

# **A TÖOSZ önkormányzatokat segítő programjai**

**– az Európa Tanács támogatásával –**



## A TÖOSZ önkormányzatokat segítő programjai – az Európa Tanács támogatásával –

Az összeállításban közreműködtek: Lüttmerdingné Balla Mónika,  
Krausz Veronika, dr. Pallai Katalin, Sabján Katalin, Schmidt Jenő, dr. Steiner Erika,  
Tóth Karolina

Szerzők: Kosyak Gennadiy (2.) John Jackson (5.) Ilyash György (9.1.)  
Sebestyén Zsuzsa (9.2.)

Szerkesztette: dr. Zongor Gábor

A kiadvány megjelent a 2014. november 20-ai Legjobb Önkormányzati  
Gyakorlatok Programja nemzetközi konferencián és online elérhető  
a [www.toosz.hu](http://www.toosz.hu) honlapon.

Budapest 2014. november

ISBN 978-615-80131-0-9

## TARTALOM

Előszó .....	3
1. A TÖOSZ tagság jellemzői .....	5
2. A Legjobb gyakorlatok program és az Európa Tanács Önkormányzati Reformok Szakértői Központjának további kezdeményezései .....	7
3. A TÖOSZ tudásprogramjai .....	11
4. Vezetést támogató program – A helyi önkormányzat vezetésének és stratégiai menedzsmentjének bechmarkjai .....	12
5. Településvezetői Akadémia – háromszor három napban csoportos vezetői tréning .....	27
6. A Példát átadó gyakorlatok pályázata – A Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok programja Magyarországon .....	38
7. A TÖOSZ egyéb kapacitásépítési programjai .....	43
7.1. Polgármester Akadémia „Önkormányzati kapacitás-építési program norvég tapasztalatok alapján 2009-2010” .....	43
7.2. Képviselők Képzése Program .....	44
7.3. Tapasztalatszere Program .....	46
7.4. A Harmadik Oldali Erőszak megelőzése helyi szinten .....	48
7.5. MANORKA projekt .....	49
7.6. MAFIS - önkormányzati pénzügyi menedzsment megújítása .....	58
7.7. LG4CBC - „Önkormányzati kapacitás-építés a hatékony határon átnyúló együttműködésért” .....	59
8. Tudásprogramot segítő TÖOSZ szerveződések .....	63
8.1. Innovatív Önkormányzatok Klubja .....	63
8.2. Történelmi Városok Kamarája .....	64
9. A tudásprogramhoz kapcsolódó kiegészítő tanulmányok .....	66
9.1. Közösségek új utakon. A társadalmi innováció támogatásáról .....	66
9.2. Inventárium a Helyi Esélyegyenlőségi Programokról .....	68
Jogszabálygyűjtemény .....	78
Függelék	
A TÖOSZ tudásprogramját segítő kiadványok jegyzéke .....	78

## ELŐSZÓ

A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) a hagyományos önkormányzati érdekképviselői, érdekérvényesítő tevékenysége mellett az elmúlt időszakban egyre szélesebb körben és mélységben foglalkozik az önkormányzatokat segítő programokkal. Ebben az önkormányzati tudást erősítő, átadó szolgáltatásban a TÖOSZ kezdetektől számíthatott az Európa Tanács szakmai támogatására, segítségére. Ugyanakkor a szövetség számos kétoldalú nemzetközi partneri együttműködése is hozzájárult ahhoz, hogy az önkormányzás, az önkormányzati vezetői munka számtalan területével összefüggésben tudjunk jó példákkal, másutt is megvalósítható jó megoldásokkal szolgálni az érdeklődő önkormányzatok számára.

Magyarország sokszínű. És ez a megállapítás a települési önkormányzatokra, valamint az önkormányzati tervezési, finanszírozási, gazdálkodási rendszerre is igaz. Az elmúlt közel negyedszázadban sok kemény kihívással kellett szembenézniük az önkormányzatoknak, amelyekre gyakran új, kreatív megoldásokkal reagáltak. Sok jó megközelítést és módszert vezettek be, a településvezetés és településüzemeltetés, valamint a közszolgáltatások területén, amelyek egy részéről csak kevesen, illetve szűk körben tudnak.

A TÖOSZ jelszava a szolidaritás és szakszerűség! A szolidaritás egyik izgalmas, de egyre népszerűbb megnyilvánulási formája, hogy a sikeres önkormányzatok és önkormányzati vezetők átadják ismereteiket, tudásukat, tapasztalataikat mindazoknak a polgármestereknek, jegyzőknek, önkormányzóknak, akik szívesen tanulnak, illetve lesik el a sikerek titkát. A szakszerű önkormányzás elképzelhetetlen a jogszabályok következetes alkalmazása nélkül, ugyanakkor a helyi adottságok, körülmények figyelembevételével biztosítható csak a megfelelő színvonalú és minőségű közszolgáltatás.

Amennyiben a hatékony módszereket más önkormányzatoknak lehetőségük lesz megismerni és alkalmazni, hihetetlenül sok település polgárainak élete javulhat az ország más részein is. Ma már az önkormányzati vezetők számára is nyilvánvaló, hogy valóban egész életen át szükséges tanulni. A polgármesteri tisztség egy sajátos, széleskörű nyilvánosság és folyamatos lakossági kontrol alatt végzett „mesterség”. Polgármester tevékenységét alapvetően nem az eredeti végzettsége, és szakmája, hanem az elvégzendő feladat közös és közösségi jellege befolyásolja. A polgármesterré a választópolgári akarat teszi az embert, viszont a polgármesteri tisztség eredményes gyakorlásához a rátermettségen túl szükség van önkormányzati ismeretszerzésre, vezetési képességre, tanulásra, tapasztalatszerésre és nyitottságra. A polgármesteri működést igyekszik segíteni a TÖOSZ tudásprogramjaival, amelyekről átfogó képet kap kiadványunkban.

Az Európa Tanács Helyi és Regionális Demokrácia Szakértői Központja szakmai vezetése és támogatása adott számunkra olyan ösztönzést, amelynek eredményeképpen, követve az európai folyamatokat és megközelítési szemléletet folyamatosan fejlesztjük tudásprogramunkat, amely

tökéletesen illeszkedik a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének küldetéséhez, vállalt hivatásához: javítani az önkormányzati vezetők önkormányzati tudását és képességét.

Bízom benne, hogy a TÖOSZ önkormányzatokat segítő programjait bemutató kiadványunk megfelelő átfogó eligazodást nyújt a polgármestereknek, jegyzőknek, önkormányzati vezetőknek és az önkormányzás iránt érdeklődőknek egyaránt.

2014. október 28.

*Schmidt Jenő*  
TÖOSZ elnök

## 1. A TÖOSZ TAGSÁG JELLEMZŐI

### Alapfilozófia

A Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) filozófiája döntően abban tér el más érdekszövetségektől, hogy a hangsúlyt az önkormányzatok általános, közös érdekképviseletére helyezi. Csak ezekre alapozva lehet reálisan érvényesíteni az egyes önkormányzatok vagy önkormányzat-típusok (község, város, nagyváros, megye) érdekeit. Az egyes önkormányzat-típusok érdekei egy adott ügy kapcsán azonban eltérhetnek egymástól. A szövetség egységes szervezetén belül ezért önálló jogi személyként működhetnek a községi, városi és megyei kamarák. Az érdekképviseleti munkát a vezető testületek mellett a megyei tagozatok, a szakterületeket gondozó tanácsnokok, a polgármesternői tagozat, valamint a közigazgatási szakmai szekció segítik.

A TÖOSZ önálló, önfenntartó szervezet. Tagja lehet minden olyan önkormányzat, amely elismeri az önkéntességet, a tagok jogegyenlőségét, a szolidaritást, a konszenzusra törekvést, a közös teherviselést, a jövőre orientáltságot, a szakszerűséget, a jó értelemben vett pragmatizmust. A tagok demokratikus módon együttműködnek a szövetséggel – pártsemlegességének tiszteletben tartása mellett – a célok elérése érdekében.

Negyedszázados tevékenységével jelentősen hozzájárult a demokratikus hatalomgyakorlás mindennapi elsajátításához, a mindenkori kormány kontrolljához, a közösségi, helyi erőforrások erősítéséhez, valamint a civil szféra rangjának emeléséhez, a személyek, szervezetek, közösségek közötti hazai és nemzetközi partneri kapcsolatok szélesítéséhez.

A TÖOSZ a társadalmi tőke sajátos közvetítője és közreműködője, a helyi autonómia kiteljesedésének és erősítésének, a magyar önkormányzatiság egyik szervezett szereplője és képviselője.

### A TÖOSZ tagság előnyei

Pártpolitikától független, önkormányzati szakmai és érdekvédelmi szervezet, amely folyamatosan a helyi önkormányzati érdekeket képviseli a központi szervekkel és törekvésekkel szemben. Ugyanakkor együttműködésre kész szakmai szervezet, amely partnerségi kapcsolatai révén naprakész és friss, aktuális önkormányzati információkkal rendelkezik, amit megoszt tagjaival is.

A TÖOSZ-tag önkormányzat egy együttműködő, a felmerülő gyakorlati kérdésekre megalapozott választ adó szakmai szervezet részese.

A TÖOSZ a tagjok által fizetett tagdíjából és egyre gyakrabban a pályázati kiírásokon elnyert támogatásokból gazdálkodik.

A TÖOSZ folyamatosan bővíti szolgáltatásait. A legfontosabbak és a tagok körében a legnépszerűbbek az alábbiak:

- ♦ **ÖNKORMÁNYZATI FORRÓ DRÓT.** Munkatársaink bármilyen önkormányzatokat érintő jogi ügyben a tagjaink rendelkezésére állnak;
- ♦ **NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK.** Külföldi önkormányzatokkal való együttműködések elősegítése, partnerközvetítés testvérvárosi vagy közös pályázati tevékenységhez;
- ♦ **KONFERENCIÁK, TANULMÁNYUTAK.** Saját szervezésben, illetve társszervezőként is számos szakmai események rendezése, amelyeken a tagok ingyenesen vagy kedvezményesen vehetnek részt;
- ♦ **POLGÁRMESTER AKADÉMIA.** Képzési programok szervezése településvezetők és képviselő-testületi tagok számára;
- ♦ **LEGJOBB ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLATOK.** A versenyek rendezésének célja a jó tapasztalatok tudásbázisának létrehozása, az egymástól való tanulás elősegítése;
- ♦ **JÓTÁR FÜZETEK.** Jó önkormányzati megoldások és példák felkutatása, bemutatása, ajánlása. A kiérlelt megoldásokat a JÓTÁR füzetek sorozatban jelentjük meg és tesszük közzé. A szakmai programokban akár a polgármester, akár a jegyző, illetve önkormányzati munkatárs személyes közreműködésére is van lehetőség;
- ♦ **ÖNKORMÁNYZATI SZAKKÖNYVTÁR.** A szövetség titkárságán található, a könyvtárban lehetőség van a vidéki önkormányzati vezetők találkozására és tanácskozására;
- ♦ **eHÍRLEVÉL.** Rendszeresen megjelenő, aktuális információkat tartalmazó elektronikus kiadvány;
- ♦ **HONLAP.** Folyamatosan tájékoztat a TÖOSZ eseményeiről, híreiről. A honlapon az elektronikus könyvtár és az adatbázis is elérhető;
- ♦ **ÖNKORMÁNYZAT** című, 1991 óta rendszeresen megjelenő szakmai folyóiratunkban folyamatosan tájékoztatjuk közvéleményt a legfontosabb önkormányzati kérdésekről, történésekről, a szövetség tevékenységéről;
- ♦ **GAZDASÁGI SZEREPLŐK AJÁNLATAINAK VÉLEMÉNYEZÉSE.** A tagönkormányzatok részére kedvezményes szolgáltatások közvetítése;
- ♦ **ÁLTALÁNOS ÖNKORMÁNYZATI PROBLÉMÁT MEGJELENÍTŐ EGYEDI ÜGYBEN VALÓ ELJÁRÁS.**

A TÖOSZ tevékenységét sokrétű és sokoldalú hálózati tevékenysége révén látja el, amelyben a tag önkormányzatok vezetői, képviselői személyes aktivitásuk révén válhatnak a magyar önkormányzati rendszer alakítóivá, fejlesztőivé.

## 2. A LEGJOBB GYAKORLATOK PROGRAM ÉS AZ EURÓPA TANÁCS ÖNKORMÁNYZATI REFORMOK SZAKÉRTŐI KÖZPONTJÁNAK TOVÁBBI KEZDEMÉNYEZÉSEI

*(Kosyak Gennadiy)*

Az önkormányzati szektor jelentős kihívásokkal küzd Közép- és Kelet-Európában. Ezen országok többsége arra törekszik, hogy elmélyítse az európai közösséggel való kapcsolatát, ezen belül az európai integráció mértékét. Ezek az országok tisztában vannak azzal, hogy a szolgáltatásnyújtás területén magasabb színvonalat kell elérniük, növelniük kell a befektetések számát és a helyi emberek és helyi szervezetek növekvő igényeire megfelelő választ kell adniuk.

A decentralizáció dinamikáját figyelemmel kell követni. Míg a központi kormányzat hivatalos közleményeiben általában elkötelezett híve egy erősebb önkormányzati rendszernek, sokszor ez az elkötelezettség nem mutatkozik meg a tevékenységeiben. A hatáskörök átruházását gyakran időben távolabb követi a források átcsoportosítása. A hatalom átruházás nehéz folyamat.

Ugyanakkor, a kormányok, gyakran jogosan, arra hivatkoznak, hogy a településeknek még bizonyítaniuk kell, hogy képesek a jelentős mértékű közpénzek kezelésére, valamint megfelelő színvonalú szolgáltatások nyújtására. Végül a központi kormányzat és az önkormányzati szint közötti együttműködés bizonyulhat a leghatékonyabbnak az önkormányzati szint helyzetének javítása szempontjából.

A „Legjobb Gyakorlatok” eszköz, az I. eszköztár része, Albániában, Bosznia-Hercegovinában, Horvátországban, Ukrajnában, Magyarországon, Montenegróban, Oroszországban, Szerbiában és Macedóniában került megvalósításra. A “Legjobb Gyakorlatok” program lehetővé teszi az önkormányzatok számára, hogy hatékonyságukat és eredményességüket igazolják, bemutathassák, hogy kompetens szervezeti egységekkel rendelkeznek. “Legjobb gyakorlataik” segítségével a központi kormányzat számára is válasszal szolgálhatnak: megmutathatják, hogy készek a nagyobb felelősséget igénylő feladatok felvállalására, illusztrálhatják, hogy melyek azok a területek, amelyeken a legjobban teljesítenek.

Minden országnak meg vannak a saját jó gyakorlatai. Külső szakértőkre itt nincsen szükség, hiszen a hazai jó gyakorlatok az önkormányzati vezetők, dolgozók minőségi munkájának, a színvonalas menedzsment eredményeképpen születnek, olyan emberek tevékenységének köszönhetően, akik büszkék arra, hogy tudásuk, képességeik legjavát nyújtják és magas színvonalú eredményeket érnek el. A Legjobb Gyakorlatok eszköz lényege e jó gyakorlatok beazonosítása, a legjobb gyakorlatok elismerése és azok tréning eszköze történő átalakítása, hogy a többi önkormányzat is tanulhasson általuk.

Az önkormányzatokat érintő kihívásokat különféle módokon lehet kezelni. Az önkormányzatok különböznek egymástól, lehetnek városok, vagy falvak, rendelkezhetnek nagyobb vagy



kisebb létszámú szakértői csapattal, lehet sok befektetésük, vagy előfordulhat az is, hogy egyáltalán nincsenek befektetések. Minden bizonnyal a mindennapi kihívásaikra is eltérő válaszok adnak.

Néhány önkormányzat ugyanazokat az eljárásrendeket alkalmazza éveken keresztül, amelynek következtében folyamatosan ugyanazokat a jó hatásokat éri el és ugyanazokat a hibákat követi el, míg más önkormányzatok folyamatosan a fejlődési lehetőségek, ösztönzők után kutatnak. Míg az előbbi változást keres, hiszen minden új megközelítés újabb problémákat eredményezhet, tehát kockázatos, addig az utóbbi hisz abban, hogy minden fejleszhető, folyamatosan keresi az új megoldásokat és kész arra, hogy a felmerülő kockázatokat kezelje.

Amennyiben minden gördülékenyen működik és a közösség elégedett a szolgáltatás-nyújtás színvonalával, nincs ösztönző tényező a változásra. Az önkormányzatok hajlamosak a közigazgatási feladatokra, mindennapi adminisztrációra, ellenőrzési folyamatokra koncentrálni anélkül, hogy megfontolnák, hogy egy másik megközelítési mód hatékonyabb, jobb lehet.

A különféle országok önkormányzati rendszereiben fellelhetők hasonlóságok, pl. a jogi szabályozás, a közigazgatási rendszer, a politikai kultúra, avagy a közös történelmi tapasztalatok területén. Ezek a hasonlóságok megkönnyítik a már kipróbált sikeres gyakorlatok átvételét és megvalósítását és lehetővé teszik a vezetőség számára, hogy szélsőséges mértékű kockázattal vállalás nélkül alkalmazzon új megközelítéseket, olyan jó gyakorlatokat valósítson meg, amelyeknek a hatékonysága már máshol bizonyítást nyert.

Az Európa Tanács Önkormányzati Reformok Szakértői Központja világszerte elismert a programjai kiemelkedő minősége, modernitása, hatásorientáltsága és eszköztárának sikeressége révén. A Központ egyfajta innovatív üzleti modellt kínál az önkormányzatok számára, amely kiemelkedően eredményes, célszerű programokat foglal magában és a hatékony demokratikus kormányzás megteremtése érdekében a legjobb európai tapasztalatokra épít. A jogi programjain keresztül a Központ támogatja a közép- és kelet európai országokat decentralizációs törekvéseikben, kapacitás-építési programjai keretében az önkormányzati intézményi kapacitás megerősítésén keresztül hozzájárul a helyi és regionális kormányzás fejlesztéséhez. A Központ számos nyugati és északi ország önkormányzatai számára is segítséget nyújtott. Jelenleg 20 országban 32 program kerül megvalósításra.

Az Európai Helyi Szintű Innovációs és Jó Kormányzási Stratégia („A Stratégia”) a Központ másik fontos kezdeményezése. A Stratégia meghatározza a Jó Kormányzás 12 Európai Alapelvét iránymutatásul szolgálva az önkormányzatok számára a helyi kormányzás koordinált megközelítésben történő minőségfejlesztése területén. A Stratégia meghonosítására számos országban sor került (Belgium, Bulgária, Hollandia, Norvégia és Ukrajna) és néhányan közülük a Kiváló Kormányzás Európai Címét (ELoGe) is átvették (Bulgária és Norvégia). A közelmúltban az olaszországi

Veneto régió is a Stratégia helyi viszonyokhoz történő adaptálásán munkálkodik és az önkormányzati szövetségek Spanyolországban, Portugáliában és Görögországban is csatlakozni kívánnak a programhoz, míg Máltában a legújabb kapacitásépítési projekt magába foglalja az ELoGE megvalósítását is.

Az Önkormányzati Reformok Szakértői Központja az Európa Tanács operatív szervezete a többszintű kormányzás területén és támogatást nyújt a központi, regionális és helyi önkormányzati szintek számára intézményeik, szabályozásaik, kapacitásuk és tevékenységeik fejlesztésében.

A Központ széleskörű szakértői bázissal, kapacitás-építő eszközökkel és programokkal rendelkezik, ezeket a tagállamok rendelkezésére bocsájtja kérés esetén. Szorosan együttműködik az önkormányzati területért felelős helyi minisztériumokkal, szakmai szervezetekkel és képzési intézményekkel. A Központ együttműködik az Európai Bizottság a Demokráciáért és Kormányzásért (CDDG) szervezettel, valamint az Európa Tanács Helyi és Regionális Önkormányzatok Kongresszusával.

A Szakértői Központ hatékony program modelleket dolgoz ki innovációs tevékenységeken keresztül, valamint a legjobb európai kapacitás-építés projektekre építve. Ezek az „eszközök” lehetővé teszik az önkormányzati kapacitás megerősítését és értékelését különféle területeken, mint pl. a helyi pénzügyi gazdálkodás, vezetés, teljesítmény menedzsment, önkormányzati társulások, átláthatóság, etikai kérdések stb. Olyan eszközök kerülnek kidolgozásra, amelyeket bármely európai önkormányzat sikerrel alkalmazhat. A Központ modern eszköztára (önértékelési űrlapok, benchmarkok, értékelési kártyák stb.) és módszertani gyűjteménye (egymástól való tanulás, 360° értékelések, peer review stb.) különösen hatékonyaknak bizonyultak és az Európa Tanács számos tagállamában alkalmazták őket.

### **Az eszköztár teljes listája**

- A modern Önkormányzati Szövetség felé vezető út
- Közéleti Tisztaság Benchmark
- Modern és Hatékony Humánerőforrás Menedzsment
- Helyi szintű Önkormányzati Stratégiai Tervezés és Teljesítmény Menedzsment
- Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok
- Önkormányzati Társulások (kézikönyv és rövid útmutató)
- Modern Vezetéstan Modern Önkormányzatok részére
- Helyi Pénzügyi Benchmark
- Helyi önkormányzati kapacitás-építési programok
- C.L.E.A.R Eszköz – Önértékelési eszköz az állampolgári részvétel helyi szintű méréshez
- Határon átnyúló együttműködések

### **Milyen programokat kínál a Szakértői Központ?**

A Szakértői Központ jelenleg 20 országban 32 programot valósít meg, amelyek közül a legnépszerűbbek a következők:

- Vezetési Akadémia Program
- Legjobb Gyakorlatok Program
- Önkormányzati Stratégia Tervezés Program
- Közéleti Tisztaság Benchmark

### **További információkat kaphat az alábbi elérhetőségeken:**

Directorate General of Democracy  
Council of Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex  
[www.coe.int/local](http://www.coe.int/local)

A bemutatkozó cikk KOSYAK Gennadiy, az Önkormányzati Reformok Szakértői Központjának munkatársa által rendelkezésre bocsájtott angol anyag alapján készült.

### 3. A TÖÖSZ TUDÁSPROGRAMJAI

A TÖÖSZ döntően az Európa Tanács szakmai programjainak figyelembevételével és magyarországi meghonosításával alapozta meg átfogó és folyamatosan bővülő tudásprogramját, melynek részei:

- ◆ **VEZETÉST TÁMOGATÓ PROGRAM.** Komplex helyzetfeltárás eredményeként külső szakértői támogatást tudunk nyújtani önkormányzatoknak;
- ◆ **TELEPÜLÉSVEZETŐI AKADÉMIA.** A programmal döntően a polgármesterek vezetői alkalmasságát és képességét erősítjük, annak érdekében, hogy a lehető leghatékonyabban és eredményesebben végezzék mindennapi településvezetői munkájukat;
- ◆ **LEGJOBB ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLATOK** programja és a hozzá kapcsolódó Példát Átadó Gyakorlatok Pályázata arra ösztönzi a jó gyakorlatokkal rendelkező, innovatív és kreatív önkormányzatokat, hogy bemutassák tevékenységüket, kiemelve a másutt és más körülmények között is megvalósítható megoldásokat.

A Norvég Alap pályázati támogatásával megvalósuló tudás- és kapacitásfejlesztési programok közül kiemelkedő jelentőségű projektjeink a következők:

- ◆ **POLGÁRMESTER AKADÉMIA.** Döntően a polgármesterek szervezett és átfogó képzését végzi;
- ◆ **KÉPVISELŐK KÉPZÉSE PROGRAM.** Lehetőséget nyújt arra, hogy a polgármester és a képviselő-testület a hivatal vezetésével együtt kétnapos tréning keretében ismerje meg az önkormányzat feladatát és az egyes szereplők felelősségi körét, továbbá erősítse a résztvevők együttműködési képességét;
- ◆ **TAPASZTALATCSERE PROGRAM.** Lehetővé teszi az önkormányzatoknak egymás működésének megismerését és tanulmányozását, újabb ismeretek, átvehető megoldások elsajátítását;
- ◆ **HARMADIK OLDALI ERŐSZAK MEGELŐZÉSE HELYI SZINTEN.** A projekt lényege, hogy a közszolgáltatást igénybevevők részéről a szolgáltatót érő erőszak lehetőségének csökkentésére, megelőzésére, illetve elhárítására alakítsanak ki olyan belső szabályozási, szervezési és személyzeti rendszert, amely segíti a biztonságos munkavégzéshez szükséges munkakultúra kialakítását;
- ◆ **MANORKA.** Önkormányzati kapacitás-építés norvég–magyar együttműködéssel. A program keretében az önkormányzatok és érdekképviselői szövetségek tevékenységének, hatékony működésének átfogó támogatása valósul meg.

A kétoldalú együttműködés keretében két – szlovák magyar részvétellel - frissen megvalósított projektet emelünk ki:

- ◆ **MAFIS PROGRAM.** Az önkormányzati pénzügyi menedzsment megújításához nyújt segítséget, amely jelentős mértékben átláthatóbbá teszi az önkormányzati költségvetési gazdálkodást;
- ◆ **LG4CBC PROJEKT.** A határon átnyúló önkormányzati kapcsolatok erősítését szolgálja. Az együttműködési tréning egyrészt a hazai településközi, másrészt a nemzetközi térségi együttműködést segíti a közös európai uniós fejlesztési források megszerzése érdekében.

A kiadványunkban röviden bemutatásra kerülő egyes tudásbővítő programjaink egymásra épülnek, illetve egymással szoros összefüggésben vannak.

## 4. VEZETÉST TÁMOGATÓ PROGRAM – A HELYI ÖNKORMÁNYZAT VEZETÉSÉNEK ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENTJÉNEK BECHMARKJAI

### Bevezetés

Mi tesz vajon különbséget egy hatékony és egy kevésbé hatékony helyi önkormányzat között? Mit próbál elérni egy önkormányzat? Mit kell tenni a hatékonyvá váláshoz?

A „Demokratikus helyi önkormányzat benchmarkjai” meghatározza azokat a kritériumokat, amelyek megmutatják a helyi önkormányzat teljesítményszintjét. Ezek döntő jelentőséggel bírnak a település vezetésében, amennyiben jó helyi önkormányzatként akar működni.

A Benchmark-rendszer célja az, hogy támogassa a helyi önkormányzatok tevékenységének javítását. Három fő szerepkörében értékeli az önkormányzatot: vezetés, szolgáltatás-nyújtás és közösségi részvétel. Az önkormányzatnak lehetőséget nyújt a Benchmark-rendszer arra, hogy összehasonlítsa saját teljesítményét a kritériumokkal leírt ”ideális” helyi önkormányzatéval. Az eredmény alapként szolgál egy Fejlesztési Terv kidolgozásához, amelyben a résztvevő önkormányzat felállíthatja a saját mércéit.

A három szerephez a Benchmark-rendszer 13 alapvető kompetenciát határoz meg. A kompetenciák azt írják le, hogy a helyi önkormányzatnak mit kell ahhoz tennie, hogy hatékonyan töltsen be a szerepét.

A valóságban a helyi önkormányzatok teljesítménye nagyon különbözik egymástól, azonban valamennyinek meg kell próbálnia a legjobb szinten teljesíteni. A Benchmark-rendszer ezért valamennyi kompetencia teljesítésében az 1-estől az 5-ös szintig osztályoz. Így a helyi önkormányzat teljesítménye valamennyi kompetencia tekintetében értékelhetővé válik.

