

A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT ÉRTÉKE

AZ ÖNKORMÁNYZATI JÓ GYAKORLATOK
TUDÁSTRANSZFER-SZOLGÁLTATÁSI
RENDSZERÉNEK INTÉZMÉNYESÍTÉSE

Gáspár Mátyás – dr. Zongor Gábor

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
BUDAPEST



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT ÉRTÉKE

AZ ÖNKORMÁNYZATI JÓ GYAKORLATOK TUDÁSTRANSZFER-SZOLGÁLTATÁSI RENDSZERÉNEK INTÉZMÉNYESÍTÉSE

Szerzők:

Gáspár Mátyás
Dr. Zongor Gábor

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. október 24.

Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú,
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt
keretében készült el és jelent meg.

© Gáspár Mátyás – dr. Zongor Gábor, 2020

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

ELŐSZÓ	8
I. RÉSZ: A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT ÉRTÉKE	10
1. Bevezetés	10
2. A közigazgatás és a jó gyakorlatok	11
2.1. A közsféra és a jó gyakorlatok	13
2.2. A közigazgatási és a közszolgáltatási jó gyakorlatok elhatárolása	13
2.3. Az önkormányzati belső és külső igazgatási jó gyakorlatok beazonosítása	16
3. A jó önkormányzati gyakorlat meghatározása	18
3.1. A jó gyakorlatok kialakulásának környezete	18
3.2. Milyen keretek között beszélhetünk jó gyakorlatokról?	21
3.2.1. Szükséges-e differenciálni önkormányzati típus szerint?	23
3.2.2. Lehet-e komplex tevékenység jó gyakorlat?	24
3.2.3. Kialakulhat-e jó gyakorlat spontán módon?	24
3.2.4. A szabály és a józan ész viszonya	24
3.3. A jó gyakorlatok legalapvetőbb jellemzői	25
4. A közigazgatás hazai és nemzetközi jó gyakorlat „gyűjtőhelyei” és tevékenységük	27
4.1. Az önkormányzati érdekkörű gyűjtőhelyekről	27
4.1.1. Állami szervezetek általi gyűjtések	28
4.1.2. Társadalmi szervezetek gyűjtései	33
4.1.3. Gazdasági szereplők szervezésében megvalósuló gyűjtések	34
4.2. Jó nemzetközi példák	36
4.3. A jó gyakorlatok elismerési rendszereinek működtetése	44
4.4. Egy új kezdeményezés: BM szolgáltató önkormányzat Díj (SZÖD)	45
5. A jó gyakorlat partnerségi intézményrendszere: a tudástár és tudásközpont	47
5.1. Az önkormányzati tudástár lehetséges szereplői	47
5.1.1. Az önkormányzati tudástárban érdekelt állami és igazgatási kör beazonosítása	47
5.1.2. Az önkormányzati érdekkör beazonosítása	48
5.1.3. A tudományos kutatóműhelyek, oktatási intézmények közreműködése	49
5.1.4. A civil szféra szerepe	50
5.1.5. A gazdasági érdekkör részvétele	50
5.2. Eltérő felelősségek, lehetőségek és szerepek	50
5.3. Az intézményrendszer létrehozatala	53
5.3.1. A minimum programról és a fokozatosságról	53

5.3.2. Az intézményrendszerrel és működtetéséről	55
5.3.3. Az önkormányzati tudástár és tudásközpont helyéről	57
5.3.4. A minőségbiztosítás szükségességéről	58
6. A jó önkormányzati gyakorlat értéke	59
7. Fehasznált irodalom	60
<i>Dokumentumok</i>	60
<i>Internetes hivatkozások</i>	61
<i>Jogszabályok</i>	64
Mellékletek – kapcsolódó háttér tanulmányok	65
1. <i>Magyarországi falumegújítási díj története és eredményei</i>	65
2. <i>A Példát átadó gyakorlatok pályázata a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok (LÖGY) program bemutatása és kritikai értékelése 2008 – 2017</i>	77
3. <i>A Holnap városáért Díj</i>	94
<i>A szerzőnek a témakörben megjelent fontosabb írásainak jegyzéke</i>	117

II. RÉSZ : AZ ÖNKORMÁNYZATI JÓ GYAKORLATOK TUDÁSTRANSZFER SZOLGÁLTATÁSI

RENDSZERÉNEK INTÉZMÉNYESÍTÉSE	118
1. Bevezetés	118
2. Történeti előzmények, út a jelenlegi kérdésselvetésig	120
3. A „jó gyakorlat” fogalmának elvi, elméleti megalapozása	128
3.1. <i>A jó gyakorlat fogalmi tere</i>	128
3.2. <i>A jó gyakorlatok definíciója</i>	131
3.3. <i>A jó gyakorlat rendszer felhasználási területei</i>	133
4. Mi a helyzet külföldön?	140
5. A hazai helyzet, előzmények felmérése	146
6. A jó gyakorlatok a közigazgatás-fejlesztésben	152
7. A jó gyakorlatok módszeres gyűjtése és elemzése	158
7.1. <i>A helyi közösségi akadémiák (hka) programról</i>	158
7.2. <i>A hka-online utóélete, továbblépés</i>	162
8. Jó gyakorlatok leírási és értékelési kritériumainak kidolgozása	168
9. A jó gyakorlat transzferfolyamata és annak támogatása	175
9.1. <i>Bemenet – jó gyakorlatok</i>	175
9.2. <i>Bemenet – igények</i>	179
9.3. <i>Folyamat – termék</i>	181
9.4. <i>Folyamat – átadhatóság</i>	184
9.5. <i>Folyamat – konkrét igény</i>	188
9.6. <i>Folyamat – átvételi döntés</i>	190
9.7. <i>Folyamat – átvétel</i>	193
9.1. <i>Folyamat – eredmény</i>	199
9.9. <i>Kimenet – átvett gyakorlat</i>	20

9.10. Kimenet – elégedett átvevő	202
9.11. Feltételi elemek	203
10. A jó gyakorlat transzfer szolgáltatás megszervezése	213
10.1. Közigazgatási vagy önkormányzati?	213
10.2. A létrehozás: tartalom és feladatok	214
10.3. Transzfer-információszolgáltatás nem csak az átvevőknek	217
10.4. Hogyan jön, jöhet létre és működhet jógyakorlat-tudástranszfer magyarországon?	222
11. Felhasznált irodalom	234
MELLÉKLETEK	238
1. Melléklet	238
<i>Xchc exchange christchurch creative hub & cafe</i>	<i>238</i>
Jó gyakorlat esettanulmány	238
2. Melléklet	255
<i>A gyakorlatközpontú tudományos kutatás módszertan alapvonalai</i>	<i>255</i>
Segédlet kutatócsoport tevékenységének metodikai összehangolásához	255
3. Melléklet	259
<i>Javaslat a helyi közigazgatási jó gyakorlatok egységes szemléletű leírási és értékelési szempontjaira</i>	<i>259</i>
Egy viszonylagos teljességre törekvő követelményrendszer, amely alkalmas lehet igényesebb, teljesebb jógyakorlat-leírások és értékelések elvégzésére	259
4. Melléklet	263
<i>A kutatási adatbázis felhasználási lehetősége az önkormányzati jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerben</i>	<i>263</i>
5. Melléklet	270
A helyi fejlesztés-, közigazgatás- és közszolgáltatás-szükséglet orientált tematikai rendszere	270

ELŐSZÓ

A gyakorlatban dolgozók helyi újításairól sokan hajlamosak úgy gondolkodni, mint valamiféle „csak ott és csak akkor” hasznos és aktuális, periférikus praktikákról, amelyek apró részletekkel színezik az általánosan előírt, alkalmazott eljárásokat, megoldásokat, módszereket. Ha csak egyetlen jó gyakorlatot nézünk, akkor ez még igaz is lehet, bár minden tapasztalatból lehet tanulni. Egészen más azonban a helyzet, ha sok bevált innovációt be tudunk gyűjteni, át tudunk tekinteni, össze tudunk hasonlítani, ki tudunk értékelni és módszeresen tudunk terjeszteni. Az egyes önkormányzatoknak, az ágazati és központi kormányzásnak, a tudománynak és a képzésnek is hallatlan nagy szüksége van a gyakorlatban megszülető sikeres újítások tapasztalataira.

