a megújulás és az új fejlődési lehetőségek megteremtésének alapjai is lehetnek.

A kötet különös értékét abban látjuk, hogy nem elvont modellekből indul ki, hanem valós kezdeményezéseken keresztül mutatja be az együttműködések lehetőségeit, feltételeit és nehézségeit. Az esettanulmányok arra is emlékeztetnek, hogy nincsenek mindenütt egyformán alkalmazható megoldások: a sikeres együttműködések a helyi adottságokra, a szereplők közötti kapcsolatokra és a közösen felismert érdekekre épülnek. Éppen ezért a tapasztalatok megismerése, összehasonlítása és tudományos feldolgozása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az egyedi kezdeményezésekből szélesebb körben is hasznosítható tudás szülessen.

Egyetemünk szerepét ebben a folyamatban nem kizárólag a tudományos eredmények előállításában és közvetítésében látjuk. Kutatási és oktatási tevékenységünkkel, szakmai partnerségeinkkel és a különböző szereplőket összekapcsoló kezdeményezéseinkkel magunk is hozzá kívánunk járulni új együttműködések létrejöttéhez. A tudomány feladata nem ér véget a problémák feltárásánál: fontosnak tartjuk, hogy a kutatási eredmények a közös gondolkodás, a döntéshozatal és a gyakorlati cselekvés részévé váljanak. A Local Resilience Kutatóközpont tevékenysége és jelen kötet is ezt a szemléletet képviseli.

Bízunk abban, hogy a kötet nemcsak új ismeretekkel gazdagítja olvasóit, hanem további szakmai párbeszédeket, kutatásokat és gyakorlati együttműködéseket is ösztönöz. Meggyőződésünk, hogy a fenntartható és reziliens térségek jövője nem kizárólag az egyes szereplők teljesítményén, hanem azon is múlik, hogy képesek-e tudásukat, erőforrásaikat és kezdeményezéseiket közös cselekvéssé formálni.

Kis-térség Fejlesztők Szakmai Egyesület



NÉMETH NÁNDOR
elnök,
Kis-térség Fejlesztők Szakmai Egyesület

A vidékfejlesztésről szóló szakmai diskurzusokban teljes természetességgel beszélünk együttműködésekről, az együttműködés iránti igényünkről – sőt hajlamosak vagyunk a lokális térben megjelenő társadalmi, gazdasági, környezeti problémák meglétét, kialakulását, megoldatlanságát az együttműködés hiányára visszavezetni. Ha közzé tennénk egy vidékfejlesztési kiáltványt, jó eséllyel írnánk bele a „Működjetek együtt!" jelszavát. De valójában sosem gondolunk bele abba, hogy mit is jelentpontosan az együttműködés, és mi lehet benne olyan nehéz, ami miatt olyan ritkán jön létre, hogy a mai napig kuriózumként tekintünk azokra az esetekre, fejlesztési programokra, amelyekben sarokkőként fellelhető.

Olyasvalami ez, mit pályázati felhívásokkal vagy egyéb támogatási formákkal aligha lehet létrehozni. „Legyen a felhívásban együttműködési kényszer" – szokták gondolni a támogatási konstrukciók kiötlői, de olybá tűnik, a kényszerrel létrehozott együttműködés rendszer-szinten kényszeredett is marad, ritkán alakulnak ki stabil és tartós kapcsolatok.

A valódi együttműködéshez igazából legalább három dolgok kell: tudás, bizalom és alázat. Tudás arról, hogy a vidékfejlesztés tárgykörébe tartozó problémákat nem tudja egy-egy szervezet orvosolni, mert ezek kialakulása mögött komplex folyamatok állnak. Olyan folyamatok, amelyeket nem lehet csak társadalmi, vagy csak gazdasági, vagy kizárólag környezeti szempontok alapján értékelni, sem javítani a problémákon. A bizalom már egy sokkal kevésbé mérhető és előre jelezhető ismérv, de az könnyen belátható, hogy a vidékfejlesztésben résztvevő emberek, szervezetek a saját helyi beágyazottságukat, megítélésüket teszik kockára minden beavatkozással, nem veszíthetik el az ott élők beléjük vetett bizalmát, így vélhetően olyan emberekkel, szervezetekkel hajlandó együttműködni egy fejlesztési folyamatban, akik iránt ugyanez a bizalmuk megvan. A bizalom legjobb alapköve talán a közérdek: a vidéki térségek összetett problémáinak kezelését azoknak a kezébe tesszük le őszinte bizalommal, akiknél azt látjuk, azt érezzük, hogy valóban értünk dolgoznak. És talán innen eredeztethető a harmadik szempont, az alázat. Versengő világban élünk, ahol a verseny alapérték, a

másik legyőzése pedig piedesztálra emelt pozitívum. A jópéldaként számon tartott fejlesztési programokban ugyanakkor azt láthatjuk, hogy mindig van bennük egy lényegi motívum, ami azt mutatja, hogy azért működik az adott program, mert a létrehozói, működtetői nem maguknak akarták a sikert, hanem mindannyiunknak.

A megfelelő mélységű szakmai és szervezeti ismeretek remélhetőleg rendelkezésre állnak Magyarországon ahhoz, hogy meg tudjuk fogalmazni a szükséges fejlesztési irányokat, és mindenki felismerje a maga érdekeit az együttműködésre. Arra szükséges nagyon figyelnünk, hogy ez az érdek bizalommal és alázattal is párosuljon, hogy az együttműködéseink stabil alapját jelentsék a közös jövőnknek.

Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége



GYERGYÁK FERENC
főtitkár,
Települési Önkormányzatok
Országos Szövetsége (TÖOSZ)

A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége számára a helyi önkormányzatok érdekképviselete mellett küldetés, hogy elősegítse mind a kormányzattal, mind a gazdasági élet szereplőivel együttműködve mindazon feltételek megteremtését a települési önkormányzatok részére, amelyek biztosítják a települések fejlődését, gazdasági és népességmegtartó erejének megőrzését és lehetőség szerinti növelését, a társadalmi, gazdasági és környezeti szempontok érvényesülését. Célunk, hogy településeink ne csak lakható, hanem élhető települések legyenek.

Napjainkra már egyértelművé vált, hogy a helyi és térségi fejlesztésekhez elengedhetetlen a települési önkormányzatok együttműködése, az egyes közszolgáltatások és gazdaságfejlesztések mikrotérségi együttműködésen történő megvalósítása. Az adott térség természeti, környezeti, gazdasági, humánerőforrási stb. jellemzői determinálják a helyi és térségi gazdaságfejlesztés kitörési pontjait, esetenként átlépve a járási, megyei közigazgatási határokat.

Az együttműködésre nem adható egységes, mindenkire alkalmazható recept. De az egyes településeken megvalósuló jó gyakorlatokból, esetenként kudarcokból tanulva, az adott település sajátosságaira adaptálva megvalósíthatók olyan projektek, gazdaságélénkítő fejlesztések, amelyek a helyi társadalom tagjainak jólétét mozdítja elő. A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége éppen ezért működteti Magyarországon 2008 óta az Európa Tanács Helyi és Regionális Demokrácia Szakértői Központja együttműködésével a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programot. A Program célja a legjobb önkormányzati gyakorlatok feltérképezése, és megismertetése az ország más önkormányzataival, kormányzati szervezetekkel és a nemzetközi szakmai közélettel is.

Jelen tanulmánykötetben szereplő esettanulmányok is hasonló célt szolgálnak és jól prezentálják, hogy a települési önállóság és identitás megtartása mellett a jövő az együttműködéssé, amely egyszerre feltételez nyitottságot és bizalmat a partnerségek kialakításában.

Biztatom a Tisztelt Olvasót az e kötetben lévő esettanulmányok tanulmányozására és az azokban foglaltak hasznosítására munkájuk során.

Magyar Faluszövetség



SZABÓ GELLÉRT
elnök,
Magyar Faluszövetség
polgármester, Szentkirály

Mint a mesében: a szegény ember három fia közül a legkisebbnek sikerül csak a három próbát kiállni, s ezzel elnyerni a király leányának kezét és a fele királyságot.

Egyáltalán nem mondható, hogy mesés állapotban lennének széles e Haza települései, az ott élő tanyasi-falusi gazdálkodók, szervezetek, önkormányzatok. A kihívások, más szóval próbatételek, nap mint nap jelentkeznek, és egyáltalán nem biztos, hogy minden alkalommal bele tudunk bújni a szerencsés legkisebb fiú bőrébe, sikerre juttatva minden próbálkozást. A kötetben bemutatott példákból azonban olyan láng-lelkek buzgóságára és áldozatkészségére ismerhetünk, akikben volt kellő merészség ahhoz, hogy saját és közösségük sorsának jobbra fordításáról álmodni merjenek. Az álom aztán, mint a jó talajba hullott mag kicsírázott, szárba szökkent és termést hoz. A felhozott kezdeményezések megálmodói néhány kivételtől eltekintve névtelenek. Ám az önkormányzatok, magánszemélyek, cégek, tudás- és képzésközpontok szövedékeként létrejött közösségek megtartó ereje érezhető, ennek tudata pedig lelkesítő, és új próbák kiállására sarkall. A láthatatlan emberi kapcsolatokból fakadó nagyon is szembetűnő, sőt gyönyörködtető közös eredmény egy-egy helyi termék, vagy szolgáltatás formájában, elégedett vevők arcán, a törődés biztonságát érzők mosolyában, a mesék világába emelheti lelkünket.

Örvendetes a hazai példák sorba szedése, nem kevésbé a határainkon átnyúlóan létrejött és értékeiben gyarapodó közösségek megismertetése.

Különös jelentőséget ad a kötet megjelenésének egyrészt a Hazánk társadalmi-gazdasági megújulásának éppen zajló folyamata, melynek során roppant nagy szükségünk van követhető mintákra. Olyan gyakorlatok megismerésére, amikből ötletet meríthetnek más térségek is helyi együttműködések elindítására, például a Szent István Vidékfejlesztési Program keretében.

Ennek csak növeli jelentőségét, egyben ki is szélesíti a lehetőségek horizontját az Európai Bizottság új stratégiája a „helyben maradási jog” (right to stay) megfogalmazásával és fejlesztéspolitikai célok eléréséhez igazodási ponttá

emelésével. Ezt a jogot azonban a gyakorlatban érvényre juttatni helyettünk senki nem fogja.

Nem tudhatjuk, vajon a következő uniós költségvetési ciklus hozza-e el Magyarország vidékfejlesztésének aranykorát. Ígéretes kezdeményezések már vannak, remények szövődnek. A kötet szerzői is megtették a maguk hozzájárulását kutatási eredményeik közreadásával.

Rajtunk se múljon a közös siker: együtt gondolkodásra és településünk-térségünk boldogítására fel!

I. Bevezetés

Varga Ágnes

A térségi együttműködések felértékelődése a helyi gazdaságfejlesztésben

A helyi gazdaságfejlesztés hagyományosan egy-egy település, közigazgatási egység vagy jól körülhatárolható fejlesztési terület adottságaiból indul ki. A gazdaság és a mindennapi élet tényleges térbeli szerveződése azonban ritkán igazodik pontosan ezekhez a határokhoz. A munkavállalás, a szolgáltatások igénybevétele, az oktatás, a kereskedelem, a vállalkozások beszállítói kapcsolatai, a turizmus, a természeti erőforrások használata vagy éppen a környezeti problémák kezelése több települést és gyakran több közigazgatási térséget kapcsol össze. A lakóhely, a munkahely, a szolgáltatások és a gazdasági kapcsolatok terei ezért nem feltétlenül esnek egybe (OECD 2020; Territorial Agenda 2030 2020).

A település ettől nem veszti el jelentőségét. Továbbra is a helyi közösségek, az önkormányzati feladatellátás, a helyi identitás és számos gazdasági döntés elsődleges tere. Egy település azonban egymagában gyakran nem rendelkezik azzal a piaccal, szakértelemmel, intézményi kapacitással vagy gazdasági léptékkel, amely bizonyos funkciók fenntartható megszervezéséhez szükséges. Különösen a kisebb települések esetében fordulhat elő, hogy egy szolgáltatás, szakértői kapacitás, értékesítési rendszer vagy fejlesztési funkció önálló fenntartása túl költséges, miközben több település vagy szereplő közösen már elérheti a működéshez szükséges méretet.

A térségi együttműködés jelentősége ezért nem pusztán abból fakad, hogy a társadalmi és gazdasági folyamatok átlépik a közigazgatási határokat. Ennél alapvetőbb kérdés, hogy mely problémák kezeléséhez és mely funkciók fenntartásához kevés az egyes szereplők önálló kapacitása.

A hiányzó kapacitás sokféle lehet. Egy térségben rendelkezésre állhatnak jó minőségű termékek, miközben nincs közös piacépítési és értékesítési rendszer. Lehetnek működő vállalkozások, de hiányozhat az innovációhoz, nemzetköziesítéshez vagy termékfejlesztéshez szükséges közös szakmai háttér. Egy kistelepülés önkormányzata rendelkezhet formális döntési autonómiával, miközben a ritkán szükséges, magas szintű mérnöki, jogi vagy projektfejlesztési tudást önállóan nem tudja fenntartani. Egy szolgáltatás helyben maradhat, miközben szakmai vezetése és helyettesítési kapacitása csak több település együttműködésével biztosítható. Másutt a fizikai infrastruktúra, a digitális rendszer, a fogyasztói kereslet vagy éppen a fiatalok vállalkozói és pályaorientációs lehetőségeinek megszervezése válik közös térségi feladattá.

Ebből a nézőpontból a térségi együttműködés nem önmagában fejlesztési cél. Nem attól válik értékessé, hogy több település, intézmény vagy vállalkozás formálisan kapcsolatba kerül egymással. Egy közösen benyújtott pályázat, együttműködési megállapodás vagy hálózati tagság még nem hoz létre új térségi működést. Az együttműködés akkor válik gazdasági vagy társadalmi szempontból lényegessé, ha olyan funkciót szervez meg, olyan hozzáférést biztosít vagy olyan közös kapacitást hoz létre, amely az egyes szereplők számára külön-külön nem, vagy csak lényegesen nagyobb költséggel lenne elérhető. A *II. fejezet* is hangsúlyozza, hogy az együttműködés nem minden helyzetben magasabb rendű megoldás az önálló cselekvésnél, és a formális partnerség még nem bizonyít tényleges területi koordinációt.

A kötet központi kérdése ezért a következőképpen fogalmazható meg:
Mit képes létrehozni a térségi együttműködés, amit az egyes szereplők önállóan nem, vagy csak korlátozottan tudnának megteremteni?

Az esettanulmányok alapján erre nincs egyetlen válasz. Az együttműködés eredménye lehet közös piac, feldolgozó- vagy kísérleti infrastruktúra, szakértői háttér, közösen fenntartott szolgáltatás, minőségbiztosítási rendszer, digitális platform, térségi márka, humánkapacitás-fejlesztés, közös energiamenedzsment vagy a különálló szereplőket összekötő integrátori funkció. Egyes együttműködések elsősorban a kritikus méretet teremtik meg, mások a hozzáférést javítják, megint mások olyan kapcsolatokat szerveznek működő rendszerré, amelyek korábban csak elszigetelten voltak jelen.

A kérdés időszerűségét a fejlesztéspolitikai környezet változása is adja. Az Európai Bizottság 2025 júliusában benyújtott javaslata a 2028–2034-es időszakra a kohéziós és a vidékfejlesztési források jelentős részét nemzeti és regionális partnerségi tervekbe vonná össze. A tárgyalások 2026-ban is folytak, és nyitott kérdés, milyen garanciák maradnak az új rendszerben a LEADER/CLLD-típusú helyi fejlesztésre és a térségi együttműködések támogatására (European Parliamentary Research Service 2026). Ebben a helyzetben különösen fontos megérteni, mit hoznak létre ténylegesen a térségi együttműködések, és milyen feltételek mellett működnek.

A térség nem feltétlenül előre adott

A közösen kezelt probléma és a létrehozandó funkció azt is befolyásolja, milyen térbeli léptékben érdemes az együttműködést megszervezni. A fejlesztés szempontjából releváns tér nem minden esetben esik egybe a közigazgatási területtel, és ugyanaz a település feladatonként más-más kapcsolatrendszerhez tartozhat; ezt a kérdést a *II.3. alfejezet* részletesen tárgyalja.

Ez különösen fontos a városhiányos és aprófalvas térségekben. Itt gyakran nincs olyan központ, amely valamennyi gazdasági és szolgáltatási funkciót magába sűríti. A különböző települések eltérő szerepeket tölthetnek be, és a működés alapját éppen a közöttük kialakuló feladat- és erőforrás-megosztás jelentheti. Ugyanez igaz a város–vidék kapcsolatokra, amelyek nem írhatók le

egyszerűen egy központ és annak függő hátországa viszonyaként, valamint a határ menti térségekre, ahol az államhatár jogi és közigazgatási választóvonal, de a gazdasági, társadalmi és környezeti kapcsolatokat nem vágja el szükségképpen.

A kötet ezért a térségi együttműködés tág értelmezését alkalmazza. Ide sorolja a szomszédos települések közös szolgáltatásszervezését, a város és vidéki környezetének együttműködését, a helyi értékláncok és termelői hálózatok szervezését, a mikrotérségi kapacitásmegosztást, a nem szomszédos térségek közötti tudás- és tapasztalatcserét, valamint a határon átnyúló intézményi együttműködéseket is. Ami összeköti ezeket, az nem azonos szervezeti forma vagy területi lépték, hanem az, hogy a résztvevők valamely közös probléma, erőforrás, funkció vagy fejlesztési cél mentén lépnek túl elkülönült működésükön.

Nem modellek, hanem működési logikák

A kötetben bemutatott eseteket ezért nem másolható modellekként kezeljük. A dél-tiroli gazdaságszervezési rendszer, a holland megosztott élelmiszeripari infrastruktúra, egy francia önkormányzati szakértői szolgáltatás, egy finn ifjúsági vállalkozási program vagy egy magyar kosárközösség nem emelhető át változtatás nélkül más térségi környezetbe. Kialakulásukat a helyi gazdasági szerkezet, az intézményi előzmények, a rendelkezésre álló szereplők, a korábbi együttműködések, a szabályozási környezet és a történeti fejlődési pálya egyaránt alakítja.

A továbbvihető elem ezért elsősorban nem a látható szervezeti forma, hanem a mögötte álló működési logika. Milyen problémára született a megoldás? Milyen korábban hiányzó funkciót hozott létre? Milyen erőforrásokat kapcsol össze? Ki vállalja a koordinációt? Milyen feltételek között válhat tartóssá? Hol vannak a növekedés, az intézményesülés vagy a közös működés korlátai? A helyalapú megközelítésből is az következik, hogy a térségek közötti tanulás során nem a szervezeti forma egyszerű átvételére, hanem a mögötte álló funkciók és feltételek megértésére van szükség.

Ez egyben azt is jelenti, hogy a „jó gyakorlat" fogalmát óvatosan használjuk. Egy működő példa nem azért értékes, mert minden elemében követendő, hanem mert láthatóvá tesz egy problémamegoldási mechanizmust, annak feltételeivel, eredményeivel és sérülékenységeivel együtt.

A kötet felépítése és elemzési kérdései

Az esettanulmányok egységes szerkezetben, öt kérdés mentén mutatják be az együttműködéseket: a kiinduló problémát, a létrehozott közös kapacitást, a működési modellt, az eredményeket és korlátokat, valamint a továbbvihető működési logikát. A kérdések elméleti hátterét a *II. fejezet* végén található elemzési keret foglalja össze. Minden esettanulmányt két keretes összefoglaló zár: a *Továbbvihető megoldások* a gyakorlati tanulságokat, a *Rendszerszintű következtetések* a szakpolitikai üzenetet emeli ki.

A *III. fejezet* nyolc nemzetközi, a *IV. fejezet* tíz hazai esetet mutat be. A két fejezet részben azonos tematikus csoportokat használ: mindkettőben szerepelnek

turizmusra és helyi élménygazdaságra épülő, helyi gazdasági és ellátásilánc-alapú, valamint szolgáltatási és kapacitásmegosztási együttműködések; a nemzetközi esetek között ezek mellett vállalkozásfejlesztési és foglalkoztatási, a hazaiak között határon átnyúló, illetve fenntarthatósági és adatalapú együttműködések is megjelennek. Így az olvasó egy-egy témán belül a nemzetközi és a hazai példákat is egymás mellé teheti.

A következő fejezet ezekhez a kérdésekhez ad elméleti és szakpolitikai értelmezési keretet. A nemzetközi és hazai esettanulmányok ezt követően különböző térségtípusokban és ágazati környezetekben mutatják meg az együttműködés eltérő működési logikáit. A kötet záró fejezete már nem az egyes eseteket értékeli külön-külön, hanem azok keresztmetszeti összevetésével azonosítja a visszatérő mintázatokat, és ezekből vezet le szakpolitikai következtetéseket és ajánlásokat. A rövid *VI. fejezet* a kötet fő üzeneteit foglalja össze azok számára, akik gyors áttekintést keresnek.

OLVASÓI ÚTMUTATÓ

Problémák és kereshető megoldási logikák

Az esettanulmányok nem kész recepteket kínálnak, hanem eltérő helyzetekben kipróbált működési logikákat mutatnak be. Az alábbi áttekintés abban segít, hogy az olvasó saját fejlesztési problémájából kiindulva megtalálja azokat az eseteket, amelyek hasonló kapacitáshiányra, koordinációs problémára vagy térségi kihívásra adnak választ. Egy probléma több esethez is elvezethet, és ugyanaz az eset többféle kérdés szempontjából is tanulságos lehet. A cél ezért nem egy-egy megoldás lemásolása, hanem annak felismerése, hogy az adott helyzetben milyen közös funkció vagy kapacitás megszervezése viheti előre a helyi gazdaságot vagy a térség működését.

ha a kiinduló probléma…	ezt a működési logikát keressük	kapcsolódó esetek – mire érdemes figyelni?
a helyi vállalkozások túl kicsik ahhoz, hogy önállóan professzionális piacépítési, innovációs vagy szakmai kapacitást tartsanak fenn	megosztott gazdaságfejlesztési és szakmai kapacitás	Dél-Tirol; El Hueco: a kérdés az, mely funkciókat érdemes az egyedi vállalkozás helyett térségi szinten megszervezni, illetve ki képes a különálló erőforrásokat tartósan összekapcsolni
sok helyi termék és szereplő van, de ezek nem állnak össze működő, rendszeres piaccá	piacszervezés és tranzakciós infrastruktúra	Culinary Heritage / Regional Matkultur Skåne; Nyíregyházi Kosárközösség; Kamra-túra: a hálózatépítés után a rendelés, aggregáció, logisztika, információ és értékesítés megszervezése kerül előtérbe
van helyi termelői kínálat és fogyasztói igény, de a kettő nehezen talál egymásra	kereslet-összeszervezés és közvetítés	Nyíregyházi Kosárközösség; Cargonomia és Zsámboki Biokert: a közvetítő rendszer a szétszórt keresletet és kínálatot rendszeres, kiszámítható kapcsolattá szervezi

ha a kiinduló probléma...	ezt a működési logikát keressük	kapcsolódó esetek – mire érdemes figyelni?
egy új termék vagy vállalkozási modell kipróbálásához túl nagy induló beruházásra lenne szükség	megosztott kísérleti és termelési infrastruktúra	Food Station, Betuwe: a közös infrastruktúra csökkentheti a belépési kockázatot, miközben az üzleti felelősség a vállalkozónál marad
a térségben vannak erőforrások, intézmények és jó ötletek, mégsem kapcsolódnak össze működő fejlesztési rendszerré	integrátori és ökoszisztéma-szervező kapacitás	El Hueco; Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió: itt maga a kapcsolódás megszervezése a hiányzó funkció: tudás, finanszírozás, intézmények, vállalkozások és piacok összekötése
egy kistelepülés vagy kis intézmény nem tud minden szükséges szakértelmet önállóan fenntartani	megosztott szakértői és intézményi háttér	Francia ATD-modell; Sásdi Szociális Társulás: nem az a kérdés, hogyan legyen mindenhol saját szakember, hanem hogyan legyen a szükséges tudás tartósan hozzáférhető
a szolgáltatást helyben kell biztosítani, de az önálló települési szakmai háttér túl kicsi vagy sérülékeny	közös szakmai vezetés és rugalmas szolgáltatási tér	Sásdi Szociális Társulás: a vezetési, adminisztratív és helyettesítési kapacitás térségi szinten szervezhető úgy, hogy az ellátás helyben marad
a fiatalok kevéssé ismerik a helyi gazdasági lehetőségeket, vagy kevés a hagyományos álláshely	korai humánkapacitás-fejlesztés és vállalkozói tanulás	Talent School; 4H Entrepreneurship: a helyi gazdaság megismerése és a kis léptékű vállalkozási tapasztalat már jóval a munkaerőpiacra lépés előtt fejlesztési erőforrássá válhat
a népességfogyással együtt alapvető közösségi, oktatási vagy gazdasági funkciók is eltűnnek	a helyi cselekvőképességet fenntartó alapfunkciók újjászervezése	BoraBeirã: nem minden zsugorodást kell visszafordítani; azt kell felismerni, mely funkciók elvesztése gyorsítja tovább a leépülést, és hol reális ezek újraszervezése
van közös térségi név, márka vagy jelzés, de kevés gazdasági és intézményi tartalom kapcsolódik hozzá	közös minőség és reputáció kormányzása	Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék; Szekszárd Palack / Szekszárd Kör: a közös jel akkor válik fejlesztési eszközzé, ha minőségi szabályok, ellenőrzés, tanulás és gazdasági kapcsolatok állnak mögötte
a szereplők már együttműködnek, de az eredeti közös funkció idővel elveszíti jelentőségét	a közös funkciók időszakos újradefiniálása	Kamra-túra; Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió: egy hálózat tartóssága nem azt jelenti, hogy mindig ugyanazt kell csinálnia; a tagok fejlődésével a közös feladatoknak is változniuk kell
a működő gazdasági vagy társadalmi kapcsolatok nem követik a program- vagy közigazgatási határokat	funkcionális térségi szervezés	Zala-völgyi Nyitott Porták; Cargonomia és Zsámboki Biokert; BOTILA ETT: a releváns térségi léptéket a tényleges kapcsolatokból és a közösen kezelt funkcióból érdemes levezetni

ha a kiinduló probléma...	ezt a működési logikát keressük	kapcsolódó esetek – mire érdemes figyelni?
az államhatár szétszakít egy gazdaságilag, társadalmilag vagy környezeti szempontból összetartozó térséget	tartós határon átnyúló koordináció	BOTILA ETT: a közös projektek mellett akkor indokolt az intézményesülés, ha a határon átnyúló funkciók tartós szervezési és koordinációs hátteret igényelnek
történtek energetikai beruházások, de azok egymástól elszigetelten működnek	közös energiagazdálkodási és adatkapacitás	Tiszamente Energiaközösség: az energetikai eszközök csak akkor alkotnak közös rendszert, ha a termelés, fogyasztás, mérés, elszámolás és döntéshozatal is összekapcsolódik
a működő kezdeményezés túlságosan függ néhány embertől, projektforrástól vagy önkéntes munkától	professzionalizáció és tartós koordináció	Nyíregyházi Kosárközösség; Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió; El Hueco: a kérdés az, mely működési funkciók igényelnek már fizetett, folyamatos szakmai kapacitást, és mely közösségi elemeket érdemes továbbra is részvételi alapon fenntartani

I.1. táblázat: A problémákhoz és működési logkákhoz kapcsolódó esetek
Megjegyzés: az áttekintés navigációs eszköz, nem tipológia. Ugyanaz az eset több problémához is kapcsolódhat, és egy adott térségben több működési logika kombinációjára is szükség lehet.
Forrás: a szerző összeállítása

Irodalomjegyzék

European Parliamentary Research Service (2026): National and regional partnership plans, European territorial cooperation and EU facility 2028–2034 – EPRS Briefing – Brussels: European Parliament

OECD (2020): Delineating Functional Areas in All Territories – OECD Territorial Reviews – Paris: OECD Publishing – https://doi.org/10.1787/07970966-en

Territorial Agenda 2030 (2020): A Future for All Places – Informal Meeting of Ministers Responsible for Spatial Planning, Territorial Development and/or Territorial Cohesion

II. Elméleti és szakpolitikai keret

Varga Ágnes

Hogyan értelmezzük a térségi együttműködéseket?

A térségi együttműködések nem alkotnak egységes fejlesztési modellt. Más problémára ad választ egy közösen fenntartott szociális szolgáltatás, egy termelői hálózat, egy város–vidék élelmiszer-rendszer, egy határon átnyúló intézmény vagy egy térségi vállalkozásfejlesztési ökoszisztéma. Közös elemük ugyanakkor, hogy a fejlesztés valamely funkciója túllép az egyedi szereplő vagy közigazgatási egység működési keretén.

Értelmezésükhöz ezért nem egyetlen elméleti megközelítés, hanem több, egymást kiegészítő nézőpont szükséges. A helyalapú fejlesztés arra irányítja a figyelmet, hogy a problémák és lehetőségek térben differenciáltak; a funkcionális térbeliség arra, hogy a megfelelő területi lépték nem vezethető le automatikusan az adminisztratív határokból; a fejlődési pályák szemlélete arra, hogy az együttműködések meglévő intézményi és társadalmi előzményekből nőnek ki; a reziliencia és a területi kohézió pedig azt segít megérteni, milyen alkalmazkodási és hozzáférési következményei vannak a közös működésnek. A többszintű kormányzás és a területi szakpolitikai eszközök mindehhez annak keretét adják, hogyan kapcsolható össze a helyi kezdeményezés, a térségi koordináció és a magasabb szintű szakpolitika. A jelen fejezet ezeket nem egymástól elkülönült elméleti irányzatokként, hanem az esettanulmányok értelmezéséhez szükséges kérdések mentén kapcsolja össze.

II.1. Helyalapú fejlesztés: a térségi különbségekből kiinduló megközelítés

A helyalapú fejlesztés abból indul ki, hogy a gazdasági és társadalmi problémák nem azonos módon jelennek meg minden térségben. A településhálózat, a gazdasági szerkezet, az intézményi háttér, a helyi tudás, a társadalmi kapcsolatok és a külső piacokhoz való hozzáférés eltérései miatt azonos szakpolitikai eszközök is eltérő eredményeket hozhatnak. A fejlesztéspolitika feladata ezért nem egy univerzális modell területi alkalmazása, hanem a helyi erőforrások, korlátok, intézmények és kapcsolatok feltárása, majd ezekhez illeszkedő beavatkozások kialakítása (Barca et al. 2012).

A helyalapú megközelítés ugyanakkor nem azonos a helyi önellátással és nem jelent befelé fordulást. Egy térség fejlődése egyszerre függ belső erőforrásainak mozgósításától és attól, milyen külső tudáshoz, piachoz, finanszírozáshoz vagy szakértelemhez képes kapcsolódni. A helyben létrejövő gazdasági tevékenység lehet erősen beágyazott úgy is, hogy vevői, tudáspartnerei vagy finanszírozói részben a térségen kívül találhatók (Barca et al. 2012).

Ez az együttműködések szempontjából két következménnyel jár. Egyrészt nem szükséges minden erőforrást egyetlen településen létrehozni. Másrészt a külső kapcsolatok önmagukban sem elegendők: szükség van olyan helyi vagy térségi kapacitásra, amely képes ezeket az erőforrásokat a helyi szereplők számára hozzáférhetővé tenni.

A helyalapúság ezért nem a „minél helyibb" fejlesztés elve. Inkább annak kérdése, mely funkciókat célszerű helyben, melyeket térségi szinten, és melyeket külső kapcsolatokon keresztül biztosítani ahhoz, hogy a helyi szereplők cselekvőképessége növekedjen.

II.2. Az együttműködés hozzáadott értéke: közös funkciók és közös kapacitások

A térségi együttműködés értelmezésében célszerű különválasztani az együttműködés szervezeti formáját és azt a funkciót, amelyet a résztvevők közösen látnak el. Ugyanaz a funkció többféle szervezeti keretben is működhet, miközben azonos jogi vagy intézményi forma nagyon eltérő tartalmú együttműködéseket takarhat.

A kötetben közös kapacitásnak tekintjük azt az erőforrást, funkciót vagy működési képességet, amelyet több szereplő együtt hoz létre vagy tart fenn, és amelyhez külön-külön nem, vagy csak aránytalanul magas költséggel férnének hozzá. Ilyen lehet fizikai infrastruktúra, speciális szakértelem, piacépítési kapacitás, szervezett fogyasztói kereslet, logisztikai rendszer, digitális platform, szakmai koordináció, minőségbiztosítás, közösen kialakított intézményi tudás, de akár a térség humán kapacitása is, például a fiatalok vállalkozói és munkahelyi tapasztalata.

A közös kapacitás nem szükségszerűen jelenti közös tulajdon létrehozását. Egyes esetekben közösen fenntartott intézmény jön létre; máskor több önálló szervezet kapcsolja össze meglévő kapacitásait; megint másutt egy szereplő biztosít olyan szolgáltatást, amelyet a térség többi szereplője közösen finanszíroz vagy használ. A lényeg az, hogy a funkció elérhetősége már nem egyetlen szervezet saját erőforrásaitól függ.

Ez a szemlélet a kritikus méret fogalmát is átértelmezi. A kisvállalkozásoknak nem kell nagyobb vállalkozássá válniuk ahhoz, hogy professzionális marketinghez, innovációhoz vagy külpiaci kapacitáshoz férjenek hozzá. Egy kistelepülésnek sem szükséges valamennyi ritkán igényelt szakértőt saját állományában foglalkoztatnia. A szükséges méret nemcsak a szereplő növekedésével, hanem a funkció közös megszervezésével is létrehozható.

Ebből fontos fejlesztéspolitikai következmény adódik. A támogatás tárgya nem kizárólag egyedi vállalkozás, települési beruházás vagy intézmény lehet. Bizonyos helyzetekben maga a több szereplő számára hozzáférhető közös funkció jelenti azt az infrastruktúrát, amely a térség egészének cselekvőképességét növeli.

Az együttműködésnek ugyanakkor költségei is vannak. A közös működés egyeztetést, döntéshozatalt, szabályalkotást és ellenőrzést igényel, és minél több és minél eltérőbb szereplő vesz részt benne, annál nagyobbak lehetnek ezek a koordinációs és tranzakciós költségek. A közös erőforrásoknál megjelenhet a potyautas-probléma is: egyes szereplők a közös márka, a közös infrastruktúra vagy a közös szakértelem előnyeit úgy is élvezhetik, hogy kevesebbel járulnak hozzá a fenntartásukhoz. A kollektív cselekvés irodalma szerint a közös erőforrások tartós kezeléséhez ezért világos szabályokra, a hozzájárulások és az előnyök arányos megosztására, a résztvevők által is elfogadott ellenőrzésre és konfliktuskezelési módokra van szükség (Ostrom 1990). Az önkormányzatok közötti együttműködés kutatása hasonlóan arra mutat rá, hogy a szereplők akkor vállalják a közös működést, ha annak várható haszna meghaladja az egyeztetés és az önállóság részleges feladásának költségeit (Hulst – Montfort van 2007; Feiock 2013). Ebből következik, hogy az együttműködés nem minden helyzetben jobb megoldás az önálló cselekvésnél: azt érdemes közösen megszervezni, aminél a közös működés többlete nagyobb a vele járó költségnél.

II.3. A megfelelő térségi lépték: a funkciótól a területig

A térségi együttműködések területi kerete nem vezethető le automatikusan a közigazgatási beosztásból. A közigazgatási határok meghatározzák a hatáskörök, a demokratikus legitimáció, a közpénzek felhasználása és az adatgyűjtés jelentős részét, de a gazdasági és társadalmi folyamatok ettől eltérő térbeli rendszereket alakíthatnak ki (OECD 2020).

A funkcionális térség fogalma ezt a különbséget teszi láthatóvá. Területét nem valamely előzetesen rögzített közigazgatási határ, hanem a vizsgált kapcsolat rajzolja ki. Ugyanaz a település más funkcionális kapcsolatrendszerhez tartozhat a munkaerőpiac, az egészségügyi ellátás, az oktatás, a turizmus vagy valamely értéklánc alapján. A funkcionális terület ezért nem egy új általános közigazgatási szint, hanem problémafüggő elemzési és szervezési tér (OECD 2020; European Commission Joint Research Centre 2024).

A nagyobb városok környezetében a napi ingázási, szolgáltatási és gazdasági kapcsolatok viszonylag világos várostérséget rajzolhatnak ki. A városhiányos, aprófalvas térségekben azonban gyakran nincs egyetlen domináns központ. A különböző funkciók más-más településen koncentrálódhatnak, és a térség működése inkább több csomópont és megosztott szerep hálózatára épül. A mikrotérség ezért nem a várostérség

kicsinytett mása, hanem önálló térszerveződési forma lehet (European Commission Joint Research Centre 2024).

A város–vidék kapcsolatok esetében szintén fontos különbséget tenni a tényleges funkcionális tér és a tudatosan kialakított partnerség között. A város és környezete között létrejövő gazdasági, élelmiszer-, rekreációs, mobilitási vagy szolgáltatási kapcsolat nem mindig igényel közös formális intézményt, de működéséhez szükség lehet bizonyos funkciók összehangolására (OECD 2013).

Határ menti térségekben további intézményi réteg jelenik meg. Az államhatár elválaszthat olyan területeket, amelyek között erős gazdasági, környezeti vagy társadalmi kapcsolat működik. Ilyenkor az együttműködés feladata részben az, hogy a funkcionálisan összekapcsolódó tér számára a különböző nemzeti szabályozási és intézményi rendszereken átívelő koordinációt teremtsen (Territorial Agenda 2030 2020).

A megfelelő területi lépték meghatározásának ezért célszerű megfordítani a hagyományos logikáját. Nem először kell kijelölni a fejlesztési területet, majd azon belül együttműködési lehetőségeket keresni; először a közösen kezelendő funkciót és annak tényleges térbeli kapcsolatait érdemes feltárni.

II.4. Intézményesülés, kormányzás és fejlődési pályák

A térségi együttműködések nem statikus szervezeti konstrukciók. Kialakulásukat történeti előzmények, korábbi kapcsolatok, intézményi hagyományok és fejlesztési tapasztalatok formálják. Emiatt ugyanaz a szervezeti vagy finanszírozási eszköz eltérő térségekben eltérő működést eredményezhet (Martin – Sunley 2006).

Az együttműködés mélysége is különböző lehet. Az információcserében a szereplők elsősorban saját döntéseiket támogatják közös tudással. A koordináció már a tervek és tevékenységek egymáshoz igazítását jelenti. A közös projekt meghatározott időre erőforrásokat és feladatokat kapcsol össze. Az integrált területi program közös stratégiára és összehangolt beavatkozásokra épül, a közös intézmény pedig tartós szervezeti keretet hoz létre. Ezek azonban nem egy kötelező fejlődési sorrend állomásai. Nem minden hálózatnak kell intézménnyé válnia, és nem minden közös feladat indokol formális szervezetet (Hulst – Montfort van 2007).

Az intézményesülés nem az együttműködés sikerének végpontja. A közös feladat változhat, a résztvevők saját kapacitása fejlődhet, új technológia vagy új szabályozás jelenhet meg, és maga a növekedés is új szervezeti problémákat hozhat létre. Ami az induláskor megfelelően működött informális kapcsolatokkal és önkéntes munkával, egy későbbi szakaszban professzionális koordinációt kívánhat. Fordítva is igaz: egy korábban nélkülözhetetlen közös funkció jelentősége csökkenhet, ha a résztvevők közben saját kapacitásaikat megerősítették.

A térségi együttműködések ezért fejlődési pályát járnak be, amelyben jellemzően négy szakasz különíthető el: a kapcsolatépítés; a kísérletezés, ideértve a közös rendszer előkészítését és inkubációját; a formalizálódás és professzionalizálódás; végül az érett működés, amelyben a közös funkciók megújulnak, átalakulnak, vagy egy részük visszaszorul. A szakaszok nem feltétlenül követik egymást egyenes vonalban, de mindegyik eltérő szervezeti és finanszírozási igényeket teremt.

Ehhez kapcsolódik a koordináció szerepe is. Sok együttműködésben éppen az a hiányzó erőforrás, hogy nincs olyan szereplő vagy munkaszervezet, amely a különálló kapacitásokat összekapcsolja. A koordináció ilyenkor jóval több adminisztrációnál: információt gyűjt, szereplőket kapcsol össze, konfliktust kezel, fejlesztési lehetőséget azonosít, piacot szervez vagy szakértelemhez biztosít hozzáférést. Ha ez a funkció megszűnik, a korábban kialakított kapcsolatok részben fennmaradhatnak, de az új kezdeményezések létrehozásának képessége gyengülhet.

A koordináció mellett a szereplők közötti bizalom is az együttműködés alapfeltétele. A közös előzmények, a személyes ismeretség, a közös nyelv és értékrend csökkentik az egyeztetés költségeit, és lehetővé teszik, hogy a szereplők olyan kérdésekben is együttműködjenek, amelyeket szerződésekkel nehéz volna előre szabályozni. Ezt hangsúlyozza a gazdasági kapcsolatok társadalmi beágyazottságának irodalma, valamint a szereplők közötti közelség különböző – nemcsak földrajzi, hanem társadalmi, intézményi és szervezeti – formáit vizsgáló megközelítés is (Granovetter 1985; Boschma 2005). Utóbbi arra is figyelmeztet, hogy a túl szoros, zárt kapcsolatrendszer bezárkózáshoz vezethet, és megnehezítheti az új szereplők és az új tudás befogadását. A bizalom és a professzionális koordináció ezért egymást kiegészítő, de egymással nem helyettesíthető erőforrások: a bizalom életben tarthatja a kapcsolatokat, a koordináció viszont szükséges ahhoz, hogy azokból új közös cselekvés szülessen.

II.5. Reziliencia, hozzáférés és új sérülékenységek

A területi reziliencia a térségek azon képességére utal, hogy változások és sokkok mellett alapvető funkcióikat fenntartsák, alkalmazkodjanak az új körülményekhez, illetve szükség esetén működésüket átalakítsák. Ez nem mindig az eredeti állapot helyreállítását jelenti: bizonyos esetekben éppen új tevékenységek, intézményi megoldások és kapcsolatok létrehozása teszi lehetővé az alkalmazkodást (Martin 2012; Boschma 2015).

A térségi együttműködés többféleképpen járulhat hozzá ehhez. Megoszthatóvá teheti a tudást és az infrastruktúrát, helyettesítési lehetőséget teremthet, több szereplő között oszthatja meg a működéshez szükséges kompetenciát, vagy külső tudáshoz és piachoz nyithat hozzáférést.

Az együttműködés azonban nem azonos automatikusan a rezilienciával. Ha valamely közös funkció túlságosan egyetlen koordinátortól, intézménytől vagy finanszírozási forrástól függ, maga az

együttműködés is új sérülékenységet teremthet. A túlzott specializáció hatékony lehet, miközben csökkenti a helyettesíthetőséget. Egy közös szolgáltatás racionalizálhatja a működést, de növelheti a kisebb települések függőségét a központi szereplőtől. A reziliencia szempontjából ezért nem az együttműködések száma, hanem az általuk létrehozott rendszer alkalmazkodási képessége lényeges (Boschma 2015).

A területi kohézió ehhez a hozzáférés és a méltányosság kérdését kapcsolja. A közös szervezés lehetővé teheti, hogy kisebb települések vagy vállalkozások olyan szolgáltatáshoz, piachoz, szakértelemhez vagy infrastruktúrához férjenek hozzá, amelyet önállóan nem tudnának fenntartani. A nagyobb területi hatékonyság azonban nem jár automatikusan egyenlőbb hozzáféréssel. Egy szolgáltatás koncentrációja csökkentheti a költségeket, de növelheti az elérési időt; egy sikeres gazdasági hálózat teljesítménye növekedhet úgy is, hogy előnyei nem egyformán oszlanak meg a résztvevők között (Territorial Agenda 2030 2020).

A közös kapacitások értékelésekor ezért legalább három kérdést érdemes együttesen vizsgálni: létrejön-e korábban hiányzó funkció, növeli-e a szereplők tényleges hozzáférését ehhez a funkcióhoz, és közben milyen új függőségeket hoz létre.

II.6. A szakpolitikai környezet szerepe

A térségi együttműködést többféle szakpolitikai eszköz támogathatja, de ezek eltérő feladatra szolgálnak. A LEADER és a CLLD elsősorban részvételi helyi fejlesztési és kormányzási keretet biztosít; a Smart Village a vidéki közösségek problémamegoldó és innovációs képességét helyezi előtérbe; az integrált területi beruházás több beavatkozás és finanszírozási forrás területi összekapcsolására alkalmas; az Interreg együttműködési programokat finanszíroz; az európai területi társulás pedig tartós, jogi személyiséggel rendelkező határon átnyúló szervezeti formát biztosíthat. Az önkormányzati társulások és a gazdasági hálózatok további, nemzeti vagy ágazati keretek között működő megoldásokat jelentenek.

Ezeket nem célszerű egymással helyettesíthető eszközökként kezelni. Más kérdésre válaszol a közös stratégia, a részvételi döntéshozatal, az integrált finanszírozás, a kísérleti innováció és a tartós intézményi forma. Egy térségi fejlesztési folyamatban több eszköz egymásra is épülhet.

A hazai esetek működését emellett a magyar szabályozási és fejlesztéspolitikai környezet is meghatározza. Az önkormányzatok közötti tartós feladatellátás legfontosabb kerete a helyi önkormányzatokról szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény szerinti önkormányzati társulás és a közös önkormányzati hivatal; a kötetben a Sásdi Szociális Társulás és az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió működése is támaszkodik ezekre. A helyi fejlesztés egyik fő szervezeti és finanszírozási kerete a LEADER, amelynek helyi akciócsoportjai a Zala-völgyi és a Balaton-felvidéki esetben maguk is a térségi együttműködés szervezőivé váltak; a programozási időszakok közötti

területi átszervezések ugyanakkor a működő kapcsolatokat is érinthetik. A települési fejlesztések jelentős része a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program Plusz (TOP Plusz), illetve hazai programok, például a Magyar Falu Program keretében valósul meg, amelyek nagyrészt egyedi települési projektekre épülnek. Új szabályozási terület az energiaközösségeké, amelyek hazai jogi, műszaki és elszámolási keretei a Tiszamente esete szerint még formálódnak. A térségi együttműködések ezért gyakran több, egymástól függetlenül kialakított szabályozási és finanszírozási logika metszéspontjában működnek.

A szakpolitika szerepe azonban nem merül ki abban, hogy megfelelő programot kínál az együttműködések számára. Az általános szabályozás, a pályázati jogosultság, a finanszírozási küszöbök, a szolgáltatási előírások vagy a területi lehatárolások maguk is befolyásolják, hogy a szereplők képesek-e együttműködni. Egy rendszer ösztönözheti a közös kapacitások létrehozását, de arra is kényszerítheti a településeket, hogy egymással versengő, elkülönült projekteket hozzanak létre (OECD 2023).

Ebben az összefüggésben kap jelentőséget a rural proofing, illetve tágabban a területi érzékenység követelménye. Ennek lényege több annak ellenőrzésénél, hogy egy szakpolitika milyen hatással van a vidéki térségekre. A döntések kialakításában, végrehajtásában és értékelésében intézményesen figyelembe kell venni a különböző térségtípusok működési sajátosságait és a helyi-területi szereplők tapasztalatait (Atterton 2022; Finta 2025).

A rural proofing horizontális dimenziója az ágazatok közötti koordinációt, vertikális dimenziója a központi, területi és helyi szintek közötti kétirányú kapcsolatot jelenti. A térségi együttműködések szempontjából ehhez egy harmadik elem kapcsolódik: a területi horizontális kapcsolat, vagyis a települések, mikrotérségek, városi és vidéki szereplők, illetve más térségek közötti együttműködés. A területi érzékenység csak akkor képes a valós működést érzékelni, ha a szakpolitikai visszacsatolás nem kizárólag elkülönült települési álláspontokra, hanem a közöttük kialakuló kapcsolatokra és közösen azonosított problémákra is épül (Nordberg 2021).

A Smart Village megközelítés ezzel részben ellentétes irányból indul. A helyi közösségek innovációs és problémamegoldó képességére épít, de működéséhez magasabb szintű szabályozási, finanszírozási és tudáshálózati háttér szükséges. A két logika ezért kiegészítheti egymást: a helyi és térségi kísérletezés új megoldásokat hozhat létre, a területi érzékenység pedig lehetőséget teremthet arra, hogy ezek tapasztalatai visszakerüljenek a szakpolitikai tervezésbe (European Commission 2017; EU CAP Network 2023).

Az elméleti megközelítésekből öt olyan kérdés következik, amelyek mentén a kötet esettanulmányai összehasonlíthatók *(2.1. táblázat)*.

Az első kérdés a helyalapú megközelítésből *(II.1.)*, a második a közös kapacitás fogalmából *(II.2.)*, a harmadik az intézményesülés, a kormányzás

és a fejlődési pályák szemléletéből *(II.4.)*, a negyedik a reziliencia és a hozzáférés szempontjaiból *(II.5)*, az ötödik pedig a lépték és a szakpolitikai környezet kérdéseiből *(II.3 és II.6)* következik.

elemzési kérdés	esettanulmányokban vizsgált szempont
milyen probléma nem kezelhető megfelelően az egyedi szereplők szintjén?	kiinduló helyzet és térségi probléma
milyen új funkció vagy kapacitás jön létre az együttműködésben?	az együttműködés által létrehozott közös kapacitás
kik, milyen erőforrásokkal és milyen intézményi rendben működtetik?	működési modell, szerepmegosztás és erőforrások
milyen eredmények mellett milyen korlátok, függőségek és sérülékenységek jelennek meg?	eredmények, korlátok és sérülékenységek
mi vihető át más térségbe és milyen feltételekkel?	adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

II.1. táblázat: Az esetek elemzési kerete
Forrás: a szerző összeállítása

A keret nem feltételezi, hogy az együttműködések ugyanazon fejlődési pályát követik vagy azonos szervezeti formában működnek. Éppen az eltérések összevetése teszi lehetővé annak vizsgálatát, milyen esetekben, milyen léptékben és milyen intézményi feltételekkel képes a térségi együttműködés valódi többletkapacitást létrehozni. A kötet záró fejezete ezekre a keresztmetszeti összefüggésekre tér vissza.

Irodalomjegyzék

Atterton, J. (2022): Analytical Overview of Rural Proofing Approaches and Lessons Learned – ENRD Thematic Group on Rural Proofing – Background Paper

Barca, F. – McCann, P. – Rodríguez-Pose, A. (2012): The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches – Journal of Regional Science, 52. (1.): pp. 134–152. – https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x

Boschma, R. (2005): Proximity and innovation: a critical assessment. Regional Studies, 39. (1.): pp. 61–74.

Boschma, R. (2015): Towards an evolutionary perspective on regional resilience – Regional Studies, 49. (5.): pp. 733–751.

European Commission (2017): EU Action for Smart Villages – Brussels: European Commission

European Commission Joint Research Centre (2024): Defining Functional Rural Areas – JRC138561 – Luxembourg: Publications Office of the European Union

EU CAP Network (2023): Smart Village Corner – Brussels: European Union

Feiock, R. C. (2013): The institutional collective action framework. – Policy Studies Journal, 41. (3.): pp. 397–425.
Finta I. (2025): Rural proofing: egy új kormányzási eszköz kialakításának esélyei és feltételei Magyarországon – Tér és Társadalom, 39. (3.): pp. 3–29. – https://doi.org/10.17649/TET.39.3.3616
Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness – American Journal of Sociology, 91. (3.): pp. 481–510.
Hulst, R. – Montfort van, A. (eds.) (2007): Inter-Municipal Cooperation in Europe. Springer, Dordrecht.
Martin, R. (2012): Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks – Journal of Economic Geography, 12. (1.): pp. 1–32.
Martin, R. – Sunley, P. (2006): Path dependence and regional economic evolution – Journal of Economic Geography, 6. (4.): pp. 395–437.
Nordberg, K. (2021): Distributed rural proofing – an essential tool for the future of rural development? – Sociologia Ruralis, 61. (1.): pp. 141–162. – https://doi.org/10.1111/soru.12316
OECD (2013): Rural–Urban Partnerships: An Integrated Approach to Economic Development. OECD Publishing, Paris.
OECD (2020): Delineating Functional Areas in All Territories – OECD Territorial Reviews – Paris: OECD Publishing – https://doi.org/10.1787/07970966-en
OECD (2023): Recommendation of the Council on Regional Development Policy – Paris: OECD
Ostrom, E. (1990): Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action – Cambridge: University Press
Territorial Agenda 2030 (2020): A Future for All Places. – Informal Meeting of Ministers Responsible for Spatial Planning, Territorial Development and/or Territorial Cohesion

III. Térségek közötti együttműködések nemzetközi jó gyakorlatai

III.1. Turizmusra és helyi élménygazdaságra épülő együttműködések

III.1.1. Dél-Tirol – a kisvállalkozásoktól a térségi gazdasági kapacitásig

Farkas Zsuzsanna – Polgár András

Dél-Tirol térségi minőség- és gazdaságfejlesztési rendszere

Ha valaki ma végigutazik Dél-Tirol valamelyik kisebb völgyén, könnyen egységes, szinte magától működő gazdasági rendszer benyomását kaphatja. Almaültetvények, szőlők, családi gazdaságok, feldolgozók, panziók, éttermek és kézműves vállalkozások kapcsolódnak egymáshoz, miközben ugyanaz a Südtirol/Alto Adige név és vizuális világ jelenik meg a termékeken, a turisztikai szolgáltatásokban és a térségi kommunikációban. A látszat azonban csalóka: ez a rendszer nem spontán piaci fejlődés eredménye, hanem hosszú idő alatt kialakított intézményi és gazdaságszervezési együttműködésé.

Ennek sajátossága, hogy Dél-Tirol gazdasága továbbra is nagyrészt kis léptékű, önálló vállalkozásokra épül. A termelő termel, a borász bort készít, a szállásadó vendéget fogad, miközben számos olyan gazdasági funkció, amelyet ezek a szereplők külön-külön nem tudnának hatékonyan fenntartani, térségi szinten szerveződik meg. Ilyen a marketing, a nemzetköziesítés, az innováció, a minőségbiztosítás, az ágazatfejlesztés vagy a desztinációmenedzsment. A dél-tiroli modell egyik legfontosabb sajátossága ezért kevésbé az erős regionális márka, mint inkább az, hogy a kisvállalkozói szerkezetet olyan közösen fenntartott gazdasági infrastruktúra egészíti ki, amely a szükséges funkciók számára megteremti a kritikus méretet.

Ez a rendszer hosszú fejlődési folyamat során alakult ki. A South Tyrol Brand stratégiai kialakítása 2003-ban kezdődött, 2005-től egységes márkarendszer és használati szabályok kapcsolták össze a turizmust és a helyi termékeket, 2009-ben a dél-tiroli borok saját DOC-márkaeleme is bekerült a rendszerbe, 2024-ben pedig már a faipar számára is külön minőségi, fenntarthatósági és innovációs kritériumokat dolgoztak ki. A márkarendszer bővülése jól mutatja a modell fejlődését: a hangsúly fokozatosan elmozdult néhány karakteres helyi termék közös promóciójától a térség különböző gazdasági ágazatainak és képességeinek összehangolt fejlesztése felé.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Dél-Tirol gazdaságának jelentős része családi gazdaságokra, kis- és középvállalkozásokra, családi szálláshelyekre és helyi szolgáltatókra épül.

Ez változatos és erős helyi kötődésű kínálatot eredményez, ugyanakkor gazdaságszervezési korlátot is jelent. Egy kis almatermelő nem tud önállóan német vagy skandináv piacot építeni; egy családi sajtkészítő ritkán tart fenn saját nemzetközi marketing- és exportapparátust; egy húszszobás panzió nem finanszíroz globális desztinációkampányt; egy faipari kisvállalkozás pedig nehezen épít önálló innovációs és külpiaci kapacitást.

A hegyvidéki jelleg tovább erősíti ezeket a korlátokat. A gazdaságok gyakran kis méretűek, a termelési költségek magasabbak, a közlekedés és az áruszállítás nehezebb. A 2014–2020-as dél-tiroli vidékfejlesztési program a kis gazdaságméretet, a periférikus elhelyezkedést és a hegyi térségek elnéptelenedésének veszélyét is azonosította, és ezekre többek között a diverzifikáció, a falusi és fenntartható vidéki turizmus, a mikrovállalkozások, a helyi piacok, a rövid ellátási láncok és az együttműködések erősítésével reagált.

A dél-tiroli válasz lényege azonban nem az volt, hogy a kis szereplőket nagyvállalatokká növesszék. Ehelyett azokat a gazdasági funkciókat szervezték nagyobb, térségi léptékben, amelyeket az egyes vállalkozások önállóan nehezen tudnának megfelelő kapacitással fenntartani. A vállalkozások megtartják saját tevékenységüket, miközben a piackutatás, a nemzetközi marketing, a márkamenedzsment, az innovációs kapcsolatok, az ágazatfejlesztés vagy a desztinációfejlesztés egy része közös térségi kapacitássá válik.