A teljesítmény megítéléséhez a rendszer néhány tipikus pozitív vagy negatív jelet is megfogalmaz, amelyek eligazításul szolgálhatnak az értékelésben. Emellett az egyes kompetenciában nyújtott teljesítmény feltárását segítő kérdéseket is tartalmaznak az egyes kompetenciákat leíró táblák. Az is lehetséges, hogy a helyi önkormányzat saját maga értékelje a teljesítményét a Benchmark-rendszer segítségével, amit az e célra kidolgozott útmutató és kérdőív támogat.

Azonban a folyamat sokkal hathatósabb lesz a „Támogató Felülvizsgálat” használatával. Ez esetben a helyi önkormányzat egy külső „támogató csoportot” hív meg, amely 3-4 választott képviselőből és önkormányzati tisztviselőből áll, akik más önkormányzatoknál dolgoznak. Ez a csapat készíti el a Benchmark-rendszert alkalmazva az értékelését. Ez az értékelést sokkal értékesebbé teheti, az objektivitás sokkal nagyobb fokát adva a folyamatnak; és arra ösztönözheti a helyi önkormányzatokat, hogy dolgozzanak együtt és tanuljanak egymástól.

A látogatást tevő „támogató csoport” 3-5 nap alatt dokumentumokat, workshopokat és interjúkat használhat annak érdekében, hogy képet alkosson az önkormányzat teljesítményéről, az erősségekről és a gyengeségekről. A csoport ezt követően meg kell hogy vitassa az önkormányzat vezetésével a feltárt értékelés tervezetét, és meg kell hogy egyezzenek a tevékenységekre vonatkozó javaslatokban.

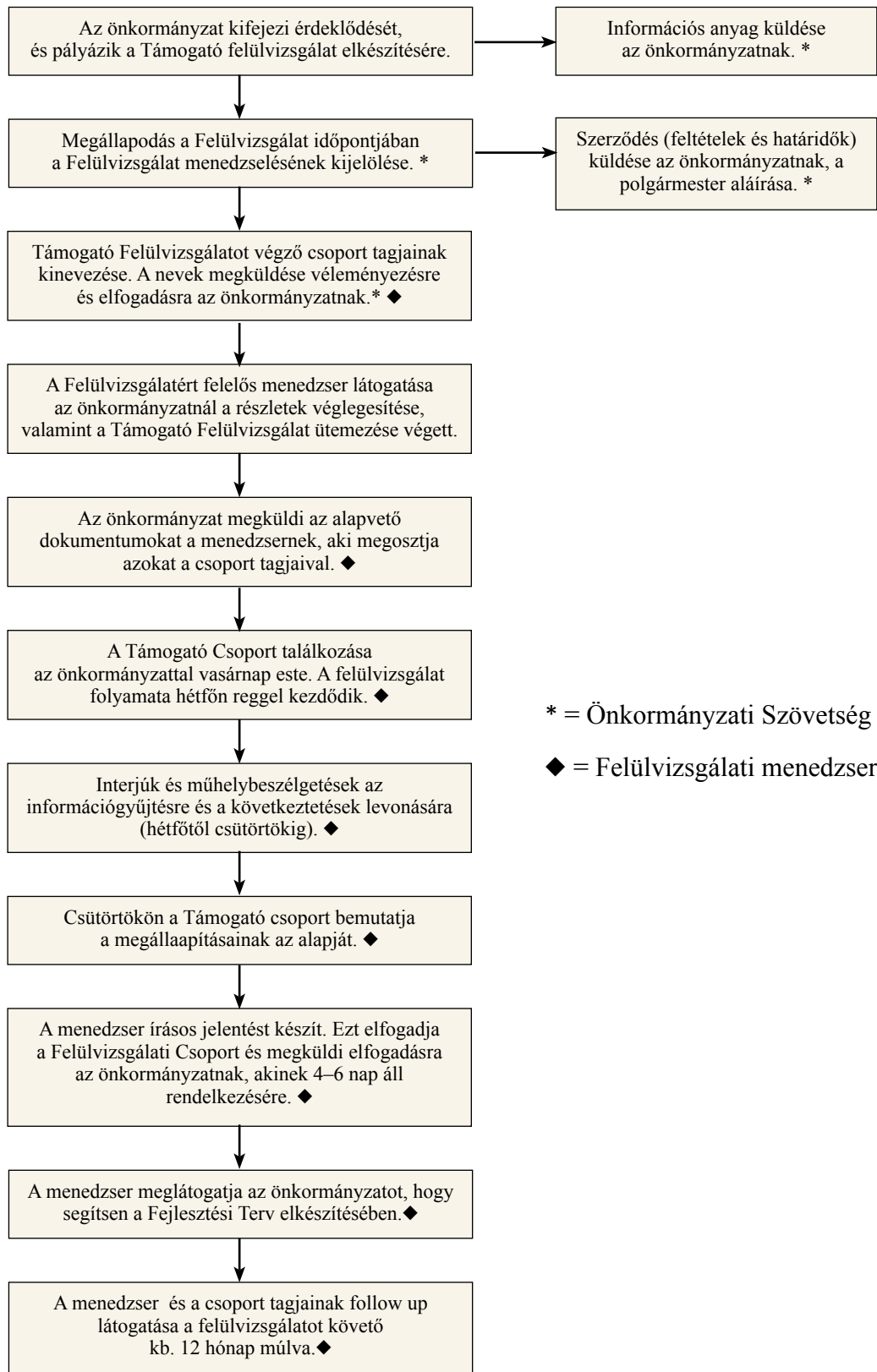
A Vezetési Benchmarkok Programja arra használható, hogy munkamegbeszélések által megértsük a vezetést. Használható önértékelési gyakorlatként is. Mindazonáltal, a legeredményesebb felhasználási módja a „Támogató Felülvizsgálat”. Ez ugyanis lehetővé teszi, hogy az önkormányzat egy Támogató Csoport segítségével felmérje a saját teljesítményét a Benchmarkokhoz képest, majd ezt követően az értékelés alapján a saját erősségein alapuló Fejlesztési Tervet készítsen, amelyben kiaknázza a lehetőségeit, és számol a gyengeségeivel is. Ezzel a módszerrel emelheti a teljesítményszintjét a tökéletesség felé.

A Támogató Csoport tagjává válni szintén hatalmas lehetőség a személyes fejlődésre. Meghívást nyerni arra, hogy „Támogató”-ként (értsd: kritikus barátként) tevékenykedjünk egy másik önkormányzatnál, lehetőséget nyújt arra, hogy:

- ◆ Első kézből származó, részletes információkat szerezzünk arról, hogyan működik valójában az önkormányzat;
- ◆ Figyelmünket az önkormányzat egészét átfogó, magas szintű ügyekre irányítsuk;
- ◆ Kapcsolatba kerüljünk a polgármesterrel, a választott képviselőkkel, és az önkormányzat külső partnereivel;
- ◆ Új készségeket fejlesszünk ki magunkban a jelenlegi gyakorlat kiértékelésére, a problémák azonosítására, és a megoldások elősegítésére;
- ◆ Innovatív és megvalósítható megoldásokat alkossunk, amelyek az önkormányzat működésére pozitív hatással lesznek;
- ◆ Új dolgokat tanuljunk a csoport többi tagjaitól, akik a sajátunktól eltérő háttérrel és szemlélettel rendelkeznek;
- ◆ Elterjesszük, hogy mit tanultunk a saját önkormányzatunknál lefolytatott Támogató Felülvizsgálatból.

A Támogató Felülvizsgálat vezetésekor mindig fontos annak figyelembe vétele, hogy „Mi segíti leginkább az önkormányzatot az előrejutásban?”. Mindannyiunknak közös a célunk: a jó helyi önkormányzat fejlesztése. Ha ezt nem felejtjük el, és emlékezetben tartjuk, hogy a Támogató Csoport tagjai „kritikus barátok”, és nem ellenőrök, akkor a Támogató Felülvizsgálat a színvonal emelésének értékes eszköze lesz.

## Folyamatábra



## A Felülvizsgálat előkészületei

### 1. Az előzetes látogatás

Az önkormányzati szövetség kijelöl egy Felülvizsgálati Menedzsert. Az önkormányzatnak is kell jelölnie egy saját Felülvizsgálati koordinátort, akire a Felülvizsgálat operatív kötelezettségei hárulnak.

Amint megegyezés született a dátumról, a Felülvizsgálati Menedzszernek kapcsolatba kell lépnie a koordinátorral az előkészületek megkezdése miatt. Egy előzetes látogatásra kell hogy sor kerüljön, körülbelül egy hónappal a Felülvizsgálat előtt. Ez lehetőséget nyújt, hogy a (i) polgármester/jegyző találkozzon a menedzserral, és megvitassanak minden felmerülő kérdést és (ii) a helyi koordinátor részleteiben is megértse a folyamatot, és megvitassák a szükséges előkészületeket, amelyek a Támogató Csoport munkájának támogatásához kellenek.

A heti programot körültekintően kell összeállítani, annak érdekében, hogy az interjúk és a műhelybeszélgetések lefedjék a Vezetési Benchmarkok valamennyi területét.

### 2. Találkozó a polgármesterrel / jegyzővel

A felülvizsgálati menedzszernek gondoskodnia kell a következő témák megvitatásáról, illetve felvetéséről:

- ◆ Motiváció a felülvizsgálatra.
- ◆ Mit szeretne az önkormányzat kihozni belőle.
- ◆ Valamilyen érzékeny terület, amelyre a Támogató Csoportnak oda kell figyelnie (személyzeti problémák, tervezett átszervezések... stb.)
- ◆ Előzetes és utólagos nyilvánosság (pl. sajtóközlemény) . ezeknek hangsúlyozniuk kell, hogy az önkormányzat meghívta a Támogató Csoportot, mivel elkötelezett a saját teljesítményének javítása iránt, és hasznosnak véli a külső nézőpontból érkező értékelést. Valamennyi alkalmazottnak, választott képviselőnek és külső partnernek előre tudomással kell bírnia a Támogató Felülvizsgálatról.
- ◆ A polgármester vagy jegyző hétfői prezentációja, amelyben bemutatja a saját nézőpontjait, rávilágít azokra a kulcskérdésekre, amelyek az önkormányzatnak kihívást jelentenek. Fontos, hogy bemutassa a terveit, mert így elkerülhető hogy a Támogató Csoport olyasmiket javasoljon, amelyek már folyamatban vannak.
- ◆ A csütörtöki prezentáció, amelyen maximum 20 fő vesz részt, beleértve a választott képviselőket és az alkalmazottakat, és ahol ezt követően megvitatják a visszajelzéseket.
- ◆ A végső prezentációról készülő videofelvétel, amennyiben igény van rá: hasznos lehet a későbbi használatra a választott képviselők és az alkalmazottak számára: fejlesztési ötletek generálására.
- ◆ A Fejlesztési Terv, amelyet a polgármesternek / jegyzőnek kell megalkotnia válaszként a Támogató Csoport ajánlásaira.



### 3. Találkozó a helyi koordinátorral

A felülvizsgálati menedzsernek gondoskodnia kell a következő témák megvitatásáról, illetve felvetéséről:

- ◆ A hét ütemezése, menetrendje (hétfőtől csütörtökig).
- ◆ A Támogató Csoportnak küldendő dokumentumok, és azok a papírok, amelyeket elérhetővé tesznek a bázis-teremben, ahol a felülvizsgálat nagyrészt folyik.
- ◆ A bázis-terem, ahol a felülvizsgálat nagyrészt folyik, és hogy az milyen eszközökkel rendelkezik (pl. flipchart).
- ◆ A bázis-terem és a műhelybeszélgetések számára kijelölt termék megtekintése.
- ◆ Informális találkozó az alkalmazottaknak, amelyre a Felülvizsgálat ideje alatt lehet sort keríteni.
- ◆ Meghívók a műhelybeszélgetésekre: kik azok az alkalmazottak, akiket az alkalmazottak műhelybeszélgetés(ei)ére és kik azok a választottak, akiket a választott képviselők műhelybeszélgetésére hívnak meg.
- ◆ Közmeghallgatás, amelyet össze lehet kötni a Támogató Csoport konzultációjával a helyi emberekkel és szervezeteikkel.

### 4. A Csoport bázisa

A „bázis-terem” – a Csoport igényeinek megfelelően – az önkormányzat központi épületében kell, hogy legyen általában. Egy olyan szoba, amely folyamatosan elérhető, amelyet a csoport tagjai bármikor használhatnak a vitáikhoz és a különbeszélgetéseikhez. A szobával kapcsolatos kívánalmak a következők:

- legyen telefon;
- legyen PC;
- legyen flipchart tollal és papírral;
- egy asztal, amely körül minimum 8 fő kényelmesen elfér, annyi hellyel ha lehetséges, ahol önállóan is tudnak dolgozni.

Mivel a csoport esténként dolgozik, legyen elérhető a szoba a hivatalos munkaidő lejárta után is.

### 5. Hotel, szállás a Támogató Csoport számára

Valamennyi csoporttag ugyanabban a helyi hotelben kerül elszállásolásra, amelynek lefoglalásáról a menedzser gondoskodik.

### 6. Dokumentumok

A Támogató Felülvizsgálat kezdete előtt 4 héttel a menedzser felkéri az önkormányzatot, hogy szolgáltatson háttér-információkat a Támogató Csoport számára. Ebből egy teljes dokumentációnak elérhetőnek kell lennie a bázis-teremben a felülvizsgálat ideje alatt.

A Támogató Csoport elolvassa ezeket a dokumentumokat, meghatározza a jó és a gyenge pontokat (vagy azok hiányát a dokumentációban).

A következőkben egy olyan listát találunk, amely a kért dokumentáció összeállítása lehet. Az önkormányzatra van bízva, hogy úgy válogasson az összeállításnál, hogy az a Támogató Csoportnak leginkább segítsen az önkormányzat munkájának megértésében.

Például:

a) *Általános*

- Fejlesztési Terv
- Az önkormányzatról szóló általános kiadvány, háttérinformációk, térképpel együtt

b) *Speciális adatok*

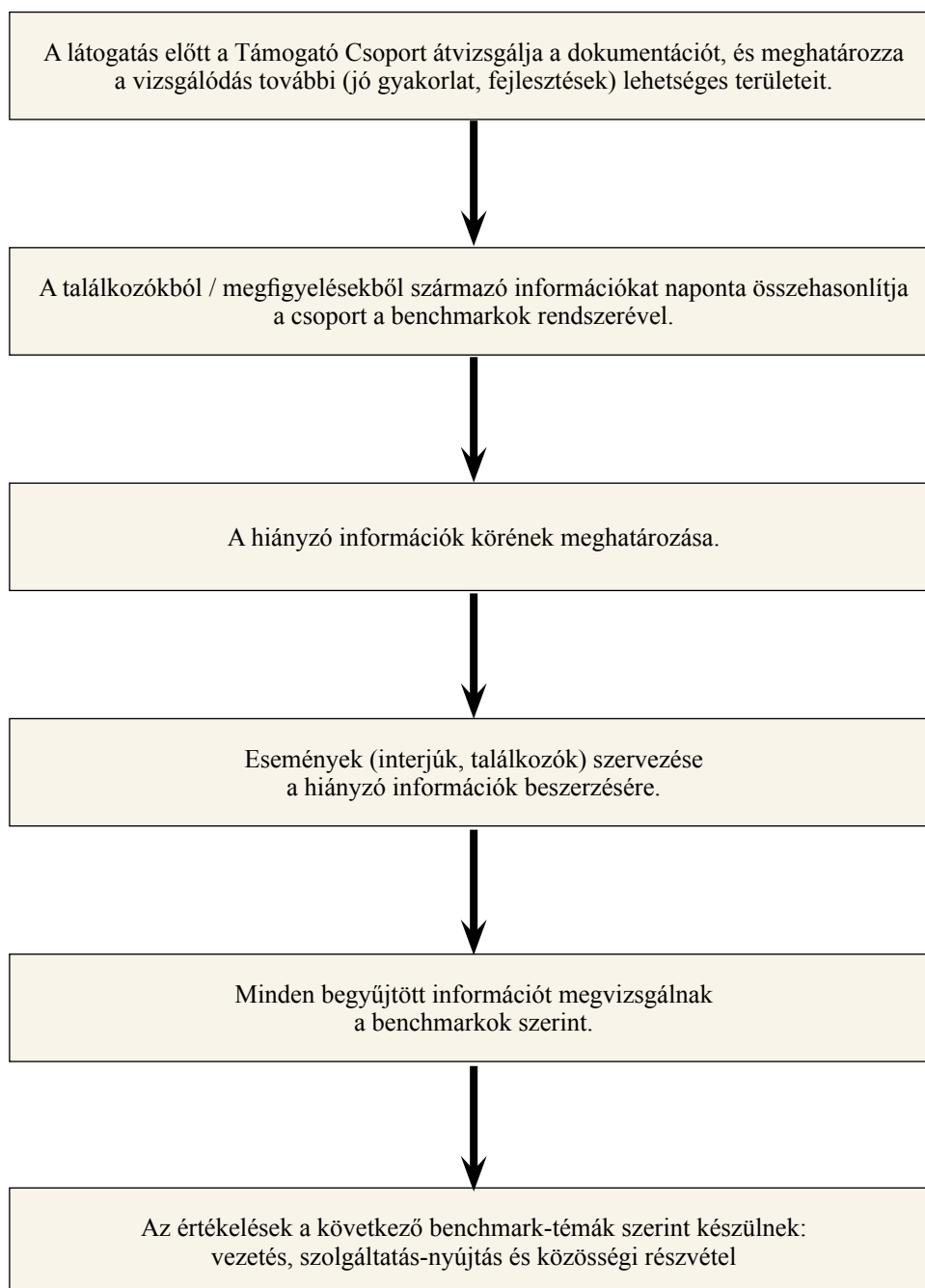
- Írásos közlemény az önkormányzat jövőképéről, stratégiájáról, értékeiről és céljairól
- Számvevőszéki és ellenőrzési jelentések,
- Politikai / stratégiai / iránymutató dokumentumok, pl.: esélyegyenlőség, szabadidős tevékenységek, ügyfélszolgálat, akadálymentesítés, toborzás
- Bármely releváns nyilvános dokumentum példányai
- Azon fontos partnerségek részletes dokumentumai, amelyben az önkormányzat részt vesz
- Az önkormányzat teljesítményértékelési keretdokumentumai
- Szervezeti ábrák – mind igazgatási mind politikai vonatkozásban (nevekkel együtt ha lehet)
- Az utóbbi évek trendjeit tükröző nemzeti és helyi szintű teljesítménymutatók
- A szavazásokon való részvételi arányok a legutóbbi választásokra nézve, illetve az évekre visszamenő folyamatok leírása
- A legutóbbi közvélemény (vagy alkalmazottak körében végzett) kutatási eredmények
- A legfrissebb kiadványok példányai, amelyek a közvéleménynek vagy az alkalmazottaknak készültek
- A minisztériumoknak készített legutóbbi tervek példányai
- Gazdaságfejlesztési stratégia
- Egyezmények, megállapodások az önkéntesekkel

Minden olyan dokumentumot is a bázis-terembe kell készítenie az önkormányzatnak, amelyről úgy gondolja, hogy jól demonstrálja a teljesítményeit a vezetés, a szolgáltatás-nyújtás, vagy a közösségi részvétel terén.

### A felülvizsgálat folyamata

A benchmarkok rendszere nyújt keretet a Támogató Felülvizsgálatnak. A Támogató Csoport olyan jeleket, bizonyítékokat keres, amelyek a fő kompetenciák tekintetében helytálló értékelést tesz lehetővé.

A folyamat dinamikus, és nagyfokú rugalmasságot kíván az egész hét folyamán. A folyamat a következőképpen néz ki:



Az önkormányzatot felkérjük arra, hogy az átvilágító csoport számára állítson össze egy olyan programot, ami lehetőséget teremt a tények összegyűjtésére. A csoport tagjai széles körben gyűjtenek információt az önkormányzat tevékenységéről, majd azt a benchmark szemszögéből elemzik. Ez azt jelenti, hogy például az önkéntesek csoportjával tartott találkozók során nem csak a közösségi kötelezettségvállalásokról, hanem az önkormányzat vezetéséről és a szolgáltatások színvonaláról is tájékozódunk. Vagy például az adminisztráció vezetői és a választott tisztségviselők ugyancsak elmondhatják saját véleményüket az önkormányzat belső és kifelé irányuló kommunikációjáról.

A hétfő délelőtti, a szerda délutáni és a csütörtök délelőtti munka kivételével a csoport tagjai párban dolgoznak. A párokat minden egyes programpontra külön, a képzettség, a csoport tagjainak érdeklődése és a menetrend alapján állítják össze.

A csoport a rendelkezésre álló időt rugalmasan kezeli. Annak érdekében, hogy minél több időt töltsenek terepen, az időbeosztásba munka reggeliket és esti tanácskozásokat is beiktatnak. Ugyanakkor ügyelni kell arra, hogy a csoport ne vállalja túl magát. Fontos, hogy minden este, vacsora előtt vagy után találkozzanak és összegezzék az elmúlt nap tapasztalatait, ennek alapján pedig alakítsák folyamatosan az önkormányzatról kialakuló képet.

Ideális esetben az átvilágítás ügyintézője két héttel az átvilágítás megkezdése előtt végleges programot készít. Ugyanakkor szinte elkerülhetetlen, hogy a csoport tagjai az átvilágítás során módosításokat és kiegészítéseket kérjenek ahogy elkezdik érzékelni azokat az ügyeket, melyek mélyebb tanulmányozást igényelnek. Ehhez célszerű a szerda délelőttöt nyitva hagyni, ezt az időt például kiegészítő interjúkkal lehet majd megtölteni.

Annak érdekében, hogy a választott tisztségviselőket, az adminisztráció tagjait és a külső partnereket tájékoztassuk a folyamatról, rövid ismertető anyagot (pl. Miről is szól az átvilágítás címmel) lehet készíteni és azt előzetesen az önkormányzathoz el lehet juttatni. Ebben elmagyarázhatjuk az átvilágítás lényegét és bemutathatjuk a csoportot.

### **A vasárnap este**

Az átvilágítási csoport vasárnap este találkozót tart. Megismerkednek egymással, meghallgatják a helyiek aggályait és elvárásait. Meg kell értsék, hogy különleges helyzetben vannak, és tisztában kell lenniük azzal, hogy az önkormányzat nagy várakozással tekint munkájuk elé.

### **A hétfő**

A csoport kora délelőtt zárt találkozót tart, ahol felkészül az átvilágításra. Az önkormányzat koordinátora jelen kell legyen a csoport tagjainak érkezésekor és tájékoztatást kell adjon a munkakörülményekről, a technikai lehetőségekről, a programról, válaszolnia kell az ezzel kapcsolatban felmerülő kérdésekre. Ezután átkíséri a csoportot az önkormányzat épületébe. A csoport minden

bizonytal tisztázni akarja a program egyes részleteit, kiegészítő programpontra tesz javaslatot és új írásos dokumentumokat is kér majd.

A polgármesterrel/jegyzővel a késő délelőtti folyamán kerül sor találkozóra. Ezen:

- ismerteti az önkormányzat tevékenységéről szóló víziót, stratégiát, megvitatásra kerülnek az önkormányzat előtt álló legfontosabb ügyek;
- az átvilágítással kapcsolatos függő ügyek is megbeszélésre kerülnek.

Ebéd után az önkormányzat terepbejárást szervez annak érdekében, hogy a csoport tagjai megismerkedhessenek a helyszínnel. Megállhatnak közben egy-egy projektnél (pl. szabadidőközpont, üzletek stb.) hogy a hely hangulatát érzékeljék, beszélgethetnek az ott dolgozókkal vagy a fogyasztókkal.

### **Kedd/szerda**

Az átvilágítási csoport tagjai adatokat gyűjtenek arról, hogy a benchmark elemeihez viszonyítva milyen az önkormányzat tevékenysége. A menetrendnek egy sor olyan eseményt kell tartalmaznia, ami ezt lehetővé teszi. Pl.:

#### 1) *Műhelytalálkozók*

- Találkozó 10–12 tisztségviselővel (pl. szolgáltatások irányítói, vagy a lakossággal közvetlenül dolgozók).
- Találkozó 5–10 középvezetővel (nagyobb önkormányzat esetében).

A műhelytalálkozókat a csoport szervezi és bonyolítja. Vezetőket nem kell meghívni, így a jelenlévők szabadabban és őszintébben mondhatnak véleményt.

#### 2) *Választott képviselők*

Találkozót kell tartani a választott képviselők egy csoportjával megfelelő időpontban.

#### 3) *Partnerek*

Találkozókat kell tartani a közélet, az üzleti világ és az önkéntesek képviselőivel, leginkább azokkal, akikkel az önkormányzat partneri kapcsolatban áll. Az átvilágítási csoport a stratégiai és működési kérdéseket összegezni fogja, ezért annak az önkormányzatot érintő külső szempontjai nagyon fontosak lehetnek.

#### 4) *Vezető tisztségviselők és a szolgáltatások irányítói*

Hasznos lehet, ha a csoport rendszeresen találkozókat tart velük. Amennyiben nem ez történik, akkor egy külön találkozót mindenképpen szervezni kell velük. A csoport nem csak azt vizsgálja, hogy a szolgáltatások biztosításáról milyen stratégiai elképzeléseik vannak, hanem azt is, hogy milyen módon működnek együtt a különböző osztályok a különböző tevékenységi körökben.

5) *A helyi lakosság*

A helyi lakosok reprezentatív körével egy nyitott találkozót kell szervezni.

6) *Interjúk*

A következő személyekkel kell interjút szervezni:

- a közgyűlés elnöke;
- az adminisztráció vezetője;
- a pénzügyi vezető;
- a belső és külső ellenőr;
- humán erőforrások vezetője;
- sajtó vagy kommunikációs felelős;
- az ellenzéki frakciók vezetői;
- a szomszédos önkormányzat polgármestere vagy jegyzője.

7) *Találkozók*

A csoport tagjainak meg kell ragadniuk az alkalmat arra, hogy az ott tartózkodásuk idején zajló rendezvényeken lehetőség szerint részt vegyenek (mint megfigyelők). A csoport kezdeményezhet találkozót a polgármesterrel/jegyzővel egy esetlegesen felmerülő kérdés megvitatása céljából.

**Szerda délután/este**

Az átvilágítási csoport zárt ülést tart, ahol az egyéni tapasztalatokat összegzi, és egy részletesebb képet vázol fel az önkormányzat erősségeiről és azokról a területekről, ahol fejlesztésre van szükség. Megkezdik az önkormányzat tevékenysége és a benchmark közötti különbség felmérését és a lehetséges ajánlások megfogalmazását. Az ajánlásokat úgy kell kialakítani, hogy azok megvalósulását később követni lehessen az önkormányzat Fejlesztési Terve alapján.

A következtetéseket PowerPoint formájában kell összegezni a Benchmark alapján. Az átvilágítás ügyintézője felelős a prezentáció elkészítéséért. A bemutatót az átvilágítási csoport vezetője, általában egy polgármester tartja.