A közigazgatásban már közel 100 éve felismerték, hogy a fejlődés egyik motorja éppen a gyakorlat átfogó módon kiértékelt válasza a problémákra, új helyzetekre. Magyarországon először – nem fogunk ezen meglepődni! – Magyary Zoltán utalt 1942-ben a *Magyar közigazgatás* című művében, amerikai tapasztalatai alapján, a helyi jó megoldások módszeres gyűjtésének és terjesztésének szükségességére a közigazgatásban. Történelmi tény az is, hogy ezt követően – az ilyen irányú törekvések és kezdeményezések ellenére – mind a mai napig nem alakult ki átfogó közigazgatási jó gyakorlat szolgáltatási rendszer. Ezzel szemben nagyon sok – több száz – mára már teljesen áttekinthetetlen tartalmú és formájú forrás foglalkozik a helyi újítások gyűjtésével és terjesztésével.

Tanulmánykötetünk két oldalról közelíti meg a kérdést, hogy miképpen lehet törleszteni ezt a történelmi adósságot és létrehozni nálunk is a jó önkormányzati gyakorlatok szolgáltatási rendszerét. Az egyik tanulmány arra a kérdésre összpontosít, hogy mi ennek a szolgáltatásnak az értéke, mit jelent ez a közszféra, ezen belül a közigazgatás és még szűkebben az önkormányzati rendszer számára. A kutatás e kérdéskörben bemutatja, hogy meddig jutottunk el ezen az úton, mire lehet építeni a továbblépéshez, s hogyan lehet beilleszteni a jó gyakorlat szolgáltatási rendszert a közszféra különböző célú és szintű intézményeinek működési rendszerébe. A lényegében felhasználói nézőpontot képviselő megközelítésében *Zongor Gábor* arra a következtetésre jut, hogy a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer egy átfogóbb tudástár keretei között képes a legjobb teljesítményre egy úgynevezett Önkormányzati Tudásközpont működésének részeként.

A másik tanulmány kifejezetten a közigazgatás-szervezés oldaláról vizsgálja, hogy kinek, milyen szükségleteit elégíti ki, mit tartalmaz, hogyan szervezhető meg és tartható fenn az önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer. Témájához híven *Gáspár Máttyás* is tanulmányában messzemenően támaszkodik a hazai és külföldi sikeres megoldások módszeresen összegyűjtött tapasztalataira, és a vizsgált kérdéskört az önkormányzati tudásmenedzsment magasabb szintre emelésének egyik meghatározó elemeként kezeli. A mindkét kutatáshoz felhasznált közel 2000 gyakorlati példát egyenként vagy csoportokban feldolgozó helyi fejlesztési jó gyakorlat adatbázis erre kitűnő lehetőséget kínált. A tanulmány különösen fontos kérdésköre a téma legfőbb céljaként is értelmezhető tudástranszfer, aminek folyamatát a szervezőmódszertani kifejtésen túl szemlélteti is a tőlünk nem csak földrajzilag nagyon távoli Új-Zéland, Christchurch városa egyik igen sajátos – kreatív közösségi tér – gyakorlata lehetséges hazai átültetésének párhuzamos elemzésével.

A tanulmánykötet nem lenne teljes és megalapozott, ha nélkülözne volna két további kutató, segítő munkáját. *Sabján Katalin* a külföldi jó gyakorlat rendszerek és tapasztalatok összegyűjtésével, elemzésével, *Brecsok Anna* pe-

dig a kutatást támogató tudástárban elérhető jó gyakorlatok statisztikai elemzésével, eredményeinek értékelésével és bemutatásával segítette a munkát.

Határozott meggyőződésünk és szándékunk is, hogy a tanulmánykötetben összefoglalt eredményeket tovább kell vinni, a társadalmi innováció keretében folytatni kell. Ezt a kutatást kísérő és záró szakmai konferenciáink során a résztvevők érintettként minden alkalommal kinyilvánították teljes egyetértésüket, amelyet örömmel nyugtáztunk.

A jó gyakorlatok tudatos feltárása, fejlesztése és átvétele, valamint a mindennapokban történő alkalmazása nélkül a közigazgatási és önkormányzati rendszer lényegesen szegényebb marad.

Pázmánd – Veszprém, 2018. december 10.

A szerzők

I. RÉSZ

A jó önkormányzati gyakorlat értéke

1. BEVEZETÉS

A jó gyakorlatokra való hivatkozások ma már – jelentős mértékben az európai uniós pályázatoknak is köszönhetően – a közigazgatás területén is mindennaposnak tekinthetők. Igaz ez a megállapítás az önkormányzatok tevékenységére és az önkormányzati igazgatásra is, miközben annak meghatározása, hogy mit tekinthetünk az adott területen jó gyakorlatnak, jelenleg lényegében a gyakorlatot megvalósítók, illetve az adott témakörben tevékenykedők elhatározásán múlik. Így nyilvánosságot kaphatnak olyan „jó” gyakorlatok is a megvalósítók saját minősítése alapján, amelyek alapvetően ellentétesek az önkormányzás lényegével, és adott esetben rombolják a szolidaritást, a fenntarthatóságot, az átláthatóságot és a helyi demokráciát. Nemegyszer a jó gyakorlatokra való hivatkozás inkább divatnak tekinthető, semmint a tényleges tudást, a korábbi gyakorlatot meghaladó minőség érdemi megvalósítását jelenti. A tényleges tartalom nélküli kommunikáció a mai világunkban a közigazgatást is elérte. Sokszor jelenik meg a médiában olyan hír, ami azt a látszatot kelti, hogy valami megvalósult, miközben még csak az elhatározás született meg, és egyáltalán nem biztos, hogy lesz belőle valaha is valóság vagy fenntartható és követendő gyakorlat. Ez sajnos a jó gyakorlatok területére is érvényes. Ezért is tartom fontosnak, hogy a közigazgatási, azon belül is az önkormányzati jó gyakorlatok kérdésével érdemben, ugyanakkor kellő kritikával foglalkozunk.

A tényleges jó példák, a megvalósult és bevált jó gyakorlatok ugyanis a közigazgatás területén is jelentős mértékben segíthetik a mindennapi munkát, javíthatják a közigazgatás, a közszolgáltatások és ezzel együtt az önkormányzás minőségét.

A közigazgatás állami területén az egyes ágazati közszolgáltatási jó gyakorlatok minisztériumi megjelenítéskor leginkább a tárcaszempontok kerülnek fókuszba, míg az önkormányzati jó gyakorlatok esetében, még az egyes jól elhatárolható szakterületek esetében is óhatatlanul megjelenik az ágazatköziség, a komplexitás, a helyi közfeladat átfogó megoldásának szándéka és igénye. Az önkormányzati jó gyakorlatok esetében a központban van a szolgáltatást igénybe vevő polgár és annak a tényleges megvalósítást közvetlenül értékelő, minősítő szerepe. A jó gyakorlatok legjobb minősítője a közigazgatás és a közszolgáltatás igénybe vevője, akiért szándéka szerint a közszéféra tevékenykedik.

