

Az alulról építkező stratégia alapú tervezés tapasztalatai és lehetséges kockázatai, a kockázatok csökkentése minőségirányítási eszközök és technikák alkalmazásával

**RÁHANGOLÓ - 2014-2020: ÚJ ESZKÖZ A CLLD?**  
TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM  
NYÍREGYHÁZA, 2013. AUGUSZTUS 30.

Európa Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap: a vidéki területekre beruházó Európa  
 Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat  
 DARÁNYI IGNÁC TERÜLETFEJLESZTÉSI ALAP  
 A projekt a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat Elnökségének értékelése és javaslata alapján, az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap társfinanszírozásában, a Nemzeti Vidékfejlesztési Program Irányító Hatóságának jóváhagyásával valósult meg.

LIPCEI ÁGNES  
REGIORIS KÖZHASZNÚ EGYESÜLET – ELNÖK  
MUNDUS VIRIDIS KFT. – ÜGYVEZŐ, VEZETŐ TERVEZŐ  
Táj- és kertépítész mérnök, minőségirányítási szakmérnök, urbanista

**5. ÚMVP IV. tengely / CLLD**

**RÁHANGOLÓ – 2014-2020: ÚJ ESZKÖZ A CLLD?**  
TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM  
NYÍREGYHÁZA, 2013. AUGUSZTUS 30.

**TEMATIKA**

1. CLLD = LEADER MEGKÖZELÍTÉS - A MEGKÖZELÍTÉS ALAPELVEI
2. KÜLÖNBSEGEK ÉS ANALÓGIÁK CLLD/LEADER
3. A CLLD HACS MUNKASZERVEZET MINT VEZETŐ A KÖZÖSSÉGBEN – MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.
4. A CLLD HACS MUNKASZERVEZETE MINT KEZDEMÉNYEZŐ - DEMOKRÁCIA
5. A CLLD HACS MUNKASZERVEZET FOLYAMATAI – PLAN – MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.
6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL – MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.
7. TANULSÁGOK – ACT – MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

**RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**

**1. CLLD ANALÓGIÁK A MEGKÖZELÍTÉSBEN**

▶ **ÚMVP IV. tengely = Helyi közösségek fejlesztése**

A CLLD a LEADER megközelítésen alapul.  
A LEADER-t mint megközelítést 7 alapelvvel szokták jellemezni (3+4).  
(FVM 2007)

**CLLD 1. CÉL**  
**CLLD 2. CÉL**  
**CLLD 3. CÉL**

▶ **RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**

**2. KÜLÖNBSEGEK ÉS ANALÓGIÁK CLLD/LEADER**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>CLLD</b></li> <li>▶ Mind az 5 alap támogatja</li> <li>▶ KSK 11 prioritási célterület (?)</li> <li>▶ Területi dimenzió: összefüggő, átfedő(?), szigetszerű(?)</li> <li>▶ Egy érdekcsoport max. 49% szavazatot birtokolhat!</li> <li>▶ Népeség: 10-150 ezer fő</li> <li>▶ Bottom-up</li> <li>▶ HACs szervezet</li> <li>▶ Integrált helyi stratégiák támogatása</li> <li>▶ A helyi közösség tervezi és hajtja végre</li> <li>▶ Partnerség (köz-, magán-, civil szféra)</li> <li>▶ Feladatok: kapacitásfejlesztés, pályázati felhívások, átlátható projekt kiválasztás, a stratégia végrehajtásának nyomon követése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>LEADER</b></li> <li>▶ Mono-fund</li> <li>▶ 7 jogcím (eredetileg)</li> <li>▶ Területi dimenzió: összefüggő (szigetszerű?) ...</li> </ul>
--	---

