

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# LEGJOBB GYAKORLATOK A HELYI ÖNKORMÁNYZATOKBAN

*A kiadvány az Európa Tanács Szakértői Központja a Helyi Önkormányzati Reformokért és az Európa Tanács szakértőinek - John Jackson, Cezary Trutkowski és Irfhan Mururajani - együttműködésével készült.*

*2015. április Európa Tanács, Strasbourg*

## Tartalom

1 RÉSZ: .....	4
A LEGJOBB GYAKORLATOK FELFEDEZÉSE ÉS MEGÜNNEPLÉSE .....	4
1. A LEGJOBB GYAKORLATOK HÁTTERE.....	4
2.A LEGJOBB GYAKORLATOK JELENTŐSÉGE .....	9
3.HOGYAN SZERVEZZÜK A LEGJOBB GYAKORLATOK PROGRAMJAIT .....	15
4.A LEGJOBB GYAKORLATOK PROGRAMJÁNAK FŐ SZAKASZAI .....	18
2.RÉSZ .....	28
A LEGJOBB GYAKORLAT KÉPZÉSI PROGRAMMÁ ALAKÍTÁSA.....	28
3.ESEMÉNYEK ÉS TEVÉKENYSÉGEK.....	31
a)Nyílt Nap a Legjobb Gyakorlatról .....	31
b)Workshopok .....	36
c)Tanulási csereprogramok .....	36
d) Tanulmányutak.....	36
4.KIADVÁNYOK .....	37
a)Honlapok .....	37
b)Információs Csomagok .....	37
c)Esettanulmány .....	38
d)Hírlevelek .....	39
e)CD-Rom (Compact lemez formában) .....	39
5.KÉT EMBER KÖZÖTTI DISSZEMINÁCIÓ .....	40
a)Mentorálás .....	40
b)Kiküldetések .....	40
c)Nyomonkövetés/shadowing.....	41
d)Hálózatok .....	41
6. MONITORING ÉS ÉRTÉKEKLÉS .....	43
7.A SIKER KULCSTÉNYEZŐI.....	44
Belső támogatás .....	44
Hatékony marketing és promóció .....	44
Támogatók hálózata .....	44
A tanulási lehetőségek használata .....	44
A folyamatok rendszeres nyomonkövetése .....	44
Bizalmat adni az alkalmazottaknak .....	44

## **A szerzőkről**

*Dr Cezary Trutkowski a Varsói Egyetem Szociológiai Tanszékén dolgozik és jó néhány éve az Európa Tanács különböző kapacitásépítési programjaiban is közreműködik, mint például a jó gyakorlatok cseréjének programja, a vezetés-fejlesztési vagy a nemzeti oktatási stratégia programja.*

*John Jacksont az Egyesült Királyság Kormánya nevezte ki az Európa Tanács a Helyi és Regionális Együttműködés Főigazgatóságához helyi önkormányzati kapacitásépítési programok kifejlesztésére. beleértve a legjobb gyakorlatok csereprogramját. Ez a munka a főigazgatóságon belül a Szakértői Központ a Helyi Önkormányzati Reformokért megalapításában érte el tetőpontját.*

*Irfhan Mururajanit nevezte ki Beacon<sup>1</sup> koordinátorrá Leicester Városi Tanácsa (Egyesült Királyság), miután elnyerte az önkormányzat a díjat a szolgáltatásnyújtása miatt a lakóház felújítás területén. Az Európa Tanáccsal a Beacon program ötleteinek megosztása érdekében dolgozott együtt Dél- Kelet Európában.*

---

<sup>1</sup> Beacon Programnak hívják az Egyesült Királyságban a helyi önkormányzatok legjobb gyakorlatainak programját.

## 1 RÉSZ:

# A LEGJOBB GYAKORLATOK FELFEDEZÉSE ÉS MEGÜNNEPLÉSE

### 1. A LEGJOBB GYAKORLATOK HÁTTERE

Jelen eszköztár inspirációjával az Egyesült Királyságbeli Beacon önkormányzati program szolgált. Minden évben különböző prioritási területeket határoznak meg, ahonnan legjobb gyakorlatokat várnak és meghívják az önkormányzatokat, hogy pályázzanak a Legjobb Gyakorlat státuszért. A nyertes helyi önkormányzatnak kötelessége a legjobb gyakorlatából képzési eszközt alakítani, amely hasznára válhat más önkormányzatoknak.

Az Európa Tanács Szakértői Központja a Helyi Önkormányzati Reformokért ezt követően dolgozott együtt az önkormányzatokért felelős minisztériumokkal, helyi önkormányzati szövetségekkel és más kulcsszereplőkkel Dél-Kelet Európa számos országában, a helyi önkormányzatok legjobb gyakorlatok programjának bevezetésében.

Néhány település magas minőségű szolgáltatásokat nyújt; mások pedig nem. E különbség egyik oka lehet, hogy a sikeres települések megértették, hogy a legjobb gyakorlatok alkalmazása lehet az útja a szolgáltatásnyújtásuk hatékonyság-növelésének és annak, hogy fenntartsák igényüket a nagyobb mértékű decentralizációra. A települések sikerét vagy eredménytelenségét befolyásoló más tényezők között lehetjük fel a helyi önkormányzati szövetségek (angol rövidítéssel LGA) szerepét és az alkalmazottak alkalmasságát a feladatra. A különbség másik kulcsfontosságú tényezője a vezetés. Ennélfogva az önkormányzati szövetség, az alkalmazottak és a vezetés kerül elemzésre, mivel ők alkotják a legjobb gyakorlatok hátterét.

*Ez az eszköztár ötleteket és útmutatót nyújt a településeknek; arra fókuszál, hogyan lehet sikeresen megosztani a legjobb gyakorlatokat. Ez emeli a település hírnevét a szolgáltatásnyújtás vezetőjeként és olyan szervezetként, amely elkötelezett a minőség iránt.*

*Az eszköztár különösen a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok programját bevezető önkormányzati szövetségeknek válik hasznára, amik ezáltal akarják a lehető legnagyobb mértékben fejleszteni a vezetést és a teljesítményt minden településen*

## **A Legjobb Gyakorlatok jelentősége**

A Legjobb Gyakorlatok lehetővé teszik az önkormányzatok számára, hogy demontsrálják hatékonyságukat és hatásosságukat és bebizonyítsák azt, hogy ők kompetens szervezetek. Azáltal, hogy bemutatják a települések, hogy mi a legjobb tudásuk, a legjobb gyakorlatok eszközként szolgálnak az önkormányzatok számára, hogy választ adhassanak a települések a kormányzatnak és bizonyítsák ezzel, hogy felkészültek a nagyobb felelősség felvállalására is.

Minden országnak megvannak a saját jó gyakorlatai, amelyek sajátos helyi jellegűek, a minőségi önkormányzati vezetésből, igazgatási alkalmazottakból fakadnak, és azokból az emberekből, akik büszkék magukra és arra, hogy a tőlük telhető legjobbat teljesítik. A Legjobb Gyakorlatok programja arról, szól, hogyan azonosítsuk be ezeket a jó gyakorlatokat, hogyan ünnepeljük meg és alakítsunk belőlük tanulást mások számára, hogy minden település okulhasson azokból.

Ezt nem szabad úgy érteni, hogy itt a bizonyíték az „Aranyszabály” létezésére, amely általános megoldást jelent mindenre és egyszerűen csak alkalmazni kell mindenütt. Sőt, ami kitűnő eredményeket hoz az egyik településen, nem biztos, hogy egy másikban is alkalmazható, vagy nem vezet ugyanolyan pozitív eredményhez. Mindazonáltal lényeges, hogy tanuljunk mások tapasztalataiból és osszuk meg az információkat annak érdekében, hogy különböző, kreatívabb megoldásokhoz juthassunk.

## **A decentralizációs kihívás**

A helyi önkormányzatok jelentős kihívásokkal szembesülnek az átalakuló országokban, különösen azokban, akik nagyobb integrációra törekednek az Európai közösséggel. Tudják, hogy jobb minőségű szolgáltatásokat kell nyújtaniuk ahhoz, hogy befektetéseket vonzzanak, és kielégítsék a helyi emberek és szervezetek egyre növekvő elvárásait.

Emiatt a decentralizáció dinamikája áll az érdeklődés középpontjában, a tény ellenére, hogy nem egyszerű a kormányoknak átadni hatalmukat. Etekintetben egyrészt a kormányzat nyíltan kijelenti, hogy mennyire elkötelezett a helyi önkormányzatok erősítése mellett. Másrészt az effajta deklarációk ellenére az elkötelezettségük erősebben nyilvánul meg szavakban, mint tettekben. Emiatt a kormányok néha azt mondják, hogy az önkormányzatoknak meg kell mutatniuk, hogy képesek kezelni e jelentős nagyságrendű közpénzt és megfelelő minőségű közszolgáltatásokat nyújtani és ezt használják kifogásként arra, hogy nem engednek át pénzügyi forrásokat nekik. Gyakorlatilag a

hatáskörök valódi átadásakor a pénzügyi forrásokat is át kellene adni hozzájuk, ami néha nem valósul meg. Végül, értelme volna a kormányzat és a helyi önkormányzatok közötti partnerség létrehozásának, amely a leginkább előrevinné az önkormányzatokat.

### **A helyi önkormányzati szövetség szerepe**

A Helyi önkormányzatok szövetségének (angol rövidítéssel LGA) kritikus szerepe van a Legjobb Gyakorlatok programjában. Ez az a szervezet, amely leginkább képviseli az önkormányzatokat, élvezve azok legitimitációját és támogatva azok érdekeit.

Az átmenet kezdetén az önkormányzati szövetségek többnyire a helyi önkormányzatok szószólójaként tevékenykednek, és arra összpontosítanak, hogy befolyásolják a jogszabályi kereteket. Manapság ez már nem elég többé, hiszen eljött az idő, amikor az önkormányzati szövetségeknek a saját képességüket kell megerősíteni arra, hogy kapacitásépítési szolgáltatásokat nyújtsanak a települések hatékonyságának és hatásosságának fejlesztésére. E célból a Legjobb Gyakorlatok programja pontosan az a szolgáltatás, amit egy önkormányzati szövetség nyújtani tud minden évben az önkormányzatoknak.

Azonkívül a Legjobb Gyakorlatok programja lehetőséget nyújt az önkormányzati szövetségeknek a minisztériumokkal és egyéb szervezetekkel partnerségben zajló közös munkára. Valójában, másrésztől egyéb helyi önkormányzatokkal kapcsolatos kulcsszereplők is érdekeltek lesznek a munkában. Például az önkormányzatokért felelős minisztérium különösen érdekelt lesz a színvonal emelésében az európai integráció és a közpénzek jobb felhasználásának fényében. Másrésztől különböző nemzeti és nemzetközi szervezetek szeretnének majd csatlakozni például egy díj szponzorálásával, vagy egy tréning tevékenység menedzselésével. Az önkormányzati szövetség ezt követően eldönti, hogyan hasznosíthatja ezeket a szervezeteket a jobb helyi önkormányzatok céljának érdekében.

### **A Legjobb Gyakorlatok programjának emberi erőforrása**

A Legjobb Gyakorlatok programjának számos érdeme van. Először is, a változásról szól. <sup>2</sup> Másodsorban az erőteljes részvételi tanulás lehetőségét nyújtja, amely mások tapasztalataira épít, amelyek hasonló körülmények között születtek.

---

<sup>2</sup> A változás kihívása fontos dolog, amellyel a következő oldalakon foglalkozunk. Lásd a 2. fejezet „A legjobb gyakorlat jelentése” részét.

Harmadsorban költséghatékony. Végül, motiváló erővel bír, hiszen lehetővé teszi az alkalmazottak számára, hogy önkormányzatuk nagykövetévé váljanak más önkormányzatok felé, a kiválóságra törekedjenek és hozzájáruljanak a helyi önkormányzás színvonalának fejlesztéséhez.

Legjobb Gyakorlat nem létezik jó alkalmazottak nélkül. Sőt, a legjobb gyakorlatot létrehozó, üzemeltető alkalmazottaknak készen kell állniuk a felelősség felvállalására, arra, hogy tanuljanak egymástól, csapatban dolgozzanak és ellensúlyozzák egymás erősségeit, gyengeségeit. A Legjobb Gyakorlat alkalmazottjai folyamatos párbeszédben állnak a szolgáltatás felhasználóival annak érdekében, hogy megfelelhessenek azok igényeinek és elvárásainak; hiszen a felhasználók ismerik a szolgáltatások erősségeit, gyengeségeit így javaslatot tudnak tenni a fejlesztésekre. A Legjobb Gyakorlat alkalmazottjai meghallgatják a szolgáltatásuk felhasználóinak mondanivalóját.