Természetesen az önkormányzati közigazgatáson belül hangsúlyosan megjelenő külső közszolgáltató tevékenység mellett vizsgálandó a belső önkormányzati igazgatás gyakorlata is. Az önkormányzati igazgatás milyensége, minősége, hatékonysága és megújulóképesége jelentős mértékben befolyásolja az önkormányzati közszolgáltatások szervezésének és megvalósításának minőségét. Az önkormányzatok összességének tevékenységét alapvetően érinti és befolyásolja az önkormányzati igazgatás állapota.

Köszönettel tartozom Prof. Em. Dr. Verebélyi Imrének, aki a Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány kuratóriumi elnökeként felkarolta a közigazgatási és ezen belül is különösen az önkormányzati jó gyakorlatok kutatásának kérdését, és ajánlotta a téma feldolgozását az Önkormányzati Kutatóintézet programjába, valamint szakmai támogatást nyújtott a téma feldolgozásához.

E tanulmány lezárása 2018. október 24-én történt, miközben a közigazgatás, az önkormányzati rendszer és a jó gyakorlatok ügye is folyamatos átalakuláson megy keresztül. Bízom benne, hogy lesz mód a gyakorlatot segítő és támogató kutatások folytatására.

2. A KÖZIGAZGATÁS ÉS A JÓ GYAKORLATOK

A gazdaság – jellegéből és tőketermelő természetéből adódóan – mindig előrébb halad a munkaszervezet, a munkafolyamat korszerűsítésben és a személyzeti politikában, mint a közsféra. A szűken vett modern közigazgatás-fejlesztés többnyire követi a gazdaságszervezés által alkalmazott megoldásokat, eljárásokat és néha a divatokat. A közigazgatás-korszerűsítés egyik legújabb meghatározó hazai dokumentuma, a Magyary Program¹ is a szervezetet, a feladatot, az eljárást és a személyzetet tekinti beavatkozási területnek.

A Jó Állam vízióját felvázoló kormányzati program alapvetően az állami igazgatásra mint hierarchikusan működő szervezetrendszerre fókuszál, és a hatékonyság növelését helyezi a szervezetfejlesztés központjába, annak ellenére, hogy a közigazgatás fogalmába szükségszerűen az önkormányzati igazgatást is beleérti. A Magyary Program szerint a közigazgatás fogalma: „A közigazgatás a közérdek érvényesítése céljából, a közhatalom birtokában végzett tevékenység. Magyary Zoltán megfogalmazásában »az állam adminisztrációja«, azaz »az állam szervezete, a közfeladatoknak ezek természete által megszabott módszerrel a jogrend keretében való eredményes megoldására«. A közigazgatás, mint minden igazgatási tevékenység, a közösség (a nemzet), illetve az e közösség által létrehozott állam céljainak elérésére irányuló tevékenységek összehangolására hivatott. Az állam által önkormányzati joggal rendelkezőként elismert és szabályozott közösségek maguk, illetve az erre a célra létrehozott szervezetük vagy szervezeteik tekintetében önkormányzati feladatokat határozhatnak meg maguk számára. Az állami elismerés és szabályozott átengedés következtében az önkormányzati feladatok is közfeladatoknak minősülnek, az ezek megvalósítását célzó önkormányzati igazgatás pedig része a közigazgatásnak.”²

A közfeladat-ellátás hatékonyságának és minőségének növelése mind az állam mind az önkormányzatok érdeke. A Kormány a Jó Állam fejlesztési koncepció végrehajtásának összehangolásáért rövid időre kormánybiztost³ is kinevezett. A kormánybiztos lemondását követően ilyen tisztséget már a továbbiakban nem hoztak létre, így a tanulmány írásának idején a negyedik Orbán kormánynak sincsen közigazgatás-fejlesztésért felelős kormánybiztosa,⁴ viszont van a Modern Települések Fejlesztéséért felelős kormánybiztosa, Gyopáros Alpár Ádám személyében, akinek a feladata a nagyvárosi településfejlesztés koordinálására és a kisebb települések „fejlesztésimodell-kon-

¹ Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) – „A Haza üdvére és a Köz szolgálatában” – a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium előterjesztésében és a Kormány által 2011. június 10-én elfogadott dokumentum.

² / Lásd: Magyary Program 2.2.3 A közigazgatás fogalma.

³ Lásd: A 1406/2011. (XI. 29.) Korm. határozatot Gál András Leventének a Jó Állam fejlesztési koncepció végrehajtásának összehangolásáért felelős kormánybiztossá kinevezéséről. A kormányhatározat 2011. december 1-jétől 2013. november 30-ig terjedő időtartamra nevezte ki a kormánybiztost. Időközben a kormánybiztos 2012. szeptember 1-jei hatállyal lemondott megbízatásáról, amit a miniszterelnök elfogadott.

⁴ Lásd: <http://www.kormany.hu/hu/kormanybiztosok> (Letöltés ideje: 2018. augusztus 12.)

cepciójának” kidolgozására és végrehajtására vonatkozik.⁵ A Modern Falvak Programjáról még viszonylag keveset lehet tudni,⁶ így mindent összevetve az önkormányzati igazgatás és közfeladat-ellátás ügyében nem beszélhetünk az államigazgatáshoz mérhető kormányzati figyelemről, bár az államigazgatás korszerűsítése, elsődlegesen az e-közigazgatás vonatkozásában jelentős mértékben érinti és befolyásolja az önkormányzati igazgatás folyamatát is. A közigazgatás két területének: az államigazgatásnak és az önkormányzati igazgatásnak a szervezeti minősége, teljesítőképessége tartósan nem válhat el egymástól anélkül, hogy az egész közigazgatás állapotára negatív hatással ne lenne.

Az önkormányzás lényegéből is adódóan az önkormányzati közfeladat-ellátás szervezeti és személyi feltételrendszere más, mint az ágazati felépítésű és hierarchikusan működő állami szervezetrendszeré. Az egyes ágazati szabályok által előírt feladatok megvalósulása a települési önkormányzás során, komplex módon érvényesül. Ugyanakkor mind az állami, mind az önkormányzati igazgatásnak meg kellene felelnie az Európai Közigazgatási Tér (European Administrative Space) létrejötté feltételeinek és az európai közigazgatási jog legfőbb alapelveinek és szempontjainak.⁷

A közigazgatás két ága, az állami igazgatás és az önkormányzati igazgatás tevékenysége számtalan szállal és területen összefügg, egymásra épül és együttműködésre ítélt. A kétféle igazgatás területén a 2010-es kétharmados parlamenti támogatottsággal rendelkező kormányzat új helyzetet teremtett azáltal, hogy az önkormányzati igazgatás lényegét tekintve kiegészítő szerepet tölt be az államigazgatás mellett. A meghatározó pozícióba az állami igazgatás került. Ennek az átrendezési folyamatnak jól érzékelhető területe az önkormányzati kompetenciák leépítése, a feladatok és a hatáskörök állami szervezetekhez történő átadása és új állami hivatali rendszernek a kiépítése, illetve területi (megyei) szintű integrálása. A szűken vett hivatali igazgatáson túl állami feladatkörbe kerültek korábban jellemzően önkormányzatok által ellátott közszolgáltatások is, gondoljunk csak az általános és középfokú oktatási intézmények vagy a kórházak állami szervezetrendszerbe történő átrendezésére.