ANALÓGIÁK

▶ **RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**

**3. A CLLD HACS MUNKASZERVEZET MINT VEZETŐ A KÖZÖSSÉGBEN 1.– MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.**

▶ A CLLD HACs stratégiát alkot alulról jövő kezdeményezések befogadásával

▶ A vevő:  
(De)centralizált kormányzat  
„Nagy” közösség (EU)  
Gyermekeink

▶ **Működtessük a közösséget a minőségirányítás 8 alapelve szerint:**

1. Vevőközpontúság – A HELYI KÖZÖSSÉG BELSŐ VEVŐ, A SIKER A BELSŐ VEVŐ ELÉGEDETTSGÉNIS MÜLKLI
2. Vezetői elkötelezettség – FÓKUSZBAN A MUNKASZERVEZET ÉS A MUNKASZERVEZET VEZETŐ
3. Munkatársak bevonása – KÖZÖSSÉG BEVONÁSA – A KÖZÖSSÉG TAGJAI MINT MUNKATÁRSAK!!!
4. Folyamatszemlélet – LÁSD KÉSŐBB, MINIMUM 20-25 FOLYAMATI! SZAKEMBEREK KIVÉTELES KOMPETENCIÁKKAL.
5. Rendszersemleket az irányításban – MUNKASZERVEZET VEZETŐI KÜLCSMUNKÁK KIVÉTELES KOMPETENCIÁKKAL.
6. Folyamatos fejlesztés – MUNKASZERVEZET VEZETŐI KÜLCSMUNKÁK KIVÉTELES KOMPETENCIÁKKAL.
7. Tényeken alapuló döntéshozatal – DEMOKRATIZMUS, FELELŐSSÉGVÁLLALÁS - SZERVEZETI KULTÚRA TANULÁSA.
8. kölcsönösen előnyös beszállítói kapcsolatok – PARTNERSÉG ÉPÍTÉS, KAPCSOLAT APOLÁS, KÖZÖSSÉG ÉPÍTÉS.

▶ **RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**

### 3. A CLLD HACS MUNKASZERVEZET MINT VEZETŐ A KÖZÖSSÉGBEN 2. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

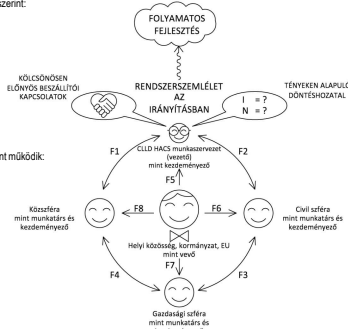
Működésük a közösséget a minőségirányítás 6 alapelve szerint:

1. Vezetőképesség
2. Vezetői elkötelezettség
3. Munkatársak bevonása
4. Folyamatsemleket
5. Rendszerszemlélet az irányításban
6. Folyamatok fejlesztés
7. Tényeken alapuló döntéshozatal
8. Kölcsonösen előnyös beszélőit i kapcsolatok

A sikeres munkaszervezet mint szolgáltató 10 alapelv szerint működik:

1. Megbízhatóság
2. Alkalmazkodóképesség
3. Hozzájárulás
4. Hozzájárulás
5. Üdvösség
6. Kommunikáció
7. Hitelesség
8. Biztonság
9. A vezető megismerése
10. Közvetlen foglalkoztatottak

A sikeres CLLD közösség működése (saját ábra)



▶ RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 4. A CLLD HACS MUNKASZERVEZETE MINT KEZDEMÉNYEZŐ

#### A RÉSZVÉTEL MÓDJAI



2010.03.31.

Pallai: Indonesia LSEED TA pre WS3

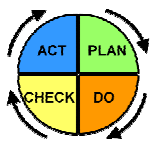
4

A közösségi részvétel formái a stratégiaalkotástól a projekt végrehajtásig (Dr. Pallai Katalin nyomán)

▶ RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 5. A CLLD HACS MUNKASZERVEZET FOLYAMATAI – PLAN 1. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

- ▶ A munkaszervezet folyamatainak felrajzolása a PDCA logika szerint
- ▶ A szolgáltató szervezet folyamatai
  - ▶ Vezetési folyamatok
  - ▶ Fő folyamatok – projekt megvalósítás a példákban
  - ▶ Támogató folyamatok
  - ▶ Meddő, vagy vak folyamatok
- ▶ Min. 20-25 folyamat azonosítható



William Edwards Deming



▶ RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 5. A CLLD HACS MUNKASZERVEZET FOLYAMATAI – PLAN 2. - I

▶ Mit mond a Lean? (TPS)



A munkaszervezet tevékenységeinek folyamatterképe a sikeres projekt megvalósításig (saját ábra)