Mindazonáltal, az alkalmazottak nem tudják a legjobbat kihozni magukból, ha nem kapnak felhatalmazást és felelősséget. Szükségük van térre a kreativitásuk kibontakoztatására, és ahhoz hogy kitalálják a különböző módokat a helyi igények kielégítésére, ahhoz, hogy megeljele a Legjobb Gyakorlattá váló megoldásokat. Továbbá, készen kell állniuk a saját teljesítményük kielemezésére, ha a legjobbak akarnak lenni.

Ahhoz, hogy erre képesek legyenek, a Legjobb Gyakorlat alkalmazottjainak modern vezetésre és menedzsmentre van szükségük.

### **A Legjobb Gyakorlat vezetése**

***Nehéz Legjobb Gyakorlatot nyújtani a szolgáltatásokban anélkül, hogy a vezetés és a menedzsment Legjobb Gyakorlat lenne. A Legjobb Gyakorlatot megvalósító vezetés olyan alkalmazottakat vonz, akik Legjobb Gyakorlatot képesek alkotni és üzemeltetni.***

A Legjobb Gyakorlat vezetése a településen megpróbál választ adni a közösséget ért kihívásokra. Ehhez a vezetés jó kommunikációt biztosít és megalkotja a tanulásra ösztönző fejlesztések kultúráját. Továbbá, olyan entitásként fejleszti a települését, amely az alkalmazottjait a legértékesebb vagyonként kezeli. Végezetül magáévá teszi a helyi emberek és szervezetek igényeit és szívesen fogadja a település munkájában való részvételüket azzal, hogy a jó kormányzás fókuszát tartja fenn.

A modern vezetés azt jelenti, hogy a vezetés készen áll arra, hogy hatalmat adjon alkalmazottjai kezébe, támogassa őket abban, hogy magas minőségű szolgáltatásokat nyújtsanak és választ adjon a modern helyi önkormányzat kihívásaira. Ez azt is jelenti, hogy támogatja az alkalmazottak kreativitását és erősíti azok céltudatosságát és felelősségét. Amikor minderre sor kerül, akkor sem csökken a vezetés hatalma. Éppen ellenkezőleg, a befolyás annak arányában növekszik, minél több ember megtanulja használni azzal a céllal, hogy a település és a közösség legjobb érdekeit szolgálja.

Ez nem könnyű sok évnyi centralizált döntéshozatali rendszer után, amikor az alkalmazottaknak alig volt joga dönteni az őket érintő kérdésekben, és amikor a helyi embereknek nincsen elképzelése arról, hogyan működnek a hatóságok. Az ehhez hasonló hatalommegosztás ugyanakkor nem gyengíti, hanem éppen, hogy erősíti az önkormányzatot. Az önkormányzati vezetés feladata az, hogy megtalálja a megoldásokat, amik a leginkább előreviszik a közösséget.

Ily módon a hatékony önkormányzat polgármestere a következő irányba halad:

- ***kiértékeli azon szolgáltatások színvonalát, amit az önkormányzat a helyi állampolgároknak nyújt;***
- ***egyeztet a helyi emberekkel és szervezetekkel arról, hogy azok milyen szolgáltatásokat szeretnének;***
- ***elemzi a szervezet hatékonyságát;***
- ***mindig keresi az önkormányzat teljesítményének fejlesztési lehetőségeit.***

**Az ilyen vezetés aktívan keresi a Legjobb Gyakorlatot. A kompetens vezetők elkötelezettek a magas minőségű szolgáltatásnyújtás iránt, és nyitottak arra, hogy megosszák tapasztalataikat arról, amit jól csinálnak és készek a másoktól való tanulásra is azokon a területeken, ahol lehet még tevékenységükön lehet javítani.**



## 2.A LEGJOBB GYAKORLATOK JELENTŐSÉGE

### **A változás kihívása**

Az önkormányzatok történelmi vagy kulturális okokból kifolyólag különböznek egymástól; néhányuk egy falut vezetnek, mások egy várost; az önkormányzatok egy része bővelkedik, más önkormányzatok szűkülnek a képzett munkaerőben; van, akik sok menedzselésre szoruló befektetéssel bírnak, mások kevésel. Magától értetődik, hogy ők különbözőképpen fogják kezelni a mindennapok kihívásait.

Például, vannak változást kerülő önkormányzatok, akik évekig ugyanazt az eljárást alkalmazzák, megismételve a megfelelő hatás elérését, vagy megismétlik folyamatosan ugyanazokat a hibákat attól félve, hogy az új szemlélet esetleg új problémákat vet fel vagy kockázatot szül. Ezzel ellentétben mások viszont folyamatosan újításokat és ösztönzést keresnek abban bízva, hogy mindig lehet javítani a dolgokon. Ebből eredően ők mindig jobb megoldásokat keresnek és készek a kockázat kezelésére.

Amikor minden rendben megy és a közösség elégedett a nyújtott szolgáltatások színvonalával, tán nincs motiváció a változásra. Ilyen esetekben az önkormányzatok vonakodnak változtatni és valószínűleg tevékenységüket a napi adminisztrációra és ellenőrzési feladataik ellátására korlátozzák anélkül, hogy elgondolkodnának azon, hogy egy új megközelítés jobb eredményeket hozhatna.

Sőt, a silány szolgáltatások általában a status quo-val való megnyugvásból erednek és a jó vezetés hiányából, amely képtelen elfogadni a változás kihívását vagy megérteni azt, hogy a menedzsmentjük idejétmúlt.

Hogy vajon ez a vonakodás csak egy pszichológiai ellenállás a változással szemben, más szavakkal a kockázattól való félelem, vagy abból ered, hogy nincs ösztönzés arra, hogy olyan dolgokat csináljon, ami további erőfeszítést igényel, ez nem bizonyos. Egy olyan jelenkori történelemből érkeve, ahol nagyon korlátozott volt a személyes felelősségvállalás a saját kezdeményezésekre, szülszgerű, hogy a változás továbbra is nehéz marad. Azonban a kormányzat és a helyi közösségek növekvő elvárásai a globalizáció hatásaival együtt olyan tényezők, amelyekre mind a vezetésnek, mind az önkormányzati alkalmazottaknak muszáj a változást választaniuk vagy különben kiesnek a küzdelemből.

***A tudatosság a személyes fejlődés és a változásmenedzsmentre való képesség kezdete.***

### **A megoldások keresésében**

Természetesen vannak szakmai szerepek, amiket olyanokra osztottak, akik nem csupán a szükséges képességeknek, de a tények ismeretében is hiányt szenvednek. A vezetés ignorálhatja az önkormányzata által nyújtott szolgáltatások hiányosságait. Vagy speciális helyzetet teremthet, mint amilyen a szembesítés egy szokatlan döntéssel, részvétel egy képzésen, vagy egy tanulmányút, annak érdekében, hogy valakit ráébredjünk arra, hogy nagyobb szakértelemre lenne szüksége, illetve, hogy a dolgokat másképpen is lehet csinálni.

Hogyan tud egy önkormányzat vezetése és alkalmazottjai a szakértelemre építeni és új, jobb megoldásokat keresni anélkül, hogy kockáztatnak tenné ki magát? A legjobb út erre a mások tapasztalataiból való tanulás.

***A Legjobb Gyakorlatot egy optimális módszerként lehet meghatározni egy adott probléma megoldására, vagy bizonyos cél elérésére, amelyet meg lehet osztani másokkal és másoknál is alkalmazható.***

A nyilvánvaló különbségek ellenére bármely ország önkormányzatai általában számos hasonló tényezővel bírnak, mint amilyen a jogi keretrendszer, a közigazgatási rendszer, a politikai kultúra vagy a közös történelmi tapasztalat. Ez megkönnyíti a sikeresen tesztelt és már végrehajtott megoldások átvételét. A másutt már a hatékonyság terén bizonyított jó gyakorlatok alkalmazása lehetővé teszi a vezetés számára, hogy túl nagy kockázat nélkül alkalmazzon új megközelítési módokat.

Amikor ezt mondjuk, azt is észben kell tartani, hogy a Legjobb Gyakorlat nem jelenti azt, hogy van egy bárhol, akár minimális korrekciók nélkül alkalmazható általános szabály. Valójában egyedülálló, páratlan Legjobb Gyakorlat nem létezik – olyan, amely jobb bármely más gyakorlatnál. Ami jól működik az egyik helyen, nem biztos, hogy másutt is alkalmazható.

Például az idegenforgalmi adó jelentősen növelheti a hegyekben levő helyi önkormányzat költségvetését azonban egy tipikusan mezőgazdasági település számára elérhetetlen; vagy az oktatásban az általános iskolák számának csökkentése növelheti a gazdaságosságot az egyik közösségben, a másikban azonban nem fogadható el effajta megoldás.

Mindazonáltal az is előfordulhat, hogy néhány gyakorlat kiváló eredményeket hoz bizonyos speciális körülmények között és ugyanakkor sikeres lehet másik önkormányzatnál is. Ennélfogva az önkormányzat vezetése képes lehet hasznosítani más települések tapasztalatait, midőn szembenéz a saját kihívásaival.

***Más önkormányzatok tapasztalatát hasznosítani nem jelenti a jó és már bizonyított gyakorlatok „arany szabályának” keresését! A Legjobb Gyakorlatok használata mások tapasztalatának kreatív alkalmazását jelenti a saját közösség fejlesztésekor.***

A települések mások tapasztalataiból úgy is tanulhatnak, hogy elemzik az alternatív megközelítések erősségeit és gyengeségeit. Mások pozitív tapasztalatainak használata során a vezetés megtanulhatja:

- ***a településfejlesztés tervezett és hatékony módszerét;***
- ***a helyi embereknek és szervezeteknek nyújtott szolgáltatások színvonalának fejlesztését;***
- ***modern módszerek bevezetését az adminisztrációjának menedzsmentjében;***
- ***a kockázat minimalizálását, amely az új megközelítésekkel való kísérletezéssel jár;***
- ***nagyobb fejlődést ösztönözni a közösségben.***

## **A Legjobb Gyakorlattá válás feltételei**

Mik a Legjobb Gyakorlat alapvető elemei? Mik a kritériumai a kiértékelés készítésének? Bármely értékelés készítésekor két fontos területet kell számba venni:

- a Legjobb Gyakorlat hatásai a meghatározott területen
- a Legjobb Gyakorlat értéke más önkormányzatokra.

A kiértékelésnek ugyanakkor figyelembe kell vennie a gyakorlat mögött húzódó megvalósítást és okozati összefüggéseket.

### **1. Sikeres**

Minden Legjobb Gyakorlat egyben egy „*sikersztori*” is. Pozitív hatással kell lennie az önkormányzaton belül vagy a helyi közösségben, mivel ez engedi meg azt, hogy teljesen elérje a céljait.

### **2. Átlátható**

A gyakorlatnak teljesen átláthatónak kell lennie. Ez azt jelenti, hogy a dokumentációnak és az adatoknak világosnak kell lenniük, a kontextus is egyértelmű, egyszerűen érthető; az alkalmazottak és a szolgáltatás felhasználói képesek bemutatni a gyakorlatot. Az átláthatóságot úgy lehet a legjobban beazonosítható tevékenységeken és döntéseken keresztül definiálni, hogy az átlátható Legjobb Gyakorlat az, amit precízen meghatározott lépésekre lehet lebontani, amelyek elvezetnek a meghatározott eredményekhez.

### **3. Adevkvát**

A gyakorlatnak választ kell adnia a kihívásokra és meg kell felelnie a körülményeknek. Például az a helyi útfelújítás, amely a közösség prominens személyeinek lakhelye környékén történik meg nem pedig ott, ahol a legjobban szükség lenne rá, nem példa a Legjobb Gyakorlatra. Az adekvátságot kizárólag a település stratégiai céljai mentén lehet mérni, ahogyan azokat a helyi fejlesztési stratégiában meghatározták.