**Csütörtök délelőtt**

Az átvilágítási csoport zártkörű találkozót tart a polgármesterrel/jegyzővel, melyen megbeszéljük tapasztalataikat és tisztázzák, hogy mely kérdések lehetnek érzékenyek a nyilvános beszélgetések során. Ezek után elmondják következtetéseiket és ajánlásaikat az erősségek, lehetőségek és fejlesztési területek vonatkozásában. Ez utóbbi részre választott tisztségviselőket és köztisztviselőket is meg lehet hívni. A csoportnak a széleskörű részvételt és az élénk vitát kell szorgalmaznia.

Ha az önkormányzat erről sajtó kommunikét szeretne kiadni, azt az átvilágítás ügyintézőjével kell egyeztetnie.

## A jelentés

Az átvilágítás után 6 héttel el kell készülnie. A jelentés összeállításának folyamata az alábbi:

- Az átvilágítást követő két héten belül az átvilágítás ügyintézője jelentés tervezetet készít, és azt megküldi az önkormányzati érdekszövetségnek formai véleményezés céljából. Ezt követően az átvilágítási csoport tagjai is megkapják a dokumentumot, és megjegyzéseket, kiegészítéseket tehetnek. Ezeket beépítik a jelentésbe és ezzel elkészül az első tervezet.
- Az átvilágítást követő negyedik hét végén az ügyintéző megküldheti a tervezetet a polgármesternek/jegyzőnek, akik ellenőrzik benne az adatokat és neveket. A polgármester/jegyző egy hetet kap arra, hogy esetleg ténybeli módosításokat, kiegészítéseket javasoljon. Az önkormányzatnak nem feladata, hogy megkérdőjelezze a csoport értékeléseit legfőképpen azért, mert ezek az értékelések az önkormányzat véleményén alapulnak
- Ezt követően a jelentést elfogadás céljából megküldik az önkormányzati érdekszövetségnek.

A jelentést akkor hozzák nyilvánosságra, ha az önkormányzat azzal egyetért. Az önkormányzat és az érdekszövetség együtt határoznak arról, hogy honlapjukon megjelentetik a dokumentumot, vagy sem. Ezt követően az elvárás az, hogy az önkormányzat Fejlesztési Tervet készít, aminek alapja maga a jelentés és ami egyúttal része a stratégiai tervezési folyamatnak.

A helyi önkormányzatnak kell aztán kidolgoznia egy Fejlesztési Tervet, amely az erősségekre épít, lehetőségeket kutat fel, és javítja a gyengébb területek teljesítményeit.

Az országos önkormányzati szövetség feladata volna a „Támogató Felülvizsgálat” programjának menedzselése, azon helyi önkormányzatok megbízásából, akik abban részt kívánnak venni. Az Európa Tanács a program támogatására szakértelmet és képzési segédanyagot nyújt.

## Egy demokratikus helyi önkormányzat alapvető szerepei és kompetenciái

### 1) Szerep – Vezetés

#### a) *Jövőkép és stratégia*

- Valós jövőképet és értékeket alkot, a helyi emberekkel és szervezetekkel megvitatta, kiegyensúlyozva a rövid és a hosszútávú követelményeket.
- Biztosítja, hogy a prioritások tükrözik az érdekeltek céljait, és széles körben ismertek legyenek.
- Kommunikációs politikákat és stratégiákat alkot, elfogadva mások hozzájárulását ahhoz.
- Nyomon követi, hogy vajon a stratégiák és a tervek elérik-e céljaikat, és átalakítja azokat a változó körülményeknek megfelelően.

#### b) *Politikai menedzsment*

- A polgármester, a testület és a hivatali vezetők stratégiai célokat és prioritásokat alkotnak az érintettekkel való konzultációt követően.
- A választott képviselők szoros kommunikációt biztosítanak az önkormányzat és a helyi lakosok és azok szervezetei között, és megpróbálják azok érdekeit képviselni a helyi politika alakításában.
- A polgármester és a testület jól dolgozik együtt; felismerik és alkalmazzák a megfelelő szerepüket és kapacitásaikat a közösség érdekében.
- A polgármester és a választott képviselők jól dolgoznak együtt a hivatal köztisztviselővel, mindannyian tiszteletben tartják a másik szerepét és szakértelmét. Valódi egyensúly van a polgármester és a jegyző közötti hatalom-megosztásban; a politikai és a végrehajtói oldal közötti kommunikáció jó.

#### c) *Az emberek igazgatása*

- Az alkalmazottak és a választott képviselők ugyanazon értékeket vallják, amely segíti őket a konstruktív szerep felvállalásában valódi támogatás és források biztosításával.
- Hatékony személyzeti elveket alkalmaz, és támogatja a karrier-lehetőségeket.
- Delegálja a felelősséget a vezetőkre, amikor az indokolt, és amennyiben ez elősegíti az innovációt.

#### d) *Kommunikáció*

- A közösség valamennyi csoportját eléri, párbeszédet tart fenn velük, és segíti őket a helyi önkormányzattal való összekapcsolódásban.
- Folyamatosan jól informálja a választott képviselőket, a köztisztviselőket és a helyi embereket a politikáiról, és a teljesítményeiről, és konzultál velük a terveiről.
- Biztosítja, hogy a választott képviselőkkel kapcsolatot lehessen teremteni, és szívén viseli a helyi emberek érdekeit.



e) *Átláthatóság, elszámoltathatóság*

- Példát mutatva vezet, magas színvonalú teljesítménnyel és magatartással.
- A döntéshozatali intézkedéseket jól publikálja, és érthetővé teszi, hogy azok nyitottak és átláthatóak. A bizottságok nyitottak a nyilvánosság előtt, munkájuk jól dokumentált, és elérhető a nyilvánosság számára.
- Van előírás az érdek-konfliktusok kezelésére, elérhetőek az információk a vezetők vagyoni helyzetéről.
- A közbeszerzési eljárások átláthatóak, és megfelelnek a szabályozásnak, illetve a helyi előírásoknak.

## 2. Szerep – Szolgáltatások nyújtása

a) *Tervezés és felülvizsgálat*

- Világos tervezési előírásokkal rendelkezik a településen, egységes szinten és az egyes szolgáltatások szintjén is, mind rövid mind középtávon.
- Bemutatja a helyi szolgáltatások teljesítménye felülvizsgálatához használt világos mechanizmusokat.
- Biztosítja a szolgáltatások közötti horizontális koordinációt, azok határain átnyúló együttműködő munkával.
- Világosan és nyilvánosan tájékoztat a végrehajtás eredményeiről és a jövőbeni tervekről.
- A helyi szolgáltatások tervezésekor kikéri a választott képviselők, a köztisztviselők és a szolgáltatások igénybevevőinek véleményét.

b) *Innováció és változás*

- Vitatja a jelenlegi helyzetet, új ötleteket és új utakat mutat be a dolgok intézésére.
- Jó példákat, gyakorlatokat kutat fel, terjeszti a tanulságokat, valamint tanulási lehetőségeket teremt.
- Hatékonyan használja a projekt-menedzsmentet a változások bevezetéséhez, és a speciális célok kitűzéséhez.

c) *Szolgáltatás-menedzsment*

- Hatékonyan és eredményesen menedzseli a szolgáltatás-nyújtást, oly módon, hogy az színvonalas legyen, az alkalmazottakat a legjobb teljesítményre sarkallja, és figyelembe veszi a szolgáltatásokat igénybe vevők nézőpontjait.
- Célokat, prioritásokat, teljesítmény-indikátorokat, standardokat és célokat használ valamilyeni szolgáltatás tekintetében a teljesítmény növelése érdekében, és nyomonköveti őket rendszeresen, annak érdekében, hogy a politikát és a tervezést informálja, és hogy demonstrálja az elszámoltathatóságot.
- Összehasonlítja azok teljesítményeit más önkormányzatok legjobbjáival, és célokat tűz ki a fejlesztésekért.
- Alapvető teljesítmény-jelentéseket készít a szolgáltatás-nyújtásról, a valós fejlesztés elérésére.

- Jól kifejlesztett és megfelelően publikált panasz-eljárásai vannak, amelyek elérhetőek valamennyi állampolgár számára a különböző csatornák széles körén keresztül; valamint a panaszok kivizsgálásra kerülnek és felhasználják őket a szolgáltatások tökéletesítésére.

d) *Erőforrás-gazdálkodás*

- A pénzügyi tervezés sokéves áttekintésen alapul; a pénzügyeket fenntartható módon kezelik.
- A pénzügyeket áttekinthető módon kezeli, annak érdekében, hogy maximális hasznora legyenek szert, minőséget nyújtsanak a pénzért, és elkerüljék a kezelhetetlen kockázatot.
- A vagyont a legjobb módon használja.
- Biztosítja, hogy az erőforrás-gazdálkodás a helyi önkormányzat céljaira és prioritásaira adjon válaszokat.

e) *Partnerség és együttműködés más szolgáltatókkal*

- Lehetőséget biztosít a bekapcsolódásra a magáncégeknek és a nem-kormányzati szervezeteknek a közjavak és szolgáltatások előállításába.
- Tevékenységeiben ösztönzi a PPP konstrukciókat, ahol azok hatékonyság-növekedést eredményezhetnek.
- Kiszervezi a szolgáltatás-nyújtást azokon a területeken, ahol a külső szolgáltatók bevonása minőségi javulást okozhat.
- Biztosítja az átláthatóságot és a partnerségi intézkedések folyamatos monitoringját.

### **3. Szerep - A közösség bevonása**

a) *Állampolgári részvétel*

- Folyamatosan tájékoztatja az állampolgárokat; kikéri, meghallgatja és válaszol a helyiek véleményére, és szívesen látja a szolgáltatások felhasználóinak tapasztalatairól a visszacsatolást.
- Lehetőséget teremt a helyi részvételre a szolgáltatás-nyújtás tervezésénél és kivitelezésénél.
- Olyan civil szerveződések neighbourhood bodies létrehozását támogatja, amely biztosítja az állampolgári részvételt a helyi döntéshozatalban.
- Ösztönzi a nyilvántartásába vételt és a szavazást.

b) *Szövetségek építése*

- Erős partnerségeket hoz létre (pl. a szolgáltatás-nyújtásban) a helyi szervezetekkel, a környező önkormányzatokkal, és a kormányzat más helyi szintjeivel.
- Lehetőséget teremt a helyi szervezeteknek a hatékony kormányzáshoz való hozzájárulásra.
- A legjobbat hozza ki a nemzetközi együttműködésre való lehetőségekből.

c) *Közösségi vezetés*

- Erősíti azon szervezetek kapacitásait, akik hozzájárulhatnak a közösség fejlesztéséhez.
- Valódi és folyamatos, kétirányú kommunikációt biztosít a testület és az érdekeltek között.

- Speciális intézményeket hoz létre, amelyek megteremthetik a közösségi célok értelmét, és becsatornázzhatják valamennyi érdekelt fél tudását, a stratégiáját, és erőforrásait.
- Segíti a partnerek közötti kapcsolatot, kezdeményezéseket közvetít, és hasznosítja az energiákat és forrásokat a közösség jobb jövőjéért.

## 5. TELEPÜLÉSVEZETŐI AKADÉMIA – HÁROMSZOR HÁROM NAPBAN CSOPORTOS VEZETŐI TRÉNING

A 2010-ben nagy sikerrel zárult 10 hónapos Polgármester Akadémia kísérleti első évfolyama után újabb képzéstípust próbálhattak ki TÖOSZ-os polgármesterek Alsómocsoládon.

„Nagyon sok vezető tévesen azt feltételezi, hogy a vezetési stílus inkább a személyiségtől függ, mint egyfajta stratégiai választástól. Ahelyett, hogy kiválasztanák azt az egy stílust, ami illik a temperamentumukhoz, azt kellene kérdezniük, hogy melyik stílus felel meg legjobban annak, amit az adott helyzet kíván.

A kutatások kimutatták, hogy a legsikeresebb vezetőknek az erősségei a következő érzelmi intelligencia-képességekben voltak: önismeret, önfegyelem, motiváció, empátia és szociális készség. Hat olyan alapvető vezetési stílus van, amelynek mindegyike használja az érzelmi intelligencia kulcsösszetevőit különbözőképp kombinálva. A legjobb vezetők nem csak egy vezetési stílust ismernek, ők többre képesek, és megvan az a rugalmasságuk, hogy a körülményeknek megfelelően váltsanak a stílusok között.”

A fenti idézet Daniel Goleman-tól származik<sup>1</sup>, akinek a nevéhez fűződik többek között az érzelmi intelligencia és a vezetés kapcsolata. Napjaink számos más híres kutatójával, vezetéstudományi és önkormányzati szakemberével együtt kerültek az ő gondolatai is a Településvezetési Akadémia tudástárába, amiből reményeink szerint sok tagönkormányzatunk vezetése profitálhat még.

Az Európa Tanács módszerét követve és támogatásának köszönhetően került sor a magyarosításra. A képzési program 9 hónapon belül háromszor három nap tréningnapot foglal magában.

A TÖOSZ elnöksége kipróbálta a tréninget, így Dicső László, Alsómocsolád polgármestere meghívására első alkalommal 2011. szeptember 14-16, második alkalommal pedig 2011. november 17-19 között került megrendezésre a kísérleti kurzus. A szíves vendégszeretetet ezúton is köszönve ajánljuk mindenkinek tréning-helyszíneként, de akár osztálykirándulások célpontjaként is a szépen kialakított vendégházat a baranyai kislaluban, amelynek szép kivitelezése mellett nagy vonzereje a kedvező ára is.

A program szellemiségét jól tükrözi a módszer egyik kidolgozójának és vezető szakértőjének, John Jacksonnak a hasonlata a településvezetésről:

*Hányan szülők közülünk? Jó szülők vagyunk? Hogyan lettünk jó szülők? Saját szüleinktől tanultuk? Olvastunk róla a szülőknek tanácsot adó könyvekből? Megvitattuk a barátainkkal? Lehet, hogy ezek mindegyike szerepet játszott. De a legnagyobb tanár a gyerek maga. Tanulunk*

1 Daniel Goleman Eredményes vezetés, megjelent a HARVARD BUSINESS REVIEW R00204számában

*a gyerek reakcióból és eldöntjük, mit tegyünk. Szükség lehet arra, hogy gyengédek legyünk, olykor erőteljesebben lépünk fel, elutasítóak legyünk, vagy éppenséggel nagyobb figyelmet fordítsunk a gyerekre. Helyzettől és a körülményektől függően cselekszünk az általunk legjobbnak ítélt módon; amely technikát gyermekünk növekedése, felnevelése során fokozatosan fejlesztünk.*

Az első ülés szak keretében megismerkedhettek a résztvevők az érzelmi intelligencia és a vezetés kapcsolatával, különböző tréninggyakorlatokra került sor a vezetési képességekkel, szervezettefejlesztéssel kapcsolatban. A módszer interaktív, a résztvevő polgármesterek egymással osztják meg tapasztalataikat és nézeteiket, amely saját bevallásuk szerint sokkal értékesebb, mint megannyi elméleti előadás végighallgatása. Az első alkalommal párba rendezték a szervezők a résztvevő polgármestereket, akiknek az a feladatuk, hogy egymást meglátogatva eltöltsenek egy napot a polgármestertárral és figyeljék tevékenységét. Meghatározott benchmarkokat használunk ehhez, ami alapján támogató barátként összegzi a látottakat, hallottakat a látogatást végző településvezető.

A második alkalom egyik fókuszában a különböző vezetési stílusok álltak, ezúttal is számos gyakorlati feladattal. A résztvevők körben ülnek, és együtt gondolkoznak. Egy résztvevői vélemény szerint: *„Amiért hasznos: kollektívan átbeszélve a situációkat az ember rájön az erősségeire és a gyengeségeire; hihetetlenül sok információt és ötletet merít az ember a foglalkozásokból; ami a legfontosabb, hogy az ember a mindennapi munkavégzése során időt sem tud szakítani arra, hogy a dolgokon elgondolkodjon vagy rendszerezze magában; ezeken a képzéseken csak erre koncentrálni, illetve a többiek „kihozzák” belőle a szunnyadó gondolatokat.”*

Egy másik vélemény volt: *„Az oktatás kötetlen formája nagyban elősegíti azt a fajta kommunikációt, amelyet a saját munkámban alkalmazni fogok. Az együttműködés fontossága, a másokra való figyelmesség lényeges a munkánkban.”*

A novemberi kurzuson a kommunikációról is sok szó esett. Nemcsak elméletben, gyakorlatban is megtapasztalhatták a résztvevők az egymásra való odafigyelés jelentőségét.

A módszer lényege, résztvevő polgármesterünk szerint: *„Az esti beszélgetés egy-egy esettanulmány közös megbeszélése, kiértékelése a közös munka eredményesebb, mintha ezt a témát egy „kiállított” előadótól hallottuk volna. Minden résztvevő aktívan dolgozik a téma kifejtésében, a különböző vélemények, látásmódok megismerése folyamatosan formálja a „végterméket”, míg végül mindenki számára elfogadható eredmény születik.”*

Végezetül álljon itt az egyik résztvevő polgármester véleménye a tréning egy napjáról:

*„Mit adott a tegnapi nap?” Sokat, de ami a legfontosabbnak tűnik számomra: a személy és a szervezet tanulása együtt kell, hogy történjen, így lesz dinamikus a csapat fejlődése. Fontos, hogy mondjuk ki, fogalmazzuk meg konkrétan mindig az ügyek, folyamatok tanulságait, mert így tud bennünk realizálódni minden. Ez segíti sokrétű munkánkat, teszi világossá a „helyes utakat”.*

Az önkormányzati vezetés összetett feladatával kapcsolatban rendelkezésre álló szerteágazó irodalom ismertetése helyett az angol *John Jackson* Településvezetés című kézikönyvéből (TÖÖSZ online kiadványa 2008 szeptemberében került nyilvánosságra) közlünk részleteket.

## **Miért fontos a vezetés napjainkban?**

### **Decentralizáció**

A decentralizáció egyre inkább központi tényezőjévé válik a kormányzati törekvéseknek. Ahol a monopóliumok nem tudták biztosítani az életszínvonal emelkedését, ott a decentralizáció alapvető politikai cél lett. Ahol a helyi önkormányzatok magabiztosan növekednek, a helyi lakosok és szervezetek egyre elkötelezettebbek lesznek saját településükhöz és ezzel párhuzamosan fokozódik a decentralizáció iránti igény.

Az Európai Unió integráció növelésére irányuló kritériumok között a decentralizáció elsőbbséget élvez. Emiatt a polgármesterek és az önkormányzati szövetségek érdekképviselői tevékenységükre fókuszálnak, hogy - a rendelkezésre álló források arányában – növeljék az önkormányzatok kompetenciáit.

Mégis sok esetben a kormányok vonakodnak eleget tenni ezeknek az igényeknek, vagy pedig ugyan a feladatot átadják, azonban elegendő forrást nem biztosítanak az ellátáshoz.

A miniszterek azt mondhatják a helyi önkormányzatok nem rendelkeznek a szükséges szakértelemmel a feladatok ellátáshoz és nincsenek bizalommal irántuk

Természetesen a hatalommal rendelkező emberek szeretik maguknál tartani a hatalmat. Ilyen az emberi természet. Annak érdekében, hogy legyőzzük e természetből fakadó a hatalommegosztás ellen irányuló akadályokat, a decentralizáció ügyében erőteljesen kell fellépni.

A decentralizáció az elejét kivéve, nem jár nagy durranással. Tárgyalások sorával folytatódik éveken át, amint a bizalom és a kompetencia kiépül. A helyi önkormányzatoknak nemcsak, hogy hatékonyak és eredményesnek kell lenniük, hanem be is kell bizonyítaniuk ezt a hatékonyságot és eredményességet.

*A kormányzatokat meg kell győzni arról, hogy a helyi önkormányzatok az állami forrásokkal nem csupán eredményesen és etikusán gazdálkodnak, hanem ezzel párhuzamosan a helyi közösségek és az egész ország javát is szolgálják.*

Ez a demonstráció nem is annyira a Polgármester személyéhez kötődő érvelésből ered, hanem a helyi önkormányzat vezetési kapacitásain keresztül nyer alátámasztást, azáltal hogy megmutatja, hogy a település képes megfelelően elátni a feladatait és sikeresen kezelni a felmerülő kihívásokat.

*A településeknek be kell bizonyítaniuk, hogy képesek a jó színvonalú helyi kormányzásra. Ez adja meg a választ a kezdeti kérdésünkre: Miért fontos a vezetés napjainkban?*

### **Helyi igények és magasabb színvonal**

A helyi önkormányzatoknak is szembe kell nézniük a helyi lakosság és szervezetek növekvő igényeivel. A globalizáció és a modern kommunikációs eszközök széleskörű rálátást nyújtanak a világban zajló eseményekre. A lakosok látják más helyi önkormányzatok által elért eredményeket, a nyitva álló lehetőségeket, jobb minőségű közszolgáltatásokat szeretnének és a folyamatokban nagyobb részveteli lehetőséget. Jobb helyi kormányzást akarnak, munkalehetőséget és magasabb életszínvonalat.

A jó kormányzás nem csupán a jobb menedzselésről, igazgatásról szól. A jó kormányzás az új lehetőségek iránti nyitottságról, a helyi közösségek minél szélesebb körben való bevonásáról, a szegénység és munkanélküliség kezeléséről, a hagyományos határokon átnyúló munkavégzésről, a teljesítménymenedzselésről, és a település érdekében az alkalmazottak és választott képviselők munkájának és szakértelmének legjobb hasznosításáról szól.

*A helyi önkormányzatoknak képesnek kell lenniük, hogy mindezen elvárásoknak megfeleljenek. Ezért fontos a vezetés napjainkban.*

### **Az önkormányzat vezetése nem egyszerű feladat:**

- Közszolgáltatások sokaságát kell a legmagasabb szinten biztosítani.
- Más önkormányzatokkal, a médiával, helyi önkormányzati szövetségekkel és a kormánnyal fennálló kapcsolatrendszerrel foglalkozni kell.
- El kell érni, hogy a helyi lakosság elégedett legyen.
- Az önkormányzatnak vonzó munkahellyé kell válni, amennyiben hozzáértő szakértőket szeretne alkalmazni.
- A finanszírozás mindig kevesebb, mint amennyire szükség lenne.
- A választott képviselők munkáját támogatni kell.
- Az önkormányzatnak morálisan felelősen kell lennie.

*Ezen komplex feladat és intézményrendszer kezelése, a magas színvonalon való működtetés fenntartása és az állandóan változó környezeti kihívásokra való reagálás megköveteli a kitartást és a szakértelmet. Ezért fontos a vezetés napjainkban.*

## Trendek az önkormányzatoknál

Különböző országokban az önkormányzatok eltérő mértékben haladnak előre (néha hátra).

A modern önkormányzatoknál a fókuszba a szolgáltatások nyújtása kerül, nagyobb hangsúlyt helyezve a közösség részéről felmerülő igények kielégítésére. Előtérbe kerülnek a jelentős kihívások, mint pl. a környezetszennyezés kezelése, a települések közötti együttműködés, a partnerségi együttműködés a magán és civil szektorral. Mindezek mellett az önkormányzatokat szoros elszámolási kötelezettség terheli.

*A település vezetésnek választ kell adnia ezekre, az önkormányzatoknál jelentkező tendenciákra.*

A teljesítmény menedzsment egy fontos eszköz, mely teljesítmény mértékeket állíthat az önkormányzatok elé, amennyiben jól használhatók e fenti tendenciák tükrében. A megfelelő célok kitűzésére, az alkalmazottak munkájának hasznosítására és a működés javítására, fejlesztésére összpontosít. De ahogy párhuzamosan növekednek az irányadó szabályok és az alkalmazottak elvárásai, és amint a kiválóság elérése lesz a cél, úgy kell csökkenteni a központi ellenőrzést.

*A központi ellenőrzés csökkenésével minden szinten nő a vezetés iránti igény.*

## Időszerű tendenciák az önkormányzatoknál

1. Különböző módszerek fejlesztése a helyi lakosok és szervezetek önkormányzati munkába való bevonása érdekében, kezdve lakossági kérdőívektől, a szolgáltatásokat igénybevevők rendszeres visszajelzéséig, az egységes kommunikációs stratégiáktól a szomszédügyi szervezetkig, a fókuszcsoportoktól az e-kormányzásig.
2. A közösség minden tagjának – etnikai kisebbségek, fiatalok, idősek, fogyatékkal élők és más hátrányos helyzetben lévők – bevonása és a nők esélyegyenlőségének biztosítása.
3. A lakosok tudatosságának és belátó képességének növekedésének felismerése, elfogadása azon igényeknek, hogy a helyi népesség nagyobb szerepet kíván játszani a szolgáltatások tervezésének és értékelésének folyamatában, valamint szerepet szeretnének vállalni a jövőbeli gazdasági, társadalmi, környezeti és kulturális fejlesztések főbb irányvonalainak meghatározásában.
4. Annak felismerése, hogy a szolgáltatások nem teljesíthetők külön-külön, területenként önálló részlegeken keresztül, hanem a szolgáltatásnyújtást egységes szemlélettel kell kezelni, a tervezési, koordinációs és értékelési folyamatok megfelelő működési rendszere útján, a csapatmunka előtérbe helyezésével.
5. Tudomásul kell venni, hogy a munkatársak a település legfontosabb erősségét jelentik, a munkatársakat motiválni kell, elő kell segíteni, hogy tudásuk legjavát nyújtsák, képezni kell őket, bizalmat kell nekik szavazni és támogatni szükséges őket átruházott feladataik ellátása során, annak érdekében, hogy önkormányzatnál végzett munkájukat vonzó pályafutásnak tekintsék, melyhez vonzó fizetés párosul.



6. Az egyetlen irányadó cél a kiválóság elérése, a helyi lakosoknak és szervezeteknek joguk van a kiválósághoz, a gyenge teljesítmény nem elfogadható.
7. Az önkormányzatnak meg kell szabadulnia a korrupciótól, a döntéshozatalnak átláthatónak, minden folyamatnak világosnak kell lennie, a büntethetlenség megszűnik.

### **Saját önkormányzatom milyen mértékben tükrözi ezeket a tendenciákat?**

A helyi önkormányzat hatékonyságának és eredményességének kritériumai:

#### **Szervezeti funkciók**

##### *1 Jövőkép és stratégia*

- A helyi lakosokkal és szervezetekkel közösen, valós értékeken nyugvó, reális jövőképet alkot, melyben egyensúlyban vannak a rövid- és a hosszú távú célok
- Biztosítja azt, hogy a prioritások tükrözzék az érdekeltek céljait, és azok széles körben ismertek legyenek.
- Közpolitikákat és stratégiát alkot, kommunikál, figyelembe véve a másoktól érkező javaslatokat.
- Nyomon követi a stratégia és a tervek megvalósítását, továbbá ezeket, illetve megvalósításukat a változó körülményekhez illeszti.

##### *2. Politikai menedzsment*

- A képviselőtestület, a polgármester és a hivatali vezetők az érintettekkel való konzultációt követően stratégiai célokat és prioritásokat alkotnak.
- A választott képviselők lehetőséget biztosítanak az önkormányzat, a helyi lakosok és szervezeteik közötti szoros kommunikációra és megpróbálják érdekeiket képviselni a helyi politika alakításában.
- A polgármester és a testület szerepe és feladatmegosztás tisztázott, és a közösség érdekében megfelelő az együttműködésük.
- A polgármester, a választott képviselők és a hivatal köztisztviselői tiszteletben tartják egymás szerepét és szakértelmét, egymással jól kommunikálnak és együttműködnek. Egyértelműen szabályzott a funkcionális munka- és feladatmegosztás a polgármester és a jegyző között.