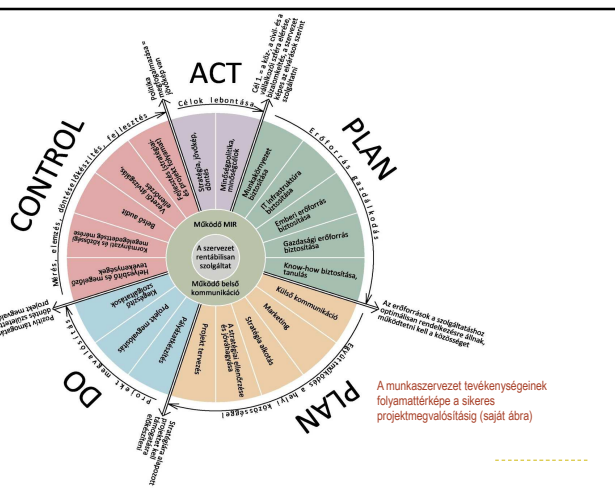
▶ RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 1. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

- ▶ 2009: Tanulmány az ÚMVP intézkedéseinek működéséről, megállapítások és javaslatok szakmai összefoglalója (Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő)
- ▶ "Az ÚMVP nem szolgálja megfelelően ...
  - ... a „kiegyenlített területi fejlődést.
  - ... a helyi gazdaság fejlesztését.
  - ... a közösségek megerősítését.
  - ... a vidék társadalmi problémáinak orvoslását.
  - ... a környezeti fenntarthatóság megteremtését.
  - ... mindez a gyenge szakmai tervezés, a központosított, uniformizáló, túlszabályozott és alkalmatlan megvalósítási rendszer következménye (nevetséges ebben a HACs-ok felelősségét keresgélni) ..."



▶ RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.



A munkaszervezet tevékenységeinek folyamatterképe a sikeres projekt megvalósításig (saját ábra)

### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 2. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

▶ „A jelenlegi LEADER rendszer nem járul hozzá megfelelően egy olyan fejlődési rendszerhez mely a helyi erőforrásokra építve a helyi problémákat hivatott integráltan megoldani.” (ÚMVP MID-TERM elemzés, 2010)

▶ „... mind a III., mind a IV. tengely intézkedésénél a források felhasználása – a falumegújítás- és fejlesztés, valamint a vidéki örökség megőrzése intézkedések kivételével – nem volt hatékony a vidéki térségek jelentős lemaradása nem csökkent. A gazdaság diverzifikálására irányuló intézkedéseknek ... foglalkoztatásra gyakorolt hatása csekély ... A vidéki térségekben az egy főre jutó GDP-ben, munkanélküliségi rátában, az aktivítási rátában, a foglalkoztatási rátában, a belföldi vándorlási különbözletnél a 2005. évhez képest pozitív irányú elmozdulás nem tapasztalható. ... a befejezett projektek száma alacsony, ... a kifizetések aránya mindössze 20,4%. ... a LEADER-megközelítés alkalmazása nem volt hatékony, a célterületek nagy száma volt jellemző, ... alacsony pontszámot elért projektek is részesülhettek támogatásban, valamint a projekteket nem egy stratégiai cél mentén valósították meg a térségben. Az alkalmazott eljárási rend időigényessége a vállalkozások számára magas kockázatot hordozott.” (ÁSZ jelentés 2012)

▶ **RÁHANGOLÓ** – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 3. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

▶ **Értékelési észrevételek – MID-TERM – 2010 (zömmel kérdőív alapján)**

- o A tagság 20%-a aktív, X > 30 % közszféra, 25 év alattiak aránya 0%
- o Nők részvétele a döntéshozó testületben 15% - ugyanakkor mint munkaerő 60-70%!
- o Tagsági átrendeződés – bizalomhiány (Az idő előrehaladtával még inkább ...)
- o Idő- és tapasztalathiány az értékelések során
- o A megvalósítás eljárásrendje köbe vésett
- o Foglalkoztatásra gyakorolt hatás mérsékelt (ÁSZ szerint ?!)
- o Turizmus népszerű hűző ágazat
- o Közösségformáló erő a közösségi célú fejlesztések révén, de kevés forrás allokált együttműködésre
- o A LEADER saját működési forrásaira is „pályázik”, gyakran ki sem lát a papírból
- o Nincs munkaszervezeti kapacitás partnerség működtetésére, projektgenerálásra, térségi animációra, kommunikációra, promócióra, (belső, szervezeti) monitoringra, értékelésre stb. azaz a hagyományos és fontos, igazi LEADER feladatokra