A legjelentősebb változás a területi önkormányzást érintette azáltal, hogy a megyei önkormányzatok korábbi középfokú intézményfenntartó szerepe jellemzően megszűnt, lényegében az új feladatkörű megyei önkormányzatok nem látnak el a megyékben közszolgáltató szerepet, amelynek következtében közvetlen lakossági, szolgáltatást igénybe vevői kapcsolattal már nem rendelkeznek. A megyei közigazgatás területén viszont létrejött az erős államigazgatási adminisztrációs megye, amely a települési önkormányzatok felett a korábbinál erősebb jogosítványokkal, törvényességi felügyelettel rendelkezik.

A megyei önkormányzatok új feladatköre – a területrendezés, a vidékfejlesztés, a területfejlesztés és a koordináció – következtében döntő mértékben európai uniós fejlesztési pályázatok elbírálásában, megírásában és lebonyolításában vesznek részt. Ezt a tevékenységüket viszont nagyon részletesen meghatározzák a központi jogsza-

⁵ Lásd: A Modern Települések Fejlesztéséért felelős kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól szóló 1251/2018. (V. 25.) Korm. határozatot.

⁶ Lásd: <http://www.kormany.hu/hu/miniszterelnokseg/hirek/megkezdozott-a-modern-falvak-es-kistelepulesek-program-kidolgozasa> (Letöltve: 2018. szeptember 8.)

⁷ Lásd: JÓZSA Zoltán (2003): Az európai közigazgatási tér összefüggéseiről. Magyar Közigazgatás, 53. évf. 12. szám. 723–735. NAVRACSICS Tibor (2017): Az európai közigazgatási tér alakulásáról I. Comitatus, XXVII. évf. 222. szám 24–32. NAVRACSICS Tibor (2017): Az európai közigazgatási tér alakulásáról II. Comitatus, XXVII. évf. 223. szám 32–38.

bályok és a megyei önkormányzatok, saját pénzügyi források hiányában érdemi önként vállalt feladatokkal alig rendelkeznek, így a területi önkormányzatok tekintetében a jó önkormányzati gyakorlatok alaposabb vizsgálatától eltekintettem.

2.1. A közsféra és a jó gyakorlatok

A közsféra tevékenysége, így különösen a közigazgatás feladat- és hatásköri rendszere jogilag átfogóan szabályozott. Ebből következően megfelel a feladatellátó képességének mindenki, ha és amennyiben a jogszabályokban rögzített tevékenységét a szabályoknak megfelelően ellátja. A mindennapi körültekintő és teljes körű feladatellátást önmagában viszont nem tekinthetjük jó gyakorlatnak. Ez akkor is igaz, ha azért tűnik jó gyakorlatnak valamely közigazgatási egység tevékenysége, mert ellátja feladatát, szemben a nem teljesítővel. Ebben az esetben az vizsgálendő, hogy mi az oka a teljesítésnek, és miért nem kerül sor teljesítésre másutt.

A jó gyakorlatoknak viszont alapfeltétele a közigazgatás és a közszolgáltatások területén is a szabályoknak megfelelő feladatellátás, vagyis bármennyire is hatásosnak, sőt hatékonyak tűnik is valamilyen közigazgatási megoldás, ha nem jogszerű, akkor nem lehet a megoldást a jó gyakorlatok körébe sorolni. Az egy másik kérdés, hogy ha az életszerű feladatellátás során sikerül rávilágítani a feladatot szabályozó jogi környezet bürokratikus és az ésszerűséget gátló szabályozására, és ennek révén a szabályozás megváltozására sor kerül, akkor az ezt kiváltó kezdeményezés mindenképpen elismerésre méltó, viszont nem lehet a szabályoktól eltérő megoldásból jó gyakorlatot kreálni, mert ennek révén a közigazgatás működése válik szervezetlenné és jogon kívülé.

Mivel hogy a közigazgatást is emberek végzik, a jó gyakorlatok létrejöttében is kiemelkedő szerepet töltenek be a kreatív, innovatív és kritikus közszolgálati dolgozók, legyenek azok választottak vagy kinevezettek, illetve akár köztisztviselőként, akár közalkalmazottakként dolgoznak.

A mindennapi rutin feladatellátást meghaladó munkavégzés az alapja a jó gyakorlatok megszületésének. A közigazgatási feladat sokrétű és szerteágazó jellegéből adódóan minden olyan a munkavégzést segítő tevékenységet a tudásbővítés részének kell tekintenünk, amely egyszerűbbé, hatékonyabbá és eredményesebbé teszi az adott közigazgatási egység és az ott dolgozók tevékenységét.

A közsféra teljesítőképességének minőségét és a tevékenység társadalmi elfogadottságát jelentős mértékben javítják az adott területen bevezetett, megvalósított és a mindennapi munkavégzés gyakorlatába beépített jó gyakorlatok.

2.2. A közigazgatási és a közszolgáltatási jó gyakorlatok elhatárolása

A sokoldalú önkormányzati közszolgáltatás rendszerében számtalan okból nagyon jelentős eltérések tapasztalhatók a szolgáltatások mennyisége és minősége tekintetében. Az eltérés természetes és helyénvaló, amennyiben az adott korban és körülmények között elvárható minimum szakmai szintet vagy azt meghaladó színvonalat biztosít az önkormányzat a saját stratégiájának és rendelkezésre álló forrásainak figyelembevételével. Amennyiben viszont a jogszabályban és a XXI. századi polgári demokráciában joggal elvárható szintet tartósan alulmúlja egy önkormányzat közszolgáltatása, akkor ezt nem lehet csupán az adott közösség belügyének tekinteni, a szubszidiaritás elvéből adódóan szervezeten be kell(ene) avatkozni az érintett polgárok érdekében.

Tekintettel arra, hogy az egyes önkormányzatok feladatellátó képességét a jogalkotók és a kormányzatok az elmúlt csaknem három évtizedben érdemben nem vizsgálták, lényegében nem alakult ki a közszolgáltatási minimum mérése és az ellátandó feladat mértékének mérése sem. E tekintetben jelentős előrelépés történt azért, hogy a KÖFOP-2.3.3-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű, „Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program” című kiemelt projekt kapcsán a BM Önkormányzati Koordinációs Iroda irányításával felkért kutatók vizsgálták a minimumszolgáltatások helyzetét 25 közszolgáltatás tekintetében, és törekedtek az egyes szakmai minimumok meghatározására. A kutatás zárásaként ajánlást fogalmaztak meg a helyi közszolgáltatások szolgáltatási szintjeire vonatkozóan.⁸ A kutatási eredmények és ajánlások az önkormányzati szféra számára is megfelelő hivatkozási alapot jelentenek, viszont a helyzet átfogó rendezése a kormányzat feladata, így a központi igazgatáson múlik, hogy mikor és milyen mértékben sikerül az ajánlásban megfogalmazottakat megvalósítani.

A közigazgatás tevékenysége közvetlen hatással van az ország és adott esetben a helyi önkormányzat versenyképességére. Ma már a közigazgatás állapota az egyik lényeges versenyképességi szempont, ezért is lenne fontos, hogy ne csak hierarchikus és bürokratikus szempontból fejlesszük a közigazgatást.

Ugyanakkor míg a gazdasági szervezetek rendszerében egyre szélesebb körben elemzik a versenytársakat, elvégzik a legjobbakkal történő összehasonlítást, és kutatják a magasabb szintű teljesítmény eléréséhez vezető legjobb üzleti gyakorlatot, vagyis alkalmazzák a benchmarkingot, addig az önkormányzatok tekintetében ez a szemlélet és gyakorlat még nem érvényesül.