Ez a logika a fejlesztéspolitikai kérdésfeltevést is megfordítja. Nem csupán azt vizsgálja, melyik vállalkozást érdemes támogatni, hanem azt is, melyek azok a gazdasági funkciók, amelyekre sok vállalkozásnak szüksége van, de amelyeket külön-külön egyikük sem tud gazdaságosan és megfelelő színvonalon biztosítani. Ha ezek a funkciók közösen szerveződnek meg, a fejlesztés tárgya az egyedi vállalkozás mellett a térségi gazdaság közös működési infrastruktúrája.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A dél-tiroli rendszerben a közös kapacitás több, egymásra épülő gazdasági funkcióból áll. A South Tyrol Brand ennek a szélesebb gazdaságszervezési rendszernek a legláthatóbb eleme: a térségi márka mellett minőségi és eredetszabályok, ágazatfejlesztés, turisztikai és piaci koordináció, innovációs kapcsolatok, vállalkozásfejlesztés és nemzetköziesítés is működik. Az IDM Südtirol jelenlegi stratégiai fókuszai között a márka mellett az üzlet- és ágazatfejlesztés, a nemzetköziesítés, a digitalizáció és a fenntarthatóság is megjelenik.

A gazdasági cél több dél-tiroli termék értékesítésénél: hanem a helyben létrehozott hozzáadott érték növelése és térségben tartása. Az alma például nemcsak nyers mezőgazdasági termék lehet, hanem válogatáshoz, tároláshoz, csomagoláshoz, feldolgozáshoz, ital- és gasztronómiai termékekhez, turisztikai élményhez, kereskedelemhez és exporthoz is kapcsolódhat. Hasonló logika érvényesül a bornál vagy az erdő-fa értékláncban. Minél több feldolgozási, szolgáltatási és piaci funkció marad helyben, annál több munkahely és jövedelem kapcsolódhat ugyanahhoz a térségi erőforráshoz.

A mezőgazdaság és a turizmus összekapcsolása ennek egyik fontos példája. A gazdálkodó nemcsak élelmiszert állít elő, hanem fenntartja azt a kultúrtájat is, amelyért a turista a térségbe érkezik. A szőlőhegy, az almaültetvény vagy a hegyi legelő egyszerre termelési tér és a turisztikai élmény része. A vidéki turizmus ezért több kiegészítő szolgáltatásnál: olyan gazdasági kapcsolatot teremt, amelyben a mezőgazdasági táj, a helyi termék, a vendéglátás és a térségi identitás egymás értékét erősíti.

A márka ebben a rendszerben nem kiindulópont, hanem szabályozott közös piaci felület. A South Tyrol Quality Seal használata eredet- és minőségi követelményekhez kötött, és az egyes termékcsoportokra eltérő szabályok vonatkoznak. A kozmetikai termékeknél például a fő aktív összetevő legalább 50 százalékának igazoltan dél-tiroli eredetűnek kell lennie, a faiparban pedig külön minőségi, fenntarthatósági és innovációs feltételeket vezettek be. A márka tehát nem automatikus tagsági jelvény, hanem a közösen vállalt minőség és eredet piaci ígérete.

A faipar 2024-es bekapcsolása különösen jól mutatja, hogy a modell túlnőtt a klasszikus helyitermék-programon. A hivatalos tájékoztatás szerint Dél-Tirol területének mintegy fele erdővel borított, a faipar hozzávetőleg 19 000 munkahelyhez, mintegy 1,7 milliárd euró gazdasági teljesítményhez és a térségi GDP 6,8 százalékához kapcsolódik. Az erdő-alapanyag-feldolgozás-szerkezetépítés-építőipar-design-innováció-export lánc azt mutatja meg, miként válhat egy helyi erőforrás egy teljes térségi ipari ökoszisztéma kiindulópontjává.

3. Működési modell és szerepmegosztás

A dél-tiroli rendszer egyik erőssége a szerepek viszonylag világos elkülönülése. A tartomány biztosítja a hosszú távú intézményi hátteret, meghatározza a stratégiai kereteket, szabályozási feladatokat lát el és részt vesz a közös gazdaságfejlesztési kapacitások finanszírozásában. A Bolzanói Kereskedelmi Kamara ezzel párhuzamosan a vállalkozói nézőpontot intézményesíti: gazdasági elemzéseket készít, és többek között a külpiacra jutást, a humánerőforrás-fejlesztést, a vállalkozásindítást, a generációváltást és az innovációt támogatja.

Az integrált térségi gazdaságfejlesztési feladatok meghatározó szereplője az IDM Südtirol, amelyben a tartomány 60, a Bolzanói Kereskedelmi Kamara 40 százalékos tulajdonosi részesedéssel rendelkezik. A szervezet tevékenysége a térségi termékek promóciójától és a desztinációmarketingen át az innovációig, az ágazatfejlesztésig és a nemzetköziesítésig terjed. Az intézményi modell maga is változik: 2025-ben az igazgatótanács átalakítása mellett egy hétfős stratégiai testület, az IDM Board jött létre, amely a stratégiai irányok és a hároméves program alakításában vesz részt.

A termelői szervezetek és konzorciumok az egyes termékpályák szakmai együttműködését szervezik, miközben a vállalkozások megtartják üzleti önállóságukat. A közszféra tehát nem veszi át a termelés, a vendéglátás vagy az értékesítés feladatait, hanem olyan közös intézményi és szakmai kapacitásokat tart fenn, amelyekhez a kisebb vállalkozások önállóan csak magas költséggel vagy egyáltalán nem férnének hozzá.

Éppen ez teszi különösen fontossá a professzionális koordinációt. A térségi piackutatás, kommunikáció, képzés, innovációs kapcsolatok vagy nemzetközi

piacépítés nem alkalmi feladat, ezért tartós működésük nem épülhet kizárólag önkéntes munkára vagy egymást követő projektekre. Az IDM mögött intézményes tulajdonosi és finanszírozási háttér áll, ami lehetővé teszi, hogy a fejlesztési logika ne egy-egy pályázati felhívásból induljon ki. Először a gazdasági problémát vagy a hiányzó funkciót azonosítják, majd ehhez választanak megfelelő eszközt. A támogatás ebben a rendszerben eszköz, nem maga a stratégia.

A rendszer közben egyszerre épít a térség gazdasági képességeire, a piaci keresletre és a hosszú távú térségi érdekekre. Nemcsak azt vizsgálja, mit képes Dél-Tirol hitelesen előállítani, hanem azt is, milyen termékért vagy szolgáltatásért fizet a piac, illetve mely gazdasági, táji és társadalmi értékeket kíván a térség hosszabb távon fenntartani. A modell ezért sem tisztán piacvezérelt, sem közigazgatás-vezérelt: intézményi keretet teremt a piaci működés és a térségi közérdek összehangolására.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A dél-tiroli modell legfontosabb eredménye nem egyetlen termék vagy ágazat sikere, hanem az, hogy az egymást kiegészítő gazdasági tevékenységek között tartós kapcsolatok alakultak ki. A turizmus piacot teremt a helyi termékek számára, a mezőgazdasági táj növeli a turisztikai kínálat értékét, a feldolgozás és a szolgáltatások pedig további hozzáadott értéket kapcsolnak a helyi erőforrásokhoz. A közös térségi funkciók így nem egy-egy szereplőt helyettesítenek, hanem a közöttük létrejövő gazdasági kapcsolatok hatékonyságát növelik.

A működés ugyanakkor folyamatos érdekegyeztetést is igényel. A termelő magasabb árat, a feldolgozó versenyképes alapanyagköltséget, a vendéglátó kiszámítható ellátást, a fogyasztó pedig megfelelő minőséget és hiteles eredetet vár. A környezeti és tájvédelmi szempontok további korlátokat állíthatnak a gazdasági hasznosítás elé. A közös intézményrendszer feladata ezért nem az érdekellentétek megszüntetése, hanem olyan keretek kialakítása, amelyek között ezek összeegyeztethetők.

A gazdasági siker emellett új kihívásokat is teremthet. A turizmus erősödése fokozhatja az infrastruktúra terhelését, növelheti a lakhatási nyomást és feszültséget teremthet a gazdasági hasznosítás, valamint a helyi karakter megőrzése között. A generációváltás szintén állandósult feladat: egy működő gazdasági rendszernek új vállalkozókat, technológiákat és gazdasági irányokat is be kell tudnia fogadni. A hosszú távú stabilitás ezért nem változatlanságot, hanem folyamatos alkalmazkodóképességet jelent.

A térségi funkciómegosztás egyben kölcsönös függéseket is kialakít. Ha a piackutatás, a nemzetköziesítés, a márkamenedzsment vagy az innováció részben közös kapacitássá válik, ezek működőképessége már nem egyetlen vállalkozás döntésétől függ. A közösen megszervezett gazdasági funkció ezért egyszerre jelent versenyelőnyt és tartós közös intézményi felelősséget.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A dél-tiroli modellből nem elsősorban a márkát vagy valamely konkrét szervezeti formát érdemes átvenni. A továbbvihető elem a térségi gazdasági

funkciómegosztás: a vállalkozások megtartják azokat a tevékenységeket, amelyeket hatékonyan maguk tudnak ellátni, miközben térségi szinten szervezik meg azokat a funkciókat, amelyek külön-külön túl költségesek, túl speciálisak vagy megfelelő minőségben csak nagyobb léptékben működtethetők.

Az adaptáció első lépése ezért egy térségi értéklánc- és funkciótérkép elkészítése lehet. Ennek során nemcsak azt érdemes feltárni, hol és mit termelnek, hanem azt is, hol történik a feldolgozás, ki végzi az értékesítést, hol keletkezik további hozzáadott érték, illetve hol találhatók a kapcsolódó logisztikai, turisztikai, képzési és fejlesztési kapacitások. Így válik láthatóvá, mely értéklánc-lépcsők és gazdasági funkciók szerveződnek jelenleg a térségen kívül.

Ha helyben termelik a gyümölcsöt, de máshol dolgozzák fel, a feldolgozás hozzáadott értéke máshol keletkezik. Ha jelentős a turistaforgalom, de a látogató alig találkozik helyi termékekkel és szolgáltatásokkal, a turisztikai kereslet csak részben kapcsolódik a helyi gazdasághoz. Ha a kitermelt fa feldolgozatlanul hagyja el a térséget, a későbbi ipari és szolgáltatási értéklánc-lépcsők máshol teremtenek jövedelmet és munkahelyet. A fejlesztési kérdés ezek után az lesz, mely hiányzó gazdasági funkciókat lehetne térségi szinten megszervezni.

Ez a gondolkodás nemcsak turisztikai vagy agrártérségekben alkalmazható. Élelmiszer-gazdasági, erdő- és faipari, tájgazdálkodási, energetikai vagy más helyi erőforrásokra épülő gazdasági rendszerekben ugyanez a kérdés tehető fel. A közös márka pedig csak a folyamat későbbi eleme: akkor van stabil gazdasági alapja, ha mögötte már valós minőség, piac és működő térségi kapacitások állnak.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A fejlesztés kiindulópontjaként érdemes feltárni a térségi értékláncokat, valamint azokat a gazdasági funkciókat, amelyek jelenleg hiányoznak vagy a térségen kívül szerveződnek.
- Érdemes elkülöníteni azokat a tevékenységeket, amelyeket a vállalkozások hatékonyan maguk tudnak ellátni, azoktól, amelyekhez térségi léptékben nagyobb méret, szakértelem vagy piaci erő szükséges.
- A közösen ellátott funkcióknak – például a piacépítésnek, nemzetköziesítésnek, innovációnak vagy ágazatfejlesztésnek – világos intézményi gazdára és tartós működési háttérre van szükségük.
- A közszféra feladata elsősorban nem a vállalkozói tevékenység átvétele, hanem annak biztosítása, hogy a kisebb szereplők is hozzáférjenek a közösen fenntartható szakmai és piaci kapacitásokhoz.
- A térségi márka akkor tud tartós gazdasági értéket közvetíteni, ha már létező minőségre, eredetre, működő gazdasági kapcsolatokra és közös szabályokra épül.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A dél-tiroli eset arra mutat rá, hogy a térségi gazdaságfejlesztés kapacitásai nem kizárólag vállalkozásokban és fizikai infrastruktúrában értelmezhetők.

Bizonyos, sok szereplő számára szükséges gazdasági funkciók – például a piacépítés, a nemzetköziesítés, az innovációs kapcsolatok vagy az ágazatfejlesztés – önálló térségi kapacitásként is megszervezhetők.

Ez fejlesztéspolitikai szempontból a támogatás tárgyát is átértelmezi. Nemcsak azt érdemes mérlegelni, mely vállalkozások vagy beruházások fejlesztése indokolt, hanem azt is, mely közösen biztosított funkciók növelhetik egyszerre sok kisebb vállalkozás cselekvőképességét és piaci lehetőségeit. A tartós térségi koordináció és szakmai kapacitás finanszírozása ebből a nézőpontból nem járulékos működési költség, hanem gazdaságfejlesztési beruházás.

A kritikus méret nem csak a vállalkozások növekedésével érhető el: a számukra szükséges gazdasági funkciók térségi szinten is megszervezhetők.

Irodalomjegyzék

Autonome Provinz Bozen – Südtirol (2014): Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum 2014–2020. – landwirtschaft.provinz.bz.it/de/bewertung-des-etwicklungsprogramms-fur-den-landlichen-raum-2014-2020

Handelskammer Bozen: Who We Are; Institute for Economic Research; Organizational Structure – https://www.handelskammer.bz.it

IDM Südtirol: Vision & Mission; Our Core Topics; Sector Development; Food Sector; Wood Sector – https://www.idm-suedtirol.com

Marke Südtirol: Our Principles; Brand Family; Brand Use; South Tyrol Seal of Quality – https://www.marke-suedtirol.it

III.1.2. Culinary Heritage / Regional Matkultur Skåne – a hálózattól a működő térségi élelmiszerpiacig

Farkas Zsuzsanna – Polgár András

Dél-Svédország gasztronómiai és gazdaságfejlesztési együttműködési rendszere

Skåne példája abból az egyszerűnek tűnő problémából indult ki, hogy egy térségnek lehet jó mezőgazdasága, sok helyi terméke, hagyományos vendéglője, farmboltja és vonzó tája, mindez mégsem áll össze automatikusan működő helyi gazdasággá. A gazda termel, a feldolgozó elkészíti a saját termékét, az étterem vendéget fogad, a turista pedig járja a vidéket – de ha közöttük nincsenek rendszeres kapcsolatok, a térség értékei nagyrészt egymás mellett maradnak.



III.1.2.1. ábra: Skåne termékeny mezőgazdasági térsége
Forrás: Regional Matkultur Skåne honlapja[1]

A Regional Culinary Heritage – mai nevén Culinary Heritage – 1995-ben indult Délkelet-Skånéban, a közeli dán Bornholm szigetével együttműködésben,

[1] https://www-static.regionalmatkulturskane.se/wp-content/uploads/2025/10/DJI_0016-2-2048x1535.jpg – 2026. 10. 29.

a Four Corners európai vidékfejlesztési együttműködés részeként. A kezdeményezés célja már ekkor az volt, hogy a helyi gazdákat, halászokat, élelmiszer-feldolgozókat, éttermeket és más szereplőket közös rendszerbe kapcsolja, és könnyebben felismerhetővé tegye a térséghez kötődő termékeket és gasztronómiai élményeket. Az együttműködés azóta jóval túlnőtt az eredeti projekten: a Culinary Heritage nemzetközi hálózattá fejlődött, 2021-től Európán kívülre is terjeszkedett, Skånéban pedig a regionális gasztronómiai örökségre épülő együttműködés Regional Matkultur Skåne néven működik tovább.

A skånei történet különlegessége azonban nem a hálózat hosszú élettartama vagy a közös gasztronómiai márka. A több évtizedes fejlődés azt is megmutatja, hogy a szereplők összekapcsolása még nem azonos egy működő piaccal. Amikor az alkalmi kapcsolatból rendszeres üzleti kapcsolat lesz, egészen más problémák kerülnek előtérbe: ki gyűjti össze a kínálatot, hol lehet rendelni, hogyan illeszthető össze sok kis termelő mennyisége a vendéglátók igényeivel, ki szervezi a szállítást, hogyan történik a számlázás, és hogyan biztosítható a kiszámítható ellátás? A skånei eset ezért egy együttműködés fejlődésének két különböző szakaszát is láthatóvá teszi.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Skåne Svédország legdélebbi és egyik meghatározó élelmiszertermelő térsége. Termékeny mezőgazdasági területei, tengerpartja, halászata, kertészeti és állattenyésztési hagyományai változatos élelmiszerkínálatot hoztak létre, amelyhez vidéki vendéglők, fogadók, farmboltok és erős helyi étkezési kultúra kapcsolódik. A kiinduló probléma tehát nem az volt, hogy kevés a helyi erőforrás vagy nincs mit értékesíteni. Inkább az, hogy a rendelkezésre álló értékek gazdaságilag és turisztikailag széttagoltan működtek.

Egy kistermelő számára önállóan nehéz szélesebb piacot építeni, turisztikai kínálatban megjelenni vagy több éttermet rendszeresen ellátni. A vendéglátó számára ugyanakkor a helyi alapanyag használata akkor is komoly szervezési terhet jelenthet, ha lenne rá kereslet: sok kis gazdasággal kell kapcsolatot tartania, különböző mennyiségeket, szállítási időpontokat és számlákat kezelnie. A földrajzi közelség tehát önmagában még nem teszi egyszerűvé a helyi beszerzést.

A turisták oldalán ugyanez információs problémaként jelenik meg. Nem mindig látható, mely üzletekben kapható valóban helyi termék, mely éttermek használnak térségi alapanyagokat, mely gazdaságok látogathatók, illetve mely ételek és termékek kapcsolódnak hitelesen Skånéhoz. A Culinary Heritage elsőként ezeket a hiányzó kapcsolatokat kezdte rendszerré szervezni.

Ehhez a térségi gondolkodást a turizmus működése is indokolta. A látogató nem közigazgatási határok szabta keretek között szervezi az útját. Egy településen ebédelhet, egy másikon vásárolhat helyi terméket, egy harmadikon szállhat meg, miközben egy negyedik település táji vagy kulturális attrakcióját keresi fel. Ami közigazgatási szempontból több különálló hely, az a látogató számára egyetlen térségi élmény lehet. A helyi élelmiszer-rendszer ezért kezdettől települési határokon túlmutató kínálatban gondolkodott.

2. Az első fejlődési szakasz: hálózat, közös megjelenés és térségi kínálat

A Culinary Heritage első fontos teljesítménye az volt, hogy a korábban külön működő szereplőket látható hálózatba kapcsolta. A gazdák és halászok biztosítják a helyi alapanyagokat, a feldolgozók ezekből magasabb hozzáadott értékű termékeket állítanak elő, az éttermek és vendéglők gasztronómiai élménnyé alakítják őket, a farmboltok közvetlen értékesítési lehetőséget kínálnak, a turisztikai szolgáltatók pedig a helyi élelmiszert a térségi élmény részévé teszik.



III.1.2.2. ábra: Helyben termesztett paradicsom – a skånei gasztronómia szezonális alapanyaga
Forrás: Regional Matkultur Skåne honlapja[2]

A vállalkozások közben megtartják önállóságukat. Nem egyetlen közös vállalkozásba olvadnak össze, hanem közös márka, minőségi elvek, kommunikáció, hálózati rendezvények, képzések és fejlesztési projektek kapcsolják őket egymáshoz. A gasztronómiai örökség ebben az értelemben több hagyományőrzésnél: a helyi alapanyagok, ételek, receptek és termelői történetek egy gazdaságilag hasznosítható térségi identitás elemeivé válhatnak.

[2] https://www-static.regionalmatkulturskane.se/wp-content/uploads/2026/08/IMG_20240818_093338_HDR-1542x2048.jpg – 2026. 10. 29.

Ennek gazdasági jelentősége is van. Ha egy helyi termék nem hagyja el azonnal a térséget, hanem helyi feldolgozóhoz, étteremhez, kereskedőhöz vagy turisztikai szolgáltatáshoz kapcsolódik, ugyanaz az alapanyag több egymást követő helyi gazdasági tranzakcióban vehet részt. A cél így kevésbé a helyi termékek mennyiségének növelése, mint inkább annak elérése, hogy a létrejövő hozzáadott érték minél nagyobb része a térségi gazdaságban áramoljon tovább.

A közös márka és kommunikáció ebben a szakaszban fontos eszköz: segít a fogyasztónak és a turistának eligazodni, a kisebb vállalkozásokat pedig olyan térségi kínálat részévé teszi, amelyet önállóan nehezen tudnának létrehozni. A skånei történet azonban éppen azért érdekes, mert nem áll meg ezen a ponton.

3. A második fejlődési szakasz: a hálózatból működő piac

Ahogy a termelők, vendéglátók és kereskedelmi szereplők közötti kapcsolatok rendszeresebbé válnak, a hálózat működésének problémái is megváltoznak. Már nem elsősorban azt kell megoldani, hogy a szereplők ismerjék egymást, hanem azt, hogy rendszeresen és gazdaságosan tudjanak egymással üzletet kötni.

Egy étteremnek előre kell látnia, milyen termékből milyen mennyiséget, milyen áron és milyen időpontban tud beszerezni. A kistermelő számára ugyanakkor az jelent problémát, hogy a kis rendeléseket gazdaságosan össze tudja gyűjteni, szállítani és adminisztrálni. Ha egy étterem tíz különböző gazdaságtól rendel, a „helyi" ellátási lánc akár nagyobb szervezési és logisztikai költséggel is járhat, mint egy hagyományos nagykereskedelmi beszerzés.

Ez a pont teszi a skånei példát különösen fontossá. A kapcsolatból csak akkor lesz működő piac, ha a tranzakció működéséhez szükséges infrastruktúra is létrejön. Ide tartozhat a közös rendelési rendszer, az aggregáció, a gyűjtőpont, a szállítás összehangolása, a digitális piactér, az információkezelés, a számlázás vagy más disztribúciós megoldás.

Ezt a problémát vitte tovább a Baltic Sea Food projekt, amely a balti-tengeri térségben rövid B2B élelmiszer-ellátási láncok üzleti és disztribúciós modelljeit fejlesztette. A cél az volt, hogy a helyi termelők termékei rendszeresebben és hatékonyabban jussanak el éttermekhez, üzletekhez és más üzleti vevőkhöz. A projekt végére 13 helyi élelmiszer-hálózat vagy disztribúciós szereplő adaptálta a kialakított B2B modellt, közülük 11 tényleges pilotként is tesztelte azt.

A tapasztalat fontos korrekciója annak az egyszerű elképzelésnek, hogy a rövid ellátási lánc automatikusan hatékonyabb, ha a termelő és a fogyasztó földrajzilag közel van egymáshoz. A sok kis termelő, sok kis rendelés és sok különálló szállítás éppen ellenkezőleg, jelentős tranzakciós költséget okozhat. A földrajzi közelséget ezért szervezeti közelséggel is ki kell egészíteni: olyan köztes megoldásokkal, amelyek összegyűjtik a kínálatot és a keresletet, csökkentik a szereplők közötti egyeztetési költséget és kiszámíthatóbbá teszik az üzleti kapcsolatot.

A koordináció szerepe ezzel szintén átalakul. A hálózat kezdeti szakaszában elsősorban szereplőket kapcsol össze, közös megjelenést és kommunikációt szervez. Egy érettebb rendszerben azonban már a piac működésének feltételeit is segítenie kell: információt szervezhet, üzleti kapcsolatokat építhet, fejlesztési projekteket indíthat, és közvetíthet a termelői kapacitások, valamint a vevői igények között.



III.1.2.3. ábra: Helyi alapanyagokból magas hozzáadott értékű gasztronómiai élmények
Forrás: Regional Matkultur Skåne honlapja[3]

A Culinary Heritage és a hozzá kapcsolódó fejlesztések történetük során európai strukturális és Interreg-forrásokra is támaszkodtak. Ezek akkor tudnak tartós gazdasági hatást teremteni, ha nem magukat a piaci tranzakciókat tartják fenn mesterségesen, hanem olyan közös infrastruktúrák kialakulását támogatják – például koordinációt, digitális rendszert, logisztikai modellt, képzést vagy értékesítési csatornát –, amelyek mellett később a tényleges termelésnek és kereskedelemnek piaci alapon is működnie kell.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A Culinary Heritage egyik legszembetűnőbb eredménye a tartósság. Az 1995-ben elindult kezdeményezés több mint harminc év elteltével is működik és továbbfejlődött, miközben a kezdeti gasztronómiai és hálózatépítési megközelítés újabb gazdaságszervezési problémák kezelésével egészült ki. A tartósság tehát itt nemcsak ugyanannak a szervezeti formának a fennmaradását jelenti, hanem azt is, hogy a rendszer képes volt működésének következő problémáira új válaszokat keresni.

A gazdasági és térségi hatások több szinten jelentkezhetnek. A helyi termékek láthatóbbá válhatnak, a kisebb vállalkozások új piacokat érhetnek el, a vendéglátóhelyek megkülönböztethetőbb kínálatot alakíthatnak ki, a gasztronómia pedig a turisztikai élmény és a térségi identitás részévé válhat. A helyben termelt alapanyagok feldolgozása, vendéglátási és turisztikai hasznosítása emellett lehetőséget teremt arra, hogy ugyanahhoz az erőforráshoz több helyi hozzáadottérték-lépcső kapcsolódjon.

[3] https://www-static.regionalmatkulturskane.se/wp-content/uploads/2025/10/DSC09096-2048x1366.jpg – 2026. 10. 29.

A rendszer működésének ugyanakkor éppen a tranzakciós oldalon vannak a legfontosabb korlátai. A kistermelő által biztosítható mennyiség nem mindig illeszkedik az éttermek és más üzleti vevők folyamatos, kiszámítható igényéhez. A szezonalitás miatt az elérhető kínálat időben változik, a sok kis termelési és fogyasztási pont pedig jelentős logisztikai költségeket generálhat. A rövid ellátási lánc ezért magától nem oldja meg a hatékonysági problémákat; bizonyos helyzetekben aggregációra és professzionális disztribúcióra is szükség lehet.

A közös minőségi megjelenés további felelősséget teremt. A fogyasztói bizalom a teljes hálózathoz kapcsolódhat, ezért a résztvevők minőségi teljesítménye egymásra is hat. A közös szabályok és a minőségi elvárások érvényesítése így nem csupán kommunikációs kérdés, hanem a piac működésének része.

A szereplők közötti bizalom szintén fontos, de ebben az esetben nem ez a fő tanulság. A bizalom értékét az adja, hogy lehetővé teszi a rendszeres gazdasági kapcsolatokat, miközben a hosszabb távú működéshez ezeket a kapcsolatokat szervezeti, logisztikai és üzleti megoldásokkal is alá kell támasztani. A személyes együttműködés nem helyettesíti a működési infrastruktúrát.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A skånei tapasztalat különösen olyan térségekben lehet releváns, ahol már rendelkezésre áll helyi termékbázis, vendéglátás, turisztikai kereslet és több egymást kiegészítő vállalkozás, a szereplők közötti gazdasági kapcsolatok azonban gyengék vagy alkalomszerűek. Ilyen helyzetben a fejlesztés első lépése nem mindig új termelési kapacitás vagy új turisztikai attrakció létrehozása. Először azt érdemes feltárni, hogyan kapcsolhatók össze a már működő szereplők.

Az együttműködés fejlődésével azonban megváltozik a fejlesztési feladat is. Amikor a hálózat már létrejött, külön kell vizsgálni, mi akadályozza a rendszeres gazdasági tranzakciókat. Van-e megfelelő információ a kínálatról? Össze lehet-e fogni több termelő termékeit? Tud-e egy vendéglátó egy helyen rendelni? Ki szervezi a szállítást? Hogyan történik az elszámolás? Mennyire kiszámítható a kínálat? Hol nő túl magasra az üzletkötés és a logisztika költsége?

Ez a második diagnózis már lényegesen különbözik a klasszikus hálózatépítéstől. A fejlesztési feladat itt nem újabb találkozók és közös kommunikáció szervezése, hanem azoknak a köztes funkcióknak a kialakítása, amelyek a kapcsolatokat rendszeres piaci működéssé tudják alakítani.

A modell ezért nem kizárólag Skånéban vagy kifejezetten gasztronómiai térségekben értelmezhető. Borvidékeken, gyümölcstermő térségekben, tó- és hegyvidékeken, nemzeti parkok környezetében vagy más, sok kis termelőre és szolgáltatóra épülő helyi gazdaságokban ugyanez a fejlődési probléma megjelenhet. A svéd szervezeti forma másolása helyett a fejlődési logikát érdemes továbbvinni:

meglévő értékek → szereplők összekapcsolása → közös térségi kínálat és piacépítés → rendszeres tranzakciók → tranzakciós és logisztikai infrastruktúra

Ebben a folyamatban a közszféra és a fejlesztési szervezetek szerepe sem feltétlenül az, hogy maguk váljanak kereskedővé vagy logisztikai vállalkozássá.

Sokkal inkább azoknak a közös megoldásoknak az előkészítésében és kialakításában lehet szerepük, amelyek csökkentik a sok kis szereplő közötti együttműködés költségeit, és lehetővé teszik, hogy a rendszer később üzleti alapon működjön.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A hálózatépítés után külön is fel kell tárni, milyen tranzakciós akadályok gátolják a rendszeres üzleti kapcsolatokat.
- A helyi élelmiszerpiac működéséhez a közös megjelenés mellett rendelési, aggregációs, logisztikai, információs és elszámolási megoldásokra is szükség lehet.
- A sok kis termelő és sok kis vevő közötti kapcsolatot érdemes úgy szervezni, hogy az üzletkötés és a szállítás költsége ne tegye versenyképtelenné a helyi beszerzést.
- A fejlesztési támogatás elsősorban az együttműködés működését lehetővé tevő közös infrastruktúrák kialakítását segítheti; magának a termelésnek és kereskedelemnek hosszabb távon piaci alapon kell működnie.
- Az együttműködés fejlődésével a koordináció feladata is változik: a kapcsolatépítéstől fokozatosan a piac működésének megszervezése felé mozdulhat el.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A skånei eset legfőbb tanulsága, hogy a hálózatosodás és a piac létrejötte két különböző fejlesztési szakasz. A közös identitás, márka és kapcsolatépítés képes láthatóvá tenni és összekapcsolni a helyi szereplőket, de ettől még nem válik automatikusan gazdaságossá és kiszámíthatóvá a közöttük zajló üzleti forgalom.

A térségi gazdaságfejlesztésnek ezért az együttműködés érettebb szakaszában már a tranzakciók költségeivel is foglalkoznia kell. A rendelés, az aggregáció, a logisztika, az információ és az elszámolás közös megszervezése olyan piaci infrastruktúrát teremthet, amely nélkül a sok kis szereplő közötti kapcsolat alkalmi marad, vagy túl költséges lesz ahhoz, hogy üzemszerűen fennmaradjon.

A térségi együttműködés akkor válik működő gazdasági rendszerré, amikor a kapcsolatokat tartós tranzakciós infrastruktúra is támogatja, azaz megteremti azokat a feltételeket is, amelyek között a szereplők ténylegesen üzletet tudnak kötni egymással.

Irodalomjegyzék

Baltic Sea Culinary: Baltic Sea Food Project – https://www.balticseaculinary.com/baltic-sea-food-project

Council of Europe: European Rural Heritage – Gastronomy: The Regional Culinary Heritage Network – https://rm.coe.int/090000168093e8b1
Culinary Heritage (2022): Skåne's Brochure for 2022 Ready! – https://www.culinaryheritage.net/post/sk%C3%A5ne-s-brochure-for-2022-ready
Culinary Heritage (2026a): About Culinary Heritage – https://www.culinaryheritage.net/about
Culinary Heritage (2026b): Culinary Heritage Network – https://www.culinaryheritage.net/network
Interreg Baltic Sea Region: Baltic Sea Food – https://interreg-baltic.eu/project/baltic-sea-food/
Interreg Baltic Sea Region: Interreg for Sustainable Food – Baltic Sea Food – https://interreg-baltic.eu/solutions/for-sustainable-food/
Jarossová, M. A. (2019): Slow Food and Culinary Heritage as European Activities to Promote Traditional and Regional Foods and Dishes – In: Trends and Challenges in the European Business Environment: Trade, International Business and Tourism, Proceedings of the 6th International Scientific Conference, pp. 170–178. – https://www.researchgate.net/publication/337649826_Slow_food_and_Culinary_Heritage_as_European_activities_to_promote_traditional_and_regional_foods_and_dishes
Olsson, V. et al.: Culinary Tourism – perspectives from the south Baltic region of Sweden – Kristianstad University Research Portal – https://researchportal.hkr.se/files/40968965/FULLTEXT02.pdf
Regional Matkultur Skåne (2025a): Din vägvisare till den skånska maten 2025/2026 – https://usercontent.one/wp/www.regionalmatkulturskane.se/wp-content/uploads/2025/10/Din-vagvisare-till-den-skanska-maten-2025.pdf
Regional Matkultur Skåne (2025b): Hyllar Skånes kulinariska arv – https://www.regionalmatkulturskane.se/celebrating-skanes-culinary-heritage/
Regional Matkultur Skåne (2026a): Hitta till våra medlemmar – https://www.regionalmatkulturskane.se/medlemmar/
Regional Matkultur Skåne (2026b): Om oss – https://www.regionalmatkulturskane.se/
Regional Matkultur Skåne (2026c): Regional Matkultur Skåne – för skånsk gastronomi – https://www.regionalmatkulturskane.se/
Salomonsson, K. (2002): The E-economy and the Culinary Heritage – Ethnologia Europaea 32. (2.): pp. 125–144. – https://pdfs.semanticscholar.org/a695/3b1d1e5d24ff5e662de384736db01cd5eada.pdf
Visit Skåne: 12 Amazing Farm Shops – https://visitskane.com/food-drinks/12-amazing-farm-shops
Visit Skåne: Food & Drink – https://visitskane.com/experiences/food-drink
Visit Skåne: Southeast Skåne – https://visitskane.com/cities-locations/southeast
Visit Skåne: Traditional Food and Inns in Skåne – https://visitskane.com/food-drinks/traditional-food-and-inns-skane

Felhasznált képek forrása:

Regional Matkultur Skåne: www.regionalmatkulturskane.se

III.2. Helyi gazdasági és ellátásilánc-alapú együttműködések – Food Station, Betuwe, Hollandia

Farkas Zsuzsanna – Polgár András

Helyi élelmiszer-feldolgozó, vállalkozásfejlesztési és tudásközpont, amikor a kísérletezés infrastruktúrája is megosztható

A hollandiai Betuwe évszázadok óta gyümölcstermesztő térség. Az ország középső részén fekvő folyóvidék tájképét és gazdaságát alma-, körte- és más gyümölcsültetvények határozzák meg. Első pillantásra ezért nehéz lenne olyan vidéki térségként tekinteni rá, ahol hiányoznak a gazdasági erőforrások: van termelési hagyomány, szaktudás, alapanyag és piac. A probléma inkább az volt, hogy mindez egyre kevésbé biztosított megfelelő jövedelmet és vonzó jövőképet azok számára, akik a térségben gazdálkodtak.



III.2.1. ábra: Food Station – a közösségi találkozások és vállalkozói együttműködések helyszíne
Forrás: EU CAP NETWORK honlapja[4]

Ebben a környezetben jött létre Culemborgban a Food Station, holland

[4] https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/styles/full_width_mobile_1080/public/2024-10/voedselstation-two-women-members.jpg.webp?itok=hSH9ox9l – 2026. 10. 29.

nevén Voedselstation. A kezdeményezés nem egyszerű feldolgozóüzem. Közös termelőhely, vállalkozói inkubációs és képzési környezet, innovációs és kísérleti tér, iroda és találkozóhely egyszerre. Saját megfogalmazásuk szerint egyfajta „factory without a boss", vagyis „gyár főnök nélkül": az élelmiszeripari vállalkozások nem egyetlen vállalat alkalmazottaiként dolgoznak benne, hanem önálló vállalkozásokként osztoznak bizonyos infrastruktúrákon és funkciókon.

A Food Station sajátos gazdaságfejlesztési jelentősége éppen ebben rejlik. Egy új élelmiszeripari termék vagy vállalkozási modell kipróbálása általában jelentős induló beruházást igényel: helyiségre, gépekre, technológiára, megfelelő higiéniai környezetre és szakértelemre van szükség még azelőtt, hogy kiderülne, van-e tényleges piac a termékre. A Food Station ennek a belépési kockázatnak egy részét csökkenti azzal, hogy nem minden vállalkozónak kell saját magának létrehoznia a kísérletezéshez és a termeléshez szükséges teljes infrastruktúrát.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Betuwe problémája nem a gyümölcstermesztés eltűnése volt. Éppen ellenkezőleg: az ágazat továbbra is a térség egyik fontos gazdasági alapját jelentette. Ugyanakkor a gyümölcstermelők mintegy fele küzdött azzal, hogy gazdaságilag megfelelő jövedelmet érjen el. A termékpályán ráadásul aszimmetrikus helyzet alakult ki: a termelők viselték az időjárási, termelési és egyre inkább klímakockázatok jelentős részét, miközben a nagykereskedelmi és kiskereskedelmi szereplők erősebb alkupozícióval rendelkeztek.

Ehhez társult a generációváltás problémája. Sok idősebb gazdálkodó számára bizonytalanná vált, ki viszi tovább a gazdaságot, miközben a fiatalok jelentős része tanulmányai miatt elhagyta a térséget, és sokan közülük nem tértek vissza. A hagyományos gyümölcstermesztés önmagában egyre kevésbé kínált számukra olyan életpályát, amely gazdaságilag biztonságosnak és szakmailag vonzónak tűnt. A mezőgazdaság zöld átállása közben újabb alkalmazkodási kényszert hozott: a természetközelibb és biodiverzitást támogató termelés irányába történő elmozdulás nemcsak technológiai, hanem üzleti modellváltást is igényelt.

A fejlesztési kérdés ezért már nem az volt, hogyan lehet ugyanazt a gyümölcsöt nagyobb mennyiségben megtermelni. Sokkal inkább az, hogyan lehet a meglévő termelési bázis körül új termékeket, feldolgozási tevékenységeket és vállalkozási modelleket létrehozni úgy, hogy azok kipróbálása ne igényeljen rögtön nagy és nehezen visszafordítható beruházást.

A Food Station kezdeményezése vállalkozói oldalról indult. Két, társadalmi és környezeti küldetéssel működő fiatal élelmiszeripari vállalkozás, a De Fruitmotor és a Roze Bunker került közös helyszínre Culemborgban, egy korábbi bútorgyár területén. A közös tér, az egymást kiegészítő tudás és a térségi gyümölcságazat problémái fokozatosan vezettek a Food Station létrehozásához. A szövetkezet a vizsgált időszakban tíz tagot, illetve termelőt fogott össze, és további bővülést tervezett.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A Food Station legfontosabb közös erőforrása a megosztott élelmiszeripari infrastruktúra. A központ közösen használható gyártókapacitást, irodát, kísérleti teret, valamint szabadtéri és közösségi területeket kapcsol össze. Így egy induló vagy új termékkel kísérletező vállalkozásnak nem kell rögtön az első lépésben saját teljes feldolgozókapacitást létrehoznia.

Ez lényegesen több egyszerű költségmegosztásnál. Egy új termék fejlesztése bizonytalan folyamat: nem lehet előre biztosan tudni, működik-e a receptúra, megfelelő-e a technológia, kialakul-e elegendő kereslet, vagy életképes lesz-e az üzleti modell. Ha mindennek kipróbálásához előbb saját gépsort és üzemet kell építeni, a kudarc költsége rendkívül magas. Közös infrastruktúrában viszont előbb lehet kísérletezni, és csak az életképesnek bizonyuló modell mögé kell nagyobb vállalkozói beruházást tenni.

A megosztott kapacitás emellett nem csak fizikai. A Food Station képzést, üzleti modellfejlesztést és innovációs környezetet is kapcsol a termelőhelyhez. A gazdálkodó vagy induló vállalkozó így a gépbérlésen túl olyan közegbe is kerül, ahol más vállalkozásokkal, szakemberekkel és tudásszereplőkkel találkozhat, visszajelzést kaphat, módosíthatja az ötletét, majd újra kipróbálhatja azt.



III.2.2. ábra: A közös feldolgozókapacitás a gyakorlati tudásmegosztás alapja is
Forrás: EU CAP NETWORK honlapja[5]

Ebben az értelemben az iroda és a közösségi tér sem mellékes. A hivatalos esetleírás szerint új ötletek és együttműködések gyakran a fiatal vállalkozók

[5] https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/styles/full_width_mobile_1080/public/2024-10/voedselstation-people-preparing-meals.jpg.webp?itok=OtUN6pMM – 2026. 10. 29.

közötti informális találkozásokból születnek, a szabadtéri területek pedig piacoknak, rendezvényeknek és pop-up vacsoráknak is helyet adnak. Vagyis a fizikai infrastruktúra egyszerre szolgálja a termelést és a tudásáramlást.

A központban különböző üzleti modellek jelennek meg. Így például a kombuchát előállító DeGrow Lab, a kávéellátási lánc társadalmi igazságosságával foglalkozó Betuwe's Bakkie és a Roze Bunker, amely többek között fölösleges gyümölcsből és friss fűszernövényekből készít koncentrátumokat. Utóbbi modelljében a mellékáramok hasznosítása, a rövidebb ellátási lánc, valamint a víz- és csomagolóanyag-felhasználás csökkentése is megjelenik.

Így a Food Station nem egyetlen technológiát vagy terméket támogat, hanem biztonságosabb belépési és kísérletezési környezetet teremt többféle vállalkozási modell számára.

3. Működési modell és szerepmegosztás

A Food Station nem önkormányzati beruházásként indult, amelyhez később próbáltak vállalkozásokat keresni. A kezdeményező magot maguk a gazdasági szereplők adták, az önkormányzatok és más intézményi partnerek pedig fokozatosan kapcsolódtak a folyamathoz. A későbbi formális projektpartnerségben Culemborg és West Betuwe önkormányzata mellett többek között a Fruit Tech Campus, a Koninklijke FruitMasters, termelői és technológiai vállalkozások, valamint tanácsadó és piaci szereplők is megjelentek.

A szerepek egymást egészítik ki. A De Fruitmotor a gyümölcstermelőkkel kialakított kapcsolatrendszert, az ágazati problémák ismeretét, a koordinációt és az üzleti modellfejlesztéshez kapcsolódó tapasztalatot hozta. A Roze Bunker a gyakorlati élelmiszeripari innováció oldaláról járult hozzá a rendszerhez. A gazdálkodók biztosítják az alapanyagot, a földet, a termelési tapasztalatot és azokat a konkrét problémákat, amelyekre új üzleti megoldásokat keresnek. A Fruit Tech Campus és más tudásszereplők képzési és innovációs kapacitással kapcsolódnak be.

A közös infrastruktúrát használó élelmiszer-előállítók havi díjat fizetnek. Ez fontos működési sajátosság: a közös kapacitás nem ingyenes, hanem díjfizetés ellenében igénybe vehető vállalkozói szolgáltatásként működik. A megosztás csökkenti, de nem szünteti meg a vállalkozói kockázatot. A vállalkozás továbbra is maga fejleszti termékét, keresi piacát és viseli üzleti döntéseinek következményeit.

Az önkormányzat szerepe ehhez képest támogató és keretteremtő. Culemborg nem maga hozta létre és nem maga működteti az élelmiszeripari vállalkozásokat, hanem fokozatosan ismerte fel a kezdeményezés tágabb helyi fejlesztési értékét. West Betuwe ennél tovább ment: a De Fruitmotor Future Fruit Entrepreneur képzési módszerét a fenntarthatóbb, természetközeli üzleti modellekre történő gazdálkodói átállást támogató helyi politikához is kapcsolta. A cél húsz gyümölcstermelő jövőbeli üzleti modelljének kidolgozása és validálása volt, majd a tapasztalatok szakpolitikai visszacsatolása, amely által az alulról létrejövő kísérleti vállalkozási környezetből később szakpolitikai tanulási tér is kialakult.

Finanszírozás. A kezdeményezéshez kapcsolódó dokumentált LEADER/EMVA projekt teljes költségvetése 158 500 euró volt. Ebből 66 701 eurót az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap, 66 700 eurót nemzeti, illetve regionális közfinanszírozás, 25 099 eurót pedig magán- és saját forrás biztosított. A projekt végrehajtása 2021 júniusa és 2024 októbere között zajlott.

Fontos ugyanakkor, hogy a 158 500 euró nem a teljes Food Station létrehozási költsége. A KAP-források elsősorban a képzési és living lab tevékenységek fejlesztését és megvalósítását támogatták. A fizikai infrastruktúra, a vállalkozások korábbi beruházásai, a helyszín fejlesztése és a szereplők saját munkája ennél szélesebb erőforrás-rendszert jelentett. A Food Station kialakulását ezért félrevezető lenne egyetlen támogatási projekt eredményeként értelmezni.

A fejlődés időigénye is ezt mutatja. A Roze Bunker már 2016-ban elkezdte saját modelljének kialakítását, később Culemborgba költözött, a kulcsszereplők 2021-ben kezdték kialakítani a Food Stationt, amely 2023-ban nyitotta meg hivatalosan kapuit. A látható infrastruktúra mögött tehát többéves vállalkozói és együttműködési építkezés állt.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A Food Station eredménye nem elsősorban az, hogy létrejött egy újabb élelmiszeripari épület. A közösen elérhető termelő- és kísérleti kapacitás lehetőséget teremtett arra, hogy gazdálkodók és vállalkozók új termékekkel, fenntarthatóbb termelési megoldásokkal és üzleti modellekkel kísérletezzenek anélkül, hogy minden próbálkozás előtt saját teljes infrastruktúrát kellene kiépíteniük.

A képzési oldal ehhez szorosan kapcsolódott. A Future Fruit Entrepreneur program 2023-ban és 2024-ben többnapos fejlesztési folyamatokon keresztül segítette a résztvevőket saját fenntartható üzleti modelljük kialakításában. Ezzel párhuzamosan a Fruit Innovation Lab 2023 őszétől 2024 nyaráig mintegy 80 embert – köztük fiatalokat, élelmiszeripari vállalkozókat és gazdálkodókat – vont be; a két kezdeményezés együttesen több mint száz résztvevőt ért el.

A kezdeményezés a fiatal vállalkozók számára is vonzóvá vált. Az EU CAP Network értékelése szerint nem jelentett problémát motivált fiatal tehetségeket bevonni, és más hasonló élelmiszeripari hálózatok is érdeklődést mutattak a modell iránt. West Betuwe szakpolitikai adaptációja pedig azt jelzi, hogy a Food Stationben alkalmazott kísérleti és képzési megközelítés a közvetlen vállalkozói környezeten túl is hasznosítható.

A modell ugyanakkor több ponton sérülékeny. Az épület és a gépek még nem teremtenek működő innovációs környezetet. Szükség van olyan szereplőkre, akik kapcsolatot teremtenek a gazdálkodók, vállalkozók, tudásintézmények és közszereplők között, valamint olyan vállalkozói közösségre, amely ténylegesen használja és finanszírozza a közös kapacitást. A projektfinanszírozás elindíthat képzéseket és kísérleti programokat, de a támogatás lezárulta után is fenn kell tartani a helyet és a működési funkciókat. Ezt részben éppen a használók havi díjfizetése teszi lehetővé.



III.2.3. ábra: Közös infrastruktúra, önálló vállalkozások – együttműködés az élelmiszeriparban
Forrás: Roze Bunker Fruitlagers honlapja[6]

További kockázat a kihasználtság. A közös infrastruktúra gazdasági előnye csak akkor jelentkezik, ha elegendő számú vállalkozás használja. Túl kevés szereplő esetén a fenntartási költség magas maradhat, túl sok vagy nagyon eltérő igényű vállalkozás esetén pedig kapacitás- és koordinációs konfliktusok léphetnek fel.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A Food Station modellje elsősorban olyan térségekben lehet releváns, ahol működő termelési bázis és alapanyag áll rendelkezésre, de az új feldolgozási, termékfejlesztési vagy vállalkozási irányok kialakulását a magas belépési költség gátolja. Ilyen lehet egy gyümölcs- vagy zöldségtermelő térség, borvidék, állattenyésztési körzet, gyógynövényes vagy más helyi alapanyagra épülő gazdasági térség.

Az adaptáció első kérdése ezért nem az, hogy „építsünk-e egy Food Stationt?". Előbb azt kell feltárni, milyen vállalkozási ötletek és feldolgozási lehetőségek vannak jelen a térségben, amelyek azért nem tudnak továbblépni, mert a kipróbálásukhoz szükséges infrastruktúra túl drága vagy hozzáférhetetlen.

Ezután vizsgálható, mely erőforrásokat érdemes közösen biztosítani. Nem mindig kell teljes feldolgozóüzem. Egyes térségekben közös konyha, palackozó, csomagoló- vagy hűtőkapacitás, élelmiszeripari labor, prototípusgyártó műhely vagy speciális gép jelentheti azt a kritikus erőforrást, amely lehetővé teszi az ötlet piaci tesztelését.

A második kérdés az, hogy a gépek mellé megvannak-e a kísérletezés többi feltételei. Van-e szakmai segítség, üzleti modellfejlesztés, képzés, mentorálás,

[6] https://rozebunker.nl/wp-content/uploads/2024/10/Team-Roze-Bunker-september-2024-1-1600x1067.jpg – 2026. 10. 29.

termelői kapcsolat vagy valós piaci visszajelzés? Ha nincs, a közösen felépített infrastruktúra könnyen kihasználatlan beruházássá válhat.

A harmadik kérdés a működési modell. A Food Station esetében a közös infrastruktúra használói maguk is hozzájárulnak annak fenntartásához. Ez azért fontos, mert a megosztott kapacitás nem jelenti a vállalkozói kockázat állami vagy közösségi átvállalását. A közös rendszer olcsóbbá és visszafordíthatóbbá teszi a kísérletezést, de az üzleti felelősség a vállalkozónál marad.

Ez különbözteti meg a Food Stationt egy hagyományos vállalkozói inkubátortól, és egy egyszerűen támogatott feldolgozóüzemtől is. Nem az a célja, hogy helyettesítse a vállalkozót, hanem hogy lejjebb vigye azt a küszöböt, amelyet egy új ötletnek át kell lépnie ahhoz, hogy egyáltalán kipróbálható legyen.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Érdemes feltárni, mely új helyi termékek vagy vállalkozási modellek kipróbálását akadályozza a túl magas induló infrastruktúra-költség.
- A drága, csak időszakosan használt feldolgozó- és kísérleti eszközök egy része közösen fenntartható kapacitássá alakítható.
- A megosztott infrastruktúrát képzéssel, szakmai támogatással és valós piaci tesztelési lehetőségekkel érdemes összekapcsolni.
- A közös kapacitás használatához világos üzleti modellre van szükség; a használói hozzájárulás segíthet abban, hogy a szolgáltatás ne kizárólag projektforrásoktól függjön.
- A fizikai infrastruktúrát csak akkor érdemes létrehozni, ha már azonosítható az azt használó vállalkozói és termelői kör, valamint a fejleszteni kívánt üzleti problémák.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Food Station példáján jól látszik, hogy a vállalkozásfejlesztés egyik fontos akadálya gyakran nem az ötlet, a tudás vagy akár a finanszírozás teljes hiánya, hanem az, hogy egy új üzleti modell kipróbálása túl nagy és túl korai beruházást igényel. Ez különösen a feldolgozóiparban jelent problémát, ahol már a piac tesztelése előtt is jelentős fizikai kapacitásra lehet szükség.

A megosztott kísérleti és termelési infrastruktúra ezt a fejlesztési küszöböt csökkentheti. A közösségi vagy térségi beruházás értelme ebben az esetben nem az, hogy átvegye a vállalkozás üzleti kockázatát, hanem hogy kisebb költséggel tegye lehetővé annak tesztelését, hogy mely ötletek érdemesek egyáltalán nagyobb magánberuházásra.

A vállalkozásindítás kockázata nemcsak finanszírozással csökkenthető: a kísérletezéshez szükséges infrastruktúra is megosztható.

Irodalomjegyzék

DeGrow Lab – Food Station: – https://voedselstation.nl/en/collections/degrow-lab
EU CAP Network: ARIA 2024 – a Food Station mint díjazott vidéki ifjúsági kezdeményezés – https://eu-cap-network.ec.europa.eu/news/aria-2024-prize-winners-showcase-leaders-inspirational-value_en
EU CAP Network: Food Station – ARIA 2024 Good Practice Report – https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/2024-11/eu-cap-network-aria-2024-food-station.pdf
EU CAP Network: Food Station – Good Practice – https://eu-cap-network.ec.europa.eu/good-practice/food-station_en
EU CAP Network: Food Station – projektadatlap / EIP-AGRI projektleírás – https://eu-cap-network.ec.europa.eu/projects/foodstation-innovative-learning-lab-fruit-growers-sustainable-food-entrepreneurs-food_en
Roze Bunker: FAQ / A vállalkozás története – https://rozebunker.nl/en/faq/
Roze Bunker: hivatalos honlap – https://rozebunker.nl/
Roze Bunker: Mission / Küldetés – https://rozebunker.nl/en/onze-missie/
Voedselstation: About / A közös infrastruktúra bemutatása – https://voedselstation.nl/en/pages/over
Voedselstation: Contact – https://voedselstation.nl/en/pages/contact
Voedselstation: Food Station – hivatalos honlap – https://voedselstation.nl/
Voedselstation: Mission / Küldetés – https://voedselstation.nl/en/pages/missie

III.3. Vállalkozásfejlesztési és foglalkoztatási együttműködések

III.3.1. BoraBeirã – amikor egy bezárt vasútállomás új helyi funkciók központjává válik

Farkas Zsuzsanna – Polgár András

Oktatás, közösségi kísérletezés és társadalmi-ökológiai vállalkozásfejlesztés egy zsugorodó portugál faluban

A portugál–spanyol határ közelében fekvő Beirã első látásra nem az a hely, ahol az ember a vidéki innováció egyik érdekes európai példáját keresné. A Portalegre körzethez, Marvão önkormányzatához tartozó kis település sokáig inkább azt a történetet testesítette meg, amely Európa számos periférikus vidéki térségében ismerős: a fiatalok elköltöztek, a lakosság megöregedett, a szolgáltatások meggyengültek, a korábban fontos infrastruktúrák pedig fokozatosan elvesztették eredeti funkciójukat. Az 1950-es évek mintegy 1400 lakosához képest 2021-re mindössze 427-en éltek Beirãban.



III.3.1.1. ábra: A Marvão–Beirã vasútállomás újrahasznosítása – egykori vasúti infrastruktúrából közösségi és gazdasági tér
Forrás: Wikimedia Commons oldala[7]

A változás mégsem egy nagyszabású gazdaságfejlesztési programmal kezdődött. Néhány szülő megfelelő oktatási környezetet keresett gyermeke számára, és 2017-ben létrehozta a Planeta Alecrim Associação közösséget. Az induló kezdeményezés középpontjában a természetközeli, tapasztalati tanulás, a kreativitás és a közösségi együttműködés állt. Marvão önkormányzata és Beirã

[7] https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/65/Esta%C3%A7%C3%A3o_C.F._Marv%C3%A3o%E2%80%93Beir%C3%A3_%2844041820142%29.jpg – 2026. 10. 29.

helyi önkormányzata az egykori falusi iskola épületében biztosított helyet a közösség számára.

A gyermekek körül azonban idővel a családok és más helyi szereplők is közösséggé szerveződtek. A kezdeti oktatási kérdésből fokozatosan szélesebb helyi problémák kerültek elő: hogyan lehet a településen hosszabb távon élni, dolgozni és vállalkozni; hogyan őrizhető meg és kapcsolható össze a helyi tudás; hogyan fogadhatók be új lakók; és milyen funkcióknak kell jelen lenniük ahhoz, hogy a település ne csak látogatható, hanem élhető is maradjon. Ebből a folyamatból nőtt ki a BoraBeirã – Aldeia Empreendedora, vagyis a „vállalkozó falu" koncepciója, amely 2021-től már tudatosan kapcsolta össze az oktatást, a közösségi innovációt és a társadalmi-ökológiai vállalkozásfejlesztést.

A történet egyik leglátványosabb eleme az egykori Beirã-Marvão vasútállomás újrahasznosítása. Az épület a vasúti funkció megszűnése után fokozatosan elvesztette korábbi szerepét, állapota romlott. Az önkormányzat új közösségi, oktatási, kulturális és lakhatási funkciókat keresett számára, miközben a Planeta Alecrim 2022-ben már mintegy harminc gyermekkel használta az állomás egyik részét. A földszinten oktatási funkciók, az emeleten közösségi kísérletezés jelentek meg, a kapcsolódó egykori vasúti raktárban pedig vállalkozási és inkubációs funkció kialakítását tervezték.

A BoraBeirã így több egy használaton kívüli épület újrahasznosításának történeténél. A régi infrastruktúra új funkciót kapott, miközben maga a fejlesztési folyamat is fordított sorrendben épült fel ahhoz képest, ahogyan a helyi gazdaságfejlesztésről gyakran gondolkodunk: nem először vállalkozásokat próbáltak létrehozni, hanem fokozatosan épült fel az a társadalmi közeg, amelyből később gazdasági kezdeményezések is kinőhettek.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Beirã helyzetét nem egyetlen gazdasági probléma jellemezte. A népességfogyás, a fiatalok elköltözése, a szolgáltatások gyengülése és a korábbi helyi funkciók elvesztése egymást erősítő folyamattá váltak. Ha kevés a munka, a fiatalok könnyebben elköltöznek; ha csökken a fiatal családok száma, kevesebb gyermek születik; ha csökken a lakosság, egyre nehezebb fenntartani az oktatást, az üzletet, a helyi szolgáltatásokat és a közösségi intézményeket. Ezek elvesztése pedig tovább csökkentheti a település vonzerejét.