### **4. Megismételhető**

A Legjobb Gyakorlatnak megismételhetőnek kell lennie más önkormányzatnál. A megismételhetőség lehetősége a következő faktorok mentén határozható meg:

- ***a természeti környezet, a társadalmi és gazdasági környezet,***

- *megfelelőség a helyi jogi szabályozásnak;*
- *erőforrások elérhetősége, a szükséges szintű szakértelem, valamint egyéb technikai és infrastruktúrális tényezők.*

**Példa:**

**Egyablakos ügyintézés – Namysłów Megyei Önkormányzat Hivatala, Lengyelország**

**Forrás:** [www.dobrepraktyki.pl](http://www.dobrepraktyki.pl)

*Namysłów megye projektje úgy szerette volna megújítani a hivatalát, hogy egy légtérbe kerüljön az összes olyan szolgáltatásuk, amely személyes ügyintézészt kíván, közel az épület bejáratához. Ugyanarra a területre kerültek csoportosítva a pénztár, az információs pont, számítógép Internet eléréssel, egy biztosítási társaság és egy állás-sarok, ahol piaci információkkal várják az ügyfeleket és segítenek nekik összeállítani az álláspályázatot és az önéletrajzot.*

*Ezek az intézkedések rövidítették az időt, amit az ügyfelek az irodában töltenek, és egyszerű hozzáférést nyújtanak a megfelelő intézmény szolgáltatásaihoz és kellemes időtöltést kínálnak, amíg várnak az állampolgárok a formalitások véglegzésére.*

*Az ehhez hasonló szemléletmód a polgárokkal való kommunikációhoz más településeken is megismételhető Lengyelországban.*

## **5. Fenntartható**

A legjobb gyakorlat nem lehet egy egyszeri esemény. Fenntarthatónak kell lennie. Például, még a leghatékonyabb egyszeri szemétyűjtés a járdákról sem tekinthető jó gyakorlatnak, azonban a szisztematikus háztartási hulladékgyűjtés megszervezése és a hulladék ártalmatlanítására szolgáló berendezés felépítése már azzá válhat.

Egy kontextusban már végrehajtott és bizonyított jó gyakorlatot először a helyi viszonyok szerint kell tesztelni. A leginkább megismételhető és a legértékesebb Legjobb Gyakorlat az, amely a tapasztalatok terjesztésének eszköze és fejlődést hoz egy másik önkormányzatban is.

### **Nehézségeken át a csillagokig**

Összességében megállapítható, hogy a legjobb gyakorlatok hatékonyabbá és sikeresebbé teszik az önkormányzati vezetést, így járulván hozzá a jobb helyi önkormányzathoz és erősebb közösségekhez. Egészen különleges helyet foglalnak el az önkormányzati gyakorlatok között mivel nem csupán a közösség céljait segítenek elérni, de olyan megoldásokkal is szolgálnak, amik más közösségeknek is hasznára válnak. A Legjobb Gyakorlatok egyediek és érdemes őket követni is, mivel ők a csillagok az önkormányzati menedzsment egén.

Az a gyakorlat, amely méltóvá válik a „legjobb gyakorlat” megnevezésre, általában több időt és erőfeszítést igényel az önkormányzat vezetésétől és alkalmazottjaitól. Gondos végrehajtással jár, az erősségek és gyengeségek elemzésével, hatásainak vizsgálatával és gyakori módosításokra kerülhet sor. A legjobb gyakorlat terjesztése azt jelenti, hogy mindezeket az erőfeszítéseket és szakértelmet megosztjuk, amely elvezetett a gyakorlat megszületéséig.

Minél több a bizonyíték a Legjobb Gyakorlat hatékonyságára különféle feltételek között, annál nagyobb az értéke az önkormányzatok egésze számára.

**A Legjobb Gyakorlat értéke a bizonyított hatásain nyugszik.**

Successful betűszó)	Transparent	Adequate	Replicable	Sustainable (STARS / csillagok
Sikeres	Átlátható	Adekvát	Megismételhető	Fenntartható

**A Legjobb Gyakorlat a csillagok (STARS) eléréséről szól.**

### 3.HOGYAN SZERVEZZÜK A LEGJOBB GYAKORLATOK PROGRAMJAIT

#### **A nemzeti program igénye**

Az igazán elsőosztályú önkormányzatok saját maguk keresik meg a legjobb gyakorlatokat maguknak mivel arra determináltak, hogy fejlesszék a településüket és a közösségnek nyújtott szolgáltatásaikat.

Azonban a legtöbb esetben nem ez történik. Hogyan értesül egy önkormányzat egy jó gyakorlatról? Csupán a tény, hogy egy önkormányzat csinált valamit, ami kitűnő eredményeket hozott nem fogja meggyőzni a legtöbb önkormányzatot arról, hogy keresnie kellene jobb megoldásokat. Csak egy rendszeres erőfeszítésekkel létrehozott tapasztalat-cserét célzó fórum hozhat valódi változásokat a helyi önkormányzatokban. Szükség van egy nemzeti programra.

#### **Kinek kell üzemeltetnie a legjobb gyakorlatok nemzeti programját?**

A Legjobb Gyakorlatok program legfontosabb elemei a következők:

- ♦ **a jó gyakorlatok beazonosítása egy szabályszerű eljárás szerint,**
- ♦ **valamennyinek a kiértékelése a STARS kritériumai szerint**
- ♦ **szabványosított módszer a gyakorlatok leírására**
- ♦ **széleskörű módszerek alkalmazásával a gyakorlatok terjesztése más önkormányzatoknak**
- ♦ **új program kiírása minden évben különböző témákkal.**

Mindez jó szervezést, szakértelmet, kommunikációt és némi kiadást igényel. Ez sajátosan egy önkormányzati szövetség szerepe, akinek a legitimitációja és szakmai hozzáértése ösztönzi a széleskörű részvételt.

#### **Az önkormányzati szövetség**

Az önkormányzati szövetségnek nem csupán amiatt kell mobilizálni az önkormányzatokat, hogy összegyűjthesse a dokumentumokat a megírt jó gyakorlatokról, hanem amiatt is, hogy azok hajlandóak legyenek alávetni magukat egy külső ellenőrzésnek.

Az önkormányzatok teljes bizalmat akarnak a kiválasztási eljárás objektivitásában, így tudniuk kell, hogy nincs sem politikai sem pénzügyi befolyás.

***A Legjobb Gyakorlatok program tökéletesen illeszkedik az önkormányzati szövetség kapacitásépítési szerepéhez.***

A programot úgy kell alakítani, hogy a különböző kulcsszereplőket összefogja (pl. egyetemek, önkormányzatokért felelős minisztérium, nemzeti és nemzetközi szervezetek) és arra ösztönözze valamennyi önkormányzatot, hogy a program terjesztésén keresztül tanuljanak a kiválasztott legjobb gyakorlatokból.

#### *Az önkormányzatokért felelős minisztérium*

Az önkormányzatokért felelős minisztérium kisebb vagy nagyobb szerepet is játszhat, attól függően, milyen a potenciális partnerség az önkormányzati szövetség és a minisztérium között a közös munkára vonatkozóan. A minisztérium bevonásával elérhető, hogy az önkormányzati eredményekről értesülhessen a kormányzat és ugyanakkor a minisztériumnak is lehet nemzeti érdeke a legjobb gyakorlatok témái között (pl. Észak-Nyugat Oroszországban a határon átnyúló együttműködésről szóló Legjobb Gyakorlatok programban a regionális és a tartományi kormányzat részéről nagyon pozitív hozzáállás volt érezhető.).

Mindazonáltal szükséges hangsúlyozni, hogy a minisztérium és a központi kormányzat szervei általában csak korlátozott mértékben támogatják a Legjobb Gyakorlatok programját és nem nagyon vesznek részt a gyakorlati menedzsmentjében. (pl. Horvátországban díjat ad a minisztérium a Legjobb Gyakorlatokat birtokló önkormányzatoknak, amely tartalmaz a jogszabályalkotás terén is egy Legjobb Gyakorlat Díjat.)

#### *Egyetemek, oktató és egyéb kutató intézmények*

Az egyetemi intézmények gyakran érdeklődnek a közigazgatási innovációk iránt. Amíg az önkormányzati szövetségek az önkormányzatok gyakorlati tudását használják fel a legjobb módon, addig az egyetemi intézmények igényt tarthatnak arra, hogy felhasználják a legjobb gyakorlatokat a közigazgatási és üzleti menedzsment modellekhez. Felhasználhatják az eredményeket például egy szélesebb kutatásban a jó menedzsment technikákról. Ez növelheti a Legjobb Gyakorlatok programjának a jó hírnevét.



### Nemzetközi szervezetek

Ezek a szervezetek speciális szerepet tölthetnek be. Lehet elérhető forrásuk a Legjobb Gyakorlatok programja egyes elemeinek támogatására, mint például a disszeminációs szakasz, azonban az ő bekapcsolódásuk a programba limitált időszakra vonatkozik általában, a projektjeikhez igazodva.

### Helyi civil szervezetek

A nem-kormányzati szervezetek gyakran vannak olyan helyzetben, hogy segíthetik a jó gyakorlatok disszeminációját. (pl. Moldovában a Fejlesztések és Társadalmi Kezdeményezések Intézete (IDIS) támogatta a Legjobb Gyakorlatok programjában a disszeminációt.)

### Más szervezetek

Néha más szervezetek támogatják a Legjobb Gyakorlatok programját. Például az „Átlátható Lengyelország” állampolgári kampánya, amelyet számos szervezettel közösen szerveztek, köztük az egyik legnagyobb napilap Lengyelországban, a Gazeta Wyborcza, a Helyi Demokráciát támogató Alapítvány (FSLD)<sup>3</sup>, valamint számos nemkormányzati szervezet<sup>4</sup>, mivel hiányoztak azok a tevékenységek, amelyek a helyi önkormányzati szinten célozták a korrupció csökkentését Lengyelországban. Mindez egy adatbázis létrejöttét eredményezte, amely számos jó példát tartalmaz a helyi önkormányzatok védelme érdekében a korrupció ellen.

---

<sup>3</sup> További információk találhatóak az Alapítvány honlapján: [www.frdl.org.pl](http://www.frdl.org.pl)

<sup>4</sup> A kampányt közösen megalkotó és vezető intézmények voltak: Gazeta Wyborcza (Lengyelország legnagyobb napilapja) és az Agora Alapítvány, Lengyel-Amerikai Szabadság Alapítvány, Batorí Alapítvány “Korrupció Ellen” Programja, Helyi Demokráciát Támogató Alapítvány, Állampolgári Képzési Központ és a Világbank lengyel részlege

## 4.A LEGJOBB GYAKORLATOK PROGRAMJÁNAK FŐ SZAKASZAI

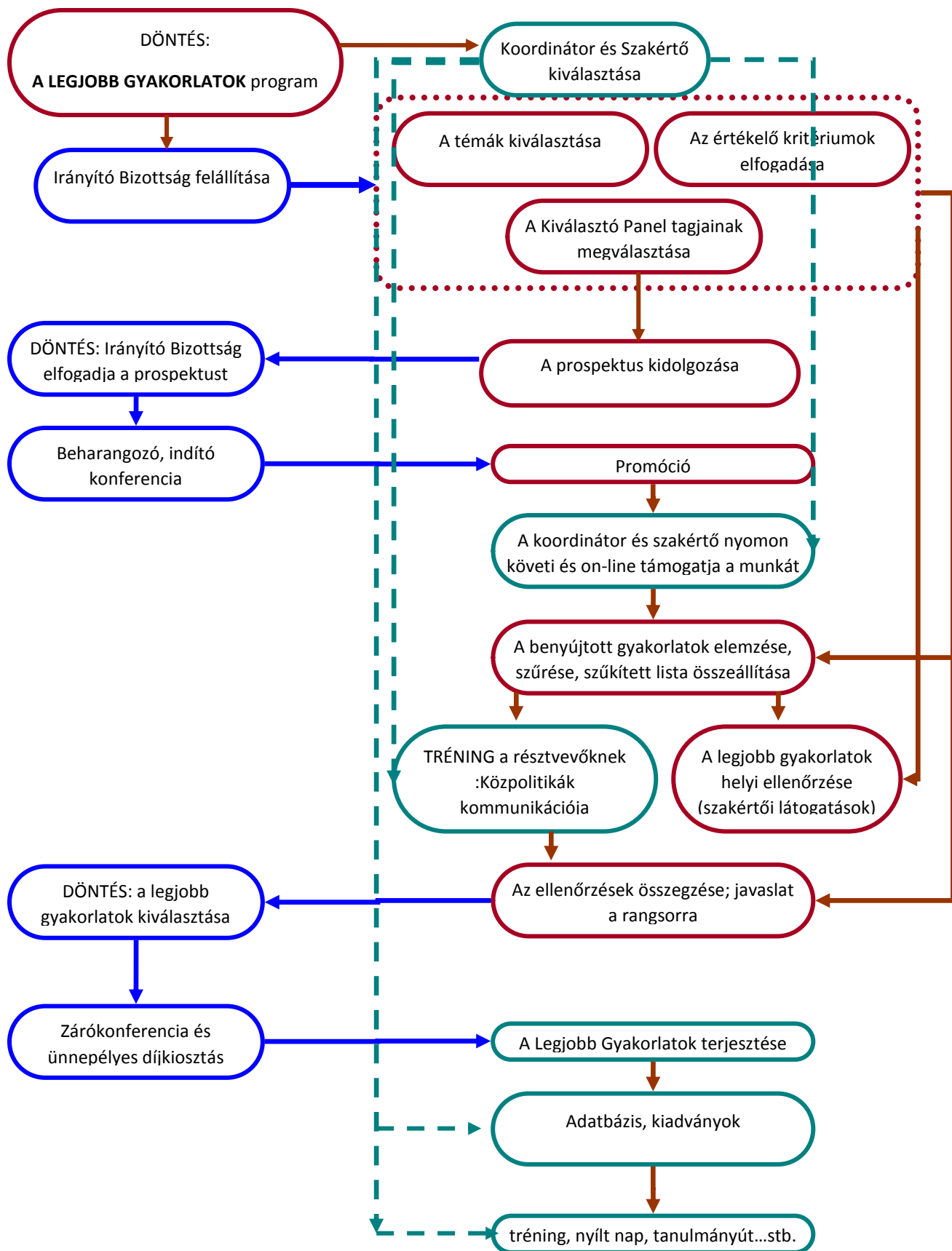
A Legjobb Gyakorlatok programja általános menedzsmentjének kell, hogy legyenek jogai ahhoz, hogy sikeressé válhasson a program. Számos feltétele van a hatékonyságának:

- *Az önkormányzatoknak és az önkormányzati szövetségnek bizalmat kell táplálni a program hatékonysága iránt.*
- *Megfelelő humán erőforrás és finanszírozás rendelkezésre állása a program menedzsmentjéhez; amely tartalmazza a Programismertető előkészítését, a legjobb gyakorlatok meghatározását és ellenőrzését, valamint adatbázis fenntartását és azok terjesztésének elősegítését.*
- *Az önkormányzati szövetségnek kapacitásra lesz szüksége a program fejlesztéséhez és fenntartásához hosszútávon.*
- *A központi kormányzat támogatása elengedhetetlen lesz mind a program státuszához, mind annak fenntarthatóságához.*
- *A fő kulcsszereplők közötti konszenzus a projekt iránt nagyobb támogatást biztosít.*

### **A kulcsszereplők Irányító Csoportja**

Az önkormányzati szövetségnek fel kell állítania egy speciálisan kijelölt **Kulcsszereplők Irányító Csoportját**. Ez fogja biztosítani, hogy:

- *Az önkormányzati szövetség azáltal nyer felhatalmazást, hogy az Irányító Csoportban számos fontos közösség képviselteti magát.*
- *Az effajta együttműködés segíti a kulcsszereplők tevékenységei közötti koordinációt.*
- *Az effajta együttműködés segíti a meglévő emberi, intézményi és pénzügyi források jobb felhasználását.*
- *A Legjobb Gyakorlatok programjának közös felügyelete segít felülemelkedni bármely konfliktuson vagy félreértésen, amelyek könnyen felmerülnek midőn különböző intézmények együttműködnek.*



## A LEGJOBB GYAKORLATOK PROGRAM IRÁNYÍTÓ BIZOTTSÁGA

### **MINTA A MŰKÖDÉSI FELTÉTELEKRE**

1. Az Irányító Csoport szerepe a Legjobb Gyakorlatok program tervezésének, menedzsmentjének és kiértékelésének felügyelete, amelynek célja a helyi önkormányzatok menedzsment és szolgáltatásnyújtási feladataival kapcsolatos Legjobb Gyakorlatoknak a megosztása valamennyi önkormányzattal. Körülbelül öt alkalommal ülésezik.
2. Az Irányító Csoport munkáját a projektmenedzser segíti (aki minden tanácskozással előrehaladási jelentést készít) az önkormányzati szövetség által nyújtott adminisztrációs támogatás keretében.
3. Az Irányító Csoport felelősségei lesznek:
  - Kinevezi a független Szakértői Zsűri tagjait.
  - Kiválasztja a Legjobb Gyakorlatok program témáit.
  - Elfogadja az Ismertetőt, amelyben meghatározzák a Legjobb Gyakorlatok program témáit, kritériumait, a pályázat és a kiválasztás eljárásrendjét, a Díj feltételeit, és a Legjobb Gyakorlatokat birtokló önkormányzatok képzési kötelezettségét.
  - Kiválasztja a Legjobb Gyakorlatokat a Szakértői Zsűri által javasolt listáról.
  - Magas szintű, rangos eseményt szervez a kiválasztott önkormányzatok részvételével, akik esélyesek a Legjobb Gyakorlatok címek elnyerésére.
  - Elfogadja a disszeminációs programot, amely olyan tevékenységeket ölel fel, mint például a belső tanulmányutak, speciális workshopok, konzultációk, cikkek és kiadványok esettanulmányai.

### **A témák kiválasztása**

A Legjobb Gyakorlatok program megfelelő számú és tartalmú témáinak kiválasztása fontos, mivel hatással van az önkormányzatok részéről várható érdeklődés mértékére és a projektmenedzser és a Szakértői Zsűri munkájának bonyolultságára. A témáknak vissza kell tükrözniük a jelenlegi helyi önkormányzati prioritásokat. A témák kiválasztásánál a következő tényezőket kell figyelembe venni:

- ***A témákat viszonylag széleskörűen kell meghatározni, mivel így a különböző gyakorlatokat is tekintetbe lehet venni. Például, ha azt a témát határozzuk meg, hogy „Átláthatóság a helyi önkormányzati gyakorlatokban”, akkor az önkormányzatok bemutathatják különböző típusú tevékenységeiket, mint a költségvetési információk nyilvánosságra hozatala, az átlátható toborzási eljárás bemutatása, vagy eikai kódex elfogadása. A szűkkörű definíció korlátozhatja az önkormányzatok érdeklődésének mértékét.***

- ***A témaválasztás egyben egy állásfoglalás is az értékekeről, amely komoly célt ad a Legjobb Gyakorlatok programjának. Sok önkormányzatot fog arra kényszeríteni, hogy átgondolja a saját gyakorlatait az adott területen, akármi is a kimenet. Emiatt ésszerű széleskörű konzultációt folytatni a témák kiválasztása előtt.***
- ***A témák számának arra kell korlátozódnia, ami nem teszi túl költségessé és bonyolulttá a programot is az ellenőrzési helyi látogatások számát.***

### **A Legjobb Gyakorlatok program kritériumainak kiválasztása**

Az önkormányzatok által benyújtott gyakorlatok kiértékelésére vonatkozó feltételeknek a STARS alapelvekre kell reflektálnia (Sikeres, Átlátható, Adekvát, Megismételhető, Fenntartható). A Szakértői Zsűri konzultálhat szükség esetén speciális szakértővel a feltételek relevanciája és átfogó jellegének biztosítására. Az irányító Csoport hozzáadhat kiegészítő feltételeket is, jóllehet, a túl sok feltétel növeli a bonyolultságát és csökkenti az érthetőségét a programnak.

A kritériumokat az Ismertetőben is publikálni kell. Ezek jelentik az alapját annak, ahogyan az önkormányzatok majd dokumentálják a gyakorlataikat a pályázati eljárás során.

### **A Legjobb Gyakorlatok programjának jellege**

A hatékony Legjobb Gyakorlatok program olyan, amely az önkormányzatok közötti versenyt használja a Legjobb Gyakorlatok Díjak elnyerésére az adott témákban. A díjazott gyakorlatok bemutatására egy rangos rendezvény keretében kerül sor, amely nagyon motiváló lehet, főleg az abban résztvevő alkalmazottak számára. Ezen a módon a teljesítményt nyilvánosan ünneplik meg.

<b><i>Minden önkormányzatnak lehetősége lesz tanulni mások tapasztalataiból.</i></b>
--

A díj gyakran tanulmányút a Legjobb Gyakorlatért felelős alkalmazottak számára, vagy szobrocscsa, vagy számítógép felszerelés. Ugyanakkor a Legjobb Gyakorlat címet elnyert önkormányzatok egy **speciális státuszt** is nyernek, amely magában foglalja más önkormányzatok elismerését.

### **A projektmenedzser kiválasztása**

A projektmenedzsernek alkalmasnak kell lennie a Legjobb Gyakorlatok program menedzselésére az önkormányzati szövetség és az Irányító Csoport megbízásából. Ez olyan személy kinevezését kívánja meg, akiben megvan a kellő szakértelem és a kulcsszereplők bizalmát is élvezzi. Fontos a magas szintű motiváció és jó szervezési készség megléte.

### **Az Ismertető előkészítése**

Az első feladatok egyike az Ismertető előkészítése. Ez szolgáltat információkat az önkormányzatoknak a programról, és a részvételre vonatkozó útmutatást ad. Általában az Ismertető egy kicsi könyv formájában, vonzó borítóval kerül nyomtatásra annyi példányban, amennyi önkormányzat van az országban.

Az Ismertetőt a projektmenedzsernek kell előkészítenie a Szakértői Zsűrivel együtt, az Irányító Csoport jóváhagyásával.

### **MINTA A PROJEKTMENEDZSER MUNKAKÖRI LEÍRÁSÁRA**

**A projektmenedzsernek az alábbi követelményeknek kell megfelelnie:**

#### **Képzettség:**

- **Egyetemi diploma jogi, társadalomtudományi vagy politikatudományi területen, tréninggel kiegészítve a közigazgatás vagy az önkormányzatiság területéről – erőteljesen kívánt;**
- **Minimum 2 év szakmai tapasztalat a releváns szakmai területen, különösen a következők valamelyikén: közigazgatás, helyi önkormányzatok, nemkormányzati szervezetek, és/vagy politikai ügyek;**
- **Nemzetközi vagy nemkormányzati szervezetnél szerzett tapasztalat, preferált egy technikai segítségnyújtási projekt az önkormányzati reformok területéről;**
- **Tréning tervezési és végrehajtási tapasztalat a közhivatalnokok számára nyújtott kapacitásépítési kezdeményezésekben;**
- **Az ország önkormányzati rendszerének tökéletes ismerete;**
- **Kiváló írásbeli és szóbeli képességek és tudás angol nyelven és az adott ország nyelvén;**

#### **Kompetenciák:**

- **Analitikus, menedzsment és kommunikációs képességek;**
- **A jelenlegi helyi politikai környezet, valamint az Európa Tancás alapelveinek és szabványainak alapos ismerete (Helyi Önkormányzatok Európai Kartája);**
- **Készségek a világos és tömör megfogalmazásokra és arra, hogy gyorsan dolgozzon nyomás alatt is**

- ***Felelősségvállalásra és szervezési feladatok ellátására való képesség; kezdeményező, alkalmazkodó, diszkrét;***
- ***Csapatmunkában való részvételre való képesség;***
- ***Számítógépes felhasználói ismeretek.***

**Kötelezettségek:**

- ***Az Ismertető előkészítésének felügyelete;***
- ***Kampányszervezés és vezetés a program támogatására;***
- ***Kezdő és záró konferencia szervezése;***
- ***Online és telefonos segítségnyújtás az önkormányzatoknak, midőn azok a pályázataikat készítik;***
- ***A Szakértői Zsűri munkájának megszervezése (a beérkezett pályázatok értékelése és a rövidlistás gyakorlatok helyszíni vizsgálatának megszervezése);***
- ***A Legjobb Gyakorlatok Díjat elnyert önkormányzatoknak tréning szervezése, segítségnyújtás számukra nyílt napok, tanulmányutak és konzultációk szervezésében;***
- ***A Legjobb Gyakorlatok esettanulmányainak előkészítése és publikálása.***

Az Ismertető elemei megtalálhatóak a mellékletben. A javasolt minta rugalmas és annak végső formája a helyi viszonyok függvénye.

**Programkezdő konferencia**

Az első nyilvános rendezvény a Legjobb Gyakorlatok programjában az indító konferencia. E konferencia lefolyása, az előadások színvonala, a meghívott vendégek befolyásossága meggyőzheti az önkormányzatokat a részvételről. Ezért a rendezvénynek figyelemre méltónak kell lennie. Minden erőfeszítésre sort kell keríteni annak érdekében, hogy felkeltsük az országos média figyelmét, és annyi önkormányzat jelenjen meg a rendezvényen, amennyi csak lehetséges.

A konferenciát a következőkre kell felhasználni:

- ***Megmutatni, hogy számos fontos kulcsszereplő támogatja a programot;***
- ***Bemutatni a jelentőségét az önkormányzati tapasztalatokból való tanulásnak, és bemutatni a tapasztalatcsere előnyeit;***
- ***Hazai és nemzetközi tapasztalatok bemutatása e téren;***
- ***Informálni a résztvevőket a program részleteiről, a részvétel feltételeiről, a várható díjakról, és a nyertes önkormányzatok későbbi kötelezettségeiről.***

### **A Legjobb Gyakorlatok kiválasztása a disszeminációra**

A Szakértői Zsűrinek kell kiválogatnia a legjobb gyakorlatokat a program elején elfogadott kritériumoknak megfelelően. Egy rövidlistát kell jészíteniük azokból a gyakorlatokból, amelyeket a legmagasabb színvonalúként értékelték. Nyilvánvalóan a listán szereplők számát az Irányító Csoport határozza meg. A Szakértői Zsűri valamennyi kiválasztott gyakorlat esetén helyszíni vizsgálatot folytat.