##### *3 Az emberek igazgatása*

- Értékeli az alkalmazottak és a választott képviselők munkáját; segíti őket a konstruktív szerepek megtalálásában és felvállalásában, amelyekhez valódi támogatást és forrásokat kapnak.
- Hatékony személyzeti elveket alkalmaz, és támogatja a karrierlehetőségeket.

Rábízta a felelősséget a szakmai vezetőkre, ahol lehetséges, és elősegíti az innovációt.

#### 4. *Kommunikáció*

- A közösség valamennyi csoportját eléri, párbeszédet tart fenn velük, és segíti őket a helyi önkormányzattal való kapcsolattartásban.
- Folyamatosan informálja a választott képviselőket, a köztisztviselőket és a lakosokat tevékenységéről, az elért teljesítményekről, és konzultál velük a terveiről.
- Biztosítja, hogy a választott képviselőkkel kapcsolatot lehessen létesíteni és hogy munkájuk során a helyi lakosok érdekében járjanak el.

#### 5. *Átláthatóság és elszámoltathatóság*

- Példát mutatva vezet és magas színvonalú vezetést nyújt.
- A döntéseket úgy publikálja és teszi közérthetővé, hogy azok ténylegesen hozzáférhetők és átláthatók legyenek. A bizottságok által végzett tevékenység nyilvános, munkájuk jól dokumentált és elérhető a nyilvánosság számára.
- Van előírás az összeférhetlenség kezelésére, elérhetők a vezetők vagyoni helyzetére vonatkozó információk..
- A közbeszerzési eljárások átláthatóak, megfelelnek a szabályozásnak és a helyi előírásoknak.

### **Szolgáltatásnyújtás**

#### 6. *Tervezés és felülvizsgálat*

- Világos és hatékony tervezési rendszert alakít ki a közösségben, vállalkozói és szolgáltatói szinten egyaránt, mind roved-, mind pedig középtávra..
- Az önkormányzat bevezette és használja azokat a módszereket, amelyekkel ellenőrizhetővé válnak a helyi szolgáltatói teljesítmények.
- Az ágazatok közötti együttműködéssel biztosítja a szolgáltatások közötti horizontális koordinációt.
- Közérthetően és nyilvánosan tájékoztat a végrehajtás eredményeiről és a jövőbeni tervekről.
- A helyi szolgáltatások tervezésekor kikéri a választott képviselők, az alkalmazottak és a szolgáltatások igénybevevőinek véleményét.

#### 7. *Innováció és változás*

- Szembenéz a kihívásokkal, nyitott az új ötletre és módszerekre.
- Jó példákat, gyakorlatokat kutat fel, terjeszti a tanulságokat, és tanulási lehetőségeket teremt.
- Hatékonyan használja a projektmenedzsmentet a változások bevezetéséhez és a kitűzött célok eléréséhez.

#### 8. *Szolgáltatásmenedzsment*

- Hatékonyan és eredményesen szervezi meg a szolgáltatásokat, oly módon, hogy azok a lehetőségekhez képest jó színvonalúak legyenek; a legjobb teljesítményre sarkallja az alkalmazottakat, és figyelembe veszi a szolgáltatások felhasználóinak szempontjait.

- Célokat, prioritásokat, teljesítményindikátorokat, standardokat és célkitűzéseket használ valamennyi szolgáltatás tekintetében a teljesítmény növelésére, rendszeresen nyomon követi őket, annak érdekében, hogy a politikát és a tervezést informálja, és hogy megteremtse az elszámoltathatóság alapját.
- Az egyes szolgáltatásainak színvonalát összehasonlítja a legjobb önkormányzatokkal, és ezek alapján célokat tűz ki a szolgáltatásfejlesztésre.
- Ahhoz, hogy valóban fejlesszék a szolgáltatásokat, átfogó teljesítményellenőrzéseket tart, és beszámolókat készít azok eredményeiről.
- Jól kifejlesztett és megfelelően publikált panaszkezelési eljárásai vannak, amelyek elérhetőek valamennyi állampolgár számára a különböző csatornák széles körén keresztül; valamint a kivizsgálják a panaszokat, és felhasználják azok tapasztalatait a szolgáltatások tökéletesítésére.

#### 9. Erőforrás-gazdálkodás

- A pénzügyi tervezés több éves elemzés alapján történik, és fenntartható gazdálkodást folytat.
- Áttekinthető gazdálkodást folytat, annak érdekében, hogy a legjobb eredményeket érje el, maximálisan kihasználhassa a rendelkezésre álló forrásokat értékképzésre, és elkerülje a túlzott kockázatot.
- A vagyonával hatékonyan gazdálkodik.
- Biztosítja, hogy az erőforrás-gazdálkodás a helyi önkormányzat céljainak és prioritásainak megvalósítását biztosítsa.

#### 10. Partnerség és együttműködés egyéb szolgáltatókkal

- Lehetőséget biztosít a magáncégeknek és a nem kormányzati szervezeteknek arra, hogy bekapcsolódjanak a közjavak és -szolgáltatások előállításába
- Amennyiben ez növeli a hatékonyságot, ösztönzi a PPP-konstrukciók alkalmazását.
- Kiszervezi a szolgáltatásnyújtást azokon a területeken, ahol a külső szolgáltatók bevonása minőségi javulást okozhat.
- Biztosítja az átláthatóságot és a partnerségi ügyek folyamatos ellenőrzését.

### **Társadalmi részvétel**

#### 11. Állampolgári részvétel

- Folyamatosan tájékoztatja az állampolgárokat; kikéri, meghallgatja és válaszol a helyiek véleményére; visszacsatolja a szolgáltatásokat igénybevevőinek tapasztalatait a szolgáltatóknak.
- Lehetőséget teremt a helyi részvételre a szolgáltatásnyújtás tervezésénél és kivitelezésénél.
- Támogatja az olyan civil szerveződések létrehozását, amelyek biztosítják az állampolgári részvételt a helyi döntéshozatalban.
- Ösztönzi a választásokon való részvételt.

#### 12. Szövetségek építése

- Erős partnerségeket hoz létre (pl. a szolgáltatásnyújtásban) a helyi szervezetekkel, a környező önkormányzatokkal és a kormányzat más helyi szintű szervezeteivel
- Lehetőséget teremt, hogy a helyi szervezetek hozzájáruljanak a hatékony kormányzáshoz.
- A legjobbat hozza ki a nemzetközi együttműködések nyújtotta lehetőségekből.

#### 13. Közösségi vezetés

- Erősíti a közösség fejlesztését segítő szervezeti kapacitásait.
- Valódi és folyamatos, kétirányú kommunikációt biztosít a testület és az érdekcsoportok között.
- Olyan speciális fórumokat hoz létre, amelyek közös célokat teremthetnek és becsatornázzák valamennyi érdekelt fél tudását, stratégiáját és erőforrásait a közösségi tervezésbe.
- A település szebb jövője érdekében segíti a partnerek közötti kapcsolatot, támogatja a kezdeményezéseket, valamint hasznosítja a különböző energiákat és forrásokat.

### **Partnerség fejlesztése**

Az az önkormányzat, amely egyedül végzi a munkáját nem reménykedhet abban, hogy megoldja az összes főbb kihívást, amellyel a közösség szembesül. Ilyen kihívások, mint a fokozottabb gazdasági fejlődés igénye, vagy az idős emberek támogatásának fontossága a jó életminőségük megőrzése érdekében, mind olyan erőpróbát jelentő feladat, amelyben sok érdekelt fél van.

Például a magán szektor munkahelyeket tud teremteni, és hozzáférést biztosít a szükséges készségek, beruházások és vállalkozások elérésére; a civil szektor további kapacitást nyújthat és önkéntesek bekapcsolódását teheti lehetővé, jó gyakorlatot mutathat fel az ifjúsági munkában és családok támogatásában. A civil szektor révén a hátrányos helyzetű csoportok is elérhetővé válhatnak.

Sok esetben, különösen a kisebb önkormányzatok - települések közötti együttműködés (TKE) - formájában, közösen látják el feladataikat a szomszédos településekkel, melynek útján egyes szolgáltatások és projektek megfizethetővé és megvalósíthatóvá válnak számukra, úgy mint

- Gazdasági infrastruktúra fejlesztése;
- Időotthon létrehozása;
- Hulladékgazdálkodási szolgáltatás megvalósítása;
- Jogi és HR szaktudás megosztása.

Települések közötti együttműködés biztosítani tudja a méretgazdaságosságot, a forrásokhoz való hozzáférést, a szükséges szaktudást, amelyek TKE nélkül egyébként nem lennének lehetségesek.

A magán cégekkel és nem kormányzati szektorral való partnerségi munka nem csupán a projek menedzsment technikai feladata. A munkatársaknak és a választott képviselőknek üdvözülniük kell az ilyen együttműködések.

- Látniuk kell a partnerségből eredő előnyöket és hozzá kell járulniuk a partnerekkel való közös cél eléréséhez
- Meg kell érteniük a partnerek érdekeit és meg kell próbálniuk a partnerek szemszögéből vizsgálni a felmerülő kérdéseket.
- Hozzá kell járulniuk a teljesítmény menedzsment és vita esetén – mindkét oldal bizalmát élvező - mediációs eljárások alkalmazásához.

### Partnerség előnyei

- Új ismeretek és szakértelem szerzése.
- A szolgáltatások bővítése és minőségének javítása.
- Speciális ismeretek jobb kihasználása.
- Biztosítja az integrált közszolgáltatásszervezést
- Nehéz kihívások kezelése.
- Igényeknek való jobb megfelelés.

A partnerségi együttműködés elsődlegesen kulturális kérdés. Vajon az önkormányzat igazán akarja ezt? A település vezetői hajlandóak e a földrajzi és intézményi határokon túllépve is dolgozni, ahol nincs kizárólagos ellenőrzési joguk? A település vezetése teremti meg azt fajta kultúrát, mely a partnerségi működését nem csupán elfogadhatóvá, hanem kívánatosá teszi.

Fontos, hogy elég idő és energiát áldozunk arra, hogy a megfelelő alapfeltételeket lefektessük, és a partnerségi együttműködés közös fejlesztésére irányuló jó módszereket megteremtjük. Az átláthatóság és a jó kommunikáció elengedhetetlen.

Keressük meg az összeillesztési pontokat az önkormányzat és lehetséges partnerei között. (Lásd alább: A partnerség fejlesztésének eszközei).

Alapfeltételek közé tartozik:

- Stratégiai összeillesztés – kiegészítik a partnerek egymást az eszközök, kompetenciák és szolgáltatások szempontjából?
- Szervezeti összeillesztés – kompatibilesek egymással a partnerek a struktúrák és a kultúrák szempontjából?
- Elvárások összeillesztése – hasonló motivációja és elvárásai vannak a partnereknek a projektet illetően?

A siker attól is függ, hogyan fejlődik és érlelődik a partnerség. A jó partnerség fejlődni képes olyan lehetőségek révén, amelyek a kezdetben még nem álltak fenn. A rosszul működő partnerség energiát szív el és évekre telik szabadulni belőle. A siker elérése érdekében érdemes megfontolni a következő kérdéseket:

- Mennyire nyitott a társulás? Vajon a megállapodás lehetővé teszi e a legjobb gyakorlatokra, információs rendszerekre, költségekre és ügyfelekre vonatkozó tudás megosztását?
- Milyen lehetőségek vannak kiépítve a partnerségi együttműködés értékelésére?
- Milyen módszerek léteznek a felek egymástól való tanulására?

*A sikeres partnerség kulcsa az egymásban való bizalom.*

A legfontosabb kihívás, hogyan kezelik az idő múlásával a partnerek az egymás közötti különbségeket. Milyen jól tanulnak a tapasztalatokból? Milyen jól osztják meg egymással a tudásukat, készségeiket és nézeteiket? Milyen jól igazítják idővel a partnerséggel szembeni elvárásaikat?

Az önkormányzat vezetésének kulcsfontosságú szerepe van a megfelelő környezet bevezetésében, hogy a társulási működés szívesen látott, eredményes és fenntartható legyen.

## 6. A PÉLDÁT ÁTADÓ GYAKORLATOK PÁLYÁZATA – A LEGJOBB ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLATOK PROGRAMJA MAGYARORSZÁGON

Az Európa Tanács Helyi és Regionális Demokrácia Szakértői Központja által kimunkált és Európa több országában sikerrel megvalósított Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programját – a Példát átadó gyakorlatok pályázatát – a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) honosította meg Magyarországon és első ízben 2008-ban hirdette meg a pályázatot. A Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok elfogadott magyar rövidítése: LÖGY.

A LÖGY- program meghonosításában jelentős szerepet vállalt Pallai Katalin, az Európa Tanács képviselője és Sabján Katalin, a TÖOSZ nemzetközi titkára, projektmenedzser. Az önkormányzatok közötti jó gyakorlatok versenyét először 1999-ben, Angliában rendezték, amelyet aztán minden évben megismételtek egyre több résztvevővel és egyre nagyobb sikerrel. Az Európa Tanács kezdeményezésére 2004-ben nyolc – elsősorban kelet- és dél-európai – ország kapcsolódott az angliai minta programhoz. Magyarország öt éve hirdette meg először a legjobb gyakorlatok pályázatát, és azóta, évente bővülő tartalommal fejlődik a program.

### A program célja

A program célja a legjobb önkormányzati gyakorlatok feltérképezése, és megismertetése az ország más önkormányzataival, valamint jó gyakorlatok tudásbázisának létrehozatala.

Az új és innovatív helyi megoldások feltérképezése, illetőleg az ilyen megoldásokat nyújtó önkormányzatok tudásának és tapasztalatának terjesztése a hasonló problémával küszködő önkormányzatok körében jobb közszolgáltatásokat, s a településvezetésben magasabb színvonalú teljesítményt eredményezhet. A program által kezdeményezett tudásátadási folyamat azonban nemcsak azokat az önkormányzatokat segíti, amelyek új megoldásokhoz jutnak, hanem azokat is, amelyek a gyakorlatokat kialakították. Hiszen a tudásátadás nemcsak írott formában, hanem nyílt napokkal és a kollégákkal való konzultáció során valósul meg. E konzultációkon kitűnő új ötleteket kaphat az átadó önkormányzat is a kialakított gyakorlatok továbbfejlesztésére.

Legjobb gyakorlatok – a címmel járó díj mellett – olyan hivatalos elismerésben is részesülnek az önkormányzatok, amely az önkormányzati dolgozók és helyi lakosok számára egyaránt sikert jelent.

A program hozadéka az is, hogy a helyi közösségek fejlődésének segítése érdekében felhívja a központi kormányzat figyelmét az erős és felelősségteljes önkormányzatok, továbbá a jobb önkormányzati feladatellátás és az innovációk támogatásának szükségességére.

## **A pályázat díjai**

Azok az önkormányzatok, amelyek a maguk megítélése szerint a megadott területek valamelyikén valami új és másutt is alkalmazható gyakorlatot alakítottak ki, pályázhatnak a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Díjra. A győztesek az adott évben a pályázathoz kapcsolódó szerezetek – többnyire minisztériumok - által felajánlott pénzdíjban, illetve egyéb elismerésben részesültek.

A díjjal járó pénz szabadon felhasználható, azonban a felhasználásnak a program céljaival összhangban kell állnia. A nyert összeg például a program megvalósításában résztvevők tanulmányi útjára, az önkormányzat szolgáltatásainak fejlesztésére, eszközvásárlásra, vagy akár képzésre fordítható.

A Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Díj elnyerésére irányuló pályázat benyújtásával a pályázó önkormányzat vállalja, hogy a TÖOSZ-szal kötendő szerződés szerint a saját, díjazott gyakorlatát más önkormányzatokkal megismerteti. Annak érdekében, hogy a tudás széles körben, az ország más részein is hasznosulhasson, a nyertesek a legjobb gyakorlatukat bemutató fontosabb információkat nyílt napok, szakmai konferenciák, tanulmányutak, internetes bemutatkozás keretében adják át. A program a nyertes önkormányzatok képviselőinek mindehhez felkészítő képzést kínál.

## **A program kezdeményezői és felelősei**

A LÖGY TÖOSZ által vezetett és az Európa Tanács Helyi és Regionális Demokrácia Szakértői Központjával együttműködésben megvalósított programjához kezdetektől csatlakozott és folyamatosan részt vesz a munkában a társszövetségek közül a Magyar Faluszövetség, a Magyar Önkormányzatok Szövetsége, valamint az önkormányzatokért felelős (Önkormányzati Minisztérium, illetve Belügyminisztérium) minisztérium.

Az elmúlt öt pályázati időszakban hosszabb rövidebb ideig a program támogatója és az Irányító Bizottság tagja volt a Dexia Kommunalkredit Hungary Kft. – amely a Dexia bankcsoport Európa vezető, közszféra finanszírozásra szakosodott pénzintézete, a Budapesti Nyílt Társadalom Intézet Alapítvány (OSI), a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium, a Szociális és Munkaügyi Minisztérium, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, a Vidékfejlesztési Minisztérium, az Emberi Erőforrások Minisztériuma, a TEMPUS Közalapítvány, a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, a Budapesti Corvinus Egyetem, az Energia Klub Környezetvédelmi Egyesület.

## **Az Irányító Bizottság**

A Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programját Magyarországon a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége felügyelete mellett az Irányító Bizottság fejleszt ki és vezeti. Az Irányító Bizottság tagjai kezdetektől a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, a Magyar



Faluszövetség, a Magyar Önkormányzatok Szövetsége, valamint az önkormányzatokért felelős minisztérium. Az Irányító Bizottság évente változó összetételben működik a pályázati témáknak és a támogatóknak megfelelően. Az Irányító Bizottság munkáját a TÖOSZ által kinevezett projektmenedzser segíti. Az Irányító Bizottság egyszerű többséggel dönt valamennyi felmerülő kérdésben.

A bizottság tagjainak joga és lehetősége van más intézményeket, döntéshozókat javasolni a munkájukban való részvételre, szakértőket javasolni a Szakértői Csoportba, s azokat közös döntéssel kinevezni.

Az Irányító Bizottság határozza meg a pályázati kiírás kritériumait, pályázati feltételeit, a kiválasztási eljárást, s felügyeli a Szakértői Csoport kiválasztási eljárását. Elfogadja a képzési programot, meghatározza a képzési lehetőségeket és kötelezettségeket a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Díjak nyertesei számára; irányítja az esettanulmányok széles körű terjesztését; aktív kommunikációs eszközökkel támogatja a program végrehajtását; együttműködik a záróünnepség szervezésében.

A Szakértői Csoport önkormányzati gyakorlattal rendelkező szakembereit az Irányító Bizottság delegálja. A csoportot a TÖOSZ adminisztratív támogatásban részesíti. A csoport feladata a beérkezett pályázatok értékelése, és a díjazásra érdemes gyakorlatokra vonatkozó javaslatlattétel az Irányító Bizottságnak. A szakértők a program végrehajtása során a TÖOSZ-szal, illetve a projektmenedzserrel együttműködve részt vesznek a pályázati kiírás témájának meghatározásában, pontosításában; a kritériumok/indikátorok meghatározásában valamennyi pályázati területen; rövid listát készítenek azon beérkezett önkormányzati pályázatokból, amelyek helyszíni vizsgálatot igényelnek; közreműködnek a meghatározott önkormányzati gyakorlatok helyszíni ellenőrzésében; a legjobb gyakorlatok kiválasztásának előkészítésében.

### A díj elnyerésének feltételei

A pályázatban bemutatott gyakorlatok bírálati szempontjai:

- ◆ **ELFOGADOTTSÁG ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS.** A gyakorlat tervezését és bevezetését megfelelő egyeztetések kísérték-e? Sikerült-e megegyezni a gyakorlat tartalmáról és az együttműködés megvalósításáról?
- ◆ **ÁTLÁTHATÓSÁG ÉS NYITOTTSÁG.** A gyakorlat kialakítását segítő döntések jól definiáltak-e és közérthető formában hozzáférhetőek-e? Konzultáltak-e résztvevőkkel, van-e lehetőség a közreműködésükre a megvalósításban? Törekedett-e az önkormányzat az aktív részvétel támogatására?
- ◆ **HATÁSOSSÁG.** A gyakorlat megvalósította-e a kitűzött célt? Van-e pozitív hatása? A lakosok pozitívan értékelik-e?
- ◆ **HATÉKONYSÁG.** A gyakorlat bevezetése jelentős, hatékonyságjavulást eredményezett-e?

- ◆ **FONTOSSÁG.** A gyakorlat hozzájárul-e a település egyik (vagy több) problémájának megoldásához. Olyan probléma megoldásához járul-e hozzá, amely sok településen jellemző, s kevésbé ismert a megoldása.
- ◆ **FENNTARTHATÓSÁG.** A gyakorlat intézményesült-e és integrálódott-e az önkormányzat cselekvéssorába, megalapozott-e pénzügyi és szervezeti fenntarthatósága.
- ◆ **MEGISMÉTELHETŐSÉG.** A gyakorlat bevezethető-e más településen is különösebb probléma nélkül.

### **A kiválasztás**

A TÖOSZ összegzést készít a befogadott pályázatokról, amelyek közül a Szakértői Csoport tagjai témánként rövid listát készítenek a helyszíni vizsgálatot igénylő jó gyakorlatokból.

A projektmenedzser a Szakértői Csoport egy-két tagjával látogatást tesz a listán szerepeltetett jó gyakorlatok helyszínére. A látogatók a helyi vezetőket felkérlik a jó gyakorlat ismertetésére; így lehetőség adódik azon részletek bemutatására is, amelyek a pályázatból esetleg kimaradtak, ám a program szempontjából fontosak.

A győztesek kiválasztása előtt, a helyszíni tapasztalatok nyomán meghívást kapnak az esélyes önkormányzatok, hogy a saját jó gyakorlatukat szakmai konferencia keretében, a nyilvánosság előtt ismertessék, majd a Szakértői Csoport és az Irányító Bizottság együttes döntése alapján születik meg a döntés a Legjobb Önkormányzati Gyakorlat Díj oda ítéléséről.

### **A díjátadó ünnepség**

A programot szakmai egy, vagy kétnapos konferencia keretében zárjuk, amely szélesebb szakmai közönség előtt zajlik. A záró konferenciák és „prezentációs döntők” során lehetőség nyílt arra, hogy az egyes témákban a kormányzati szereplők, valamint szakmai támogatók is ismertethessék álláspontjukat és programjaikat. Az ünnepélyes díjátadó eseményen többnyire miniszterek, minisztériumi főtisztviselők vesznek részt széleskörű sajtónyilvánosság mellett.

### **A Legjobb Gyakorlatok terjesztése**

A program sikeres pályázatait benyújtó önkormányzatok felkérést kapnak, hogy egy, a TÖOSZ-szal kötendő szerződésben rögzítsék a maguk jó gyakorlatának szélesebb körű ismertetéséhez szükséges csatornákat és módszereket.

A program irányítói tanácsadással és információkkal segíti a legjobb gyakorlatok kommunikációját. A nyertes önkormányzatok vállalják, hogy meghatározott számú önkormányzat képviselőit fogadva ismertetik a maguk díjazott gyakorlatát. A tudásátadás folyamata további innovációk forrása lehet, mert a fogadó önkormányzatok is hasznosítható ötleteket meríthetnek a szakmai párbeszédből.

A TÖOSZ és a programban résztvevő szervezetek maguk információs csatornáin népszerűsítik a legjobb gyakorlatokat, segítvén ezáltal azokat az önkormányzatokat, amelyek problémáira e gyakorlatok megoldást kínálnak.

### **Hogyan pályázzunk?**

Valamennyi magyarországi helyi önkormányzat elnyerheti a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Díját. Pályázni a [www.toosz.hu](http://www.toosz.hu) internetes honlapról letölthető évente megújított pályázati formanyomtatvány elektronikus kitöltésével lehet. A pályázatot kinyomtatva egy eredeti és egy másolati példányban postai úton (tértivevényes, ajánlott küldeményként) kell eljuttatni a TÖOSZ címére (1386 Budapest 62. Pf.: 908.). A pályázatokat elektronikus formában a következő címre kell eljuttatni: [palyazat@toosz.hu](mailto:palyazat@toosz.hu) .

A pályázathoz a jó gyakorlat eredményeit bemutató dokumentumok, kiadványok, fotók az önkormányzat (vagy a program) honlapjára feltöltve és a linket beillesztve van lehetőség megküldeni. A pályázat beadásával a pályázó hozzájárul a dokumentumok, kiadványok, fotók valamint a pályázati folyamatban készült szakmai és kommunikációs anyagok a TÖOSZ általi szabad felhasználásához.

A pályázati határidőt az Irányító Bizottság az éves témák közzétételével egyidejűleg határozza meg és széles körben teszi közzé.

## 7. A TÖOSZ EGYÉB KAPACITÁSÉPÍTÉSI PROGRAMJAI

- ◆ POLGÁRMESTER AKADÉMIA,
- ◆ KÉPVISELŐK KÉPZÉSE PROGRAM,
- ◆ TAPASZTALATCSERE PROGRAM,
- ◆ HARMADIK OLDALI ÉRŐSZAK MEGELŐZÉSE HELYI SZINTEN PROJEKT,
- ◆ MANORKA PROJEKT,
- ◆ MAFIS PROGRAM,
- ◆ LG4CBC PROJEKT.

### 7.1. Polgármester Akadémia „Önkormányzati kapacitás-építési program norvég tapasztalatok alapján 2009-2010”

Az EGT és Norvég Finanszírozási Mechanizmusok kiírására a norvég önkormányzati szövetséggel (KS) és a Budapesti Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Karával közösen, első körben még 2006. évben beadott „Önkormányzati kapacitás-építési program norvég tapasztalatok alapján 2009-2010” című pályázatunkkal, 2009-ben és 2010-ben a választott önkormányzati képviselők, vezetők és vezető önkormányzati köztisztviselők képzési rendszerét alapoztuk meg a norvég minta és a magyar tapasztalatok alapján.

**A projekt címe:**

„Önkormányzati kapacitás-építési program norvég tapasztalatok alapján 2009-2010”

**Projektgazda:** a TÖOSZ a projekt-partnerek: Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS), Corvinus Egyetem Közigazgatástudományi Kara.

**A projekt céljai:** hatékonyabb és átláthatóbb önkormányzatok által nyújtott közszolgáltatások; önkormányzati fejlesztések ösztönzése; helyi demokrácia erősítése; esélyegyenlőség megvalósítása az önkormányzatoknál a nők és férfiak között a foglalkoztatás terén. Helyi önkormányzatok kapacitás-építési rendszerének kiépítése, amely elősegíti a menedzsment-szemlélet fejlődését és a szakmai felkészültségét erősíti. Hosszútávra kialakított és fenntartható polgármester-képzés: Polgármester Akadémia működtetése.

**Tevékenységek:**

- 1 Polgármester Akadémia kiépítése – képzési program kialakítása, képzés;
2. Workshopok a legjobb gyakorlatokról és tapasztalatokról az önkormányzatok között négy területen: oktatás, szociális ügyek, egészségügy és környezetvédelem;
3. Képviselő-testületek tréningje;
- 4 Projektmenedzsment és nyilvánosság.