▶ **RÁHANGOLÓ** – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 4. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

▶ **Értékelési észrevételek – Gelencsér Géza 2012 – Völgy Hangja FTKE KÜLSŐ OKOK**

- Alacsony szakmai színvonalú tervezés (ÚMVP).
- Alkalmatlan eljárásrendszer (KET), ami nem ismeri el a helyi döntést.
- Delegált feladatok aránya az adott működési költség-keretben a klasszikus LEADER közösségi feladatok elsorvasztását eredményezte.
- Az EU elvárásokra való téves hivatkozással kialakított, túlbujránzó bürokráciát eredményező, szükségtelen és kontraproduktív ellenőrzési megközelítésmód a kifizető ügynökség részéről.

**BELSŐ OKOK**

- Valódi civil alapok gyengesége, hiánya a HACS szervezetekben.
- Együttműködési készség és kultúra hiánya a HACS-ok körében.
- Többségében gyenge szakmai kompetenciák, amelyek a kérelemkezelési feladatok előtérbe kerülésével nem is fejlődtek számottevően.
- Értékelés (önkontroll) hiánya (pl. önkormányzati presztízs beruházások túlsúlya, stb.).

▶ **RÁHANGOLÓ** – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 5. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

▶ **ÁSZ JELENTÉS ADATAI (2012. ősz – adatok 2011. dec. 31-ig)**

- o Nem működő, nem megtérülő „divat” projektek finanszírozása (térfigyelő rendszer, rendezvénykellék minden faluban, stb.)
- o Információ = hatalom, azaz a tagsági képviselői arány nem feltétlen reprezentálja a befolyást („Akié a föld, azé a vallás.”)
- o Elaprózott forrás allokáció
- o 2009 - IV. tengely 1. meghirdetése; a pályázati kiírások 16,5%-ra nem érkeztek kérelem (említésre méltó tartozkodás a vállalkozásfejlesztési projekteknél az együttműködésre készítő kiírások esetében)
- o A gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó támogatott projektek száma az össze nyertes projekt negyedét sem éri el

▶ **RÁHANGOLÓ** – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 6. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

▶ **ÁSZ JELENTÉS ADATAI (2012. ősz – adatok 2011. dec. 31-ig)**

A IV. tengely fejlesztési forrásainak megoszlása célterületenként és régióként a jóváhagyott kötelezettségvállalások alapján (ÁSZ jelentés)

▶ **RÁHANGOLÓ** – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.

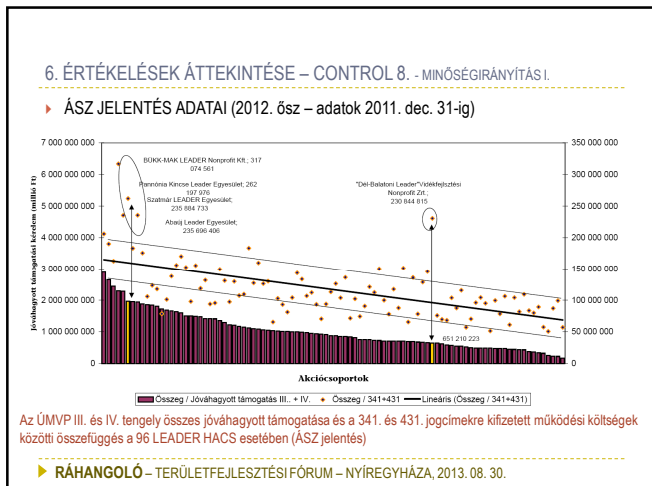
### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 7. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