Fontos, hogy az Irányító Csoport és a Szakértői Zsűri valamennyi tevékenysége teljesen átlátható legyen a legjobb gyakorlatok kiválasztási eljárásában mind a rövidlistára kerülők, mind a véglegesen legjobbnak tartott gyakorlatok esetén. Valamennyi kiértékelés, tevékenység, döntés, vélemény és megfigyelés, amely a kiválasztási folyamatban született megfelelő módon dokumentálva kell, hogy legyen és a teljes anyagot elérhetővé kell tenni valamennyi érdekelt fél számára.

### **Az esettanulmány előkészítése**

A pályázati folyamat legfontosabb eleme az esettanulmány előkészítése – ami egy részletes elemzés a jó gyakorlat végrehajtásáról, amit érdemes terjeszteni. A legjobb gyakorlatok szabványosított formanyomtatvánnyal történő leírása – mivel azok felépítése tömör és szisztematikus – segíti a jó gyakorlatok gyűjtését adatbázis vagy kézikönyv formájában.

Egy jó gyakorlat esettanulmánya a következő három alvető elemet kell, hogy tartalmazza:

- ***A probléma feltárása, amely a gyakorlat bevezetése előtt létezett, válaszokkal arra a kérdésre, hogy mi volt a probléma, mit okozott és az hogyan hatott a közösségre?***
- ***A tevékenység leírása, amely a probléma megoldásához vezetett, válaszokkal a következő kérdésekre: Melyek voltak azok a változások as közösségben, amik a probléma megoldásához vezettek? Milyen sajátos lépések (döntések és tevékenységek) vezettek a probléma megoldásához?***
- ***Tanulságok a legfontosabb konklúziókra való utalással, amelyek a tevékenységekből származtak, válasszal a következő kérdésre: Mit lehetett volna jobban csonálni és hogyan?***



## PÉLDA: AZ ESETTANULMÁNY FELÉPÍTÉSE

### Cím

*Tartalmaznia kell a legjobb gyakorlat rövidített leírását*

### Szerzők

*Az esettanulmány szerzőinek neve (nem azoké, akik a legjobb gyakorlat felelősei)*

### Vezetői összefoglaló (< egy oldal)

*A gyakorlat összefoglalóját tartalmazza, valamint a probléma jellegének leírását, amit megoldottak és a fogantatosított megoldást. Tartalmaznia kell:*

- *A probléma ismertetése – a probléma legfontosabb aspektusainak leírása (vagy kihívások);*
- *A történelmi válasz – rövid információ arról, hogy korábban hogyan kezelték a problémát és az miért nem hozott megoldást;*
- *A projekt válasza – rövid leírás a jó gyakorlatról és a következőképpen született változások.*

### Közösségi adatok

*Alapvető információk a településről, ahol a jó gyakorlatot végrehajtották – neve, földrajzi elhelyezkedése, jellegzetességeinek leírása (pl. gazdálkodó település) stb.*

### Közösségi háttér

*A legfontosabb tényezőkről szóló információk, amelyek hatással vannak az önkormányzat munkájára. A leírásnak tükröznie kell:*

- *Belső tényezők – azon aspektusok leírása, amelyek hatással voltak a jó gyakorlat végrehajtására – emberi erőforrás, pénzügyi források, technikai kapacitás... stb.*
- *Külső feltételek – a gazdasági, társadalmi és politikai helyzet leírása és azon tényezőké, amelyek hatással voltak az önkormányzat munkájára (pl. elhelyezkedésesajátossága volt, hogy közel volt egy fontos szállítási útvonalhoz avy részvétel egy nagy nemzetközi projektben) amelyek hatással lehettek a jó gyakorlat fejlődésére.*

### Tevékenységek, amelyek a probléma megoldásához vezettek

*A végrehajtott gyakorlat részletes leírása, beleértve:*

- *A végrehajtott tevékenységek leírása az időbeli ütemezéssel együtt;*
- *A szükséges döntések, határozatok, rendeletek és eljárások bemutatása;*
- *Az emberek, szervezetek és intézmények bevonására vonatkozó információk;*
- *Információk a jó gyakorlat végrehajtásához szükséges felhasznált erőforrásokról (emberi, pénzügyi és anyagi);*
- *A gyakorlat megvalósítása közben felmerült problémák leírása és az alkalmazott ellenszerek ismertetése;*

- **Információk azokról a partnerekről, akikkel együttműködve tervezték vagy megvalósították a jó gyakorlatot;**
- **Bármely egyéb információ a jó gyakorlat végrehajtásáról.**

#### **Elért célok**

**A jó gyakorlat hatásainak részletes, dokumentált bemutatása (adatokkal, példákkal együtt).**

#### **Tanulságok és konklúziók**

**Az esettanulmánynak ebben a részében útmutatást kell szolgáltatni azok számára, akik szeretnék megvalósítani a jó gyakorlatot a saját településükön. Tartalmaznia kell:**

- **A fő pontok bemutatását, amelyek a sikerhez vezetnek, belefoglalva a közösség egyedi tényezőit is;**
- **A jó gyakorlat fenntarthatóságával kapcsolatos információk;**
- **Bármely, jövőben végrehajtásra kerülő tevékenység bemutatása.**

#### **Kapcsolattartók nevei, telefonszámai és e-mail címei**

**Ennek a résznek azon személyek elérhetőségeit kell tartalmaznia, akik a jó gyakorlat végrehajtásában szerepet játszottak, a célból, hogy az érdeklődők felvehessék velük a kapcsolatot, ha nem volna teljesen világos valami.**

Az esettanulmány végső formája természetesen az Irányító Csoport egyetértésének kérdése. Nincsen legjobb, univerzális modell. Mindazonáltal a formának lehetővé kell tennie, hogy koherens és könnyen kereshető adatbázis állhasson össze, vagy egységes és felhasználóbarát dokumentum mutassa be a legjobb gyakorlatokat.

Az esettanulmány összeállításánál fontos a szolgáltatott információk dokumentálása annak érdekében, hogy megfeleljen az átláthatóság kritériumának – elvégre mind a Szakértői Zsűrinek fontos lesz a rövidlistáról való döntéséhez, mind pedig azoknak, akik potenciálisan le szeretnék másolni a megoldásunkat.

#### **Adatbázisok**

A Legjobb Gyakorlatok programjának egyik eredménye kell hogy legyen a jó gyakorlatok adatbázisának összeállítása, amelyből más önkormányzatok inspirációt nyerhetnek. Ez történhet egy Internetes platform formájában vagy egy Legjobb Gyakorlatok különkiadványban.

Ahhoz, hogy egy ilyen adatbázis használhatóvá váljon, specifikus szabványokat kell elfogadni a gyakorlatok esettanulmány formájában való ismertetéséhez. Az adatbázisnak világos szerkezettel kell rendelkeznie, keresési lehetőséggel a kategóriákba rendezett gyakorlatok között. A kategóriákat menedzsment vagy politikai területek szerint lehet összeállítani (pl. pénzügyi menedzsment, területi tervezés, állampolgári részvétel, stratégiai fejlesztés, emberi erőforrás gazdálkodás, határon átnyúló együttműködés, átláthatóság, a társadalmi kirekesztés elleni küzdelem...stb.)

Az Internet használatával kapcsolatos bonyodalmakra is gondolni kell, mint amilyen a rossz minőségű kapcsolat, lassú Internet, vagy korlátozás a fájlok méretére nézve. Emiatt az internetes adatbázisnak a következő szintekre kell tagozódnia a bemutatott információk szerint – (i) a jó gyakorlat címe (ii) vezetői összefoglaló (iii) részletes leírás, (iv) dokumentáció. Ilyen módon a keresőnek nem kell letöltenie az egész gyakorlatot ahhoz, hogy a címét megtudhassa!

A jó gyakorlatok terjesztésében a média széles eszköztára áll rendelkezésre, köztük az önkormányzati időszakos kiadványok és hírlevelek. A díjátadó ünnepségről szóló televíziós közvetítés jó kezdetnek számít.

Az adatbázisok – mind az internetes, mind a kiadványok – a disszemináció passzív formáját képviselik. Ezek leginkább azok számára jelentenek értéket, akik már motiváltak a teljesítményük fejlesztésére és azok tartalmának használatára. Eme eszköztár második része – „A Legjobb Gyakorlatok tréninggé alakítása” – egy sor egyéb, sokkal aktívabb formáját tartalmazza a disszeminációnak.

Példa: internetes adatbázis a legjobb gyakorlatokból Lengyelországban [www.dobrepraktyki.pl](http://www.dobrepraktyki.pl)

## 2.RÉSZ

### A LEGJOBB GYAKORLAT KÉPZÉSI PROGRAMMÁ ALAKÍTÁSA

#### **A Legjobb Gyakorlat megosztása**

Az önkormányzatok módszere, amellyel legjobb gyakorlatot hoznak létre, ösztönzőleg hathat másokra is. A Legjobb Gyakorlat ötlettel és elkötelezettséggel renfelkező emberekkel indul. Ha Önnek van ötlete és elkötelezettsége, már kezdhetjük is. Készen áll arra, hogy megossza tapasztalatait?

***Nincs olyan, hogy „Legjobb Gyakorlat”. A Legjobb Gyakorlat mindig egy sajátos kontextushoz kötődik, és minden kontextus más. A különböző emberi erőforrás különböző hozzáállással és szakértelemmel rendelkezik a problémamegoldáshoz. Az a Legjobb Gyakorlat, amikor megvan a megoldás a kihívásra; és azokhoz a speciális körülményekhez tényleg egy jó gyakorlat. A Legjobb Gyakorlat lehet kicsi és innovatív; lehet nagy és teljeskörű. Akármilyen is a Legjobb Gyakorlat jellege, az sajátos alapelveket követ és sajátos technikákat használ. Azért lehet tanulni belőlük, mert az önkormányzatok nagyon sok hasonló kihívással szembesülnek.***

Amennyiben Ön elégedett a saját Legjobb Gyakorlatával, Önnek lehetősége – vagy éppen kötelessége – megosztani azt másokkal. Azonban először értékelnie kell azt, hogy valóban Legjobb Gyakorlatként használható-e. Négy kritériuma van:

- 1. A Legjobb Gyakorlat hatékony: megoldást hoz egy megfelelő kihívásra.**
- 2. Átlátható, így mások megértik, hogy milyen módon lehet azt elérni.**
- 3. Fenntartható, tehát nem egy elszigetelt jelenség.**
- 4. Megismételhető oly módon, hogy mások levonhatják belőle a saját tnaulságukat.**

A helyi szintű tapasztalatok megosztásán alapuló tanulás előnyei:

- Segítségükkel a helyi emberek hozzájárulhatnak egy országos gyakorlattá váláshoz.
- Sikeres programot épít fel és a helyi szint hatást gyakorol az országosra.
- Segíti a helyi input beépítését a kormányzati politikába.
- Emeli az önkormányzat fényét.
- Az önkormányzati teljesítményeket tudatosítja a politikák alakítóiban.
- Fórumot ad a visszajelzéseknek a jobb gyakorlatokról.

← Információk megosztása Magatartás formálása →		
Kiadványok	Rendezvények/Tevékenységek	Egy az egyhez/egyéni tanulás
<ul style="list-style-type: none"><li>- információs csomag</li><li>- statikus honlap</li><li>- cikkek</li><li>- videók</li><li>- hírlevelek</li><li>- CD</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- workshopok</li><li>- szemináriumok</li><li>- konferenciák</li><li>- cserék a tanulás céljával</li><li>- eszköztár</li><li>- helyszíni és tanulmányi látogatások</li><li>- kiállítások</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- mentorálás</li><li>- kiküldetés</li><li>- nyomon követés (shadowing)</li><li>- hálózatok</li><li>- testvérkapcsolatok</li><li>- benchmark csoportok</li><li>- regionális tevékenységek</li></ul>

Nincsen igazán helyes vagy helytelen útja a tapasztalati tanulásnak. Azonban az fontos, hogy az önkormányzat proaktív legyen, és úgy alakítsa a disszeminációs tevékenységét, hogy az közelítsen más önkormányzatok igényeihez. De szükség van egy fókuszpontra az önkormányzaton belül – a Legjobb Gyakorlat koordinátorra – aki általános felelősséget vállal a disszeminációért.

A tanulási programnak ugyanakkor rugalmasnak is kell lennie ahhoz, hogy más önkormányzatok könnyedén tanácsokhoz vagy egyéb módozatú segítséghez jussanak. Az ötletek bemutatásának és az információk terjesztésének számos módja van. Ezek az egyéni igényre nyújtott információ megosztásától kezdve széleskörű nyílt napokig és konferenciáig terjedhet. Mindegyiknek megvan a maga előnye.