A projekt 1. komponense keretében kiépítjük a Polgármester Akadémiát, amelyet hosszútávon a TÖOSZ és a BCE KIK működtet, norvég módszerek alapján, szoros szakmai együttműködéssel.

A projekt keretében 2009-2010-ben, kísérleti évfolyamként a polgármester előképzettsége szempontjából három szinten 20-20, így összesen 60 polgármester részvételével indult a képzés 2009 októberétől.

A kísérleti évfolyamon való részvétel ingyenes volt.

A képzés időtartama 10 hónap, havonta egy pénteki és szombati nap Budapesten, az oktatás helyszíne a BCE KIK, Ménesi úti épülete.

A képzés tartalma: 10x2x8 óra (1 tanítási óra= 40 perc). Az oktatási napok első felében a polgármester előképzettsége alapján 3 szekcióban kerül sor az oktatására, és az elméleti tudást megalapozó képzést minden oktatási nap délutánján kiegészíti a példákkal fűszerezett gyakorlati ismeretátadás szintén 3 csoportban.

A 10 oktatási alkalomból, 5 alkalommal interaktív módon, tréning formájában történt a képzés, 3 csoportban.

## **7.2. Képviselők Képzése Program**

A TÖOSZ és norvég testvérszervezete, a KS (Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége) együttműködéséből megszületett a Képviselők Képzése elnevezésű program, amelyet a Polgármester Akadémiához hasonlóan az EGT és Norvég Finanszírozási Mechanizmusok támogatnak.

Az önkormányzati választásokat követően a képzésre vártuk azon önkormányzatok jelentkezését, amelyek igényelték a helyi önkormányzatok képviselő-testületi a tréningjét. A jogszabályi változások miatt sok kisebb lélekszámú településen mindössze kétfős testületet választottak, számukra értelmetlen lenne volna külön-külön tréninget tartani. Ezért ezek az önkormányzatok más települések testületeivel közösen vettek részt a programban. Az ésszerűség okán a program alapelve, hogy a tréner utazik a testületekhez, illetve arra a helyszínre, amit a testület választ magának. A minimum létszám 12 fő, a maximum 20 fő.

A tréningre bármilyen összetételben jelentkezhet egy vagy több önkormányzat a következő lehetőségekből választva: egyedül, külső bizottsági tagokkal, szakértőkkel együtt, garantálva a minimális résztvevői létszámot (12 fő);

- a mikrotérség vagy bármely más település(ek) képviselőivel együtt;
- a hivatal vezetésével vagy a nélkül.

A pályázati támogatásnak köszönhetően az első húsz jelentkező TÖOSZ-tag önkormányzat ingyenesen vehetett részt a képviselő-testületek tréningjének programjában, csupán a megfelelő helyszínt kellett biztosítani. Helyszín tekintetében is több opciót kínáltunk: előnyös, ha a településen zajlik a tréning, hiszen költségeket lehet megtakarítani (szállás, étkezés).

Az már nehezebben biztosítható, hogy minden résztvevő folyamatosan jelen legyen, pedig ez mindenképpen fontos a tréning hasznosulása szempontjából. A TÖOSZ megszervezi és lebonyolítja a tréninget külső helyszínen is, ha ennek költségeit a megrendelő önkormányzat vagy önkormányzatok vállalják. Igyekeztünk olyan szállásokat találni, amelyek az önkormányzatok számára is elérhető árakat biztosítanak a programunk résztvevői számára, a megfelelő körülményeket biztosítva. Minthogy ezek a képviselők együtt dolgoznak (remélhetőleg) minimum négy évig, így a külső helyszín azért is jobb, mert a garantált részvétel mellett emberileg is jobban megismerik egymást a résztvevők, ha folyamatosan együtt töltenek két vagy három napot.

A Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS) folyamatos támogatásával alakította ki a program Irányító Bizottsága a tréning tartalmát. A magyar viszonyokra is figyelemmel került kialakításra a tréning folyamata, valamint az alapvető háttér-információkat tartalmazó füzetek tartalma. A pártpolitikától mentes képviselőképzés nyitott bárki és bármely szervezet számára, aki vagy amely a helyi demokrácia és az önkormányzatok szakmai felkészültségét szeretné támogatni. Az interaktív tréningen a képviselőknek módjuk lesz az alapvető információk megszerzésére, a pozíciójukból eredő kötelezettségeik és jogaik, kompetenciáik tudatos elsajátítására és fejlesztésére is.

A képzés célja, hogy a választott képviselők hozzáállásának és gondolkodásmódjának formálása által fejlődjen a helyi demokrácia, a települési közösség és az állampolgárok számára nyújtott közszolgáltatások színvonala. A képviselők megerősítése a cél: önmagukban, a közösségbe és az önkormányzatiságba vetett hitükben, az egymás iránti tiszteletben és az együttműködési készségükben. A program tehát: egyrészt alapvető ismereteket (jogrendszer, az ő illeszkedésük, szerepük és felelősségük, lehetőségeik) ad az újonnan és az újra megválasztott önkormányzati képviselők számára, másrészt a fejlődési folyamatot támogatja azáltal, hogy a jó kormányzás példáit terjeszti, a helyi közösségfejlesztést és a helyi demokráciát támogatja.

A képzés módszere, időtartama: a választásokat követő négy hónapon belül két intenzív nap. A jelentkező önkormányzatnak lehetőséget biztosítunk, hogy a kezdő kétnapos tréningen túl (további díj megfizetése ellenében) évente egyszer egy napos frissítő tréningen is részt vegyen. A képzés részeként minden témához ingyenesen jegyzetet biztosítunk, összesen hét jegyzet készült. Közülük három jelent meg nyomtatott formában a TÖOSZ honlapján azonban mind a hét folyamatosan elérhető.

### **A képzéshez kapcsolódóan a következő témájú jegyzetek készültek el:**

- Alapvető ismeretek a demokráciáról, állampolgárságról és alkotmányos alapelvekről;
- Településvezetés;
- Önkormányzati tervezés;
- Önkormányzati gazdálkodás;
- A helyi közszolgáltatások működtetése és fejlesztése;
- Helyi társadalmi párbeszéd;
- Az önkormányzat szervezete és működése – a képviselői munka elvei és szabályai.

Ehhez kapcsolódnak a tréninget alkotó modulok, amelyek egy-egy témát dolgoznak fel. Minthogy minden település számára testre szabott tréninget szeretnénk nyújtani, ezért a képzést megelőzően a tréner elutazik a település vezetőihez és egyeztet arról, hogy melyek az adott település számára prioritásként kezelendő témák és ügyek. Fontos hangsúlyozni, hogy nem konkrét helyi ügyeket fognak feldolgozni a tréning alatt, hiszen a program célja, hogy az önkormányzaton belül mindenki megismerje a maga szerepét és kötelességét valamint a képviselőtársait.

## **7.3. Tapasztalatcsere Program**

### **A módszerről**

Az önkormányzati tapasztalat-csere programok a TÖOSZ kapacitásfejlesztési komponensében fontos szerepet játszanak, mivel a TÖOSZ tagtelepülések közötti információáramlás egyik fontos eszközei.

A módszer lehetővé teszi a települési önkormányzatok vezetői és köztisztviselői számára, hogy egymástól tanulhassanak, átadhassák tudásukat és ily módon fejleszthessék az önkormányzati szolgáltatások minőségét, saját képességeiket, motivációjukat. Az önkormányzatok között szakmai együttműködés kialakítására nyílik lehetőség, hasznos adatokat információkat, használható eredményeket nyerhetünk és nem utolsósorban egy olyan szakmai hálózat alakul ki, amelyből folyamatosan lehet építkezni a későbbiekben.

A magyarországi tapasztalat-csere programok gyakorlati megvalósítása az önkormányzatok között a norvég önkormányzati szövetség által kifejlesztett metodikán alapul.

A módszer megvalósításával célunk, hogy az egyes szakterületek tekintetében hasznos adatokat, valamint a többi önkormányzat számára is használható eredményeket nyerjünk.

A TÖOSZ stratégia-alkotása eredményeképpen erősödik az önkormányzati szféra érdekérvényesítő képessége, az önkormányzatok közötti információ-áramlás, és a helyi demokrácia. Ezáltal nagyobb esélyt adunk a földrajzi vagy lélekszámból adódóan elmaradottabb településeknek is a fejlődésre.

Az egymástól való tanulás, a tanulás egyik leghatékonyabb formája, lehetővé teszi az elméleti és gyakorlati tudás összekapcsolását, és egyúttal az egyéni képességek és a motiváció fejlesztését is.

A technika nagy előnye, szemben az egyéb tapasztalatcserén alapuló módszerekkel (konferencia, szeminárium, kiadvány), hogy a közvetlen és egyéni igényekre, sajátosságokra alapuló tanulás áll a központjában.

Ez a módszer Magyarországon az önkormányzati szférában ritkán és többnyire esetlegesen használt technika, miközben a fejlett demokráciák önkormányzati rendszereiben bevált módszernek tekinthető. A magyar helyi közigazgatás egyik gyengesége, a modern igazgatási, vezetői eszközök, a jól szervezett csapatmunka hiánya. Ugyanakkor a közigazgatásban is komoly igény mutatkozik a szakmai képzések iránt. (ld. TÖOSZ 2006-ban végzett felmérését, amelyben a válaszolók 100%-a tartana igényt szakmai továbbképzésre). Az egymástól való tanulás, bench-learning segítségével a gazdasági szférában ismeretes hatékonyságra, gazdaságosságra irányuló módszerek teret kaphatnak a magyar közigazgatásban is, természetesen a helyi közigazgatás sajátosságainak figyelembevételével.

A tapasztalat-csere módszer által lehetővé válik, hogy TÖOSZ tagtelepülések azonosítsák egyes gyakorlatok, tapasztalatok előnyeit, hátrányait, a belőlük adódó problémákat, valamint a lehetséges megoldásokat és alkalmazási technikájukat.

## **A megvalósítás**

A tapasztalatcsere programok a TÖOSZ korábbi projektjeiben egyrészt az intézményhez kötött közszolgáltatások – közoktatás, egészségügy, szociális ellátás - valamint a környezetvédelem-energetika területén, (norvég kapacitásépítési projekt) másrészt a szlovák-magyar határon átnyúló együttműködési programban két magyar és két szlovák önkormányzat között valósultak meg.

A norvég kapacitás-építési projektünk tapasztalat-csere programjában a résztvevő önkormányzatok kiválasztása az intézményhez kötött közszolgáltatások körében pályázati úton történt, a környezetvédelem és energetika területén pedig kérdőíves felmérés alapján kerültek kiválasztásra az önkormányzatok. A programban összesen 16 önkormányzat vett részt, minden területen négy önkormányzat.

Először minden szakterületen egy nyitó megbeszélésre került sor, amelyen az érintett önkormányzatok képviselői – polgármesterek, jegyzők, valamint az egyes területek szakmai vezetői kijelölték a program célját.

Minden területen összesen négy látogatásra került sor. A helyet adó önkormányzat bemutatta a települést, prezentációs előadást tartott a megadott témában, ezt követően vitára, majd helyszíni látogatásra került sor.



Az egyes munkacsoportülésekre meghívandók körét a fogadó önkormányzat határozta meg. A munkacsoportüléseket moderátorok vezették szakértő közreműködésével, a tapasztalatcserek eredményeit is ők rögzítették és összegezték.

Amikor az egyes témákban mind a négy önkormányzatnál lezajlottak a látogatások, akkor egy záró fórumra is sor került, ahol értékelték a tapasztalatokat, javaslatokat fogalmaztak meg. Az eredményeket „Jótár” füzetben jelentettük meg.

A szlovák-magyar határmenti együttműködés projekten belül megvalósított tapasztalatcsere programban két magyar és két szlovák önkormányzat vett részt.

A résztvevő önkormányzatok kölcsönös látogatásokon bemutatták az adott jó gyakorlatot konkrét eredményindikátorokkal. Rövid előadásokon az önkormányzatok kicserélték tapasztalataikat, megismerték egymás helyzetét.

#### **7.4. A Harmadik Oldali Erőszak megelőzése helyi szinten**

2012 vége óta dolgozik négy projektpartner az önkormányzatok és azok munkatársai ellen előforduló erőszak megelőzéséért. A TÖOSZ vezette összefogás hazai partnere a Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ), fő norvég partnere a Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS) és a norvég szakszervezet, a Norvég Önkormányzati Alkalmazottak Szakszervezete (Fagforbundet)

**A projekt fontos célkitűzése:** a norvég-magyar ezirányú szakmai tapasztalatok cseréje, a háromoldalú párbeszéd fejlesztése és a méltányos munkakörülmények megteremtése az önkormányzati szektorban. A programban résztvevők fontosnak tartották, hogy az önkormányzati közigazgatás területén (lehetőleg minden munkahelyen) legyenek felkészültek arra, hogy a „harmadik” fél által elkövetett erőszakos cselekményekkel szemben fellépjenek és azokat megelőzzék.

**A projekt keretében** (a Helyi Observatórium kutatási eredményeire építve, szakértők, önkormányzatok, a TÖOSZ és az MKKSZ aktív részvételének köszönhetően, valamint egy módszertani útmutató összegzése nyomán, nagyon sok tapasztalat, ötlet, javaslat gyűlt össze azokra a tényleges intézkedésekre, szervezeti megoldásokra nézve, amelyekkel csökkenthető az ügyféloldali erőszak. A közös munka eredménye egy adaptálható stratégiai modell lett, amely norvég módszereken alapul és közös kiindulópontokat kínál az önkormányzatoknak az ügyféloldali erőszak megelőzésére és kezelésére.

**A projektben** a kezdetektől hat különböző nagyságú és típusú önkormányzat vett részt kísérleti jelleggel (Budapest XVI. kerületi Önkormányzata, Pápa Város Önkormányzata, Berhida Város Önkormányzata, Alsóörs község Önkormányzata, Kisújszállás Város Önkormányzata és Törökbálint)

Város Önkormányzata). Az önkormányzatok egy háromnapos kísérleti képzési program, valamint egy szakmai workshop eredményeként konkrét lépéseket tettek a megelőzésre és a védelemre, a munkavállalói és munkaadói oldal összefogásával megkezdték a helyi szabályozások átalakítását.

A 6 pilot önkormányzat eredményeire építve egy olyan országos hálózatot alakítunk ki, amely hatékonyan tudja segíteni azon önkormányzati hivatalokat, amelyek tenni szeretnének az ügyféloldali erőszak megelőzéséért és kezeléséért.

Programunk részeként elkészült egy részletes stratégiai kézikönyv az önkormányzati hivatalok részére, amely az ügyféloldali erőszak megelőzéséhez, folyamatához és szabályozásához nyújt gyakorlati segítséget. A kiadványt alkalmazó önkormányzatok saját elhatározásuk alapján el tudják kezdeni a munkát és kapcsolódhatnak ahhoz az országos hálózathoz, amelyben résztvevők aktív szerepet vállalnak a harmadik, ügyfél oldali erőszak megelőzése ügyében.

## **7.5. MANORKA projekt**

A projekt időtartama: 2013. szeptember 25. – 2016. április 30. A támogatást nyújtó szervezet: Norvég Alap (2009-2014) Kapacitásfejlesztés és intézményközi együttműködés programterület (nevesített projektek részeként) A projektgazda: Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) A projektpartnerek: Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS), Életen át tartó tanulásért Ügynökség Norvégiában (VOX); Belügyminisztérium (BM); Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI); korábban Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM), majd jogutódként Miniszterelnökség (ME); Magyar Faluszövetség (MFSZ); Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége (KÖOÉSZ); Szövetség az Életen át tartó Tanulásért (SZETT) és Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Köszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ).

### **A projekt céljai:**

- a helyi demokrácia fejlesztése az önkormányzati szövetségek norvég-magyar tapasztalatcseréje és szakmai együttműködése által;
- a nők szerepvállalásának erősítése a közéletben, a munka és magánélet egyensúlyának elősegítése;
- az önkormányzati tulajdonú cégek szerepének erősítése norvég tapasztalatcsere keretében;
- önkormányzati közszolgáltatások színvonalának fejlesztése tapasztalatcsere programok és legjobb gyakorlatok gyűjtésével és terjesztésével;
- önkormányzati és járási hivatalok együttműködésének segítése a közigazgatási reform végrehajtása során.

## Nemek közötti esélyegyenlőség norvég és magyar szemmel

Az „*Önkormányzati kapacitás-építés norvég–magyar együttműködéssel*” projektünk fontos részét képezi az Esélyegyenlőségi Munkacsomag, amelynek keretében különleges hangsúlyt helyezünk a nők szerepvállalásának erősítésére a közéletben, valamint azon önkormányzati támogatási lehetőségek felkutatására, amelyek hozzájárulnak a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtéséhez a nők esetében.

A munkacsomag tevékenységeinek végrehajtása céljából választott női képviselőkből álló munkacsoportot alakítottunk ki. Eredeti szándékaink szerint a munkacsoport tagjainak száma 40 fő lett volna, de a nagy érdeklődésre való tekintettel, 61 fővel indult el a közös munka. A munkacsomag tevékenységeinek megvalósítása során szorosán együttműködünk az összes projektpartnerrel.

A munkacsoport céljai között szerepel, hogy a munkacsoport tagjai a közéletben betöltött szerepükkel példát mutatva, szemlélet-formáló szándékkal a nemek közötti esélyegyenlőség megteremtése és az egyenlő bánásmód érvényesülése érdekében munkálkodjanak; a nők közötti összefogást erősítsék; a nők részvételét a helyi közéletben ösztönözzék és hozzájáruljanak ahhoz, hogy a nők hatékonyan vehessenek részt az őket érintő helyi közösségi döntések meghozatalában. E célok megvalósításának szerves része a legjobb gyakorlatok azonosítása, kiválasztása, terjesztése és népszerűsítése az esélyegyenlőség témakörében.

A munkacsomagon belül különféle tevékenységekre kerül sor, amelyek a következőképpen alakulnak. Annak érdekében, hogy teljes képet kapjunk a nemek közötti esélyegyenlőség aktuális helyzetéről helyi szinten, az önkormányzati választások előtt, valamint azt követően országos nagy felmérést végzünk a nők részvételéről a helyi közéletben, önkormányzatokban.

Csereprogramot szervezünk öt norvég és öt magyar női választott helyi képviselő részvételével a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtésére irányuló legjobb norvég önkormányzati gyakorlatok megismerése érdekében. A csereprogram egy magyarországi háromnapos munkacsoport-üléssel indul, majd egy háromnapos norvégiai tanulmányúttal folytatódik. A tanulmányúton résztvevő magyar, női választott képviselők kiutaznak norvég kollégáikhoz, hogy a helyszínen tanulmányozzák a norvég jó gyakorlatok megvalósítási formáit. A magyar választott női képviselők a Norvégiában látott jó példák alapján a norvég kollegák támogatásával kidolgozzák az itthoni munka-magánélet egyensúlyáról szóló kísérleti tevékenységet, mintaprojektet. A mintaprojekt eredményeiről összegző tanulmány készül.

A munkacsoport tagjai rendszeres találkozókat során osztják meg egymással tapasztalataikat a nők és férfiak esélyegyenlőség kapcsán, előadásokon vesznek részt a témában. További tanulmányutat szervezünk Norvégiába, amelyen a választott helyi női képviselőken kívül magyar kormányzati szereplők és szakértők is részt vesznek. Itt kerül sor egy olyan munkacsoport-ülésre, ahol a részve-

vők a két ország esélyegyenlőség politikáját a helyi szintre összpontosítva összehasonlítják. A teljes munkacsomag szakmai tapasztalatainak összegzésére záró-konferencia keretében kerül sor.

A munkacsomag tevékenységeinek megvalósítása november 25-én, Mátraházán a projektnyitó rendezvényünkön indult. Itt alakult meg hivatalosan az Esélyegyenlőségi Munkacsoport, amelynek tagjai két napos ülésen vehettek részt. A munkacsoport-ülésen a munkacsoporttagokon túl részt vettek a projekt partnerek és projektgazda képviselő is.

2013. november 25-én a munkacsoport tagjai megvitatták és elfogadták a munkacsoport Szervezeti és Működési Szabályzatát, valamint az első országos felmérés kérdőív-tervezetét. A munkacsoport-ülésen előadásokat hallhatunk a norvég esélyegyenlőségi tervezésről és norvég példákat ismerhetünk meg a munka-magánélet egyensúlyát támogató intézkedésekről Gunnbjorg Naviktól, a Norvég Önkormányzati Szövetség (KS) vezető tanácsadójától. Megtudhattuk, hogy Európán belül Norvégiában a legmagasabb a női munkavállalók száma a 25 és 66 év közötti nők 80%-a, a 3 év alatti gyermekkel rendelkező nők 75%-a, a 3–6 éves gyermekkel rendelkező nők 84%-a dolgozik. Köszönhetően az igen korszerűen kialakított gyermekellátó rendszerének, valamint a hatékony törvényi szabályozásnak, Norvégia elérte az EU 2020 – Növekedés és Foglalkoztatási Stratégia által kitűzött célokat. A nők jelenléte a közéletben is kiemelkedő Norvégiában, 40% a női parlamenti képviselők aránya, 50% a női miniszterek aránya, a képviselőtestületekben 38% a nők aránya, míg a polgármesterek 36%-a nő. Hasonlóan kedvező a helyzet a gazdasági szférában is, ahol a női cégvezetők aránya 40% körül alakul. Az Esélyegyenlőségi programok magyarországi helyzetéről Sebestyén Zsuzsa, Emberi Erőforrások Minisztérium, Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárságának képviselője tartott előadást. A második napon, november 26-án került sor a TÖOSZ Polgármesternői Tagozatának tízéves jubileumi ülésére, ahol a tagozat eddigi tevékenységeiről a tagozatvezető Zsíros Sándorné beszélt, dr. Gasparics Emese, a Belügyminisztérium önkormányzati helyettes államtitkár beszélt a nemek közti esélyegyenlőség önkormányzati vonatkozásairól, helyi jó példákkal ismerkedhetünk meg Seres Mária, Mátraverebély polgármestere és Pergő Margit, Berhida polgármesterének előadásából. A kétnapos ülés az abasáriak színes, szórakoztató, kulturális műsorával zárult.

A munkacsoport következő találkozására február 18-án került sor Budapesten. Az ülésen Vass Mária Bojt község polgármestere mutatta be a közfoglalkoztatási programban szerzett tapasztalatait. Az 546 lélekszámú településen 320 munkaképes korú lakik, akiknek csaknem a fele munkanélküli. A falu tavaly 122 közfoglalkoztatott alkalmazására nyújtott lehetőséget. Kis lépésekkel, de önállóan és a helyi szegénység minél gyorsabb felszámolásán dolgozik a falu elkötelezett vezetése. Nemrég szociális szövetkezetet alapítottak, ami gyógynövénytermesztéssel fog foglalkozni. Aktív határon átnyúló kapcsolatokat ápolnak, gyermekeket üdültetnek, számos mezőgazdasági tevékenységbe fogtak, tekintve hogy gazdag termőföldekkel rendelkeznek. Az előadást követően élénk párbeszéd alakult ki a közfoglalkoztatás és az esélyegyenlőség megteremtésének kapcsolatáról. A munkacsoport ezt követően meghallgathatta az „Új úton a nők és férfiak egyenlősége terén”

című előadást Kormosné Debreceznai Zsuzsanna főosztályvezető-helyettestől az EMMI képviselőjében, valamint „*Nő az Esély! Tájékoztató a TÁMOP -5.3.1-B-1-1-11/1 projektről*” című előadást Ipacs László projektmenedzsertől az Országos Roma Önkormányzat képviselőjében. A találkozón részt vett Gunnbjorg Navik asszony is.

A norvég-magyar csereprogramunk előkészítése 2014. februárban indult el. A mintaprojektünkben olyan öt magyar női választott helyi képviselő jelentkezését vártuk, akik magas szinten beszélnek angolul és érdeklődnek a női-férfi esélyegyenlőség témája iránt, vagy már részt is vesznek a nők és férfiak helyi esélyegyenlőségének megteremtésére irányuló munkában. A magyar résztvevők kiválasztása két lépcsőben történt, egyrészt egy írásbeli angol nyelvű motivációs levél, másrészt egy angol nyelvű beszélgetés alapján. A döntés meghozatalában a Menedzsment Bizottság által, a projekt partnerek közül delegált két független képviselő, Gaál Nikolett (KIM), Várkonyi Zoltán (SZETT), valamint a KS képviselői vettek részt. A kiválasztás az angol nyelvi tudás, a szakmai motiváció, valamint a mintatevékenység végrehajtásához szükséges helyi támogatottság megléte mentén történt. Eközben a norvég fél is kiválasztotta az öt norvég partner önkormányzatot. A mintaprojekt kiválasztott magyar résztvevői: Németh Violetta, Bük képviselője, Rujp Zsuzsa, Etyek alpolgármestere, Pénzes Erzsébet, Hidegkút polgármestere, Zakar Ágnes, Szentendre képviselője és Füzy Andrea, Abasár képviselője. A mintaprojekt előkészítő munkacsoport-ülésére április 28-30-ig kerül sor Budapesten, amelyre a résztvevő önkormányzatok polgármesterei is meghívást kapnak. A magyar partnerek kiutazására június első felében kerül sor. Ezt követően augusztus-szeptember hónapban kerül sor a magyar partnerek által kidolgozott kísérleti tevékenységeket bemutató workshopokra, amelyeken a norvég partnerek is részt vesznek majd.

Annak érdekében, hogy segítsük a helyi női képviselők munkáját és hozzájárulhassunk, ahhoz, hogy sikeresek legyenek közéleti szerepükben a további munkacsoport-üléseken tervezzük minél több hazai jó gyakorlat megismerését az esélyegyenlőség témakörében, valamint az európai jó példák terjesztését és megvitatását. Alapvető célunk, hogy a munkacsomagban meghatározott tevékenységek segítségével, munkacsoportunk gondolatébresztő, innovatív, szemléletformáló szerepet tölthessen be a nők és férfiak helyi esélyegyenlőségének megteremtésére irányuló munkában.

### **Nők és férfiak esélyegyenlősége Norvégiában és Magyarországon.**

Az Nők és férfiak esélyegyenlősége munkacsomag mintaprojektjeit előkészítő munkacsoport ülésre 2014. április 28–30-ig került sor Budapesten. Az ülésen részt vett a pilot programokban közreműködő öt – öt választott magyar és norvég női képviselő: Magyarországról Németh Violetta, büki képviselő, Rujp Zsuzsa, Etyek alpolgármestere, Zakar Ágnes, szentendrei képviselő, Pénzes Erzsébet, Hidegkút polgármestere, Füzy Andrea abasári képviselő, Norvégiából pedig Bjørg Tingstad, Fosnes polgármestere, Hege Nordheim-Viken, Høylandet polgármestere, Grete Bækken Mollan, Steinkjer alpolgármestere, Eva Søgnebotten, Stange alpolgármestere, Marit Voll, Verdal település képviselője. A Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS) képviselőjében jelen

volt Gunnbjorg Navik, nemzetközi szakértő, valamint Marthe Leistad Bakken, a KS nemzetközi ügyekért felelős koordinátora. A TÖOSZ-t az ülésen dr. Zongor Gábor projektvezető, Zsiros Sándorné, Alsózsolca polgármestere, a TÖOSZ női tagozatának elnöke, Sabján Katalin, projektmenedzser, Balla Mónika és Krausz Veronika, szakmai koordinátorok képviselték. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma, projektpartner képviseletében Sebestyén Zsuzsa vett részt a találkozón.