A benchmarking egyrészt menedzsment módszer, másrészt szervezeti működést és viselkedést befolyásoló eszköz annak érdekében, hogy képessé váljék a szervezet a saját teljesítményének a hasonló munkát végzők eredményeivel való összemérésre. Ez egyben lehetővé teszi, hogy folyamatosan sor kerüljön a legjobb gyakorlatok meghatározására, beazonosítására és adott esetben adaptálására annak céljából, hogy átvétele, alkalmazása révén az adott tevékenység eredményesebbé váljon. A gazdasági területen fellelhető jó gyakorlatok ismertetése természetesen függ az adott cég tevékenységének jellegétől és marketingpolitikájától is, hiszen vannak olyan jó gyakorlatok, amelyeknek az átadásával a saját versenyhelyzetét ronthatja a jó gyakorlatot megvalósító gazdasági szervezet. Ezzel szemben a közigazgatási jó gyakorlatok „titkosításának” nincsenek ilyen típusú indokai, sőt a tevékenység közérdekű jellegéből adódóan a nyilvánossá tétel szükséges.

A benchmarking közigazgatásban való alkalmazásának jelentőségére hívja fel a figyelmet az *Önkormányzati szervezetfejlesztés* című egyetemi jegyzet: „Fontos cél a benchmarking alkalmazásának lehetővé tétele, ha a hasonló módszerek, szempontok alapján végrehajtott önértékelés alkalmazása széles körűvé válik, akkor alapjává válhat a benchmarkingnak, vagyis a közigazgatási gyakorlat összehasonlításának a közigazgatási szervek között.”⁹

A benchmarking alkalmazásával, annak részeként a gazdasági társaságok egyidejűleg keresik a legjobb gyakorlatokat is. A legjobb gyakorlatok (közismert angol kifejezéssel: best practice¹⁰) felkutatása, értékelése, figyelembe-

⁸ Lásd: Ajánlás a helyi közszolgáltatások szolgáltatási szintjeire vonatkozóan a KÖFOP-2.3.3-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű „Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program” című kiemelt projekt kapcsán. <http://bm-oki.hu/News/ViewFile?fileId=78> (Letöltve: 2018. szeptember 8.)

⁹ Lásd: ALMÁSY Gyula – BELÉNYESI Emese – GÁSPÁR Mátyás (2015): *Önkormányzati szervezetfejlesztés*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem. 103.

¹⁰ Best practice néven külön honlapot is működtetett (<http://www.bestpractice.hu/>) egy tanácsadó cég, amelynek tevékenységében szerepel a jó gyakorlatok feltárása s az ezzel kapcsolatos, gazdasági szervezetek számára szervezett fórumok tartása.

vétele a gazdálkodó szervezetek fejlesztése és versenyképességének növelése szempontjából már általánossá vált. A közigazgatás területén a pest practice és a benchmarking ügye még lényegében áttörés előtt áll Magyarországon.

A magyar kormány 2015 februárjában fogadta el a közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégiájáról a „Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020” (továbbiakban: Stratégia) című dokumentumot, amelyet a Miniszterelnökség készített és terjesztett elő. A Stratégia – amelynek érvényesülését a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) vizsgálta, és jelentésében fogalmazta meg észrevételeit 2017. decemberében – a következő módon emelte ki a jó gyakorlatok fontosságát:

„A célok közt szerepel továbbá a közigazgatási egységek közötti együttműködés javítása, valamint a szervezetek menedzsmentjének hatékonyabbá tétele. Különösen fontos a politikai és a közigazgatási mező együttműködésének, kapcsolódási pontjai működésének elméleti tisztázása, a jó gyakorlatok kimunkálása és bemutatása, illetve a képzésbe, továbbképzésbe való bevitel.”¹¹ A Stratégiában megfogalmazottak alapján mondható, hogy a kormányzat érzékelte a közigazgatás és közszolgáltatás fejlesztésének fontosságát, és a megújítással kapcsolatban több előremutató a tudásbővítést segítő megoldási módot helyezett kilátásba a fejlesztési időszakban. Az önkormányzatokat érintően a Stratégia rögzíti, hogy „az önkormányzatokat központilag kívánjuk segíteni abban, hogy az előző ciklusban kialakult új feladatrendszerüket megfelelően teljesítsék. Tudásmegosztási rendszert építünk fel, útmutatókat készítünk, melyek információval szolgálnak, annak érdekében, hogy feladataikat hatékony szervezetben láthassák el. Összegyűjtésre és felmérésre kerülnek azok az ismeretek, amelyek az önkormányzatok által indított szervezetfejlesztési projektek, valamint az önkormányzatok számára is hasznos tudást nyújtó központi projektek során összegyűltek. Ezt közös tudásként az önkormányzatok rendelkezésére bocsátjuk.”¹²

Ebben az átfogó kormányzati dokumentumban megfogalmazott célok és programok megerősítik az önkormányzati tudástár megerősítésére vonatkozó kezdeményezéseinket.

A közigazgatás tágabb értelemben véve magában foglalja a közszolgáltatásokat is, mivel a közigazgatás hozza létre azt az intézményrendszert és struktúrát, amely biztosítja a lakosság számára a különféle szolgáltatásokat. Ugyanakkor a közigazgatás igazgatási és közhatalmi részétől a közszolgáltatások rendszere mégis elkülönül. Az ügy végső ura a közigazgatás, amelynek következtében a közigazgatás milyensége meghatározó befolyással bír a közszolgáltatási rendszer milyenségére, viszont a helyi közszolgáltatások esetében lényegesen nagyobb a mozgáster, mint a központosított szolgáltatási rendszerek esetében.

Ugyanakkor a közszolgáltatások köre és mértéke folyamatosan változik, mert végső soron a központi hatalom dönt arról, hogy milyen közszolgáltatási területeken ad lehetőséget az önkormányzatoknak a feladat ellátásra. Természetesen ebben a körben is van mozgáster az egyes önkormányzatoknak, ha van hozzá elegendő szabadon felhasználható forrásuk, hogy saját maguk is szervezzenek közszolgáltatásokat, illetve a központi szabályozásban meghatározott minimum szintet meghaladó minőségben nyújtsák helyi közszolgáltatásaikat. Ugyanakkor az önkormányzati mozgáster részben korlátozott, így például a jelenlegi törvényi szabályozás nem teszi lehetővé, hogy önkormányzatok iskolát hozzanak létre és tartsanak fenn.

¹¹ Lásd: Közigazgatás- és Közszolgáltatásfejlesztési Stratégia 2014–2020 című dokumentum 33. oldal. http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (Letöltve: 2018. szeptember 8.)

¹² Lásd: Stratégia 55–56. oldal.

A helyi közszolgáltatásokat a következő módon csoportosíthatjuk.

- A *közüzemi közszolgáltatások* alapvetően egymással összefüggő vezetékes rendszerekhez kapcsolódnak, mint a közvilágítás, a víz- és csatornaszolgáltatás, a távhő és a közutak rendszere.
- A *kommunális szolgáltatások* a település környezetének használatával és megőrzésével kapcsolatosak, így a hulladékgyűjtés és gazdálkodás, a közterületek karbantartása, a köztisztaság, a temetők üzemeltetése, a kémenyseprés és végső soron a tömegközlekedés.
- A *lakásgazdálkodás*, amelynek része a szociális lakások biztosítása és a lakástámogatási rendszer működtetése.
- A *humán szolgáltatások*, amelyeket többnyire intézményhez kötött módon biztosítanak, gondoljuk a bölcsődére, az óvodára, az általános és középfokú iskolára, kollégiumra, a házi orvosra, a járóbeteg-szolgáltatóra, a kórházra, a szociális intézményekre, a könyvtárra, a művelődési intézményre, a múzeumra, a színházra vagy a levéltárra.
- A *helyi rendészeti közszolgáltatások* – mint a rendőrség, a polgárőrség, a közegészségügyi szolgálat, a katasztrófavédelem, beleértve a tűzvédelmet is – a település többoldalú biztonságát garantálják, illetve a már bekövetkezett kár enyhítésére törekszenek.
- Az *igazgatási közszolgáltatások*, amelyek során a hivatal igazol, nyilvántart, engedélyez vagy tilt meghatározott tevékenységeket. Ez utóbbi kapcsán válik még inkább nyilvánvalóvá, hogy a közigazgatás és a közszolgáltatás közötti elhatárolás a mindennapokban mennyire nehezen meg-, illetve feloldható.