Fontos ugyanakkor, hogy a népességfogyást ne tekintsük automatikusan olyan folyamatnak, amelyet mindenáron vissza kell fordítani. A vidéki zsugorodás sokszor hosszabb távú gazdasági és társadalmi átalakulások része, amelyekhez bizonyos térségeknek alkalmazkodniuk kell. A BoraBeirã esetében ezért nem az a fő kérdés, hogyan lehet új lakókat vonzani a faluba, hanem az, hogy a népesség csökkenésével együtt mely helyi funkciók tűnnek el, és azok elvesztése mikor kezdi tovább gyorsítani a társadalom és a gazdaság leépülését.

Ebben az értelemben az oktatás jelentősége sem kizárólag abban állt, hogy gyermekeket vonzott a faluba. Egy oktatási funkció köré szülők, pedagógusok, helyi lakosok és újonnan érkezők kapcsolódtak, és ezek a kapcsolatok idővel más közösségi és gazdasági kezdeményezések alapjává válhattak. A BoraBeirã történetének sajátos fordulata tehát az, hogy egy alapvetően társadalmi funkció gazdasági lehetőségeket kezdett generálni.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A BoraBeirã működésében három, hagyományosan külön kezelt terület kapcsolódik egymáshoz: az oktatás, a közösségi kísérletezés és a társadalmi-ökológiai vállalkozásfejlesztés.

Az első pillér az oktatási innováció. A Planeta Alecrim 2017 óta olyan tanulási környezetet működtet, amely a hagyományos oktatás mellett a természetben történő tanulást, a gyakorlati tapasztalatokat, a kreativitást és a közösségi együttműködést hangsúlyozza. Az egykori falusi iskola és más helyszínek után 2022-től az egykori Beirã–Marvão vasútállomás vált a kezdeményezés egyik fontos központjává.

A második pillér a közösségi kísérletezés. Ennek egyik tere az O Primeiro Andar, vagyis „Az első emelet", ahol eltérő tudással és tapasztalattal rendelkező emberek tanulhatnak egymástól, és közös ötleteket próbálhatnak ki. A dokumentált gyakorlóközösségek között kerámia-, textil-upcycling-, famegmunkáló és grafikai tervező csoport is működött, emellett helyi élelmiszerrendszer és energiaközösség kialakításával foglalkozó kezdeményezések is megjelentek.

A lényeg nem az egyes kézműves tevékenységekben van, hanem a folyamatban. Különböző tudású emberek találkoznak, közösen kipróbálnak egy ötletet, létrejön egy első termék vagy szolgáltatás, majd kiderül, van-e értelme továbbfejleszteni. Így a kísérletezés még azelőtt megtörténhet, hogy az ötletből formális vállalkozás vagy nagyobb beruházás válna.

A harmadik pillér ebből nő ki: a társadalmi és ökológiai vállalkozásfejlesztés. A BoraBeirã eredeti elképzelése nem klasszikus üzleti inkubátor, hanem egyfajta „regeneratív gazdasági laboratórium", amelyben a helyi tudás, az új gazdasági modellek, a társadalmi innováció és a térség természeti adottságai kapcsolódnak össze.

A fejlődési sorrend ezért fontosabb, mint az egyes programok önmagukban:

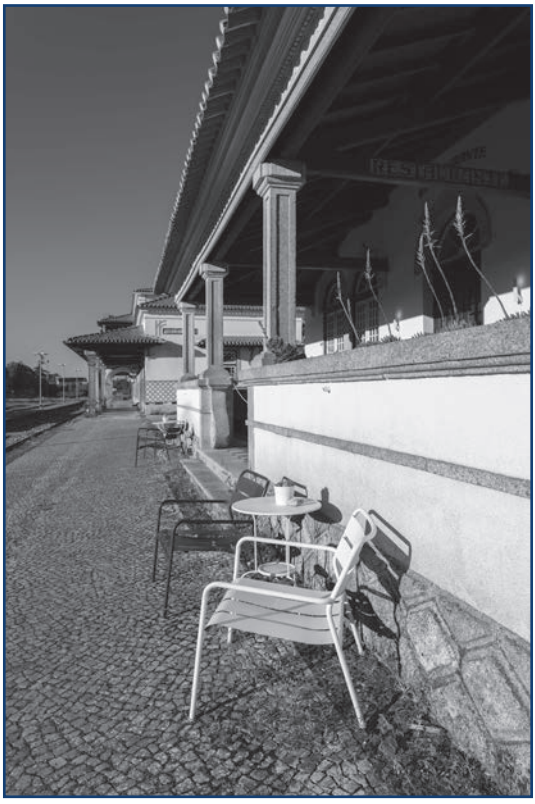
oktatási és közösségi funkció → emberek közötti kapcsolatok → közös kísérletezés → termék vagy szolgáltatás → vállalkozási lehetőség

Nem minden kísérletből lesz vállalkozás, és nem is ez az egyetlen cél. A közös tér és a gyakorlóközösségek azt a helyi cselekvőképességet erősítik, amelyből később gazdasági kezdeményezés is születhet.

3. Működési modell és szerepmegosztás

A BoraBeirã nem hagyományos, felülről irányított önkormányzati projektként működik. A rendszerben az önkormányzatok, a civil kezdeményezés,

a helyi lakosság, az újonnan beköltözők és a vállalkozói szereplők eltérő erőforrásokkal és feladatokkal kapcsolódnak egymáshoz.



III.3.1.2. ábra: Közösségi használatra kialakított szabadtéri tér az egykori állomás környezetében
Forrás: WIKIMEDIA COMMONS oldala[8]

A Planeta Alecrim kezdeményező és koordináló szerepet tölt be: közösségeket szervez, programokat működtet, kapcsolatokat épít és segíti, hogy az ötletekből konkrét kezdeményezések szülessenek. Marvão önkormányzata és Beirã helyi önkormányzata elsősorban intézményi hátteret, infrastruktúrát, legitimációt és fejlesztési lehetőségeket biztosítanak. A helyi lakosok és a beköltözők ugyanakkor nem passzív kedvezményezettek: saját tudásukkal és kezdeményezéseikkel is részt vesznek a működésben.

Az önkormányzat szerepe ezért kevésbé a programok közvetlen végrehajtása, inkább azok feltételeinek biztosítása. A döntési és fejlesztési irányok

[8] https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e2/Outdoor_chairs_at_the_old_Marv%C3%A3o-Beir%C3%A3_train_station%2C_Beir%C3%A3%2C_Portugal_julesvernex2-2.jpg – 2026. 10. 29.

jelentős része a közösségi munkából, a gyakorlóközösségek tapasztalataiból és a helyben megjelenő szükségletekből nő ki.

A finanszírozási háttér szintén több forrásból áll össze. A Rural Pact projektbemutatása körülbelül évi 30–50 ezer eurós működési költségvetést jelez; ehhez többek között Erasmus+ források és az Európai Szolidaritási Testület támogatásai kapcsolódtak. Az infrastruktúra fejlesztésében az önkormányzat és az európai uniós támogatások is szerepet kaptak. Más forrás támogathatja az oktatást, a közösségépítést, az infrastruktúrát vagy a nemzetközi együttműködést.

A rendszer egyik sajátossága éppen az, hogy az erőforrásokat nem kizárólag pénzben értelmezi. Az önkormányzat épületet biztosíthat, egy helyi mester tudást, egy civil szervezet közösségszervezési kapacitást, egy európai program projektforrást, egy tudásintézmény pedig képzési vagy kutatási hátteret.

Ez a megosztott működés fontos, de ennél az esetnél nem maga a kormányzási forma a fő tanulság. Jelentősége inkább abban áll, hogy lehetővé teszi a különböző társadalmi funkciók fokozatos egymásra építését.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A BoraBeirã eredményeit a település méretéhez viszonyítva érdemes értékelni. A Rural Pact 2024-ben közzétett esettanulmánya szerint a Planeta Alecrim 2017-es indulása óta több mint 15 új család, összesen mintegy 50 új lakos költözött Beirãba. A tanulási és oktatási innovációs központot több mint negyven 4 és 15 év közötti gyermek használta rendszeresen. A dokumentáció négy új vállalkozási kezdeményezésről számolt be, amelyek mintegy tíz embernek biztosítottak munkát, miközben további öt kezdeményezés életképességi vagy üzleti modelljén dolgoztak. Négy aktív tematikus gyakorlóközösség működött, és megindult egy helyi élelmiszerrendszerrel és egy energiaközösséggel foglalkozó kezdeményezés is.

Ezek országos vagy regionális léptékben szerény számok. Egy 427 fős településen azonban ötven új lakos, több mint negyven gyermek és tíz munkahely már érzékelhető változást jelenthetnek. Ez arra is figyelmeztet, hogy a kis vidéki térségekben a fejlesztési hatást nem lehet kizárólag nagy léptékű aggregált mutatókkal értékelni.

Ugyanakkor ezekből az eredményekből sem következik, hogy a népességfogyás problémája „megoldódott” vagy, hogy a modell minden zsugorodó faluban alkalmazható. A BoraBeirã maga több sérülékenységgel működik.

Az egyik legfontosabb kihívás a különböző társadalmi csoportok együttélése. A Rural Pact bemutatása szerint Beirãban találkozik a régi helyi lakosság, a portugál vagy spanyol városokból vidékre költözők és a más országokból érkező nemzetközi közösség. Ezek a csoportok eltérően gondolkodhatnak a fejlődésről, a hagyományokról, a közösségről vagy akár arról is, mit jelent a jó vidéki élet. Az együttéléshez ezért időre, közösségi facilitációra és mediációra van szükség. A beköltözés még nem közösségfejlesztés.

További kérdés a hosszabb távú gazdasági életképesség. A közösségi programok és projektforrások képesek kísérletezési lehetőségeket teremteni, de az ezekből kinövő vállalkozásoknak idővel valódi piacra, megfelelő jövedelemre és önálló működésre van szükségük. Ugyanez igaz az új lakókra is: a tartós helyben maradáshoz az oktatási és közösségi vonzerő mellett megélhetési és szolgáltatási feltételek is kellenek.

A modell tehát nem bizonyítja, hogy minden zsugorodó település újranépesíthető. Inkább azt mutatja meg, hogy bizonyos társadalmi funkciók újraszervezése képes lehet megtörni az önmagát erősítő leépülés egyes elemeit, és új helyi lehetőségeket nyithat.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A BoraBeirã tapasztalata elsősorban olyan kistelepülések számára lehet érdekes, ahol a népességfogyás már együtt jár bizonyos alapvető helyi funkciók gyengülésével, ugyanakkor továbbra is vannak olyan helyi vagy kívülről bekapcsolható szereplők és erőforrások, amelyekre új működés építhető.

Az első kérdés ezért nem az, hogyan szerezzünk új lakosokat. Előbb azt kell megérteni, mely helyi funkciók elvesztése gyorsítja fel leginkább a település társadalmi és gazdasági leépülését. Egyes helyeken ez az oktatás lehet, máshol a közösségi tér, a mobilitás, a lakhatás, egy alapvető szolgáltatás vagy éppen a helyi munkalehetőségek hiánya.

A második kérdés az, hogy van-e olyan meglévő, funkcióját vesztett infrastruktúra, amely új szerepet kaphat. Beirãban ez az egykori vasútállomás lett. Másutt ilyen lehet egy bezárt iskola, szolgáltatóház, vasútállomás, művelődési ház vagy más kihasználatlan közösségi ingatlan. A fizikai tér azonban csak akkor válik fejlesztési erőforrássá, ha valódi tevékenység és szereplői közösség kapcsolódik hozzá.

A harmadik kérdés a sorrend. Nem biztos, hogy egy gyenge helyi gazdaságban rögtön kész vállalkozásokra kell támogatási programot építeni. A BoraBeirã azt mutatja, hogy az oktatás, a közösségi találkozás, a tudáscsere és a kísérletezés bizonyos esetekben a későbbi gazdasági aktivitás társadalmi előfeltételeit teremtheti meg.

Ebből azonban nem következik, hogy minden zsugorodó településen ugyanilyen revitalizációs pályát kell követni. Az adaptáció előtt azt is mérlegelni kell, hogy az adott helyen reális és indokolt-e bizonyos funkciók újraépítése, vagy inkább a kisebb népességhez igazodó szolgáltatási és térségi alkalmazkodás jelent fenntarthatóbb megoldást.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A népességfogyás mellett érdemes feltárni azt is, mely helyi funkciók elvesztése gyorsítja tovább a társadalmi és gazdasági leépülést.
- Egy oktatási, közösségi vagy más alapfunkció köré idővel új kapcsolatok, tudás és gazdasági kezdeményezések szerveződhetnek.
- A használaton kívüli infrastruktúra akkor válhat fejlesztési erőforrássá, ha új funkció és működő szereplői közösség kapcsolódik hozzá.
- A vállalkozásfejlesztést bizonyos helyzetekben érdemes közösségi kísérletezési szakasszal megelőzni, amelyben az ötletek még nagyobb gazdasági kockázat nélkül próbálhatók ki.
- Az új lakók bevonzása még nem fejlesztési eredmény: a régi és új közösségek összekapcsolásához tudatos közösségi munka szükséges.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A BoraBeirã tapasztalata szerint egy zsugorodó vidéki térség gazdasági problémái nem mindig kezelhetők közvetlenül gazdaságfejlesztési eszközökkel. Ha a demográfiai fogyással együtt az oktatás, a közösségi kapcsolatok, a helyi tudásmegosztás és más alapvető funkciók is meggyengülnek, egy ponton maga a helyi gazdasági cselekvőképesség is veszélybe kerülhet. Ilyen helyzetben egy társadalmi vagy közösségi funkció újjászervezése a későbbi gazdasági aktivitás előfeltételévé válhat.

Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden zsugorodó településen a korábbi népességszám visszaállítására kell törekedni. A fejlesztéspolitikai kérdés inkább az, hol és mely funkciók elvesztése indít el önmagát erősítő hanyatlást, illetve hol vannak még meg azok az erőforrások és szereplők, amelyek segítségével ez a folyamat érdemben befolyásolható. Más térségekben a zsugorodáshoz való alkalmazkodás lehet reálisabb stratégia.

Egy zsugorodó térségben először gyakran nem több emberre van szükség, hanem arra, hogy megmaradjanak azok az alapvető helyi funkciók, amelyek nélkül a gazdaság és a közösség tovább gyengül.

Irodalomjegyzék

European Rural Pact / Rural Revitalisation Platform (2024): BoraBeirã village project: attracting new residents to the rural border of Portugal and Spain – BoraBeirã: European Rural Pact

LabsBibliotecarios (2021): BoraBeirã – Laboratorio-Aldeia Empreendedora – BoraBeirã: LabsBibliotecarios

Município de Marvão (2017): Câmara Municipal, Ata n.º 26/2017 – Marvão önkormányzat – 2017. évi jegyzőkönyv

Município de Marvão (2019): Acordo de colaboração entre o Município de Marvão e a Associação Planeta Alecrim, Ata n.º 10/2019 – Marvão önkormányzat – 2019. évi együttműködés
Município de Marvão (2022): Assembleia Municipal, Ata n.º 1/2022 – Marvão önkormányzat – 2022. évi jegyzőkönyv
Planeta Alecrim Associação (2021): Memória Inicial de Projeto – BoraBeirã – eredeti projektkoncepció, PDF – BoraBeirã
Planeta Alecrim Associação: Comunidade de Aprendizagem e Floresta – Planeta Alecrim – Comunidade de Aprendizagem
Planeta Alecrim Associação: Localizações. Planeta Alecrim – helyszínek
Planeta Alecrim Associação: O Planeta. Planeta Alecrim – bemutatkozás
Planeta Alecrim Associação: O Primeiro Andar. O Primeiro Andar

III.3.2. 4H Entrepreneurship – amikor a helyi szükségletből munkalehetőség lesz

Farkas Zsuzsanna – Polgár András

Fiatalok vállalkozói tanulása és helyi szolgáltatások szervezése – Finnország

Egy kisebb vidéki településen könnyen előállhat az a helyzet, hogy egy fiatal szeretne nyáron vagy iskola mellett dolgozni, de kevés számára megfelelő munkalehetőséget talál. Ugyanezen a településen közben számos kisebb feladat maradhat ellátatlanul: valakinek segítségre lenne szüksége a kertben, egy idős lakos bevásárlásban vagy digitális ügyintézésben kérne támogatást, egy család gyermekfelügyeletet keres, egy helyi vállalkozásnak pedig alkalmi fotózásra vagy közösségimédia-tartalomra lenne szüksége. Ezek az igények külön-külön gyakran túl kicsik ahhoz, hogy hagyományos álláshely vagy teljes megélhetést biztosító vállalkozás épüljön rájuk.

A finn 4H Entrepreneurship modell arra teremti meg a lehetőséget, hogy a fiatal maga ismerjen fel egy ilyen szükségletet, szolgáltatást alakítson ki rá, ügyfelet keressen, és megfelelő támogatás mellett kipróbálja magát vállalkozóként. A rendszer tehát nem hagyományos munkaközvetítő: nem egy már meglévő állásra keres megfelelő munkavállalót, hanem olyan keretet biztosít, amelyben a fiatal maga teremthet munkát egy valós helyi igényre válaszolva.

Ebből az egyszerű gondolatból nőtt ki a 4H Entrepreneurship modell, amelyet a Finnish 4H Federation 2008 óta működtet. A program mára Finnország szinte egész területén hozzáférhető, és a vidéki fiatalok munkába állásának, vállalkozói tanulásának és helyi gazdasági aktivizálásának egyik bevett eszközévé vált. A program 13 és 28 év közötti fiataloknak teszi lehetővé, hogy képzés, személyes mentorálás és egy helyi 4H-szervezet támogatása mellett kis léptékű vállalkozást hozzanak létre.

A 4H elnevezés mögött négy szó áll: Head, Heart, Hands, Health, vagyis fej, szív, kéz és egészség. A név egyben a mozgalom filozófiáját is kifejezi: a fiatal ne pusztán ismereteket kapjon, hanem tanuljon meg gondolkodni, felelősséget vállalni, együttműködni és mindenekelőtt cselekedni. A finn rendszerben ezt a learning by doing, vagyis a cselekvésen keresztüli tanulás elve hatja át.

A vállalkozás ezért itt eszköz, nem cél. A vállalkozás egy tanulási terep. A fiatalnak valódi ötletet kell kidolgoznia, valódi ügyfelet kell találnia, árat kell meghatároznia, munkát kell végeznie, bevételt kell szereznie, és a működéséről pénzügyi beszámolót is kell készítenie. Mindezt azonban egy biztonságosabb rendszerben teszi: képzést, mentort és helyi szervezeti segítséget kap.



III.3.2.1. ábra: A 4H program keretében működő fiatal vállalkozó kerti szolgáltatást nyújt
Forrás: 4H honlapja[9]

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A 4H Entrepreneurship országos modell, de különös jelentősége van a vidéki Finnországban, ahol a nagy távolságok, az alacsony népsűrűség és a kisebb helyi piac miatt a fiatalok munkalehetőségei korlátozottabbak.

A vidéki térségekben ráadásul a munkahelyhiány és a szolgáltatáshiány gyakran ugyanannak a folyamatnak két oldala. Ahogy csökken és öregszik a népesség, egyes szolgáltatások gazdaságilag egyre nehezebben tarthatók fenn. Ugyanakkor az idősödő lakosságnak éppen egyre több kisebb segítségre lehet szüksége. Egy-egy ilyen igény önmagában kevés lehet egy hagyományos vállalkozás fenntartásához, de egy fiatal kis léptékű vállalkozás számára valós piaci lehetőséget jelenthet.

A probléma tehát ritkán az, hogy a térségben semmilyen munka nincs. Sok esetben inkább arról van szó, hogy a munka olyan kisméretű, alkalmi vagy szétszórt feladatok formájában jelenik meg, amelyekből nem alakul ki hagyományos álláshely.

Ilyen tevékenység lehet például a fűnyírás, a bevásárlásban való segítség, a kutyasétáltatás, az okostelefon-beállítás vagy más számítógépes segítség, kisebb turisztikai szolgáltatás, helyi termék értékesítése, fotózás, rendezvénysegítés vagy akár helyi vállalkozások digitális jelenlétének támogatása. Ezek különkülön apró tevékenységek. Sok hasonló kezdeményezés azonban már helyi szolgáltatási kapacitást, munkatapasztalatot, vállalkozói utánpótlást és helyben maradó jövedelmet jelenthet.

[9] https://www.4h.fi/app/uploads/2025/09/4H-yrittaja-piha-apu1_kuva-Minnea-Mattback.jpg – 2026. 10. 29.

A 4H esetében ezért két probléma kapcsolódik össze. A fiatalnak kevés lehetősége van első munkatapasztalatot szerezni, miközben a helyi közösségben vannak kisebb szükségletek, amelyeket a hagyományos piac nem elégít ki. A rendszer abban segít, hogy a fiatal képes legyen ezeket a lehetőségeket felismerni és saját gazdasági tevékenységgé alakítani.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A 4H legfontosabb közös kapacitása nem fizikai infrastruktúra, és nem is az, hogy nagy összegű induló tőkét ad a fiataloknak. A rendszer egy olyan támogató környezetet hoz létre, amelyben a vállalkozás első lépései kisebb kockázattal próbálhatók ki.

Az országos Finnish 4H Federation biztosítja a közös szakmai keretet, a módszertant és a rendszer hátterét. A helyi 4H-egyesület ténylegesen eléri a fiatalokat, megszervezi vagy elérhetővé teszi a képzést, segít a vállalkozás létrehozásában, kapcsolatot tart a résztvevőkkel és támogatást nyújt a felmerülő problémák megoldásához.

A fiatal azonban nem passzív kedvezményezett. Ő hozza az ötletet, ő készíti el a vállalkozási tervet, ő találja meg az ügyfelet és ő végzi el a munkát. Éppen ez az a pont, amely megkülönbözteti a rendszert a klasszikus munkaközvetítéstől.

Minden vállalkozó fiatal mellett megjelenik egy személyes vállalkozási mentor is. A mentor lehet szülő, rokon, ismerős vagy helyi vállalkozó. Nem neki kell működtetnie a vállalkozást; sokkal inkább olyan tapasztalt felnőtt, akihez a fiatal fordulhat, ha bizonytalan vagy elakad. Egyes helyi 4H-szervezetek kifejezetten hangsúlyozzák, hogy ehhez nem feltétlenül szükséges korábbi vállalkozói tapasztalat.

A rendszer egyik legfontosabb pedagógiai alapelve, hogy a támogató környezet nem veszi át a döntéseket a fiataltól. A fiatal készíti el a vállalkozási tervet, meghatározza a terméket vagy szolgáltatást, megszervezi a munkáját és működteti a vállalkozást. A helyi szervezet biztosítja hozzá a keretet és a segítséget, a mentor támogatja. A felelősségvállalás maga is a tanulási folyamat része.

A résztvevőknek írásos vállalkozási tervet kell készíteniük, regisztrálniuk kell vállalkozásukat a 4H rendszerében, és évente tevékenységi, illetve pénzügyi jelentést kell készíteniük. A vállalkozói tevékenységhez digitális kompetenciajelvény, egyes esetekben pedig tanulmányi kredit is kapcsolódhat. Így a fiatal nem csupán pénzt keres, hanem dokumentálható tudást és munkatapasztalatot szerez.

A 4H esetében könnyű lenne azt gondolni, hogy klasszikus startup-programról van szó. Valójában egészen más a cél.

Egy 4H-vállalkozás éves értékesítése 50 és 8000 euró közötti. A rendszer maga is hangsúlyozza, hogy elsősorban kis léptékű, tanulási célú vállalkozási formáról van szó, nem teljes munkaidős megélhetést biztosító vállalkozásról. Éppen ettől érdekes.

Nem azt várják el egy tizenhat éves fiataltól, hogy létrehozza Finnország következő technológiai óriásvállalatát. Az első cél sokkal egyszerűbb: legyen képes felismerni egy szükségletet, szolgáltatást kialakítani rá, megszólítani egy ügyfelet, elvégezni a vállalt munkát, számon tartani a bevételét és felelősséget vállalni az eredményért.

Ha ebből később tartós vállalkozás lesz, az külön nyereség. Ha nem lesz, a fiatal akkor is olyan munkavállalói és vállalkozói kompetenciákkal lép tovább, amelyeket egy hagyományos tantermi képzés sokkal nehezebben tudna kialakítani.



III.3.2.2. ábra: Fiatalok vállalkozási ötletük közös kidolgozása közben a finn 4H programban
Forrás: 4H honlapja[10]

3. Működési modell és szerepmegosztás

A 4H Entrepreneurship nem elszigetelt program. A finn szervezet egy szélesebb, Three Steps to Working Life, vagyis „Három lépés a munka világába" rendszer részeként működteti.

Az első lépcsőben a fiatalok közösségi és gyakorlati tevékenységeken keresztül alapvető életvezetési készségeket sajátítanak el. A második szinten a 4H Academy már munkavállalási, vállalkozói, önkéntességi, nemzetközi és közösségi kompetenciákra épít. A harmadik lépcső pedig a valódi munkatapasztalat: a fiatal munkát vállalhat, vagy saját 4H-vállalkozást indíthat.

Ez azért fontos, mert a sikeres ifjúsági vállalkozásfejlesztés nem ott kezdődik, hogy kiírunk egy pályázatot fiatal vállalkozóknak. A finn modell már jóval korábban elkezdi felépíteni azokat a készségeket, amelyekből később önálló munkavégzés vagy vállalkozás lehet.

A szerepmegosztás ennek megfelelően világos. Az országos szervezet módszertant és keretet biztosít. A helyi 4H-egyesület eléri és segíti a fiatalokat.

[10] https://www.4h.fi/app/uploads/2024/09/yritys-38_24_kuva-Tiina-Rinne.jpg – 2026. 10. 29.

A mentor személyes támogatást nyújt. A fiatal pedig saját tevékenységének döntéshozója és felelőse marad.

A helyi közösség szerepe sem elhanyagolható. A rendszer működéséhez szükség van olyan helyi környezetre, amelyben vannak valós szükségletek, elérhetők mentorok, kapcsolat teremthető iskolákkal és helyi vállalkozásokkal, és a fiatal számára is láthatóvá válhat, milyen szolgáltatásnak lehet piaca. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a 4H maga közvetíti számára a konkrét ügyfelet.

Erőforrások és finanszírozás. A 4H Entrepreneurship működtetésére 2008 és 2026 között több mint 2 millió euró finanszírozást fordítottak. A finanszírozási háttérben országos és helyi magánforrások, valamint helyi LEADER/CLLD-források is megjelennek.

A finanszírozási logika azonban fontosabb lehet magánál az összegnél. A rendszer nem elsősorban nagy összegű vállalkozásindítási támogatásokat oszt szét a fiatalok között. Inkább azt a hátteret finanszírozza, amely lehetővé teszi, hogy sok fiatal kis kockázattal próbálhassa ki magát: szervezést, képzést, mentorálást, koordinációt, módszertant és helyi hálózatot.

Helyi ösztönzők ettől még megjelenhetnek. Van olyan 4H-szervezet, ahol például 350 eurós nyári vállalkozási támogatás kapcsolódik a programhoz. A lényeg azonban nem az, hogy minden fiatal jelentős indulótőkét kapjon, hanem hogy legyen egy működő rendszer, amelyben az első vállalkozási próbálkozás lehetségessé válik.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A finn modell egyik legerősebb bizonyítéka az idő. Nem egy két-három éves kísérleti projektről van szó: 2008 óta folyamatosan működik.

2025-ben már több mint 3100 fiatal működtetett 4H-vállalkozást, kétszer annyi, mint 2020-ban. A fiatalok vállalkozásai egyetlen év alatt több mint 5 millió euró árbevételt generáltak, a rendszer indulása óta pedig körülbelül 11 000 fiatal próbálhatta ki magát vállalkozóként.

Ezek mögött azonban nemcsak vállalkozások állnak. Több ezer fiatal tanulta meg, milyen ügyféllel beszélni, munkát megszervezni, pénzt kezelni, problémát megoldani és felelősséget vállalni. A vidéki közösségek közben olyan helyi szolgáltatásokhoz jutottak hozzá, amelyek egy része másként talán létre sem jött volna.

A Rural Pact értékelése szerint a program erősítette a fiatalok munkavállalási készségeit, önbizalmát, pénzügyi tudatosságát és vállalkozói képességeit, miközben hozzájárult a vidéki közösségek életképességéhez is. A modell léptékének sajátossága tehát nem néhány látványos sikertörténetben van, hanem sok kisméretű gazdasági és tanulási eredmény összeadódásában.

Ebből következik a program egyik legfontosabb értékelési tanulsága is. A siker nem kizárólag azzal mérhető, hány 4H-vállalkozás válik később tartós céggé. Egy néhány hónapig működő vállalkozás is lehet eredményes, ha a fiatal közben valós munkatapasztalatot, önállóságot és vállalkozói készségeket szerzett.

Mitől nem működik automatikusan? A modellt nem lehet egyszerűen úgy átvenni, hogy létrehozunk egy „fiatal vállalkozók” támogatási keretet. A

legfontosabb sérülékenység a támogató környezet. Ha nincs helyi szervezet, amely eléri és végigkíséri a fiatalokat, nincs mentor, akihez fordulhatnak, és nincs helyi kereslet a szolgáltatások iránt, a konstrukció könnyen egyszeri pályázattá válhat.



III.3.2.3. ábra: Fiatal vállalkozók a finn 4H vállalkozói programban
Forrás: 4H honlapja[11]

A második probléma a szabályozási környezet. Különösen a kiskorú vállalkozók esetében tisztázni kell az adózási, felelősségi, munkajogi és adminisztratív kérdéseket. Maga a finn modell is biztonságos, irányított vállalkozási környezetként határozza meg a 4H-vállalkozást.

A harmadik korlát a piac mérete. Egy nagyon kis faluban kevés lehet a kereslet. Ezért más térségekben az adaptáció során egyetlen település helyett inkább településcsoportban vagy tágabb térségi rendszerben érdemes gondolkodni.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A finn modellből talán az egyik legfontosabb továbbvihető tanulság, hogy nem a vállalkozással kell kezdeni, hanem azzal a környezettel, amelyben a fiatal képes vállalkozni.

Kell egy szervezet, amely összefogja a programot. Kell valaki, aki eléri a fiatalokat. Kell képzés. Kell mentor. Kell kapcsolat az iskolákkal és a helyi vállalkozásokkal. És mindenekelőtt érdemes tudni, milyen kisebb szolgáltatásokra van ténylegesen szükség a térségben.

Egy magyar térségben ezért az első lépés akár egy egyszerű helyi szükségletfelmérés lehetne: milyen kisebb szolgáltatások hiányoznak a lakosságnak, az időseknek, a turistáknak vagy a vállalkozásoknak?

[11] https://www.4h.fi/app/uploads/2026/01/4H-yrittajat-ryhma-_Minnea-Mattback1-2048x1366.jpg – 2026. 10. 29.

Ezzel párhuzamosan meg lehet kérdezni a fiatalokat: mit tudnak, mit szeretnek csinálni, miben próbálnák ki magukat?

Itt azonban fontos különbséget tenni a finn modell tényleges működése és az adaptációs lehetőség között. A 4H-ban a fiatal maga találja meg az ügyfelet. A helyi szükségletek és a fiatalok képességeinek tudatos feltérképezése ezért inkább olyan továbbvihető fejlesztési megoldás, amellyel egy magyar térségi rendszer segíthetné, hogy a két oldal könnyebben találjon egymásra.

A modell különösen jól illeszkedhet aprófalvas, elöregedő, perifériku s és munkahelyhiányos térségekhez, de turisztikai térségekben is komoly lehetőségeket kínálhat. Egy turisztikai térségben fiatalok működtethetnek szezonális szolgáltatásokat, helyi programokat, kisebb vendéglátási vagy digitális tevékenységeket. Egy elöregedő térségben az idősek mindennapi életét segítő szolgáltatások teremthetnek piacot. Egy mezőgazdasági térségben helyi termékekhez, kertészethez, állattartáshoz vagy feldolgozáshoz kötődő mikrovállalkozások jelenhetnek meg. Egy város–vidék térségben pedig a közeli város nagyobb felvevőpiacot is biztosíthat.

Magyarországon különösen érdekes lehetne egy térségi szintű modell, amelyben több önkormányzat közösen tart fenn bizonyos támogató funkciókat. A fiatal a saját településén élhetne, miközben szolgáltatását több környező településen értékesíthetné. A mentorhálózat, a képzés és az adminisztratív segítség szintén közösen szervezhető lenne. Így részben a kis helyi piacból fakadó méretprobléma is kezelhetővé válhatna.

A modell legfontosabb kérdése ezért nem az, hogyan lehet egy újabb vállalkozást létrehozni. Inkább az, hogyan lehet a fiatalokat képessé tenni arra, hogy felismerjék a környezetükben meglévő kisebb gazdasági lehetőségeket, és azokból saját munkatapasztalatot teremtsenek.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Érdemes feltárni, milyen kisebb, kielégítetlen szolgáltatási igények vannak jelen a térségben, és ezek közül melyekre tudnának a fiatalok kis léptékű szolgáltatással válaszolni.
- A fiatalok vállalkozási lehetőségeinek feltárását érdemes összekapcsolni saját tudásuk, érdeklődésük és munkavégzési szándékuk megismerésével.
- A vállalkozásindítást képzési, mentorálási és szervezeti háttérrel kell megtámasztani, miközben az ügyfélkeresés, a munkaszervezés és a gazdasági döntések felelőssége a fiatalnál marad.
- Nem a nagy összegű indulótőke a legfontosabb; sok esetben értékesebb lehet egy jól működő képzési és mentorálási rendszer.
- Nagyon kis településeken a támogató háttér és a potenciális piac térségi szinten is megszervezhető.
- Az eredményességet nem kizárólag a később is fennmaradó vállalkozások számával, hanem a megszerzett munkatapasztalattal és vállalkozói kompetenciákkal is érdemes mérni.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A 4H Entrepreneurship rávilágít arra, hogy a vidéki munkahelyhiány és a helyi szolgáltatáshiány részben egymás mellett létező probléma lehet. Egy térségben lehet kevés hagyományos álláshely, miközben jelen vannak olyan kisebb, időszakos vagy néhány órás igények, amelyek önálló munkakörként nem jelennek meg a munkaerőpiacon. A fiatal megfelelő tudással, mentorálással és vállalkozási kerettel ezek egy részéből maga teremthet munkalehetőséget.

A modell ugyanakkor ennél többet is ad. A vállalkozás valós tanulási környezet: a fiatal szükségletet ismer fel, ügyfelet keres, árat határoz meg, munkát szervez, bevételt kezel és felelősséget vállal. A program eredménye ezért akkor sem tűnik el, ha az adott mikrovállalkozás később nem válik tartós céggé.

A munkahelyhiány nem mindig azt jelenti, hogy nincs helyi munka: lehet, hogy a sok kisebb szolgáltatási igény egyszerűen nem áll össze hagyományos álláshellyé.

A vállalkozásfejlesztés eredménye nem mindig egy új vállalkozás: lehet egy cselekvőképesebb, tapasztaltabb és kezdeményezőbb fiatal is.

Irodalomjegyzék

European Commission, Rural Pact Community Platform (2026): 4H entrepreneurship: supporting rural youth to start businesses in Finland – https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/good-practice/4h-entrepreneurship-supporting-rural-youth-start-businesses-finland_en

Finnish 4H Federation / Suomen 4H-liitto: – https://www.4h.fi/

Kaustisen 4H-yhdistys: Yritysohjaaja – vállalkozási mentor – https://kaustinen.4h.fi/4h-yritys/yritysohjaaja/

Liedon 4H-yhdistys: 4H-yritys – https://lieto.4h.fi/4h-yritys/

Limingan 4H-yhdistys: 4H-yritys – https://liminka.4h.fi/4h-yritykset/4h-yritys/

Lopen 4H-yhdistys: 4H-yritys – https://loppi.4h.fi/nuorille/4h-yritykset/

Pielisen 4H-yhdistys: 4H-yrityksen perustaminen – https://pielinen.4h.fi/toita/4h-yrittajyys/4h-yrityksen-perustaminen/

Sallan 4H-yhdistys: Tule nuorelle yritysohjaajaksi – https://salla.4h.fi/yritys/ohjaaja/

Salon 4H-yhdistys: 4H-yrittäjyys Salossa – https://salo.4h.fi/4h-yritys/

Tervolan 4H-yhdistys: 4H-yrityksen toimintamalli – https://tervola.4h.fi/4h-yritykset/4h-yrityskurssi-etana/

Vieremän 4H-yhdistys: 4H-yritys – https://vierema.4h.fi/nuorille/4h-yritys/

Virtain 4H-yhdistys: Silta – nuorten yrittäjyyshanke – https://virrat.4h.fi/hankkeet/silta-nuorten-yrittajyyshanke/

III.3.3. El Hueco – amikor a hiányzó kapacitás maga az összekapcsolás

Farkas Zsuzsanna – Polgár András

Vállalkozói és társadalmi innovációs ökoszisztéma egy ritkán lakott vidéki térségben – Spanyolország

Az El Hueco története a spanyolországi Soriában, Castilla y León autonóm közösség egyik ritkán lakott tartományában kezdődött. A térség hosszú ideje ugyanazzal a problémával küzd, amely Európa számos periférikus vidéki térségében ismerős: fogy a népesség, elköltöznek a fiatalok, kevés az új vállalkozás, kicsi a helyi piac, miközben egyre nehezebb fenntartani azokat a szolgáltatásokat, amelyek nélkül még kevésbé vonzó a térségben maradni.

Ebben a környezetben jött létre 2012-ben az El Hueco, amelynek neve spanyolul nagyjából „rést" vagy „üres helyet" jelent. A névválasztás jól kifejezi a kezdeményezés lényegét: azt az űrt kívánta kitölteni, amely a vállalkozni akaró emberek, a rendelkezésre álló tudás, a finanszírozás és a térség megoldásra váró problémái között húzódott.

A kezdeményezés mögött a Cives Mundi civil szervezet állt. A szervezet eredetileg nem helyi vállalkozásfejlesztési ügynökségként működött, hanem nemzetközi fejlesztési együttműködésekben szerzett tapasztalatot. Munkatársai idővel felismerték, hogy miközben más országokban közösségi, társadalmi és gazdasági problémák megoldásán dolgoznak, saját térségükben is egyre súlyosabb fejlődési kihívások jelentkeznek. Ebből született meg az El Hueco gondolata: ne egy újabb önálló támogatási programot hozzanak létre, hanem egy olyan tartós vállalkozói és társadalmi innovációs környezetet, amely képes a különálló szereplőket és erőforrásokat folyamatosan összekapcsolni.

Az El Hueco ezért több egy épületnél, coworking irodánál vagy vállalkozói inkubátornál. Ezek mind részei a rendszernek, de önmagukban egyik sem magyarázza a modell működését. A sajátos kapacitás az a közvetítő és integráló funkció, amely tudja, kit kell kivel kapcsolatba hozni ahhoz, hogy egy helyi problémából ötlet, az ötletből pedig életképes vállalkozás vagy társadalmi innováció születhessen.



III.3.3.1. ábra: Az El Hueco közösségi tere Soriában: a fizikai infrastruktúra célja a vállalkozók, szakértők és partnerek közötti kapcsolatok erősítése
Forrás: El Hueco honlapja[12]

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Soria a spanyol vidéki elnéptelenedés egyik szimbolikus térsége. Településszerkezete aprózódott, a népsűrűség rendkívül alacsony, nagyok a távolságok, és számos településen már az alapvető szolgáltatások fenntartása is komoly kihívást jelent. A hagyományos vállalkozásfejlesztési megoldások ilyen környezetben nehezebben működnek: nincs nagy helyi fogyasztói piac, korlátozott a munkaerő-kínálat, és nincs annyi vállalkozás sem, hogy minden kisebb település saját vállalkozásfejlesztési infrastruktúrát tartson fenn.

A népességfogyás és a gazdasági gyengeség ráadásul egymást erősítheti. Ha kevés az ember, kisebb a helyi piac; ha kisebb a piac, kevesebb vállalkozás tud fennmaradni; ha kevés a vállalkozás, kevés a munkahely; ha kevés a munkahely, újabb fiatalok költöznek el.

Az El Hueco szempontjából azonban nemcsak az volt a probléma, hogy kevés vállalkozó van, hanem az is, hogy azok számára is nehéz volt elindulni, akiknek volt használható ötletük. Hiányzott az a közeg, ahol találkozhattak volna más vállalkozókkal, szakértőkkel, mentorokkal, finanszírozókkal, egyetemi szereplőkkel vagy lehetséges partnerekkel. A térségben tehát többféle fejlesztési erőforrás jelen volt, de ezek gyakran egymástól elkülönülten működtek.

Egy nagyvárosban ezeknek a kapcsolatoknak egy része szinte magától kialakul. A vállalkozó könnyebben talál könyvelőt, jogászt, informatikust, egyetemet, bankot, potenciális munkavállalót és más vállalkozókat. Egy ritkán lakott vidéki térségben ugyanezek a szereplők fizikailag és intézményileg is távolabb lehetnek egymástól.

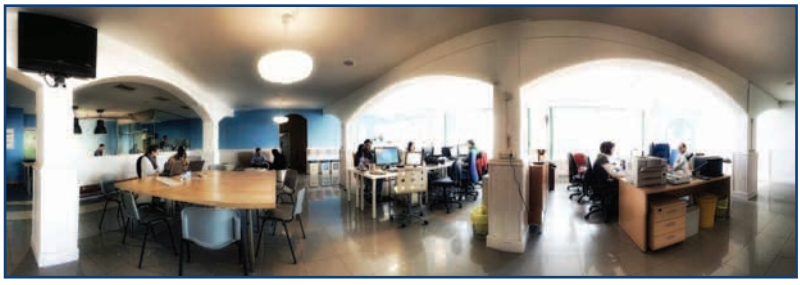
[12] https://www.elhueco.org/wp-content/uploads/2016/09/el-hueco-soria-2.jpg – 2026. 10. 29.

Ezért Soriában nem elegendő egy újabb szolgáltatás létrehozása. A szolgáltatások, tudások és szereplők közötti kapcsolat maga vált hiányzó fejlesztési kapacitássá.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

Az El Hueco ezt a hiányzó közvetítő funkciót kezdte el intézményesen megszervezni. Vállalkozókat, szakértőket, önkormányzatokat, pénzügyi intézményeket, egyetemi szereplőket és civil szervezeteket kapcsol össze. A rendszer értéke ezért nem elsősorban abban áll, hogy valamennyi szükséges szolgáltatást maga nyújtja, hanem abban, hogy tudja, melyik problémához milyen tudást, finanszírozást vagy partnert kell hozzákapcsolni.

A vállalkozói inkubáció természetesen része a modellnek. Az induló kezdeményezések tanácsadást, mentorálást, kapcsolatokat és támogató környezetet kaphatnak. Az El Hueco azonban ennél szélesebben gondolkodik: társadalmi vállalkozásokat és olyan vidéki üzleti modelleket is támogat, amelyek nem bárhol működtethető cégek, hanem valamilyen helyi problémára vagy erőforrásra épülnek.



III.3.3.2. ábra: Coworking munkatér az El Hueco soriái központjában
Forrás: El Hueco

Egy idősek számára kialakított mobil szolgáltatás, helyi élelmiszer-feldolgozás, közösségi energetikai kezdeményezés vagy új turisztikai szolgáltatás egyszerre jelenthet gazdasági tevékenységet és választ valamely térségi problémára. A cél ezért a vállalkozások számának növelése, hanem olyan vállalkozások kialakulásának támogatása, amelyeknek éppen a helyi adottságok miatt van létjogosultságuk a térségben.

A rendszer fontos eleme a fizikai találkozóhely is. Az El Hueco az irodák bérbeadásán túl olyan közös teret hozott létre, ahol a térségben egyébként földrajzilag szétszórtan működő vállalkozók és intézményi szereplők rendszeresen találkozhattak. Egy ritkán lakott térségben ennek önálló jelentősége van: az informális találkozásból üzleti kapcsolat, egy rendezvényen megismert szakértőből mentor, egy helyi problémából pedig vállalkozási ötlet nőhet ki.

A fizikai tér értéke tehát itt sem magából az épületből fakad. Azért válik gazdasági infrastruktúrává, mert kapcsolatokat koncentrál. Ez fontos különbség.

Egy inkubátorépület létrehozható úgy is, hogy benne egymás mellett működik tíz vállalkozás anélkül, hogy közöttük vagy a térség más intézményeivel érdemi kapcsolat alakulna ki. Az El Hueco modelljében a hely csak eszköz; az igazi szolgáltatás az ökoszisztéma folyamatos szervezése.

3. Működési modell és szerepmegosztás

Az El Hueco központi szereplője a Cives Mundi, amely létrehozta és fejlesztette az ökoszisztémát. A szervezet azonban nem arra törekszik, hogy minden szükséges feladatot maga lásson el. Inkább térségi integrátorként működik.

Ez a szerep jól látható a partneri struktúrában. Fontos együttműködővé vált például a Caja Rural de Soria, amely nemcsak pénzügyi szereplőként kapcsolódott be, hanem az El Hueco működéséhez szükséges fizikai infrastruktúrához is hozzájárult. A rendszerben helyi és regionális közigazgatási szereplők, vállalkozói szervezetek, finanszírozók, valamint a Valladolid Egyetem soriái campusa is megjelentek.

Ezek a szervezetek nem ugyanazt a feladatot végzik. Egy önkormányzat helyi legitimációt, infrastruktúrát vagy fejlesztési kapcsolatokat biztosíthat. Egy bank finanszírozási tudást és tőkét hozhat. Egy egyetem szakértelmet és tudást adhat. A vállalkozók piaci tapasztalatot és konkrét üzleti problémákat visznek a rendszerbe. Az El Hueco feladata pedig az, hogy ezek az erőforrások ne egymás mellett, hanem egymással kapcsolatban működjenek.

Ebben az értelemben a modell nem hagyományos önkormányzati társulás, és nem is klasszikus szolgáltatóközpont. Inkább hálózati kormányzási konstrukció, amelyben egy állandó szereplő vállalja magára az együttműködés folyamatos szervezésének feladatát.

Ez több konkrét tevékenységet jelent: új ötletek és vállalkozók felkutatását, megfelelő mentorok keresését, kapcsolatépítést a finanszírozókkal, intézmények és vállalkozók összekapcsolását, közösségépítést, inkubációt és annak figyelését, hogy egy ígéretes kezdeményezés ne akadjon el pusztán azért, mert a vállalkozó nem találja meg a megfelelő intézményi kaput.



III.3.3.3. ábra: Közösségi és kapcsolatépítő esemény az El Huecóban
Forrás: El Hueco

Erőforrások és finanszírozás. Az El Hueco finanszírozása sem egyetlen forrásra épül. A működés során köz- és magánforrásokat, európai projektfinanszírozást, saját szolgáltatási bevételeket, coworkingdíjakat és partnerségi hozzájárulásokat kombináltak. Az OECD által vizsgált időszakban már több százezer eurós éves működésű ökoszisztémáról volt szó, a későbbi fejlesztésekhez pedig Interreg- és vidékfejlesztési források is kapcsolódtak.

A projektek ebben a rendszerben fontos fejlesztési forrást jelentenek, de nem helyettesítik az állandó szervezeti jelenlétet. Egy vállalkozói ökoszisztéma nem kapcsolható ki egy projekt zárónapján: a kapcsolatokat, a szakértői hálózatot, a vállalkozói közösséget és az intézményi tudást folyamatosan fenn kell tartani.

Ez Dél-Tirolhoz *(III.1.1. fejezet)* hasonlóan érinti a koordináció finanszírozását, de itt más a központi kérdés. Dél-Tirolban konkrét gazdasági funkciók közös térségi biztosítása volt a fő mechanizmus. Az El Huecónál az integrátor legfontosabb terméke maga a kapcsolódás: annak folyamatos megszervezése, hogy a különálló funkciók egy ökoszisztémában működjenek.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

Az El Hueco viszonylag gyorsan kézzelfogható eredményeket ért el. Az OECD által bemutatott korai adatok szerint 2015-re 22 szervezet létrejöttét támogatta, mintegy 120 munkahely létrehozásához járult hozzá, és több mint száz üzleti tanácsadót kapcsolt a rendszerhez. A coworking központban ekkor már mintegy harminc szervezet működött.

A hosszabb távú hatás ennél szélesebb volt. A kezdeményezés hozzájárult ahhoz, hogy Soria ne kizárólag az elnéptelenedés példájaként jelenjen meg, hanem a vidéki társadalmi innováció egyik európai kísérleti terepeként is. Az El Huecóból további projektek és nemzetközi együttműködések nőttek ki. A modell vidéki környezetre szabott továbbfejlesztése, az El Hueco Oxma pedig már kifejezetten a helyi természeti, mezőgazdasági, turisztikai és társadalmi erőforrásokra épülő vállalkozások ösztönzésére irányult.

A modell azonban nem szünteti meg azt a strukturális problémát, amelyre választ keres. Egy folyamatosan fogyó népességű térségben továbbra is nehéz elegendő vállalkozót, szakembert, munkavállalót és fizetőképes keresletet találni. Egy sikeresen inkubált vállalkozás számára pedig előbb-utóbb kérdéssé válhat, hogy képes-e kizárólag a helyi piacból növekedni. A helyi beágyazottságot ezért külső piacokkal és kapcsolatokkal is össze kell kötni.

Ez az El Hueco egyik fontos korrekciója a túlzottan „helyi” gazdaságfejlesztési gondolkodással szemben. Egy helyi vállalkozás a helyi piacon kívül is megélhet. A térség erőforrásaira épülhet, helyi problémát oldhat meg és helyben teremthet munkahelyet úgy is, hogy közben tágabb piacokon értékesít.

A másik sérülékenység az integrátortól való függés. Minél több kapcsolat és fejlesztési funkció szerveződik egy központi szereplő köré, annál fontosabbá válik annak szakmai, pénzügyi és intézményi stabilitása. Az El Hueco ereje

éppen a Cives Mundi által felépített kapcsolatrendszer, ugyanakkor ez azt is jelenti, hogy a rendszer működőképessége részben ehhez a tartós integrátori kapacitáshoz kötődik.

A kihívás ezért kettős: szükség van olyan szereplőre, aki felelősséget vállal az ökoszisztéma szervezéséért, de közben ügyelni kell arra is, hogy az együttműködés ne kizárólag egyetlen személy vagy szervezet informális kapcsolatrendszerén nyugodjon.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

Az El Hueco adaptációjánál a legnagyobb hiba az lenne, ha egy másik térség elsőként inkubátorházat építene.

A kiinduló kérdés inkább az, hogy egy vállalkozói ötlet milyen akadályokon keresztül jut – vagy nem jut – el a működésig. Van-e hely, ahol vállalkozók találkozhatnak? Hozzáférnek-e megfelelő szakértelemhez? Tudják-e, kit keressenek finanszírozási kérdéssel? Van-e kapcsolat az egyetemmel, kamarával, önkormányzatokkal és lehetséges piacokkal? És legfőképpen: van-e valaki, akinek feladata ezeket a szereplőket egymással összekapcsolni?

Ez utóbbi különösen fontos, mert a szükséges intézmények akár mind jelen lehetnek a térségben. Lehet egyetem, bank, önkormányzat, kamara, LEADER-szervezet, vállalkozói klub és több fejlesztési projekt is. Ettől azonban még nem alakul ki vállalkozói ökoszisztéma. Az intézmények jelenléte nem azonos az intézmények közötti működő kapcsolatokkal.

Egy magyar adaptáció ezért első lépésként akár ökoszisztéma-térképet is készíthetne. Kik tudnak vállalkozási ötleteket behozni? Ki ad szakmai tudást? Ki finanszíroz? Ki ismeri a helyi problémákat? Ki biztosíthat infrastruktúrát? Hol vannak külső piacok és tudáskapcsolatok? És hol szakad meg jelenleg a kapcsolat ezek között?

A következő kérdés az, hogy ki képes betölteni az integrátor szerepét. Ez nem szükségképpen új szervezet. Lehet meglévő térségfejlesztési szervezet, civil szervezet, LEADER-csoport, önkormányzati vagy gazdaságfejlesztési ügynökség is. A szervezeti forma másodlagos; a funkció a lényeg.

Az El Hueco eredeti története ebben különösen tanulságos: az integrátor szerepét nem egy hagyományos gazdaságfejlesztési hivatal, hanem egy más területen felhalmozott szervezési és közösségfejlesztési tapasztalattal rendelkező civil szervezet kezdte betölteni.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A vállalkozásfejlesztés előtt érdemes feltérképezni nemcsak a vállalkozói igényeket, hanem a térségben már jelen lévő tudást, finanszírozást, intézményeket és piacokat, valamint az ezek közötti hiányzó kapcsolatokat.
- Azonosítani kell azt a szervezetet vagy szereplőt, amely hosszabb távon vállalni tudja az ökoszisztéma-integrátor feladatát.
- Az integrátor feladata nem valamennyi vállalkozásfejlesztési szolgáltatás saját maga általi biztosítása, hanem a megfelelő tudás, partner, finanszírozó vagy piac elérhetővé tétele.
- A fizikai coworking- vagy inkubációs tér akkor teremt valódi hozzáadott értéket, ha rendszeres találkozás, közösségépítés és aktív kapcsolatközvetítés kapcsolódik hozzá.
- A helyi vállalkozói ökoszisztémának a térségen kívüli tudás- és piaci kapcsolatokhoz is hozzáférést kell teremtenie.
- Az integrátori kapacitást tartósan kell működtetni; egy projekt létrehozhat új kapcsolatokat és szolgáltatásokat, de az ökoszisztéma működése nem igazítható teljes egészében projektciklusokhoz.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

El Hueco tanulsága, hogy egy periférikus térségben gyakran az erőforrások teljes hiánya a vállalkozásfejlesztés legfontosabb korlátja. Tudás, finanszírozás, önkormányzati kapacitás, vállalkozói ötlet vagy egyetemi háttér külön-külön rendelkezésre állhat úgy is, hogy ezekből mégsem alakul ki működő vállalkozói környezet.

A hiányzó kapacitás ilyen helyzetben maga az integráció: annak tartós megszervezése, hogy egy helyi ötlet eljusson a szükséges szakértelemhez, partnerhez, finanszírozáshoz és piachoz. Ez az integráció azonban nem állhat meg a térség határán. Egy helyi problémára vagy erőforrásra épülő vállalkozás számára a ritkán lakott térség helyi piaca gyakran nem nyújt elegendő keresletet. A vállalkozói ökoszisztéma feladata ezért az is, hogy a helyben megszülető kezdeményezéseket külső tudás-, finanszírozási és piaci kapcsolatokhoz kösse.

Szakpolitikai szempontból ezért nemcsak azt érdemes megkérdezni, milyen vállalkozásfejlesztési szolgáltatások hiányoznak egy térségből, hanem azt is, ki kapcsolja össze a már meglévő szereplőket egymással és a térséget a külső gazdasági kapcsolatokkal.

A periférián sokszor nem egy újabb szolgáltatás hiányzik, hanem az a szereplő, aki a meglévő erőforrásokat működő ökoszisztémává kapcsolja össze. A helyi problémára épülő vállalkozásnak nem feltétlenül helyben van elegendő piaca: a helyi beágyazottság nem jelenthet piaci bezártságot.

Irodalomjegyzék

Cives Mundi: szervezeti és finanszírozási háttér. – Cives Mundi – Nuestro trabajo

Cives Mundi: 2013. évi tevékenységi jelentés. – Cives Mundi – Memoria de Actividades 2013

Cives Mundi: El Hueco – Coworking Soria (2012). – Cives Mundi – El Hueco 2012

Cives Mundi: El Hueco – Coworking Soria (2014). – Cives Mundi – El Hueco 2014

Cives Mundi: El Hueco Incluye. – Cives Mundi – El Hueco Incluye

El Hueco – hivatalos honlap. – El Hueco – hivatalos honlap

El Hueco Labs. – El Hueco Labs

El Hueco: Incubadora. – El Hueco – Incubadora

El Hueco: Innovadores Sociales. – El Hueco – Innovadores Sociales

El Hueco: Tech School. – El Hueco – Tech School

OECD – European Union (2017): Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium. – OECD – Boosting Social Enterprise Development

III.4. Szolgáltatási, kapacitásmegosztási és intézményi együttműködések

III.4.1. Talent School – amikor a térségi munkaerő-utánpótlás már az iskolában elkezdődik

Halinka Péter

Az oktatás, a helyi gazdaság és a pályaorientáció összekapcsolása az osztrák–magyar határtérségben

Amikor egy térség vállalkozásai munkaerőhiányról beszélnek, a megoldást többnyire a munkaerőpiacon keresik: képzéseket indítanak, állásbörzét szerveznek, munkavállalókat próbálnak bevonzani, vagy a szakképzés és a vállalatok kapcsolatát erősítik. A Talent School[13] ennél jóval korábban kezdi el a történetet. Abból indul ki, hogy mire egy fiatal tizenhat-tizennyolc évesen továbbtanulási vagy pályaválasztási döntést hoz, addigra már kialakult benne egy kép arról, milyen munkák léteznek, mi érdekli, miben lehet jó, és milyen lehetőségeket lát maga körül.