Az ülés során a résztvevők betekintést nyertek a két ország önkormányzati rendszerének sajátoságaiba, a nők és férfiak esélyegyenlőségét Norvégiában és Magyarországon támogató központi intézkedésekbe, valamint a vonatkozó helyi jó gyakorlatokba. Számos élénk véleménycserére, beszélgetésre került sor a nők és férfiak esélyegyenlőségének témakörében felmerülő kihívásokkal és a lehetséges megoldásokkal kapcsolatban.

Júniusban a magyar, női választott képviselők kiutaznak norvég kollégáikhoz, hogy a helyszínen, tanulmányút keretében ismerkedjenek meg a norvég jó gyakorlatok megvalósítási formáival a nemek közötti esélyegyenlőség témakörében. A magyar választott női képviselők a Norvégiában látott jó példák alapján a norvég kollegák támogatásával kidolgozzák az itthoni munka-magánélet egyensúlyáról szóló kísérleti tevékenységet, eredményeiket pedig egy hazai, - augusztusi vagy szeptemberi- workshop keretében, valamint promóciós anyagokban ismertetik majd. A rendezvényre a norvég partner is Magyarországra utazik.

Az együttműködő települések a következők lesznek: Fosnes Hidegkúttal, Abasár Hoylandet-tel, Etyek-Verdallal, Szentendre Stange-vel, Bük pedig Steinkjerrel együttműködésben valósítja meg mintaprojektjét. A pilot résztvevők az ülés keretében egyeztettek a lehetséges témákról is; a nemek közötti esélyegyenlőség témakörét sokféle, izgalmas szempontból kívánják megvizsgálni, számos civil szereplő bevonásával. A tanulmányutak említett fókuszpontjai között szerepeltek többek között: a hivatali szervezeti munka felépítése nemek közötti esélyegyenlőségi szempontok figyelembevételével; a fiatal nők munkaerőpiacra való visszaintegrálása a szülési szabadságot követően; a női politikusok kapacitásfejlesztése; a választott státusszal járó feladatok összehangolásának módjai egyéb munkahelyi megbízásokkal és a családi élettel; a gazdálkodói tevékenységekben való munkamegosztás nők és férfiak között; a gyermekellátó rendszerek között különbségek feltárása; a hagyományos szerepfelfogások ártértelelésének lehetőségei; sztereotípiák elleni küzdelem formái; a kora gyermekkortól történő ítéletmentes gondolkodásra való nevelés módozatai.

A pilot programban résztvevő magyar és norvég képviselők szoros együttműködésben tevékenykednek településeik más vezető politikusaival is, munkájuk megerősítéseként a rendezvény egy részén részt vett dr. Lénártné Benei Anikó, Abasár polgármestere, dr. Dietz Ferenc, Szentendre polgármestere, a TÖOSZ társelnöke és Garaguly Tibor, Etyek polgármestere is. Mind a norvég, mind pedig a magyar résztvevők településeiken hasznos és példaértékű munkával támogatják a nemek közötti esélyegyenlőséggel kapcsolatos tevékenységeket, így a mintaprojekt választott képviselőit hamarosan rövid portrékon keresztül mutatjuk majd be honlapunkon.

## **A járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése**

Valamennyi megyében szakmai konzultációk szervezése a kormányzati szervek bevonásával (2015. januártól áprilisig), majd összegző konferencia 2015 áprilisában. Ezzel párhuzamosan szakmai munkacsoport dolgozza ki az együttműködés szakmai kereteit tartalmazó kétnapos tréninganyagot. Tréningeket toborzunk, akik legalább 100 járásba eljutva tréningeket tartanak a járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok vezetői, dolgozói számára az együttműködés kereteiről. A munkacsoportban valamennyi projektpartner aktívan részt vesz.

## **Hatékonysági hálózatok Norvégiában: a felhasználói elégedettség és a minőség növelése hatékonyabb erőforrás-gazdálkodással**

### *Hatékonysági hálózatok bemutatása*

A Norvégi Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége (KS) 2002-ben indította útjára a Hatékonysági Hálózatok programját, azóta több, mint 350 norvég önkormányzat csatlakozott egy-, vagy több hatékonysági hálózat munkájához. A hálózatok segítségével a KS lehetőséget biztosít a résztvevő önkormányzatok számára, hogy működésük önmagában történő elemzésén, másokkal való összehasonlításán keresztül, valamint tapasztalatcserék segítségével fejlesszék, javítsák szolgáltatásaikat. Az elmúlt években a norvég önkormányzatok feltérképezték azokat a területeket, ahol fejlesztésre van szükségük, intézkedéseket terveztek meg és valósítottak meg az iskolákban, óvodákban, a gyermekellátás, építésügy, idősellátás, területein. A hatékonysági hálózat program módszertanának fókuszában az áll, hogy kiderüljön vajon a bemeneti erőforrások és az eredmények között van-e megfelelő kapcsolat, a befektetett energiaforrások arányban állnak-e az elért eredményekkel a közszolgáltatás nyújtás során. A hatékonysági hálózatok programjában résztvevő önkormányzatok az egyes szolgáltatásokhoz kapcsolódóan feltérképezik és elemzik a szolgáltatások hatékonyságát, rendelkezésre állását, a minőséget és a felhasználóktól érkezett visszacsatolásokat.

### *Hatékonysági hálózatok módszertana*

Egy hálózat általában 4-8 önkormányzattól áll és egy szolgáltatásra koncentrál. Az állandóság, fenntarthatóság szempontjából nagyon fontos, hogy egy hálózati ciklus során ugyanazok a személyek találkoznak. A hálózatban dolgozók felelőssége, hogy a program során tanultakat, tapasztalatokat megosszák munkatársaikkal, szervezetük további dolgozóival. Minden hálózatnak van egy moderátora, aki egyrésztől megfelelő szakmai tudással rendelkezik az indikátorok meghatározása, kutatások elvégzése területén, valamint megfelelő kommunikációs kompetenciái segítségével képes moderálni a hálózati tagok közötti párbeszédet, munkát. A hálózati munka sikerének egyik legfontosabb kritériuma ugyanis éppen az, hogy az önkormányzatok számára időt és teret kell biztosítani, ahhoz, hogy egymással megosszák a tapasztalataikat, párbeszédet folytassanak egymással. Ezt a folyamatot „benchlearning-nek”, egymástól tanulásnak hívjuk, amelynek különféle szakaszai vannak:

- A választott szolgáltatások adatainak összehasonlítása;
- A hatékonyság és minőség összehasonlítása a többiek ugyanezen irányú szolgáltatásával;
- Tapasztalatok megosztása, egymástól való tanulás;
- A szolgáltatások feltérképezését követően fejlesztési célok kitűzése;
- Legjobb gyakorlatok beazonosítása;
- Saját teljesítmény időbeli alakulásának nyomon követése a folyamatos fejlesztés érdekében.

A hálózat a szolgáltatásokat két szempontból vizsgálja meg: az indikátorokkal mérhető minőség szempontjából (végrehajtásra szánt idő, eredmények, rendelkezésre állás, szolgáltatások által lefedett terület), illetve a felhasználók és alkalmazottak által megtapasztalt minőség alapján.

*A hálózati találkozók ennek megfelelően a következőképpen alakulnak:*

- 1. értekezlet: az indikátorok áttekintése, szolgáltatások indikátorok segítségével történő feltérképezése, értékelése;
- 2. értekezlet: a kutatások eredményeinek áttekintése;
- 3. értekezlet: a kétféle értékelés (indikátorok, kutatások) közös áttekintése.

A moderátor minden találkozóra elemzést készít az indikátorok, kutatások eredményeiből, összehasonlítja az önkormányzatok adott szolgáltatás terén nyújtott teljesítményét, ebben bemutatja az egyes, a hálózatban résztvevő önkormányzatok szolgáltatásnyújtásának különbségeit és hasonlóságait a hatékonyság, termelékenység és lefedettség szempontjából, valamint hipotéziseket és lehetséges magyarázatokat határoz meg e különbségekre és hasonlóságokra vonatkozólag. A hálózat az értekezletek során minden esetben a jó gyakorlatok átadására, cseréjére fókuszál. A hálózati ciklus végén, a hálózat tagjai a megbeszélések és tapasztalatok alapján kialakítanak egy Fejlesztési Tervet (stratégiát) az adott szolgáltatásra vonatkozólag.

*Hatékonysági hálózatok önkormányzati előnyei*

A felmérésekből kiderül, hogy azok az önkormányzatok, amelyek hatékonysági hálózati munkában vettek részt, jobban ismerik saját szolgáltatásaikat, megalapozottabb vezetési, menedzsment és döntéshozatali technikákat alkalmaznak. A forrásfelhasználásban rugalmasabban változtatják a prioritásokat. Ilyen például:

- Saját szolgáltatásaik átláthatóságnak javítása, jobb forráselosztás és prioritás-megállapítás;
- Javulás a célkitűzések terén, hatékony menedzsment, vezetés és döntéshozatal;
- A szolgáltatásnyújtás globális, stratégiai megközelítése, odafigyelés a felhasználókra és az alkalmazottakra;
- Jobb döntéshozatal a meglévő pénzügyi keretek figyelembevételével.

A hálózati munkában résztvevő önkormányzatok 70%-a felhasználta az így nyert tapasztalatait arra, hogy a különféle szolgáltatási területek finanszírozási szerkezetében átstrukturálást hajtson végre, valamint a megszerzett tudás és információ birtokában a meglévő struktúra menedzsment-jének, tervezésének és monitoring tevékenységeinek szolgálatába állítsa.



*A hálózatok optimális működése érdekében adott kritériumoknak meg kell felelni.*

- A felsővezetőség, menedzsment elkötelezettsége a hálózati munka mellett elengedhetetlen
- Biztosítani kell a megfelelő információ áramlást a szervezeten belül, valamint a lakosság felé
- Elengedhetetlen a szervezeten belül bizonyos fokú részvétel a hálózati munkába
- A politikai szint folyamatos tájékoztatása kiemelkedő jelentőséggel bír
- Fontos, hogy a résztvevők megfelelő módon motiváltak mind az egymástól való tanulás, mind a másoknak való tanítás területén.

A hálózatban nem kell egyforma méretű önkormányzatoknak együtt dolgoznia, a kutatások azt bizonyítják, hogy a – méret és lehetőségek tekintetében – különböző önkormányzatok dinamikája eltér, amely lehetővé teszi, hogy a résztvevő önkormányzatok még többet tanulhassanak egymástól. Természetesen, egyes önkormányzatoknak lehetnek sajátos kihívásai, ebben az esetben külön hálózatot is létre lehet hozni az adott témákban. A KS-en belül például működik egy nagyvárosi hálózat, de ennek tagjai más hálózatokban is dolgoznak.

A hálózatok célja, hogy azonos, vagy alacsonyabb finanszírozási forrásokkal képesek legyenek a lehető legtöbb felhasználó számára biztosítani az adott szolgáltatásokat, az eddigieknél jobb minőségben. Hasonlóan a világ többi országaihoz, Norvégiában is egyre komolyabb kihívásokkal kell az önkormányzatoknak szembenézni a rendelkezésre álló pénzügyi keretek tekintetében. Ugyanakkor, amint azt a Hatékonysági Hálózatok eredményei mutatják a megfelelő lépések megtételével lehetséges válik a hatékonyabb forrásgazdálkodás, valamint jobb felhasználói visszacsatolások elérése. A résztvevő önkormányzatok aktívabb párbeszédet alakítanak ki a felhasználókkal és sokkal nagyobb hangsúlyt helyeznek a felhasználói oldalra általánosságban is, valamint hatékonyabb gazdálkodási módokat alkalmaznak. A módszer fontos eleme a párbeszéd és a nyitottság, az önkormányzatok a hálózaton belül a jó eredményeik mellett felvállalják a rossz eredményeiket is, elfogadják, hogy szolgáltatásaik értékelését, mérését, más önkormányzatokkal való összehasonlítását. A szolgáltatások igénybevevőikkel szemben tanúsított nyitott, aktív kommunikáció, az önkormányzat saját eredményeire irányuló önkritikus hozzáállás megerősíti a lakosság önkormányzati szolgáltatásokba vetett bizalmát.

A hálózati eredmények hozzájárulnak a választott képviselők közötti párbeszéd sikerességéhez, az önkormányzati vezetők egyeztetéseihez, a minőségi döntéshozatalhoz és célkitűzési folyamatokhoz. A norvég KOSTRA a országos információs adatbázis, amely egységes adatokat tartalmaz a települési és megyei önkormányzatok tevékenységeinek majdnem teljes körére vonatkozólag, pl. pénzügy, oktatás, egészségügy, kultúra, környezetvédelem, szociális ellátási rendszer, lakhatás, technikai szolgáltatások, közlekedés. Az adatbázis látványosan illusztrálja az egyes prioritási területeket, az eredményességet, finanszírozási mértékeket. A hatékonysági hálózatok a KOSTRA adatok alapján összehasonlításokat végezhetnek, ez ösztönzően hat a helyi szintre: az elmúlt években az önkormányzatok hajlandósága a pontos adatközlésre egyre inkább nő.

A Hatékonysági Hálózatoknak köszönhetően egyre több önkormányzat a felhasználói szemlélet megerősítését tűzte ki céljául. A Hatékonysági Hálózatoknak köszönhetően a hálózati munkában résztvevő önkormányzatok

- 65%-a növelte a szolgáltatásnyújtás felhasználói fókuszát,
- 85%-a javította a menedzsment módját és a szolgáltatás értékelésének eszközeit a szolgáltatásnyújtás és erőforrás-gazdálkodás területein,
- 70% új gazdálkodási és értékelési rendszert vezetett be.

A gyermek ellátási szolgáltatások javítására szolgáló hálózatok működése kiválóan illusztrálja a Hatékonysági Hálózat program módszertanát. A KOSTRA rendszer adatai alapján összehasonlításra kerültek az egyes gyermekellátó rendszerek szolgáltatásai, meghatározásra kerültek a felhasználók száma és a szolgáltatások minősége közötti összefüggések. A legtöbb önkormányzat a felhasználói oldallal való kommunikáción keresztül kívánta javítani a szolgáltatásait. Ebben a hálózatban tevékenykedő önkormányzatok a norvég helyi szint első képviselőiként készítettek felméréseket a felhasználók körében a szolgáltatások minőségéről. E felmérések legfontosabb eszközei a szülőkkel készített interjúk, gyermek legközelebbi hozzátartozója által adott kritériumok mentén elkészített írásbeli értékelések. Számos önkormányzat új módszertani és kommunikációs eszköztárat alakított ki, sok esetben a családdal közvetlen kapcsolaton keresztül segítették a szülőket abban, hogy a gyermeküket könnyebben, másként neveljék, hangsúlyt helyeztek arra, hogy gördülékenyebb, együttműködőbb kommunikáció alakuljon ki a családok és a gyermek ellátásban dolgozók között. Fény derült arra is, hogy az önkormányzat különféle intézményei között is erősíteni kell az együttműködést (családsegítő központok, gyermek orvosi szolgálat, iskolák, óvodák stb.). Az elvégzett munka fontos eleme volt az a nyitottság, amellyel a hálózatban résztvevők bemutatják szolgáltatásaik pozitív és negatív ismérveit, ez az a nyitottság, amely a felhasználóban is feltételen bizalmat kelthet.

A Hatékonysági Hálózat fontos eszköze a honlap, KS létrehozott az önkormányzatok számára egy portál ([www.bedrekommune.no](http://www.bedrekommune.no)). E portál segítségével az összes önkormányzat elemezheti a teljesítményét (minőség, termelékenység, felhasználói elégedettség szempontjából és összehasonlítja különféle szolgáltatásait a többi önkormányzéval. A KOSTRA rendszer felértékelődött a Hatékonysági Hálózat programnak köszönhetően, hiszen sok önkormányzat a KOSTRA rendszer adatainak figyelembe vételével állítja össze a stratégiáját, határozza meg a menedzsment folyamat lépéseit. A KOSTRA hatékonyságának növelése érdekében a KS számos változtatásra, új szempontok bevezetésére tett javaslatot a rendszerrel kapcsolatban. A portál esetében további fejlesztések várhatók, tervezés alatt van az interaktivitás kialakítása, az önkormányzatok kérdéseket tehetnek fel a helyi követelmények figyelembevételével.

*Készült a KS hálózatról készített anyagai alapján: The EFFICIENCY NETWORK METHODOLOGY, THE EFFICIENTCY IMPROVEMENT NETWORKS, Norwegian Municipalities' largest reorganization project, Improved user satisfaction and quality through better resource utilization – Experience from 300 municipalities*

## 7.6. MAFIS - önkormányzati pénzügyi menedzsment megújítása

2013. március 1-én indult el a megvalósítás útján a MAFIS rövidítéssel jelölt egyéves projektünk, amelyben projektgazda a szlovákiai ECM – Európai Menedzsment Központ, hazai partner az LRMI Helyi Observatórium Nonprofit Kft. és a TÖOSZ. Társult tagok a Szlovákiából: Önkormányzati Pénzügyi Menedzserek Szövetsége (SR AKE), a Szlovák Önkormányzati Vezetők Szövetsége, az Önkormányzati Fejlesztések Központja (CRS) és a Közpolitikai és Közgazdasági Intézet Szociológiai és Gazdaságtudományi Kara.

A projekt célja az önkormányzatok irányítási kapacitásainak fejlesztése a pénzügyi menedzsment terén, és Szlovákia - Magyarország határon átnyúló együttműködés fejlesztése. A célokat képzési tevékenységeken: tréninganyag kidolgozásán és kipróbálásán át kívánjuk elérni, melyek a pénzügyi menedzsment ismereti és képességi szintjét hivatottak növelni a határ mindkét oldalán. Projektünkkel a közintézmények határon átívelő hálózatának támogatását, a szlovák és magyar képzési és oktatási modellek támogatását, cseréjét és fejlesztését célozzuk; a legjobb gyakorlatok és többnyelvű oktatási tervek, közös oktató és csereprogramok segítségével.

Projektünk előzménye az USAID korábbi projektje a térségben, amely az önkormányzatok pénzügyi menedzsmentjét célozta meg Szlovákiában 1996-1998 között, melyet a Városmenedzserek Nemzetközi Szövetsége (ICMA) valósított meg. A projekt eredménye, melyet az UN HABITAT szervezet is támogatott, képzési anyagok, pilotréningek, valamint a Közszektor Közgazdászainak Szövetsége létrejöttében rejlik, melynek tevékenységét a projekt sorsa is bizonyítja. Az évek múltával szükségessé vált a képzési anyagok aktualizálása, kiegészítése az önkormányzatok pénzügyi menedzsmentjének specifikumaival az EU feltételei mellett, szakképzett tréner új csoportját kellett kialakítani a szlovákiai és magyar társulások részére, megerősíteni a szakértők és választott képviselők hálózatát is. A hatékonyságra és fejlődésre való tekintettel biztosítjuk az önkormányzatok pénzügyi menedzsmentje e-learning képzési feltételeinek biztosítását is. A Magyarország zajló törvénymódosítások az önkormányzatok rendszerének és irányításának témájában újabb képzésre adnak lehetőséget a választott képviselők és a köztisztviselők körében.

A projekt közvetlen célcsoportjai közé tartoznak: az önkormányzatok szakemberei az önkormányzatok menedzserei /előljárói és a városok és falvak esetleg megyék pénzügyi menedzserei az település és esetleg megyei önkormányzatok választott képviselői. Közvetett célcsoportok: a pénzügyi bizottságok tagjai közül azok, akik érdeklődnek a program iránt, az önkormányzatok pénzügyi menedzsmentjére szakosodott főiskolai, egyetemi tanárok, egyéb szakemberek a pénzügyi menedzsment területéről. Valamennyi célcsoportnak lehetősége lesz a projektben aktívan részt venni, mint a munkacsoportok tagjai, új anyagok alkotói, trénerek, a pilotmodulok résztvevői, az e-learning alkotói vagy részalkotói. A projekt eredményeként kidolgozott összegző tanulmány és képzési anyag segítheti az önkormányzatok széles körét a költségvetési tervezés és gazdálkodás megújítására.

## **7.7. LG4CBC - „Önkormányzati kapacitás-építés a hatékony határon átnyúló együttműködésért”**

### **Az előzményekről**

A Magyarország –Szlovákia Határon átnyúló együttműködési program 2007–2013 Közös Monitoring Bizottsága 2012. március 29-én úgy döntött, hogy a Szlovák Önkormányzatok Szövetségével (ZMOS) közösen kidogozott projektjavaslatunkat támogatja.

### **A partnerségről, a projekt előzményeiről**

A ZMOS és a TÖOSZ között kitűnő partneri viszony áll fenn évek óta: mindkét szervezet ugyanolyan tevékenységet folytat saját országában. A TÖOSZ-nak közös projektje volt a Norvég Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetségével (KS), amelynek célja volt a magyar önkormányzati kapacitás-építési rendszer kiépítése helyi szinten. A TÖOSZ a ZMOS-szal közösen tervezte kiterjeszteni ezt a programot a szlovák és a magyar önkormányzatok határmenti együttműködésének erősítése céljából. A ZMOS kezdeményezésére közös állásfoglalás született európai szinten a szlovák és a magyar önkormányzatok érdekeinek védelme érdekében. A felek között 2011. szeptember 7-én Pozsonyban került sor az első találkozóra. A ZMOS és TÖOSZ vezető testülete döntött a közös pályázatról. A TÖOSZ és a ZMOS közösen dolgozik a CEMR-ban, az országok közötti testvérvárosi kapcsolatok fejlesztése érdekében. 2011. október 5-én újabb egyeztetésre került sor a pályázat tartalmának véglegesítése érdekében. E nagyon aktív munkanap végén valamennyi részletről közös megegyezés született. Időközben a két szövetség projektmenedzsere előkészítette a program logikai keretét, az időkeretét és a feladatok és felelőségek megosztását. A partnerek egyetértettek a költségvetéssel és az előkészítő munkálatok megosztásával.

A ZMOS és a TÖOSZ a projekt valamennyi tevékenységének megvalósítása során együtt működött. Mindkét projektpartner magas szintű szakmai tapasztalattal rendelkezik saját országában az önkormányzatok közötti hálózatépítés tekintetében. Nagyon jól ismerik az önkormányzatok szükségleteit, motivációit és jellemzőit. Kiváló menedzsment csapataik vannak, akik elkötelezettek a szervezetük sikere ügyében, jól képzettek és évek óta együtt dolgoznak.

### **A projekt céljai**

Közös hálózati, partnerségi, program- és projekttervezési és - irányítási kapacitások fejlesztése HUSK 1101/1.5.1 Partnerség-építő, hálózati kezdeményezések és képzések támogatása a program- és projekttervezési folyamatok, valamint a projekt menedzsment kapacitások fejlesztésére. Átfogó cél: hálózatépítés a határmenti szlovák és magyar önkormányzatok között. Kapacitásépítési program számukra, új partnerségi kapcsolatok, projektek és programok létrehozása céljából. Specifikus cél: a készségek és tudás fejlesztése, stratégiai partnerség felépítése céljából magatartás

és szemléletváltás a választott képviselők és az alkalmazottak között helyi szinten; a határmenti régiókban programok és projektek szervezése. Ennek elérésére objektíven előirányzott indikátorok: összesen 10 oktató és 100 önkormányzati vezető és képviselő képzése 11 hónap alatt Szlovákiában és Magyarországon; a tudatosság növelése a partnerségi programokban 400 választott képviselő és önkormányzati tisztségviselő között 200 Magyarországon és 200 Szlovákiában. Célkitűzések: Az egyre nehezebb gazdasági helyzetben az önkormányzatok stratégiai és kritikus szerepet játszanak a helyi emberek támogatása során. Támogató környezet megteremtésével a helyi önkormányzatok képesek lesznek felismerni a stratégiai alapokon álló fejlesztési programok jelentőségét. Létrehoznak és fenntartanak hosszú távú programokat és projekteket a határmenti régiókban. – Az önkormányzati vezetők oktatásával, képzésével elérhető, hogy a vezetők jobban megértsék a határmenti együttműködések tartalmát és módszerét, melynek eredményeképpen jobb, átfogóbb és stratégiai gondolkodáson alapuló programok és projektek születnek a szlovák és a magyar határon keresztül. – Jobban megismerik egymást a résztvevők a közös oktatás és tréningek során. A helyi önkormányzatok két szövetsége folyamatosan kapcsolatban lesz egymással, hatékonyabban tudnak együtt dolgozni a közös „termék” megvalósításán keresztül: közös tréning a tagok számára.

## A projekt indokltsága

Az európai közösség és ezen belül is a szlovák és magyar gazdaság is nehézségekkel küzd, amelyek jelentős hatással vannak az emberek mindennapi életére. A helyi önkormányzatok azok a hivatalos intézmények, amelyek közelebb vannak az emberekhez. Magyarországon napjainkban a helyi önkormányzatokra vonatkozó jogi szabályozás változóban van. Látható az önkormányzatok sokszínűsége: azonos feltételek esetén is nagyon különböző módon intézik ügyeiket. Ennek oka a vezetés különböző szintjében keresendő. Nem csupán a polgármester, hanem az önkormányzat egész vezetése elkötelezett és nagyon jól tud közösen dolgozni. Nyitottan és kreatívan gondolkodnak. A határon átnyúló együttműködésnek számos tapasztalata köszönhető olyan támogató programoknak, mint a CBC program, amely alapul szolgálhat a szlovák és magyar polgármesterek elméleti és gyakorlati képzéséhez, interaktív oktatásához. A két szövetség alapcéljai, jövőképe, stratégiája és filozófiája azonos, mindkét szövetség már bebizonyította, hogy képes olyan projektek megvalósítására, melyeknek a célcsoportját a polgármesterek és önkormányzati vezetők alkotják. Sem Szlovákiában sem Magyarországon nincs kötelező képzés a polgármestereknek, de minden érintett – beleértve az önkormányzati vezetőket és az EU támogató programok képviselőit – kedvezőbb helyzetbe kerül, amennyiben a helyi önkormányzat vezetői megfelelő készségekkel, tudással, magatartással rendelkeznek. A szlovákiai települések problémákkal küzdenek az eredeti és átruházott állami feladatok ellátása során, melynek oka többek között a pénzügyi források korlátozott volta. Ennek ellenére a helyi önkormányzatok rámutattak a hálózatépítés fejlesztésének szükségességére, a partnerség építés, projekt tervezés és a kapacitásfejlesztés fontosságára és a választott képviselők és munkatársak élethosszig tartó tanulására. A képviselők képzése előfeltételét képezi a minőségi közszolgáltatások biztosításának a határmenti területek versenyképességének érvényesítését, a települések és lakosok növekvő társadalmi és kulturális koherenciáját.