▶ **ÁSZ JELENTÉS ADATAI (2012. ősz – adatok 2011. dec. 31-ig)**

Indikátor típusa	Indikátor megnevezése	Mértékegység	Céltértek az ÚMVP		ÚMVP céltértek változása %	A támogatott projektek vállalásai 2011. 12. 31-ig	
			1. verzió	7. verzió		1. verzió	7. verzió
<b>IV. tengely Leader megközelítés megvalósítása</b>							
<b>411. 412. 413. A helyi fejlesztési stratégiák megvalósítása</b>							
Output	A támogatott helyi önközpontok száma	csoport	70	60	28.6%	96	137.1%
	Az önközpontok által elindított projektek száma	db	4 500	4 500	0.0%	2 588	57.5%
	A támogatott kezdeményezettek száma	db	4 000	4 000	0.0%	2 245	56.2%
	Ebből: Magánsektor	db	2 800	2 800	0.0%	1 557	70.1%
	Állami szektor	db	800	800	0.0%	692	115.5%
Eredmény	Helyi önközpont	db	400	400	0.0%	0	0.0%
	A támogatott tevékenységek által létrehozott új munkahelyek bruttó száma (személyek)	db	400	400	0.0%	N.A.	
	Rézpárti-szerűen elváltak száma	db	3 500	3 500	0.0%	N.A.	
<b>421. Térségek közötti és nemterületi együttműködések</b>							
Output	A támogatott együttműködési projektek száma	db	200	200	0.0%	403	201.0%
	Eredmény: új munkahelyek száma	db	50	50	0.0%	3	4.0%

Az ÚMVP IV. tengely célindikátorai (output- és eredményindikátorok) és vállalt teljesülésük (ÁSZ jelentés)

▶ **RÁHANGOLÓ** – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.



### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 8. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

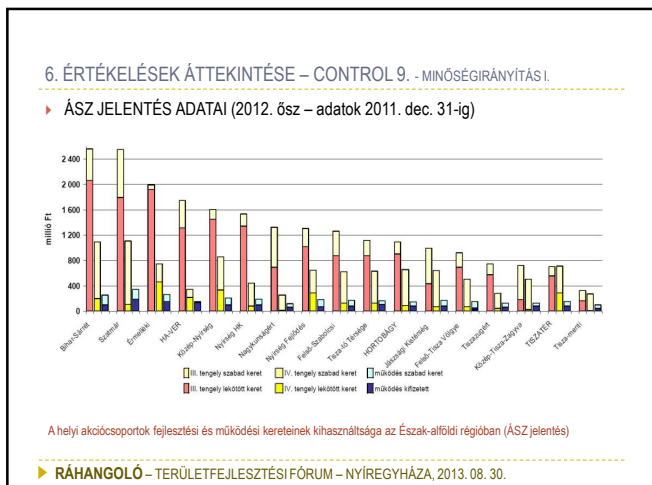
▶ **ÁSZ JELENTÉS ADATAI (2012. ősz – adatok 2011. dec. 31-ig)**

„A LEADR HACS-ok az ellenőrzött időszakban eltérő költséghatékonysággal és eredményességgel működtek, működési kiadásaikon belül a személyi jellegű ráfordítások nagyságrendje jelentősen eltért volt. Aránytalanságok voltak a vezetők és a beosztottak számát, a vezetők tiszteletdíját illetően. ... Adminisztratív és helyszíni ellenőrzést az MVH végzett ugyan, de a költségek célszerűségét és megalapozottságát nem ellenőrizte.”

„... jellemző az autók bérése indokolatlan számban, összeggel; gyakoriak a piaci árat messze meghaladó ingatlanbérletek; rendszeresek a rendezvényköltség elszámolások „dologi” időszaktól függetlenül, átlagot meghaladják az adminisztrációs- és irodai eszköz-költségek; tevékenységtől, leterheltségtől, eredményességtől független nagyságrendűek a pénztartalnak.”

Az ÚMVP III. és IV. tengely összes jóváhagyott támogatása és a 341. és 431. jogcímekre kifizetett működési költségek közötti összefüggés a 96 LEADER HACS esetében (ÁSZ jelentés)