III.4.1.1. ábra: Közös tanulás és szakmai tapasztalatcsere a Talent School keretében
Forrás: Talent School hírlevél

[13] A kezdeményezés az Interreg VI-A Ausztria–Magyarország 2021–2027 program keretében megvalósuló Talent School ATHU projektből nőtt ki, amely 2023. október 1. és 2026. december 31. között valósul meg; folytatását a 2027. január 1. és 2029. június 30. közötti Talent School Plus projekt biztosítja. A modell így kezdettől határon átnyúló fejlesztési környezetben formálódott.

A program ezért már a 10–14 éves korosztályt kapcsolja össze a munka világával. Nem egyetlen pályaorientációs napot szervez a továbbtanulási döntés előtt, hanem több évfolyamon keresztül, fokozatosan építi fel az önismeret, a regionális szakmák megismerése és a valós munkahelyi tapasztalat kapcsolatát. A tanulók vállalkozásokkal találkoznak, szakmai tevékenységeket próbálnak ki, üzemeket látogatnak, projektfeladatokon dolgozhatnak, miközben a pályaorientáció tantárgyi és tantárgyközi formában is megjelenhet az iskolai működésben.

A Talent School mögött ugyanakkor nem az a gondolat áll, hogy a gyermekeket minél korábban egy konkrét szakma felé kell terelni. Éppen ellenkezőleg: a cél az, hogy mielőtt dönteniük kell, valósabb és szélesebb tapasztalatuk legyen saját képességeikről és a körülöttük lévő gazdaságról. A helyi vállalkozás ezért nem toborzóként lép be az iskolába, hanem a tanulási folyamat egyik partnerévé válik.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Az osztrák-magyar határtérségben a munkaerő-utánpótlás kérdése különösen élesen jelenik meg. A nyugat-magyarországi térségekből jelentős számú munkavállaló dolgozik Ausztriában, többek között a kereskedelemben, a feldolgozóiparban, a vendéglátásban, az építőiparban, a közlekedésben, valamint az egészségügyi és szociális ellátásban. Ez a magyar oldalon növeli a vállalkozások munkaerő-utánpótlási nehézségeit. Az osztrák vidéki térségek ugyanakkor szintén szembesülnek a képzett fiatalok nagyobb városok, különösen Bécs felé irányuló mobilitásával.

A Talent School azonban nem egyszerű munkaerő-megtartási programmal válaszol minderre. A kiinduló felismerés inkább az, hogy a fiatalok sokszor csak korlátozottan ismerik saját térségük gazdaságát és az ott elérhető szakmai pályákat. A pályaorientáció ráadásul gyakran röviddel a továbbtanulási döntés előtt, elszigetelt rendezvények vagy információs alkalmak formájában jelenik meg.

Ebben a rendszerben könnyen kialakulhat az a helyzet, hogy a térség vállalkozásai évekkel később munkaerőt keresnek olyan fiatalok között, akik korábban alig találkoztak ezekkel a vállalkozásokkal, szakmákkal vagy a régió gazdasági lehetőségeivel.

A Talent School ezért a pályaorientációt nem kizárólag oktatási, hanem térségi humánerőforrás-fejlesztési kérdésként kezeli. A cél nem az, hogy minden fiatal helyben maradjon, hanem hogy a pályaválasztás előtt valós tapasztalatokat szerezzen saját képességeiről, a környezetében működő szakmákról és a lehetséges életpályákról.

Ugyanis egy térség munkaerő-utánpótlása nem kezdhető el akkor, amikor egy vállalkozás már üres álláshelyet próbál betölteni. A munkaerő-utánpótlás egyik legkorábbi szakasza az, amikor a fiatal egyáltalán elkezdi felismerni, milyen munkák és gazdasági szerepek léteznek körülötte.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A Talent School legfontosabb közös kapacitása az, hogy az iskola pedagógiai terét összekapcsolja a térség gazdasági és szakmai környezetével.

A program nem kizárólag információt szeretne átadni a foglalkozásokról. A tanulók vállalkozásokat látogatnak, szakmabemutatókon vesznek részt, kipróbálható tevékenységekkel találkoznak, munkatársaktól hallhatnak valós karrierutakról, és magasabb szintű együttműködés esetén a vállalkozások az iskolával közösen projektfeladatokat vagy tanórai tartalmakat is kialakíthatnak. A vállalkozás így egy pályaorientációs esemény befogadóhelyéből oktatási partnerré válik.

A közös kapacitás másik fontos eleme az intézményi beágyazás. A 16 pilotiskola többet tesz programok megvalósításánál: valamennyi intézmény saját Talent School-stratégiát készít, kialakítja az iskolán belüli felelősségi rendszert és irányító csoportot, valamint megtervezi, hogyan kapcsolhatók a pályaorientációs elemek a tantárgyi és tantárgyközi oktatáshoz.

Ez azért lényeges, mert jelentős különbség van a között, hogy egy iskola évente egyszer vállalatlátogatást szervez, vagy hogy tartósan beépíti a térségi gazdasággal való kapcsolatot a pedagógiai működésébe.

A modell harmadik rétege a regionális partnerség. A vállalkozások megtalálása, a szakmai lehetőségek feltárása és a kapcsolatok megszervezése nem marad kizárólag az egyes pedagógusokra. A regionális projektpartnerek támogatják az iskolákat a vállalkozások, önkormányzatok és egyéb intézmények bevonásában, miközben a már meglévő iskolai-vállalati kapcsolatokat is igyekeznek a rendszer részévé tenni.

Így a Talent School nem egyszerű pályaorientációs módszertant hoz létre, hanem tartós kapcsolatot próbál intézményesíteni az iskola és térsége között.

3. Működési modell és szerepmegosztás

A Talent School működése többszintű partnerségi rendszerre épül. A pedagógiai koncepció három egymásra épülő szintet különít el: az iskolai irányító csoportot, a helyi szintű irányító csoportot és a regionális támogató struktúrát.

Az Interreg-projekt formális partnerségét öt szervezet alkotja. A vezető partner a QUA – Qualifizierungsagentur Oststeiermark GmbH, mellette a Nyugat-Pannon Terület- és Gazdaságfejlesztési Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft., a Wirtschaftsagentur Burgenland GmbH, a Verein LAG Bucklige Welt–Wechselland és az IG Kraftspendedörfer Joglland vesz részt a projektben. A regionális partnerek feladata többek között a pilotiskolák támogatása, a vállalkozási és intézményi kapcsolatok kialakítása, valamint a helyi tapasztalatok becsatornázása a határon átnyúló szakmai munkába.

A formális partnerségnél azonban jóval szélesebb a tényleges együttműködői kör. Magyar oldalon szakképzési centrumok, tankerületi központok és kereskedelmi és iparkamarák, osztrák oldalon oktatási

igazgatóságok, gazdasági kamarák, az Arbeitsmarktservice és regionális fejlesztési szervezetek kapcsolódnak a modellhez.



III.4.1.2. ábra: A Talent School a fiatalok bevonásával és a közösségi kapcsolatok erősítésével ösztönzi a térségi együttműködéseket
Forrás: Talent School hírlevél

A pilotiskolák a pedagógiai megvalósítás központjai. A vállalkozások és más munkahelyi környezetet biztosító szervezetek valós szakmai tapasztalatokat nyitnak meg a tanulók számára. Az önkormányzatok helyismeretükkel és gazdasági kapcsolataikkal segíthetik a helyi partnerség kiépítését. A szülők pedig nemcsak a gyermek pályaválasztására gyakorolt hatásuk miatt fontosak, hanem saját munkájuk és kapcsolatrendszerük révén is erőforrást jelenthetnek az iskola számára: szakmát mutathatnak be, vállalkozási kapcsolatot teremthetnek vagy munkahelyi látogatást segíthetnek megszervezni.

A szerepmegosztás így több, egymást kiegészítő funkciót kapcsol össze: a projektpartnerek koordinálnak és regionálisan közvetítenek; a stratégiai partnerek intézményi hátteret adnak; az iskolák pedagógiai rendszerré alakítják a programot; a vállalkozások megnyitják a munka világát; az önkormányzatok és a szülők pedig erősítik a helyi beágyazottságot.

A határon átnyúló együttműködés nem kizárólag intézményi szinten jelenik meg. Magyar és osztrák pilotiskolák között tanulmányutak és közös programok is megvalósulnak; a tanulók partneriskolákat látogatnak és közös nyelvi, készségfejlesztő, kézműves és pályaorientációs tevékenységekben vesznek részt.

Ez azért különösen érdekes, mert maga a térségi munkaerőpiac is határon átnyúló. A gyermek számára tehát a „helyi” gazdasági tér eleve nem áll meg az országhatárnál.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A Talent School egyik legfontosabb eredménye maga a pedagógiai és intézményi modell kialakítása. A 10–14 éves korosztály számára több évfolyamon át felépített folyamat az önismeretet, a tehetségek felismerését, a regionális szakmák megismerését, a vállalkozásokkal való közvetlen találkozást, a tantárgyi integrációt és a határon átnyúló tapasztalatszerzést kapcsolja össze.

A másik fontos eredmény az intézményesülés irányába tett lépés. Mind a 16 pilotiskolához kapcsolódóan létrejött olyan együttműködési struktúra, amely az iskolát, a helyi önkormányzatot, a szülői oldalt és a vállalkozásokat kapcsolja össze, és valamennyi iskola elkészítette saját Talent School-stratégiáját.

Ez azt jelenti, hogy a program megpróbál túllépni az alkalmi pályaorientáció logikáján. A projekt során kialakított pedagógiai koncepció, kézikönyv és minősítési rendszer azt szolgálja, hogy a modell később további iskolák számára is átadható legyen.

A működés azonban jelentős szervezési kapacitást igényel. Nem minden vállalkozás rendelkezik ugyanannyi idővel és erőforrással ahhoz, hogy rendszeresen fogadjon iskolai csoportokat, pedagógiai tevékenységbe kapcsolódjon vagy közös projektfeladatot fejlesszen. Emiatt a vállalati részvétel intenzitása térségenként, ágazatonként és vállalkozásméretenként eltérhet.



III.4.1.3. ábra: Közös alkotás és élményalapú tanulás a Talent School foglalkozásán
Forrás: Talent School hírlevél

A térségi gazdasági szerkezet szintén meghatározza a modell lehetőségeit. Egy nagyobb gazdasági központ közelében működő iskola szélesebb vállalkozási

és szakmai kínálatból választhat, míg egy periférikusabb térségben hosszabb utazásra vagy több települést átfogó együttműködésre lehet szükség.

Van egy további, ennél az esetnél fontos értelmezési korlát is. A helyi gazdaság megismertetése nem jelentheti azt, hogy a fiatal életpályáját a helyi munkaerőpiac igényeinek rendeljük alá. A cél nem az, hogy minden gyermekből a térségben hiányszakmát betöltő munkavállaló legyen, hanem hogy a döntése során a helyi lehetőségekről is valós ismerettel rendelkezzen.

Ez különösen fontos egy olyan határtérségben, ahol maga a munkaerőpiac is nyitott és erősen mobil. A Talent School értéke ezért kevésbé a fiatalok „helyben tartása", mint inkább a tudatosabb pályaválasztás és a térségi lehetőségek láthatóvá tétele.

A másik sérülékenység a projektfüggőség. A rendszer hosszú távú értéke azon múlik, hogy a projekt során kialakult vállalati kapcsolatok, pedagógiai módszerek, irányító csoportok és iskolai stratégiák valóban beépülnek-e az intézmények mindennapi működésébe.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A Talent School modell egyik erőssége, hogy nem egy mereven másolandó programot, hanem közös alapelvekre épülő keretet alakít ki. A konkrét vállalkozások, szakmák, intézményi partnerek és programok mindig az adott térség gazdasági és oktatási adottságaihoz igazíthatók.

Az adaptáció első kérdése ezért az lehet, hogy mit ismernek a gyerekek abból a gazdaságból, amely közvetlenül körülveszi őket. Tudják-e, milyen vállalkozások működnek a térségben? Milyen szakmákra van szükség? Milyen új tevékenységek jelentek meg? Milyen munkát végeznek saját szüleik vagy a településen élő más felnőttek?

A második kérdés az, hogy ezek az ismeretek hogyan kerülhetnek be az oktatásba úgy, hogy ne egyszeri rendezvény maradjon belőlük. A vállalati látogatás önmagában hasznos lehet, de az intézményi hatást az teremti meg, ha a tapasztalat előkészítése, feldolgozása és a hozzá kapcsolódó önismereti vagy tantárgyi munka is része az iskolai folyamatnak.

A harmadik kérdés a helyi partnerhálózat. Az iskola egyedül csak korlátozottan képes folyamatos gyakorlati pályaorientációt szervezni. A Talent School ezért az oktatásirányítás, önkormányzatok, kamarák, vállalkozások, szakképző intézmények, pedagógiai szolgáltatók és más térségi szereplők együttműködésére épít. A közös funkció az iskola pedagógiai kapacitásának összekapcsolása a térség gazdasági és szakmai erőforrásaival.

Kisebb vagy periférikus településeken ehhez térségi léptékű szervezésre lehet szükség. Nem minden faluban található elegendő számú és változatosságú vállalkozás ahhoz, hogy a gyerekek széles szakmai kínálattal találkozzanak. Több település, vállalkozás és iskola összekapcsolása viszont már változatosabb tanulási környezetet teremthet.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A pályaorientációt érdemes már a továbbtanulási döntés előtti években, fokozatosan felépíteni.
- A szakmák megismertetését célszerű valós munkahelyi találkozásokkal és kipróbálható szakmai tevékenységekkel összekapcsolni.
- A vállalkozásokat nem csupán látogatási helyszínként, hanem az oktatás tartalmához is kapcsolódó partnerként lehet bevonni.
- Az alkalmi programok helyett iskolai stratégia, kijelölt felelősségi rendszer és pedagógiai beágyazás teremthet tartós működést.
- Az iskola-gazdaság kapcsolat szervezéséhez térségi közvetítő kapacitásra lehet szükség, különösen kisebb és periférikus településeken.
- A szülők saját foglalkozása és szakmai kapcsolatrendszere szintén bevonható helyi erőforrásként.
- A modell célja nem a fiatalok pályájának helyi gazdasági igényekhez igazítása, hanem az, hogy döntésük előtt a helyi lehetőségeket is valós tapasztalat alapján ismerjék.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Talent School esete megmutatja, hogy a térségi munkaerő-utánpótlás jóval azelőtt elkezdődik, hogy egy fiatal belépne a munkaerőpiacra. Mire egy vállalkozás álláshirdetést ad fel vagy egy szakképző intézmény tanulót szeretne toborozni, a fiatalok jelentős része már kialakított valamilyen képet arról, milyen szakmák érdeklik, milyen munkakörnyezetet tudnak elképzelni maguknak, és hol látnak saját maguk számára jövőt.

A pályaorientáció ezért nem kizárólag az iskola belső pedagógiai feladata. A térség gazdasági szereplői képesek olyan valós tapasztalatokat megnyitni, amelyekhez az iskola egyedül nem fér hozzá; az iskola pedig pedagógiai folyamattá képes alakítani azt, ami egy vállalkozás számára különben csak üzemlátogatás lenne. A két rendszer összekapcsolása önálló térségi humánkapacitás-fejlesztési funkció.

Szakpolitikai szempontból ez azt jelenti, hogy a munkaerő-utánpótlás kezelését nem érdemes kizárólag a szakképzés, a felnőttképzés vagy az aktív munkaerőpiaci eszközök szakaszában elkezdeni. A térség gazdaságáról kialakuló tudás, a szakmákkal való első valós találkozás és a saját képességek felismerése már az általános iskolai évek alatt formálhatja a későbbi döntési lehetőségeket.

A helyi gazdaságfejlesztés nemcsak vállalkozás- és munkahelyfejlesztés: a térségi munkaerő-utánpótlás már akkor elkezdődik, amikor a fiatalok megismerik a helyben elérhető szakmákat és életpályákat.

Irodalomjegyzék

Rábaköz (2025): Szakmák testközelből – Talnt School program a Beledi Általános Iskolában – Rábaköz.hu 2025. 5. 22.– https://rabakoz.hu/rabakoz/szakmak-testkozelbol-talent-school-program-a-beledi-altalanos-iskolaban.html

Savaria Fórum (2025): Talent School: osztrák diákok és tanáraik voltak hétfőn a Bercsény iskola vendégei – Savaria Fóroum Önkormányzati Hetilap 2025. 3. 17. – https://www.savariaforum.hu/rovat/talent-school-osztrak-diakok-es-tanaraik-voltak-hetfon-a-bercsenyi-iskola-vendegei

Soproni Szakképzési Centrum, Talent School Program – Szakmadoboz Nap – https://www.berg-kapuvar.hu/galeria/15

Talent School – Jó gyakorlatok: https://talentschool.online/jo-gyakorlatok/

Wirtschaftsagentur Burgenland, Talent School: https://wirtschaftsagentur-burgenland.at/talent-school/

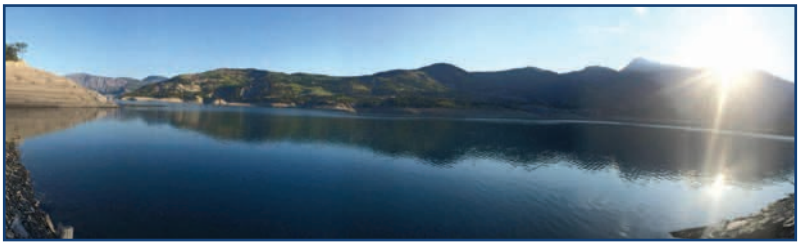
III.4.2. Francia megyei műszaki ügynökségek – amikor a szakértelem közös térségi infrastruktúrává válik

Bárdosi Ádám

Műszaki szakmai támogatás a vidéki kistelepülések fejlesztési célú beruházásaihoz – Franciaország

Egy néhány száz lakosú településnek ugyanúgy lehet feladata egy középület felújítása, egy út vagy támfal rekonstrukciója, a vízhálózat fejlesztése vagy egy közbeszerzési eljárás előkészítése, mint egy több tízezres városnak. A beruházás műszaki és jogi követelményei sem lesznek egyszerűbbek attól, hogy kisebb település valósítja meg. A különbség inkább az, hogy míg egy nagyobb önkormányzat képes lehet saját mérnöki, jogi, közbeszerzési vagy projektmenedzsment-kapacitást fenntartani, egy néhány száz vagy néhány ezer lakosú településnek erre rendszerint nincs szüksége teljes munkaidőben, és gyakran nincs rá pénze sem.

A francia megyei műszaki ügynökségek, az ATD-k (Agence technique départementale) erre a méretproblémára adnak intézményi választ. A szükséges szakértelmet nem próbálják valamennyi kistelepülésen külön-külön létrehozni, hanem megyei léptékben szervezik meg, és közösen hozzáférhető szolgáltatásként teszik elérhetővé a helyi önkormányzatok számára.



III.4.2.1. ábra: Alpes-de-Haute-Provence tagolt térségi környezete
Forrás: Ingénierie et Territoires 04. honlapja[14]

A modell jelentősége azonban túlmutat a költségmegtakarításon. A francia történet azt is megmutatja, hogy a feladat decentralizálása és a feladat ellátására való tényleges képesség nem ugyanaz. A helyi önkormányzat lehet jogilag felelős egy beruházásért úgy is, hogy nem rendelkezik

[14] https://v-images.cdnsw.com/IMG_Fond_Page/du3ip/Serre_Poncon_Pano_3500.jpg – 2026. 10. 29.

azokkal a szakemberekkel, akik a döntést megfelelően előkészíthetnék és végrehajthatnák.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Franciaország 1982-ben átfogó decentralizációs reformokat indított el. Ennek részeként számos, a műszaki infrastruktúrával kapcsolatos tervezési és adminisztratív feladat került helyi önkormányzati szintre. A települések ettől kezdve többek között a településtervezéshez, a helyi középületekhez és közutakhoz kapcsolódó feladatokért is felelőssé váltak.

A decentralizáció azonban nagyon különböző kapacitású önkormányzatokat ruházott fel hasonló felelősségekkel. A nagyobb települések saját apparátussal vagy külső szakértők megbízásával képesek voltak az új feladatok ellátására, a kistelepülések viszont sok esetben sem megfelelő humán kapacitást, sem elegendő pénzügyi erőforrást nem tudtak hozzájuk rendelni.

A francia állam ezért egy ideig továbbra is központilag biztosított műszaki segítséget a Directions Départementales de l'Équipement (DDE) szervezetén keresztül. Az 1982-es decentralizációs szabályozás ugyanakkor már lehetőséget teremtett arra is, hogy megyei szinten olyan ügynökségeket hozzanak létre, amelyek műszaki, jogi és pénzügyi segítséget nyújtanak a településeknek és településközi szervezeteknek. Amíg azonban az állam maga jelentős támogatást biztosított, viszonylag kevés megye élt ezzel a lehetőséggel.

A helyzet a 2010-es évek elején változott meg. 2010-ben megszűnt a DDE, majd 2014-ben hatályon kívül helyezték az ATESAT-rendszert (Assistance Technique pour des raisons de Solidarité et d'Aménagement du Territoire), amely addig jogi garanciát adott arra, hogy az állam műszaki segítséget nyújtson a kisebb önkormányzatoknak. Az állami kapacitás visszavonulásával a megyéknek újra kellett gondolniuk, hogyan biztosítható a területi szolidaritás és az eltérő kapacitású települések feladatellátása.

Ekkor kezdett tömegesen terjedni a már évtizedek óta jogilag lehetséges megyei műszaki ügynökségi forma. 2015 júliusára 34 önálló közigazgatási jellegű közintézményként működő ügynökség jött létre, 2019-re pedig a 101 francia megyéből 77-ben működött valamilyen ilyen típusú szervezet.

A történet ezért többről szól, mint egy jól működő közös szolgáltatás létrejöttéről. A probléma mélyén egy kormányzási kérdés áll: mi történik akkor, ha a döntési és végrehajtási felelősséget decentralizáljuk, de a hozzá szükséges szakmai kapacitás területileg nagyon egyenlőtlenül áll rendelkezésre?

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

Az ATD-k válasza az, hogy a szakértelemnek nem kell ugyanazon a szervezeti szinten elhelyezkednie, mint a döntési jogkör.

A helyi önkormányzat továbbra is maga dönt saját beruházásáról. Nem adja át az önkormányzati autonómiáját és nem olvad bele egy nagyobb önkormányzatba. Viszont hozzáfér egy olyan megyei szakembergárdához, amelyet önállóan nem lenne képes fenntartani.



III.4.2.2. ábra: Közúti infrastruktúra kivitelezése Alpes-de-Haute-Provence megyében
Forrás: INGÉNIERIE ET TERRITOIRES 04. honlapja[15]

Az ATD-k szolgáltatási köre széles, többek között a következő területekre terjed ki: középületek építéséhez és felújításához kapcsolódó megvalósíthatósági vizsgálatok; szennyvíztisztítók működtetése és vízhálózati feladatok; utak, hidak és támfalak tervezése, mérnöki felügyelete és karbantartása; jogi és közbeszerzési tanácsadás; a fejlesztések lehetséges finanszírozási forrásainak feltárása; valamint településtervezési szakmai támogatás.

Vagyis többről van szó annál, hogy a település szükség esetén „kölcsönkap egy mérnököt". Az ügynökség olyan összetett szakmai hátteret tart fenn, amely egy beruházás különböző szakaszaiban – az előkészítéstől a tervezésen és közbeszerzésen keresztül a megvalósításig – képes segíteni a helyi önkormányzatot.

A tagönkormányzatok számára ennek további előnye, hogy az ATD szolgáltatásainak igénybevétele in-house beszerzésnek minősül. Ez lehetővé teszi a tartós együttműködést a projekttervezés és -megvalósítás során ahelyett, hogy minden feladatra külön külső szakértői szerződést kellene előkészíteni és lebonyolítani, ami maga is további adminisztratív kapacitást igényelne.

Ez a modell egyik legérdekesebb pontja. A kapacitáshiány kezelésére létrehozott szolgáltatás nem teremthet újabb olyan adminisztratív terhet, amelynek kezeléséhez ismét hiányzik a kapacitás.

A közös szakmai háttér az idővel változó feladatokhoz is alkalmazkodott. Egyes ügynökségek – például az ATD24 és az ATD71 – közös térinformatikai

[15] https://v-images.cdnsw.com/IMG_Voirie/du3pd/Route_Chantier_3.jpg – 2026. 10. 29.

rendszereket alakítottak ki, amelyek segítségével a kisebb települések is digitalizálhatják például közmű- vagy úthálózati nyilvántartásaikat. A megosztott kapacitás így a klasszikus mérnöki tudás mellett fokozatosan digitális infrastruktúrára és adatalapú szolgáltatásokra is kiterjedt.

3. Működési modell és szerepmegosztás

A francia rendszer egyik fontos sajátossága, hogy nincs egyetlen kötelező ATD-modell. A nemzeti jogszabály lehetőséget biztosít az ügynökségek létrehozására, de nem kötelezi erre valamennyi megyét. Ez lehetővé tette, hogy az intézményi forma a területi helyzethez igazodjon.

2019-ben a 101 francia megyéből 77-ben működött ilyen típusú műszaki segítségnyújtó szervezet. Három meghatározó szervezési forma alakult ki.

A legelterjedtebb megoldás – az ATD-k közel kétharmadánál – az önálló közigazgatási jellegű közintézmény. Ennek fontos kormányzási sajátossága, hogy paritásos igazgatótanács működik: a megyei tanács képviselői és a tagtelepülések polgármesterei közösen döntenek az ügynökség prioritásairól. Másutt egyesületi, önkormányzati társulási vagy helyi közszolgáltató társasági formát választottak. Tizenöt megye pedig nem hozott létre külön jogi személyt, hanem saját szervezetén belül működtette a műszaki segítségnyújtást.

Már a szervezeti sokféleség is fontos tanulság: nem az ATD jogi formája a másolható elem, hanem az a funkció, amelyet ellát.

Az önkormányzatok csatlakozása szintén önkéntes. Azokban a megyékben azonban, ahol működik ATD, a települések 50–100 százaléka tagja a rendszernek, ami a szolgáltatás magas helyi elfogadottságára utal. A tagság éves tagdíjfizetéssel jár.

Finanszírozás: a közös szakértelemnek ára van. Az ATD-k finanszírozása több lábon áll: a települések és települési társulások éves tagdíjai, a konkrét projektekhez kötődő szolgáltatási díjak és a megyei tanács közvetlen hozzájárulása együtt biztosítják a működést. A megyei finanszírozás átlagosan az ügynökségek bevételeinek megközelítőleg egyharmadát adja.

Az Alpes-de-Haute-Provence megye IT04 ügynöksége jól mutatja, hogyan tehető a közös szakértelem a legkisebb települések számára is hozzáférhetővé. Az éves tagdíjat a lakosságszám alapján számítják, lakosonként 0,45 euróval; egy 500 lakosú település így évi 225 euró tagdíjat fizet. A díjnak van alsó és felső korlátja, és a települési társulások a tagtelepüléseik díját szolidaritási alapon át is vállalhatják.

A tagdíjért bizonyos alapvető tanácsadási és adminisztratív szolgáltatások külön díj nélkül hozzáférhetők. A nagyobb, helyszíni vagy hosszabb szakértői munkát igénylő feladatok projektspecifikus díjazással működnek. A rendszer nem tag településeket is kiszolgálhat, de szigorúbb feltételekkel és szakértői napidíj mellett. A nem tagoknak nyújtott szolgáltatások aránya az IT04 szabályai szerint nem haladhatja meg az ügynökség forgalmának 20 százalékát.

Ez a finanszírozási modell azért lényeges, mert a közösen fenntartott szakértelem nem „ingyen segítség". A térség közösen fizeti meg annak rendelkezésre állását, miközben egyetlen kis önkormányzatnak sem kell teljes egészében finanszíroznia azokat a szakembereket, akikre csak időszakosan van szüksége.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

Az ATD-rendszer egyik legfontosabb eredménye maga az, hogy a településméretből fakadó szakmai kapacitáshiányt anélkül képes részben kezelni, hogy a feladatokat szükségképpen magasabb kormányzati szintre centralizálná.

A kistelepülés megtartja a döntési felelősséget, ugyanakkor olyan műszaki, jogi és pénzügyi tudáshoz fér hozzá, amelyet önállóan nem tudna gazdaságosan fenntartani. A tapasztalatok szerint a modell mind pénzügyi, mind humánerőforrás-felhasználási szempontból hatékonyabbá teheti a közigazgatás működését, miközben támogatja a legalsó területi szint megfelelő feladatellátását.

A modell ugyanakkor nem minden térségben egyformán indokolt. Erősen urbanizált megyékben, ahol az önkormányzatok önállóan is megfelelő megrendelői kapacitással rendelkeznek, vagy nagyobb önkormányzati társulások maguk képesek műszaki szolgáltatásokat fenntartani, az ATD hozzáadott értéke kisebb lehet. Ez magyarázza azt is, hogy Franciaországban sem alakítottak ki országosan kötelező, egységes rendszert.

A működés egyik legnagyobb sérülékenysége a finanszírozás. A megyék az ügynökségek működésének jelentős részét finanszírozzák, miközben saját bevételeik bizonyos elemei csökkentek, szociális kiadásaik pedig növekedtek. A közös szakértelem tehát csak addig marad valóban hozzáférhető infrastruktúra, amíg annak fenntartására stabil forrás áll rendelkezésre.

A másik korlát paradox módon éppen a rendszer sikeréből fakad. A technikai és környezetvédelmi szabványok, valamint a közbeszerzési követelmények egyre összetettebbé váltak, közben pedig a tagönkormányzatok is egyre többféle segítséget várnak az ügynökségektől. A szolgáltatási igény tehát növekszik és differenciálódik. Ehhez járul hozzá a speciális műszaki szakemberek megszerzésének és megtartásának nehézsége. Egyes térségekben már maga a szükséges szakértő is hiánycikk, az ügynökségek pedig a magánszektorral versenyeznek ugyanazért a munkaerőért, miközben közszolgálati bérfeltételek között működnek.

A rendszer tehát nem megszünteti a szakemberhiányt. A szűkös szakértelem felhasználását teszi térségileg hatékonyabbá.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A francia modell magyar szempontból nem elsősorban azért érdekes, mert létre lehetne hozni ugyanolyan nevű és jogállású megyei ügynökségeket. A továbbvihető kérdés sokkal egyszerűbb:

Melyek azok a szakmai kapacitások, amelyekre a kisebb önkormányzatoknak szükségük van, de amelyeket külön-külön nem indokolt vagy nem lehetséges fenntartani?

Ilyen lehet a mérnöki tervezés és műszaki ellenőrzés mellett a közbeszerzés, a projektelőkészítés, az energetika, a térinformatika, az adatkezelés, a pályázati és finanszírozási szakértelem, bizonyos jogi szolgáltatások vagy akár a klímaadaptációhoz szükséges speciális tudás.



III.4.2.3. ábra: Települési vízkezelő infrastruktúra Oraison térségében
Forrás: Ingénierie et Territoires 04. honlapja[16]

Az első lépés ezért nem új intézmény létrehozása, hanem kapacitástérkép készítése: milyen szakértelem áll rendelkezésre helyben; mit tartanak fenn már most települési társulások vagy más szervezetek; mely feladatokra vesznek rendszeresen igénybe külső szakértőket; és hol okozza a szakértelem hiánya azt, hogy egy fejlesztés el sem indul, rosszul készül elő vagy aránytalanul nagy adminisztratív teherrel jár.

Ezt követően dönthető el az optimális térségi lépték. A francia tapasztalat egyik fontos tanulsága ugyanis éppen az, hogy nem mindenütt ugyanaz a szervezeti megoldás indokolt. Nagyobb városok vagy erős társulások bizonyos funkciókat saját maguk is fenn tudnak tartani; aprófalvas, kapacitáshiányos térségekben ezzel szemben magasabb területi szintű közös szakembergárda lehet indokolt.

A modellből az is következik, hogy a közös kapacitásnak tartósnak kell lennie. Egy mérnök vagy közbeszerzési szakértő nem kizárólag egy adott pályázati projekt idejére szükséges. A tudás értékét részben éppen az adja, hogy ismeri a településeket, a korábbi beruházásokat, az infrastruktúrát, a szabályozási környezetet és a helyi szereplőket, ezért a következő fejlesztési kérdésnél nem kell mindent újrakezdeni.

A francia példa végül egy tágabb decentralizációs kérdést is felvet. Ha egy feladatot helyi szintre telepítünk, miközben a kisebb önkormányzatok számára nem teremtjük meg az ellátásához szükséges szakmai hozzáférést, akkor a decentralizáció területi egyenlőtlenséget is termelhet. Ugyanaz a formális hatáskör teljesen más tényleges cselekvőképességet jelenthet egy szakembergárdával rendelkező város és egy néhány száz lakosú község számára.

A területi szolidaritás ezért nem mindig azt jelenti, hogy a magasabb szint átveszi a helyi feladatot. Jelentheti azt is, hogy hozzáférhetővé teszi a feladat önálló ellátásához szükséges kapacitást.

[16] https://v-images.cdnsw.com/IMG_Eau/dvnr6/Oraison_2011_CATC.jpg – 2026. 10. 29.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Érdemes azonosítani azokat a műszaki, jogi, közbeszerzési, digitális és projektfejlesztési szakértelmeket, amelyeket a kistelepülések önállóan nem tudnak gazdaságosan fenntartani.
- A ritkán szükséges, de magas szintű szakértelem közös térségi szakembergárdában szervezhető meg.
- A közös szolgáltatásnak lehetőleg ne csak alkalmi szakértői segítséget, hanem a beruházások előkészítésétől a végrehajtásig tartó folytonos szakmai támogatást kell biztosítania.
- A települések önkéntes tagsága és a szolgáltatás közös finanszírozása erősítheti a rendszer tartósságát.
- A finanszírozásban kombinálható a tagsági hozzájárulás, a konkrét szolgáltatások díja és a magasabb területi szint szolidaritási finanszírozása.
- A szervezeti forma helyett a közös funkcióból érdemes kiindulni: eltérő térségekben más intézményi megoldás lehet célszerű.
- A szakmai háttér a hagyományos mérnöki feladatokon túl közös térinformatikai, energetikai, adatalapú vagy más speciális kapacitásokkal is bővíthető.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A francia ATD-modell legfontosabb üzenete, hogy a helyi autonómia és a helyi szakmai önellátás nem ugyanaz. Egy kistelepülésnek nem kell valamennyi feladatához saját mérnököt, jogászt, közbeszerzési szakértőt vagy térinformatikust alkalmaznia ahhoz, hogy saját fejlesztéseiről önállóan és szakmailag megalapozottan tudjon dönteni.

A ritkán szükséges, magas szintű szakértelem olyan közös térségi infrastruktúraként szervezhető meg, amelyhez több önkormányzat folyamatosan hozzáfér. Az együttműködés ebben az esetben nem közös projektet vagy közös fejlesztési stratégiát jelent, hanem azt, hogy a települések közösen tartják fenn saját cselekvőképességük egyik feltételét.

A modell ugyanakkor a decentralizáció korlátjára is rámutat. A hatáskörök helyi szintre telepítése még nem biztosítja, hogy valamennyi önkormányzat ténylegesen képes legyen élni velük. A decentralizáció csak akkor növeli a helyi cselekvőképességet, ha a feladattal együtt a szükséges tudáshoz és kapacitásokhoz való hozzáférés is megteremtődik.

A kistelepülési kapacitáshiányra nem mindig több saját szakember a válasz: a szakértelem maga is közösen fenntartható térségi infrastruktúra.

Irodalomjegyzék

Agence Technique Départmentale de l'Aude: https://atd11.aude.fr

Code général des collectivités territoriales: Az Önkormányzatok Általános Kódexe (CGCT) L. 5511-1. cikke – https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006393379

Départements de France (2026): „A terme on va tous dans le mur": les départements sont-ils vraiment en danger? Ce que révele un rapport confidentiel sur leurs finances – https://departements.fr/a-terme-on-va-tous-dans-le-mur-les-departements-sont-ils-vraiment-en-danger-ce-que-revele-un-rapport-confidentiel-sur-leurs-finances/

DREAL Bretagne (2019): Les Agences Techniques Départmentales (ATD) – https://www.bretagne.developpement-durable.gouv.fr/les-agences-techniques-departementales-atd-a3627.html?lang=fr

Ingénierie et Territoires 04: Reglement Interieur De L'Agence Departementale Ingenierie et Territoires 04 (IT04) – https://www.it04.fr/Adherents.E.htm

Fabric'O (2019): En Dordogne, de SIG mutualisé au smart territoire – https://smart-city.cerema.fr/en-dordogne-du-sig-mutualise-au-smart-territoire

L'agence (2024): Découvrez l'outils SIG XMAP de l'ATD – https://www.atd71.fr/decouvrez-loutils-sig-xmap-de-latd

Sénat 2020: Les collectivités et l'ANCT au défi de l'ingénierie dans les territoires – https://www.senat.fr/rap/r19-591/r19-59120.html

Yvelines Le Département (2019): – https://www.yvelines.fr/wp-content/uploads/2019/CP_5ans-IngenierY-vdef.pdf

IV. Térségek közötti együttműködések hazai jó gyakorlatai

IV.1. Turizmusra és helyi élménygazdaságra épülő együttműködések

IV.1.1. Kamra-túra Homokháti Gazdaudvar Hálózat

Rácz Katalin – Magócs Krisztina – Bálint Csaba

Hálózati együttműködés a tanyasi gazdaságok piacra jutásáért és alkalmazkodóképességéért

A Kamra-túra kezdeményezés a 2000-es évek elején indult a Homokhátság tanyás térségeiben. Célja olyan gazdaudvar-hálózat kialakítása volt, amely egyszerre erősíti a helyi termelők és szolgáltatók piacra jutását, jövedelemtermelő képességét és együttműködését, miközben a Homokhátság természeti, kulturális és tanyasi értékeit turisztikai kínálatként is láthatóvá teszi. A kezdeményezés fejlődésének fontos állomása volt a Kamra-túra Homokháti Gazdák Egyesületének 2013-as megalakulása, amely a későbbiekben a hálózat egyik intézményi alappillérévé vált.



IV.1.1.1. ábra: A Kamra-túra hálózat vizuális megjelenése
Forrás: KAMRA-TÚRA honlapja[17]

A több mint húszéves történet azért különösen tanulságos, mert egy hálózat létrejöttét és változását is megmutatja. Az együttműködés kezdetén közösen biztosított funkciók – kapcsolatépítés, piacra jutás, közösségi marketing, képzés és láthatóság – idővel részben hozzásegíthetik a tagokat ahhoz, hogy saját piacaikat, kapcsolataikat és márkáikat is felépítsék. Ez új kérdést vet fel: egy sikeres hálózat fenntarthatósága vajon mindig eredeti működési formájának változatlan megőrzését jelenti-e, vagy idővel maguknak a közös funkcióknak is változniuk kell?

[17] https://www.kamra-tura.hu/ – 2026. 10. 29.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A Kamra-túra kezdeményezés a Homokhátság sajátos gazdasági és környezeti kihívásaira válaszul jött létre. Megalapozásában fontos szerepet töltött be a 2001–2007 között megvalósult Homokháti Speciális Célprogram, amely a térség megváltozott természeti és környezeti adottságaira, valamint az egyre nehezebbé váló gazdálkodási körülményekre keresett alternatívákat az itt élő gazdálkodók számára.

A Homokhátság a Duna–Tisza közén található, kedvezőtlen termőhelyi adottságokkal rendelkező, mintegy 530 ezer hektáros – homokos, sós, vízhiányos – terület, és Magyarország egyik legjelentősebb tanyás térsége. A dél-alföldi térségben a lakosság közel tizede, összesen több mint 114 ezer fő kapcsolódik a tanyasi életformához. A hálózat öndefiníciója szerint földrajzi kiterjedése a Pest vármegye délkeleti részén található Törteltől a Bács-Kiskun vármegye déli részén fekvő Bajáig húzódó, körülbelül 150 kilométeres sávot fedi le.

A Homokháti Célprogram keretében a tanyasi gazdaságok életképességének vizsgálata alapján 2004-ben merült fel, hogy szükség volna a gazdaságokban megtermelt alapanyagok feldolgozottsági szintjének növelésére, valamint a termékek piacra jutásának támogatására. Ezt követően 2005-ben dolgozták ki a Kamra-túra projektet.

A projekt több egymásra épülő tevékenységet foglalt magában. Olyan, közösen kialakított működési szabályokra épülő gazdaudvar-hálózat létrehozását célozta, amelynek tagjai közös internetes felületen jelenítik meg termékkínálatukat és kihasználják a közösségi marketing lehetőségeit. A célprogram során a gazdák egymás tevékenységét is megismerhették, és fokozatosan kialakult az a kölcsönös bizalom, amely később a hálózatosodás társadalmi alapját jelentette.

A kiinduló probléma tehát egyszerre volt gazdasági és térségi: a kis tanyasi gazdaságok egyenként korlátozott feldolgozási, marketing- és piacra jutási kapacitással rendelkeztek, miközben a Homokhátság termékei, szolgáltatásai és turisztikai értékei közös térségi kínálatként nagyobb láthatóságot érhettek el.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A hálózat gazdaságfejlesztési és turisztikai funkciója kezdettől összekapcsolódott a helyi identitás erősítésével és a Homokhátságra jellemző tanyasi életforma fenntarthatóságával.

A kezdeményezés kialakításában és működtetésében meghatározó szerepet vállalt a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara megyei egysége és annak háttérszervezete, a Bács Agrárház Nonprofit Kft. Szakmai koordinációval, projektmenedzsmenttel, képzésekkel és intézményi háttérrel segítették a helyi gazdálkodókból, vendéglátókból és szolgáltatókból szerveződő hálózatot. Az indulás éveiben a gazdaudvar-hálózat – főként Pest vármegye déli részéről, illetve Bács-Kiskun és Csongrád-Csanád vármegyéből – mintegy 130–140 fős tagságot épített; a 2020-as évtized első felére a minőségi szelekció

eredményeként ennél kevesebb, de elkötelezettebb termelő és szolgáltató alkotta a hálózatot.

A közös kapacitás több elemből állt: a termelők láthatóvá tétele, közösségi marketing, tudásmegosztás, szakmai képzések és tanulmányutak, a piacra jutás támogatása, valamint a helyi termékekhez és agroturisztikai szolgáltatásokhoz kapcsolódó közös térségi arculat kialakítása. A Kamra-túra ezzel olyan funkciókat szervezett hálózati szinten, amelyeket a kisebb gazdaságok egyenként jóval nehezebben tudtak volna biztosítani.



IV.1.1.2. ábra: Kamra-Túra Egyesület Termékkínáló
Forrás: BATIZ 2016.

A hálózat fontos eleme volt a közös internetes platform, a tagság által frissített termelői adatbázis, a saját Facebook-oldal és YouTube-csatorna, a közös védjegyrendszer, valamint a rendszeres szakmai fórumok, képzések és tanulmányutak. Ezek, amellett, hogy kommunikációs eszközként működtek, kapcsolatot teremtettek a fogyasztókkal, közvetítették a hálózat minőségi elvárásait, és tanulási lehetőséget biztosítottak a tagok számára.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

A koordinációt kezdetben az Agrárkamara és háttérintézménye látta el, majd a hálózat fejlődésének későbbi szakaszában ezt a feladatot a 2013-ban létrejött Kamra-túra Homokháti Gazdák Egyesülete vette át. Az Egyesület az érintett szereplők érdekképviselete mellett közösségépítő és szakmai tevékenységeket is ellátott.

A hálózathoz való csatlakozás feltétele szakmai szemle volt, amelynek során felmérték a csatlakozni szándékozó gazdaság adottságait, termékkínálatát

és fejlesztési lehetőségeit. A résztvevő gazdaságok ezt követően kerültek be a közös kommunikációs és marketingrendszerbe. A partnerségi elvek érvényesítésében és a közösségi kontrollban több civil szervezet – köztük a Homokháti Mangalicatartó Gazdák Egyesülete, a Kiskunsági Hagyományőrző Kézműves és Turisztikai Egyesület és a Törteli Gazdák Vendégváró Egyesülete – is szerepet vállalt.

Az évek során a projektalapú együttműködés fokozatosan intézményesült. A közös működésben egyre nagyobb szerepet kapott maga a tagság, miközben a külső szakmai szervezetek támogató és tudásközvetítő funkciója megmaradt. A hosszabb távú működés így a világos feladatmegosztásra, a több szektort összekapcsoló partnerségre, az önkéntes közreműködésre és a hálózat saját szervezeti keretére épült.

A Kamra-túra létrehozását és fejlesztését kezdetben közfinanszírozású vidékfejlesztési programok segítették. A 2001–2007 közötti Homokháti Speciális Célprogram, majd 2011-ben a Tanyafejlesztési Program biztosított forrásokat képzésekre, hálózatépítésre, tanulmányutakra, marketingtevékenységre és az online platform fejlesztésére. A termékkóstoló és gazdalátogató rendezvényeket később egy Területfejlesztési Operatív Program keretében megvalósuló projekt is támogatta, amelyben a helyi értéktárba felvett termékeket szélesebb közönségnek mutatták be.

A hálózatfejlesztés ugyanakkor nem kizárólag támogatási forrásokra épült. Jelentős erőforrást jelentett a gazdálkodók tudása, helyismerete és személyes elkötelezettsége, valamint a szakmai és civil szervezetek támogatása. A résztvevő gazdaságok számára a közvetlen értékesítés, a feldolgozottsági szint növelése, a falusi vendéglátás és a turisztikai szolgáltatások saját bevételi lehetőségeket is teremtettek, amelyek fokozatosan csökkentették az egyes szereplők külső támogatásoktól való függését.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

Az Egyesület kezdeti, főként a homokhátsági tanyák megőrzését célzó tevékenysége fokozatosan gyakorlati térségfejlesztő munkává bővült. Ismeretterjesztő fórumokat és környezeti nevelési programokat szervezett, a tanyasi gazdaságok vízminőségét vizsgáltatta, közreműködött a kecskeméti termelői piac működtetésében, gondozta a Homokhátság védjegyet, és kiadványokkal, kisfilmekkel, kétnyelvű térképpel, valamint kiállításokkal mutatta be a tanyasi gazdaságokat.

Tudásmegosztó szerepet is vállalt, hazai és határon túli gazdacsoportokat fogadott, szakmai tanulmányutakat és tapasztalatcseréket szervezett. Dolgozott a rövid ellátási lánc szervezésén, és részt vett civil és szakmai hálózatok építésében. A koronavírus-járvány idején a piac fenntartása és az online jelenlét került előtérbe, az ezt követő időszakban pedig tréningekkel és civil közösségfejlesztési programokkal bővült a gazdálkodókat segítő munka. A közelmúltban a környezeti és vízügyi kérdések, valamint a határon átnyúló együttműködések is bekerültek a szervezet nyilvántartott céljai közé, és vezetése is megújult.

A Kamra-túra egyik legfontosabb eredménye a Homokhátság tanyai gazdaságainak láthatóbbá tétele és piacra jutásuk támogatása volt. Számos gazdálkodó kezdett feldolgozott termékek – például lekvár és aszalványok – előállításába, közvetlen értékesítésbe vagy agroturisztikai szolgáltatások nyújtásába. Az online platform, a taggazdaságokról készített, a hálózat honlapján[18] elérhető kisfilmek és a közösségi marketing megkönnyítették a fogyasztók és a termelők egymásra találását, miközben a Homokhátság ismertsége is növekedett.

Az intézményi eredmények közé tartozik a Kamra-túra Homokháti Gazdák Egyesületének létrejötte és megerősödése, a rendszeressé váló szakmai rendezvények, valamint az, hogy a hálózat szereplői a térségi fejlesztési és érdekérvényesítési folyamatok aktív résztvevőivé váltak.

A működés ugyanakkor több tartós korláttal szembesül. A tanyai gazdaságok többsége korlátozott humán és pénzügyi erőforrásokkal rendelkezik; az elérhető vidékfejlesztési támogatások nem minden esetben illeszkednek működésük sajátosságaihoz. A Homokhátságot sújtó vízhiány és az éghajlatváltozás hosszú távon komoly kockázat a mezőgazdasági szereplők számára, miközben a generációváltás elmaradása a tanyasi életforma és a helyi tudás továbbadását is veszélyeztetheti.

A hálózat hosszú működése egy kevésbé nyilvánvaló feszültséget is felszínre hozott. A tagok idővel saját kapcsolatokat, értékesítési csatornákat és adott esetben saját márkát építhetnek, ami csökkentheti a közös marketing, a védjegy vagy az intenzív közösségi aktivitás jelentőségét. A Homokhátság védjegy korlátozottabb használata ennek egyik jele.

Mindez részben annak következménye, hogy a hálózat korábbi funkciói hozzájárultak a tagok önálló piaci képességének megerősödéséhez. Egy hosszú életű együttműködésben ezért időről időre célszerű felülvizsgálni, mely közös funkciók teremtenek tényleges hozzáadott értéket, és melyek szorulnak újragondolásra.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A Kamra-túra Homokháti Gazdaudvar Hálózat tapasztalatai elsősorban olyan vidéki térségekben lehetnek hasznosíthatók, ahol nagy számban működnek kisléptékű gazdaságok, miközben az egyéni piaci érvényesülés, a marketing és a fogyasztók elérése korlátozott. Különösen kedvező környezetet jelenthet, ha a helyi termékek, a kulturális örökség, a táji értékek és a turisztikai szolgáltatások egymásra építhetők.

Az adaptáció során először azt érdemes meghatározni, hogy mely funkciók közös megszervezése jelent valódi előnyt a helyi szereplők számára. Induló hálózatban ilyen lehet a piacra jutás, a közös kommunikáció, a képzés, a minőségi követelmények kialakítása vagy a fogyasztói bizalom megteremtése. Más, érettebb hálózatban viszont már egészen más közös feladatokra – például tudásmegosztásra, érdekképviseletre, a környezeti alkalmazkodás segítésére vagy új piaci együttműködésekre – lehet szükség.

[18] https://www.kamra-tura.hu/

A működési modell sikeres átvételének fontos feltétele egy hiteles koordináló szervezet, amely képes a szereplőket összefogni, a szükséges szakmai támogatást biztosítani és fenntartani az együttműködést. Ugyanakkor a Kamra-túra története arra is figyelmeztet, hogy a koordinátor és a hálózat feladata nem marad szükségképpen változatlan: ahogy a tagok képességei és piaci kapcsolatai fejlődnek, a közös szervezet szerepének is alkalmazkodnia kell.

A modell fejlődési logikája, hogy a hálózat induláskor képes pótolni az erőforráshiányos helyi szereplők hiányzó piaci és szakmai funkcióit, később pedig akkor maradhat releváns, ha új közös problémák és feladatok köré tud szerveződni.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A kisléptékű termelők közös internetes felületen, termelői adatbázisban és egységes kommunikációban tehetők láthatóbbá anélkül, hogy önálló gazdasági identitásukat feladnák.
- A hálózati tagság szakmai szemléhez és közösen kialakított minőségi elvekhez köthető, ami erősítheti a fogyasztói bizalmat és a közösségi kontrollt.
- A helyi termék, a közvetlen értékesítés, a falusi vendéglátás és az agroturizmus közös térségi kínálattá szervezhető.
- A képzések, tanulmányutak és rendszeres szakmai fórumok a pénzügyi támogatás mellett önálló fejlesztési erőforrást jelentenek.
- A koordináció idővel átadható a külső fejlesztő intézménytől a szereplők saját egyesületének, ha ehhez megfelelő szervezeti és szakmai kapacitás épül fel.
- A hálózat funkcióit időszakonként érdemes felülvizsgálni: ami az induláskor nélkülözhetetlen közös szolgáltatás volt, az a tagok megerősödésével később átalakulhat vagy elveszítheti korábbi jelentőségét.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Kamra-túra több mint húszéves története azt tanítja, hogy egy térségi együttműködés sikerét nem a kezdeti szervezeti forma és közös szolgáltatások változatlan fennmaradásán érdemes mérni. A hálózat induláskor olyan funkciókat – piacra jutást, láthatóságot, közösségi marketinget, tanulást és kapcsolatépítést – biztosított, amelyekhez a kisgazdaságok külön-külön csak korlátozottan fértek hozzá.

Ha azonban a tagok idővel saját kapcsolatokat, értékesítési csatornákat és márkákat építenek, egyes korábbi közös funkciók jelentősége természetes módon csökkenhet. Ez annak jele is lehet, hogy az együttműködés valóban hozzájárult tagjai önállóbb piaci működéséhez. A hosszú távú fenntarthatóság ezért a közös feladatok időszakos újradefiniálását kívánja.

Egy hálózat tartóssága nem azt jelenti, hogy mindig ugyanazt kell csinálnia: a tagok fejlődésével a közös funkcióknak is változniuk kell.

Irodalomjegyzék

Agrárium7 (2014): Segítség a tanyasi termelőknek – Agrárium7 2014.05.10. – https://agrarium7.hu/cikkek/126-segitseg-a-tanyasi-termeloknek

Batiz K. (2016): Kamra-túra gazdahálózat helyi termék értékesítési gyakorlata – Oradea: A Kamra-túra Homokháti Gazdák Egyesülete. NAK Nonprofit Kft. 2016. október 6.

Kalocsa TV (2025): Kamra-túra 2025: Középpontban a magyar tanyák jelene és jövője – Orgoványon, a Venyige Tanyán rendeztek konferenciát. – Kalocsa TV, 2025.05.28. – https://kalocsatv.hu/kultura/kamra-tura-2025-kozeppontban-a-magyar-tanyak-jelene-es-jovoje-orgovanyon-a-venyige-tanyan-rendeztek-konferenciat

Kamra-túra Homokháti Gazdaudvar Hálózat: Szervezeti információk – https://www.kamra-tura.hu/2017/site/informaciok

Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2014): Ízek, élmények, tanyák. – NAK Megyei Hírek, 2014.04.29. – https://www.nak.hu/kamara/kamarai-hirek/megyei-hirek/2150-izek-elmenyek-tanyak

Sokszínű Vidék (2017): Termelői kamra-túrák a homokhátsági tanyavilágban. – Sokszínű Vidék, 2017.04.28. – https://sokszinuvidek.24.hu/viragzo-videkunk/2017/04/28/termeloi-kamra-turak-a-homokhatsagi-tanyavilagban/

Az esettanulmány elkészítése során felhasználásra kerültek a Kamra-túra Homokháti Gazdaudvar Hálózat hivatalos tájékoztató anyagai, a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara kapcsolódó közleményei, a program működését és eredményeit bemutató sajtóanyagok és online források, az egyesület nyilvánosan közzétett beszámolói, valamint a 2022. december 12-én a FARMWELL H2020

projekt keretében az Agrárközgazdasági Intézet és a Kislépték Egyesület által szervezett látogatáson elhangzottak.

IV.1.2. Zala-völgyi Nyitott Porták Hálózata

Magócs Krisztina – Bálint Csaba – Rácz Katalin

Helyi termékekből, vendégfogadásból és kapcsolatokból épülő térségi hálózat

A Zala-völgyi Nyitott Porták Hálózata a Zala Termálvölgye Egyesület működési területén, Zalaszentgrót és környéke településeinek részvételével jött létre. A hálózat helyi termelőket, borászatokat, agroturisztikai szolgáltatókat, kézműveseket, civil és fejlesztő szervezeteket kapcsol össze. A kezdeményezés alapgondolata, hogy a helyi termék a tájhoz, a termelés helyéhez, a gazdához és a helyi tudáshoz kapcsolódó élmény részeként jelenjen meg.



IV.1.2.1. ábra: A Zala-völgyi Nyitott Porták Hálózat arculata
Forrás: Szabó 2024.

A hálózat létrejöttét 2015-ben termelői és fogyasztói felmérésekre, valamint önkormányzati és civil megkérdezésekre épülő kutatás alapozta meg. A helyi közösség az azonosított fejlesztési irányok közül a „nyitott porta" modell mellett döntött: a gazdák és szolgáltatók rendszeresen megnyitják portáikat a látogatók előtt, bemutatják termelési folyamataikat, termékeiket és szolgáltatásaikat, miközben közösen építik a térség kínálatát és láthatóságát (Kujáni – Szabadkai 2015). A hálózat közel egy évtizedes intézményes fejlődése megmutatja, hogy egy működő térségi kapcsolat földrajza idővel eltérhet a fejlesztési programok adminisztratív határaitól.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A Zala-völgy a Nyugat-Dunántúl egyik aprófalvas településszerkezetű, gazdaságilag kevésbé fejlett belső perifériikus térsége. A kistelepülések intézményi és gazdasági kapacitásai korlátozottak, ugyanakkor a térség jelentős természeti, táji és kulturális értékekkel rendelkezik (Kujáni – Szabadkai 2015). Több magas

minőségű helyi termékeket előállító gazdaság már az együttműködés kezdeti időszakában is rendelkezett vendégfogadásra alkalmas, rendezett portával és bemutatható termelési háttérrel.