## A célcsoport

A direkt célcsoportot a releváns határmenti régiók polgármesterei képezik. Szemléletmódjuk megváltoztatása révén egy hatékony hálózatot tudunk kiépíteni a szlovák-magyar határon keresztül nyúló hosszú távú partnerségi kapcsolatok kialakítása céljából. Az indirekt célcsoportot az érintett önkormányzatok szlovák és magyar állampolgárai alkotják, akik bekapcsolódtak a projektbe. Kiképeztünk összesen 100 polgármestert (50 magyart, 50 szlovákot a releváns területről). Két nagy konferenciát szerveztünk 200 szlovák és 200 magyar önkormányzat bevonásával. Négy workshopot tartottunk, mindegyiken 20 fő részvételével. A képzésünket hosszútávra tervezzük, folyamatosan ajánljuk szlovák és magyar önkormányzatok számára a legkedvezőbb áron, amelyből csupán a saját költségeinket fedezzük, profit nem származik belőle. A TÖOSZ stratégiáját megalapozó kérdőív feldolgozása (2010 eleje): A tréningek szervezését a TÖOSZ tagsága a TÖOSZ egyik erősségének tartja.

A polgármestereket megkérdeztük, hogy leginkább milyen tréningek érdekelnék őket. A felsorolt lehetőségek közül a legintenzívebb érdeklődés a gazdálkodási praktikák (4,10 pont) és az önkormányzati praktikák (3,75 pont) iránt nyilvánult meg. A felsorolt listában közepesnek tekinthető az érdeklődés a kommunikációs fejlesztés (3,54 pont), a stratégiai tervezés (3,50 pont) és a szociális konfliktusok kezelése (3,49 pont) iránt. A konfliktuskezelési tréning (3,31 pont) meglehetősen gyér érdeklődésre talált. Abszolút értelemben a gazdálkodási praktikák visszhangja megközelíti a nagyon erős érdeklődést (4,20 pont felett), míg a konfliktuskezelési tréning iránti érdeklődés már a semleges / közepes tartományba esik (2,60–3,40 pont). A többi témakör iránti pozitív, de nem kiemelkedően erős az érdeklődés. A válaszadók 40-42%-a mondta, hogy leginkább 3-7 napos tréningben venne részt. Ez meglehetősen magas arány.

2011-ben a ZMOS egy kérdőíves felmérést készített, hogy információkat szerezzen az önkormányzatok és választott képviselők igényeiről és véleményéről Szlovákiában. A kérdőív információkat tartalmazott a helyi önkormányzatok oktatási szisztémájának finanszírozásáról, formájáról, tartalmáról. A felmérés eredményei rávilágított arra, hogy az önkormányzatok fontosnak tartják az oktatást. A válaszadók 98%-ának véleménye ezt tükrözte. Egy másik kérdés az oktatás témáira és területeire vonatkozott, mire irányuljon az oktatás. A legfontosabb témák a következők: az önkormányzatok finanszírozása és tulajdona (67%), jogi szabályozás (62%), szociális ügyek (52%), ifjúság, sport (27%). Az oktatás módszerét illetően a legpreferáltabb volt a konzultációs megbeszélés (78%), tréning (44%) és 1-2 napos képzések. A tréning módszert, a szlovák és magyar önkormányzatok közötti tapasztalatesere workshopokat, valamint konferenciákat választottuk, mert úgy ítéljük meg, hogy ezek a leghatékonyabb és legésszerűbb útvai az önkormányzati vezetők elérésének. Olyan szakértőket és tagokat delegáltunk a munkacsoportokba, akik jól ismerik a célcsoportjuk véleményét, így képesek voltunk megtenni a szükséges változásokat a projekt legsikeresebb végrehajtása érdekében.

## **A végrehajtás elvei**

Az összes projekt tevékenységünkbe bevontunk szlovák és magyar résztvevőket, megfelelően előkészített módon. Ez azt jelenti, hogy megpróbáltuk beazonosítani azon helyi önkormányzatokat, amelyek a jövőben szeretnének egymással együttműködni. Lehetőséget biztosítottunk számukra, hogy új innovatív együttműködési területeket találjanak, amelyek a határ mindkét oldalán jelentős eredményeket felmutató hosszú távú és hatékony projektek megvalósításához vezetnek. Az 1.5.1 prioritási terület leírása felsorolt minden problémát, amellyel a program szembenézett az utolsó pályázat szakaszban. Célunk, hogy javasolt projektünk révén megoldjuk ezen problémákat, amely egy pilot program. Támogató környezetet próbáltunk kialakítani a magyar és szlovák helyi önkormányzatok egymással való együttműködésének elősegítésére. Mindenekelőtt a tervezésre és menedzsment folyamatokról való közös fogalmak/értelmezés kialakításával, másfelől lehetőséget teremtve egymás megismerésére. A projekt események (konferenciák, workshopok, beleértve a tréning kurzusokat) szervezésekor bevontunk minden releváns intézményt és érintettet nemzeti és európai szinten egyaránt. Nagyon fontos része a tréning kurzusoknak az EGTC alapításának és fenntartásának módszere. Ez biztosíthatja, hogy ez a határon átnyúló együttműködések fontos formája elérhetővé válik a helyi önkormányzatok képviselői számára.

## **A projekt eredményeinek fenntartása**

A projekt zárását követően a ZMOS és a TÖOSZ folyamatosan kapcsolatban maradt a közös képzések fenntartása során, és permanensen kínálja a lehetőséget a tagjainak, hogy részt vegyenek a kidolgozott képzéseken, tapasztalatsere programokon. Európai szinten is együtt működünk, mert a projektnek köszönhetően jobban megismertük egymást és felismertük európai szinten történő együttműködésünk által nyújtott hozzáadott értéket a szülőföldjük fejlesztése érdekében. A két szövetségnek saját hazájában a legnagyobb számú tagja van, független minden egyéb szervezettől. A két szövetség profit nélkül, önköltségen ajánlja a projekt termékeit az önkormányzatoknak, és a CBC programnak köszönhetően ingyenes hozzáférést biztosít a szakmai tartalomhoz.

## 8. TUDÁSPROGRAMOT SEGÍTŐ TÖOSZ SZERVEZŐDÉSEK

### 8.1. Innovatív Önkormányzatok Klubja

Innovatív polgármesterek kezdeményezésére 2013. május 1-én, Alsómocsoládon létrejött az Innovatív Önkormányzatok Klubja. A TÖOSZ elnöksége támogatásával működik a klub, amely helyet és lehetőséget biztosít azon településvezetőknek, amelyek elkötelezettek az új, innovatív, ugyanakkor fenntartható önkormányzati feladatmegoldások iránt. A klub ösztönzi a jó gyakorlatok feltárását, gyűjtését és széleskörű megismertetését, ugyanakkor várja a nyitott és tevékeny polgármesterek, önkormányzati vezetők csatlakozását.

### Magyar Territoria Innovációs Díj

A Francia Magyar Kezdeményezések (INFH), a Helyi Observatórium Nonprofit Kft. (LRMI) és a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) döntése alapján 2013-ban létrehozták a Magyar Territoria Innovációs Díjat. A díjazottakat a Magyar Territoria Innovációs Díj Szervező Bizottsága a LÖGY pályázatok döntős résztvevői köréből választották ki három kategóriában: személyek, közösségek és önkormányzatok. A szervező bizottság a döntő alapján külön elismerésekről is döntött.

A magyar innovációs díj mindhárom kategóriában – személy, közösség, önkormányzat - a Magyar Territoria Innovációs Díj Szervező Bizottsága tanúsító oklevelével, valamint az Európai Territoria Innovációs Díj versenyen való részvétel lehetőségével járt.

#### *2013-ban a Magyar Territoria Innovációs Díjban részesült*

- személyek kategóriában: Seres Mária, Mátraverebély község polgármestere,
- közösségek kategóriában: Összefogás Hernádszentandrásért Alapítvány,
- önkormányzatok kategóriában: Hidvégardó község önkormányzata,
- külön elismerésben részesült: Alsómocsolád község önkormányzata,
- külön elismerésben részesült: Hajdúdorog város önkormányzata,

A Magyar Territoria Innovációs Díj birtokosaként benyújtott pályázata alapján Hernádszentandrás önkormányzata elnyerte a francia Territoria Európai Innovációs Díjat a helyi fejlesztés kategóriában. A sikert jól jelzi, hogy 2013-ban a másik európai díj nyertese, Ausztria fővárosa Bécs önkormányzata.



## 8.2. Történelmi Városok Kamarája

### Előzmények

A Magyar Történelmi Városok és Térségek Szövetsége – 13 város (Esztergom, Gyula, Miskolc, Mohács, Pécs, Pécsvárad, Siklós, Sopron, Székesfehérvár, Szentendre, Szigetvár, Szombathely, Tokaj) részvételével – 2006-ban alakult meg. A magyar történelem szempontjából kiemelkedő jelentőségű községek (Abasár, Abaújvár, Drégelypalánk, Hédervár, Kisnána, Mád, Nagycenk, Nagyvázsony, Nemeskér, Ónod, Ópusztaszer, Ozora, és Telkibánya) is kezdeményezték, hogy történelmi város címmel rendelkezzenek.

A Francia–Magyar Kezdeményezések (INFH) szervezésében 2011. július 6-án és 7-én, az Ország-házban megrendezett III. Magyar–Francia Önkormányzati Találkozón dr. Dietz Ferenc Szentendre polgármestere, a TÖOSZ társelnöke a Magyar Történelmi Városok Szövetsége újjáélesztésére tett javaslatot. Az elmúlt időszakban érdemi megújulás nem történt.

### Új kezdeményezés

A francia Történelmi és Művészeti Városok és Térségek Országos Szövetsége (ANVPAH) ismételten kereste a magyarországi partner szervezetet. Az eddigi tapasztalatok alapján megállapítható, hogy az önálló tematikus szövetség nem tudott érdemi munkát végezni.

A TÖOSZ Alapszabály 2013. áprilisi módosításával lehetővé vált a szövetségen belül a hasonló jellegű és adottságú települések kamarájának megalapítására. TÖOSZ elnöksége kezdeményezte a szövetségen belül a Magyar Történelmi Városok Kamarája megalapítását. A TÖOSZ 2014 februárjában együttműködési megállapodást kötött a francia Művészeti és történelmi városok és térségek, és a védett területtel rendelkező városok országos szövetségével (ANVPAH & VSSP)

### A kamara létrehozatalának célja

A történelmi értékek védelmében és megőrzésében érdekelt önkormányzatok és vezetőik számára szakmai platform megteremtése. A múlt értékeire épített új értékteremtés lehetséges megoldásainak feltárása. Az örökségvédelemben és gazdálkodásban alkalmazott jó gyakorlatok bemutatása, és tapasztalatcsere fórum megteremtése.

A történelmi értékekkel, hagyományokkal rendelkező városok, községek együttműködő hálózatának megteremtése. A kamarában résztvevő aktív tagok körének bővítése, az örökségvédelem ügyének és jelentőségének tudatosítása az önkormányzati szférában.

## **Megalakulás**

„Örökséggazdálkodás és értékkeremtés” címmel magyar-francia konferenciára került sor a Budapesti Francia Intézetben 2014. június 19-én, amelyen megalakult a kamara.

A kamara elnökévé dr. Dietz Ferencet, a TÖOSZ társelnökét, Szentendre polgármesterét, alelnökeivé Mester Lászlónét, Telkibánya polgármesterét és Porga Gyulát, Veszprém Megyei Jogú város polgármesterét választották. A kamara tisztújítására a 2014. október 12-ei általános önkormányzati választásokat követően kerül sor.

## **Örökségtudatos Önkormányzat**

Az „Örökségtudatos Önkormányzat” cím létrehozatalában részt vevő szervezetek:

- Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ)
- Magyar Urbanisztikai Tudásközpont
- Magyar Urbanisztikai Társaság (MUT)
- Francia–Magyar Kezdeményezések (INFH)
- Helyi Obszervatórium (MLRI)
- Érintett minisztériumok
- Csatlakozó partner szakmai szervezetek

Az „Örökségtudatos Önkormányzat” cím pályázat alapján nyerhető. A pályázati feltételek kidolgozása jelenleg folyamatban. A pályázat meghirdetésére a TÖOSZ Történelmi Városok Kamarája tisztújítását követően kerül sor.

## 9. A TUDÁSPROGRAMHOZ KAPCSOLÓDÓ KIEGÉSZÍTŐ TANULMÁNYOK

### 9.1. Közösségek új utakon. A társadalmi innováció támogatásáról

(Ilyash György)

*“The social enterprise sector is the most exciting area of economic activity, wealth creation and job growth...” (Helen Burstyn)*

A cikk felhívja az olvasók figyelmét a társadalmi innováció szerepére a helyi közösségek fejlesztésében és megújulásában. A helyi önkormányzatok szerepét támogató közeg kialakításában határozza meg és ezt néhány izgalmas példával is illusztrálja.

Versenyképes régiók és kisebb közösségek egyaránt arra a következtetésre jutottak, hogy a technológiai és az üzleti innováció természetesen nem képesek minden problémát megoldani és minden igényt kielégíteni. Nagyon sok, a közösségek számára kiemelten fontos területen az áttörést a társadalmi innováció (*social innovation*) biztosíthatja.

A társadalmi innováció olyan ötleteket, termékeket, szolgáltatásokat, tevékenységeket, modelleket hoz létre, amelyek elsődlegesen a közösségek, azok egyes csoportjainak szükségleteire (komplex társadalmi problémáira) biztosítanak fenntartható megoldásokat és egyben új társadalmi kapcsolatokat és együttműködéseket generálnak. A társadalmi innováció leghatékonyabban színterei a társadalmi vállalkozások (*social enterprise*). A társadalmi vállalkozás egy hibrid konstrukció a hagyományos üzleti és jótékonyági szervezetek és működésmódok között, mely sikereit nem a profit, hanem a társadalmi hasznosság (*social impact*) fogalmában határozza meg. A társadalmi vállalkozás pedig világszerte a KKV (kis- illetve középvállalkozási) szektoron belül intenzíven fejlődő réteg, mely várhatóan a globális kapitalizmus jövőjének fontos eleme lesz<sup>[2]</sup>.

*“Social innovation refers to new ideas that work in meeting social goals. [...] ‘innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organizations whose primary purposes are social.’ Said Business School, Oxford: Social Innovation. What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated.*

*“Social innovation is about new ideas that work to address pressing unmet needs. We simply describe it as innovations that are both social in their ends and in their means. Social innovations are new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations.” Open Book of Social Innovation, Murray, Calulier-Grice and Mulgan, March 2010*

<sup>2</sup> Richard McGill Murphy – Denielle Sachs: *The Rise Of Social Entrepreneurship Suggest A Possible Future For Global Capitalism*. Forbes, 2013. <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/05/02/the-rise-of-social-entrepreneurship-suggests-a-possible-future-for-global-capitalism/>

Mind a társadalmi innováció, mind pedig a társadalmi vállalkozások támogatása fontos eleme az európai közösségek fejlesztésének és így az Európai Unió jelentős eszközökkel segíti a terjedését és megerősítésüket. (Érdemes megtekinteni a *Social Innovation Europe (SIE)* hat ezer tagot számláló közösségét és az Európai Bizottság (EC) által összeállított *Guide to Social Innovation* című kiadványt.)

Az elkövetkezendő évtizedekben a társadalmi innováció támogatása lehet az egyik fontos feladat a közösségek fejlesztésében és megújításában, ami ugyanakkor jó lehetőség a helyi civil szféra megerősítésére és a kreatív társadalom- és humántudományi képzettségű szakemberek (rétegek) kapacitásainak sokkal hatékonyabb kihasználására.

Azok számára, akik ezen stratégiai fejlesztési irány mellett teszik le a voksukat és a saját közösségükben felkarolják a társadalmi innovációt és a társadalmi vállalkozásokat, fontos szem előtt tartani azt a tényt, hogy a hagyományos szervezési és irányítási eszközök helyett csakis a támogató, közvetlen beavatkozást kerülő eszközökkel érhetik el a várt sikereket. Tehát a társadalmi innováció - melynek alapja a közvetlen párbeszéd az innovátorok és a célcsoport között – minden kreatív tevékenységhez hasonlóan elsődlegesen a támogató közeg/közösség létrehozásával erősíthető.

**Vancouver** városa (Kanada) már most is rendelkezik kb. 60 társadalmi vállalkozással. A városi tanács tovább akarja fejleszteni ezen ágazatot, mely egyes komplex társadalmi és környezeti problémákat kezel, munkahelyeket teremt stb. Ennek megfelelően költségvetési forrásokból hozzájárulnak 300 000 dollárral a *Social Enterprise Portfolio Program*-hoz, melyet a városi közösségi alapítvány kezel (*Vancity Community Foundation*)<sup>3</sup>. Ez a hozzájárulás lehetővé teszi 3 új társadalmi vállalkozás alapítását, további 15 társadalmi vállalkozás kapacitás-bővítésének támogatását, létrehoz 90 új munkahelyet, és segíti a további 110 meglévő munkahely megtartását.

**Lodz** városa (Lengyelország) pedig országosan elsőként a helyi üzleti és civil szervezetekkel együttműködve megalapított egy társadalmi innovációs alapot (*Social Innovation Fund*)<sup>4</sup>. A SIF célja támogatni kreatív kezdeményezéseket, melyek választ jelentenek a helyi közösség valamely problémájára. Az alap előnyben részesíti a helyi fiatalok (25 év alattiak) kezdeményezéseit és együttműködéseit. Egyébként az alap finanszírozásának 60%-át a város vállalta, a további 40%-ot pedig a helyi vállalatok és civil szervezetek biztosítanak.

**Auckland** városa (Új-Zéland) magáévá tette azt az egyre elfogadottabb premisszát, mely szerint fenntarthatatlanná vált a gazdasági és a társadalmi-szociális célok szembeállítását. A társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások pedig képesek egységesen kezelni a korábban ellentétekként aposztrofált célokat. Így a város komoly erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy ezen terüle-

---

3 [http://vancitycommunityfoundation.ca/s/social\\_enterprise\\_development.asp](http://vancitycommunityfoundation.ca/s/social_enterprise_development.asp)

4 [http://www.miastoinnowacji.lodz.pl/fundusz-innowacji-spolecznych\\_260.html](http://www.miastoinnowacji.lodz.pl/fundusz-innowacji-spolecznych_260.html)

teket támogassa és minél több kapcsolódó projektből részesedjen (2013-as évre vonatkozó városi társadalmi innovációs jelentés – *Social Innovation in Auckland 2013*<sup>5</sup> – bemutatja ezeket).

**Ontario** tartomány (Kanada) kormánya egy speciális irodát is létrehozott a társadalmi vállalkozási szektor számára – *Office for Social Enterprise*<sup>6</sup>.

Ezek a kiragadott és egyáltalán nem egyedi példák csak inspirációként kerültek felsorolásra itt és azt bizonyítják, hogy a helyi közösségek megújulása elképzelhetetlen a társadalmi innováció nélkül, az utóbbi növekedését pedig csakis támogató környezet kialakításával és a civil társadalom, továbbá egyes polgárok bizalomra épülő támogatásával lehet biztosítani.

## 9.2. Inventárium a Helyi Esélyegyenlőségi Programokról

(Sebestyén Zsuzsa)

A Helyi Esélyegyenlőségi Program (a továbbiakban HEP) elindulása több éves múltra tekint vissza. A folyamat több lépésből áll. Az első feladat a jogszabályi háttér megteremtése, a második a technikai segítségnyújtás az önkormányzati kollégák számára, míg a harmadik a dokumentumok tényleges megírása volt. A negyedik lépés pedig a HEP-ek nyomonkövetése és felülvizsgálata lesz. A legnagyobb feladat azonban még csak most következik az önkormányzatok számára, hiszen a HEP-ben megfogalmazottakat meg is kell valósítani.

Bár több program, intézkedés is segíti az esélyegyenlőség helyi szintű megvalósítását, például a Család, Esélyteremtési és Önkéntes Házak országos hálózata, az Egyenlő Bánásmód Hatóság megyei egyenlőbánásmód- referenci hálózata, civil szervezetek kezdeményezései, mégis országos lefedettségű, minden önkormányzatra kiterjedő esélyegyenlőségi program még nem született hazánkban.

A jelen írás célja, hogy bemutassa, összegezze a HEP előkészületének folyamatát és hátterét, majd áttekintést adjon az eddigi tapasztalatokról, eredményekről.

### Háttér

A Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkárság 2010-ben kezdte meg a HEP-ek formai keretének és szakmai tartalmának meghatározását. A cél kettős volt. Egyrészt minden önkormányzat által egységes formában elkészített átfogó, helyi problémákat és azokra adott megoldási javaslatokat tartalmazó dokumentum megléte, másrészt a Nemzeti Felzárkózási Stratégiában foglaltak és az Európai Unió elvárások helyi megvalósulásának leképezése. A 2011-ben elfogadott Nemzeti

5 <http://www.aucklandcouncil.govt.nz/EN/planspoliciesprojects/reports/technicalpublications/Documents/ac1527socialinnovationinauckland2013.pdf>

6 <http://socialenterprise.guardian.co.uk/social-enterprise-network/2013/apr/10/lessons-ontario-government-social-enterprise>

Felzárkózási Stratégia komplex megközelítésen alapul, azaz az ágazatokat (oktatás, foglalkoztatás, egészségügy, lakhatás) együtt, egymásra épülve jeleníti meg. A dokumentum emellett kiemeli az alapelveket: az aktivizálást, a teljesítmény-elvűséget, a koordinációt, az ellenőrzést és a nyomon követést. A HEP-ekben a Stratégia szemlélete képződik le.

#### *Szabályozási háttér*

A HEP jogszabályi háttérének kialakítása az *egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény* módosításával indult. A jogszabály kimondja, hogy az önkormányzatoknak öt évre szóló helyi esélyegyenlőségi programot kell elfogadnia. 2013. július elsejét követően az önkormányzatok sem európai uniós forrásra, sem a nemzetközi megállapodás alapján finanszírozott egyéb programokból származó, egyedi döntés alapján nyújtott, pályázati úton odaítélt támogatásban nem részesülhetnek, ha nem rendelkeznek hatályos HEP-el.

Ebktv. 31. § (1) A község, a város és a főváros kerületeinek önkormányzata (a továbbiakban: települési önkormányzat) ötévente öt évre szóló helyi esélyegyenlőségi programot fogad el.

Ebktv. 31. § (6) A települési önkormányzat az államháztartás alrendszereiből, az európai uniós forrásokból, illetve a nemzetközi megállapodás alapján finanszírozott egyéb programokból származó, egyedi döntés alapján nyújtott, pályázati úton odaítélt támogatásban csak akkor részesülhet, ha az e törvény rendelkezéseinek megfelelő, hatályos helyi esélyegyenlőségi programmal rendelkezik.

(7) A települési önkormányzatok jogi személyiséggel rendelkező társulása az államháztartás alrendszereiből, az európai uniós forrásokból, illetve a nemzetközi megállapodás alapján finanszírozott egyéb programokból származó, egyedi döntés alapján nyújtott, pályázati úton odaítélt támogatásban csak akkor részesülhet, ha a társulást alkotó települési önkormányzatok mindegyike az e törvény rendelkezéseinek megfelelő, hatályos helyi esélyegyenlőségi programmal rendelkezik. 64/A. § 79 A 31. § (6) és (7) bekezdését 2013. július 1-jét követően kell alkalmazni.

A törvény tehát bár kötelezi az önkormányzatokat a HEP elkészítésére, viszont semmilyen iránymutatást nem ad arra vonatkozóan, hogy a dokumentumokat hogyan, milyen formában kellene előállítaniuk. Ezért a következő lépés a szabályozók kialakításában a *321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet A helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról* jogszabály megalkotása volt. A kormányrendelet szerint a programnak tartalmaznia kell egy helyzetelemzést és egy intézkedési tervet. A kötelező elemek mellett továbbá részletesen meghatározza azt a szempontrendszert is, amelynek megfelelően kell elkészülniük a dokumentumoknak. A jogszabályalkotók célja a főbb pontok és az elérhető adatok forrásainak meghatározásával segíteni a HEP összeállításával megbízott kollégák munkáját.

A helyzetelemzésben a településen élő hátrányos helyzetű társadalmi csoportok, különösen a mélyszegénységben élők, romák, gyermekek, nők, idősek és fogyatékkal élők teljes lakossághoz

viszonyított képzettségi, lakhatási, foglalkoztatási, egészségi, szociális és területi mutatóit, az adott település esélyegyenlőtlenségi problémáit szükséges feltárni, míg az intézkedési tervben az ezekre adott megoldási javaslatokat kell feltüntetni.

A rendelet kimondja továbbá, hogy a programok elkészítéséhez a Türr István Kutató és Képző Intézet (továbbiakban: TKKI) esélyegyenlőségi mentorhálózat működtetésével járul hozzá (Az önkormányzatok ingyen vehetik igénybe a mentorok segítségét.). A jogszabály azt is tartalmazza, hogy az önkormányzatoknak két évente kell a HEP-ek felülvizsgálatát elvégezniük.

*A 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelete a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól miniszteri rendelet a törvény által előírt területek szerint további iránymutatásokat ad a HEP-ekre vonatkozóan az önkormányzatok részére. Meghatározza a helyzetelemzés tartalmi elemeit (és azokhoz iránymutatásul példákat is felsorol), valamint előírja az intézkedési terv sablonját.*

Látható, hogy a szabályozás címzettjeinek az alkalmazásra való kellő felkészülési idő biztosítása, mint a jogbiztonság egyik garanciája tekintetében, a 2012 júniusától hatályos miniszteri rendeletről kezdődően a programok elkészítésének minden tartalmi szabálya ismert volt. Munkájukat talán a formai keretek és tartalmi elemek meghatározásán túl egy módszertani útmutató könnyíthette volna meg.

A felkészülési idő biztosítása mellett azonban, a jogszabályi háttér gyengesége, hogy a programokban meghatározott intézkedések teljesítésére vonatkozó, illetve a teljesítés elmaradása esetén alkalmazandó rendelkezések jelenleg hiányoznak a végrehajtási rendeletekből, illetve a megvalósítás monitoringja és annak számon kérhetősége még nem megfelelően biztosított.

Mivel maguk a jogszabályalkotók és az előkészületi munkában részt vevő szakértők is érzékelték a fent említetteket, így a közeljövőben elindul egy széleskörű egyeztetési folyamat. A hiányosságok pótlása, a jogszabályok módosítása remélhetőleg hozzájárulnak ahhoz, hogy a HEP-ek valóban az esélyegyenlőség megvalósulását segítsék.

#### *Esélyegyenlőségi mentorhálózat*

A HEP-ek elkészítéséhez a jogszabályi fogódzkodó mellett mindenképpen szükségesnek látszott egy olyan szakmai mentorhálózat létesítése, amely az önkormányzatok munkáját tudta/tudja segíteni. Az önkormányzatok a mentorhálózat segítségével egységes elvek alapján készítették el a helyi esélyegyenlőségi programjaikat annak érdekében, hogy az esélyegyenlőségi célcsoportok helyzetének változása és az ezt célzó intézkedések országos szinten is nyomon követhetőek legyenek.