Mint a rövid csoportosításból is jól látható, a közszolgáltatásokat Magyarországon is többféle szervezet biztosítja, így az állam, az önkormányzatok és azok társulásai, az egyházak, a civil szervezetek vagy gazdasági szerveződések. Ugyanakkor arra is van példa, hogy az érintett szervezetek együttműködésében vagy osztott feladatkörben valósul meg az adott közszolgáltatás.

2.3. Az önkormányzati belső és külső igazgatási jó gyakorlatok beazonosítása

A kutatás, miközben igyekszik átfogóan feltárni és bemutatni az önkormányzati jó gyakorlatok rendszerét, elsődlegesen az önkormányzati igazgatásra fókuszál.

A szűken vett közigazgatás alapvetően bürokratikus jelleggel működött és működik ma is, tekintettel arra, hogy az egyes közigazgatási szervezetek feladat- és hatáskörét többnyire magas szintű jogszabályok határozzák meg.

A közigazgatás két ága, az állami igazgatás és az önkormányzati igazgatás hivatali jellegű tevékenysége számtalan hasonlóságot mutat, viszont jellegét tekintve jelentős különbségek figyelhetők meg azáltal, hogy a települési önkormányzatok igazgatása része a komplex helyi önkormányzásnak. Mivel a korábban jegyzői hatáskörben ellátott államigazgatási ügyek jelentős ügyfélforgalmú eljárásai a járási hivatalokhoz kerültek, a helyi önkormányzati – polgármesteri, illetve közös önkormányzati – hivatalok ügyfélkapcsolata jelentős mértékben csökkent. Különösen érvényes ez a megállapítás a megyei jogú, illetve járásszékhely városokra, amelyek eddig is elláttak térségi hatósági igazgatási feladatokat. A kisebb településeken az ügyfélként jelentkező polgárok még ma is közvetlenül a helyi hivatalhoz fordulnak, ahol vagy az önkormányzati hivatal munkatársai, vagy a járási hivatal ügysegédje indítja útjára az ügyet.

A járási hivatalokba szervezett államigazgatási ügyek tekintetében a jó gyakorlatok vizsgálata értelemszerűen nem tartozik a vizsgálódásom körébe, viszont fontosnak tartom megjegyezni, hogy az azonos illetékességi területen tevékenykedő két hivatal együttműködése az igazgatási közszolgáltatások tekintetében elengedhetetlenül fontos.

A Magyar NORvég Kapcsolatok (MANORKA)¹³ nevű norvég–magyar együttműködéssel megvalósított önkormányzati kapacitásépítési projekt részeként sor került a járási és az önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítésére.

Valamennyi megyében és a fővárosban is szakmai konzultációkra került sor a kormányzati szervek bevonásával, majd ez a projekt összegző konferenciával zárult 2015 áprilisában. Ezzel párhuzamosan szakmai munkacsoport dolgozta ki az együttműködés kereteit tartalmazó kétnapos tréninganyagot. Trénereket toboroztak, akik 100 járásba eljutva tréningeket tartottak a járási hivatalok és az önkormányzati hivatalok vezetői, dolgozói számára az együttműködés kereteiről. A projekt segítségével több járási hivatal és vele együttműködő önkormányzati hivatal kötött együttműködési megállapodást, amelyben rögzítették a közös célokon túl a kapcsolattartás és az együttműködések formáját és módját. A széles körű munkáról készített összegző kiadvány¹⁴ ugyan egy állapotot tükröz, de jól érzékelteti, hogy mind az államigazgatási, mind az önkormányzati igazgatásban dolgozó szereplők alapvetően elkötelezettek a munkafolyamatok korszerűsítése mellett. Ennek jó példája a Mágocsi Közös Önkormányzati Hivatal, valamint a Baranya Megyei Kormányhivatal Hegyháti Járási Hivatala között létrejött partneri együttműködési megállapodás, amely többek között rögzíti, hogy a szerződő felek a következőket vállalják:

„2. A hatékony és gyors munkavégzést gátló rendszerhibák feltárása és kiiktatása érdekében, valamint az egymás közötti kommunikáció javítása céljából

- mindkét szerv vállalja, hogy évente legalább két alkalommal az önkormányzat és a járási hivatal érintett dolgozóinak együttes jelenlétével, a tapasztalatcsere elsődleges fórumaként esetmegbeszélést tart. Ezek az alkalomok lehetőséget adnak arra, hogy a hivatalok dolgozói részletesen megismerhessék egymás munkáját, az annak hátterét jelentő jogszabályi anyagot (pl. helyi önkormányzati rendeletek), annak esetleges változásait, az azzal kapcsolatos szükségszerű és tervezett módosulásokat, valamint a mindkét szervet érintő »közös« ügyek megbeszélésére. A tapasztalatok megosztása lehetőséget ad a rendszeres visszacsatolásra, ezáltal a szükséges változtatások gyors és egyszerű folyamatba építésére, valamint a »jó gyakorlatok« kezdeményezésére és továbbgondolására.
- Az esetmegbeszélések helyszínét a két szerv felváltva biztosítja.¹⁵

¹³ Lásd: <http://www.manorka.net/hu/hirek/> (Letöltve: 2018. szeptember 8.)

¹⁴ Lásd: FEHÉR József szerk. (2016): Járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése. Összefoglaló 100 járási tréning tapasztalatairól. Budapest, Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Köszolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ). A kiadvány interneten letölthető: <http://www.manorka.net/uploads/Kiadvanyok/Manorka.pdf> (Letöltve: 2018. szeptember 8.)

¹⁵ Lásd: Járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése című kiadvány 63. oldal.

Az alsó középszinten tevékenykedő járási hivatalok és a településeken működő önkormányzati hivatalok együttműködése az igazgatási közszolgáltatások megfelelő minőségű biztosításához elengedhetetlenül szükséges. Ugyanakkor a kutatás nem terjedhetett ki az államigazgatási jó gyakorlatok vizsgálatára, viszont az önkormányzati igazgatásra vonatkozó megállapítások sok tekintetben hasznosíthatók az államigazgatás területén is.

Az önkormányzati igazgatás területe alapvetően külső, illetve belső területre bontható, miközben a két terület közötti összefüggések és együttműködések elengedhetetlenek.