***Levél az önkormányzati szövetségtől a polgármesternek, választott képviselőknek és önkormányzati alkalmazottaknak a Legjobb Gyakorlat elismerés elnyeréséről***

***Kedves Kolléga,***

***Gratulálunk a Legjobb Gyakorlat Díj elnyeréséhez. Ez a díj annak elismerése, hogy Önök elkötelezettek a kiválóság elérése iránt és a legjobbat nyújtják a közösségük szolgálatára.***

***Az Önök településének büszkének kell lennie e díj elnyerésével járó elismerésre, és arra kell, hogy ösztönözzön, hogy mind Önök mind a település egésze ezentúl is a fejlődés útját keresse és a kiválóság igazi központjává váljon településük.***

***Ez az elismerés ugyanakkor egy igazi lehetőséget is kínál Önöknek és a településüknek, hogy az önkormányzatokat pozitívan támogassák és növeljék a bizalmat azokkal szemben, akik részesei voltak az elvégzett innovatív munkának.***

***A Legjobb Gyakorlatot fenntartó önkormányzatként Önök felelősséget vállalnak a jó gyakorlatuk fejlesztésére és megosztására és lehetőséget biztosítanak más önkormányzatoknak arra, hogy megtapasztalják az Önök jó gyakorlatát és tanulhassanak a példából.***

***Az első tennivaló a a „Legjobb Gyakorlat koordinátor” kinevezése, aki együttműködik az önkormányzat vezetésével, valamint egy Legjobb Gyakorlat csapattal, akik a legjobb gyakorlatból tréninget fejlesztenek ki. Ők lesznek az elsőszámú kapcsolattartók. Ők kezelik az összes beérkező kérelmet a Legjobb Gyakorlattal kapcsolatban és kapcsolatot alakítanak ki az önkormányzati szövetséggel és egyéb releváns szervezettel.***

***A koordinátor általános felelőssége annak garantálása, hogy az önkormányzat előtérbe helyezze a legjobb gyakorlatot és gyakori, gyakorlati lehetőséget biztosítson másoknak a tanulásra.***

## A Legjobb Gyakorlat koordinátor kötelezettségei

- *A tanulási tevékenységek teljes programjának kifejlesztése és menedzselése.*
- *Nyílt napok szervezése és a küldöttek ellátása információval és tananyaggal.*
- *Tanulási cserenapok szervezése, a workshopok és anyagainak megfelelő előkészítése.*
- *A helyi marketing és promóció biztosítása.*
- *Negyedévi jelentések készítése a tanulási programokról és azok hatásainak nyomon követéséről.*
- *Hálózat kialakítása azokból a kollégákból és szervezetekből, akik erős érdeklődést mutatnak a tanulás iránt.*
- *Az önkormányzat, azok alkalmazottjainak és a település egészének a népszerűsítése.*
- *Maximalizálja és becsatornázza a rendelkezésre álló valamennyi erőforrást – emberi, pénzügyi forrásokat, az anyagokat és az időt.*

### 3.ESEMÉNYEK ÉS TEVÉKENYSÉGEK

Események és tanulási tevékenységek megrendezése tán a leginkább interaktív módja a disszeminációnak és az információk megosztásának. Ez a módszer ugyanakkor aprólékos tervezést és szervezést igényel megfelelő pénzügyi támogatással együtt.

Ezek az eszközök ideálisak arra, hogy sok embert hozzanak össze vita, ötletek megosztása és hálózatok létrehozása céljából. Számos fajtája létezik az effajta eseményeknek, többek között Legjobb Gyakorlat Nyílt Napok, workshopok, tanulási csereprogramok és szervezeti tanulmányutak.

#### a) Nyílt Nap a Legjobb Gyakorlatról

Ajánlatos a tanulási programunkat egy indító Nyílt Nappal kezdeni. Ez a rendezvény lehetővé teszi az önkormányzatunk számára, hogy megosszuk tapasztalatainkat a vendégekkel, akik egy általános érdeklődéssel érkeznek hozzánk a Legjobb Gyakorlattal kapcsolatosan és terjesszük azokat a kulcsfontosságú üzeneteket, amelyeket a leginkább közölni szeretnénk. A Nyílt Nap arra is lehetőséget nyújt, hogy nyilvánosságra hozzuk az önkormányzat tervét a disszeminációs ütemezésről és visszajelzést kapjunk más önkormányzatok képviselőitől arról, hogy mit szeretnének tanulni tőlünk.

A Nyílt Nap sok tekintetben egy „piactérhez” hasonlít, és az ott létrejött kapcsolatok és hálózatosodás lehetővé teszi aztán a közelebbi munkát.

#### A Nyílt Napok előnyei

- **A Legjobb Gyakorlatot birtkoló önkormányzat pozitív népszerűsítése.**
- **A résztvevők közötti interakciók.**
- **Hálózatosodás.**
- **A fő üzenetek bemutatása.**
- **Az alkalmazottak és az egész szervezet bevonása.**
- **A város pozitív népszerűsítése és bemutatkozása.**
- **Lehetőség a résztvevők speciális információkkal való ellátására.**

A Nyílt Nap a legnagyobb esemény a disszeminációs naptárban és a hatását teljesen meg kell érteni és felismerni. Fontos, hogy a nap minden aspektusa megfelelő figyelmet kapjon a tervezés folyamán. Képzett alkalmazottakra van szükség. A vezetésnek láthatónak kell lennie. Az anyagokat elő kell készíteni és megegyezni a módszerben. Amennyiben minden eshetőséget figyelembe veszünk, nincs ok, ami miatt a nap ne zajos sikerrel érjen véget.

#### **Kulcsfontosságú sikertényezők**

- **Költségvetés és pénzügyi menedzsment-** tervezzük meg a megegyezés szerint a költségvetést és tartjuk magunkat a számokhoz; valamennyi költség lebontása részletekre egy bkitűnős egység és hasznosnak fog bizonyulni a gyakorlat kiértékelésekor.
- **Tervezés és előkészítés** – érdemes egy részletes, heti naptárat készíteni, amely elvezet egészen a rendezvényig; ezzel biztosítva, hogy minden előadóról, segítőről gondoskodtunk. Próbáljunk meg vészhelyzetre felkészülve előzetes intézkedéseket tenni.
- **Résztvevői információs csomag** – fontos, hogy a résztvevő látogatókat ellássuk minden információval és esetleg promóciós ajándék is kerülhet a csomagba.

- Program – biztosnak kell lennünk abban, hogy elegendő időt kínálunk a vitára, kiscsoportos megbeszélésekre és lehetőség van egyénileg is beszélgetni.
- Helyszín: gondoskodjunk arról, hogy a várható létszámra rendeljünk cateringet, és a helyszín legyen megfelelő a technikai felszereltség szempontjából is – pl. telefon, fax, e-mail, workshop terem, a prezentációk tartásához szükséges eszközökkel.
- A helyszín berendezése – döntsük el, hogyan kerüljön berendezésre a terem, a kerek asztal hasznos az emberek ösztönzéséhez arra, hogy beszéljenek, és interakcióba lépjenek egymással.
- Az esemény időtartama – szükség lesz vajon szállásra a meghívott előadók számára vagy a résztvevőknek? Ellenőrizzük a közeli hoteleket, ha netán szükség lesz rájuk.
- Időzítés – tegyük lehetővé az embereknek, hogy legyen idejük bőven megérkezni és távozni; ez fontos a nap programjának tervezésekor mivel a résztvevők tudatosan tervezik az idejüket és lehet, hogy korán kell távozniuk.
- Marketing – adjunk magunknak elég időt az esemény előtt a marketingre; valamennyi marketing eszközt be kell vetnünk ahhoz, hogy az üzenetünket népszerűsítsük – helyi rádió, kiadványok (újságok, közösségi magazin) szórólapok, e-mailek és honlapok; a programot pedig az első marketing tevékenységre végelezni kell, hiszen ez fog gyorsan elegendő érdeklődést kiváltani.
- Erőforrások elérhetősége – ez magában foglalja az alkalmazottakat, csapattagokat, felszereléseket; a fotósoknak meg kell örökítenie mindent a jövőbeni írásokhoz és el kell helyezni a képeket az önkormányzat honlapjára.

### **Kiértékelés**

A Nyílt Napunk kiértékelése fontos. Elő kell készíteni egy elégedettségi kérdőívet és a résztvevők információs csomagjában kell elhelyezni előzőleg.

A kiértékelési kérdőív hatékony módja az információk gyűjtésének, arról, hogyan fogadták a rendezvényt a résztvevők, jó módszer lehet az adatgyűjtésre a jövőbeni marketing tevékenységhez vagy annak kielégéséhez, hogy melyik aspektus volt a leginkább hatékony.

Időt kell adni a résztvevőknek a kérdőív kitöltésére. A Legjobb Gyakorlat koordinátorának ki kell jelölnie egy személyt a csapatból, aki a kijáratnál összegyűjti a kitöltött kérdőíveket a résztvevőktől, mielőtt azok távoznak. A rendezvényt előkészítő alkalmazottaknak fontos látni a visszajelzést, mert ha jól sikerült a rendezvény, a csapattagokat jól lehet motiválni a dicsérérettel; és ha javítási javaslatokat kapnak a kérdőíven keresztül, tudnak tanulni belőle az alkalmazottak.

### **Minta az elégedettségi kérdőívhez**



(a résztvevők töltik ki a tanulási rendezvényről visszajelzés céljából)

Köszönjük, hogy időt áldozott és részt vett a Nyílt Napunkon. Kérjük, töltsse ki a kérdőívünket, hogy megtudhassuk a véleményét az általunk nyújtott szolgáltatásról. Kérjük, legyen őszinte és minél részletesebb, hogy a jövőben a disszeminációs tevékenységünk a lehető legmagasabb színvonalat érhesse el.

Kérjük, hogy a bejáratnál adja le a kitöltött kérdőívet a rendezvény végén.

Név: .....

Önkormányzat:.....

e-mail:.....

Mennyire elégedett Ön összeségében a rendezvényünkkel? (kérjük, karikázza be)

Nagyon elégedetlen	Kicsit elégedetlen	Inkább elégedett	Meglehetősen elégedett	Nagyon elégedett
1	2	3	4	5

## A program

### 1. Mennyire találta hasznosnak a következő részeit a rendezvénynek?

**Kérjük, karikázza be.**

- |                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Üdvözlőbeszéd és bevezetés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Vendég előadó /1           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Vendégelőadó /2            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Csoportos vita /1          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Csoportos vita/2           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

f) Plenáris előadás	1	2	3	4	5
g) Záróbeszéd&köszönet	1	2	3	4	5

### A helyszín:

2. Mennyire találta kielégítőnek a helyszínt?	1	2	3	4	5
3. Mennyire volt elégedett a cateringgel?	1	2	3	4	5

### Általános észrevételek:

4. Mit talált a leghasznosabbnak a rendezvényen?
5. Mit lehetett volna rajta javítani és hogyan?
6. Mennyire voltak hasznosak a rendezvényen elhangzott információk?
7. Van valamely speciális téma, amelyről több információt szeretne?
8. Milyen másfajta tanulási módozatot szeretne?
9. Szeretne Ön egyéni konzultáción vagy látogatáson részt venni?
10. Kérem, jelezze, honnan hallott a rendezvényről - pl. hirdetés, cikk (írja le kérjük, melyik cikk volt az), honlap, előszó vagy levelezőlap?
11. Általános megjegyzések és javaslatok.

**Köszönjük, hogy kitöltötte az elégedettségi kérdőívünket és  
reméljük, hogy élvezte a napot. Biztonságos utazást  
kívánunk haza!**

## Sajtóközlemény a helyi újságban

(Leicester Városi Tanács, UK – Legjobb Gyakorlatok programja)

4524 – Beacon Nyílt Nap – Lakhatási politika megújítása – PR – helyi média

### A lakhatási politika csapata követi Leicester vezetését

Leicester Városi Tanácsa elindította az új Beacon Tanulási Programját egy speciális Nyílt Nap szervezésével a Tigers Rugby sportközpontban a Welford úton a múlt hónapban, amikor is több, mint 40 résztvevő érkezett az ország minden tájáról.

Az esemény - amelyre azért került sor, hogy segítsen más önkormányzatoknak követni Leicester vezetését a lakhatás megújításában – lehetőséget adott a résztvevőknek hogy tanuljanak az innovatív megújítási projektekből a lakhatás terén, amely programmal Leicester elnyerte a Legjobb Gyakorlat díjat (Beacon Council status).

Az önkormányzatok képviselői, a rendőrség, az egészségügyi szolgáltatók, és más kulcsfontosságú döntéshozók, akik a lakhatási politikában érintettek élvezték az egésznapos programot, amely prezentációkat, vendéglőadásokat, interaktív workshopokat és vitákat tartalmazott olyan módon, hogy hasonló kezdeményezések végrehajtását segítse az ország más területein.