A TKKI esélyegyenlőségi mentorok számára pályázati felhívást jelentetett meg a közigazgatási állásportálon. Az álláshirdetésre közel 500 pályázat érkezett, jelentkezni önéletrajzzal, motivációs

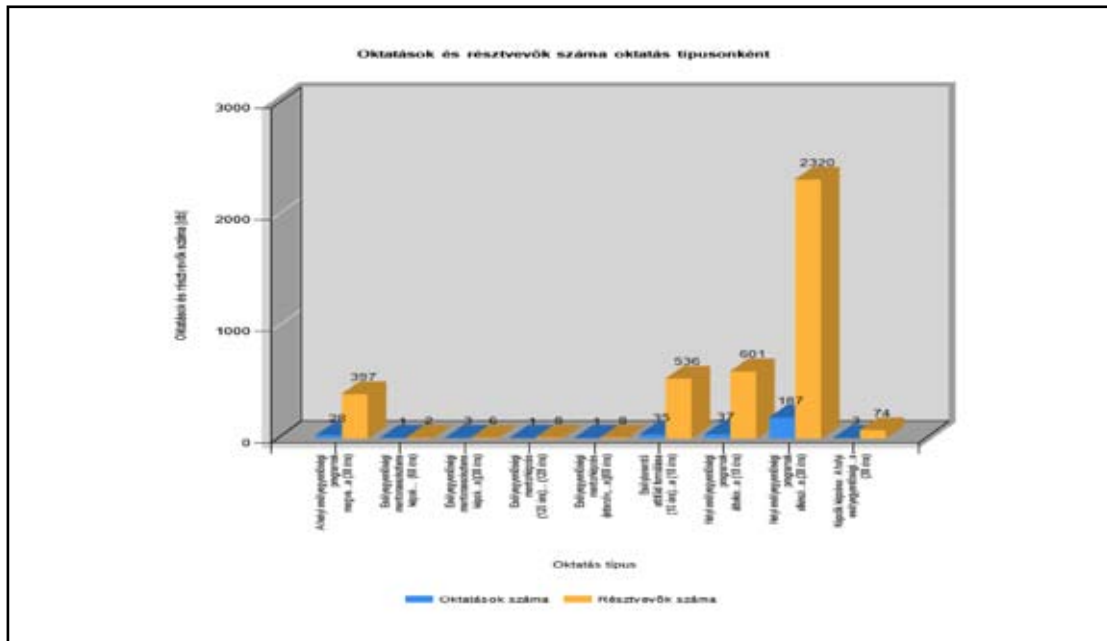
levéllel és mentorok esetében kétéves releváns szakmai tapasztalat igazolásával lehetett. A kiválasztási procedúrát követően a mentorhálózat tagjai 2013. január 15-étől a TKKI közalkalmazotti státuszú munkatársai lettek.

A Pécsi Egyetem oktatói végezték el az 50 esélyegyenlőségi mentor és 50 esélyegyenlőségi mentor asszisztens több napos kooperatív technika alapú képzését. Az elméleti ismeretanyag átadásán túl a mentorok elsajátították a TEIR (Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer) adatbázis kezelését is. Ez azért volt nagyon fontos, mert a helyzetelemzéshez aktuális, friss adatok kellettek és ezeket elsősorban a TEIR, illetve a KSH bázisból lehet lekérni.

A képzők képzése alatt a mentoroknak már feladatuk volt az önkormányzatok megkeresése és aktivizálása (személyesen, levélben, e-mailben). Az előzetes feltevésnek megfelelően a polgármestereknek, jegyzőknek különböző reakciójuk volt a HEP-ekre és az ahhoz kapcsolódó feladatokra vonatkozóan, attól függően, hogy mekkora humán erőforrás kapacitással bír a hivatal, illetve, hogy mennyire tartják fontosnak az esélyegyenlőség témakörét. Továbbá az sem mindegy, hogy olyan intézményekről beszélünk, amelyek csak kipipálandó feladatnak tartják az esélyegyenlőséget, társadalmi felzárkózást vagy valódi megoldásokat keresőkről.

A HEP-ekkel kapcsolatos feladatok meghatározásakor egyértelműnek látszott, hogy az önkormányzati dolgozóknak nem csak a mentorok tudnak segítséget nyújtani, hanem egy olyan képzés is, amely az egész esélyegyenlőségi témakörrel és a HEP felépítéséről biztosít releváns információkat a számukra. Ezért a TKKI a 321/2011 Korm. rendeletben foglaltaknak megfelelően, a felnőttképzési törvény szerint szervezett, tanúsítvány megszerzésével záruló képzésben részesítette az önkormányzatok képzésbe delegált munkatársait. A „Helyi esélyegyenlőségi program elkészítésére felkészítő képzés önkormányzati köztisztviselők és közalkalmazottak számára” című, akkreditált képzés célja a helyi egyenlőségi programok elkészítéséhez szükséges módszertani és szakmai ismeretek elsajátítása volt. A 30 órás (3×1 napos) képzés – felépítéséből adódóan – lehetővé tette, hogy a képzés végére elkészüljön a delegáló település helyi esélyegyenlőségi programja. A tapasztalat azt mutatja, hogy voltak olyan intézmények, ahonnan 4-5 fő is részt tudott venni a képzéseken, de sajnos akadtak olyanok is, ahonnan csak 1-2 munkatársat tudtak delegálni.



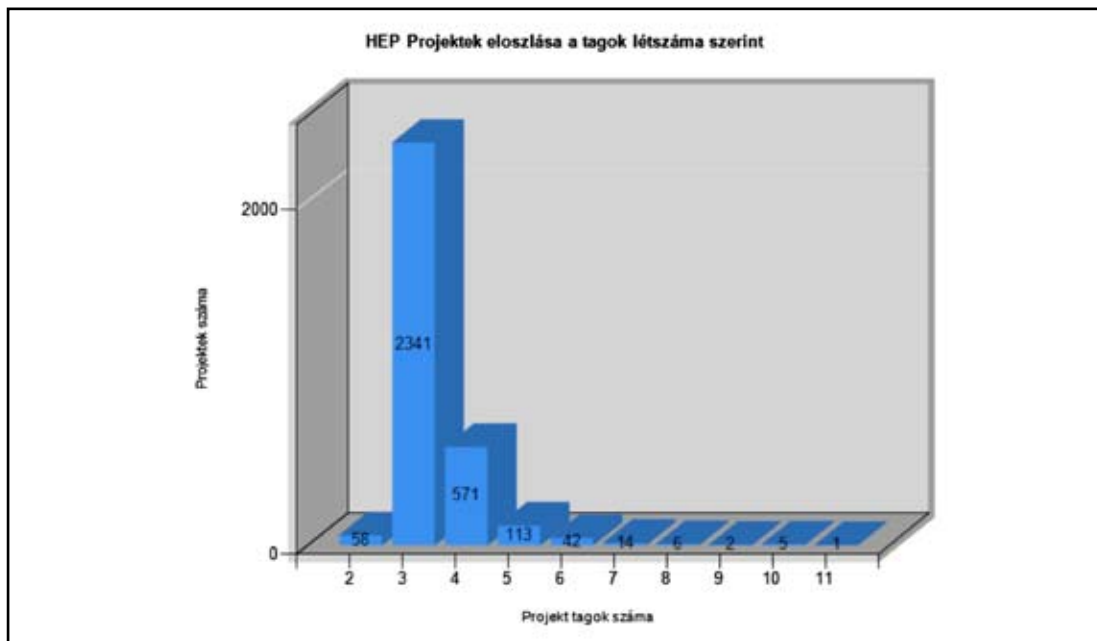


Forrás: TKKI

A HEP-ek elkészítéséhez az esélyegyenlőségi mentoroknak elengedhetetlen érdemük fűződik. Az önkormányzatok nem homogének, hiszen vannak jobban és vannak rosszabbul működők. Vannak, ahol segítség nélkül is elkészültek a HEP-ek, de voltak olyanok is, ahol a mentorok nélkül elképzelhetetlen lett volna. A folyamatos rendelkezésre állás, akár személyesen, akár telefonon, e-mailben, illetve az állandó visszajelzések nagyban megkönnyítették az önkormányzati munkatársak feladatit.

A HEP-ek összeállításában nem csak az önkormányzati dolgozóknak kellett részt venniük. A szolgáltatók, intézmények, civil szervezetek, egyházak, gazdasági szereplők mind-mind kiemelt szerepet kapnak egy-egy település problémáinak megoldásában. Ezért fontos, hogy a helyi esélyegyenlőségi programok az érdekelt felek bevonásával készüljenek, ezért országsszerte több száz esélyegyenlőségi fórum megalakulását generálta a TKKI. A fórumokat helyi szinten azért hozták létre, hogy a témakörben jártas kollégákat, a jelzőrendszerben dolgozókat (orvos, védőnő, rendőrség stb.) roma nemzetiségi önkormányzat munkatársait bevonják a dokumentum elkészítésébe. Az országban sok helyen már léteztek hasonló a szakmai műhelyek, munkacsoportok, azonban a legtöbb helyen generálni kellett a létrejöttüket. Ezeknek a fórumoknak köszönhetően sokszor olyan helyi összefogások születtek, amelyek addig egyáltalán nem voltak jellemzőek. Mivel a HEP-ek állandóan változó, élő dokumentumok, így folyamatos gondozást igényelnek. A HEP Fórumok többek között kezdeményezhetik a dokumentum módosítását, vagy akár a felülvizsgálatát is. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legnagyobb előnye a fórumoknak a szereplők egy asztalhoz való leültetése mellett a hatékony feladatmegosztás.

Az alábbi ábra azt mutatja, hogy hány fő készítette a települések helyi esélyegyenlőségi programját. A legtöbb önkormányzatnál 3 fő feladata volt a HEP megírása.



Forrás: TKKI

### HEP-ek aktuális státusza

HEP státusza	HEP-ek száma (db)
Önkormányzat által jóváhagyott, publikált, elkészült HEP-ek száma 2014. október	3036
Ebből 2013. augusztus 31. elfogadott	1823
Képviselői testület elfogadására vár	56
Jelenleg elkészítés alatt	64

Forrás: TKKI

A HEP-eket az önkormányzatoknak két évente felül kell vizsgálniuk. Mivel ez egy szintén új feladat ezért a helyi esélyegyenlőségi programok megvalósításának nyomon követésére és ellenőrzésére felkészítő képzés indult a járási hivatalok és kormányhivatalok munkatársai számára (30 óra).

### Járási és kormányhivatali köztisztviselők számára szervezett képzésen képzettséget szerzettek száma

Időpont	Képzettek száma (fő)
2014. október	393 fő

Forrás: TKKI

A TKKI továbbá kifejlesztett és működtet egy olyan szoftvert, amely lehetőséget biztosít egyrészt az önkormányzati munkatársak és a velük együtt dolgozó esélyegyenlőségi mentorok kommunikációjára, illetve a jó gyakorlatok összegyűjtésére. Ennek lényege, hogy az érdeklődők egységesen kitöltött sablonokat tudjanak letölteni (a sablonok tartalma: a program címe, célcsoportja, beazonosított problémák, középtávú és hosszútávú megoldási javaslatok, mi az elvárt eredmény, milyen szinergiákkal rendelkezik az adott példa stb.).

Összefoglalva elmondható, hogy számos intézkedés és program próbálja segíteni az önkormányzatok esélyegyenlőséggel kapcsolatos munkáit, mivel a törvény kötelezettségeket, feladatokat ró az önkormányzatokra (hiszen pl.: most először kellett elkészíteniük az önkormányzatoknak az átfogó, minden területre kiterjedő helyzetelemzést és intézkedési tervet), ráadásul 2013 második félévétől a HEP hiánya a pályázási lehetőségeket kizárta, így a TKKI által nyújtott támogatás hiánya nagyban nehezítette volna munkájukat.

#### Polgármesteri vélemények

A Helyi Esélyegyenlőségi Programmal kapcsolatban több polgármester is bemutatta az intézkedéseiket. A jelen tanulmányban Barcs és Csepreg polgármesterének a tapasztalatait ismerhetjük meg.

*„A hátrányos helyzetű gyermekek Életút Programjához mentorhálózatot hozunk létre, amely segítségével igyekszünk egyengetni a fiatalok jövőjét. A családon belüli erőszak és a gyermekbántalmazás megfékezésére anonim segélyszolgálatot alakítunk ki, fejlesztjük az óvodai ellátást és családi napközik létesítését. A káros szenvedélyek elterjedésének megfékezése érdekében prevenciós programokat dolgozunk ki. Az önkormányzat tulajdonában lévő kihasználatlan ingatlanokat átmeneti otthonként hasznosítjuk. Az idősödő korosztály számára szűréseket, sport és szabadidős programokat szervezünk, a fogyatékkal élők részére is a szűrővizsgálatok jobb elérhetőségének biztosítására törekszünk. A fizikai és infokommunikációs akadályok megszüntetése is fő célkitűzéseink közé tartozik, továbbá fokozott figyelmet fordítunk a közlekedési helyzetünk javítására, hogy településünk mind közúton, mind vasúton jobban megközelíthető legyen.”* (Karvalics Ottó, Barcs polgármestere)

*„Számos olyan intézkedést hoztunk a lakosság jólétének biztosítása érdekében, amelyek megvalósítása már folyamatban van. Segítjük – szociális bérlakás biztosításával, önkormányzati segéllyel, szociális tűzifával - a nehéz anyagi körülmények között élőket. Mivel nem mindenki*

*kér segítséget, ezért a jelenleg is működő jelzőrendszer továbbfejlesztését tűztük ki célul. Problémaként merült fel, hogy a munkanélküliek információhiánnyal küzdenek, ezért folyamatosan tájékoztatjuk őket a munkavállalási lehetőségekről, segítjük a munkába állásukat. A sikeres játszótér-pályázat megvalósítása után a pályázati források segítségével tervezzük az óvoda játékeszközeinek fejlesztését. Az egyedülálló, gyermeküket egyedül nevelő, vagy egyéb problémákkal küzdő anyák számára csoportterápiákat szervezünk. A már meglévő gyermekvédelmi jelzőrendszert szeretnénk erősíteni, gyermekpszichológus, pszichológus lehetőség szerinti bevonásával, illetve a családlátogatások gyakoribbá tételével. A hátrányos helyzetű gyerekek táboroztatásához az önkormányzat forrást biztosít. Részt veszünk a közmunkaprogramban is. Felmérjük idősödő lakóink helyzetét, hogy megtudjuk, ki az, aki segítségre szorul, majd igény szerint számukra programokat szervezünk. Különös figyelmet fordítunk a fogyatékkal élőkre is, a középületek egy részének akadálymentesítése megtörtént, az épületek hiányzó akadálymentesítését illetve a járdák és utak felújítását ugyancsak pályázatok elnyerésével szeretnénk megoldani.” (Király Árpád? Csepreg polgármestere)*

### **Esélyegyenlőségi mentor – interjúk**

#### *Budapesti mentor*

Az önkormányzatok aktivizálásánál a mentorok jelentős különbségeket tapasztaltak a budapesti és a kisebb vidéki önkormányzatok között. A budapesti és a nagyobb vidéki önkormányzatoknál dolgozó kollégákat, jegyzőket és polgármestereket sokkal könnyebb volt aktivizálni, mint a vidéken élő társaikat. Ennek, az interjúalany szerint egyértelműen az a magyarázata, hogy vidéken általában egy jegyzőnek több HEP-et kellett elkészítenie ugyanannyi munkaórában és ugyanolyan feltételekkel, mint azon kollégáknak, akik egy HEP elkészítéséért voltak felelősek. Emellett pedig a nagyobb városokban jellemzően nagyobb a humánkapacitás, mint a kisebb településeken. Nem egy olyan önkormányzattal találkoztak, ahol a jegyzőt többszöri személyes megkeresés után lehetett csak arról meggyőzni, hogy a HEP elkészítése szükséges.

A hálózat munkájának a javarészt a személyes mentorálás teszi ki. Mivel az önkormányzatok nagyon vegyes képet mutatnak abból a szempontból, hogy milyen az esélyegyenlőséghez a hozzáállásuk és milyen humántőkével rendelkeznek, így ahol elkötelezettebb és hozzáértőbb kollégák vannak, ott értelemszerűen a munka is gördülékenyebben ment. Viszont az interjúalany számos olyan önkormányzatról számolt be, ahol már a problémák beazonosítása is komoly fejtörést okozott a hivatal munkatársainak.

A HEP Fórummal kapcsolatosan a legnagyobb meglepetést az okozta, hogy számos olyan település van, ahol a helyi szakemberek egy asztalhoz való leültetése nem evidens, nem természetes. A Fórum életre keltése azt eredményezte, hogy azokon a településeken, ahol a szereplők nem működnek együtt és nem adják át egymásnak az információkat, ott a HEP fórumokon derült ki, hogy a településen milyen problémákkal is állnak szemben.

A budapesti szakemberek arra a kérdésre, hogy tapasztalatuk szerint mely célcsoport okozott nehézséget, akár az adatok szempontjából, akár intézkedések megfogalmazása szempontjából a HEP-eket készítőknél, egyértelműen a romákat és a nőket említették. Egyrészt az adatok hiánya jelentette a problémát például a családon belüli erőszakkal kapcsolatosan semmilyen statisztika nem áll a legtöbb település rendelkezésére és vannak olyan önkormányzatok is, ahol egyszerűen a romák gondjaival nem tudnak mit kezdeni. A hajléktalanság, a szegénység szintén sok helyen a „kezelhetetlen” kategóriába tartozik, azonban elmondható, hogy a fogyatékkal élőknek, a gyerekeknek és az időseknek számos intézkedés lett megfogalmazva.

A válaszadó a legnagyobb eredménynek azt tartja, hogy elkészültek a HEP-ek, komoly kistérségi együttműködések születtek a témakör kapcsán, illetve elkötelezettekké váltak azok a jegyzők, akik a legnagyobb ellenállást tanúsították a munkafolyamat elején.

#### *Debreceni mentor*

A debreceni kollégák is számos olyan önkormányzattal találkoztak, amelyek nagyon aktívak voltak és szívesen vettek részt a munkában, de sok olyan városvezető is volt, akiket nagyon nehezen lehetett meggyőzni az esélyegyenlőség fontosságáról. Mivel a TKKI-nak (így a mentorainak sem) nincs hatósági jogköre, így nem tudtak jelentős befolyással bírni a nehezen aktiválható önkormányzatokra. Azt tapasztalták, hogy nem egy olyan önkormányzat volt, amelyet még az sem befolyásolt kellőképpen, hogy 2013 júliusa után nem adhatott be pályázatot hatályos HEP nélkül.

Az egyik legpozitívabb visszajelzés a debreceni mentoroknak a munkájuk relevanciája tekintetében az volt, hogy számos olyan településre hívták meg őket, ahol elakadtak a HEP megírásában, mivel nem mindenhol volt meg a kellő tudás arra, hogy egy megfelelő minőségű HEP készülhessen. Sőt az ózdi és miskolci kollégáknak is komoly segítséget tudtak nyújtani mivel előrébb jártak a munkájukban, így több tapasztalatra tettek szert.

A debreceni válaszadó a munkájuk során a szupervíziós lehetőséget hiányolja. Az esélyegyenlőségi mentorok számára szükséges lenne a tapasztalatcsere, fontos lenne, hogy láthassák, hogy ki milyen nehézségekkel találja szembe magát és arra milyen megoldási lehetőségeket talált.

A jövőre vonatkozóan a HEP elkészítése után a legnagyobb kihívásnak a felülvizsgálatot tartja a debreceni mentor. Hiszen az még csak a kezdet, hogy a HEP elkészült, emellé kell az is, hogy ténylegesen mi valósul meg belőle. Szükséges látni azt, hogy mik azok, amelyeket az önkormányzat túlvállalt és esetleg mik azok, amiket alulvállalt. A kétéves felülvizsgálat nehézségét legfőképpen az adhatja, hogy bár a HEP-ek egységes logika és forma alapján készültek el, de vajon hogyan lehet egységesen értékelni a dokumentumokat, melyek azok az intézkedések, amelyek jók és melyek, amik csak elégségesek.

A debreceni kollégák tapasztalatai szerint vannak olyan települések, ahol a HEP Fórumok remekül működnek. Találkoztak olyan kis közösséggel is ahol erre a szervezett keretre semmi szükség, hiszen olyan picike a település, hogy mindenki ismer mindenkit, mindenki tudja, hogy mi a feladata és ki miért felelős. Azonban nem egy olyan helyszín van, ahol nagyon nagy szükség lenne a közös platformra, de semmilyen nyitottság nincs sem a szereplők, sem pedig a döntéshozók részéről.

A válaszadó a legnagyobb eredménynek azt könyveli el, hogy nagyon sok önkormányzatnál nem létezett eddig átfogó, friss adatokat tartalmazó helyzetfelmérés.

A legnagyobb kudarcnak pedig azt tartja, hogy vannak olyan önkormányzatok, amelyeket nem tudtak kellőképpen motiválni, meggyőzni, így nem elköteleződésből, hanem csupán a támogatások elnyerése miatt készítették el a HEP-eket.

#### *Főbb megállapítások*

A HEP-ek egyik fő hiányossága, hogy jelenleg a megvalósítás monitoringja és annak számon kérhetősége nem megfelelően biztosított.

Az elkészült HEP-ekben szükséges a pontos indikátorok meghatározása, felelősök és időtáv meghatározása, ezek nélkül a megvalósítás nehézkessé válhat.

Mind a jogszabályi rendelkezések vizsgálata, mind a HEP elkészítésének tapasztalatai alapján kirajzolódott a roma közösségekre vonatkozó adatgyűjtés problémája, illetve a családon belüli erőszakkal kapcsolatos adathiány.

Ha az önkormányzatoknál nincs meg a folyamatos tudás és a kellő elköteleződés, akkor félő, hogy az esélyegyenlőség csak egy kipipálandó feladat lesz a listájukon. A folyamatos felülvizsgálat arra sarkallja az önkormányzati dolgozókat, hogy az esélyegyenlőség fontos és állandó témakör legyen.

Javasolt az önkormányzatok számára, az esélyegyenlőségi programok jóváhagyásának, végrehajtásának, az intézkedések nyomon követésének tartalmi és eljárásrendi szabályaira vonatkozó belső szabályrendszer kialakítása.

## Jogszábaágyűjtemény

2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet A helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról  
2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelete a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól miniszteri rendelet

## Fűggelék

### A TÖÖSZ tudásprogramját segítő kiadványok jegyzéke

*Önkormányzati „Forró Drót” fűzetek sorozat:*

1. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1990. december
2. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1991. február
3. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1991. február 19–május 17.
4. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1991. május 31–október 31.
5. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1991. november 1–1992. április 30.
6. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1992. május 1–1992. október 31.
7. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1992. november 1–1993. március 31.
8. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1993. április 1–1993. december 31.
9. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1994. január 1–1994. december 31.
10. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1995. január 1–1995. december 31.
11. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1996. január 1–1996. december 31.
12. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1997. január 1–1997. december 31.
13. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1998. január 1–1998. december 31.
14. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
1999. január 1–1999. december 31.
15. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
2000. január 1–2000. december 31.
16. Önkormányzati „Forró Drót” – Kérdések és válaszok; szerző: Dr. Kőrössy Jenő  
2001. január 1–2002. december 31.

**Csak az első lépés nehéz** – A TÖOSZ könyve; szerző: Aczél Gábor, Zongor Gábor, 2000.

**Önkormányzat** folyóirat

**A demokratikus helyi önkormányzat összehasonlító értékelései – Vezetési Benchmarkok**

*Jótár – a TÖOSZ módszertani füzet sorozata:*

**Költségmegosztási technikák az önkormányzati társulásoknál**; szerző: Vígvári András, 2003/1.

**A településfejlesztési koncepció készítésének módszerei az EU-ban és Magyarországon**;  
szerző: dr. Futó Péter és Szesler Zsuzsa; 2003/2.

**A finn és regionális önkormányzatok szövetségének EU-politikája**; fordította: Krausz Veronika,  
Sabján Katalin 2004/1.

**The characteristics of the hungarian local authority system and the municipal economic management**; dr. Steiner Erika, Darázs Ida, 2004/2.

**Európaizálás és regionalizálás Magyarországon**; szerző: Ágh Attila, Rózsás Árpád,  
Zongor Gábor, 2004/3.

**Összefogással a közoktatás színvonalának emeléséért**; szerző: Dr. Steiner Erika,  
Farkasné Szabó Ildikó 2010/1.

**Lépésről lépésre**; szerző: Dr. Boda Boglárka, Dr. Kovárik Erzsébet 2010/2.

**Lehetőségek az orvosi ügyeletek hatékony működtetésére**; szerző: Tóth Karolin,  
dr. Vadász Mária 2010/3.

**Geotermális Tapasztalatcsere Program**; szerző: Keil Szilvia, 2010/4.

*Polgármester Akadémia kiadványai:*

**A helyi önkormányzatok szervezete és működése**; szerző: dr. Zongor Gábor 2010.

**Demokrácia az önkormányzatokban**; szerző: Varga Kristóf, Győri Gábor 2010.

**Önkormányzati gazdálkodás**; szerző: Atkári János 2010.

**Önkormányzati tervezés**; szerző: Sabján Katalin 2010.

**A demokratikus településvezetés főbb dilemmái**; szerző: dr. Weinek Leonárd 2010.

**A helyi közszolgáltatások szervezése**; szerző: Dicső László 2010.

**Társadalmi részvétel**; szerző: dr. Pallai Katalin 2010.

**Az önkormányzati működés alapjai**; szerző: dr. Boros Anita, dr. Budai Balázs Benjámin, dr. Feik Csaba,  
dr. Szalai András, dr. Tábit Renáta, dr. Temesi István 2010.

**Szerződéses jogviszonyok**; szerző: dr. Méhes Tamás 2010.

**Stratégiai Településirányítás**; szerző: dr. Tózsza István, Jószai Attila, dr. László László 2010.

**A települési önkormányzatok stratégiai vezetése**; szerző: dr. Bárdiné Metzker Erika,  
dr. Csuth Sándor 2010.

**Önkormányzati (köz)penzügyek**; szerző: dr. Lóránt Zoltán, dr. Varga Sándor, 2010.

**Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció**; szerző: dr. Jenei Ágnes 2010.

**Pályázati ismeretek**; szerző: Hutkai Zsuzsanna – **Közbeszerzés**; szerző: dr. Boros Anita,  
dr. Tátrai Tünde 2010.

**Tárgyalástechnika**; szerző: dr. Bárdi Lajos 2010.



**Az önkormányzati jogalkotás alapjai;** szerző: dr. Gyergyák Ferenc, dr. Horváth Attila, dr. Tamás András 2010.

**Konfliktuskezelés;** szerző: dr. Krémer András, dr. Pallai Katalin – **Protokoll, etikett;** szerző: Bajnok Andrea 2010.

*A Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program kiadványai:*

**Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program – Példátadó gyakorlatok pályázata,** szerző: Sabján Katalin 2008.

**Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program – Példátadó gyakorlatok pályázata,** szerző: Sabján Katalin 2009.

**Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program – Példátadó gyakorlatok pályázata,** szerző: Sabján Katalin 2010.

**Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program – Példátadó gyakorlatok pályázata,** szerző: dr. Zongor Gábor, Lüttmerdingné Balla Mónika 2013.

**Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Magyarországon;** szerző: dr. Zongor Gábor 2012.

*„A harmadik oldali erőszak megelőzése helyi szinten” Projekt keretében megjelent kiadványok:*

**A harmadik oldali erőszak megelőzése helyi szinten – Módszertani útmutató munkáltatóknak és munkavállalói érdekképviseletnek;** szerző: Fehér József, dr. Krémer András 2013.

**Az ügyféloldali erőszak megelőzése, folyamata és szabályozása – Stratégiai kézikönyv önkormányzati hivatalok részére;** szerző: Iványiné Szabó Andrea, dr. Steiner Erika 2014.