▶ **RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**



### 6. ÉRTÉKELÉSEK ÁTTEKINTÉSE – CONTROL 10. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

▶ **ÁSZ JELENTÉS ADATAI (2012. ősz – adatok 2011. dec. 31-ig)**

Intézkedés	Intézkedés kód	Jogcím	FORRÁS (nemzeti + EMSZ) 2007-2013.	Kifizetett összeg/előiránylat (előiránylat)	Kifizetés teljesítése 2011.12.31.	Forrás kiaknázottság aránya % (kifizetés/előiránylat)	Minimált teljesítés aránya % (kifizetés/kötelezettség-vállalás)	Forrás kiaknázottság aránya % (kifizetés/forrás)
A helyi fejlesztési akciócsoportok megvalósítása	411	Vezetőképzés	14.341,8	1.339,8	260,3	2,2%	35,2%	1,7%
	412	Érdekvédelmi tevékenységek	5.730,7	291,8	51,4	5,1%	20,9%	1,1%
	413	Érdekvédelmi tevékenységek	37.286,7	9.265,5	2.126,5	24,6%	23,0%	9,7%
Tervezők közötti és nemtervezői szervezetek közötti együttműködés	421	Együttműködési projektek megvalósítása	7.649,4	3.101,6	253,5	16,4%	23,2%	9,3%
Helyi akciócsoportok működésének, kiadásainak, költségeinek, tevékenységének, a tervek előiránylati támogatásának	431	A helyi akciócsoportok működésének, kiadásainak, költségeinek, tevékenységének, a tervek előiránylati támogatásának	11.473,4	10.765,1	2.839,1	93,8%	26,4%	24,7%
IV. tengely A LEADER megvalósításának megvalósítása			76.489,4	22.746,0	4.524,3	29,7%	24,3%	7,2%

Az ÚMVP IV. tengely forrásfelhasználása (ÁSZ jelentés)

▶ **RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**

- ### 7. TANULSÁGOK – ACT 1. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.
- ▶ **Közösség**
    - ▶ Civil szféra erősítése, vállalkozói szféra bizalmának visszaszerzése
    - ▶ Érdekvérvényesítő képesség fejlesztése a vállalkozói és civil szférában
    - ▶ Belső kontrol feltételeinek és körülményeinek tisztázása
    - ▶ Együttműködési készség fejlesztése
  - ▶ **Munkaszervezet**
    - ▶ Szakma képviselet (társadalomtudományok, műszaki tudomány, stb.)
    - ▶ Kivételes vezetői kompetenciák
    - ▶ A demokrácia tanulása és tanítása
    - ▶ Hagyományos LEADER szerepek a fókuszban (partnerség, ismeretátadás, projektgenerálás stb.)
    - ▶ Belülről tervezhető, kívülről átlátható működés finanszírozás
  - ▶ **Irányítás, közreműködés**
    - ▶ Több nő a döntéshozatalban
    - ▶ Rugalmas eljárásrendszer, életszerűség, józanság, a legjobb gyakorlat alkalmazása
    - ▶ Színvonalas szakmai előkészítés, tervezés
    - ▶ Kontraproduktív, bürokratikus monitoring leépítése
    - ▶ Időarányos forrásfelhasználás elősegítése produktív közreműködéssel
  - ▶ **Szellemiség, fókusz**
    - ▶ Integráció (gazdaság, társadalom, környezet, tudomány stb.)
    - ▶ Innováció
    - ▶ Bizalom
    - ▶ Közös és önmérséklet
    - ▶ Változás-, vállalkozás ösztönzés
- JAVÍTANI, DE MIT?**
- ▶ **RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**

### 7. TANULSÁGOK – ACT 2. - MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS I.

**Javitani, de hogyan?**

- ▶ Feladat
- ▶ Erőforrások a feladathoz
- ▶ Felelős
- ▶ Határidő

**3 KÍVÁNSÁG ...  
... HELYETT 1 KÍVÁNSÁG**

**RENDSZERTAPASZTALATOK HASZNOSÍTÁSA A JÖVŐ CLLD KÖZÖSSÉGEIBEN!**

▶ **RÁHANGOLÓ – TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM – NYÍREGYHÁZA, 2013. 08. 30.**

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

RÁHANGOLÓ

TERÜLETFEJLESZTÉSI FÓRUM

NYIREGyhÁZA, 2013. AUGUSZTUS 30.

 Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap:  
a vidéki területekbe beruházó Európa



A projekt a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat Elnökségének értékelése és javaslata alapján, az Európai Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Alap társfinanszírozásában, a Nemzeti Vidékfejlesztési Program Irányító Hatóságának jóváhagyásával valósult meg.