A kiinduló probléma az volt, hogy ezek a szereplők nagyrészt egymástól elszigetelten működtek, korlátozott marketingtudással és -kapacitással rendelkeztek; hiányoztak a közös fellépéshez szükséges együttműködési mintázatok, miközben a helyi értékek, hagyományok és tudás fokozatos háttérbe szorulása, a tömegtermékek fogyasztói dominanciája és a helyi természeti erőforrások fenntartható használata is fejlesztési kérdésként jelent meg.

A 2015-ös megalapozó kutatás arra jutott, hogy ezek a kihívások nem kezelhetők egyetlen település vagy egy-egy gazdaság szintjén. A helyi termékek piacra jutásához egyszerre volt szükség a kínálat láthatóvá tételére, a vendégfogadási kapacitások fejlesztésére, a termelők közötti együttműködésre és arra, hogy a fogyasztók közvetlenebb kapcsolatba kerüljenek a termékkel és annak előállítási környezetével.



IV.1.2.2. ábra: A Zala Termálvölgye térsége és települési kapcsolatai
Forrás: Szabó 2024.

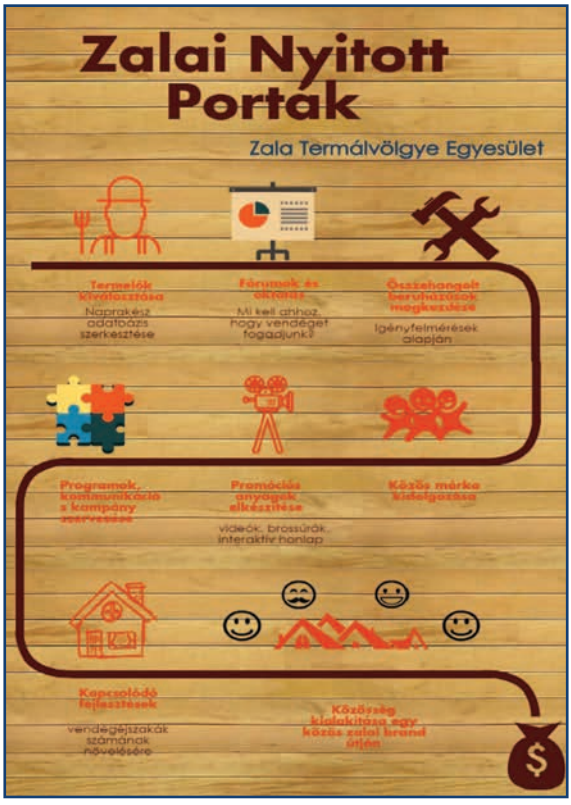
Az együttműködés szervezésében kezdettől kiemelt szerepet vállalt a 2008-ban alapított Zala Termálvölgye Egyesület. Az egyesület hosszabb időn át végzett animációs, közösségszervező és hálózatépítő munkája során helyi tudás és társadalmi tőke halmozódott fel, amelyre a Nyitott Porták Hálózata építeni tudott. A hálózat később a 2014–2020-as LEADER Helyi Fejlesztési Stratégiába is bekerült, az akciócsoport egész területét lefedő helyi termék- és szolgáltatásfejlesztési együttműködésként.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A „nyitott porta” modell lényege, hogy a hálózat tagjai gazdasági önállóságukat megtartva közösen teszik láthatóvá és értelmezhetővé a térség kínálatát. A látogató nem kizárólag terméket vásárol: betekintést kap a termelésbe és feldolgozásba, találkozik a termelővel, és a helyi termékhez olyan élmény, történet és tudás kapcsolódik, amely megkülönbözteti a tömegtermékektől.

A hálózat közös marketinget és pályázást szervez, összehangolt szolgáltatásokat alakít ki, érdekképviseleti funkciót lát el, valamint képzésekkel, tréningekkel, szakmai műhelyekkel és tanulmányutakkal erősíti a tagok szakmai és együttműködési kapacitását. A résztvevők saját portáik és szolgáltatásaik működtetéséért felelnek, de közös szabályokat követnek, ajánlják egymást a vendégeiknek, és közösen építik a hálózat piaci és turisztikai jelenlétét.

A közös kapacitás fontos része maga a vendégfogadásra alkalmas porta. A hálózat így olyan térségi kínálatot hozott létre, amelyben a termék-előállítás, a vendégfogadás, az agroturizmus és a helyi kultúra egymást erősítő szolgáltatási rendszerbe kapcsolódik.



IV.1.2.3. ábra: A Nyitott Porták hálózatépítésének eredeti fejlesztési logikája: termelők kiválasztása, felkészítés, közös marketing és kapcsolódó fejlesztések
Forrás: Kujáni–Szabadkai 2015.

A hálózat szervezője, a több mint 90 taggal rendelkező Zala Termálvölgye Egyesület az adminisztrációs, marketing- és pályázatmenedzsment hátteret is biztosítja. Szakmai beágyazottsága túlmutat a szűkebb térségen: 2011 óta aktív tagja a Naturama Szövetségnek, és alapító tagja a hazai LEADER helyi akciócsoportok jelentős részét összefogó LEADER Egyesületek Szövetségének. A hálózat így nemcsak helyi szereplőket kapcsol össze, hanem országos és nemzetközi tudás- és kapcsolatrendszerekhez is hozzáférést teremt.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

Több éves előkészítő munka után 2017-ben 16 alapító tag írta alá a Zalavölgyi Nyitott Porták Együttműködési Megállapodást, majd 2018-ban létrejött a Nyitott Porta rövid élelmiszerlánc-csoport. A taglétszám ezt követően folyamatosan bővült; 2025-ben a hálózat 36 aktív taggal rendelkezett (Magócs 2023; Zala Termálvölgye Egyesület).

A működés alapját az együttműködési megállapodás, a közösen elfogadott Karta, az ügyrend és a hálózati minősítési rendszer adja. A tagfelvételről maga a hálózat dönt. A belépőknek – többek között – a térségben kell működniük, értékesíthető helyi termékkel vagy agroturisztikai szolgáltatással kell rendelkezniük, vendégfogadásra alkalmas körülményeket kell biztosítaniuk, rendszeresen nyitott napokat vagy eseményeket kell hirdetniük, ajánlaniuk kell a többi hálózati tagot, és hozzá kell járulniuk a működés költségeihez.

A modellben a közös márka és kommunikáció mögött olyan kölcsönös minőségi és együttműködési elvárások állnak, amelyek a hálózat egészének hitelességét védik. A gazdaságok önállósága megmarad, miközben bizonyos funkciók – a marketing, a tudásmegosztás, a koordináció és részben a fejlesztés – közösségi szinten szerveződnek.

A Zala Termálvölgye Egyesület szerepe ebben túlmutat a klasszikus forrásközvetítésen. A LEADER-szervezet közösségszervezőként, mentorként és hálózatépítőként kísérte végig a kezdeményezést a kutatási és tervezési szakasztól a működési szabályok kialakításán és a tagok fejlesztésén át a nemzetközi tanulási kapcsolatokig.

Finanszírozási és fejlesztési háttér. A hálózat kialakulását 2017. május 1. és 2018. augusztus 31. között az AgriShort, az Interreg V-A Magyarország–Horvátország Együttműködési Program projektje segítette. Képzések, tanulmányutak, szakmai műhelyek és módszertani támogatás mellett ennek keretében készült el a hálózat első munkaterve, arculata és informatikai rendszere is.

A későbbi fejlesztéseket a helyi LEADER program forrásai is támogatták. A hálózati tagok egyedi, elsősorban vendégfogadási és termék-előállítási fejlesztéseikhez legfeljebb 5 millió forintos támogatást igényelhettek. 2024-ig mintegy 160–190 millió forint LEADER-forrás érkezett a térségbe, amely 8 hálózati projekt és 37 egyedi kisberuházás megvalósításához járult hozzá (Szabó 2024).

A hálózat 2019–2021 között négy partnerszervezettel közös, térségek közötti LEADER-együttműködésben is részt vett a Balaton környéki helyi termékek népszerűsítése és turisztikai kínálatba illesztése érdekében. Ennek keretében szakmai műhelyeket, tanulmányutakat szerveztek, és elkészült a „Zala-völgy" turistatérkép, amely a hagyományos turisztikai attrakciók mellett a Nyitott Porta Hálózat tagjait is megjelenítette.

A nemzetközi tanulási folyamat az Európai Unió által finanszírozott (H2020) kutatási projektekben folytatódott. A SMARTCHAIN projekt 2018–2021 között a Zala-völgyi Nyitott Porták rövid élelmiszerlánc-modelljét vizsgálta és fejlesztési irányokat keresett; a 2022–2024 között zajló FARMWELL projekt pedig a hálózatot a gazdálkodók jóllétét erősítő társadalmi innovációként elemezte.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A hálózat gazdasági, közösségi és kulturális eredményei egymásra épülnek. Fejlődött a vendégfogadási infrastruktúra és a közös marketingrendszer, bővült és összehangoltabbá vált a termék- és élménykínálat, létrejött a helyi termékeket és portákat bemutató internetes felület, és a látogatottság növekedése új jövedelemszerzési lehetőségeket teremtett a résztvevők számára.

A hálózat megerősítette a termelők és helyi szolgáltatók közötti bizalmat is. Rendszeressé váltak a hazai és nemzetközi tanulmányutak, műhelytalálkozók, klubesemények és szakmai programok. A helyi termelők a termékek értékesítése mellett történeteket, hagyományokat, tudást és élményeket közvetítenek; a borkóstolótól és dűlőtúrától a termékkészítési bemutatókon és szüreti programokon át a méheslátogatásig sokféle élményelem kapcsolódik a hálózat kínálatához.

A FARMWELL projekt keretében készült társadalmi hasznossági elemzés szerint a hálózat társadalmi megtérülése több mint négyszeres volt: minden befektetett euró 4,23 euró társadalmi hasznot eredményezett (Magócs 2023). Ez a gazdasági eredmények mellett a közösségi, jólléti és kapcsolati hatások jelentőségét is érzékelteti.

A működés ugyanakkor jelentős szervezési munkát igényel. A bizalomépítés hosszabb időt vett igénybe, az önkéntes részvétel és az aktív tagság fenntartása folyamatos ösztönzést kíván, a koordináció pedig tartós humán kapacitást köt le. A rendszer részben fejlesztési forrásokra támaszkodik, miközben a tagok és a koordináló szervezet kapacitásai is korlátozottak.

Különösen tanulságos a 2023–2027-es LEADER-időszak területi átszervezése. A Zala Termálvölgye Egyesület korábbi, 30 települést magában foglaló tervezési területe 13 településre szűkült. A Nyitott Porták együttműködésének kapcsolatai azonban több év alatt, közös programok, vendégajánlások, képzések és fejlesztések révén épültek ki. Egy ilyen hálózat működésének földrajzi tere ezért nem igazodik automatikusan az új fejlesztéspolitikai határhoz.

Ha egy korábban közösen működő gazdasági és turisztikai hálózatot egy új program új területi lehatárolása kettévág, akkor a fejlesztési rendszer és a tényleges kapcsolatrendszer térbelisége elválhat egymástól. A kihívás ilyenkor az, miként tartható fenn az együttműködés azokkal a településekkel, amelyek az új lehatárolás nyomán kikerültek a tervezési területről, miközben a közös munka gazdasági és közösségi szempontból változatlanul indokolt.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A „nyitott porta" modell elsősorban olyan vidéki térségekben adaptálható, ahol sok kisléptékű termelő és szolgáltató működik, de önálló piaci és marketingkapacitásuk korlátozott, miközben a helyi termékek, a táji-kulturális értékek és a turisztikai élmények egymásra építhetők. A változatosság az ilyen együttműködés egyik legnagyobb erénye: a különböző termékek és élmények összeilleszthetősége teremti meg a térségi kínálat értékét.

A modell nem másolható mechanikusan. Előfeltétele, hogy legyen olyan hiteles koordináló szervezet, amely hosszabb ideig képes animációs és közösségszervező munkát végezni, valamint legyenek olyan helyi szereplők, akik ténylegesen vállalják a vendégfogadást, a közös minőségi szabályokat és egymás ajánlását. A közös márka csak akkor teremt értéket, ha mögötte valódi szolgáltatási és kapcsolati rendszer működik.

Az adaptáció során külön figyelmet érdemel a hálózat földrajzi léptéke. Az együttműködési tér ritkán azonos pontosan egy LEADER-akciócsoport, járás vagy más programterület határával. A lehatárolást ezért érdemes abból kiindulva vizsgálni, hogy a termelők, a szolgáltatók, a látogatói útvonalak és a marketingkapcsolatok milyen tényleges térségi rendszert alkotnak.

A Zala-völgyi tapasztalat azt is jelzi, hogy a fejlesztési programok időszakos területi átszervezésekor érdemes külön kezelni a már létrejött hálózatokat. A fejlesztéspolitikai finanszírozás területi határai változhatnak, miközben a hosszabb idő alatt kialakult együttműködés gazdasági és társadalmi értéke éppen a folytonosságban rejlik.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A hálózatépítést érdemes helyi termelői, fogyasztói és szolgáltatói igényfelméréssel kezdeni, és erre építeni a közös fejlesztési modellt.
- A nyitott porta rendszerben a termékértékesítés vendégfogadással és élménnyel kapcsolható össze, így a helyi termék komplex térségi szolgáltatássá válhat.
- A közösen elfogadott Karta, a tagfelvételi és minőségi szabályok védik a hálózat hitelességét, miközben a tagok gazdasági önállósága megmarad.
- A tagok egymás ajánlásával és összehangolt programjaival saját gazdaságukat és a teljes térségi kínálatot erősíthetik.
- A közös marketing mellett képzésekre, tanulmányutakra és folyamatos animációra is szükség van; a hálózati működés nem tartható fenn kizárólag kommunikációs eszközökkel.
- Kisléptékű egyedi beruházások és közös hálózati fejlesztések kombinálhatók: a porták saját kapacitásának javítása és a közös rendszer építése egymást erősíti.
- A már működő együttműködések esetében a fejlesztéspolitikai területhatárok változásakor célszerű külön mechanizmust biztosítani a korábban kialakult hálózati kapcsolatok folytonosságára.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Zala-völgyi Nyitott Porták esetéből kiderül, hogy a térségi együttműködések földrajza nem mindig követi tartósan a fejlesztési programok adminisztratív határait. A hálózat tagjai között a közös szabályok, vendégajánlások, képzések, marketing és fejlesztések révén olyan működő kapcsolatrendszer épült ki, amelynek térbelisége hosszabb idő alatt formálódott.

Fejlesztéspolitikai szempontból ezért a területi lehatárolás mellett az is jelentőséggel bír, hogy hol vannak ténylegesen működő térségi kapcsolatok és közös funkciók. Ezek folytonosságának megőrzése önálló fejlesztési érték lehet.

A programhatárok változhatnak, a működő térségi kapcsolatok azonban nem rajzolódnak át velük együtt: folytonosságuk önálló fejlesztési érték.

Irodalomjegyzék

FARMWELL PROJEKT (2024): A befektetés társadalmi megtérülése (Social Return on Investment, SROI) – Zala-völgyi Nyitott Porták hálózat (Magyarország).

KUJÁNI K. O. – SZABADKAI A. (2015): A helyi élelmiszerrendszer fejlesztési lehetőségei a Zala Termálvölgye Egyesület térségében. Hova tovább a helyi termékek és értékek fejlesztése terén 2014–2020 között? – Zalaszentgrót: Kujáni Szaktanácsadó és Termelő Kft.

MAGÓCS K. (2023): Gazdálkodók jóllétének növelése társadalmi innovációkkal – FARMWELL projekt esettanulmány – Budapest: AKI Agrárközgazdasági Int.

MAGYAR NEMZETI VIDÉKI HÁLÓZAT (2023): Jó gyakorlat adatlap. Nyitott Porta hálózat a Zala-völgyben.

Nyitott Porták hivatalos honlapja; Zala Termálvölgye Egyesület; FARMWELL projekt; AgriShort projekt.

SZABÓ T. (2024): Zala-völgyi Nyitott Porták. Milyen előnyökkel jár az agroturizmus térségi fejlesztése? Előadás, Zala Termálvölgye Egyesület, 2024. február 6.

ZALA TERMÁLVÖLGYE EGYESÜLET (2023): LEADER Helyi Fejlesztési Stratégia – Zala Termálvölgye Egyesület, 2023–2027. Zala Termálvölgye Egyesület, 2023. szeptember 28.

ZALA TERMÁLVÖLGYE EGYESÜLET (2025): Zalai Nyitott Porták Hálózat. Hálózati dokumentumok, tagsági és működési adatok.

IV.2. Helyi gazdasági és ellátásilánc-alapú együttműködések

IV.2.1. A Cargonomia és a Zsámboki Biokert város–vidék együttműködése

Varga Ágnes – Bánki Bálint – Csillag Dorina – Molnár Máté

Vidéki termelés, városi piac és fenntartható logisztika

A Cargonomia és a Zsámboki Biokert együttműködése arra mutat példát, hogyan kapcsolódhat össze egy vidéki ökológiai gazdaság, a városi fogyasztói kereslet, a fenntartható logisztika, valamint az oktatási és közösségi tevékenység úgy, hogy közben az együttműködő szervezetek önállósága is megmaradjon.



IV.2.1.1. ábra: A Cargonomia logója
Forrás: CARGONOMIA facebook-oldala[19]

A Pest megyei Zsámbokon működő Zsámboki Biokert több mint két évtizede működő gazdaság. Saját termelési, rendelési és értékesítési rendszerrel rendelkezik, és már a Cargonomia létrejötte előtt is működtetett átadópontokat. A 2015-ben alapított Cargonomia nem a Biokert teljes értékesítési rendszerét hozta létre és nem is annak működtetője. Az együttműködés eredeti célja az volt, hogy segítséget adjon a termékek fogyasztókhoz juttatásában, új budapesti átadópontok kialakításában és a termelő számára időigényes fogyasztói, logisztikai kapcsolatok egy részének kezelésében. Új elemként a teherkerékpáros kiszállítás is megjelent.

A két szervezet kapcsolata azért különösen érdekes térségi szempontból, mert nem közigazgatási határokból indul ki. Zsámbok és Budapest között egy konkrét gazdasági és társadalmi funkció – az élelmiszer termelése, eljuttatása és fogyasztása – rendszeresen működő kapcsolatot hoz létre, amelyhez idővel logisztikai szolgáltatók, városi helyszínek, önkormányzatok, kutatók, hallgatók, gyakornokok és közösségi kezdeményezések is kapcsolódtak.

[19] https://www.facebook.com/photo/?fbid=557880559713746&set=a.557880516380417&locale=hu_HU – 2026. 10. 29.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A kisléptékű ökológiai gazdálkodás egyik alapvető nehézsége, hogy a termelés mellett az értékesítéshez szükséges teljes szervezési hátteret is fenn kell tartani. A gazdálkodónak nemcsak termelnie kell: rendeléseket kezel, kapcsolatot tart a fogyasztókkal és az átadópontokkal, megszervezi a szállítást és folyamatosan építi a piacát. Egy kisebb vidéki település helyi kereslete pedig gyakran nem elég a gazdaság fenntartásához.

Budapest ezzel szemben jelentős fogyasztói piacot kínál, de a vidéki termelő és a városi vásárló közötti földrajzi távolságot a kereslet magától nem hidalja át. Ehhez rendszeresen működő rendelési, szállítási és átvételi kapcsolatok szükségesek.

A Zsámboki Biokert ezt a piacot már a Cargonomia létrejötte előtt is elérte. A Cargonomia hozzáadott értéke ezért nem egy korábban nem létező város–vidék kapcsolat létrehozása volt, hanem bizonyos városi kapcsolódási pontok és új logisztikai megoldások megszervezése. Ugyanis a termelő számára nehéz egyszerre a termeléssel és az értékesítés teljes kapcsolatrendszerével foglalkozni; a Cargonomia ebben igyekezett támogatást nyújtani.

A kezdeményezés maga is már meglévő tudások találkozásából nőtt ki. Indulásakor három tevékenységi kör kapcsolódott össze: a Zsámboki Biokert fenntartható élelmiszer-termelése, egy közösségi kerékpáros műhely tudása és a Kantaa teherkerékpáros futárszolgálat. A szervezetek mögött személyes és baráti kapcsolatok álltak; a közös kezdeményezés abból a felismerésből alakult ki, hogy az eltérő tevékenységek egymást erősíthetik.

A Kantaa később megszűnt, de a funkció nem tűnt el: a teherkerékpáros kiszállításban ma a Gólyafutár vált fontos partnerré. Ez jól mutatja az együttműködés egyik sajátosságát: nem mindig ugyanazok a szervezetek maradnak benne tartósan, miközben a köztük kialakított funkcionális kapcsolat továbbvihető más partnerrel is.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A Zsámboki Biokert rendelési rendszere önállóan működik. A fogyasztók hetente választhatják ki a kívánt termékeket, kisebb vagy nagyobb dobozt rendelhetnek, illetve saját összeállítást is készíthetnek. A működés ezért ma már nem klasszikus közösség által támogatott mezőgazdasági – CSA – modell: rugalmasabb, rendelésalapú rendszer. A rendelési és termelési döntéseket a Biokert hozza meg.

A Cargonomia jelenleg két budapesti átadópont koordinálásában vesz részt, a Kosztolányi téren és a II. János Pál pápa téren. A többi átadópontot a Zsámboki Biokert a Cargonomiától függetlenül szervezi. A termékeket a Biokert járműve viszi el az átadópontokra; az ott megrendelt dobozok egy részét a vásárlók személyesen veszik át, míg bizonyos házhoz szállításokat elsősorban a Gólyafutár végez.

Ez a szerepmegosztás fontos. A Cargonomia nem válik közvetítő kereskedővé a termelő és a fogyasztó között, és nincs ráhatása például arra

sem, mit termeljen vagy értékesítsen a Biokert. Közvetítheti viszont a budapesti fogyasztóktól érkező visszajelzéseket, kapcsolatot tarthat a saját átadópontjain megjelenő vásárlókkal, illetve logisztikai és közösségi partnereket kapcsolhat a rendszerhez.

A Kosztolányi téri átadópont például a Város és Folyó Egyesülettel (Valyo) kialakított kapcsolat révén jött létre. A II. János Pál pápa téri működéshez pedig a VIII. kerületi önkormányzat civil szervezetek számára biztosított kedvezményes helyiségbérlete teremtett hátteret. Egy vidéki gazdaság városi piacra jutása így nem kizárólag a termelő és a vásárló közötti kapcsolatból áll: városi ingatlanhasználat, civil partnerség, helyi önkormányzati lehetőség és logisztikai szolgáltatás is a működő ellátási kapcsolat részévé válhat.

A Cargonomia tevékenysége közben túlnőtt az élelmiszer-logisztikán. A fenntartható mobilitás mellett egyre nagyobb szerepet kapott az oktatás és a tudásmegosztás. Évente mintegy 10–15, jellemzően külföldi gyakornokot fogadnak, akik négy-hat hónapon keresztül kapcsolódnak a munkához. A programot a résztvevők egyfajta gyakorlati „nemnövekedés-egyetemként" is értelmezik: a gyakornokok nemcsak egy szervezet feladataiba kapcsolódnak be, hanem alternatív gazdasági, élelmiszer- és mobilitási megoldásokkal találkoznak.

2020-ban Zsámbokon egy vályogházas ingatlan is bekerült a Cargonomia működésébe. A ház felújítása építőtáborok keretében zajlik, célja olyan vidéki közösségi bázis kialakítása, ahol rendezvények, workshopok és közös programok tarthatók. Ezzel a kapcsolat már nemcsak a zöldség Zsámbokról Budapestre történő mozgását jelenti: a városi résztvevők, gyakornokok és tudás is megjelenik Zsámbokon.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

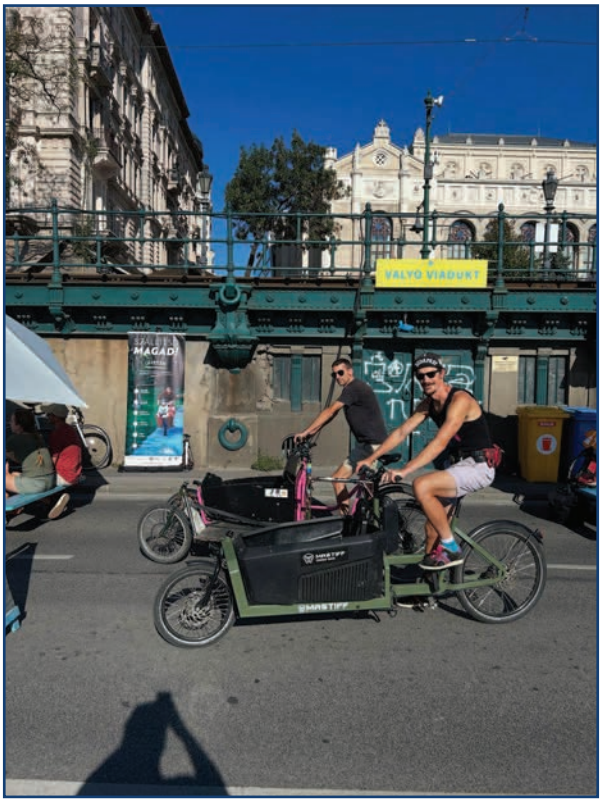
A Cargonomia és a Zsámboki Biokert két különálló szervezet, amelyek egyes tevékenységekben együttműködnek. A Zsámboki Biokert gazdasági vállalkozás, fizetett munkavállalókkal. Törekszik arra, hogy a mezőgazdaságra jellemző szezonális foglalkoztatással szemben stabil, egész éves munkát biztosítson alkalmazottainak. A Cargonomia ezzel szemben önkéntes működésre épül: az alapítók és aktív tagok nem kapnak munkabért a szervezettől.

A két működési mód között fizetett kapcsolatok is vannak. A Zsámboki Biokert kompenzálja a Cargonomiát a két budapesti átadópont koordinálásáért, a Gólyafutár pedig piaci szolgáltatásként végzi a kiszállításokat. A Cargonomia tehát önkéntes szervezet, de ez nem jelenti azt, hogy a körülötte működő teljes rendszer ingyenmunkára épülne.

A Cargonomia működésének sajátossága, hogy tudatosan nem kíván hagyományos, növekedésorientált vállalkozássá válni. A nemnövekedés szemlélete nemcsak kommunikációs elem, hanem bizonyos döntésekben is megjelenik. A közösségi teherkerékpár-megosztó rendszer fejlesztésekor például felmerült egy befektető bevonásával akár száz kerékpárra és egész Budapestre

kiterjedő szolgáltatás létrehozása. A szervezet ezt tudatosan elutasította: nem a minél nagyobb piaci lefedettséget, hanem egy kezelhetőbb, emberléptékű működést tekintett célnak.

Ez magyarázza azt is, hogy a Cargonomia működését nehéz kizárólag hagyományos vállalati kategóriákkal leírni. A tevékenységekben egyszerre vannak jelen pénzügyi tranzakciók, önkéntes munka, barterkapcsolatok, pályázatok, közösségi erőforrások, személyes kapcsolatok és a résztvevők más – fizetett – szakmai tevékenységei. Ez a hagyományos növekedésorientált gazdasági és intézményi rendszertől való tudatos részleges függetlenségként írható le; a működés plurális gazdasági modellként is megjelenik.



IV.2.1.2. ábra: Teherkerékpárok a fenntartható városi szállítási modelljének szolgálatában
Forrás: CARGONOMIA facebook-oldala[20]

A szervezet lapos, önszerveződő struktúrában működik. Ha valaki új tevékenységet kezdeményez, azt közösen megvitatják és támogatják, de az adott projekt elsődleges felelőse jellemzően maga a kezdeményező. Ez nagy szabadságot biztosít, ugyanakkor erős személyfüggést is eredményez.

[20] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1223478759820586&set=pb.100064754196658.-2207520000&type=3&locale=hu_HU – 2026. 10. 29.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A Cargonomia működésének egyik eredménye maga a tartósság. Több mint egy évtized alatt alapítók léptek ki, megszűnt egy kezdeti partnerszervezet, a koronavírus-járvány idején elvesztek a személyes találkozások lehetőségei, és a résztvevők élethelyzete is jelentősen változott. Az együttműködés ezek ellenére fennmaradt, miközben tevékenységei részben átalakultak.



IV.2.1.3. ábra: Biozöldség dobozszállítás a Cargonomia csapatával
Forrás: CARGONOMIA facebook-oldala[21]

Ez azonban egyben a modell egyik legfontosabb sérülékenységét is megmutatja. Az induló közösség létszáma jelentősen csökkent, és egyes tevékenységek ma is erősen meghatározott személyek tudására és aktivitására épülnek. Bizonyos kieső feladatokat sikerült másoknak átvenni, de a kis létszám miatt egy újabb kulcsszereplő tartós kiesése már komoly működési problémát okozhat.

[21] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1126281726206957&set=pb.100064754196658.-2207520000&type=3&locale=hu_HU – 2026. 10. 29.

A szervezet ezt részben másképp értelmezi, mint egy hagyományos intézmény. Egy-egy projekt megszűnését nem tekinti eleve kudarcnak: ha egy tevékenység mögül eltűnik az azt vivő személy vagy a közösségi igény, helyette más kezdeményezés jelenhet meg. A rugalmasság és a szervezeti sérülékenység itt ugyanannak a működési modellnek két oldala.

A finanszírozásban hasonló kettősség jelenik meg. 2020 előtt sok tevékenységet lehetett személyes együttműködésekre, barterkapcsolatokra és kevés pénzre építeni. Azóta a helyiségek, fejlesztések és programok fenntartása több pénzügyi forrást igényel, ezért a szervezet kisebb pályázatokat is használ. Ezek ugyanakkor jelentős adminisztratív munkát jelentenek egy önkéntes csapatnak. A saját bevételek között szerepelnek például rendezvényeken végzett teherkerékpáros bemutatók – jellemzően néhány tízezer forintos tételekkel –, valamint a közösségi teherkerékpár-rendszer adományalapú használata.

A modell másik korlátja a társadalmi hozzáférés. A Zsámboki Biokert termékeinek tipikus vásárlói között kisgyermekes családok, fiatal, környezettudatos fogyasztók és magasabb jövedelmi helyzetű háztartások jelennek meg. Az ökológiai élelmiszer ára miatt a rendszer nem egyformán hozzáférhető minden társadalmi csoport számára. A város–vidék rövid ellátási kapcsolat tehát nem oldja meg az egészséges és fenntartható élelmiszerhez való hozzáférés társadalmi egyenlőtlenségét.

Az eset ezért nem egy egyszerűen felskálázható sikermodellt mutat. A Cargonomia maga is többször nemet mondott olyan lehetőségekre, amelyek több bevételt vagy nagyobb működési méretet eredményezhettek volna, de aránytalanul nagy terhet róttak volna a közösségre. A kapacitás határainak felismerése itt a működési modell része, nem a kudarca.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A Cargonomia tapasztalatának átvitele más térségekbe nem elsősorban egy új Cargonomia létrehozását jelenti. Az adaptációt nem új szervezetekkel érdemes kezdeni: először azt kell feltérképezni, hogy kik működnek már az adott térségben, milyen erőforrásokkal rendelkeznek, mire lenne szükségük, és hol vannak olyan kihasználatlan kapcsolódási pontok, amelyek egymás számára értéket teremthetnek.

Ez egy formális intézményi együttműködéstől eltérő logika. Itt nem a teljes térségre előre kijelölt intézményi rendszer teremti meg az együttműködést. A kapcsolatokból rajzolódik ki az a tér, amelyben a közös funkció ténylegesen működik. Zsámbok a termelés helye, Budapest fogyasztói piacot és közösségi helyszíneket biztosít, a logisztikai partnerek a kettő közötti árumozgást szervezik, miközben a gyakornokok, oktatási programok és a zsámboki közösségi bázis már kétirányú tudás- és emberáramlást is létrehoznak.

A továbbvihető elem ezért nem a biozöldség, az átadópont vagy a teherkerékpár. Más térségben más gazdasági tevékenység körül is alakulhat ki hasonló rendszer. A lényeg a már meglévő, egymást kiegészítő kapacitások felismerése és összekapcsolása.

Ehhez ugyanakkor emberi és szervezeti feltételek is szükségesek. A Cargonomia történetében a személyes bizalom, a közös értékrend és az együttműködési készség legalább olyan fontos volt, mint a technikai logisztikai megoldások. Egy ilyen rendszer nem másolható át pusztán az intézményi forma reprodukálásával.

Az adaptáció másik tanulsága, hogy a terjeszkedés nem azonos a sikerrel. Egy működő helyi modell továbbadása történhet új, önálló együttműködések létrejöttének támogatásával is, anélkül, hogy az eredeti szervezetnek országos hálózattá kellene növekednie. Ez különösen illeszkedik a Cargonomia nemnövekedési szemléletéhez.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A meglévő kapacitások feltérképezése új szervezet létrehozása előtt: kik termelnek, szállítanak, szerveznek közösséget, rendelkeznek helyszínnel vagy fogyasztói kapcsolattal?
- A termelő tehermentesítése ott, ahol valóban hiányzik kapacitás: nem szükséges átvenni a teljes értékesítést; már egy-egy átadópont, kommunikációs vagy logisztikai funkció megszervezése is értéket teremthet.
- Meglévő városi helyszínek partnerségi használata: civil és önkormányzati terek bevonásával új értékesítési és találkozási pontok alakíthatók ki.
- Kiegészítő partnerek összekapcsolása: a termelő, a logisztikai szolgáltató és a közösségi szervező külön szervezet maradhat, ha a feladataik világosan kapcsolódnak egymáshoz.
- Többféle erőforrás kombinálása: piaci bevétel, önkéntes munka, barter, pályázati forrás és partneri hozzájárulás egymás mellett is fenntarthat egy kisebb kezdeményezést.
- A tudásmegosztás beépítése a működésbe: gyakornoki programok, workshopok és bemutatók révén a működő gyakorlat egyben tanulási infrastruktúrává válhat.
- A méret tudatos korlátozása: nem minden piaci vagy terjeszkedési lehetőséget kell kihasználni, ha az veszélyezteti a működés emberi és közösségi alapjait.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Cargonomia és a Zsámboki Biokert esete azt mutatja, hogy a város–vidék kapcsolat nem szükségképpen egy előre meghatározott térségi egységben szerveződik. Egy konkrét gazdasági funkció – jelen esetben az ökológiai élelmiszer termelése, városi értékesítése és logisztikája – olyan rendszeres kapcsolatokat hozhat létre települések, vállalkozások, civil szervezetek és fogyasztók között, amelyekből sajátos funkcionális tér rajzolódik ki.

Fejlesztéspolitikai szempontból ezért nemcsak új intézmények vagy hálózatok létrehozása lehet cél. Sok esetben nagyobb hozzáadott értéket teremthet a már működő szereplők, kihasználatlan kapacitások és egymást kiegészítő szükségletek összekapcsolása. Ehhez olyan kisebb közvetítő és koordináló szereplőkre is szükség lehet, amelyek nem kívánják magukba integrálni a teljes értékláncot.

A modell ugyanakkor a hagyományos támogatási logikák számára nehezen kezelhető. Az önkéntes munka, a barter, a személyes kapcsolatok és a kis volumenű gazdasági tevékenységek jelentős része nem jelenik meg hagyományos pénzügyi mutatókban, miközben éppen ezek tarthatják fenn az együttműködést. A kis létszám és az erős személyfüggés viszont valódi sérülékenységet jelent. A kihívás ezért nem e hálózatok felskálázása, hanem annak lehetővé tétele, hogy emberléptékük megőrzése mellett stabilabban működhessenek és tudásukból máshol új, önálló együttműködések születhessenek.

A működő város–vidék kapcsolatot nem új szervezet vagy közös területi határ teremti meg: a már létező termelői, logisztikai, fogyasztói és közösségi kapacitások összekapcsolása maga hozhat létre működő térséget.

Irodalomjegyzék

Cargonomia (é. n.): Cargonomia. Hivatalos honlap. https://cargonomia.hu

EU CAP Network (é. n.): Pedal Power and Local Produce: Cargonomia's Sustainable Approach. EU CAP Network. EU CAP Network

Gólya Szövetkezet (é. n.): Gólya Futár. golyaszovetkezet.hu

Jólét gazdasági növekedés nélkül – Degrowth (é. n.): Mi a Nemnövekedés nemnovekedes.net

Zsámbok Község Önkormányzata (é. n.): zsambok.asp.lgov.hu

Zsámboki Biokert (é. n.): zsambokibiokert.hu

Szakmai interjú Lazányi Orsolyával, a Cargonomia egyik alapítójával, 2026. Kéziratos interjúanyag.

Szakmai interjú Vincent Liegey-vel, a Cargonomia koordinátorával. Kéziratos interjúanyag.

IV.2.2. A Nyíregyházi Kosárközösség mint térségi piacépítő együttműködés

Varga Ágnes – Parádi Lenke – Ráduly Vanda – Szakács Linda

Városi kereslet, vidéki kínálat, közösségi szervezés

A Nyíregyházi Kosárközösség működése első pillantásra könnyen leírható egy egyszerű értékesítési modellként: a vásárlók online adják le rendeléseiket, a termelők az előre megrendelt árut egy közös nyíregyházi átvételi pontra szállítják, ahol hetente megtörténik az átadás. A több mint egy évtizedes működés azonban ennél jóval összetettebb rendszert hozott létre. Az értékesítés köré fokozatosan olyan szervezeti és közösségi gyakorlatok épültek, amelyek egyszerre segítik a termelők piacra jutását, teszik láthatóvá és kiszámíthatóbbá a fogyasztói keresletet, közvetítik a minőségi visszajelzéseket, és biztosítják a működéshez szükséges közösségi és digitális hátteret.

IV.2.2.1. ábra: A Nyíregyházi Kosár Közösség logója
Forrás: Nyíregyházi Kosár Közösség facebook-oldala[22]

Az eset helyi gazdaságfejlesztési jelentősége ezért nem merül ki abban, hogy rövidebb kapcsolatot teremt termelő és fogyasztó között. A fontosabb kérdés az, hogyan válhat sok, egymástól független vásárlási döntés olyan rendszeresen megjelenő keresletté, amelyhez a helyi termelők már igazítani tudják értékesítési, sőt részben termelési döntéseiket is. A kosárközösség ebben a folyamatban nem egyszerűen közvetítőként jelenik meg egy már létező piacon: azzal, hogy összehangolja a szereplőket, a rendeléseket, az információáramlást és az átvételt, maga is hozzájárul a helyi piac működési feltételeinek létrehozásához.

[22] https://www.facebook.com/photo/?fbid=556849523145882&set=a.556849519812549 – 2026. 10. 29.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A kezdeményezés mögött az a felismerés állt, hogy a helyi gazdaság gyengesége nem kizárólag abból fakad, ha kevés a helyi termelő vagy vállalkozás. Ugyanilyen fontos probléma lehet, ha a helyben rendelkezésre álló termelői kapacitás és a helyi fogyasztás nem talál egymásra. Nyíregyházán is jelen voltak élelmiszer-termelők és potenciális vásárlók, de közöttük – a klasszikus piacon kívül – nem létezett olyan rendszer, amely kényelmesen, rendszeresen és kiszámíthatóan kapcsolta volna össze a két oldalt.

Ez a hiány mindkét oldalon költségeket okoz. A kisebb gazdaságok számára az önálló értékesítéshez nem elegendő jó minőségű terméket előállítani: piacot kell keresni, kommunikálni kell a vásárlókkal, kezelni kell a rendeléseket, meg kell szervezni a szállítást és időt kell fordítani az értékesítésre. A fogyasztó oldaláról ugyanakkor több különálló termelő rendszeres felkeresése, a rendelési időpontok követése és az átvétel megszervezése teszik nehézkessé a helyi vásárlást. A piaci kapcsolat tehát akkor is hiányozhat, amikor a kereslet és a kínálat fizikailag ugyanabban a térségben jelen van.

A nyíregyházi történet ugyanakkor nem egy előre kidolgozott rövid ellátási lánc-projekttel kezdődött. 2012-ben egy helyi közösség kezdett rendszeresen találkozni és beszélgetni arról, milyen ügyeken lehetne közösen változtatni. A magukat „kulturális kreatívoknak" nevező csoport első találkozójára mintegy 25–27 ember érkezett, a következő alkalommal már körülbelül 45-en voltak, később pedig még nagyobb közösségi térre volt szükség. Ezeken az alkalmakon nem egy kész projekt végrehajtói találkoztak: először egymást, saját tudásukat és a városban már meglévő kezdeményezéseket kezdték megismerni.

Csak ezt követően került elő az a kérdés, hogy mely helyi ügy köré érdemes tényleges cselekvést szervezni. Több témából az élelmiszer emelkedett ki. A résztvevők megismerték az akkor már működő hazai bevásárlóközösségi példákat, majd 2013 tavaszára kialakult egy kisebb csoport azokból, akik nemcsak érdeklődtek, hanem munkát is vállaltak volna a megvalósításban. Három hónappal később elindult a Nyíregyházi Kosár.

Ez a kezdet később is meghatározta a működés karakterét. Nem egy kész gazdasági modellhez kerestek közösséget, hanem egy már formálódó közösség választott magának gazdasági feladatot. A tagok között volt programozó, helyiséggel, szervezési tapasztalattal vagy más használható erőforrással rendelkező szereplő. A rendszer első erőforrása ezért nem a jelentős induló tőke, hanem a résztvevők különböző tudásának, kapcsolatainak és munkájának összekapcsolása volt.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A kosárközösség által létrehozott közös kapacitás mindenekelőtt abban áll, hogy a külön-külön megjelenő termelői kínálatot és fogyasztói keresletet rendszeresen működő piaci kapcsolattá szervezi. A heti rendelési és átvételi ciklus kiszámítható keretet ad az értékesítésnek: a vásárlók egy helyen férnek hozzá több termelő kínálatához, a termelők pedig már az áru beszállítása előtt ismerik a megrendelések mennyiségét.

A közös szervezés ezzel mindkét oldalon olyan feladatokat fog össze, amelyeket egyébként az egyes szereplőknek külön-külön kellene megoldaniuk. A termelő számára csökkenhet az értékesítés megszervezésére fordított idő és a bizonytalan keresletre történő beszállítás kockázata, miközben a vásárlónak nem kell több, egymástól független értékesítési csatornát követnie. Az előrendelés, a közös átvétel és az egységes információs felület így több kényelmi megoldásnál: a sok kisméretű tranzakciót összehangolt piaci folyamattá rendezi.

A rendszerben a kereslet egyúttal információvá is válik. A rendelések, a vásárlói visszajelzések és a keresett, de éppen nem elérhető termékek jelzik, hogy mire lenne igény a közösségen belül. Ez az információ visszajuthat a meglévő termelőkhöz, illetve új beszállítók keresését is ösztönözheti. A kosárközösség ezért nemcsak a már rendelkezésre álló termékek értékesítését szervezi meg, hanem a fogyasztói igényeket is láthatóbbá teszi a termelői oldal számára.



IV.2.2.2. ábra: A Nyíregyházi Kosár Közösség 13 éves fennállására szervezett nyereményjáték plakátja
Forrás: NYÍREGYHÁZI KOSÁR KÖZÖSSÉG facebook-oldala[23]

Az együttműködés gazdasági többlete így nem egy új termelői kapacitás létrehozásában vagy egy új értékesítési csatornában ragadható meg. Olyan közös piaci infrastruktúrát hoz létre, amelyben a különálló szereplők számára korábban nehezen hozzáférhető funkciók – a kereslet összeszervezése, a rendelési

[23] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1413365900827569&set=pb.100064625174028.-2207520000&type=3 – 2026. 10. 29.

folyamat, az átvétel, az információáramlás és a visszacsatolás – közösen válnak elérhetővé. A városi fogyasztói kereslet ezáltal sok egyéni vásárlási döntés helyett szervezett piaci kapacitásként jelenik meg, amelyhez a térség kisebb termelői is kapcsolódni tudnak.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

A működés három szereplőcsoport együttműködésére épül: a termelők biztosítják a kínálatot, a vásárlók a rendszeres keresletet, a szervezők és önkéntesek pedig azt a technikai, fizikai és kapcsolati hátteret, amely a két oldalt összeköti. A nyíregyházi modell sajátossága azonban legalább ennyire abban rejlik, ahogyan maga a működés az évek során kialakult.

Az első időszakban a szervezői kör hetente találkozott, és közösen vitatta meg a működés során felmerülő kérdéseket. Az önkéntesek szélesebb köre is rendszeresen bekapcsolódott a tervezésbe, miközben az első öt évben a szervezési feladatokat lényegében teljes egészében önkéntes munkában látták el. Ez a részvételi működés idővel a közösség egyik legfontosabb erőforrásává vált: a rendszer nem egy előre rögzített modell végrehajtásával fejlődött, hanem a mindennapi működés során felmerülő problémák közös megoldásával.

Amikor például a növekvő termelői és vásárlói kör miatt egy korábbi átadási rend már nem bizonyult megfelelőnek, a résztvevők több megoldást is kipróbáltak. Ezek közül nem mindegyik működött, a kísérletek tapasztalataiból azonban fokozatosan kialakult egy új eljárás. Akik részt vettek ebben a folyamatban, nemcsak az új működési rendet ismerték meg, hanem annak indokait is: értették, milyen problémára kellett választ találni, és milyen tapasztalatok vezettek a végül alkalmazott megoldáshoz. A közös tervezés így a működéshez szükséges tudást is szélesebb körben osztotta meg a közösségen belül.

Erre az informális, erősen részvételi működésre az évek során fokozatosan formálisabb intézményi keretek épültek. Az egyesületi háttér mellé a tevékenységek bővülésével szövetkezeti forma társult, a heti kosárátadás mellett pedig helyitermék-bolt, webshop és további gazdasági tevékenységek jelentek meg. 2026 augusztusára a tágabb tevékenységi rendszer már mintegy 11 ember munkabéréhez biztosított forrást.

A bővülés ugyanakkor a korábbi működési rendet is átalakította. Egy kisebb, nagyrészt önkéntes közösségben még lehetséges volt, hogy a résztvevők széles köre rendszeresen bekapcsolódjon a közös tervezésbe. Több párhuzamos gazdasági tevékenység, fizetett munkatársak, eltérő munkaidők és növekvő operatív terhelés mellett ugyanez már nehezebben volt fenntartható. A bolt és az új tevékenységek kiépülésével a korábban intenzív közösségi tervezés háttérbe szorult, ezért a döntéshozatal, a részvétel és a belső átláthatóság formáinak újragondolása ismét napirendre került.

A helyi eszközből hálózati infrastruktúra. Hasonló fejlődési ív figyelhető meg a digitális rendelési rendszer esetében is. Az első szoftver még a nyíregyházi közösség saját működésének támogatására készült. Amikor más településeken is

létrejöttek bevásárlóközösségek, a következő verziót már úgy fejlesztették tovább, hogy más közösségek számára is használható legyen. 2026. augusztusában 33 közösség használta ezt az informatikai hátteret, miközben már a rendszer harmadik generációjának fejlesztése zajlott.

A fejlesztés iránya jól tükrözi azt is, hogyan változott a feladat a hálózat bővülésével. A korábbi rendszerben az egyes közösségek lényegében különálló felületeken működtek, ezért egy több helyen értékesítő termelőnek ugyanazokat a termékeket és készleteket több rendszerben is kezelnie kellett. Az új fejlesztés már ezeknek a párhuzamosságoknak a csökkentésére törekszik: olyan közös adatbázist és hálózati működést alakít ki, amely megkönnyíti a termelők több közösséghez való kapcsolódását.

Az informatikai rendszer ezzel fokozatosan túlnőtt eredeti funkcióján. Ami kezdetben egyetlen helyi közösség saját működési problémájára adott technikai válasz volt, az évek során felhalmozódó tapasztalatokkal együtt más térségek számára is használható infrastruktúrává vált. A helyben kialakított megoldás így nem másolandó jó gyakorlatként terjed, hanem olyan közös háttérként, amelyre több önálló helyi kezdeményezés építheti saját működését.

A hálózati rendszer fenntartásához saját finanszírozási megoldás is kialakult. A szoftvert használó közösségek az interjú szerint forgalmuk 2 százalékával, meghatározott havi felső korlát mellett járulnak hozzá a működéshez; ebből a fejlesztői munka és a technikai támogatás egy része finanszírozható. A közös infrastruktúra költsége így megoszlik a használók között, miközben az egyes közösségeknek nem kell önállóan létrehozniuk és fenntartaniuk ugyanazokat a technikai funkciókat.

A nyíregyházi kezdeményezés ezen a ponton már túlmutat saját helyi piacának megszervezésén. A több mint egy évtized alatt felhalmozott működési tapasztalat egy része olyan közös infrastruktúrává alakult, amely más térségekben is csökkentheti egy hasonló rendszer létrehozásának technikai és szervezési belépési költségeit.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A kezdeményezés egyik legbiztosabban dokumentálható teljesítménye a működés tartóssága. A Nyíregyházi Kosárközösség több mint egy évtizede rendszeresen újrateremti a kapcsolatot a termelők és a vásárlók között. 2026. augusztusában mintegy 3000 regisztrált vásárlót tartottak nyilván, akik közül hetente jellemzően 150–200-an rendeltek. A vásárlói kör nem állandó: folyamatosan jelennek meg új belépők, miközben mások idővel elmaradnak.

A közösség heti forgalma 1,7–2,5 millió forint körül alakul, ami éves szinten megközelítőleg 100 millió forintos közvetlen forgalmat jelent. Ez már jól érzékelteti a kezdeményezés gazdasági léptékét, de nem azonosítható automatikusan helyi gazdasági hatással. Annak megállapításához külön vizsgálni kellene, hogy a forgalom mekkora része jelent tényleges többletjövedelmet a részt vevő termelők számára, ösztönöz-e termelésbővítést vagy beruházást, illetve a keletkező jövedelem milyen arányban kerül ismét helyi felhasználásra. A forgalmi adatok ezért elsősorban a rendszer működési súlyáról adnak képet, nem pedig annak teljes gazdasági hatásáról.

A működés alkalmazkodóképességéről ugyanakkor kézzelfogható tapasztalatot adott a koronavírus-járványidőszak. A járvány kezdetén a közösség

egy hétre bezárt. Ekkor néhány napon belül új működési rend kialakításába kezdett. Erre olyan helyzetben került sor, amikor a korábbi önkéntesek egy része kiesett, új segítők kapcsolódtak be, az átadási folyamatokat egészségügyi szempontból is át kellett szervezni, miközben a forgalom rövid idő alatt több mint kétszeresére nőtt.

Ez persze nem bizonyítja, hogy a kosárközösségi modell általában reziliensebb más ellátási formáknál. A nyíregyházi tapasztalat azonban jól mutatja, hogy a korábban kialakított együttműködési rutinok, a közös problémamegoldás és a résztvevők között megoszló működési tudás válsághelyzetben is mozgósítható erőforrássá válhat.

Ehhez kapcsolódik Zalatnay László, a kezdeményezés egyik meghatározó szervezőjének szemléletes megkülönböztetése is, aki a helyi élelmiszerrendszert kevésbé „láncként", inkább „szövetként" írja le. Egy lineáris ellátási láncban egy kritikus kapcsolat megszakadása az egész folyamat működését veszélyeztetheti. Egy sűrűbb helyi hálózatban ezzel szemben több termelő, több vásárló és több, egymással párhuzamos kapcsolat van jelen, így egy-egy szereplő kiesése bizonyos mértékig más kapcsolatokkal helyettesíthető.

A „szövet" ebben az értelemben nem igazolt eredmény, hanem inkább olyan elemzési nézőpont, amely további vizsgálatra érdemes. Arra irányítja a figyelmet, hogy egy helyi ellátási rendszer ellenállóképességét nem csak az ellátási távolság vagy a lánc rövidsége határozza meg, hanem az is, mennyire sűrűek a kapcsolatok, és milyen mértékben helyettesíthetők egymással a szereplők.

Az önkéntességből kifejlődő rendszer dilemmája. A kosárközösség hosszabb távú működésének egyik meghatározó feszültsége az önkéntes részvétel és a professzionális működés viszonya. Az önkéntes munka az indulás időszakában többet adott a költségek csökkentésénél. Olyan embereket kapcsolt a kezdeményezéshez, akik számára maga a közös ügy, a részvétel és a közösséghez tartozás jelentette a bekapcsolódás egyik fontos motivációját.

A tartós önkéntességhez ugyanakkor több kell alkalmi segítő szándéknál. Ahhoz, hogy valaki rendszeresen saját idejét fordítsa a közösség működésére, világosnak kell lennie számára, mihez járul hozzá, és miért van jelentősége annak a munkának, amelyet elvégez. A nyíregyházi modell korai működésében ez a közös ügyhöz kapcsolódó motiváció éppúgy része volt a rendszernek, mint maga az önkéntes munka.

A növekedéssel azonban egyre több olyan feladat jelent meg, amely már nehezen tartható fenn kizárólag önkéntes kapacitásokra építve. Az informatikai fejlesztés, az adminisztráció, a logisztikai koordináció, a bolt működtetése és a szervezési feladatok egy része folyamatos, kiszámítható szakmai jelenlétet igényel. A professzionalizálódás ezért kevésbé szervezeti választás volt, mint inkább a tevékenységek bővülésének következménye.

A kérdés így már nem az, hogy az önkéntes vagy a fizetett működés tekinthető-e kedvezőbbnek. A két forma eltérő funkciókat képes betölteni. A fizetett munkakörök biztosíthatják a napi működés folytonosságát és a szakmai feladatok ellátását, miközben a közösségi részvétel továbbra is fontos marad azokban a folyamatokban, amelyekből a rendszer korábban a tanulási, alkalmazkodási és megújulási képességét nyerte. A nyíregyházi eset ezért inkább e két működési logika összehangolásának kérdését veti fel, semmint az egyik fokozatos felváltását a másikkal.



IV.2.2.3. ábra: A Nyíregyházi Kosár Közösség működését támogató közösségi adományozás online felülete
Forrás: NYÍREGYHÁZI KOSÁR KÖZÖSSÉG facebook-oldala[24]

Hibrid finanszírozás és a támogatási rendszer határai. A működés pénzügyi háttere szintén több forrás együttesére épül. A termelők forgalmukhoz igazodó mértékben, a vásárlók pedig a saját szándékuk mértékében adományokkal járulnak hozzá a fenntartási költségekhez. Emellett a közösség több alkalommal célzott gyűjtéssel finanszírozott eszközbeszerzéseket vagy fejlesztéseket. Korábban például a szoftver megújításához is sikerült jelentősebb közösségi forrást mozgósítani.

A finanszírozási modell ezért nehezen sorolható egyetlen hagyományos kategóriába. Nem tisztán piaci vállalkozási logikára épül, de nem is támogatásfüggő projektként működik. A termelői hozzájárulások, a vásárlói adományok, az önkéntes munka és az időszakosan bevont projektforrások egymást kiegészítve biztosítják a működés különböző elemeinek hátterét.

Ez a hibrid működés ugyanakkor nem minden esetben illeszkedik könnyen a hagyományos támogatási konstrukciókhoz. A kezdeményezés tapasztalatai között olyan pályázatok is szerepelnek, amelyekből éppen azért maradtak ki, mert a támogatást újonnan induló szervezetek számára alakították ki, vagy mert olyan pénzügyi garanciákat és adminisztratív feltételeket kellett volna teljesíteniük, amelyekkel egy kisebb közösségi szervezet nem rendelkezett. Más esetekben maga a pályázatírás és a projektmenedzsment vált olyan munkaigényessé, hogy aránytalanul sok kapacitást vont volna el az alaptevékenységektől.

A tapasztalat egy szélesebb fejlesztéspolitikai kérdésre is rámutat. A kezdeményezések elindítására viszonylag könnyebb támogatási logikát kialakítani: jól azonosítható az induló projekt, a beruházás vagy a kezdeti fejlesztési igény. Nehezebben kezelhető az a köztes szakasz, amikor egy kezdeményezés már bizonyította működőképességét, kinőtte az önkéntes szervezés kereteit, de még nem rendelkezik olyan stabil szervezeti és pénzügyi háttérrel, amelyből

[24] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1458649816299177&set=pb.100064625174028.-2207520000&type=3 – 2026. 10. 29.

önállóan finanszírozhatná a professzionális koordinációt, a technikai fejlesztést vagy a szervezetépítést. A működő közösségi modellek megerősítése ezért más típusú támogatási igényt jelent, mint az új kezdeményezések elindítása.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A nyíregyházi tapasztalat továbbvihetősége nem elsősorban az egyes konkrét megoldások - a használt szoftver, a pénteki átadási nap vagy valamely szervezeti forma - átvételében rejlik. Ezek a helyi fejlődési folyamat során kialakult eszközök. Más térségek számára inkább az a működési logika lehet releváns, ahogyan a különböző funkciók egymásra épülnek.

Egy működő helyi élelmiszerpiac kialakulásához nem elég, hogy megfelelő számú és kellően sokszínű termelő legyen jelen. Szükség van olyan vásárlói körre is, amely rendszeresen megjelenő keresletet képes teremteni, a két oldal között pedig olyan koordinációra, amely összefogja a rendeléseket, hozzáférhetővé teszi a termékinformációkat, megszervezi az átvételt, kezeli a minőségi visszajelzéseket és fenntartja a folyamatos kommunikációt. A modell működőképessége így nem egyetlen szereplő vagy eszköz teljesítményén, hanem ezeknek a funkcióknak az összehangolásán múlik.