A külső önkormányzati igazgatási területek a településmenedzsment, a helyi közigazgatás és fejlesztés, ezen belül néhány kiemelt témakör:

- a demokratikus helyi hatalomgyakorlás (beleértve a közvetlen társadalmi részvételt, a civil szféra bevonását, a lakosság tájékoztatását, a társadalmi nyilvánosságot, az átláthatóságot)
- a jogállamiság érvényesülése az önkormányzatok gyakorlatában
- a helyi jogalkotás, jogi szabályozás jó megoldásai
- az önkormányzati intézmény, illetve gazdasági társaság irányításának igazgatási rendszere (beleértve a piaci módszerek alkalmazását, a kiszervezéseket, egyéb módszereket)
- az önkormányzatok kötelező közszolgáltatási feladatellátásának jó gyakorlatai
- az önkormányzati együttműködések, társulások rendszere (beleértve a céltársulásokat, a többcélú kistérségi társulásokat)
- az önként vállalt önkormányzati feladatok megvalósítása

A belső önkormányzati igazgatási területek, a testületi és hivatali működés és belső szakmai szolgáltatások rendszere, ezen belül néhány kiemelt témakör:

- önkormányzati testületek döntéshozatali mechanizmusa
- vezetést támogató megoldások (polgármesteri szerep mesterfogásai, változó jegyzői szerepkör és a menedzseri szerep gyakorlata)
- az önkormányzati hivatal belső és külső működése, különösen vizsgálandó a közös önkormányzati hivatal
- egyes, ma még jegyzői hatáskörbe tartozó hatósági ügytípusok jó megoldásai

A külső és belső önkormányzati igazgatási területek – településkategóriák figyelembevételével kialakított – differenciált kezelése révén ragadható meg a jó önkormányzati gyakorlatok kritériumrendszere.

3. A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT MEGHATÁROZÁSA

3.1. A jó gyakorlatok kialakulásának környezete

A közigazgatás mint szakma a politikai rendszerváltoztatást követő több mint negyedszázad során nagyon sokat változott, és folyamatos változtatásokon ment, megy keresztül. A politika és a szakma viszonyában a központi igazgatásban elsődlegesen, de az önkormányzati igazgatásban is egyre erőteljesebben jelenik meg a közvetlen pártpolitikai befolyás szándéka és gyakorlata. A közszolgáltatásban dolgozók szakmai védelme és biztonsága meg lehetőségen gyenge. A közigazgatást ellátó szakemberek, munkatársak egyéni egzisztenciális biztonsága, szakmai

autonómiája alapfeltétele annak, hogy a köz iránt elkötelezett és tevékeny kollégák a jogszabályi keretek és a normális szervezeti működési szabályok szabta feltételek között szabadon, alkotó jelleggel dolgozhassanak. A szakmai tevékenységnek megfelelő végzettség és a megszerzett gyakorlati ismeretek birtokában lévő köztisztviselő, közalkalmazott vagy bármely néven nevezett közszolga csak akkor tudja a legjobb tudása szerint teljesíteni a feladatát, ha a munkáját hivatásként élheti meg, és alkotó munkahelyi légkör veszi körül.

A jellegéből adódóan is hierarchikusan működő államigazgatásban a hivatali viszonyok teljesen mások, mint adott esetben a polgármesteri vagy különösen a közös önkormányzati hivatalokban. A járási hivatali rendszer kialakításának folyamatában megfigyelhető volt, hogy a polgármesterek és jegyzők arra törekedtek, hogy a hivatal munkatársai közül, a speciális jellegű munkavégzéssel rendelkezőkön (pl. gyámhivatali munkatársak) túl a többféle területen bevethető kollégákat lehetőleg megőrizzék az önkormányzati területnek. A kezdeti időszakban, amikor még a kétféle hivatalban dolgozók bére tekintetében nem kerültek előnybe az államigazgatásban dolgozók, az önkormányzati hivatalnál maradó kollégák elsődlegesen a kedvezőbb munkahelyi légkör miatt döntöttek a maradás mellett.

Az önkormányzatok hivatali apparátusa és a települést vezető választott politikai szereplők közötti munkatársi és személyes kapcsolatok jelentős mértékben hatnak arra, hogy miképpen dolgozik a beosztott hivatalnok.

Természetesen a választott önkormányzati vezetők anyagi és erkölcsi megbecsülése is befolyásolja, hogy a település vezetése milyen odaadással és eltökéltséggel végzi a munkáját. Az elmúlt évtized önkormányzati alkalmazottainak bérbefagyasztása, majd a polgármesteri javadalmazásra vonatkozó, 2014 októberétől 2017 januárjáig érvényes szabályozása megtanította a kisebb települések vezetőit és hivatalaik munkatársait együtt sírni és együtt nevetni.

Az önkormányzatok túlnyomó többsége által nyújtott teljesítmény azonban egyértelművé teszi, hogy a polgármesterek többsége nem az anyagi megbecsülés érdekében vállalkozik a településvezetésére, hanem valamilyen vízióval és célrendszerrel rendelkezik, amelynek megvalósítását szeretné elérni. A jó polgármester tevékenységének motorja a helyzet ismeretében a változás és a változtatás előidézése, vagyis az adott településen élők számára a helyben elérhető közszolgáltatások színvonalának, minőségének emelése, illetve a közszolgáltatások biztosításának megszervezése, valamint élhető és együttműködő települési közösség fenntartása. E tekintetben természetesen jelentős különbségek tapasztalhatók elsődlegesen a főváros és a megyei jogú városok, továbbá a járásszékhely és a kisvárosok, valamint a községek és kisebb települések között. A szármosságukat tekintve természetesen többséget alkotó kistelepülések polgármestereinek a szerepe és tevékenysége teljesen más, mint a főállású és politikailag nyíltan elkötelezett nagyobb városi kollégáiké.

A kistelepülések polgármestereinek tevékenysége kézzel fogható még akkor is, ha nem áll rendelkezésére az önkormányzatnak jelentős fejlesztési forrás. A tehetséges és eltökélt polgármesterek képesek megmozgatni a helyi közösséget, és ezáltal olyan energiákat és támogatásokat becsatornázni a község életébe, aminek révén élhető településeket működtetnek. Ez viszont azt jelenti, hogy a sikeres polgármesterek nyitott munkahelyi vezetőkként irányítják a hivatalt.

Ezek a polgármesterek igyekeznek a jegyző vezetésével innovatív és kreatív munkatársakat foglalkoztatni és megtartani a meglehetősen nehéz pénzügyi körülmények ellenére.

A jó gyakorlatot megvalósító önkormányzatok esetében a vezetők, elsődlegesen a polgármesterek és a jegyzők töreksenek széles körű szakmai kapcsolati hálót kiépíteni, hálózatokhoz kapcsolódni, és az ezekben való részvételre ösztönözni a munkatársakat. Az egyik országosan is ismert „bezzeg falu”, Alsómocsolád nagyon széles és sokrétű kapcsolatrendszerrel, valamint hazai és nemzetközi hálózati együttműködéssel rendelkezik, amelyről a *Településfejlesztési Füzetek* 28. számában részletes felsorolást olvashatnak.¹⁶

¹⁶ Lásd: MADARAS Attila szerk. (2010): Magyarországi falumegújítási Díj 2007, 2009. Településfejlesztési Füzetek, 28. Budapest, Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium. 70–71.

A szakmai ismeretek, a tudás iránti nyitottság megnyilvánul abban is, hogy ezek a polgármesterek, önkormányzati vezetők keresik a képzéseket, továbbképzéseket, és igyekeznek részt venni minden olyan szakmai programon, amitől valami új ismeret megszerzését vagy jó példa, megoldás megismerését remélhetik. Ezek a vezetők nyitottak a szakmai vitafórumok iránt, adott esetben aktívan részt vesznek konferenciákon, de gyakran maguk szerveznek hasonló rendezvényeket.

Öröm látni és olvasni, amikor polgármesterek, jegyzők élnek a publikációs lehetőségekkel, és írásban is megosztják gondolataikat, javaslataikat a szakmai közvéleménnyel.

A közigazgatásban dolgozók körében különös értéket képviselnek a fiatalok, akik a gyakorlati tapasztalataikat a közsférában szerzik meg, és a hivatalokban való maradásuk sok tekintetben függ attól is, hogy mennyire tudnak csapatban dolgozni, illetve mennyire alkotó közeg veszi körül őket.