„Az esemény nagy sikerét bizonyítják a dicséretes és pozitív visszajelzések a résztvevőktől mind a tartalomra mind pedig a nap teljes programjára nézve”, magyarázta Irfhan Mururajani Leicester város Legjobb Gyakorlatok programjának koordinátora a lakhatási politika megújításának terén. „Jó helyzetben vagyunk ahhoz, hogy folytassuk a Legjobb Gyakorlatok tanulási programjának jól felépített és részletes tevékenységeit.”

Irfhan elmondta, hogy a Nyílt Nap központi témája a közösségi kohézió volt a lakhatás megújítási tervezésnél, hogyan tud a magánszféra segíteni a lakhatás megújítási programokban, valamint annak szükségessége, hogy felismerjék és legyőzzék az akadályokat, amelyek hatnak a kiszolgáltatott helyzetben levő bérlőkre, tulajdonosokra a megfelelő lakhatás megtalálásában.

Amennyiben többet szeretne megtudni a Beacon Tanulási program soronkövetkező eseményeiről, hívja Irfhan Mururajanit a (0116) 299 5384 számon, a program koordinátorát vagy keresse fel honlapunkat: [www.housing.leicester.gov.uk/beacon](http://www.housing.leicester.gov.uk/beacon) további információkért.

## b) Workshopok

A workshopok sokkal inkább fókuszált és interaktív módját nyújtja az információk megosztásának és a tanulásnak. A segítők és a résztvevők nyíltan tudnak megbeszélést és párbeszédet folytatni egymással.

A workshopok felépítése megengedi, hogy bizonyos témákat, módszereket és kulcsfontosságú üzeneteket mutassunk be és később beszéljünk meg, és kitűnő lehetőség arra is, hogy bevonjuk az önkormányzaton belül a Legjobb Gyakorlat szakértőit.

A workshopok természetüknél fogva kevesebb embert hoznak össze kisebb csoportokba, mint a nyílt napok. A workshopok nem több, mint 8-12 résztvevőből állnak. A workshop ideje egy nap például akkor, ha egy legjobb gyakorlat valamely szolgáltatás specifikus szabványáról szól. Vagy lehet egy óra is, ha szűkebb a fókusza a workshopnak.

### **A workshopok előnyei**

A workshopok előnyei, hogy bizonyos, meghatározott szolgáltatásért felelős alkalmazottak számára lehetővé teszi a hálózatosodást és azt, hogy szolgáltatási területük ügyeit megvitassák. Értékes lehetőség, amely méreténél fogva lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy részletes kérdéseket tegyenek fel, tanuljanak a kollégáiktól és megegyezzenek a továbblépésről. Továbbá, arra bátorítja a résztvevőket, hogy kezdeményezővé váljanak és bizalmat ad nekik ötleteik kifejtésére.

## c) Tanulási csereprogramok

A tanulási csereprogramok kiválóak a testreszabott tanulásban. A módszer abból áll, hogy a Legjobb Gyakorlat önkormányzatának felelőse vagy csapata ellátogat ahhoz, akinek külön igénye van a szolgáltatásból való tanulásra.

A csereprogram lehet egy vagy többnapos, vagy periódikus is (hetente, havonta). A Legjobb Gyakorlatot birtokló önkormányzat munkatársai első kézből tapasztalhatják meg a másik önkormányzat kihívásait és ügyeit és megvitathatják, hogy az ő tapasztalataik miként segíthetnek a helyzeten.

A csere formája lehetővé teszi a közeli munkát; erős szakmai kapcsolatok kovácsolódhatnak ebből a jövőbeni munkához vagy tanuláshoz. A módszer azt is magában foglalja, hogy a Legjobb Gyakorlat munkatársai is tanuljanak ebből.

A másik előnye a tanulási csereprogramnak, hogy mentoringhoz vagy személyes tapasztalatcseréhez vezet, amik tán a leghatékonyabb tanulási metódusok.

## d) Tanulmányutak

A tanulmányút egy sokkal személyesebb és átfogóbb módja a más önkormányzattól való tanulásnak és közös munkának. Költséghatékonyak is. Egnapos programot tartalmaz, amelynek keretében az önkormányzat meglátogatja a Legjobb Gyakorlatot birtokló önkormányzatot, hogy első kézből tapasztalja meg, hogyan sikerült a magas színvonalú szolgáltatást elérni.

Kis csoportokat hívnak meg, hogy azok találkozassanak a Legjobb Gyakorlat önkormányzat szolgáltatásért felelős részlegével, beleértve a menedzsereket, ügyfélszolgálati munkatársakat, és a szolgáltatás felhasználóit is. A tanulmányút során koncentrált idő alatt lehet megismerni a kihívást, amire a Legjobb Gyakorlat válasz volt, megérteni a befolyásoló tényezőket és működés közben látni a szolgáltatást.

Hasznos előre megegyezni a két önkormányzat közötti program részleteiben előre. Információs csomagot is össze lehet állítani. A Legjobb Gyakorlat önkormányzata biztosítja, hogy a szakértő munkatársakata is bevonják már a napirendek tervezésébe és végig részt tudjanak venni a találkozón és mélyreható beszélgetéseket folytathassanak a látogatókkal.

#### 4.KIADVÁNYOK

A Legjobb Gyakorlatok disszeminációjának másik útja a a kiadványok, mind kinyomtatva mind elektronikus formában. Ez egy egyirányú folyamat és az információk megosztásának statikus módja.

Ez a fajta útmutatás nem személyes, ám előnye, hogy az önkormányzatok bármikor és bármennyiszer belenézhetnek.

A siker egyik fontos tényezője, hogy az előkészületeket szakértőknek kell megtenniük és készen kell állniuk bármikor további információk céljából. Ez a fajta disszemináció jó tervezést, szervezést és pénzügyi forrásokat igényel.

A kiadványok lehetnek honlapok, információs csomagok, esettanulmányok és CD-k is.

##### a)Honlapok

A szolgáltatásunkról hatékonyan online tudunk megosztani információkat az érdeklődő önkormányzatok számára. A Legjobb Gyakorlatot birtokló önkormányzatnak erőforrásokat kell áldoznia a gyakorlatát bemutató honlapra, akár önálló lapot hoz létre, akár beintegrálja a meglévőbe.

##### **A honlapok előnyei**

Számos előnye van egy Legjobb Gyakorlat portál kifejlesztésének:

- 24 órás elérhetőség az információkhoz
- egyszerű fenntartani
- a kulcsfontosságú üzenetek promóciója
- multimédiás tapasztalatok – képek, videók, audió
- elérhetőek a kapcsolattartáshoz szükséges információk.

**Amennyiben korlátozottak a források ésszerű megkeresni az önkormányzati szövetséget vagy más Legjobb Gyakorlatot birtokló önkormányzatot a közös projekt létrehozásának lehetősége érdekében.**

##### b)Információs Csomagok

Az információs csomagokat azonnali válaszként kell használni bármely információkérésre. Előre el kell készíteni őket és valamennyi fontos adatot tartalmaznia kell az önkormányzatról és a Legjobb Gyakorlatról. Továbbá ki kell osztani őket a Nyílt Napokhoz hasonló rendezvényeken.

Az információs csomagok többnyire minden részletre kiterjednek arról, hogyan lett legjobb gyakorlattá a szolgáltatás, milyen innovatív megoldásokat alkalmaztak a kihívások leküzdésében és minden olyan dokumentumot, amit előzőleg elkészítettek már. Tartalmaznia kell a Legjobb Gyakorlat koordinátor, releváns szakértők elérhetőségét a szolgáltatásért felelős részlegen belül.

Az információs csomag egyben a település népszerűsítésére is alkalmazható. Növeli a terület ismertségét és látogatókat vonz a régióba. Azokat az információs anyagokat is használhatjuk, amit a turisztikai irodában osztogatnak.

Az információs csomag előnyei között említhetjük:

- ***Az információk terjesztésének élénk módja.***
- ***Népszerűsíti a települést, az önkormányzatot, annak alkalmazottjait és eredményeit.***
- ***Népszerűsíti a helyi régiót, kultúrát, környezetet, mint turisztikai desztinációt.***
- ***Átfogó információkat tartalmaz a Legjobb Gyakorlat szolgáltatásról.***
- ***A szolgáltatásért felelős alkalmazottak bevonása az információk előkészítésébe.***
- ***Az ismertető, szórólapok és plakátok elektronikus változatát fel lehet tölteni a honlapra.***

A mélyreható és informatív információs csomagok előállítását megfelelő finanszírozással kell támogatni. A jó információs csomagok hatása különösen pozitív és segít hozzájárulni az önkormányzat, mint színvonalas szolgáltatásnyújtó pozicionálásához. Az effajta kommunikáció növeli az önkormányzat jó hírét.

### c)Esettanulmány

Az esettanulmány összefoglalót tartalmaz az önkormányzatról és a szolgáltatásról, amellyel a Legjobb Gyakorlat díjat elnyerték. Ez egy gyakorlatias eszköz. Segít megérteni az embereknek a szolgáltatás eredményeit és a kontextust, amelyben működik.

Az esettanulmánynak tartalmaznia kell egy rövid ismertetőt is a részleg történetéről, és eredményeiről és arról, hogyan érték el és milyen út vezetett a Legjobb Gyakorlat státusz elnyeréséhez. A munkatársak és a csapat ismertetése is bekerülhet, így az olvasóban körvonalazódhat az emberi oldala is a szolgáltatásnak.

Az esettanulmány hossza nem haladhatja meg az egy darab A4-es oldalt; be kell integrálni a szövegét a honlapra, beilleszthető az információs csomagba, és kérésre kiküldhető. Az önkormányzati szövetségnek egy könyvtárban kell nyilvántartania ezeket annak érdekében, hogy valamennyi esettanulmány elérhető legyen minden önkormányzat számára.

## Az esettanulmány szerkezete

<b>1. Cím és szerző</b>	<b><i>Irányt kell szabnia a témamejelölésben.</i></b>
<b>2. Vezetői összefoglaló</b>	<b><i>Egy rövid bekezdés a Legjobb Gyakorlat leírásával.</i></b>

<b>3. Település adatai</b>	<b><i>Ez szolgáltatja a kontextust a Legjobb Gyakorlathoz.</i></b>
<b>4. A kihívás</b>	<b><i>Melyik problémára ad választ a Legjobb Gyakorlat?</i></b>
<b>5. Alkalmazott tevékenységek</b>	<b><i>Hogyan oldották meg a problémát az inputok és tevékenységek tükrében?</i></b>
<b>6. Eredmények</b>	<b><i>Mit ért el a Legjobb Gyakorlat a kimenetek és eredmények tekintetében?</i></b>
<b>7. Tanulságok, konklúziók</b>	<b><i>Kulcsfontosságú sikertényezők; innovatív megközelítések, útmutató a megismételhetőséghez.</i></b>
<b>8. Kapcsolat</b>	<b><i>Nevek és elérhetőségek a releváns kollégákhoz.</i></b>

#### d)Hírlevelek

A disszeminációs terve keretében a Legjobb Gyakorlatot birtokló önkormányzat készíthet egy hírlevelet is, amelyben valamennyi önkormányzatot értesíti a legutóbbi fejlesztésekről, folyamatokról.

A hírlevelek rendkívül értékes és hatékony marketing eszközök. Kiaknázható a készítésekor a Legjobb Gyakorlat koordinátor tapasztalata; visszajelzés adható vele a legutóbbi rendezvényről és népszerűsítheti a következőket. Közös kérdésekre adható benne válasz. A hírlevelek sokféle módon tükrözhetik a Legjobb Gyakorlat honlap tartalmát.

A hírleveleket rendszeresen ki kell küldeni, minimum szinten négy alkalommal egy évben.

A hírlevelek főbb jellegzetességei között találjuk:

- A folyóiratok stílusát követi, színes a dizájn és a forma.
- A kollégák hozzájárulása a tartalomhoz, amely házon belülről származik.
- Disszeminációs programot terjeszt és a program elérhetőségét segíti.
- E-maillal vagy a honlapon lehet közzétenni.
- Relatív módon egyszerű és költséghatékony az előállítás.

#### e)CD-Rom (Compact lemez formában)

Ahogy nő a tanulási anyagaink száma, nem volna praktikus külön másolatokat készíteni újra és újra. A CD-k jól működő eszközök az információk gyűjtésére és bemutatására. Dokumentumok, jelentések és képek tárolhatóak digitálisan ebben a médiaeszközben így nagyon hatékony módszer a legjobb gyakorlat megosztására.