A nyíregyházi eset azt is jól mutatja, hogy a technikai háttér egymagában kevés. A digitális rendszer megkönnyítheti a termelő és a vásárló közötti kapcsolatot, de nem helyettesíti azokat a szabályokat, bizalmi viszonyokat, felelősségi rendet és szervezői kapacitásokat, amelyek a mindennapi működéshez szükségesek. A modell átültetésénél ezért legalább akkora figyelmet igényel a közösségi és szervezeti háttér felépítése, mint maga az informatikai megoldás.

A már kialakult hálózati infrastruktúra ugyanakkor éppen ezen a ponton jelent előnyt az újonnan induló közösségek számára. Nem kell minden térségnek saját szoftvert fejlesztenie, és a működés valamennyi problémáját önállóan végigkísérleteznie. A Nyíregyházán felhalmozott tapasztalat egy része - a digitális rendszer, a kialakított eljárások és a működtetés során megszerzett tudás - más közösségek számára is hozzáférhetővé tehető. Az adaptáció így nem egy kész modell lemásolását, hanem a már kipróbált megoldások helyi feltételekhez igazított alkalmazását jelenti.

Ehhez azonban megfelelő térségi feltételek is szükségesek. A modell elsősorban ott kínál reális lehetőséget, ahol egy kellően koncentrált fogyasztói bázis elérhető távolságban találkozik megfelelően sokszínű termelői kínálattal. Ez gyakran egy város és annak vidéki környezete közötti kapcsolatra épül, a tényleges működési tér azonban nem követi szükségképpen a közigazgatási határokat. Inkább azt a területet rajzolja ki, ahonnan a termelők rendszeresen és gazdaságosan képesek bekapcsolódni a közös értékesítésbe, miközben a városi kereslet elegendő piacot biztosít számukra.

A Nyíregyházi Kosárközösség esetében ennek a funkcionális térségnek a pontos lehatárolása a rendelkezésre álló adatok alapján nem végezhető el: ehhez a beszállító termelők települési megoszlásának részletesebb ismeretére lenne szükség. A működés logikája ugyanakkor világosan jelzi, hogy a kosárközösség gazdasági tere nem a városhatárnál ér véget, hanem a termelők és a fogyasztók rendszeresen fenntartható kapcsolatai mentén formálódik.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- A fogyasztói kereslet tudatos megszervezése: a helyi gazdaságfejlesztés tárgya ne csak a termelői kapacitás legyen.
- Rendszeres előrendelési ciklus: a termelő számára kiszámíthatóbb keresletet, a fogyasztónak egyszerűbb hozzáférést teremt.
- Aktív közvetítő funkció: a koordinátor a rendelések kezelése mellett információt, minőségi visszajelzést és termelői-fogyasztói igényeket is közvetít.
- Részvételi szervezetfejlesztés: a működés újratervezése maga is tudást és végrehajtási kompetenciát építhet.
- Megosztott digitális infrastruktúra: a technikai háttér több helyi közösség között közösíthető.
- Hibrid finanszírozás: a termelői hozzájárulás, fogyasztói támogatás, szolgáltatási bevétel és külső forrás eltérő funkciókat finanszírozhat.
- Az önkéntesség és a professzionalizáció tudatos szétválasztása: nem minden feladatot kell önkéntesen végezni, de nem minden közösségi funkció váltható ki fizetett munkával sem.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Nyíregyházi Kosárközösség tapasztalata szerint a piac nem mindig adottság, amelyhez a helyi vállalkozásoknak egyszerűen alkalmazkodniuk kell. Bizonyos esetekben maga a piac is közösen létrehozandó intézményi teljesítmény.

A helyi gazdaságfejlesztés hagyományosan erősen kínálati szemléletű: termelőket, vállalkozásokat, beruházásokat és termelési kapacitásokat fejleszt. A nyíregyházi tapasztalat azt mutatja, hogy ennek tükörképeként a keresleti oldal megszervezése is fejlesztési feladat lehet. A szétszórt fogyasztói igény kevés gazdasági biztonságot nyújt; rendszeressé, láthatóvá és koordinálhatóvá szervezve viszont olyan piaci kapacitássá válhat, amelyre kisebb termelők is építhetnek.

Az eset ennél is tovább mutat. A helyi piac működtetéséhez idővel olyan funkciók jönnek létre - digitális rendszer, minőségbiztosítás, koordináció, közösségi döntéshozatal, finanszírozás -, amelyek maguk is közös gazdasági infrastruktúrává válnak. Amikor pedig ezeket már más térségek is használni kezdenek, a helyi innováció hálózati kapacitássá alakul.

A fejlesztéspolitikai kérdés ezért nem kizárólag az, hogy mit kellene termelni helyben, hanem az is, hogy milyen intézmények kellenek ahhoz, hogy ami helyben megtermelhető, és amit helyben megvennének, ténylegesen találkozzanak.

A helyi gazdaság nemcsak helyi kínálatból épül: a szétszórt fogyasztói keresletet is közös kapacitássá kell szervezni ahhoz, hogy működő helyi piac jöjjön létre.

Irodalomjegyzék

Benedek Zs. (2023): On the transformative potential of Hungarian local food-buying clubs – Frontiers in Sustainable Food Systems 7., 1124877. DOI: 10.3389/fsufs.2023.1124877.

Benedek Zs. (2025): Látlelet a magyarországi bevásárlóközösségekről – Kultúra és Közösség 16. (1.): pp. 55–60. DOI: 10.35402/kek.2025.1.7.

Bevásárló közösségek (é. n.): Rólunk – https://kosarkozosseg.hu/rolunk/

Nyíregyházi Kosár Közösség (é. n.): Nyíregyházi Kosár Közösség – hivatalos honlap és online rendelési felület – https://shop.nyiregyhazikosar.hu/

Zalatnay L. (2026): Szakmai interjú a Nyíregyházi Kosárközösség működéséről és a hazai bevásárlóközösségek hálózatáról – Az interjút készítette: Varga Ágnes, 2026. augusztus – Kéziratos interjúanyag

IV.2.3. Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék védjegy

Varga Ágnes

Amikor a területi védjegy térségi gazdaságfejlesztési intézménnyé válik

A Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék védjegy egy olyan rendszer, amely a térség helyi termelőit, kézműveseit, vendéglátóit, szállásadóit és más szolgáltatóit közös minőségi, társadalmi és térségi követelmények köré szervezi. A védjegy első látásra a termékeken és szolgáltatásokon megjelenő megkülönböztető jelzés, azonban fejlesztési jelentősége ennél sokkal szélesebb: a minősítéshez közös szabályok, helyszíni vizsgálat, térségi döntéshozatal, közös arculat és marketing, értékesítési kapcsolatok, valamint folyamatos hálózati részvétel kapcsolódik.

A rendszer működtetője az Éltető Balaton-felvidékért Egyesület, amely LEADER helyi akciócsoportként a térség helyi fejlesztési stratégiájának megvalósításában is részt vesz. A védjegyrendszer ezért nem különálló marketingprogram, hanem a helyi gazdaságfejlesztés, a közösségépítés és a turisztikai kínálat összehangolásának egyik eszköze. Az Egyesület működési területe 59 települést fog át; a Balaton-felvidék turisztikailag kiemelt térségei mellett Veszprém környéki, sümegi és részben belső-perifériás vidéki településeket is összekapcsol.

tevékenységi terület	aktív védjegyesek
élelmiszer, bor	40
vendéglátás, szálláshely, kereskedelem	19
kézműves és kisipari tevékenység	16
összesen	75

IV.2.3.1. táblázat: A védjegyes közösség jelenlegi összetétele
Forrás: a szerző összeállítása

A kezdeményezés térségi együttműködésként azért különösen érdekes, mert nem egyetlen termékhez vagy ágazathoz kötődik. Élelmiszer-előállítók, borászatok, kézműves és kisipari vállalkozások, szálláshelyek, vendéglátóhelyek és kereskedelmi szereplők egyaránt részei lehetnek. A közös nevezőt nem az azonos tevékenység, hanem a térségi kötődés és a közösen vállalt minőség adja;

ehhez kapcsolódik a helyi értékek képviselete, valamint a gazdasági, társadalmi és környezeti felelősségvállalás.

A védjegyesek földrajzi elhelyezkedése is sokszínű. A 12, ötezer főnél népesebb településen működő védjegyes közül tíz Sümegen, kettő Balatonfüreden végzi tevékenységét; a további szereplők mintegy fele 1000–3000 lakosú településeken, a többiek jellemzően kisebb, aprófalvas településeken működnek. A hálózat ezzel nem csupán a legismertebb balatoni turisztikai központok kínálatát teszi láthatóvá, hanem eltérő adottságú, sokszor kisléptékű vidéki vállalkozásokat kapcsol közös rendszerbe.



IV.2.3.1. ábra: A védjegyes termékkínálat és megjelenésük
Forrás: Kovács Szilvia

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A védjegyrendszer kialakulásának hátterében nem a helyi termékek vagy szolgáltatások hiánya állt. A térségben számos olyan kistermelő, borász, kézműves, vendéglátó és turisztikai szolgáltató működött, amely saját tevékenységében magas minőséget képviselt, a kínálat mégis széttagolt maradt. A mikrovállalkozások azonban eltérő marketingkapacitással és piaci láthatósággal rendelkeztek, értékesítési csatornáik jellemzően külön működtek, és a fogyasztó számára sem volt mindig egyértelmű, mit jelent egy termék vagy szolgáltatás esetében a valódi helyi kötődés és a megbízható minőség.

A probléma gazdasági oldala ugyanilyen fontos volt. A termelő, a kereskedő, a vendéglátó, a szállásadó és a turisztikai szolgáltató ugyanabban a térségben működhettek anélkül, hogy rendszeresen használnák, értékesítenék vagy ajánlanák a többi helyi szereplő termékeit és szolgáltatásait. Egy-egy vállalkozás saját márkája képes lehetett közvetíteni a saját termék minőségét, de a térség sokféle kínálatát egyedül nem tudta közös, felismerhető rendszerként megjeleníteni.

A kezdeményezés közvetlen előzménye 2011-re vezethető vissza, amelynek alapját egy Spanyolországban LEADER-csoportok által működtetett Rural Quality rendszer adta. A térségi gazdálkodók és vállalkozók ezt követően közösen dolgozták ki a Balaton-felvidékre alkalmazható tartalmat és minősítési szempontokat. Az Éltető Balaton-felvidékért Egyesület 2013-ban hozta létre a helyi védjegyrendszert, amelynek európai megfelelőségét 2015-ben vizsgálták.

A nemzetközi példa tehát keretet adott, de a rendszer tartalmát a helyi szereplők saját gazdasági és társadalmi környezetükhöz igazították.

Ezzel a védjegy már a kezdetektől több funkciót látott el egyszerre. Meg kellett különböztetnie a minőségi térségi kínálatot, bizalmi jelzést kellett adnia a fogyasztónak, és közben olyan kapcsolódási pontot is kellett teremtenie, amely köré a helyi gazdasági szereplők közös marketinget, értékesítési kapcsolatokat és szakmai együttműködéseket tudnak szervezni.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A védjegyrendszer egyik meghatározó eleme a térségi szinten megszervezett minőségbiztosítás. A védjegyhasználat nem jár automatikusan az egyesületi tagsággal: a jelentkezőnek az általános térségi elvárások mellett a saját tevékenységére vonatkozó szakmai követelményeknek is meg kell felelnie. A minősítési folyamat adminisztratív ellenőrzést, szakmai értékelést és helyszíni vizsgálatot egyaránt magában foglal.

A helyszíni szemle nemcsak a kész terméket vagy szolgáltatást vizsgálja, hanem annak előállítási körülményeit is. Élelmiszer-előállítóknál például az alapanyagok eredete, a szükséges engedélyek, az alkalmazott technológia és maga a termelési helyszín is a minősítés részét képezi. A különböző tevékenységekhez eltérő szakértelem kapcsolódik: például egy kézműves vállalkozás vizsgálatában olyan szakember vesz részt, aki az anyaghasználatot és az előállítási folyamatot is szakmai szempontból képes megítélni.

Ezt a szakmai hátteret a Térségi Védjegy Tanács biztosítja, amelyben az egyes tevékenységi területekhez értő szakemberek vesznek részt. A helyszíni vizsgálatot végző tanácstag javaslata alapján a Védjegy Tanács hozza meg az érdemi minősítési döntést, amelyet ezt követően az Egyesület elnöksége hagy jóvá. A rendszer így a helyi és szakmai tudást formális döntési eljárással kapcsolja össze: a közös minőség nem egy-egy vállalkozás önminősítésén, hanem közösen kialakított szabályokon és szakmai kontrollon alapul.

A minősítés ugyanakkor nemcsak szűrőként működik. Ha a vizsgálat javítható hiányosságot tár fel, a jelentkezőnek lehetősége van annak pótlására vagy korrigálására. Az eljárás ezzel fejlesztő szerepet is betölt, miközben a minőségi követelmények érvényesítése sem válik formálissá.

A védjegyhasználati jog öt évre szól, és felülvizsgálathoz kötődik. A rendszer tehát nem egyszeri belépésre épül, hanem arra, hogy a közösen vállalt minőség hosszabb távon is fenntartható és ellenőrizhető legyen. A sikeres minősítést követően az új védjegyesek az Egyesület évzáró rendezvényén, ünnepélyes keretek között veszik át a védjegytáblát; az alkalom egyben lehetőséget teremt arra is, hogy bemutatkozzanak és bekapcsolódjanak a védjegyes közösség kapcsolati hálójába.

A közösen létrehozott kapacitás azonban nem ér véget a minőségbiztosításnál. A védjegyesek egy olyan vállalkozói hálózat részévé válnak, amelyben beszállítói, értékesítési és ajánlási kapcsolatok épülhetnek ki. Vendéglátóhelyek védjegyes termelőktől szereznek be alapanyagokat, egyes termékek más védjegyes vállalkozások alapanyagaira épülnek, illetve közös ajándék-, reggeli- vagy vendégváró csomagok is létrejönnek. Ha egy szálláshely vagy más partner helyi

terméket keres, az Egyesület a hálózatból képes potenciális beszállítókat ajánlani, miközben a konkrét üzleti kapcsolatot már maguk a vállalkozások alakítják ki.

Ebben a működésben a védjegy nemcsak láthatóvá teszi a szereplőket, hanem csökkenti az együttműködés bizonytalanságát is. A másik védjegyes vállalkozásról eleve rendelkezésre áll egy közösen elfogadott minőségi garancia, miközben a hálózat azt is megkönnyíti, hogy a szereplők megtalálják egymást: kitől lehet helyi alapanyagot beszerezni, kinek a terméke illeszthető egy szolgáltatáscsomagba, vagy kit érdemes továbbajánlani egy vendégnek.



IV.2.3.2. ábra: Az új védjegyesek ünnepélyes évzáró rendezvényen kapják meg a védjegytáblát
Forrás: Kovács Szilvia

A hálózat emellett közös tudáshátteret is biztosít. Ha például címkézési vagy más szakmai előírás változik, az Egyesület tájékoztatást vagy szakmai alkalmat szervezhet; a tagok közötti találkozások pedig a beszerzéstől a csomagoláson át a technológiai megoldásokig gyakorlati tapasztalatcserét tesznek lehetővé. A védjegyrendszer így egyszerre szervezi meg a térségi minőség ellenőrzését, mozgósít hozzá szakértelmet, és olyan kapcsolati, piaci és tudáshátteret tart fenn, amelyhez a kisebb vállalkozások önállóan jóval nehezebben férnének hozzá.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

A védjegyrendszer működtetését az Éltető Balaton-felvidékért Egyesület végzi. Az Egyesület kezeli a jelentkezéseket, megszervezi a minősítést és a felülvizsgálatot, biztosítja a Térségi Védjegy Tanács működésének szervezeti hátterét, valamint koordinálja a közös kommunikációt, rendezvényeket és piaci megjelenéseket. Mivel egyben LEADER helyi akciócsoport is, a védjegyrendszert a térség fejlesztési stratégiájával és vállalkozásfejlesztési eszközeivel is össze tudja kapcsolni.

Ez a kapcsolat a pályázati rendszerben is megjelenik. Korábbi felhívások közvetlenül ösztönözték a védjegy megszerzését, illetve a védjegyes vállalkozások

fejlesztését; a jelenlegi konstrukciókban pedig pluszpontot jelenthet, ha a pályázó már rendelkezik védjeggyel, vagy vállalja annak megszerzését. A védjegy így nem kizárólag kommunikációs eszköz, hanem a helyi vállalkozásfejlesztés egyik minőségi és együttműködési szempontjaként is megjelenik.

A fejlesztési politika ugyanakkor nem korlátozódik a már védjegyes vállalkozásokra. A rendszerben olyan kisebb vagy induló szereplők is jelen vannak, amelyeknek előbb a termékük, eszközállományuk vagy értékesítésük fejlesztésére van szükségük, és csak később juthatnak el a védjegy megszerzéséig. A jelenlegi támogatási logika ezért a védjegyet inkább egy lehetséges fejlődési állomásként, nem pedig minden vállalkozás számára azonos kiindulópontként kezeli.

A védjegyrendszernek nincs az Egyesület működésétől elkülönülő finanszírozása. A minősítési és felülvizsgálati díjak hozzájárulnak a költségekhez, de önmagukban nem fedezik a minősítés, a kommunikáció, a rendezvények és a folyamatos koordináció személyi és működési ráfordításait. Ezeket az Egyesület a LEADER-működés és a tagsági bevételek részeként finanszírozza; a védjegy működtetése így a szervezet napi munkájába épül be.

Mindennek fontos következménye, hogy a védjegy működőképessége nemcsak a minősítési szabályokon vagy a tagok aktivitásán múlik, hanem azon is, hogy rendelkezésre áll-e elegendő szervezői kapacitás a hálózat folyamatos gondozására. A rendszer fenntartásának egyik kulcskérdése ezért a védjegy mögött álló koordináció tartós finanszírozhatósága.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A védjegyrendszer működésének kézzelfogható eredménye, hogy a közös minősítéshez közös piaci megjelenés és tényleges vállalkozói együttműködés is társult. A rendezvények, értékesítési pontok és közös csomagok révén a védjegyes termékek és szolgáltatások nemcsak önálló vállalkozások kínálataként, hanem egy térséghez kapcsolódó kínálati kör részeként is megjelennek. A tagok között kialakult beszállítói és ajánlási kapcsolatok pedig azt mutatják, hogy a védjegy a közös kommunikáción túl a helyi gazdasági kapcsolatok építéséhez is hozzájárul.

Nehezebben ítélhető meg ugyanakkor, hogy maga a védjegy milyen értéket képvisel a fogyasztók számára. Nem áll rendelkezésre átfogó felmérés arról, mennyire ismerik a jelzést, milyen tartalmat társítanak hozzá, illetve befolyásolja-e a vásárlási döntést. A rendszer vállalkozói oldalának működése ezért jóval pontosabban látható, mint a védjegy fogyasztói ismertsége és piaci hatása. Ez egyben kijelöli a további mérés egyik fontos területét is.

A vállalkozások működését a balatoni kereslet erős szezonalitása is befolyásolja. A nyári időszak számos termelő és szolgáltató számára jelentős forgalmat hoz, de az egyes tevékenységek eltérően érzékenyek a szezon végére. Az élelmiszer-előállítók egy része egész évben képes megtartani vásárlói körét, míg a kézműves termékek iránti kereslet visszaesése erősebben érzékelhető. A turisztikai forgalom ezért fontos piac, de önmagában nem biztosít folyamatos keresletet: különösen a kisebb vállalkozások számára meghatározó a visszatérő vásárlói kör és az egész évben működő értékesítési csatornák kialakítása.

A rendszer fenntartásának másik érzékeny pontja a folyamatos szervezői munka. A védjegyes közösség működéséhez nemcsak minősítésekre és közös kommunikációra, hanem rendszeres szakmai és közösségi alkalmakra is szükség van. Amikor a munkaszervezet kapacitását nagyobb pályázati vagy adminisztratív feladatok kötik le, ezekből kevesebbre jut idő. Ennek jelentősége azért nagyobb, mint elsőre látszik: éppen a személyes találkozásokból születhetnek azok a gyakorlati információcserék és üzleti kapcsolatok, amelyek a védjegyet működő hálózattá teszik.

A minőség hosszú távú fenntartása szintén folyamatos működtetést igényel. Bár a védjegyhasználati jog öt évre szól és felülvizsgálathoz kötött, a legkorábban minősített szereplők egy részénél a felülvizsgálat korábban elmaradt. A következő időszak egyik fontos működési feladata ezért az időszakos felülvizsgálatok következetes végigvitele. A védjegy hitelességét ugyanis hosszabb távon nemcsak az dönti el, milyen feltételekkel lehet bekerülni a rendszerbe, hanem az is, hogy a már megszerzett minősítés mögötti követelményeket mennyire következetesen tartják fenn.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A Balaton-felvidéki tapasztalat alapján a rendszer más térségekben is alkalmazható, de nem a védjegy létrehozása az első lépés. A közös marketing, rendezvények, értékesítési alkalmak és termelői találkozók már önmagukban is képesek közelebb hozni egymáshoz a helyi vállalkozásokat. Több LEADER-térségben éppen ezért a közös megjelenést fontosabbnak tartják, mint egy formális védjegyrendszer létrehozását. A védjegy akkor ad ennél többet, ha már valódi igény van arra is, hogy a közösség közösen határozza meg, milyen minőséget képvisel, és ennek betartását szervezetten ellenőrizze.

Ehhez olyan térségi szervezet szükséges, amely nemcsak a közös arculatot gondozza, hanem képes megszervezni a minősítést, a szakmai közreműködőket, a felülvizsgálatot, a közös megjelenéseket és a tagok közötti kapcsolódást is. A Balaton-felvidéken ezt a szerepet a LEADER helyi akciócsoport tölti be; más térségben más szervezet is elláthatja, de a feladatokhoz tartós szervezői háttér szükséges.

A védjegy megszerzése nem minden vállalkozás számára egyszerre válik reális céllá. Egy induló vagy kisebb vállalkozásnak előbb termékfejlesztésre, eszközberuházásra vagy stabilabb értékesítési csatornák kialakítására lehet szüksége. A minősítési rendszer ezért akkor illeszkedik jól a helyi gazdaságfejlesztéshez, ha valódi minőségi szűrőt jelent, de nem zárja ki azokat a szereplőket, akik még egy korábbi fejlődési szakaszban vannak. A védjegy ebben a megközelítésben nem kötelező kiindulópont, hanem egy későbbi, magasabb szintű együttműködés lehetősége.

A Balaton-felvidéki eset arra is rámutat, hogy a védjegyrendszer területi kiterjesztése nem automatikusan jelent előrelépést. Egy nagyobb balatoni márka erősebb piaci láthatóságot teremthet, miközben nehezebbé válhat a helyszíni minősítés, a személyes kapcsolatok és a tagok közötti tényleges együttműködés fenntartása. Az adaptáció során ezért nem azt érdemes elsőként kérdezni, mekkora területet lehet egy közös márka alá vonni, hanem azt, hogy mekkora térségben működtethető hitelesen a mögötte álló minőségi és együttműködési rendszer.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Ágazatspecifikus minősítés: a közös térségi követelmények mellé az adott tevékenységet ismerő szakemberek bevonása.
- Helyszíni vizsgálat: ne csak a végtermék vagy szolgáltatás, hanem az előállítás, az alapanyaghasználat és a működés körülményei is legyenek a minősítés részei.
- Fejlesztő minősítés: javítható hiányosság esetén legyen lehetőség korrekcióra, miközben a közös minőségi követelmények nem lazulnak fel.
- Rendszeres felülvizsgálat: a védjegyhasználat időszakos újraminősítéshez kapcsolódjon.
- A védjegy és a vállalkozásfejlesztés összekapcsolása: a fejlesztési támogatások és képzések ösztönözhetik a minőségi rendszerhez való csatlakozást, de ne zárják ki a még korábbi fejlődési szakaszban lévő vállalkozásokat.
- Üzleti kapcsolatok szervezése: a közös kommunikáció mellett beszállítói kapcsolatok, közös csomagok, kölcsönös ajánlások és értékesítési lehetőségek kialakításának támogatása.
- A koordináció erőforrásigényének külön tervezése: a minősítés, a tagok közötti kapcsolatok és a közös megjelenések folyamatos szervezői munkát igényelnek; ennek költségét és humán hátterét a rendszer működtetésének részeként kell kezelni.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék esetéből az következik, hogy egy területi védjegy fejlesztéspolitikai jelentősége nem a közös arculatban, hanem a mögötte megszervezett intézményi funkciókban rejlik. A rendszer egyszerre kapcsol össze minőségi szabályozást, szakmai ellenőrzést, vállalkozásfejlesztési ösztönzőket és a helyi szereplők közötti gazdasági kapcsolatokat. Ebben az értelemben a védjegy nemcsak a térségi kínálatot jeleníti meg, hanem annak működését is részben szervezi.

A LEADER-be ágyazottság azért lényeges, mert ugyanazon térségi szervezet kezében találkozhat a minőségbiztosítás, a fejlesztési források, a közös marketing és a hálózatszervezés. Fejlesztéspolitikai szempontból ezért a védjegy létrehozása mellett azokat a tartós funkciókat is érdemes támogatni, amelyek hitelessé és gazdaságilag működőképessé teszik: a minősítést, a felülvizsgálatot, a koordinációt és a vállalkozások közötti kapcsolatok szervezését. Ugyanez jelöli ki a területi bővítés határát is: a márka földrajzi kiterjedése csak addig erősíti a rendszert, amíg ezek a funkciók az új léptéken is fenntarthatók.

A területi védjegy akkor válik térségi gazdaságfejlesztési eszközzé, amikor a közös jelzés mögött közös minőségbiztosítás és működő gazdasági kapcsolatok szerveződnek.

Irodalomjegyzék

Éltető Balaton-felvidékért Egyesület (2016): Tájékoztató a Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék védjegy használatát igénylők részére
Éltető Balaton-felvidékért Egyesület (2024): Helyi Fejlesztési Stratégia 2023–2027
Éltető Balaton-felvidékért Egyesület (2025): Szakmai beszámoló
Éltető Balaton-felvidékért Egyesület: A Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék védjegyrendszer kialakítása és története
Magyar Vidék Minősége Egyesület: Bemutatkozunk; Éltető Balaton-felvidék térségi oldal és szolgáltatói adatbázis

Az esettanulmány a Kovács Szilviával, az Éltető Balaton-felvidékért LEADER Egyesület munkaszervezet vezetőjével 2026-ban készített szakértői interjú, az Éltető Balaton-felvidékért Egyesület által megküldött aktuális védjegyes adatok, valamint a korábban feldolgozott hivatalos stratégiai és szervezeti dokumentumok alapján készült. Az esettanulmányhoz Kovács Szilvia bocsátotta rendelkezésünkre a fotókat.

IV.2.4. A Szekszárd Palack mint borvidéki önszabályozási és együttműködési modell

Varga Ágnes – Mihálovits Zsófia – Bójás Bence – Ocskó Eszter

Közös palack, közös minőség, közös borvidéki márka

A Szekszárd Palack első pillantásra könnyen felismerhető marketingeszköz: egy saját formájú borospalack, amelyben a Szekszárdi borvidék meghatározott borai jelennek meg. A kezdeményezés valódi jelentősége azonban nem a csomagolásban rejlik. A palack mögött közel két évtizedes szakmai együttműködés, közösen kiválasztott karakterborok, vakbírálatra épülő minőségbiztosítás és egy egyre részletesebben szabályozott borvidéki önszabályozási rendszer áll.

A folyamat gyökerei 2006-ig, a Szekszárdi Borászok Céhe megalakulásáig vezethetők vissza. A Céh mintegy ötven palackos minőségi bortermelőt fog össze, a néhány ezer palackot előállító kisebb pincészetektől a lényegesen nagyobb szereplőkig.



IV.2.4.1. ábra: A Szekszárd Palack közös arculata a térségi borászok együttműködésének jelképe
Forrás: SZEKSZÁRD KÖR facebook-oldala[25]

A saját palack ötlete ebből a közös gondolkodásból nőtt ki. A 2010 és 2014 közötti többéves egyeztetés eredményeként alakították ki azt a palackformát,

[25] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=122100442574754259&set=pb.61572627781356.-2207520000&type=3 – 2026. 10. 29.

amely a burgundi és bordói palack jegyeit ötvözi. 2015-ben 13 termelővel indult el a használata. A palack azonban kezdettől nem volt szabadon használható csomagolás: csak olyan bor kerülhetett bele, amely megfelelt a borászok által közösen kialakított követelményeknek és átment a szakmai bírálaton.

Időközben a kezdeményezés új borokkal bővült, intézményi háttere formalizálódott, és 2026-ban egy háromszintű minőségi klasszifikációs rendszer kialakítása is megkezdődött. A Szekszárd Palack története ezért nem egy elkészült márka változatlan fennmaradása, hanem egy borvidéki együttműködés folyamatos intézményi fejlődése. A Szekszárd Palack használói létrehozták a Szekszárd Kör – Borászok Közössége Egyesületet, amely a palackhoz és az új minőségi rendszerhez kapcsolódó együttműködés formális új szervezeti keretét adja.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A Szekszárd Palack története valójában jóval a palack megszületése előtt kezdődött. A szekszárdi borászatok önálló vállalkozások: saját márkával, eltérő méretben, saját szakmai elképzelésekkel és egymással versenyezve vannak jelen a piacon. Mégsem teljesen függetlenek egymástól. Valamennyien ugyanazt a földrajzi nevet viszik magukkal, ezért egy-egy pincészet teljesítménye nemcsak a saját megítélését alakítja, hanem közvetve azt is, mit jelent a fogyasztó számára a Szekszárd név. A borvidéki hírnév ebben az értelemben közös erőforrás: egyetlen termelő sem képes egyedül felépíteni, de valamennyien hozzájárulnak az értékéhez.

A probléma ezért nemcsak az volt, hogyan lehet a borvidék borait látványosabban megkülönböztetni a polcon. Sokkal alapvetőbb kérdésként jelent meg, hogy mit akar Szekszárd közösen mondani önmagáról. A borvidéki termékleírás viszonylag széles mozgásteret enged: sokféle fajta, borstílus és minőségi kategória jelenhet meg Szekszárd név alatt. Ez termelői szempontból szabadságot biztosít, ugyanakkor megnehezíti, hogy a fogyasztó – különösen a nemzetközi piacon – néhány világosan felismerhető tulajdonsághoz kapcsolja a borvidéket. Ha egy borvidék mindenből szeretne jót készíteni, könnyen nagyon széles portfólió alakul ki, de közben elmosódhat az, hogy miben különleges igazán.

Ennek a kérdésnek már a 2000-es évek második felében kialakult a szakmai fóruma. Ez a fórum a bevezetőben említett Szekszárdi Borászok Céhe volt. A borászok rendszeresen találkoztak, egymás borait kóstolták, és ezeken az alkalmakon nemcsak az adott tételekről beszéltek, hanem termőhelyekről, fajtákról, évjáratokról és a borvidék szakmai problémáiról is. A sokéves közös kóstolás révén fokozatosan olyan közös tapasztalat halmozódott fel, amelyből már nemcsak azt lehetett látni, hogy egy-egy pince mit csinál jól, hanem azt is, mely dűlők és mely fajták képesek tartósan magas minőséget adni a borvidéken.

Már 2007-ben megfogalmazódott az a gondolat, hogy Szekszárd karakterét elsősorban a Kárpát-medencéhez kötődő kadarka és kékfrankos, valamint a borvidék történeti örökségét jelentő szekszárdi bikavér köré érdemes építeni. Ez fontos váltás volt: nem azt keresték, milyen új termékkel lehetne kitűnni, hanem

azt, hogy a már meglévő termelési kultúrából mit érdemes közösen kiemelni és következetesen képviselni.

A közös fellépés gazdasági szükségletből is következett. A borvidéken a piacon ténylegesen látható pincészetek között nagy és kis szereplők egyaránt vannak, miközben egy kisebb borászat önállóan jóval korlátozottabban tud nemzetközi kommunikációra vagy borvidéki szintű márkaépítésre költeni. Egyetlen világszínvonalú pincészet még nem tesz ismertté egy egész borvidéket. Ehhez olyan termelői kör szükséges, amely bizonyos kérdésekben hajlandó a verseny logikáján túl közösen gondolkodni.



IV.2.4.2. ábra: Szekszárdi szőlőültetvények
Forrás: Szekszárd Kör facebook-oldala[26]

A Szekszárd Palack ezért nem egy marketingötlettel kezdődött, amely köré utólag közösséget kellett szervezni. Éppen fordítva történt. Előbb jött létre a szakmai közösség, majd több év közös kóstolása, vitája és tapasztalata alapján körvonalazódott, mit tekintenek a borvidék saját karakterének. Csak ezután merült fel, hogy ennek a közös gondolkodásnak legyen egy könnyen felismerhető fizikai jele is. A palack tehát egy már létező szakmai együttműködésből nőtt ki – és azért tudott később minőségbiztosítási és klasszifikációs rendszerré fejlődni, mert mögötte már rendelkezésre állt az a közösség, amely képes volt közös szabályokról vitázni és dönteni.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A Szekszárd Palack első működési modelljének központi eleme a közösségi minőségbiztosítás volt. A palackhasználatra szánt borokat vakon bírálták: a kóstolók csak a szőlőfajtát és az évjáratot ismerték, a termelőt nem. A döntéshez legalább kétharmados támogatásra volt szükség. A jóváhagyott

[26] https://www.facebook.com/photo/?fbid=122208026276754259&set=pb.61572627781356.-2207520000 – 2026. 10. 29.

tételből mintát őriztek meg, és laboratóriumi analitika is készült, hogy szükség esetén ellenőrizhető legyen, valóban ugyanaz a bor került-e később forgalomba.

A rendszer eredeti magját a kadarka, a kékfrankos és a szekszárdi bikavér alkották. A palack így egyszerre szolgált azonosító jelként és szakmai ígéretként: nemcsak azt mondta meg, honnan származik a bor, hanem azt is jelezte, hogy a tételt a helyi szakmai közösség elfogadta.



IV.2.4.3. ábra: Borok a 8. Sommelier találkozón, 2026
Forrás: SZEKSZÁRD KÖR facebook-oldala[27]

Az együttműködés azonban nem maradt változatlan. Az egyedi palack előállítása drágább a hagyományos palackokénál, a palackgyártás pedig olyan volumenhez kötött, amelyet a résztvevőknek együttesen kell biztosítaniuk. A gyártó számára nagyságrendileg félmillió palackos gyártási mennyiség szükséges ahhoz, hogy az egyedi forma fenntarthatóan gyártásban maradjon. Eközben a nehéz prémium palackok környezeti megítélése is megváltozott. A rendszer ezért részben átrendeződött: az egyedi palack egyre inkább a magasabb kategóriájú borokhoz kapcsolódott, miközben a borok köre egy kékfrankos-alapú házasítással is bővült.

[27] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=122205945200754259&set=pb.61572627781356.-2207520000&type=3 – 2026. 10. 29.

Ez a változás nem egy egyszerű eltávolodás az eredeti koncepciótól. Inkább azt mutatja, hogy a közös eszközt a gazdasági, piaci és környezeti feltételek változásához kellett igazítani.

A következő lépés már magát a minősítési rendszert érinti. 2026-ban nemzetközi szakértő bevonásával háromnapos szakmai workshopon dolgozták ki a Szekszárd Palackhoz kapcsolódó háromszintű minőségi piramist. Az első kategóriában a borvidéki identitást képviselő szekszárdi borok jelennek meg, ideértve a kadarkát, kékfrankost, bikavért, a kadarka- vagy kékfrankos-alapú sillert, valamint olyan házasítást, amelyben legalább 35 százalék kékfrankos található, és egyetlen más fajta sem kerülhet ennél magasabb arányba. A második szint szigorúbb terméshozamhoz, hosszabb érleléshez és magasabb minőséghez kötődő prémium kategória. A piramis csúcsán pedig 14 pontos kritériumrendszer áll, amely többek között dűlőszelektált eredetet, korlátozott terméshozamot, kézi szüretet, környezettudatos gazdálkodást és saját szőlő használatát írja elő.

A csúcskategóriás bikavérnél a kadarka és kékfrankos együttes aránya legalább 65 százalékra emelkedik. Az e kategóriába kerülő borok értékelését pedig már nem kizárólag a helyi palackhasználók végeznék, hanem hazai és nemzetközi szakemberek bevonásával erősítenék a külső hitelességet.

A Szekszárd Palack ezzel lényegében egy palackhasználati rendszerből borvidéki klasszifikációs rendszer irányába fejlődik. A szakmai tartalom bővülésével párhuzamosan az együttműködés szervezeti kerete is megerősödött: a palackhasználók létrehozták a Szekszárd Kör – Borászok Közössége Egyesületet, amely már nemcsak a közös megjelenésnek, hanem a minőségi rendszer működtetésének formális keretét is biztosítja. Az addig részben szakmai konszenzusokra és kialakult gyakorlatokra épülő működéshez alapszabályzat és szindikátusi szerződés társul, rögzítik a csatlakozás, a palackhasználat és a döntéshozatal feltételeit, miközben az egyesület a közös promóció és a pályázati források bevonásának szervezeti hátterét is megteremti.

A változás ezért több egyszerű szervezeti átalakulásnál. A közösen kialakított minőségi elképzelés mellé létrejön az az intézmény is, amely képes a szabályokat hosszabb távon fenntartani, a közös döntéseket meghozni és a borvidéki reputációt tudatosan építeni. A Szekszárd Palacktól a Szekszárd Körig vezető út ebben az értelemben az együttműködés intézményesülésének története is.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

Az új intézményi keret egyik első eredménye, hogy a korábban kialakult szakmai gyakorlatok egyértelműbb tagsági, döntési és finanszírozási rendbe kerülnek. 2026. május 26-án 17 borászat írta alá az alapító okiratot, további három pedig jelezte csatlakozási szándékát. Ez egy hosszabb bővülési folyamat folytatása: 2015-ben 13 termelő kezdte használni a Szekszárd Palackot, később pedig már mintegy húsz pincészet kapcsolódott a rendszerhez. A résztvevői kör ugyanakkor nem állandó; az évek során egyes pincészetek kiléptek, mások tartós használóvá váltak.

A csatlakozás az egyesületi tagságon túl a közös minőségi rendszer elfogadását is jelenti. A termelő mintát nyújt be, a bort szakmai bírálatnak vetik alá, majd sikeres minősítés esetén elfogadja a közös szabályzatot, befizeti a

tagdíjat, és ezt követően válik jogosulttá a palack használatára. A tervek szerint a palackgyártóval kötött megállapodás azt is biztosíthatja, hogy az egyedi palackhoz kizárólag az egyesület tagjai férjenek hozzá. A közös márka használata ezzel egyre kevésbé informális szakmai megállapodás, és egyre inkább pontosan meghatározott jogokhoz és kötelezettségekhez kötött tagsági viszony.

IV.2.4.4. ábra: Szekszárd Kör logója
Forrás: SZEKSZÁRD KÖR facebook-oldala[28]

A döntéshozatal egyik sajátos eleme az „egy borászat – egy szavazat" elv. A pincészet gazdasági méretétől függetlenül minden tag azonos szavazati joggal rendelkezik, a fontos döntésekhez pedig kétharmados többség szükséges. Ez tudatosan eltér attól a hegyközségi logikától, amelyben a művelt terület nagysága a döntési súlyt is befolyásolhatja. A Szekszárd Körben így egy kisebb pincészet formálisan ugyanakkora beleszólással rendelkezik a közös minőségi rendszer alakításába, mint egy lényegesen nagyobb termelő.



IV.2.4.5. ábra: Borkóstoló a Sommelier találkozón
Forrás: SZEKSZÁRD KÖR facebook-oldala[29]

[28] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=122205845762754259&set=pb.61572627781356.-2207520000&type=3 – 2026. 10. 29.
[29] https://www.facebook.com/photo.php?fbid=122206341986754259&set=pb.61572627781356.-

A pénzügyi teherviselés ezzel szemben nem teljesen egyenlő. A tagdíjat a termelési, illetve palackszámhoz kötött kategóriákhoz igazítják, így a nagyobb piaci szereplők magasabb hozzájárulást fizetnek. A modell tehát szétválasztja a gazdasági teherviselést és a döntési hatalmat: aki többet termel, többel járul hozzá a közös működéshez, de ettől még nem kap több szavazatot. Ez különösen fontos egy olyan együttműködésben, amelyben nagyon eltérő méretű, de a közös borvidéki reputáció szempontjából egyaránt érintett vállalkozások vesznek részt.

A formalizálódás a közös kommunikáció és finanszírozás lehetőségeit is bővíti. Az egyesületi keret lehetővé teszi, hogy a Szekszárd Palack és az új klasszifikáció promóciójára közösen pályázzanak, és a tagdíjakból is finanszírozzák a közös megjelenést. A korábbi szakmai közösség ezzel nem tűnik el; éppen ellenkezőleg: intézményi hátteret kap ahhoz, hogy az évek során kialakított közös normákat tartósabban tudja működtetni.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A Szekszárd Palack egyik legfontosabb eredménye az együttműködés tartóssága és alkalmazkodóképessége. A kezdeményezés nem maradt változatlan: a borok köre bővült, a minőségbiztosítás fejlődött, valamint az ezt hosszabb távon működtetni képes formális szervezeti háttér is.

A tartósság mögött fontos szerepe van a felhalmozott szakmai tudásnak. A rendszeres vakbírálatok és a Szekszárdi Borászok Céhének közös kóstolói többek ellenőrzési alkalmaknál: hosszabb időn keresztül összehasonlíthatóvá teszik a borokat, termőhelyeket és évjáratokat. A résztvevők így közös tapasztalatot szereznek arról, mely fajták és termőhelyek adják következetesen a borvidék legerősebb karakterét, miközben egymás borainak szakmai kritikáját is rendszeresen gyakorolják. Ez a közös tanulási folyamat teremti meg azt a szakmai alapot, amelyre később a szigorúbb klasszifikáció is építhető.

A közös palack ugyanakkor fizikai és gazdasági eszközként korlátokat is hordoz. Az egyedi gyártás költségesebb, a gyártó jelentős minimális volumenhez köti a forma fenntartását, miközben a nehezebb palackok környezeti megítélése is kedvezőtlenebbé vált. Ezek a körülmények részben arra ösztönözték a közösséget, hogy a palack használatát magasabb minőségi kategóriák felé tolja, és közben magát a minőségi rendszert tegye erősebbé.

Ez azért lényeges, mert a Szekszárd Palack története közben egyre világosabban elválik egymástól a közös jel és a mögötte álló intézmény. Az interjúban az is megjelent, hogy hosszabb távon akár maga a palack is háttérbe szorulhat, és a különböző minőségi kategóriákat más jelölés válthatja fel. A közös érték tehát egyre kevésbé az egyedi üveghez, és egyre inkább a szabályrendszerhez, a szakmai bírálathoz, a klasszifikációhoz és a közösen felépített reputáció hitelességéhez kötődik.

A kezdeményezés gazdasági hatása ugyanakkor még nem teljesen ismert. A rendelkezésre álló források nem teszik lehetővé annak elkülönítését, hogy a palack vagy a közös minőségi rendszer önmagában mekkora árprémiumot,

2207520000&type=3 – 2026. 10. 29.

forgalomnövekedést vagy exporthatást eredményezett. A borvidéki márka értékére a pincészetek saját teljesítménye, a piaci környezet és számos más tényező is hat.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A szekszárdi tapasztalat alapján egy hasonló együttműködést nem a közös palack, logó vagy más látványos márkaelem megtervezésével érdemes kezdeni. Az első kérdés az, hogy mit akar egy térség közösen képviselni, és van-e olyan termék, fajta, eredet vagy minőségi karakter, amelyet elegendő számú, szakmailag hiteles szereplő valóban a sajátjának érez. Szekszárdon sem maga a palack teremtette meg ezt az egyetértést: azt több évnyi közös kóstolás, vita és tapasztalat előzte meg, amelyből fokozatosan kirajzolódott, mely fajtákban és borstílusokban látják a borvidék megkülönböztető karakterét.

Ezért az esetből elsősorban egy folyamat, nem pedig egy kész szervezeti forma vihető tovább. Először szükség van egy olyan szakmai magra, amely képes rendszeresen együtt dolgozni és egymás teljesítményéről is érdemi párbeszédet folytatni. Erre épülhet a közösen vállalt minőségi tartalom, majd annak ellenőrzési rendszere, és csak ezt követően válik igazán értelmessé a közös jelölés vagy márka. A szekszárdi történet éppen azt mutatja, hogy a közös arculat tartóssága attól függ, van-e mögötte olyan közösség, amely képes a jelentését folyamatosan újratárgyalni és megvédeni.

A fejlődés következő szintje a formalizálás. Szekszárdon a hosszú ideig részben kialakult szakmai gyakorlatokra épülő rendszer mára egyesületi kerettel, írásban rögzített belépési feltételekkel, döntési szabályokkal és finanszírozással egészül ki. Ennek tanulsága nem az, hogy minden hasonló kezdeményezésnek azonnal egyesületet kell alapítania. Inkább az, hogy amikor a közös reputáció már piaci értéket képvisel, az informális bizalom egyre kevésbé elegendő: egyértelművé kell tenni, ki használhatja a közös jelölést, milyen feltételekkel, ki dönt erről, és milyen következménye van a szabályok megsértésének.

A szekszárdi eset azt is megmutatja, hogy a helyi önszabályozás és a külső szakértelem nem egymás alternatívái. A közös irányról és a vállalható szabályokról a helyi szereplőknek kell dönteniük, de a nemzetközi példák ismerete és egy külső szakértő bevonása jelentősen gyorsíthatja a tanulást, és segíthet elkerülni olyan hibákat, amelyeket más térségek már végigjártak. Az új klasszifikáció kialakításakor is ez történt: nem kívülről kaptak kész modellt, hanem nemzetközi tapasztalatokból építettek saját, helyben vállalható rendszert.

Végül az eset fontos sajátossága, hogy a közösség nem a hivatalos borvidéki szabályozás fellazítására törekszik. Éppen ellenkezőleg: a Szekszárd Palackhoz kapcsolódó rendszerben a résztvevők önkéntesen a meglévő minimumkövetelményeknél szűkebb és szigorúbb feltételeket vállalnak. Ez lehetővé teszi, hogy egy kisebb termelői közösség saját keretei között kísérletezzen új klasszifikációval és magasabb minőségi szinttel anélkül, hogy ehhez előbb a teljes borvidéki szabályozást át kellene alakítani.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Előbb közös szakmai tartalom, utána közös márka: a jelölés annak legyen látható formája, amiben a résztvevők már képesek közös álláspontot kialakítani.
- Rendszeres szakmai tanulás: a közös kóstolás, értékelés és tapasztalatcsere nem kiegészítő program, hanem a minőségi közösség alapinfrastruktúrája.
- Közösségi minőségbiztosítás: a közös reputáció használata szakmai bírálathoz és ellenőrizhető követelményekhez köthető.
- A növekvő értékhez növekvő formalizáltság: amikor a közös márka piaci értéket teremt, világos tagsági, használati, döntési és felelősségi szabályokra van szükség.
- Egyenrangú döntés, arányos teherviselés: a termelői mérettől független szavazati jog kombinálható a gazdasági teljesítőképességhez igazodó hozzájárulással.
- Külső tudás helyi adaptációja: érdemes jól működő nemzetközi példákból és szakértőktől tanulni, de a végső szabályokat annak a közösségnek kell kialakítania, amely később be is tartja őket.
- Az eszköz és az intézmény szétválasztása: a palack, címke vagy más közös jel változhat; a tartós érték a mögötte álló minőségi rendszer és együttműködési képesség.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Szekszárd Palacktól a Szekszárd Körig vezető folyamat jól mutatja, hogy egy térségi márka a közös kommunikáción túl a közös reputáció kormányzásának intézménye is lehet. A borvidék neve valamennyi termelő számára értéket jelent, miközben egyikük sem rendelkezik felette kizárólagos kontrollal. A közös érték ezért csak akkor védhető tartósan, ha a szereplők képesek közösen meghatározni, milyen termékek képviselhetik azt, és egymással szemben is elfogadják ennek szakmai kontrollját.

Az eset egy másik fontos fejlesztéspolitikai tanulsága az alulról építkező önszabályozás mozgástere. A helyi szakmai közösség a hivatalos minimumszabályok megváltoztatása nélkül is létrehozhat szűkebb, magasabb minőséget célzó rendszert, kipróbálhat új klasszifikációt és felépítheti annak piaci hitelességét. Ebben a fejlesztéspolitika szerepe nem az egységes tartalom előírása, hanem inkább az ilyen közösségek szervezeti, szakértői és közös piacépítési kapacitásának támogatása.

A történet ugyanakkor azt is megmutatja, hogy a közös jel még nem garantál tartós együttműködést. A palack akár el is tűnhet; a valódi közös erőforrás az a képesség, hogy egymással versenyző vállalkozások képesek közösen meghatározni, ellenőrizni és időről időre megújítani azt a minőséget, amelyet a térség nevében képviselnek.

A közös márka nem attól válik valóban közössé, hogy mindenki ugyanazt a jelet használja, hanem attól, hogy a versenytársak közösen döntenek arról, hogy milyen minőség viselheti azt.

Irodalomjegyzék

Austrian Wine (é. n.): Qualitätswein with Regional Typicity (DAC). Strategy for Origin Marketing – Forrás
Borászportál (é. n.): Szekszárdi borvidék bemutatása – boraszportal.hu
Decanter (2026): Austria's DAC system: How does it work? – Forrás
Gulyás G. (é. n.): a magyar borágazat jelentős fejlődésen ment keresztül – Növekedés.hu
Mészáros G. (é. n.): Merre haladunk a borvilágban – Egy kis visszatekintés... vagy nem is annyira vissza? – meszarosgabriella.hu
Mike K. – Kucsera B. (2021): Kollektív márkák és önszerveződés a szekszárdi borvidéken – Kultúra és Közösség 4/12. (1.): pp. 21–34.
Országgyűlés Hivatala (2018): Hegyközségek és eredetvédelem a szőlő-bor ágazatban. – Infojegyzet, 2018/28.

Szakmai interjú Sebestyén Csillával, 2026. Kéziratos interjúanyag.

IV.3. Szolgáltatási és kapacitásmegosztási együttműködések – Sásdi Szociális Társulás

Varga Ágnes

Közös szakmai háttér, feladatonként változó szolgáltatási térség

Egy aprófalvas térségben a szociális ellátás egyik alapvető nehézsége nem az, hogy szükség van-e rá, hanem az, hogy hogyan lehet néhány, egymástól távol élő ember számára ugyanazt a szakmai biztonságot megszervezni, amelyhez egy nagyobb településen teljes intézményi háttér áll rendelkezésre.

A Sásdi Szociális Társulás erre a problémára több mint egy évtizede közös intézményi keretben keres választ. A társulás jelenleg Sásd és nyolc környező község – Baranyaszentgyörgy, Felsőegerszeg, Gödre, Meződ, Oroszló, Pálé, Varga és Vázsnok – önkormányzatát fogja össze. A települések nem egy egyszeri fejlesztési projektre társultak: szociális, illetve 2026-tól szélesebb körben család- és gyermekjóléti szolgáltatások szakmai és intézményi hátterét tartják fenn közösen.

A rendszer központja Sásd, de a szolgáltatás nem egyirányúan sugárzik ki innen a környező falvakba. Egyes feladatok minden tagtelepülést érintenek, másokhoz csak a társulás egy része kapcsolódik, miközben például a házi segítségnyújtás természeténél fogva az ellátott saját otthonában történik. A társulás ezért nem egyetlen szolgáltatási területet szervez meg, hanem közös szakmai háttérre építve több, részben eltérő földrajzi térben megszervezett közszolgáltatást működtet.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A társulás működési környezete kisvárosi–aprófalvas településhálózat. Sásd intézményi központ, a többi tagközség, közöttük néhány száz fős településekkel. Ebben a térszerkezetben a szociális ellátások iránti igény településenként sokszor kis esetszámban, ugyanakkor nagy területen szétszórva jelenik meg. Egy-egy faluban önálló szakmai szervezet, intézményvezetés, gondozói állomány és adminisztráció fenntartása nem lenne életszerű, az ellátási szükséglet viszont ettől még ugyanúgy fennáll.

A szükségleteket az idősödés, az egyedül élő idősek számának növekedése és a családi gondozási kapacitások változása is erősíti. A házi segítségnyújtás különösen jól mutatja a térségi szervezés indokoltságát. A 2025. év végén 48 ellátottal állt fenn gondozási megállapodás, közülük 34-en Sásdon éltek, a többiek a környező kistelepüléseken, több helyen mindössze egy-két ellátottal.

A gondozók egyetlen év alatt 10 941 alkalommal keresték fel az időseket saját lakókörnyezetükben.



IV.2.3.1. ábra: Közös névnapozás az idősek nappali ellátásában
Forrás: Hajós Angéla

A társulási működés 2014-ben indult, de a feladatok köre azóta folyamatosan változott. 2024-ben a szociális étkeztetés került társulási keretbe, 2025-ben Oroszló csatlakozott, majd 2026. január 1-jétől a szociális, valamint a család- és gyermekjóléti intézmények egyesítésével létrejött a Sásdi Egyesített Szociális Központ. A fejlődési pálya tehát nem egy kész szervezeti modell egyszeri létrehozását mutatja, hanem azt, hogy új feladatok és új települések fokozatosan kapcsolhatók be a közös rendszerbe.

A közös szervezés szakmai jelentősége különösen jól látszik a család- és gyermekjóléti területen. A tapasztalatok szerint egy kistelepülésen önállóan dolgozó, egyszemélyes családsegítő helyzete szakmailag sérülékeny lehet: nincs folyamatos szakmai vezetője és közvetlenül elérhető szakmai csapata sem, miközben összetett, akár súlyos gyermekvédelmi ügyekben kell döntéseket előkészítenie. A térségi szakmai szervezet ehhez vezetői hátteret, esetmegbeszélést és kollegiális támogatást tud biztosítani.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A társulás legfontosabb közös kapacitása ezért nem a költségmegosztás, hanem az, hogy közösen tartanak fenn olyan szakmai szervezetet, amelyben vezetés, szakmai irányítás, gondozói állomány, adminisztráció és helyettesítési lehetőség egyaránt rendelkezésre áll.

A házi segítségnyújtást az ellátotti létszámtól függően hat-hét gondozó végzi. Az ellátást területileg szervezik: Sásdon kerékpárral is elérhetők az idősek, a környező falvakba gépjárművel jutnak ki a munkatársak. A társulási méret itt nem azt jelenti, hogy az idős embernek kell a központba utaznia; éppen ellenkezőleg, a szakmai háttér koncentrálódik, a szolgáltatás pedig az ellátott lakóhelyén marad.

A nagyobb szakmai szervezet a helyettesíthetőséget is javítja. Amikor egy időszakban két házi gondozó hosszabb időre kiesett, a nappali ellátás megfelelő végzettségű munkatársai átmenetileg be tudtak kapcsolódni a házi segítségnyújtásba. Egy egy-két munkatárssal működő önálló települési szolgáltatásban ilyen belső átcsoportosítás jóval nehezebben lenne megoldható.

A közös kapacitás ugyanakkor nem jelenti azt, hogy minden szolgáltatásnak ugyanazt a kilenc települést kell lefednie. A társulás általános intézményi rendszere valamennyi taghoz kapcsolódik, a szociális étkeztetést viszont hét település – Sásd, Felsőegerszeg, Meződ, Oroszló, Pálé, Varga és Vázsnok – szervezi közösen. Más szolgáltatások területi lefedettsége ettől eltérhet. A közös szakmai szervezet tehát nem egyetlen, minden feladatra ráhúzott területi egységet jelent: a tényleges szolgáltatási tér a feladat jellegéhez és a települési igényekhez igazodhat.

Az idősek nappali ellátásában szintén jól látszik a közös intézményi háttér kihasználása. A 100 férőhelyre engedélyezett ellátásban mintegy 98 fő vett részt, közülük 36–38 ember demenciával él. Ez már olyan szakmai igényt jelent, amely speciális figyelmet és felkészültséget követel. Az ellátás emellett egészségmegőrző, mozgásos és közösségi programokat, Alzheimer Cafét, kirándulásokat és intergenerációs programokat is működtet.

A közös szakmai háttér jelentősége tehát két irányban jelenik meg. Egyrészt lehetővé teszi, hogy a nagyon kis esetszámú települések lakói is hozzáférjenek professzionális szolgáltatáshoz. Másrészt a szolgáltatást végző szakember sem marad egyedül: szakmai vezetőhöz, helyettesítéshez és más területen dolgozó kollégák tudásához kapcsolódhat.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

A társulás formális, jogi személyiséggel rendelkező önkormányzati együttműködés. A rendszerben három szervezeti szint különül el. A Sásdi Szociális Társulás a kilenc tagönkormányzat közös fenntartói és döntéshozói kerete. A társulás által fenntartott Sásdi Egyesített Szociális Központ szervezi és nyújtja a szociális, valamint a család- és gyermekjóléti szolgáltatásokat; ezen belül működnek az egyes szakmai egységek, köztük

a korábbi Sásdi Szociális Szolgálat feladatait továbbvivő szakmai egység is. A társulás pénzügyi-adminisztratív és munkaszervezeti hátterét a Sásdi Közös Önkormányzati Hivatal biztosítja. Döntéshozó szerve a kilenc polgármesterből álló Társulási Tanács, amely szükség szerint, de évente legalább négy alkalommal ülésezik. Hatáskörébe tartozik többek között a közös intézmény irányítása, az intézményvezető megbízása, a szakmai program és a szervezeti-működési szabályzat jóváhagyása, a költségvetés és a térítési díjak meghatározása.

A települések eltérő méretét a szavazati rendszer is leképezi. A száz szavazatból Sásd 62, Gödre 17, Oroszló 6 szavazattal rendelkezik, a kisebb települések súlya két-három szavazat. A lakosságarányos rendszer tehát erős pozíciót ad Sásdnak, ugyanakkor egy döntéshez legalább három tag támogatása is szükséges. A központi település így egyedül is a szavazatok többségével rendelkezik, mégsem tud egyedül döntést hozni.



IV.2.3.2. ábra: Nyári napközi táborosok kirándulnak a TV toronyban
Forrás: Hajós Angéla

A gyakorlatban a viták elsősorban pénzügyi kérdésekben jelennek meg. A kistelepülési önkormányzatok mozgástere szűk, ezért egy kisebb összegű

többlethozzájárulás is érdemi problémát jelenthet. Ugyanakkor a Társulási Tanács ezeket a helyzeteket eddig jellemzően meg tudta oldani, és a szakmailag, illetve pénzügyileg alátámasztott intézményi javaslatok elfogadható keretet adnak az egyeztetéshez.

A költségmegosztás sem egyetlen elvet követ. Az általános intézményi működési költségekhez a tagok lakosságszámuk arányában járulnak hozzá, míg a házi segítségnyújtás és a nappali ellátás szakmai kiadásainak megosztásában az igénybevétel, illetve az ellátotti napok is szerepet kapnak. A szociális étkeztetés finanszírozása állami támogatásból, személyi térítési díjakból, illetve az érintett önkormányzatok hozzájárulásából áll össze. A rendszer ezzel külön kezeli a minden tag számára fenntartandó közös hátteret és a tényleges szolgáltatáshasználatot.

A 2026-os intézményi integráció ehhez egy újabb szervezeti réteget adott. A szociális, valamint a család- és gyermekjóléti feladatok egy vezetés alá kerültek, de külön szakmai egységekben működnek tovább. A közös intézmény tehát nem a szakmai különbségek eltüntetését jelenti, hanem azt, hogy az egyes szolgáltatások mögött közös vezetési és szervezeti háttér áll rendelkezésre.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A társulás egyik legközvetlenebb eredménye, hogy a kis esetszám nem zárja ki a szolgáltatáshoz való hozzáférést. A házi segítségnyújtás mellett ezt az étkeztetés volumene is jelzi: 2025-ben 40 477 adag ételt biztosított az intézmény. A 2025 szeptemberében csatlakozó Oroszló már belépésekor 15 új igénylővel kapcsolódott az étkeztetési rendszerhez.

A saját otthonban biztosított segítség jelentőségét növeli a bentlakásos ellátások korlátozott elérhetősége. A térségben az idősek egy része anyagilag sem tudna magasabb díjszabású intézményi ellátást igénybe venni, miközben a férőhelyekre hosszú várakozás jellemző. Az interjúban említett két idős ember például többéves várakozás után jutott bentlakásos intézménybe. A házi segítségnyújtás ebben a helyzetben jóval több kényelmi szolgáltatásnál: az otthon maradás egyik feltétele lehet.

A rendszer egyik legfontosabb sérülékenysége ugyanakkor éppen a szakemberállomány. A házi segítségnyújtásban dolgozók között magas az idősebb korosztály aránya; az esettanulmány készítésének időpontjában három munkatárs két éven belül várható nyugdíjazása jelentett utánpótlási kockázatot. Fiatalabb munkatárs bevonására ugyan van példa, de a megfelelő végzettség megszerzése külön szervezést igényel. A közös rendszer a rövid távú helyettesítést képes kezelni, a szociális ágazat általános munkaerőhiányát azonban egyedül nem tudja megszüntetni.

A területi elérésnek fizikai költsége is van. A falvakba kijáró gondozóknak és más szakembereknek gépjárműre van szükségük; a helyi közösségi közlekedés nem minden településről alkalmas rendszeres munkába járásra, és az úthálózat állapota az autóhasználat költségeit is növeli. Az intézmény tárgyi ellátottsága ugyanakkor összességében kedvező: szolgálati járművek, számítástechnikai

eszközök és telefonok rendelkezésre állnak. A szűk keresztmetszet sokkal inkább a humán kapacitás.

A mindennapi működés egy másik korlátja az ágazati adminisztráció és a szabályozás. A család- és gyermekjóléti területen használt informatikai rendszer működése például a gyakorlatban többletmunkát okozhat, miközben a hatósági ellenőrzések elsősorban a helyi intézmény megfelelését vizsgálják. A helyi szakmai tapasztalatok szabályozásba történő visszacsatolására kevés közvetlen csatorna áll rendelkezésre. Hasonló probléma jelenik meg a kötelező továbbképzéseknél is: a szakmai műhelyeket és gyakorlati tapasztalatcserét a munkatársak hasznosnak tartják, miközben a formális továbbképzési rendszer nem minden esetben igazodik ugyanilyen közvetlenül a napi munka problémáihoz.

Mindez fontos korlátot mutat: a térségi társulás képes közösen megszervezni a helyben hiányzó szakmai kapacitást, de az országos ágazati munkaerő-, szabályozási és informatikai problémákat nem tudja helyi együttműködéssel feloldani.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A sásdi modell elsősorban olyan kisvárosi–falusi és aprófalvas térségekben lehet releváns, ahol az egyes településeken túl alacsony vagy ingadozó az ellátotti létszám ahhoz, hogy minden önkormányzat önálló szakmai apparátust tartson fenn, a szolgáltatások iránti szükséglet ugyanakkor folyamatos. A házi segítségnyújtás, étkeztetés, nappali ellátás, családsegítés és más humán közszolgáltatások különösen alkalmasak ilyen közös szervezésre.

Az adaptáció egyik legfontosabb tanulsága, hogy nem szükséges minden feladatot ugyanarra a településkörre ráépíteni. A társulás határa csak szervezeti keretet ad, de a tényleges szolgáltatási teret a feladat jellege és az igények határozzák meg.

Ehhez szükség van egy stabil szakmai központra, de ez nem jelentheti valamennyi szolgáltatás fizikai centralizálását. A vezetés, az adminisztráció, a szakmai támogatás és bizonyos eszközök koncentrálhatók, miközben az ellátásnak ott kell megjelennie, ahol az igény jelentkezik – adott esetben az idős ember saját otthonában. A központosítás tárgya tehát elsősorban a szakmai háttér, nem maga a hozzáférés.

A modell további fontos feltétele a szakmai vezetés. Különösen az összetett család- és gyermekjóléti feladatoknál kockázatos lehet, ha egyetlen szakember helyben dolgozik ugyan, de nincs napi szakmai kapcsolata vezetővel és más szakemberekkel. A sásdi tapasztalat alapján ezért a szolgáltatás térségi szervezésének egyik legfontosabb értéke az, hogy a helyi jelenlét mellett megszünteti a szakmai izolációt.

A társulási forma azonban még nem elég. A költségek és döntési jogok előre rögzített megosztása, a megfelelő munkaszervezet, a területi kijutás feltételei és a helyettesíthető szakemberállomány együtt teszik működőképessé a modellt. A Sásdi Szociális Társulás több mint tízéves története ugyanakkor azt

mutatja, hogy ezeknek nem kell változatlannak maradniuk: új tag, új szolgáltatás és új intézményi szerkezet is beilleszthető, ha a közös szakmai háttér képes alkalmazkodni.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Feladatonként meghatározott szolgáltatási tér: ne legyen feltétel, hogy minden tagönkormányzat minden szolgáltatásban azonos módon vegyen részt.
- Közös szakmai vezetés, helyi ellátás: a vezetői, adminisztratív és szakmai háttér térségi szinten szervezhető, miközben a szolgáltatás az ellátott lakóhelyén marad.
- Vegyes költségmegosztás: az állandó intézményi háttér finanszírozható lakosságarányosan, a szolgáltatáshoz közvetlenül kapcsolódó kiadások pedig az igénybevétel alapján.
- A központ és a kisebb települések közötti döntési egyensúly: a lakosságarányos szavazati súly mellett olyan szabály is alkalmazható, amely több település támogatását követeli meg.
- Belső helyettesítési kapacitás: megfelelő képzettség esetén a különböző szakmai egységek munkatársai átmeneti kieséskor segíthetik egymást.
- Szakmai közösség és szupervízió: különösen az egyedül vagy kis létszámban dolgozó családsegítők és gondozók számára biztosítani kell a rendszeres szakmai támogatást.
- A területi elérés külön megszervezése: jármű, utazási költség és munkaszervezés nélkül a közös szakmai kapacitás nem válik ténylegesen hozzáférhető szolgáltatássá.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Sásdi Szociális Társulás példája szerint a közszolgáltatások térségi szervezésében nem kell az intézményi és a szolgáltatási térnek egybeesnie. A szakmai vezetés, az adminisztráció és a munkaszervezet több település számára közösen tartható fenn, miközben az egyes szolgáltatások eltérő településkörben és helyben jutnak el az ellátottakhoz. Különösen az alacsony esetszámú településeken teremthet így a térségi háttér olyan szakmai vezetést, helyettesíthetőséget és kollegiális támogatást, amely egy egyszemélyes helyi szolgáltatás esetén hiányzik.

A társulás ugyanakkor csak részben tudja ellensúlyozni az ágazati és területi hátrányokat. A helyettesítést és a falvakba való kijutást meg tudja szervezni, de a szakemberhiányt, a gyenge közlekedést és a rossz úthálózatból adódó terheket. Ugyanígy alkalmazkodnia kell az országos adminisztratív és képzési rendszerek merevségét helyi együttműködéssel nem oldhatja fel.

Fejlesztéspolitikai szempontból ezért a társulás nem az ágazati problémák helyi helyettesítője, hanem a helyi cselekvőképesség növelésének eszköze. Az aprófalvas térségek szolgáltatási kapacitáshiányának egy része közös szakmai szervezettel és rugalmas szolgáltatási területekkel kezelhető; a munkaerő-utánpótlás, a szabályozási és informatikai környezet, illetve a közlekedési hátrányok azonban magasabb szintű ágazati és területpolitikai beavatkozást igényelnek.

A térségi közszolgáltatásnak nem kell minden feladatnál ugyanazt a térséget lefednie: a szakmai háttér közös lehet, miközben az egyes szolgáltatások eltérő településkörben és helyben jutnak el az emberekhez.

Irodalomjegyzék

Sásd Város Önkormányzata (2025): Intézményi változás – a Sásdi Szociális Szolgálat és a Sásdi Család- és Gyermekjóléti Központ egyesítése

Sásd Város Önkormányzata (2026): Sásdi Egyesített Szociális Központ – intézményi és szolgáltatási tájékoztató.

Sásdi Egyesített Szociális Központ (2026): Beszámoló a Szociális Szolgálat szakmai egység 2025. évi működéséről. A Sásdi Szociális Társulás Tanácsának 2026. március 19-i ülésének melléklete

Sásdi Szociális Társulás (2025): Megállapodás önkormányzati társulás alapítására – egységes szerkezetben a 2026. január 1-jén hatályba lépő módosításokkal – Sásd Város Önkormányzata

Sásdi Szociális Társulás (2026): A Társulási Tanács 2026. március 19-i ülésének jegyzőkönyve és a szolgáltatások térítési díjainak megállapítása

Szakmai interjú Hajós Angéla intézményvezetővel, Sásdi Egyesített Szociális Központ, 2026. augusztus.

IV.4. Határon átnyúló együttműködések – Bodrog–Tisza–Latorca Európai Területi Társulás (BOTILA ETT)

Nagy Gábor

Határon átnyúló térségi együttműködés a Bodrogköz funkcionális újraszervezésére

A BOTILA ETT magyar–szlovák határon átnyúló együttműködési szervezet, amely a Bodrogköz gazdasági, társadalmi és területi fejlődésének összehangolását szolgálja. Tevékenységi köre a közös területfejlesztési programoktól és gazdaságfejlesztéstől a közlekedési, turisztikai, környezetvédelmi, energetikai, kulturális, oktatási, egészségügyi és szociális együttműködésekig terjed. A társulás az európai uniós – különösen az Interreg – programok előkészítésében és megvalósításában is aktív szerepet kíván betölteni.

A BOTILA ETT hivatalos nyilvántartásba vételére 2025. augusztus 29-én került sor, létrejötte azonban ennél jóval hosszabb együttműködési folyamat eredménye. A Cigánd székhelyű társulást Cigánd, Kisrozvágy, Királyhelmec és Bodrogszög önkormányzata alapította; az előkészítést a Közép-európai Határon Átnyúló Kezdeményezéseket Segítő Szolgálat (CESCI) szakmai támogatása segítette.



IV.4.1. ábra: Közös kulturális élmények és határon átnyúló együttműködés

Az eset sajátossága, hogy az együttműködés nem egy új térséget próbál létrehozni az államhatár két oldalán. Sokkal inkább annak intézményi feltételeit keresi, hogyan szervezhető újra közös fejlesztési térként egy történelmileg és természetföldrajzilag összetartozó, de közigazgatásilag kettévágott terület.

A kezdeményezés mögött több mint egy évtized alatt felhalmozódott kulturális, turisztikai és közösségi együttműködési tapasztalat áll, amelyben az önkormányzatok mellett civil, sport- és egyházi szereplők is megjelentek. Az esettanulmány a társulás igazgatójával készített interjúra, a BOTILA ETT dokumentumaira és más nyilvános forrásokra támaszkodik.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Az együttműködés középpontjában a történelmileg és természetföldrajzilag összetartozó, ám az országhatár által kettészelt Bodrogköz közös fejlesztési térségként történő újraszervezése áll. A három folyó által körülhatárolt térség magyarországi és szlovákiai oldalán összesen 55 település található: 22 magyarországi és 33 szlovákiai önkormányzat. A magyarországi 22 kistelepülés együttes lakosságszáma is mindössze mintegy húszezer fő.

A Bodrogköz tartósan periférikus és társadalmi-gazdasági szempontból kedvezőtlen helyzetű térség. Az aprófalvas településszerkezet, az elszigeteltség, a korlátozott gazdasági lehetőségek és a hosszú időn keresztül a természetes kapcsolatrendszereket is megszakító államhatár egyaránt szűkítette a fejlődési lehetőségeket.

A különálló önkormányzatok önmagukban sem megfelelő pénzügyi erőforrással, sem az összetett térségfejlesztési programokhoz szükséges humán és szakmai kapacitással nem rendelkeznek. Ez különösen a közvetlen európai uniós források elérésében és a magasabb szintű érdekérvényesítésben jelent hátrányt: a kistelepülések egyenként nem érik el azt a kritikus tömeget, amely jelentősebb nemzetközi fejlesztési programokban látható szereplővé tenné őket.

A korábbi fejlesztések többnyire települési vagy egyedi projektléptékben valósultak meg, ezért hatásuk is korlátozott maradt. Ezzel szemben több kulcsprobléma és fejlesztési lehetőség eleve átlépi a települési és az államhatárt. Ilyen a kerékpáros és aktív turisztikai hálózat, a kulturális örökség összekapcsolása, a közlekedési rendszerek fejlesztése, a természet- és környezetvédelem, illetve az innovatív energetikai együttműködések lehetősége.

A fejlesztési probléma tehát részben léptékprobléma: számos olyan funkció létezik, amely településenként és az államhatár két oldalán külön kezelve csak töredékesen fejleszthető, miközben a valós működési tere maga a Bodrogköz.

A határnyitás ezért az új pályázati lehetőségeken túl esélyt adott a korábban széttagolt kapcsolatok részleges újraszervezésére. A közös történelmi gyökerek és természetföldrajzi összetartozás mellett a határ szlovákiai oldalán fekvő települések jelentős része magyarlakta; a közös nyelv és kulturális kötődés számottevően megkönnyítette az informális együttműködést és a bizalomépítést.

A térségben korábban már működött egy másik Bodrogközi ETT is[30], amely azonban nem vált érdemi térségfejlesztési koordinátorrá. Tevékenysége nagyrészt a tagdíjak visszaosztására és kisebb rendezvények támogatására korlátozódott. Ez a tapasztalat is hozzájárult ahhoz, hogy az új együttműködésben

[30] A BODROGKÖZI Korlátolt Felelősségű Európai Területi Együttműködési Csoportosulás még most is létezik, nem szűnt meg, bár jelenleg érdemi tevékenységet nem végez a nyilvánosan elérhető adatok alapján.

a jogi forma helyett a tényleges partnerség, a helyi kezdeményezés és az operatív fejlesztési kapacitás kerüljön előtérbe.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A BOTILA ETT alapvető célja a közös pályázáson túl olyan térségi fejlesztési platform kialakítása, amely összehangolja a települések elképzeléseit, közös stratégiákat készít, erősíti a bodrogközi identitást, és növeli a térség érdekérvényesítő képességét a magyar, szlovák és európai fejlesztéspolitikai térben. A hosszabb távú cél a térség népességmegtartó képességének és életminőségének javítása is.

Az alapszabályban meghatározott feladatok széles körűek. Ide tartozik a közös fejlesztési programok előkészítése és megvalósítása, a gazdaságfejlesztés, az infrastruktúra és a közlekedési rendszerek összehangolt fejlesztése, a közös területi tervezés, a fenntartható energetikai megoldások ösztönzése, valamint a környezet- és természetvédelem. Emellett szerepet kap az oktatási, kulturális, sport-, kutatási és innovációs kapcsolatok fejlesztése, az egészségügyi és szociális együttműködés, a társadalmi felzárkóztatás, a közös identitás és lakossági kommunikáció, valamint a jó gyakorlatok megosztása.

A fejlesztési fókusz egyik legkézzelfoghatóbb területe az aktív turizmus és a kulturális örökség hálózatos összekapcsolása. A kerékpáros turizmus, a töltéstúrák, a sportesemények, a múzeumok és tájházak közös szakmai koordinációja olyan kínálatot képes létrehozni, amelynek értéke térségi szinten nagyobb, mint az egyes települési attrakcióké külön-külön.

A közös fellépés másik fontos hozadéka a kritikus tömeg megteremtése. A szétaprózódott kistelepülések külön-külön alig láthatók a hazai és uniós forrásszerzési és érdekérvényesítési térben; a Bodrogköz egységes térségként viszont már olyan léptéket és tartalmi sokszínűséget képviselhet, amely közvetlen európai uniós források, nagyobb projektek és szakpolitikai kapcsolatok szempontjából is releváns.

Ebben az értelemben a társulás a közigazgatási megosztottság és a funkcionális összetartozás közötti rést próbálja áthidalni. A települések jogilag különböző államokhoz és közigazgatási rendszerekhez tartoznak, miközben a turizmus, a kultúra, az infrastruktúra, a környezeti rendszerek vagy egyes közszolgáltatások fejlesztési logikája közös térségi léptéket kíván.

A közös kapacitás ezért több a települési erőforrások összegénél. A BOTILA olyan intézményi szintet próbál létrehozni, amelyen a Bodrogköz egésze fejlesztési szereplőként képes megjelenni.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

A BOTILA ETT létrejöttét több évnyi informális együttműködés előzte meg. Kulturális és turisztikai projektek, testvértelepülési kapcsolatok, közös rendezvények és a Bodrogközi Települések Találkozói fokozatosan építették a személyes bizalmat és a közös cselekvés rutinját. Az Interreg program keretében megvalósuló „Múzeumok párbeszéde” projekt szintén fontos előzmény volt.

Különösen tanulságos a 2018-as „Kerékpárral 7 határon át” kezdeményezés. A program mintegy 400 ezer forintos, kifejezetten kisléptékű támogatásból

valósult meg, mégis lehetővé tette a térség településeinek szélesebb körű bevonását és az együttműködési szándékok formalizálását. A kis projekt így nem beruházási értéke miatt vált jelentőssé, hanem mert kapcsolatépítő és legitimáló szerepet töltött be a későbbi intézményesülésben.



IV.4.2. ábra: Közös kerékpártúra a térségi értékek felfedezése és a közösségi kapcsolatok erősítése jegyében

A magyar oldali szervezés meghatározó bázisát egy erősebb önkormányzati központ és annak fejlesztési apparátusa biztosította. A folyamat a korábbi kulturális és turisztikai fejlesztések során felhalmozott tapasztalatokra, valamint egy 7–8 fős, projektfejlesztési és térségfejlesztési kompetenciákkal rendelkező szakmai csapat kapacitására épült. Ez a háttér biztosította az együttműködés operatív szervezését, a pályázati előkészítést és a folyamatos kapcsolattartást.

A szlovák oldalon szintén kialakult egy meghatározó szervezési és kapcsolati központ, amely a határon átnyúló koordinációban, a külső kapcsolatok építésében és az érdekképviseletben töltött be fontos szerepet. A vezetői struktúrában ennek megfelelően elkülönült az operatív menedzsment és a diplomáciai, illetve érdekérvényesítési funkció. Az együttműködés intézményesítéséhez szükséges módszertani és szakmai támogatást a CESCI biztosította.

A stratégiai döntések az alapítói közgyűlés, vagyis a tagönkormányzatok fórumának hatáskörébe tartoznak. Az alapszabály elkülöníti az elnök, az elnökség, az igazgató és a közgyűlés kompetenciáit. A vezetői struktúra kialakításakor tudatos szempont volt a határ két oldala közötti térségi és politikai egyensúly biztosítása. A Bodrogközi Települések Találkozói, a szakmai konferenciák, a közgyűlések és a projekt-előkészítő egyeztetések egyszerre szolgálják a formális és informális koordinációt. A tágabb együttműködési kör a térség 55 településének polgármestereit is kapcsolatba hozza egymással, miközben a jogi ETT alapítói köre ennél szűkebb.

A napi működés továbbra is erősen támaszkodik a cigándi projektirodára és néhány kulcsszereplő munkájára. Önálló, teljes munkaidős ETT-apparátus még nem épült ki. Ez egyszerre mutatja egy erős bázisintézmény előnyét és a tartós intézményesülés egyik jelenlegi korlátját.

A működés finanszírozása több lábon áll, de nem tekinthető teljesen stabilnak. A költségek egy részét önkormányzati tagdíjak és állami támogatás

fedezi; az intézményi működésben a Külgazdasági és Külügyminisztérium támogatása is segítséget jelentett. A konkrét fejlesztések döntően pályázati forrásokra épülnek: az Interreg-programok mellett a Bethlen Gábor Alap és egyéb hazai, illetve európai uniós támogatások jelennek meg.



IV.4.2. ábra: A térségi együttműködésben részt vevő települések képviselői

A forráselosztás bizonytalansága időszakos forráshiányhoz vezethet. Ennek következtében a menedzsment egy része stabil intézményi költségvetés hiányában társadalmi munkában lát el feladatokat.

A térségi működéshez szükséges erőforrások ugyanakkor nem szűkíthetők pénzügyi forrásokra. Döntő jelentőségű a felhalmozott projektmenedzsment- és pályázatíró tudás, a helyi vezetői elkötelezettség, a magyar és szlovák oldali politikai és diplomáciai kapcsolatrendszer, a CESCI szakértelme, valamint a polgármesterek, civil szervezetek, sportegyesületek és más helyi szereplők között kialakult társadalmi tőke.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A társulás közvetlen intézményi eredménye egy olyan formális, határon átnyúló szervezeti keret létrejötte, amely a korábbi informális együttműködéseket hosszú távú fejlesztési struktúrába rendezi.[31] A korábban elkülönülten működő települések, intézmények, civil és kulturális szereplők között intenzívebb személyes és szakmai kapcsolatok alakultak ki.

A kulturális és turisztikai együttműködés több kézzelfogható eredményt hozott. A „Múzeumok párbeszéde" projekt keretében a cigándi Bodrogközi Múzeumporta és a királyhelmeci Majláth Múzeum összehangolt fejlesztése valósult meg. Létrejött a Bodrogközi Tájházak Útja, és rendszeressé váltak olyan határon átnyúló programok, mint például a Bodrogközi Töltéstúra.

A Kassán, Királyhelmecen, Cigándon, Kisgéresben és Pácinban szervezett konferenciák a térség szakpolitikai és döntéshozói láthatóságát erősítették.

[31] 2026. nyarán elkészült és elfogadásra került a „BOTILA ETT – Területi elemzés és fejlesztési stratégia" amely mintegy 108 oldalon keresztül részletezi a magyar–szlovák határon átnyúló térség helyzetelemzését és a fejlesztési irányait.

Az együttműködés hozzájárult ahhoz is, hogy a felvidéki magyar kulturális és művészeti erőforrások szervesebben kapcsolódjanak a bodrogközi térségi fejlesztéshez.

A közös programok hatása nemcsak turisztikai. Hozzájárultak a közös bodrogközi identitás tudatosításához és új együttműködési kapcsolatok kialakulásához. A kisebb projektek ezzel egy későbbi, nagyobb léptékű térségi együttműködés társadalmi és intézményi előfeltételeit is megteremtették.

A legnagyobb korlát jelenleg a pénzügyi és szervezeti fenntarthatóság. A társulás nem rendelkezik stabil, teljes munkaidős munkaszervezettel, ezért a menedzsmentfeladatok egy része néhány kulcsszereplőre és társadalmi munkára hárul. A működési és projektforrások bizonytalansága nehezíti a hosszú távú tervezést és a stratégiai projektportfólió folyamatos építését.

Már maga a határon átnyúló működés is többletkoordinációt igényel. A magyar és szlovák hatóságok, szabályozási rendszerek és adminisztratív folyamatok összehangolása elhúzódhat, ami lassítja a projekt-előkészítést és a döntéseket. A kistelepülések saját humán és pénzügyi kapacitásainak szűkössége időnként passzivitást és egyenetlen részvételt eredményezhet, és a partnerségen belül is kialakulhatnak érdek- vagy prioritáskülönbségek.

Az eset egyik fontos belső feszültsége, hogy miközben a hosszú távú cél egy önálló térségi fejlesztési intézmény létrehozása, a jelenlegi működés még jelentős részben egy erősebb bázistelepülés kapacitásaira támaszkodik. A motor település nélkül az együttműködés nehezen indult volna el; ugyanakkor a tartós intézményesüléshez idővel a kezdeményező kapacitásnak közös kapacitássá kell válnia.

Ez az átmenet azért kritikus, mert az intézményesülés több a jogi személy létrehozásánál. Akkor tekinthető teljesebbnek, ha a közös szervezet saját szakmai és működési kapacitással rendelkezik, és már nem kizárólag az alapító szereplők erőforrásain keresztül képes cselekedni.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A BOTILA tapasztalata elsősorban nem az ETT jogi formájának másolhatósága miatt érdekes. A modell azokban a térségekben lehet releváns, ahol a közigazgatási vagy államhatár kettévág olyan kapcsolatokat, erőforrásokat és problémákat, amelyek tényleges működése eleve nagyobb, funkcionális térségben értelmezhető.

Az adaptáció kiindulópontja ezért annak vizsgálata, hogy valóban létezik-e közös funkcionális tér. A közös történelem vagy identitás még nem elég. Meg kell tudni mutatni, mely gazdasági, közlekedési, turisztikai, környezeti vagy szolgáltatási kapcsolatok indokolják, hogy a területet közös fejlesztési egységként kezeljék.

A második feltétel az előzetes együttműködési tapasztalat. A Bodrogközben az ETT létrejöttét éveken át kulturális, turisztikai és közösségi projektek előzték meg. Ezek nemcsak konkrét eredményeket hoztak, hanem lehetőséget teremtettek arra is, hogy a szereplők megtanuljanak együtt dolgozni. A formális intézmény így egy már létező kapcsolatrendszerre épült rá, nem pedig annak pótlására jött létre.

A harmadik feltétel a kezdeti szervezési kapacitás. Periférikus, aprófalvas térségekben ritkán indul minden partner azonos erőforrásokkal. A BOTILA esetében egy erősebb önkormányzati központ és annak szakmai apparátusa

vállalt nagyobb szerepet az első szakaszban. Ez más térségben is működőképes indulási forma lehet, ha a motor szereplő feladata nem a rendszer tartós dominálása, hanem a közös kapacitás inkubálása.

Az adaptáció negyedik kérdése ezért már az intézményesülésé: van-e reális út attól, hogy néhány erősebb szereplő viszi az együttműködést, addig, hogy a közös szervezet önálló szakmai kapacitással működjön? Ha nincs, a formális társulás könnyen tartósan egy-két szereplő projektje maradhat.

Határ menti együttműködés esetén további feltétel a két ország eltérő szabályozási, finanszírozási és közigazgatási rendszereinek kezelhetősége. A közös funkcionális tér nem szünteti meg az államhatárt: éppen ellenkezőleg, az együttműködésnek intézményesen kell kezelnie azt a többletkoordinációt, amely abból fakad, hogy ugyanazt a térségi problémát két külön rendszerben kell megoldani.

A BOTILA tapasztalata ezért leginkább olyan határ menti, perifériku s és aprófalvas térségekben vihető tovább, ahol egyszerre adott a valós funkcionális összetartozás, a közös ügyek köré szervezhető partnerség, egy kezdeti szervezési motor és a későbbi közös intézményesülés lehetősége.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Funkcionális térképezés: a formális együttműködés előtt érdemes feltárni, mely turisztikai, gazdasági, közlekedési, környezeti vagy szolgáltatási kapcsolatok lépik át ténylegesen a közigazgatási és államhatárokat.
- Kisléptékű közös projektek: alacsony költségű, látható kezdeményezések segítségével még az intézményesülés előtt kipróbálható a partnerség, építhető a bizalom és kialakítható a közös cselekvés rutinja.
- Motor szereplő az induláskor: egy megfelelő szakmai kapacitással rendelkező település vagy szervezet kezdetben biztosíthatja a projektmenedzsmentet, pályázati tudást és koordinációt.
- Fokozatos kapacitásátadás: az induláskor koncentrált szervezési tudást idővel a közös intézményben kell felépíteni, hogy az együttműködés ne maradjon egyetlen bázistelepüléstől függő.
- Szűkebb intézményi mag, szélesebb térségi hálózat: nem szükséges, hogy valamennyi érintett település egyszerre legyen a formális szervezet tagja; a jogi tagság mellett szélesebb szakmai és önkormányzati együttműködési kör is fenntartható.
- Közös projektportfólió: az egymástól elszigetelt pályázatok helyett olyan fejlesztési portfólió építhető, amelyben a kisebb kulturális és közösségi projektek fokozatosan vezetnek nagyobb turisztikai, infrastrukturális vagy gazdaságfejlesztési beavatkozásokhoz.
- Kétoldalú koordináció: határon átnyúló térségben külön szervezési kapacitást érdemes rendelni a két ország intézményei, finanszírozási rendszerei és döntéshozói közötti kapcsolatokhoz.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A BOTILA esete emlékeztet arra, hogy a közigazgatási és fejlesztéspolitikai határok nem mindig esnek egybe azoknak a térségeknek a határaival, amelyekben a gazdasági, társadalmi és környezeti folyamatok ténylegesen működnek. A turisztikai hálózat, a kulturális örökség, a közlekedési kapcsolatok, a környezeti rendszerek vagy akár az energetikai együttműködés logikája nem áll meg automatikusan az államhatárnál.

A határon átnyúló fejlesztéspolitika feladata ezért nemcsak az, hogy finanszírozza a határ két oldaláról érkező szereplők közös projektjeit. Arra is szükség van, hogy tartós intézményi és koordinációs keretet teremtsen azoknak a funkcionális térségeknek, amelyek működését az államhatár korábban széttagolta. Enélkül a projektek lezárulnak, miközben maga a közös térségi működés könnyen megszűnhet.

A BOTILA története ugyanakkor azt is mutatja, hogy az intézményesítés nem a folyamat kezdete. A jogi keretet többéves kapcsolatépítés, kisebb közös projektek, felhalmozott szakmai kapacitás és kialakuló közös identitás előzte meg. A formális szervezet akkor tud valódi térségfejlesztési intézménnyé válni, ha ezeket a korábbi kapcsolatokat saját, tartós működési kapacitássá képes alakítani.

A határon átnyúló együttműködés gyakran nem új térséget hoz létre, hanem egy korábban is létező funkcionális térség működését szervezi újra intézményes keretek között.

Irodalomjegyzék

Bodrog-Tisza-Latorca Korlátolt Felelősségű Európai Területi Társulás: alapszabály, beszámolók és nyilvános szervezeti dokumentumok

BOTILA ETT: Területi elemzés és fejlesztési stratégia - CESCI – Közép-európai Határon Átnyúló Kezdeményezéseket Segítő Szolgálat: a társulás létrehozásához kapcsolódó módszertani és szakmai támogatás.

Európai Területi Társulás: Európai Területi Társulás 23. Letöltés: 2026.06.29.

A fejlesztések finanszírozásához kapcsolódó Interreg, Bethlen Gábor Alap, Külgazdasági és Külügyminisztériumi támogatás és egyéb hazai, illetve európai uniós források nyilvánosan elérhető adatai

Az esettanulmány közvetlen empirikus forrása a BOTILA ETT igazgatójával, Ablonczy Dániellel készített szakértői interjú

IV.5. Fenntarthatósági és adatalapú együttműködések

IV.5.1. Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió – Magyarország első okos térségi együttműködése

Kiss Márta – Rácz Katalin

Közös térségi kapacitások a települési autonómia megtartása mellett

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió öt település – Alsómocsolád, Bikal, Mágocs, Mekényes és Nagyhajmás – önkormányzati, gazdasági, intézményi és civil szereplőinek együttműködéséből jött létre 2014-ben. Célja egy, a települések összehangolt fejlődését szolgáló közös fejlesztési program kialakítása, a helyi erőforrások és települési erősségek összehangolt hasznosítása, valamint a térségi szereplők közötti tartós együttműködés erősítése volt. Ennek keretét a Mikrotérségi Paktum biztosította, az együttműködés működtetésével pedig kezdetben a Hegyhát Észak Térségi Egyesületet bízták meg, majd 2015 októberétől az Észak-Hegyháti Unió Nonprofit Kft. biztosította a szervezeti hátteret.

Az együttműködés 2018-ban új iránnyal bővült, amikor a települések Magyarország első „Okos Térségének" létrehozását tűzték ki célul. Az Okos Térség koncepció a közösségi erőforrások és az információs technológiák összekapcsolására építve kívánta javítani a vidéki életminőséget, erősíteni a népességmegtartást, hatékonyabbá tenni a szolgáltatásokat és a térségi erőforrások felhasználását. A koncepció részletes stratégiai kereteit a 2019-ben elkészült Okos Hegyhát Stratégia foglalta össze.

IV.5.1.1. ábra: Az Észak-hegyháti Mikrotérségi Unió logója – öt település térségi összefogásának jelképe
Forrás: Észak Hegyháti Mikrotérségi Unió facebook-oldala[32]

Az Észak-Hegyháti együttműködés több mint egy évtizedes története ugyanakkor nemcsak az „okos térség" modellje miatt tanulságos. Arra is

[32] https://www.facebook.com/photo/?fbid=206823705030665&set=a.206823661697336 – 2026. 10. 29.

lehetőséget ad, hogy egy térségi együttműködés életciklusát vizsgáljuk: mi épül fel az intenzív fejlesztési időszakban, mely eredmények maradnak fenn a projektek lezárása után, és mi történik akkor, amikor a korábban professzionális munkaszervezet kapacitása jelentősen visszaesik.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

Az Észak-Hegyháti mikrotérség Baranya vármegye északi-északkeleti részén helyezkedik el, Pécstől, Kaposvártól és Szekszárdtól megközelítőleg azonos, 40–60 kilométeres távolságra. A térséget eredetileg öt földrajzilag összefüggő település alkotta. Mágocs városi jogállású, és a mikrotérség hagyományos gazdasági, oktatási, egészségügyi és közigazgatási központja, míg a többi település kis lélekszámú község. Az együttműködés kezdetben a járáshatárokat is átlépte, mivel Bikal a Komlói járáshoz tartozott.

Földrajzi értelemben a terület jelentős része a Völgység kistájhoz sorolható, ugyanakkor a „Hegyhát" elnevezés erős történeti és helyi táji identitást fejez ki. A gyengén tagolt, hullámos, völgyekkel szabdalt táj változatos területhasználatot eredményez: a szántóföldi gazdálkodás mellett rét- és legelőterületek, jelentős erdőségek, patakvölgyek, halastavak, valamint természetvédelmi és Natura 2000 területek is megtalálhatók. A gazdaságban hagyományosan jelentős szerepet játszik a mezőgazdaság és az állattenyésztés, emellett a fémfeldolgozás, a kisvállalkozások és – különösen Bikal és Alsómocsolád adottságaira építve – a turizmus is fontos.

Az együttműködés 2014-ben elsősorban a belső periférikus, aprófalvas térség társadalmi-gazdasági és demográfiai leszakadására adott válaszként indult. Az egyik legfontosabb, azóta is fennálló kihívást a népességcsökkenés, az elöregedés és a fiatalok elvándorlása jelentette.

A 2015–2020-as fejlesztési stratégia a kedvezőtlen közlekedési elérhetőséget, a ritka közösségi közlekedést és a rossz minőségű úthálózatot is a fő problémák között azonosította. A társadalmi-gazdasági hátrányok között az alacsony képzettségi szint és a magas munkanélküliség mellett az egyes ágazatok szakemberhiánya, a kevés helyi munkalehetőség és az alacsony jövedelmek jelentek meg. A fiatalok számára kevés helyi perspektíva, közösségi és szabadidős lehetőség kínálkozott, a vállalkozások indítását és fejlesztését pedig a szükséges tőke, tudás és információ hiánya korlátozta. Szolgáltatási és infrastrukturális hiányok is fennálltak, a közszolgáltatások fenntartása pedig a kis településméret és a csökkenő önkormányzati források miatt tartós strukturális kihívássá vált.

A közeli Dombóvár, Sásd és a három dél-dunántúli megyeszékhely mindeközben fontos külső munkaerőpiaci és szolgáltatási centrumként kapcsolódik a térséghez. Az aprófalvas településszerkezetből, az alacsony népsűrűségből és a korlátozott helyi erőforrásokból fakadó problémák így több települést egyszerre érintenek, miközben kezelésük meghaladja az egyes kistelepülések önálló lehetőségeit.

Ebben a strukturális helyzetben alakult ki az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió. Tíz év után Bikal – elsősorban az önkormányzati források beszűkülésével összefüggő intézményfenntartási nehézségek miatt – kilépett

az együttműködésből. A jelenleg együttműködő négy települést szoros földrajzi, társadalmi és intézményi kapcsolatok kötik össze: valamennyien a Hegyháti járáshoz tartoznak, Mágocs központtal közös önkormányzati hivatalt működtetnek, és több közfeladatot közösen látnak el.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió közös témái a helyi gazdaság és foglalkoztatás, valamint a humán erőforrás fejlesztése, a helyi lakosság – különösképpen a fiatalok – megtartása, a közlekedési és lakhatási feltételek javítása, a helyi értékekre és turizmusra épülő térségi identitás erősítése, valamint az egészségügyi, szociális és közösségi szolgáltatások fejlesztése voltak. Mindezeket átfogta a települések és helyi szereplők közötti együttműködés erősítése, valamint az innovációra, energiahatékonyságra és környezeti fenntarthatóságra építő fejlesztési szemlélet. A közös cél végső soron a térség népesség- és gazdasági megtartó erejének növelése, egy élhetőbb, fejlődő és innovatív mikrotérség kialakítása volt.

2018-ban az együttműködés új szakaszba lépett. Az Okos Térség koncepció meghatározó elemévé vált a digitalizáció és az innovatív „okos" megoldások rendszerszerű alkalmazása. A közösségi erőforrások és az információs technológiák összekapcsolására építve a program a térség működésének komplex fejlesztésére törekedett a lakhatás, a jövedelemszerzés, a szolgáltatások, a közlekedés és a közösségi élet területén egyaránt.



IV.5.1.2. ábra: A Smart Region kezdeményezés logója
Forrás: OKOS FALU, OKOS TÉRSÉG facebook-oldala[33]

A technológiai és tudásfejlesztési innovációk – például a Digitális Jólét Pontok, az online piac, a digitális faliújság, a 3D nyomtatás, a robotikaoktatás vagy az időskorúak számára kidolgozott „Netre fel" tananyag – nem önmagukban jelentek meg célként, hanem a népességmegtartást, az életminőség javítását, a helyi gazdaság erősítését és a térségi erőforrások hatékonyabb kihasználását szolgáló eszközként. Az Okos Hegyhát öt kiemelt területe – Életminőség, Emberek, Gazdaság, Közlekedés és Környezet – is ezt az integrált megközelítést tükrözte.

[33] https://www.facebook.com/photo/?fbid=554920850009805&set=a.554920840009806 – 2026. 10. 29.

A térségi együttműködés fontos hozzáadott értéke volt, hogy a különkülön korlátozott erőforrásokkal rendelkező települések erősségeiket, tudásukat és kapcsolataikat összekapcsolva szélesebb fejlesztési lehetőségeket érhettek el. Az együttműködés előnyeit – az „együtt könnyebb" elvét – mérettől függetlenül valamennyi megkérdezett településvezető hangsúlyozta.

Az együttműködés azonban nem kizárólag az önkormányzatokra épült. A helyi vállalkozások, civil szervezetek, oktatási, szociális, egészségügyi és közszolgáltató intézmények, a lakosság, valamint külső szakértők egyaránt bekapcsolódtak a tervezésbe és a fejlesztések megvalósításába.

szereplő	tevékenység
Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió	koordináció
települési önkormányzatok: Alsómocsolád, Bikal, Mágocs, Mekényes, Nagyhajmás	az együttműködés kezdeményezése és irányítása
helyi vállalkozások és gazdasági szereplők	helyi innovációs projektek résztvevői (célcsoportként, partnerként)
civil szervezetek	részvétel a közösségi tervezésben, a programok szervezésében
intézmények (helyi oktatási, szociális, egészségügyi és közszolgáltató szervezetek)	részvétel a fejlesztések megvalósításában
lakosság	részvétel műhelymunkákon, fórumokon és a fejlesztési folyamatokban
külső szakértők, tanácsadók	közreműködés a stratégia-előkészítésben és a módszertani támogatásban

IV.5.1.1. táblázat: Az egyes szereplőkhöz kapcsolódó tevékenységek
Forrás: Okos Hegyhát Stratégia – Magyarország okos falu térségi pilot programja, 2019.

A társadalmi bevonás az együttműködés egyik meghatározó alapelve volt. A helyi lakosságot nemcsak a fejlesztések kedvezményezettjeként kezelték, hanem tervezőként, tesztelőként, fejlesztőként és konzultációs partnerként is igyekeztek bevonni. Ezt online és telefonos megkérdezések, Facebook-csoport, utcafórumok és saját online felület segítették.

Különösen fontos fórum volt a Kulcsemberek Klubja, amely önkormányzati képviselők, vállalkozók, civil szervezeti vezetők és más helyi véleményformálók számára teremtett lehetőséget a problémák közös feltárására, ötletek megfogalmazására és a fejlesztési prioritások kialakítására.

A térségi együttműködés így nem csupán konkrét fejlesztéseket hozott létre, hanem kapcsolatokat, közös tudást, együttműködési rutinokat és térségi identitást is épített. Ezek jelentősége később, a finanszírozási és munkaszervezeti kapacitás visszaesése után vált különösen láthatóvá.

3. Működési modell, szerepmegosztás és erőforrások

Az Unió működési és kormányzási modellje önkormányzati alapú, ugyanakkor hálózatos és részvételi térségi kormányzásként írható le. A stratégiai irányítás az együttműködő településekhez kapcsolódott, míg a tervezésbe és a fejlesztések megvalósításába helyi intézmények, vállalkozások, civil és közösségi szereplők, valamint külső szakértők is bekapcsolódtak.

Az Uniót alkotó tagtelepülések a döntéshozatalban településmérettől független, azonos döntési jogosítványokkal rendelkeztek. A stratégiai célok és fejlesztési prioritások kialakítása közösségi tervezésre, műhelymunkákra és széles körű egyeztetésekre épült.

Az együttműködés működtetését már korán külön munkaszervezethez rendelték. Kezdetben a Hegyhát Észak Térségi Egyesület működött ebben a szerepben, majd 2015-től az Észak-Hegyháti Unió Nonprofit Kft. biztosította az intézményi és operatív hátteret. A munkaszervezet feladata a térségi programok koordinációja, a pályázati és projektfejlesztési tevékenység, a közös kezdeményezések megvalósításának támogatása, valamint stratégiaírás és szakmai tanácsadás volt.

A Nonprofit Kft. működési költségeit az együttműködésben részt vevő önkormányzatok közösen finanszírozták. A hozzájárulási rendszer egyszerre próbálta figyelembe venni a települések eltérő teherbíró képességét és az együttműködésben való egyenlő részvételt: a költségek egyharmadát lakosságszám-arányosan, egyharmadát az önkormányzati költségvetések nagysága alapján, egyharmadát pedig egyenlően osztották meg a résztvevő települések között.

A Mikrotérségi Unió működése kezdetben jelentősebb önkormányzati finanszírozási kapacitásra és professzionális munkaszervezetre épült. A Nonprofit Kft. három munkatársa térségfejlesztési, stratégiaalkotási, pályázati és programkoordinációs feladatokat látott el, valamint támogatta az önkormányzatok, intézmények, vállalkozások és civil szereplők közötti kapcsolatok építését.

A térség korlátozott saját forrásai miatt a fejlesztési programok finanszírozása kezdettől elsősorban hazai és európai uniós pályázati forrásokra épült. Fontos erőforrást jelentett a résztvevő településeken felhalmozott pályázati és projektmenedzsment-tudás, valamint a kiterjedt önkormányzati, államigazgatási, gazdasági, civil és tudományos kapcsolatrendszer.

A Kft. közvetlenül is szerzett pályázati támogatásokat, többek között az Észak-Hegyháti Tájegységi Értéktár létrehozására és az „Értékek és értékőrzők okosan az Észak-Hegyháton” programra. Forrásszerző szerepe azonban ennél szélesebb volt: az önkormányzatok és más helyi szereplők számára készített pályázatok révén lényegesen nagyobb volumenű fejlesztési forrásokat közvetített a térségbe. Ilyen volt például két mágocsi TOP-projekt összesen 275 millió forint támogatással, valamint több, Mekényes és Nagyhajmás közösségi, közbiztonsági és infrastrukturális fejlesztését finanszírozó LEADER-pályázat.

Az önkormányzati és pályázati források beszűkülésével ugyanakkor a munkaszervezeti kapacitás jelentősen visszaesett. Jelenleg nincs fizetett

alkalmazottja a Nonprofit Kft.-nek. A korábbi vezető szakmai tanácsadóként, társadalmi munkában továbbra is részt vesz az együttműködés fenntartásában.

A formális munkaszervezeti háttér gyengülése ellenére a települések közötti koordináció nem szűnt meg. A résztvevők havi rendszerességgel, rotációs helyszíneken egyeztetik közös ügyeiket.

Ez az együttműködés történetének különösen érdekes szakasza: miközben a korábbi professzionális fejlesztési apparátus jelentősen visszaszorult, az évek alatt kialakult kapcsolatok és együttműködési rutinok egy része tovább működik.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A települési vezetőkkel 2026 nyarán készült interjúk alapján az együttműködés legfontosabb eredményei nem elsősorban az egyes fizikai beruházásokhoz kötődnek. A szerzők hat olyan eredményterületet azonosítottak, amelyek együtt mutatják az együttműködés társadalmi, intézményi és fejlesztési hatását.

eredményterület	interjúkban megjelenő fő eredmények
1. térségi identitás és láthatóság	Az együttműködés „feltette a térséget a térképre", és megerősítette azt a tudatot, hogy a települések az Észak-Hegyhát részeként összetartoznak. Ezt közös stratégiai dokumentumok, online felületek, értéktár, túrák és térségi rendezvények is erősítették.
2. bizalom és települések közötti együttműködés	A polgármesterek között kialakult a kölcsönös segítségnyújtás és bizalom; természetessé vált az információk, szakmai tudás és akár eszközök megosztása. A kisebb települések szerint különösen fontos, hogy problémáikkal a többi település vezetőihez fordulhatnak.
3. szereplők és közösségek hálózatba kapcsolása	Az Unió összehozta azokat a vállalkozókat, civil szervezeteket és intézményeket, amelyek korábban jellemzően egymástól elkülönülten működtek. Fórumok, tematikus programok és közös tervezési alkalmak segítették az igények feltárását és az együttműködések kialakulását.
4. közös programok és intézményi együttműködések	Többek között Térségi családi napok, Rétesfesztivál, Szenior Akadémia, közbiztonsági és egészségprogramok, generációs programok, gyerekprogramok és látóutak jöttek létre. Több kezdeményezés a projekt lezárulta után is fennmaradt és beépült az intézmények működésébe.
5. fejlesztési és forrásszerzési kapacitás	Közös stratégiák és fejlesztési elképzelések készültek, könnyebbé vált a pályázati lehetőségek felismerése és a közös érdekérvényesítés. Az együttműködés különösen a kisebb, humán kapacitáshiánnyal küzdő települések számára jelentett szakmai és információs hátteret.
6. helyi közösségek aktivizálása	A térségi programok helyi szinten is mozgósító hatásúak voltak. A kisebb települések példáján különösen jól látszik, hogy egy térségi rendezvény helyi önbizalmat, társadalmi aktivitást és új kezdeményezéseket indított el.

IV.5.1.2.táblázat: Az interjúk fő eredményei eredményterületenként
Forrás: a 2026 nyarán készült polgármesteri interjúk alapján a szerzők összeállítása

Az eredmények mellett az együttműködés korlátai is egyre láthatóbbá váltak. A népességcsökkenés, az elöregedés és a fiatalok elvándorlása nemcsak

fejlesztési problémát jelent, hanem a megvalósításhoz rendelkezésre álló humán erőforrásokat is szűkíti. Több innovatív programelem és szolgáltatás hosszú távú működtetéséhez nem alakult ki stabil pénzügyi háttér vagy megfelelő üzleti modell. Az elégtelen adatbázisok és a hiányzó helyi adatvagyon szintén akadályozták a fejlesztések megalapozását; ennek kezelésére az együttműködésben ma is működő információcsere-platformok szerveződtek.

Az elmúlt években egyre hangsúlyosabbá vált a fejlesztések fenntarthatóságának problémája. A települések és maga az együttműködés is szűkös saját pénzügyi és humán erőforrásokkal rendelkezik, ezért a fejlesztések nagymértékben pályázati forrásoktól függnek. A koronavírus-járvány időszaka tovább szűkítette a humán kapacitásokat, miközben a gazdasági bizonytalanság és az önkormányzati források csökkenése a működést is sérülékenyebbé tette.

A munkaszervezeti kapacitás visszaesése ebből a szempontból különösen tanulságos. Az évek során kialakított bizalom, kapcsolatok, információcsere, egyes intézményi együttműködések és a havi településvezetői egyeztetések a professzionális munkaszervezet jelentős leépülése után is fennmaradtak. A térségi kapcsolat tehát ellenállóbbnak bizonyult, mint az azt eredetileg támogató finanszírozási háttér.

Ugyanakkor az új projektek előkészítése, a forrásszerzés, a stratégiai építkezés, a szereplők folyamatos bevonása és a kezdeményezések menedzselése olyan munkát igényel, amelyhez továbbra is professzionális koordináció szükséges. Az eset alapján ezért különválasztható az együttműködés fennmaradása és a fejlesztési kapacitás fennmaradása: a korábban létrehozott társadalmi és intézményi tőke képes lehet életben tartani a hálózatot, de nem helyettesíti azt a szakmai munkát, amely új fejlesztési folyamatokat indít el.

Bikal kilépése ugyanezt más oldalról világítja meg. Az együttműködés tartóssága nem jelenti azt, hogy ugyanaz a szervezeti forma, ugyanazzal a tagsággal és ugyanolyan intenzitással marad fenn. Egy térségi együttműködés maga is változhat, miközben az évek alatt kialakult kapcsolatok és működési rutinok részben tovább élnek.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió tapasztalatai elsősorban olyan aprófalvas, korlátozott erőforrásokkal rendelkező térségekben lehetnek hasznosíthatók, ahol az egyes települések önállóan nehezen képesek megfelelő szolgáltatási, fejlesztési és projektmenedzsment-kapacitást fenntartani. Az eset alapján leginkább maga az együttműködési modell adaptálható: a települési erőforrások és funkciók összekapcsolása, a közös stratégiai tervezés, a helyi szereplők bevonása és a folyamatos koordináció intézményesítése.

Az adaptálhatóság első feltétele a közös problémák és fejlesztési érdekek azonosítása. A földrajzi közelség még nem elég: olyan ügyekre van szükség, amelyek kezelésében a települések ténylegesen egymásra vannak utalva. Ehhez társul a települések közötti bizalom és együttműködési hajlandóság, valamint a helyi intézmények, vállalkozások, civil szervezetek és lakosság bevonása.

Az „okos” megközelítés adaptációja nem a konkrét technológiai megoldások mechanikus átvételét jelenti. A technológia akkor teremt értéket, ha konkrét társadalmi, gazdasági vagy szolgáltatási problémák kezeléséhez kapcsolódik; ezért más térségben más digitális vagy szervezési eszköz lehet indokolt.

Az Észak-Hegyháti tapasztalat arra is figyelmeztet, hogy már az együttműködés kialakításakor érdemes számolni a projekt utáni működéssel. Nem elegendő azt megtervezni, milyen fejlesztések valósulnak meg egy támogatási időszak alatt. Azt is végig kell gondolni, mely funkcióknak, szolgáltatásoknak, kapcsolatoknak és koordinációs feladatoknak kell később fennmaradniuk, és ezekhez milyen erőforrásra lesz szükség.

Ebben az értelemben az adaptáció több egy működési modell átvételénél. A valódi kérdés az, hogyan lehet olyan együttműködést építeni, amely a külső fejlesztési források csökkenése után is képes megőrizni értékes elemeit – és mely funkciók fenntartásához szükséges továbbra is professzionális háttér.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Közös stratégiai keret: a települések különálló fejlesztési elképzelései közös térségi problémák és célok köré rendezhetők.
- Önálló munkaszervezet: az intenzív fejlesztési szakaszban külön koordinációs szervezet biztosíthatja a stratégiaalkotást, projektfejlesztést, forrásszerzést és szereplők közötti kapcsolattartást.
- Kiegyensúlyozott finanszírozási modell: az Észak-Hegyháton alkalmazott, egyharmad részben lakosságszámhoz, egyharmad részben önkormányzati költségvetéshez, egyharmad részben pedig egyenlő hozzájáruláshoz kötött finanszírozás egyszerre vette figyelembe az eltérő teherbíró képességet és az egyenrangú tagságot.
- Egyenlő döntési jogosítványok: a településmérettől független döntési jog erősítheti a kisebb tagok tényleges partnerségét.
- Kulcsemberek bevonása: a helyi vállalkozók, civil vezetők, intézményi szereplők és más véleményformálók állandó fóruma a formális önkormányzati körön túl is szélesítheti az együttműködés társadalmi bázisát.
- Rendszeres, projektfüggetlen egyeztetés: a havi, rotációs helyszínű településvezetői találkozók a professzionális munkaszervezet visszaesése után is fenntartották az információcserét és a kapcsolatokat.
- Projekt utáni beágyazás: már a fejlesztések tervezésekor érdemes azonosítani, mely programok építhetők be később helyi intézmények működésébe, és melyek igényelnek önálló finanszírozást.
- Problémavezérelt innováció: a digitális vagy „okos” megoldást annak alapján érdemes kiválasztani, hogy milyen helyi társadalmi, gazdasági vagy szolgáltatási problémát képes kezelni.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió hosszabb működési története arra ad lehetőséget, hogy ne csak egy együttműködés létrejöttét és eredményeit, hanem annak projekt utáni fennmaradását is vizsgáljuk. Az eset azt mutatja, hogy a fejlesztési időszakban létrejött kapcsolatok, bizalom, közös identitás, információcsere és egyes intézményi programok tartósabbnak bizonyulhatnak, mint az őket létrehozó finanszírozási konstrukciók. A professzionális munkaszervezet kapacitásának jelentős visszaesése után is fennmaradt a települések közötti rendszeres egyeztetés és együttműködés.

Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden korábbi funkció változatlanul tovább működik. Az új fejlesztések kezdeményezése, a projektgenerálás, a pályázati források feltárása, a szereplők folyamatos aktivizálása és a stratégiai koordináció szakmai kapacitást igényel. A társadalmi tőke képes életben tartani egy együttműködést, de egymagában ritkán képes fenntartani annak korábbi fejlesztési dinamizmusát.

Fejlesztéspolitikai szempontból ezért a projektek tartósságának értékelésekor nem elegendő azt vizsgálni, hogy az együttműködés formálisan fennmaradt-e. Legalább ilyen fontos kérdés, hogy mi maradt meg a létrehozott működési képességekből, mely funkciók épültek be tartósan a helyi intézményekbe, és melyek gyengültek meg a finanszírozott koordináció megszűnésével.

Egy térségi együttműködés túlélheti a projektet, de a kapcsolatok fennmaradása még nem jelenti automatikusan a fejlesztési képesség fennmaradását.