A CD-t be lehet tenni az információs csomagba vagy oda lehet adni, ha kérik. Mindazonáltal az előállítás drága lehet, és a nem hatékony forrásfelhasználás kizárhatja az opciók közül. Mindazonáltal, vannak fő előnyei is:

- ***Hatalmas adatmennyiség tárolására alkalmas.***
- ***Praktikus és hordozható módja az információ tárolásának.***
- ***A felhasználók számára elérhetőség – statikus információk, amik bármikor a felhasználó rendelkezésére állnak***
- ***Az önkormányzat kulcsfontosságú dokumentumainak, politikáinak, és információinak átadása digitális formában.***

## 5.KÉT EMBER KÖZÖTTI DISSZEMINÁCIÓ

A disszeminációs technikák közül tán a leghatékonyabb a két ember közötti kommunikáció. Ez lehet két önkormányzat vagy azok alkalmazottjai között. Ez egy sokkal személyesebb megközelítése az információk megosztásának és a tanulás fejlesztésének.

A metódus segít az önkormányzatoknak és azok alkalmazottjainak erős szakmai és hivatásbeli kapcsolatokat kiépíteni, amely erősít, és egyre értékesebbé tesz idővel.

Két ember közötti disszemináció kezdődhet a Nyílt Napokkal; az ugyanis bizalmasságra bátorít és lehetővé teszi, hogy jobban megérthessük egymás igényeit.

Ez a információterjesztési technika teljesen az abban résztvevő önkormányzatok múlik; hogy milyen gyakran és milyen tartalommal kerül rá sor, az megegyezés kérdése közöttük.

Példák a négy szemközti disszeminációra: mentorálás, kiküldetés, nyomon követés/shadowing, testvérkapcsolat.

### a)Mentorálás

A mentorálás a tanulás rendkívül konstruktív módja lehet. Akkor beszélünk mentorálásról, ha egy tapasztaltabb személy tanácsokat, támogatást és ösztönzést ad valakinek, aki szeretne tanulni. A mentor olyan, mint egy tanár, vagy tanácsadó, aki útmutatással és példákkal vezet.

A mentorált személy magasszintű hozzáértést nyerhet egy tudományágban vagy egy szervezetben. Fejlesztik a szakértelmet, magasabb bizalmi szintre emelnek, hálózatokhoz és más erőforrásokhoz lehet csatlakozni általuk.

A Legjobb Gyakorlattal rendelkező önkormányzat szervezeti mentorálást nyújt más önkormányzatoknak, akik szeretnék követni a legjobb gyakorlattá vált modellt. A módszer ugyanakkor méltányolhatja az önreflexióra való lehetőséget a saját szervezeten belül, és segít jobban megérteni a saját szakmai munkát és adottságokat.

Következzen néhány ötlet, mikor mérlegeljük a mentorálást:

- Legyünk önmagunk és engedjük meg, hogy a tanuló is legyen önmaga.
- Biztosítsuk a maximális elérhetőséget – egyezzünk meg az időzítésben és a gyakoriságban.
- Kövessük nyomon a folyamatot – szükség lehet támogatásra.
- Tartsuk a megegyezést informálisan.
- Lehetőség a Legjobb Gyakorlattal rendelkező önkormányzatnak is arra, hogy tanuljon.

A mentorálásnak nem kell szigorúnak vagy struktúrált megközelítésűnek lennie; informális stílusban zajló telefonbeszélgetések is lehetnek hatékonyak.

### b)Kiküldetések

A kiküldetés ebben az esetben azt jelenti, hogy átmenetileg átadunk egy alkalmazottat egy másik önkormányzatnak vagy releváns szervezetnek. A kiküldetések lehetőséget nyújtanak a karrierfejlesztésre; és az önkormányzatok lehetőséget nyernek a készségfejlesztésre.



A Legjobb Gyakorlattal rendelkező önkormányzat meghívhat más önkormányzatot, hogy küldje hozzá az alkalmazottját egy időre aktív közös munka céljából. A kiküldöttnek sajátos felelősségei vannak, ez biztosítja, hogy elsőkézből származó tapasztalatot szerezzon egy sikeres szervezetben.

A kiküldött előnyei:

- **Lehetőség egy szélesebb karrierre és személyes fejlődésre.**
- **Értékes tapasztalatszerzés egy projektben vagy szolgáltatás menedzsmentben.**
- **Sajátos készségek alkalmazásának lehetősége a különböző szervezeti környezetben.**
- **Új készségek és tapasztalatok szerzése egy kihívásokkal teli területen.**

A Legjobb Gyakorlattal rendelkező önkormányzat számára megmutatkozó előnyök:

- **Segítség a projektekhez.**
- **Külső perspektíva lehetősége.**
- **Lehetőség, hogy más szervezettől tanuljon.**
- **Költséghatékony.**
- **Hálózatépítési lehetőség.**

#### c) Nyomonkövetés/shadowing

A nyomonkövetés hasonló, mint a kiküldetés. Az elsőszámú különbség abban rejlik, hogy ebben az esetben a tanuló kizárólag megfigyelő a szervezetben. Másodlagos ezerpet tölt be és általában nem képes hozzájárulni a működési funkcióhoz.

A tanuló megfigyel, rögzít és kérdez az elvégzett munka aspektusairól és a végén reflektál, elemzi és értékeli a megfigyelt munkát.

A nyomonkövetésre vonatkozó megegyezés rugalmas és a tanuló és a fogadó önkormányzat között jön létre. Ismételten: a nyomonkövetés egy bizonyos időtartamra és gyakoriságra vonatkozik. A legjobb gyakorlat megtapasztalása felfegyverzi a tanulót és bizalommal és készségekkel térhet haza a saját önkormányzatához. Le kell írnia egy jelentésben a tapasztalatait és készen kell állnia ismertető tartására a megfigyelt gyakorlatról.

A nyomonkövetés előnyei:

- **Költséghatékony a Legjobb Gyakorlattal rendelkező önkormányzat számára.**
- **Hálózatosodást és kapcsolatépítést tesz lehetővé az önkormányzatok között.**
- **Rugalmas, hatékony és nem veszélyeztető módja a tanulásnak.**
- **Elsőkézből származó tapasztalatokat jelent a tanuló számára.**
- **A szélesebb csapat részéről inputok adására bátorít és bevon.**

#### d) Hálózatok

A Legjobb Gyakorlattal bíró önkormányzatok számára a hálózatosodás lehetővé teszi, hogy virtuálisan kapcsolódjanak egymáshoz és más önkormányzatokhoz, szabad információ, és a jó gyakorlatok áramlását teszi lehetővé. Az effajta hálózatok módfelett hatékonyak, mivel az önkormányzatok széleskörű tapasztalatokat és erőforrásokat érhetnek el általa. A Legjobb Gyakorlattal bíró önkormányzatok szélesebb hallgatóságra tesznek szert a szakértelmüket bemutatandó.

A legjobban működő hálózat informális és rugalmas. Olyan környezetet teremtenek, amely a kétirányú kommunikációt erősíti és jobb eredményeket hoz.

A kicsi hálózat alakulhat egy speciális szolgáltatásra, mondjuk öt vagy hat szomszédos önkormányzat menedzsere között, akik összehasonlítják a saját szolgálattásukat a Legjobb Gyakorlatéval. A gyakorlatban valamennyi önkormányzat gyakran képes demonstrálni a legjobb gyakorlat egy vagy több aspektusát.

Az effajta benchmark klubok időt szentelhetnek munkájuk elmélyítésére, magas szintű bizalmat bevonva mélységében elemezhetik a szerkezeteket és folyamatokat a szolgáltatás mögött. Azonban nagyon erős eszközt is alkothatnak ezek, a legjobb modellel bíró önkormányzatokból álló csoport midőn benchmarkokat alkot más önkormányzatoknak.

A hálózatosodásnak számos előnye van:

- ***A szakértelem és dokumentumok szélesebb köre.***
- ***Tanulási erőforrások könnyebb elérése.***
- ***A tanuló szervezetek erősebb útmutatást nyerhetnek.***
- ***Táplálja a szinergiát.***
- ***Leteszi az alapját a jövőbeni közös munkának.***

## 6. MONITORING ÉS ÉRTÉKEKLÉS

Legjobb Gyakorlattal bíró önkormányzatként és a szolgáltatás vezetőjeként fel kell vállalni a a monitoring és értékeléssel járó kötelezettséget is, amellyel értékelhető, hogyan hatott a tanulás más önkormányzatokra és ők hogyan járultak hozzá a magasabb szintű szolgáltatási színvonalhoz.

A Legjobb Gyakorlat koordinátorának és a vezetésnek kell felvállalnia a folyamatos önértékelés és szervezetfejlesztés felelősségét. Létfontosságú hogy legyen áttekintésünk a tanulási tevékenységekről és a Legjobb Gyakorlat disszeminációs program hatékonyságáról, amikhez megbízható adatok szükségesek.

A monitoring és értékelés módszerei között találjuk:

- ***Az információra és útmutatásra vonatkozó igénylések számának rögzítése.***
- ***A más önkormányzatoktól kapott konstruktív ötletek rögzítése és annak dokumentálása, hogyan követték nyomon az ötlet alakulását.***
- ***Általános és a szolgálattás iránti érdeklődés száma.***
- ***Azon konferenciák és szemináriumok száma, emin előadásokra került sor és a hallgatók száma.***
- ***A honlap statisztikájának nyomonkövetése.***
- ***A személyek közötti tevékenységek szintje.***
- ***A visszajelző és elégedettségi kérdőívek elemzése.***

A monitoring lehetővé teszi a koordinátor számára a disszeminációs program elsődleges céljaival szembeni folyamatkövetést. A visszajelzések működhetnek jobb, fókuszáltabb tanulási rendezvények és tevékenységek motorjaiként. A visszajelzés ötleteket is eredményezhet, ami a legjobb gyakorlatot még jobbra teszi.

## 7.A SIKER KULCSTÉNYEZŐI

A jó disszeminációs technikák és eszközök kiválasztása nagyban segítik sikerre vinni a tanulási rendezvényeket. Mindazonáltal a Legjobb Gyakorlatok programjának az igazi sikere különböző alapvető tényezőktől függ:

### Belső támogatás

Ahhoz, hogy kézzelfogható sikert érjünk el bármilyen formában, fontos, hogy az önkormányzaton belül mindenki teljes támogatását élvezze a Legjobb Gyakorlatok programja. Az önkormányzat vezetésétől kell, hogy kiinduljon a támogatás és az elismerés, ami aztán áthatja a teljes szervezetet. A támogatás e szintje segíti a program népszerűségét és a jó kapcsolatok kialakítását más önkormányzatokkal.

### Hatékony marketing és promóció

Ajánlatos részletes marketing tervet készíteni. Minél nagyobb erőforrásokat rendelünk hozzá, annál erősebb lesz a kampány és nagyobb a siker. A jó marketing kulcsa a lehetőségek megragadása, amely támogatja az önkormányzatot és a Legjobb Gyakorlatok programja tanulási rendezvényeit. A marketing lehet olcsó is, ha a Legjobb Gyakorlat koordinátora birtokolja a képességet és mindenkivel beszélget és „eladja” az eseményeket minden kínálkozó alkalommal.

### Támogatók hálózata

A jó kommunikációt ösztönzi, és erős fórummá válik, ahol ötletek születnek, ha létrehozunk világos célok érdekében egy hálózatot más önkormányzatokkal együtt. Emlékezzünk a képletre:

$$'Több Ember+Több Ötlet+Nyitottság&Kreativitás=Siker'$$

A hálózat arra is jó, hogy szócsőként működjön a Legjobb Gyakorlat koordinátorok részvételével, akik így meg tudják beszélni a kihívásokat, megoszthatják problémáikat és frusztrációikat.

### A tanulási lehetőségek használata

A jó Legjobb Gyakorlat koordinátor érti, hogy a lehetőségek gyakran szokatlan szituációkban keletkeznek. A siker kulcsa a helyi környezet tudatossága; ezért neki minden megbeszélésen, vitán részt kell vennie, amikor csak lehetséges. E megközelítés sok ötlet születéséhez vezethet.

### A folyamatok rendszeres nyomonkövetése

Az értékelés kétségtelenül a kritikus tényező a Legjobb Gyakorlat koordinátor sikeres kinevezésénél. Folyamatosan a kezdeti célokra kell hivatkozni a disszeminációs programban és képesnek kell lennie tanulni a hibákból. Csak ez az út járható az önkormányzat számára, ha rugalmas, kiválóságra törekvő szervezetként akarja a jó hírnevét kialakítani és meg is tartani.

### Bizalmat adni az alkalmazottaknak

Legjobb Gyakorlat csak úgy születhet, ha az alkalmazottak mindennap a legjobb színvonalon végzik a munkájukat. Ha nyilvánosan elismerjük a teljesítményüket, az motiválni fogja őket. Ha bevonjuk őket a disszeminációs munkába, az önbizalmat ad nekik. Az emberek pedig tanulni fognak az ő önbizalmukból és szolgálatkészségükből, legalább, mint a szakértelmükből.