Köszönetnyilvánítás

A kutatás az OTKA FK 147050 témaszámú kutatási projekt keretében valósult meg.

Irodalomjegyzék

Alsómocsolád Község Önkormányzata (2021): Alsómocsolád Okos Falu stratégiája

Dicső L. – Varga P. (2019): Okos falu, okos térség program fejlesztési lehetőségei egy – a rendszerváltás óta ugyanazon közösségért dolgozó – kistelepülési polgármester szemével – Új Magyar Közigazgatás 12. (3.): pp. 62–69.

Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió (2015): Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió fejlesztési stratégiája 2015–2020.

Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió (2019): Okos Hegyhát Stratégia – Magyarország Okos Falu Térségi Pilot Programja: Az Okos Hegyhát Program részletes stratégiájának tervezete

Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió: Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió. WordPress
Mágocs Város Önkormányzata (2024): Mágocs településterv 2024: Fejlesztési terv
Szabó T. (2022): Települési együttműködések a Hegyháti járásban: Önkormányzati koordinációk az országos és járási dimenziók, valamint egy okos térségi példa mentén

Az esettanulmány alapját az együttműködésben részt vevő öt település polgármesterével 2026 nyarán készült interjúk jelentik. Emellett a feldolgozás online elérhető fejlesztési stratégiákra és dokumentumokra, honlaptartalmakra, valamint a témában megjelent elemző tanulmányokra támaszkodik.

IV.5.2. Tiszamente Energiaközösség Nonprofit Kft. – az energetikai beruházásoktól a közös energiarendszerig

Nagy Gábor

Önkormányzati együttműködés a helyi energiareziliencia és a közös energiamenedzsment kialakítására

A Tiszamente Energiaközösség Nonprofit Kft. a magyarországi decentralizált energiagazdálkodási kezdeményezések egyik úttörő példája. A szervezetet nyolc önkormányzat és két gazdasági társaság hozta létre azzal a céllal, hogy a helyi energiatermelést és -felhasználást integrált, fenntartható és költséghatékony rendszerben szervezze meg. A kezdeményezés hátterében az energiaköltségek gyors emelkedése, az energiaszegénység mérséklésének igénye és az energiaellátás biztonságának erősítése állt.

IV.5.2.1. ábra: A Tiszamente Energiaközösség Nonprofit Kft. logója – a helyi erőforrásokra épülő energetikai együttműködés jelképe
Forrás: Csetneki Csaba

Az eset jelentősége azonban túlmutat magán az energetikai beruházáson. A Tiszamente példája szerint több település megújulóenergia-termelő kapacitásától még nem lesz energiaközösség. Ehhez a termelést, a fogyasztást, a mérést, az adatokat, az elszámolást és az ezekhez szükséges jogi és szervezeti hátteret közös rendszerbe kell kapcsolni. Az energiaátmenet ezért helyi szinten nemcsak technológiai, hanem rendszerszervezési feladat is.

A Tiszamente Energiaközösség modellértékű a hazai szabályozási és piaci környezetben: ez az első olyan energiaközösség Magyarországon, amelyet közvetlenül önkormányzatok alapítottak, országos szinten pedig a hetedik hivatalosan bejegyzett ilyen jellegű szervezet. A projekt így úttörő szerepet tölthet be a közfeladat-ellátás energetikai sebezhetőségének mérséklésében és a helyi szintű energiamegosztás jogi-műszaki kereteinek későbbi kialakításában. A szervezet 2024 őszén jött létre. Az esettanulmány az együttműködés kialakulását

és működését a résztvevő önkormányzati és szakmai szereplőkkel készített interjúk tapasztalataira támaszkodva mutatja be.

1. Kiinduló helyzet és térségi probléma

A kezdeményezés közvetlen kiváltó oka a 2021–2022-es energiaválság volt, amely az interjúk alapján megközelítőleg hatszoros villamosenergia-áremelkedést eredményezett az önkormányzatok által fenntartott Pétegisz Járóbeteg Szakrendelő esetében. Az alapítók korábbi energetikai tapasztalataik alapján arra jutottak, hogy nem elegendő az aktuális válság költségeit átmenetileg kezelni: olyan hosszabb távú rendszert kell kialakítani, amely mérsékli a közintézmények energiaár-kitettségét és növeli a helyi energiaellátás kiszámíthatóságát.

A Pétegisz Szakrendelő energetikai kiszolgáltatottsága olyan jelentős működési kockázatot jelentett a fenntartó önkormányzatok számára, amely indokolttá tette egy hosszú távú, előremutató megoldás kidolgozását. Az intézmény épületgépészeti kialakításából adódóan kizárólag villamos energiát használ, miközben jelenleg nincs saját megújuló energiatermelő kapacitása. A személyi kiadások mellett az energia az egyik legnagyobb működési költségtétel, ezért az intézmény gazdasági stabilitása közvetlenül kitett a piaci energiaárak ingadozásának.

A szakrendelő problémája ugyanakkor csak egy konkrét példája annak a szélesebb önkormányzati kitettségnek, amely iskolákat, óvodákat, bölcsődéket, művelődési házakat és más közintézményeket is érint. Az együttműködés ezért nem egyetlen épület energetikai korszerűsítésére, hanem a különálló fogyasztási és termelési pontok térségi szintű összekapcsolására épít.

A kezdeményezés nemzetközi jó gyakorlatokat és hazai mintaprojekteket – köztük a bábolnai pilotok tapasztalatait – is figyelembe vett. Az előkészítés során a műszaki kérdések mellett jelentős hangsúlyt kaptak az energiaközösségi működés jogi és szabályozási feltételei is. A nyolc alapító önkormányzat konszenzussal döntött arról, hogy a hazai energetikai szabályozási környezetben nonprofit korlátolt felelősségű társaság biztosítsa a tartós szervezeti keretet; ehhez két gazdasági társaság szakmai partnerként csatlakozott.

A kiinduló problémát tehát nemcsak az jelentette, hogy az önkormányzatok magas áron jutottak energiához. A közintézmények eltérő fogyasztási profiljai, a már meglévő és tervezett energiatermelő kapacitások, valamint a mérési és elszámolási rendszerek nem alkottak egységes, összehangolt rendszert. Emellett több fogyasztási helyen nem állt rendelkezésre a fogyasztás pontos nyomon követését lehetővé tevő mérési infrastruktúra sem.

2. Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás

A Tiszamente Energiaközösség rövid távú célja az alapító önkormányzatok közintézményeinek költséghatékony villamosenergia-ellátása, többek között saját beruházásban megvalósuló naperőművek és közös energiamenedzsment révén. Középtávon a rendszer hőenergia-termelésre történő kiterjesztése is

szerepel a tervek között, hosszabb távon pedig a helyi lakosság és vállalkozások kedvezményes energiaellátásának lehetősége.

A modell lényege nem az egyes energetikai beruházások összeadása, hanem azok rendszerbe szervezése. A kezdeményezés energetikai infrastruktúra-fejlesztéseket, technológiai felülvizsgálatokat, intelligens mérési és irányítási megoldásokat, valamint energia-adásvételi megállapodások – Power Purchase Agreement, PPA – előkészítését kapcsolja össze.

Ez lényeges különbség az egymás mellett megvalósuló települési energetikai fejlesztésekhez képest. Attól, hogy több intézmény vagy önkormányzat rendelkezik saját megújulóenergia-termeléssel, még nem jön létre közös energiagazdálkodás. Ehhez azt is tudni kell, hogy hol és mikor keletkezik az energia, hol és mikor jelentkezik a fogyasztás, hogyan mérhetők és hangolhatók össze az energiaáramlások, milyen jogi kapcsolatban állnak egymással a szereplők, és hogyan történhet közöttük az elszámolás.

A rendszerszemlélet egyik legfontosabb eleme a mérés és az adat. Több településen átnyúló közös elszámolás, energiaszegénységi beavatkozás vagy fogyasztásoptimalizálás csak akkor lehetséges, ha rendelkezésre állnak összehasonlítható és folyamatos fogyasztási adatok.

Ezen célkitűzések megvalósítását segíti elő az Újszentmargita Község Önkormányzata által elnyert DIMOP Plusz pályázati támogatás. A projekt keretében öt települési közintézményben összesen 140 mérési pontot alakítanak ki, továbbá megtörténik az intézmények okosmérőkkel történő felszerelése és egy intelligens energiamenedzsment-rendszer kiépítése. A projekt megvalósítása során szerzett komplex műszaki, mérési, adatkezelési és működtetési tapasztalatok a későbbiekben közvetlenül felhasználhatók lesznek a térségi energiaközösség egységes energiamenedzsment-rendszerének kialakításában és hatékony működtetésében.

Ez azért jelent új minőséget, mert a települési épületek jelentős része korábban már átesett hagyományos energetikai korszerűsítéseken. A mostani fejlesztési irány nem újabb elszigetelt felújítás, hanem a korábban létrehozott kapacitások közös digitális felügyeleti és szabályozási rendszerbe integrálása.

Az önkormányzatok által létrehozott energiaközösség működésében a műszaki és gazdasági célok mellett a társadalmi szempontoknak is meghatározó szerepet kell kapniuk. Különösen fontos az energiaszegénység vizsgálata, mivel a települési önkormányzatok közvetlen kapcsolatban állnak azokkal a sérülékeny háztartásokkal, amelyek számára az alapvető energiaszolgáltatások megfizetése, illetve otthonuk megfelelő fűtése egyre nagyobb nehézséget jelenthet. Az energiaközösségre ezért a későbbiekben komoly feladat hárulhat az érintett háztartások azonosításában, a célzott támogatási lehetőségek kidolgozásában, valamint abban, hogy a helyben megtermelt energia társadalmi hasznai a rászoruló családokhoz is eljuthassanak.

Újszentmargitán az elmúlt időszakban több alkalommal is készült kérdőíves felmérés a háztartások energiafogyasztásáról és energiaszegénységi érintettségéről. Ezt a munkát egészíti ki a jelenleg járási szinten folyó energiaszegénységi kockázati felmérés, amely több település bevonásával vizsgálja a háztartások jövedelmi, lakhatási és energetikai sérülékenységét. A felmérések

eredményei megfelelő szakmai alapot teremthetnek ahhoz, hogy a térségi energiaközösség a jövőben ne csupán energiatermelési és költségcsökkentési célokat szolgáljon, hanem aktív szerepet vállaljon az energiaszegénység mérséklésében és a sérülékeny háztartások támogatásában is.



IV.5.2.2. ábra: A fenntartható energiatermelés, a megújuló energiaforrások és a helyi energetikai együttműködés illusztrációja
Forrás: Csetneki Csaba

Az együttműködés által létrehozott közös kapacitás így nem egyetlen eszközben vagy beruházásban ragadható meg. A termelés, fogyasztás, mérés, adatkezelés, beszerzés, megosztás és kockázatkezelés számára hoz létre olyan köztes szervezési szintet, amelyet az egyes önkormányzatok külön-külön csak korlátozottan tudnának kialakítani.

3. Működési modell és szerepmegosztás

A Tiszamente Energiaközösség egyik sajátossága, hogy létrejötte nem pályázati finanszírozásból történt. Az alapító önkormányzatok és gazdasági partnerek saját kezdeményezésére és együttműködésére épült; a szervezet jelenleg is külső működési támogatás nélkül, saját erőből tartja fenn alapműködését.

A szervezeti forma ugyan tartós együttműködési keretet biztosít, a tényleges operatív működés azonban egyelőre egy szűk szakmai magra támaszkodik. Önálló menedzsmentszervezet hiányában a napi működéshez, a szakmai koordinációhoz és a pályázati lehetőségek kezeléséhez kapcsolódó feladatokat néhány kulcsszereplő látja el. A nyolc önkormányzat aktivitása egyenetlen: Újszentmargita kiemelten aktív, míg több partnertelepülés jelenleg kisebb erőforrást fordít a közös munkára, részben azért, mert az energiaközösségi működés hosszabb távú előnyei még nem minden szereplő számára láthatók egyformán.

A kezdeményezés ezért jelenleg átmeneti, inkubációs szakaszban van. A nonprofit kft. létrehozta a tartós szervezeti keretet, de a közös működés jelentős része még projektek és pályázatok köré szerveződik. Ez az inkubációs szakasz önálló fejlesztési feladat. Még az energetikai beruházások megvalósítása előtt tisztázni kell a fogyasztási és termelési viszonyokat, a jogi konstrukciót, az elszámolást, az üzleti modellt és a működtetés szervezeti feltételeit. A következő lépéshez ezért már dedikált műszaki, jogi, pénzügyi és menedzsmentkapacitásra van szükség.

A C4C – Communities for Climate – program ebben a korai szakaszban fontos külső szakmai támaszt jelentett. A Tiszamente projektje egyike annak az Európai Unió-szerte kiválasztott 50 kezdeményezésnek, amelyek közvetlen

európai bizottsági szakmai támogatást kaptak a helyi, alulról szerveződő klímaakciók erősítésére. A nemzetközi mentorálás és kapcsolatrendszer segítette a projekttervek finomítását, a kommunikációs és oktatási kockázatok mérséklését, valamint az európai jó gyakorlatok elérését.

A nemzetközi kapcsolatok mellett a hálózatosodás hazai iránya is megjelent. A szervezet országos szakmai érdekképviseleti ernyőszervezet létrehozását kezdeményezi, amely a hazai energiaközösségek intézményi összefogását, tapasztalatcseréjét és a nemzetközi módszertanok hazai adaptációját szolgálhatná.



IV.5.2.3. ábra: A térségi együttműködésben részt vevő szervezetek és intézmények képviselői
Forrás: Csetneki Csaba

Az öt település járási szintű együttműködés keretében jelenleg egy átfogó Energiaközösségi Stratégia kidolgozásán dolgozik. A stratégiaalkotás pályázati támogatásból, külső szakértők közreműködésével valósul meg. Ez lehetővé teszi a műszaki, jogi, gazdasági és megvalósíthatósági kérdések összehangolt vizsgálatát, valamint a térség adottságaihoz és hosszú távú energetikai céljaihoz illeszkedő fejlesztési irányok meghatározását.

4. Eredmények, korlátok és sérülékenységek

A Tiszamente Energiaközösség még formálódó rendszer, ezért eredményei elsősorban a működési keretek, az adat- és tudáskapacitás, valamint a partnerségi infrastruktúra létrejöttében ragadhatók meg. A nyolc önkormányzatot és egy egészségügyi intézményt összekapcsoló regionális együttműködés már puszta létével olyan intézményi alapot teremtett, amelyre később közös termelési, fogyasztási és elszámolási megoldások épülhetnek.

A közel száz válaszadóra épülő energiaszegénységi kérdőív, a kis önkormányzatok számára tervezett skálázható megosztási modell, az öt intézményt és 140 mérési pontot érintő okosmérési program, valamint az intelligens energiamenedzsment kialakítása kézzelfogható lépések a közös

energiarendszer felé. A nemzetközi mentorálás pedig olyan szakmai tudást és láthatóságot adott, amely helyben nehezen lett volna elérhető.

Az együttműködés hatása már részben túl is terjedt az energia területén. A szorosabbá váló partnerség révén közös kezdeményezések indultak a víz- és hulladékgazdálkodás területén is, ami arra utal, hogy az energiaközösség intézményi platformként más térségi közszolgáltatási együttműködések alapjává is válhat.

A legfontosabb korlát az induló szakasz erőforrásigénye. Bár a szervezet pályázati támogatás nélkül jött létre, a hosszú távú működés és a nagyobb beruházások megvalósítása külső források nélkül nehezen tartható fenn. Különösen a stratégiaalkotás, a műszaki tervezés, a jogi megfelelés és az üzleti modellezés igényel olyan szakértői kapacitást, amelyhez jelenleg nincs stabil finanszírozási háttér.

Ez sajátos fejlesztéspolitikai problémát teremt. A fizikai beruházások – például egy naperőmű, okosmérő vagy más energetikai eszköz – jól körülhatárolható projektként finanszírozhatók. Jóval nehezebben illeszthető a hagyományos beruházási logikába az a stratégiai, jogi, műszaki és szervezési munka, amely eldönti, hogyan állnak majd ezek az eszközök működő rendszerbe. Pedig éppen ez az inkubációs szakasz különbözteti meg a több egymás mellett álló energetikai beruházást a tényleges energiaközösségtől.

A hazai szabályozási környezet heterogenitása további akadály. Egy energiaközösségi fejlesztés során egyszerre kell megfelelni az önkormányzati jogi kereteknek, az érintett intézményi ágazatok – például a köznevelés – szabályainak, az energetikai előírásoknak és a számviteli követelményeknek. Ezek összehangolása a jelenlegi rendszerben jelentős jogi és szervezési költséget okoz.

A korai hazai pályázati tapasztalatok egy másik problémára is rámutattak: több fejlesztés elszigetelt infrastruktúra-beruházásra koncentrált, miközben hiányzott a hosszú távú energiamenedzsment, az adat-, elszámolási és együttműködési logika. Így olyan projektek is születtek, amelyek formálisan energiaközösségi fejlesztésként jelentek meg, de nem hoztak létre tényleges közösségi energiamegosztási funkciót.

Ez arra figyelmeztet, hogy az energiaközösség nem azonos az energiaközösségi cím alatt megvalósított beruházással. A közösségi működéshez a fizikai infrastruktúra mellett olyan kapcsolati és intézményi infrastruktúra is szükséges, amely tartósan összeköti a résztvevőket.

A szervezeten belül az aktivitás egyenlőtlensége szintén sérülékenység. Ha a napi működés tartósan néhány kulcsszereplőre támaszkodik, az együttműködés intézményesen ugyan fennmaradhat, de a fejlesztési dinamika személyfüggővé válhat.

5. Adaptálhatóság és továbbvihető működési logika

A Tiszamente modellje olyan önkormányzatok számára lehet releváns, amelyek több közintézmény energiaköltségét viselik, korlátozott saját szakmai kapacitással rendelkeznek, és a megújuló energiatermelést nem különálló épületenergetikai projektek, hanem közös termelési, fogyasztási, tárolási és

elszámolási rendszer részeként szeretnék megszervezni.

Az adaptáció első lépése nem a napelemtelepítés. Előbb pontos fogyasztási adatokra, intézményi és műszaki felmérésre, közös célokra, jogi konstrukcióra és üzleti modellre van szükség. Ezt követheti a termelési kapacitások, okosmérők, energiamenedzsment és PPA-megállapodások kialakítása.

A fejlesztés sorrendje ezért lényeges. Ha előbb születnek meg az egyedi beruházások, és csak utólag próbálják őket közös rendszerbe szervezni, könnyen kiderülhet, hogy a technológiai, mérési vagy jogi megoldások nem illeszkednek egymáshoz. Az energiaközösségi logikának ezért lehetőség szerint már a beruházások tervezésekor meg kell jelennie.

A modell fontos tanulsága az is, hogy az energiaközösség több energetikai együttműködésnél. Az önkormányzatok számára egy új közös működési szintet hozhat létre az egyedi intézményi energiafogyasztás és az országos energiapiac között. Ebben a köztes térben közösen szervezhető a mérés, a beszerzés, a termelés, a megosztás, a szakértői tudás és a kockázatkezelés.

A szélesebb körű elterjedéshez ugyanakkor nem elegendő a helyi kezdeményezők aktivitása. Szükség van az induló – inkubációs – szakasz szakértői támogatására, a jogszabályi környezet összehangolására, kiszámítható finanszírozási eszközökre és olyan érdekképviseleti csatornára, amelyen keresztül a működő energiaközösségek tapasztalatai visszajuthatnak a szabályozásba.

TOVÁBBVIHETŐ MEGOLDÁSOK

- Az energiaközösségi tervezést fogyasztási adatokkal és intézményi energiatérképpel érdemes kezdeni, nem eszközbeszerzéssel.
- A meglévő napelemes és energetikai beruházások közös mérési és energiamenedzsment-rendszerbe integrálhatók; ez sokszor nagyobb hozzáadott értéket teremt, mint egy újabb elszigetelt beruházás.
- A közintézményi energiafogyasztás térségi összeszervezése közös szakértői, beszerzési, termelési és kockázatkezelési kapacitást hozhat létre.
- Az energiaszegénység kezeléséhez nemcsak energia-, hanem sebezhetőségi adatok is szükségesek.
- A nonprofit szervezeti forma tartós keretet adhat a partnerségnek, de nem pótolja a dedikált menedzsmentet.
- A nemzetközi mentorálás és szakmai hálózatok különösen az induló szakaszban csökkenthetik a jogi, műszaki és szervezési bizonytalanságot.
- Az energiaközösség kialakításához már a fizikai beruházások előtt közös stratégiai, jogi, műszaki és üzleti tervezésre van szükség.
- Az induló, inkubációs szakasz finanszírozását önálló fejlesztési feladatként érdemes kezelni; a közös rendszer megtervezése nem tekinthető a beruházás pusztán járulékos költségének.

RENDSZERSZINTŰ KÖVETKEZTETÉSEK

A Tiszamente esetének központi tanulsága, hogy az energetikai beruházás és a működő energiaközösség nem ugyanaz. Napelem, okosmérő vagy épületfelújítás még nem hoz létre közös energiagazdálkodást: ehhez a termelést, fogyasztást, adatokat, elszámolást, jogi kereteket és a szereplők együttműködését is közös rendszerbe kell szervezni. Az energiaátmenet ezért helyi szinten legalább annyira rendszerszervezési, mint beruházási feladat.

A fejlesztési finanszírozás egyik vakfoltja éppen az ehhez szükséges inkubációs szakasz. A fizikai beruházások könnyebben finanszírozhatók, mint az a stratégiai, jogi, műszaki és szervezeti előkészítés, amely nélkül az egyedi fejlesztések nem állnak össze működő energiaközösséggé. A rendszer tervezéséhez és elindításához szükséges szakértői kapacitás finanszírozása ezért ugyanolyan fontos, mint a későbbi infrastruktúráé. A kialakuló energiaközösségek gyakorlati tapasztalatainak pedig vissza kell jutniuk a szabályozásba, mert működésük olyan jogi, műszaki és elszámolási problémákat tesz láthatóvá, amelyek előzetesen nem mindig azonosíthatók.

Nem attól lesz energiaközösség, hogy több településnek napeleme van, hanem attól, hogy a termelést, fogyasztást, adatot és elszámolást közös rendszerként képesek menedzselni.

Irodalomjegyzék

Communities for Climate (C4C) program: a Tiszamente projekt európai szakmai támogatási és mentorálási kerete

European Commission: Tiszamente Energy Community. Online projektbemutató és kapcsolódó C4C-anyagok – 2026.06.29.

Az esettanulmány közvetlen empirikus forrásai: interjú Csetneki Csabával, Újszentmargita polgármesterével és Dr. Ferge Dávid jogi szakértővel.

A forrásanyagban hivatkozott hazai energiaközösségi mintaprojektek és szakmai tapasztalatok, köztük a bábolnai pilot programok.

V. Tanulságok és szakpolitikai ajánlások

Varga Ágnes

Egyedi kihívásokból közös kapacitások

V.1. Mit mutatnak együtt az esetek?

A kötet esettanulmányai eltérő térségi helyzeteket, ágazatokat és intézményi formákat mutatnak be. Találunk közöttük helyi élelmiszer-rendszert, vállalkozásfejlesztési ökoszisztémát, megosztott termelési infrastruktúrát, közösen fenntartott szakértői és szolgáltatási kapacitást, térségi védjegyet, ifjúsági vállalkozási és pályaorientációs programot, energiaközösséget, valamint határon átnyúló intézményi együttműködést. Az esetek nem alkotnak reprezentatív mintát, és nem egyetlen együttműködési modell különböző változatait jelenítik meg. Összevetésük mégis lehetővé teszi olyan visszatérő működési mintázatok azonosítását, amelyek az egyedi történeteken túlmutatnak.

A kötet kiinduló kérdése az volt, hogy *mit képes létrehozni a térségi együttműködés, amit az egyes szereplők külön-külön nem, vagy csak jelentősen nagyobb erőforrás-ráfordítással tudnának megteremteni*. Az esetek alapján erre nincs egyetlen válasz. Az együttműködés többlete lehet nagyobb piaci láthatóság, közös szakértelem, megosztott infrastruktúra, szervezett fogyasztói kereslet, szakmai helyettesíthetőség, közös minőségbiztosítás, koordinációs képesség vagy éppen az a közeg, amelyben új gazdasági kezdeményezések kipróbálhatók.

Ebből az is következik, hogy a térségi együttműködés még nem tekinthető fejlesztési eredménynek. A szereplők száma, a partnerségi megállapodás vagy valamely közös szervezeti forma létrejötte csak azt mutatja, hogy kialakult az együttműködés kerete. A lényegi kérdés az, hogy *változott-e általa a szereplők tényleges cselekvőképessége*: hozzáférnek-e olyan tudáshoz, piachoz, infrastruktúrához vagy szolgáltatáshoz, amely korábban nem állt rendelkezésükre; képesek-e új problémákat kezelni; illetve javult-e alkalmazkodóképességük és hozzáférésük a fejlődéshez szükséges erőforrásokhoz.

Ez a nézőpont összekapcsolja a kötet elméleti keretének fő elemeit is. A helyalapú megközelítés a különböző térségi kiinduló helyzetekre, a funkcionális szemlélet a megfelelő területi lépték megtalálására, a fejlődési

pályák megközelítése az intézményi előzmények és az időbeliség jelentőségére, a reziliencia pedig az alkalmazkodásra és az új sérülékenységekre irányítja a figyelmet. A területi kohézió mindehhez hozzáteszi azt a kérdést, hogy az együttműködés által létrehozott új lehetőségekhez kik és milyen feltételekkel férnek hozzá.

V.2. Keresztmetszeti tanulságok

V.2.1. Az együttműködés hozzáadott értéke a közösen létrehozott kapacitás

Az esetek egyik legerősebben visszatérő tanulsága, hogy a fejlesztési probléma sokszor nem valamely erőforrás teljes hiányából fakad. Előfordulhat, hogy a térségben jelen vannak vállalkozások, termelők, szakemberek, intézmények és fogyasztók, mégsem alakul ki közöttük olyan működő rendszer, amelyben ezek az erőforrások egymást erősítik. Más esetekben egy-egy szereplő számára túl költséges vagy túl speciális lenne bizonyos funkciók önálló fenntartása.

Dél-Tirol példája azt mutatja, hogy a kisvállalkozói szerkezet fennmaradása mellett térségi szinten szervezhetők meg azok a funkciók, amelyekhez önállóan csak a nagyobb vállalkozások férnének hozzá: a márkamenedzsment, a nemzetköziesítés, az innováció, az ágazatfejlesztés vagy a piacépítés. A kritikus méretet így az egyedi vállalkozás növekedése helyett bizonyos funkciók közös megszervezése is megteremtheti.

A Food Station esetében ugyanez a logika fizikai infrastruktúrában jelenik meg. A megosztott feldolgozó- és kísérleti kapacitás lehetővé teszi, hogy egy új terméket vagy üzleti modellt még azelőtt próbáljanak ki, hogy a vállalkozónak saját teljes infrastruktúrába kellene beruháznia. A közös beruházás itt nem a vállalkozói kockázat átvállalását jelenti, hanem annak csökkentését, hogy már a kísérleti szakaszban túl nagy, nehezen visszafordítható beruházásra legyen szükség.

A BoraBeirã ugyanezt a kísérleti funkciót társadalmi oldalról közelíti meg. Az egykori vasútállomásban működő oktatási tér és a gyakorlóközösségek olyan közeget teremtenek, amelyben a régi és az újonnan érkező lakók közösen próbálhatnak ki egy ötletet, mielőtt abból formális vállalkozás vagy nagyobb beruházás lenne. A funkcióját vesztett épület itt sem magától vált fejlesztési erőforrássá, hanem attól, hogy működő szereplői közösség kapcsolódott hozzá.

Más esetekben a közösen létrehozott kapacitás kevésbé látható. A francia ATD-rendszer a ritkán szükséges, de magas szintű szakértelmet teszi hozzáférhetővé kisebb önkormányzatok számára. A Sásdi Szociális Társulás közös szakmai vezetést, helyettesíthetőséget és kollegiális hátteret biztosít úgy, hogy közben maga a szolgáltatás helyben maradhat. A Nyíregyházi Kosárközösség esetében pedig maga a szétszórt fogyasztói kereslet válik szervezett gazdasági kapacitássá: a rendszeressé és láthatóvá tett kereslethez

a kisebb termelők már értékesítési és részben termelési döntéseket is igazíthatnak.

A Tiszamente Energiaközösség esetében a közös kapacitás az egyes önkormányzati beruházások és az országos energiapiac közötti köztes szervezési szint. Attól, hogy több településnek vagy intézménynek saját megújulóenergia-termelő kapacitása van, még nem jön létre közös energiagazdálkodás. Ehhez a termelést, a fogyasztást, a mérést, az adatokat és az elszámolást is közös rendszerbe kell kapcsolni, amit az egyes önkormányzatok külön-külön csak korlátozottan tudnának kialakítani.

A közösen létrehozott kapacitás ugyanakkor nem mindig gazdasági vagy szolgáltatási jellegű. A finn 4H Entrepreneurship és az osztrák–magyar határtérségben működő Talent School a térség humán kapacitását, a fiatalok későbbi cselekvőképességét erősíti. A 4H-ban az országos szövetség módszertana, a helyi egyesület támogatása és a személyes mentor együtt teremt olyan környezetet, amelyben sok fiatal kis kockázattal próbálhatja ki magát vállalkozóként; 2025-ben már több mint 3100 fiatal működtetett ilyen vállalkozást. A Talent School az iskola pedagógiai terét kapcsolja össze a térség vállalkozásaival. Ezt egyik szereplő sem tudná önállóan megszervezni: az iskola egyedül nem fér hozzá a valós munkahelyi tapasztalatokhoz, a vállalkozás pedig az iskola nélkül legfeljebb üzemlátogatást kínálhatna. Mindkét esetben a közös funkció eredménye nem elsősorban egy új vállalkozás vagy egy betöltött álláshely, hanem az, hogy a fiatalok felismerik a környezetükben meglévő lehetőségeket és saját képességeiket. Ez a kapacitás akkor is megmarad, ha az adott mikrovállalkozás megszűnik, vagy a fiatal később máshol folytatja pályáját.

Az esetek alapján ezért a fejlesztési diagnózisban az egyes szereplők hiányai mellett célszerű önállóan vizsgálni a *funkcióhiányokat* is. Nemcsak azt érdemes megkérdezni, mely vállalkozásnak, településnek vagy intézménynek mire lenne szüksége, hanem azt is, hogy van-e olyan funkció, amelyre sok szereplőnek szüksége van, de amelyet külön-külön egyikük sem tud megfelelő léptékben fenntartani.

A térségi együttműködés ebben az értelemben nem szükségszerűen közös szervezetet jelent. Sokkal inkább azt, hogy bizonyos erőforrások és működési képességek *közösen válnak hozzáférhetővé*.

V.2.2. A megfelelő térségi léptéket a közösen kezelt funkció határozza meg

Az esetek második közös tanulsága a térbeliséghez kapcsolódik. Az együttműködések működési tere nem minden esetben követi a közigazgatási vagy fejlesztéspolitikai határokat. Ennek oka nem csupán az, hogy a szereplők „átlépik” ezeket a határokat. Inkább az, hogy különböző problémák eltérő működési teret rajzolnak ki.

A helyi élelmiszer-ellátás, a szociális szolgáltatás, a turizmus, a szakértői háttér vagy az energetikai rendszer nem szükségszerűen ugyanazt

a településkört kapcsolja össze. A funkcionális tér ezért nem egyszer s mindenkorra lehatárolt terület, hanem az adott társadalmi, gazdasági vagy szolgáltatási kapcsolat mentén értelmezhető. Ezt az elméleti keret is hangsúlyozza: ugyanaz a település eltérő térségekhez kapcsolódhat a munkaerőpiac, az oktatás, az egészségügyi ellátás, a turizmus vagy más funkció alapján.

A Zala-völgyi Nyitott Porták története jól mutatja, hogy egy fejlesztési program területi határának változása nem szünteti meg automatikusan a korábban kialakult üzleti, szakmai és bizalmi kapcsolatokat. A Cargonomia és a Zsámboki Biokert együttműködésében pedig egy konkrét gazdasági funkció – az ökológiai termelés, a városi értékesítés, a logisztika és a közösségi tevékenység összekapcsolása – rajzol ki saját város–vidék kapcsolatrendszert.

A Sásdi Szociális Társulás további fontos szempontot ad ehhez. A közös intézményi háttér és az egyes szolgáltatások tényleges területe eltérhet egymástól: ugyanazon szervezet különböző szolgáltatásai más-más települési körben működhetnek. A BOTILA esetében pedig maga az államhatár választja szét a formális intézményi rendszereket úgy, hogy a turisztikai, gazdasági, kulturális vagy környezeti kapcsolatok egy része azon átnyúlik.

A fiatalokra irányuló programok a lépték kérdésének egy további oldalát mutatják. A 4H esetében egy nagyon kis faluban kevés lehet a kereslet a fiatalok szolgáltatásai iránt, a Talent School periférikusabb iskolái körül pedig nem működik elegendő számú és változatosságú vállalkozás. Mindkét esetben a megfelelő léptéket az határozza meg, hány település összekapcsolásával jön létre elegendő piac, illetve elég széles tapasztalati tér. A Talent School határtérségében ráadásul maga a munkaerőpiac is átnyúlik az országhatáron, így a fiatal számára a „helyi” gazdasági tér sem áll meg ott.

Ezek alapján a térségi fejlesztésben nem mindig az a megfelelő sorrend, hogy először kijelöljük a területet, majd azon belül keressük az együttműködési lehetőségeket. Bizonyos problémáknál célszerűbb először azt meghatározni, *milyen funkciót kívánunk közösen megszervezni, kik között vannak ehhez tényleges kapcsolatok, és ezek milyen térbeli léptéket rajzolnak ki*.

Ez természetesen nem teszi feleslegessé a közigazgatási határokat. A döntési kompetenciák, a közpénzügyi felelősség és a jogi hatáskörök továbbra is meghatározott területi egységekhez kötődnek. A funkcionális szemlélet inkább azt teszi láthatóvá, hogy a fejlesztés működési tere és a közigazgatás területi rendszere között sok esetben koordinációra van szükség.

V.2.3. A koordináció maga is fejlesztési infrastruktúra

A kötet eseteiben visszatérően megjelenik egy olyan funkció, amely kevésbé látványos, mint egy új épület, gép vagy szolgáltatás, mégis gyakran ezen múlik a rendszer működőképessége: a koordináció.

A különálló szereplők nem kapcsolódnak össze automatikusan attól, hogy földrajzilag közel vannak egymáshoz vagy hasonló problémával küzdenek. Valakinek össze kell gyűjtenie az információkat, össze kell kapcsolnia az igényeket és kapacitásokat, meg kell szerveznie az együttműködés fórumait, új partnereket kell bevonnia, és sok esetben közvetítenie kell a helyi szereplők és a külső intézmények, finanszírozók vagy piacok között.

Az El Hueco esetében maga ez az integrátori képesség válik a vállalkozói ökoszisztéma egyik legfontosabb termékévé. A térségben tudás, vállalkozói ötlet, önkormányzati kapacitás és finanszírozási lehetőség külön-külön is jelen lehet, mégsem alakul ki működő rendszer, ha nincs szereplő, amely ezeket tartósan összekapcsolja.

A skånei Culinary Heritage fejlődése azt is megmutatja, hogy a koordináció tartalma idővel változhat. A kezdeti hálózatépítés, közös megjelenés és kapcsolatépítés után a következő fejlesztési problémává már a rendszeres üzleti tranzakciók megszervezése válik. Ehhez rendelési, aggregációs, logisztikai, információs és elszámolási funkciókra is szükség van. A hálózat még nem piac: a kapcsolat csak akkor válik tartós gazdasági rendszerré, ha a tranzakció infrastruktúrája is létrejön.

A Vidék Minősége – Éltető Balaton-felvidék példája hasonló problémára mutat rá. A területi védjegy magától nem működteti a hálózatot. A minősítés, a felülvizsgálat, a vállalkozások összekapcsolása, a közös megjelenés és a fejlesztési folyamatok folyamatos szervezői munkát igényelnek. A védjegy gazdaságfejlesztési értéke éppen akkor növekszik meg, amikor a közös jelzés mögött intézményi funkciók is működnek.

Az Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió története ennek másik oldalát mutatja. A korábban kialakult kapcsolatok és a rendszeres egyeztetés a professzionális munkaszervezet kapacitásának visszaesése után is részben fennmaradhatnak. Az új fejlesztések kezdeményezése, a stratégiai koordináció, a projektgenerálás és a szereplők folyamatos aktivizálása azonban szakmai kapacitást igényel.

A Tiszamente Energiaközösség hasonló kérdést vet fel egy korábbi fejlődési szakaszban. A nonprofit kft. létrehozta a tartós szervezeti keretet, de önálló menedzsmentszervezet hiányában a napi működést, a szakmai koordinációt és a pályázati lehetőségek kezelését néhány kulcsszereplő látja el. A szervezeti forma tehát nem pótolja a dedikált koordinációs kapacitást.

Ez arra utal, hogy a bizalom és a professzionális koordináció egymást erősítő, de egymással nem helyettesíthető erőforrások. A társadalmi kapcsolat

életben tarthatja a hálózatot, a koordináció viszont szükséges lehet ahhoz, hogy abból új cselekvés is szülessen.

A térségi koordináció ezért nem egyszerűen adminisztratív költség. Sok esetben maga az a fejlesztési infrastruktúra, amely működő rendszerré kapcsolja a külön-külön már meglévő erőforrásokat.

V.2.4. Az együttműködéseknek fejlődési pályájuk van

A kötet esetei alapján az együttműködések működését nem célszerű statikus szervezeti formaként szemlélni. Az a feladat, amely az induláskor közös cselekvést indokol, idővel megváltozhat; a résztvevők saját kapacitásai fejlődhetnek; új problémák jelenhetnek meg, miközben egyes korábbi közös funkciók elveszíthetik jelentőségüket.

A Kamra-túra hosszú története különösen jól mutatja ezt. Az induláskor a hálózat olyan funkciókat biztosított – piacra jutást, láthatóságot, közös marketinget, kapcsolatépítést és tanulási lehetőséget –, amelyekhez a kisgazdaságok önállóan csak korlátozottan fértek hozzá. Ha azonban a tagok idővel saját értékesítési csatornákat és kapcsolatokat építenek ki, egy korábban nélkülözhetetlen közös funkció visszaszorulása nem jelenti az együttműködés kudarcát. Éppen annak eredménye is lehet, hogy a résztvevők saját cselekvőképessége megerősödött.

A Nyíregyházi Kosárközösség fejlődése más irányú változást mutat. Az első évek önkéntes működéséből fokozatosan összetettebb szervezeti és gazdasági rendszer alakult ki. A professzionalizálódás azonban többet jelent kapacitásnövekedésnél. Új kérdésként jelenik meg, hogyan őrizhető meg a részvétel, hogyan oszthatók újra a szerepek, és mely közösségi funkciók maradnak önkéntes alapúak.

A Szekszárd Palacktól a Szekszárd Kör felé vezető folyamat szintén azt jelzi, hogy a látható eszköz és az együttműködés tartós intézményi teljesítménye nem azonos. A közös palack idővel változhat, miközben a közös minőség meghatározásának és ellenőrzésének képessége ennél tartósabb erőforrássá válhat.

A BOTILA formális intézményének létrejöttét pedig többéves kapcsolatépítés és kisebb közös projektek előzték meg. Itt az intézményesülés nem a közös folyamat kezdete, hanem annak egyik későbbi állomása.

A BoraBeirã és a Tiszamente arra is rámutat, hogy a fejlődési szakaszok sorrendje maga is lényeges. Beirãban nem vállalkozásokat próbáltak először létrehozni: az oktatási és közösségi funkció köré szerveződő kapcsolatokból nőtt ki a közös kísérletezés, és ebből születhettek később gazdasági kezdeményezések. A Tiszamente esetében a fogyasztási adatok, a jogi konstrukció, az elszámolás és az üzleti modell tisztázásának meg kell előznie a beruházásokat; ha előbb születnek meg az egyedi fejlesztések, utólag nehezen szervezhetők közös rendszerbe. A korai hazai pályázati tapasztalatok szerint így jöhettek létre olyan, formálisan energiaközösségi fejlesztések is, amelyek tényleges közösségi energiamegosztási funkciót nem hoztak létre. Ez az előkészítő, inkubációs

szakasz önálló fejlesztési feladat, amely a hagyományos beruházási logikába nehezen illeszthető.

Mindezek alapján *az együttműködési forma nem végállapot, hanem egy adott fejlődési szakaszra adott intézményi válasz*. Ez a szakpolitikai támogatás szempontjából is lényeges. Más típusú segítségre van szükség a kapcsolatépítés, a kísérletezés, a formalizálódás és professzionalizálódás, illetve az érett működés és megújulás szakaszában.

V.2.5. Az együttműködés növelheti a rezilienciát és a hozzáférést, de új függőségeket is teremthet

Az együttműködések egyik lehetséges hozzáadott értéke az alkalmazkodóképesség növelése. A közösen fenntartott szakértelem, a megosztott tudás, a több szereplő között kialakuló kapcsolatok vagy a helyettesíthetőség csökkentheti annak kockázatát, hogy egyetlen szereplő kiesése működésképtelenné teszi az egész rendszert.

A Nyíregyházi Kosárközösség Covid-időszak alatti gyors alkalmazkodása arra utal, hogy a korábban felépített kapcsolatok, működési tudás és szervezési rutin válsághelyzetben is mozgósítható erőforrást jelenthetett. A Sásdi Szociális Társulásban a közös szakmai háttér és a belső helyettesítés szintén mérsékelheti az egy-egy kis településen jelentkező szakmai kapacitáshiány következményeit. Ugyanakkor maga a társulás sem képes megoldani az egész ágazatra jellemző munkaerőhiányt, illetve a térségi közlekedés strukturális problémáit.

A II. fejezetben bemutatott reziliencia-megközelítés ezért fontos korrekciót ad az együttműködések értékeléséhez. A közös működés új függőségeket is létrehozhat. Egyetlen koordinátortól, központi intézménytől, finanszírozási forrástól vagy technológiai rendszertől való túlzott függés maga is sérülékenységet teremthet.

A kötet esetei erre konkrét példákat is adnak. A Tiszamente Energiaközösség napi működése néhány kulcsszereplőre támaszkodik, a partnertelepülések aktivitása pedig egyenetlen; ilyen helyzetben az együttműködés intézményesen fennmaradhat, de fejlesztési dinamikája személyfüggővé válhat. A Talent School esetében a projektfüggőség jelent kockázatot: a rendszer hosszú távú értéke azon múlik, hogy a vállalati kapcsolatok, az iskolai stratégiák és az irányító csoportok a projektidőszak után is beépülnek-e az intézmények mindennapi működésébe.

Ehhez kapcsolódik a területi kohézió kérdése. A közös szervezés egyik értéke éppen az lehet, hogy kisebb települések, vállalkozások vagy más szereplők olyan szakértelemhez, piachoz és szolgáltatáshoz férnek hozzá, amelyet önállóan nem tudnának fenntartani. A térségi hatékonyság növelése ugyanakkor nem jár automatikusan az egyenlő hozzáférés javulásával. Egy szolgáltatás koncentrációja például hatékonyabb lehet, de növelheti az eljutás terheit; egy közös szervezetben pedig a kisebb szereplők formálisan

részt vehetnek úgy is, hogy tényleges érdekérvényesítő képességük gyengébb marad.

A BoraBeirã ennek társadalmi oldalát mutatja. A régi helyi lakosság, a városokból vidékre költözők és a nemzetközi közösség eltérően gondolkodhat a település fejlődéséről, ezért az együttéléshez időre, facilitációra és mediációra van szükség: a beköltözés még nem közösségfejlesztés. A Tiszamente esetében a hozzáférés kérdése a jövőbeli működés tervezésében jelenik meg: az energiaszegénységi felmérések azt készítik elő, hogy a helyben megtermelt energia hasznai a sérülékeny háztartásokhoz is eljuthassanak.

Az együttműködés értékelésekor ezért nem elegendő azt vizsgálni, hogy létrejött-e új kapacitás. Az is fontos kérdés, *ki fér hozzá ehhez, hogyan oszlanak meg az előnyök és a felelősségek, valamint milyen új függőségeket hoz létre a közös működés*.

V.2.6. Nem modelleket, hanem működési logikákat érdemes adaptálni

A kötet eseteinek összevetése végül arra is figyelmeztet, hogy a jó gyakorlatok átvétele nem lehet egyszerű másolás.

A Food Station fizikai infrastruktúrájának reprodukálása nem teremtene automatikusan működő vállalkozói kísérleti környezetet. Egy területi védjegy bevezetése még nem teremti meg a mögötte álló minőségbiztosítási és gazdasági kapcsolatokat. Egy közös digitális rendelési rendszer nem teremti meg a Nyíregyházi Kosárközösség szervezeti és közösségi hátterét. Egy jogi társulás létrejötte pedig még nem biztosítja azt a szakmai együttműködést, amely a Sásdi Társulás vagy a francia ATD-rendszer működésének érdemi tartalmát adja. Ugyanígy egy fiatal vállalkozók számára meghirdetett támogatási keret sem hozza létre azt a helyi szervezeti, képzési és mentorálási hátteret, amelyen a 4H működése alapul.

A fejlődési pályák megközelítéséből is az következik, hogy egy másik térségben sikeres szervezeti forma nem választható el attól az intézményi, történeti és szereplői környezettől, amelyben létrejött. A tapasztalatok átadhatók, de ehhez a látható forma mögött álló funkciókat és feltételeket kell megérteni.

Az adaptáció első kérdése ezért nem az, hogy *mit csináltak máshol*, hanem az, hogy *milyen problémát oldott meg az adott megoldás*. Ezt követően érdemes vizsgálni, hogy ugyanaz a probléma jelen van-e az új térségben; rendelkezésre állnak-e a szükséges szereplők és erőforrások; mely elemek kötődnek szorosan az eredeti helyhez; és mely működési elvek alkalmazhatók más környezetben is.

A térségek közötti tanulás tárgya így elsősorban nem a szervezeti forma, hanem a *probléma, a létrehozott közös funkció és a működés feltételeinek összefüggése*.

V.3. Szakpolitikai ajánlások

Az esetekből kirajzolódó tanulságok alapján a térségi együttműködések támogatásához elsősorban nem új, önálló szakpolitikai eszközrendszerre van szükség. Inkább arra van szükség, hogy a meglévő területi és ágazati beavatkozások érzékeljék azokat a helyzeteket, amelyekben a több szereplő között létrejövő közös kapacitás nagyobb fejlesztési értéket teremthet, mint az elkülönült beavatkozások.

A támogatás tárgya az egyedi kedvezményezett mellett közös térségi funkció is lehessen. A fejlesztéspolitika hagyományosan könnyebben kezel fizikai beruházást, egyedi vállalkozást vagy egyértelmű kedvezményezettet. Az esetek alapján azonban gazdaságfejlesztési értéke lehet a megosztott szakértelemnek, koordinációnak, minőségbiztosításnak, digitális infrastruktúrának, közösen használt kísérleti kapacitásnak vagy térségi piacépítésnek is. A tervezés során ezért célszerű önállóan vizsgálni, hogy valamely hiányzó funkciót valóban minden szereplőnél külön kell-e fejleszteni, vagy gazdaságosabban és magasabb szakmai színvonalon biztosítható térségi szinten.

A területi lehatárolást lehetőség szerint funkcionális diagnózis előzze meg. A programoknak és támogatásoknak természetesen világos területi keretre van szükségük, de a jogosultsági határok kialakításakor érdemes figyelembe venni a már működő gazdasági, társadalmi és szolgáltatási kapcsolatokat is. Különösen fontos ez olyan rendszerekben, ahol a városi és vidéki funkciók összekapcsolódnak, illetve ahol a szolgáltatási vagy piaci tér eltér a közigazgatási lehatárolástól.

A koordináció és a térségi menedzsment finanszírozását nem célszerű pusztán adminisztratív költségként kezelni. Sok esetben éppen az integrátori, animátori vagy hálózatszervező funkció teszi lehetővé, hogy az egyébként már rendelkezésre álló erőforrások működő rendszerbe rendeződjenek. Az ilyen kapacitás finanszírozásának indokoltságát ezért nem kizárólag egy projekt lebonyolításához, hanem az együttműködés tényleges működési igényéhez érdemes kötni.

Az együttműködések eltérő fejlődési szakaszai eltérő támogatási igényeket teremtenek. A kapcsolatépítés, a kísérletezés, a formalizálódás és professzionalizálódás, valamint egy érett rendszer megújítása nem ugyanaz a fejlesztési feladat. Különösen érzékeny lehet az az időszak, amikor egy kezdeményezés már kinőtte a kizárólag önkéntes működést, de még nem rendelkezik olyan saját bevétellel, amelyből tartós szakmai kapacitást tudna fenntartani. Az ilyen átmeneti szakasz kezelésére a kizárólag induló projektekre épülő vagy kizárólag teljes önfenntartást elváró támogatási logika kevéssé alkalmas. Hasonló finanszírozási rés jelentkezhet a beruházások előtti inkubációs szakaszban is, amikor a közös rendszer stratégiai, jogi, műszaki és üzleti megtervezése zajlik; ezt a munkát nem célszerű a beruházás járulékos költségeként kezelni.

A már létrejött kapcsolatok folytonosságát érdemes önálló fejlesztési értékként kezelni. Egy többéves együttműködés nemcsak konkrét projekteredményeket hoz létre, hanem bizalmat, intézményi tudást, piaci kapcsolatokat és közös működési rutint is. Programhatárok vagy jogosultsági feltételek változásakor ezért célszerű mérlegelni, hogy a módosítás milyen hatással van a korábban kialakult működő hálózatokra.

Az együttműködések értékelése a hozzáférésre és a függőségekre is terjedjen ki. A támogatott együttműködések eredményességét jellemzően az mutatja, hogy létrejött-e a tervezett szolgáltatás, infrastruktúra vagy szervezet. Az esetek alapján azonban legalább ennyire fontos, hogy a kisebb települések, vállalkozások és háztartások ténylegesen hozzáférnek-e a közös kapacitáshoz, van-e valós beleszólásuk a működésbe, és hogyan oszlanak meg közöttük az előnyök és a terhek. Ugyanilyen lényeges annak vizsgálata, mennyire támaszkodik a rendszer egyetlen koordinátorra, kulcsszereplőre, finanszírozási forrásra vagy technológiai megoldásra. A támogatási rendszerek ösztönözhetik a több lábon álló finanszírozást, a szakmai tudás megosztását és a helyettesíthetőséget, valamint azt, hogy a kisebb szereplők érdekei a döntéshozatalban is megjelenjenek. Az eredmények mérésekor pedig érdemes figyelembe venni, hogy egyes együttműködések hatása nem egy új szervezetben vagy vállalkozásban, hanem a résztvevők megerősödött cselekvőképességében jelenik meg: a 4H esetében a megszerzett munkatapasztalat és vállalkozói kompetencia, a Kamra-túra esetében a tagok saját értékesítési kapcsolatai is eredménynek tekinthetők.

A jó gyakorlatok átadása a működési logikára, ne a szervezeti formára irányuljon. A sikeres modellek terjesztése gyakran a látható elemek – egy szervezeti forma, egy védjegy, egy épület vagy egy digitális rendszer – átvételére összpontosít. Az esetek alapján az adaptáció akkor lehet eredményes, ha abból indul ki, milyen problémát oldott meg az adott megoldás, és ugyanez a probléma jelen van-e az új térségben. Ezt a tanulási folyamatot olyan eszközök segíthetik, amelyek a működési tapasztalat közvetlen átadására épülnek: tanulmányutak, a hasonló helyzetben lévő kezdeményezések közötti mentorálás, tematikus szakmai hálózatok, valamint olyan módszertani kézikönyvek, amelyek nem kész mintát, hanem adaptációs kérdéseket és feltételeket fogalmaznak meg. A Tiszamente esetében a C4C program nemzetközi mentorálása éppen a korai szakasz jogi, műszaki és szervezési bizonytalanságait csökkentette, a Talent School pedig kézikönyvvel és minősítési rendszerrel készíti elő, hogy a modell az adott térség adottságaihoz igazítva más iskolák számára is átadható legyen.

A helyi kísérletezés tapasztalatainak vissza kell tudniuk jutni a szakpolitikai tervezéshez. A helyi és térségi innováció egyik értéke, hogy valós környezetben tesztel szervezeti, gazdasági vagy szolgáltatási megoldásokat. Ezek tapasztalatai azonban csak akkor válhatnak szélesebb szakpolitikai tudássá, ha létezik olyan intézményes visszacsatolás, amely nemcsak a sikereket, hanem a működés során feltárt szabályozási és finanszírozási akadályokat is közvetíti.

A területi érzékenységnek az együttműködésekre gyakorolt hatásokra is ki kell terjednie. A rural proofing horizontális és vertikális kormányzási dimenziója mellett a kötet szempontjából külön jelentősége van a települések és térségi szereplők közötti horizontális kapcsolatoknak. Egy szabályozás vagy finanszírozási rendszer nemcsak az egyes települések helyzetét befolyásolja: erősítheti vagy gyengítheti a közös szolgáltatásszervezés, kapacitásmegosztás és hálózatos működés lehetőségét is.

A bemutatott esetek alapján néhány olyan szempont is azonosítható, amely térségi vagy ágazati beavatkozások előkészítésekor segítheti annak mérlegelését, hogy az adott fejlesztés mennyiben támogatja a közös térségi cselekvést. Az alábbi kérdések *nem formális értékelési módszertant alkotnak*, inkább a kötet tapasztalataiból levezetett tájékozódási szempontok.

mérlegelendő kérdés	mire érdemes figyelni?
a kijelölt terület követi-e a tényleges működési kapcsolatokat?	a szolgáltatási, gazdasági vagy társadalmi kapcsolatok gyakran nem esnek egybe a közigazgatási vagy programhatárokkal
van-e olyan hiányzó funkció, amelyet célszerű közösen megszervezni?	nem minden problémára új egyedi beruházás a megfelelő válasz; bizonyos kapacitások több szereplő számára közösen is biztosíthatók
van-e tartós működtető és koordinációs kapacitás?	a közös funkció szakmai és szervezeti hátterére a projekt lezárulta után is szükség lehet
a kisebb vagy gyengébb kapacitású szereplők ténylegesen hozzáférnek-e a közös rendszerhez?	a formális részvétel önmagában nem biztosít egyenlő hozzáférést a szolgáltatáshoz, szakértelemhez, piachoz vagy döntéshozatalhoz
a rendszer képes-e alkalmazkodni a változó helyzethez?	fontos lehet a megosztott tudás, a helyettesíthetőség és a közös funkciók időszakos újragondolása
visszajutnak-e a helyi tapasztalatok a szakpolitikai tervezéshez?	a működés során feltárt akadályok és kipróbált megoldások csak megfelelő visszacsatolás esetén válhatnak szélesebb szakpolitikai tanulássá

V.3.1. táblázat: Mérlegelendő szempontok
Forrás: a szerző összeállítása

V.4. Záró gondolat

A kötet esetei eltérő problémákra eltérő megoldásokat mutatnak. Közös tanulságuk ezért nem egyetlen szervezeti modellben, optimális térségi léptékben vagy mindenütt alkalmazható együttműködési formában keresendő.

A térségi együttműködés legfontosabb lehetősége abban áll, hogy *megváltoztathatja azt a léptéket, amelyen egy probléma kezelhetővé válik*. Egy kisvállalkozásnak nem kell nagyobb vállalkozássá válnia ahhoz, hogy professzionális piaci vagy innovációs kapacitáshoz férjen hozzá. Egy kistelepülésnek nem szükséges valamennyi szakértelmet saját szervezetében

fenntartania ahhoz, hogy önálló döntéseit szakmailag megalapozottan tudja meghozni. Egy termelőnek nem kell saját feldolgozó-, logisztikai vagy értékesítési rendszert kiépítenie, ha annak bizonyos funkciói közösen is megszervezhetők.

Az együttműködés ugyanakkor nem csodaszer. Működtetést, koordinációt, szabályokat, erőforrásokat és folyamatos alkalmazkodást igényel. A közös rendszer új függőségeket és érdekellentéteket is létrehozhat, ezért nem minden funkciót érdemes közös szintre emelni, és nem minden együttműködést szükséges mélyebb intézményesülés felé terelni.

A fejlesztési kérdés ezért nem az, hogyan lehet minél több együttműködést létrehozni, hanem az, *mikor teremt a közös szervezés tényleges többletet az önálló működéshez képest*.

Ebben az értelemben a kötet címében szereplő egyedi kihívások – közös megoldások sem azt jelenti, hogy az eltérő helyi problémákra egységes közös válasz adható. A közös megoldás lehet szakértelem, piac, infrastruktúra, szolgáltatás, minőségbiztosítás, tudás, koordináció vagy döntési képesség. Az esetek alapján éppen az a térségi együttműködés egyik legfontosabb feladata, hogy megtalálja *azt a megfelelő közös szintet, amelyen az egyedi szereplők önállóságának megőrzése mellett már létrehozható a probléma kezeléséhez szükséges kapacitás*.

Nem mindent kell közösen megszervezni. Azt érdemes közösen megszervezni, ami külön-külön nem, vagy csak aránytalanul nagy erőforrással működtethető megfelelően.