Annak érdekében, hogy közvetlen és értékelhető benyomással rendelkezünk, a témával kapcsolatban fontosnak tartom, hogy elemzésre kerüljenek olyan programok, kezdeményezések, amelyek a közigazgatási tudást, az innovációt és a kreativitást helyezték fókuszba. Ezeknek a megvalósult programoknak a kritikai elemzése segíthet a végső javaslatok, az optimálisnak minősíthető rendszer kialakításában.

Ma Magyarországon a közigazgatási jó gyakorlatok területén is eltérő módszertanok és eljárások érvényesülnek. Külön megoldásokat alkalmaznak a minisztériumok, az állami szervezetek, az önkormányzati szerveződések, a civil szervezetek és az önkormányzatokkal érintkező gazdasági szervezetek. Nagyon sokszínű és meglehetősen eltérő minőségű, valamint célú a jó gyakorlatokkal foglalkozó szervezetek hozzáállása és tevékenysége. A sokszínűség mindenképpen szerencsés, és jó alapot nyújt a tartalmi kérdések elemzéséhez, értékeléséhez és a hosszabb távú intézményesítéshez.

Ebből a szempontból is különösen fontos az állami és az önkormányzati közigazgatás együttműködése. Jelenleg nem beszélhetünk rendszerszerű működésről, mindenki saját elhatározásból és szándékkal gyűjt, emel ki jó gyakorlatokat. Kevés olyan program van, amely kísérletet tesz, és rögzíti a jó gyakorlatok minősítési szempontjait, valamint hosszabb távra kiszámíthatóan szervezi a jó gyakorlatok gyűjtését. Ma már nyilvánvaló, hogy az intézményesítés hiányzik, lényegében hosszabb vagy rövidebb ideig működő kísérletekkel találkozhatunk a jó gyakorlatok gyűjtése területén. Ennél rosszabb a helyzet a jó gyakorlatok publikálása, közzététele és az internet segítségével történő kereshetősége területén. Ennek következtében sok jó gyakorlat nem válik tartalmilag megismerhetővé és követhetővé, így a létrejött tudás gyakran elveszik, ami a közigazgatás egésze számára jelentős értékvesztés. Mindezen okokból a mai magyar helyzet kritikai elemzése szükséges, és a valóságra építetten lehet megfogalmazni az optimálisnak tűnő intézményesítési rendszert, hogy a jó gyakorlatok az önkormányzati (közigazgatási) tudásmenedzsment részévé váljanak.

Az eddigi kutatások alapján megállapítható, hogy a közigazgatás területén, noha a munkafolyamatok meglehetősen részletesen és személyre szabottan szabályozottak, mégis jelentős lehetőség nyílik a jó gyakorlatok kialakítására. Mindez érvényes az önkormányzati szférára is, ahol a kötelező feladatok ellátása során is van lehetősége az egyes önkormányzatoknak a helyi igények és adottságok figyelembevételével sajátos megoldásokat, jó gyakorlatokat alakítani.

Az önként vállalt önkormányzati feladatok jelentős része eleve a helyi innovációra, kreativitásra, együttműködésre és a lakosság bevonására épít. E tekintetben a tevékenység megvalósítása döntő mértékben nem a központi szabályozástól, hanem a helyi normától függ. Természetesen az önként vállalt önkormányzati feladatoknál is érvényesülnek, főleg a közpénz felhasználása esetén a központi előírások és keretek.

Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a jó gyakorlatok helyi rendszerének, munkafolyamatba építésének több feltétele is van. Elengedhetetlen, hogy az önkormányzatnak legyen valóságos mozgástere, döntési kompetenciája, anyagi forrása és mindehhez szükséges szervezeti, személyi és képességbeli feltétele, a folyamatos és fenntartható megvalósítást lehetővé tevő komplex erőforrása. Amennyiben a külső állami szabályozási és finanszírozási közeg túlzottan szűkre szabja a települési önkormányzás szabad mozgásterét, akkor lényegesen kisebb az esély a helyi innováció érvényesülésének.

Az önkormányzatok működését meghatározó külső körülményeken túl szükségesek az önkormányzati belső feltételek is. Így elengedhetetlen az alkotó közösségi munkahelyi légkör, a tevékeny munkatársak, a civil szereplők bevonása, az új kreatív megoldások iránt nyitott település- és munkahelyi vezető támogatása. Jelentősen növeli az egyes önkormányzatoknál folyó jó megoldások megvalósításának sikerét, ha az önkormányzat részt vesz szakmai kapcsolati hálózatban, együttműködésekben és vitafórumokon. Fontos, hogy a jó gyakorlatok helyi megvalósításán túl a szélesebb közvélemény is értesüljön a jó gyakorlatról, vagyis megfelelően kommunikálni kell, amelyhez biztosítani kell a publikációs lehetőséget.

3.2. Milyen keretek között beszélhetünk jó gyakorlatokról?

A közigazgatás alapvetően jogilag átfogóan szabályozott rendszerben működik. Érvényes ez a tágabb értelemben vett közigazgatásra, a közszolgáltatások rendszerére, de különösen érvényes magára az állami és önkormányzati igazgatásra. Ugyanakkor a részletes és alapos, sőt gyakran túlzottan is részletező szabályozás ellenére mindig van mozgástere a közigazgatásban tevékenykedőnek, hogy a körülmények és lehetőségek figyelembevételével alakítsa a végrehajtás folyamatát. Vagyis egy jogszerű és szabályozott eljárást szükséges jogszerűen jobbá tenni. Ez természetesen nem kis kihívás, sőt adott esetben a változás szükségességének feltárása vezethet a változás előidézéséhez.

Ugyanakkor felmerül a kérdés, hogy lehet-e jó gyakorlat a közigazgatásban, ami nem felel meg a jogi szabályozásnak? Megítélésem szerint nem, hiszen a szabályozás megalkotásának jogát és felelősségét a végrehajtásban dolgozó a folyamatban nem veheti át, nem alakíthatja át. Természetesen a jól működő önkormányzati rendszerben a helyi szabályozások, így leginkább és kiemelten az önkormányzati rendeletek előkészítésében és a módosítások kezdeményezésében a hivatal vezetésének és munkatársainak a szerepe jelentős.

Mindezek ellenére bármennyire is tetszetős egy megoldás, ha nem felel meg a jogszabályi előírásnak, akkor nem lehet jó gyakorlat alapja. Természetesen tudom jól, hogy a szabályoknak való teljes megfelelés adott esetben a végrehajtást teszi, teheti lehetetlenné, de ennek ellenére erre az ésszerű megkerülésre nem lehet jó példát alapítani. Az ésszerűtlen és túlzottan bürokratikus szabályozás megváltoztatását eredményezheti, ha összehangoltan és körültekintően mindenki minden lépést betart, aminek következtében az elviselhetetlenségig lelassul a végrehajtás folyamata. Ehhez persze megfelelő szakszervezeti támogatás és szervezethez való tartozás lenne szükséges.

Az önkormányzás jellegéből adódóan a társadalmi viszonyok helyi rendezésének folyamatában az ágazati központi szabályok végrehajtása komplexen, a helyi viszonyokhoz igazítottan és gyakorta ágazatközi módon történik. A kötelező önkormányzati feladat törvényi felhatalmazáson alapul, és többnyire a végrehajtás folyamatát befolyásoló végrehajtási szabályok által keretbe foglalt. A kötelező önkormányzati feladat- és hatáskör eleve jelentős mértékben korlátozza az érintett önkormányzat mozgásterét. Az önkormányzati mozgástér növelésének igénye

folyamatosan felmerül a gyakorlatban, míg e tekintetben a kormányzati szabályozásváltoztatás többnyire elmarad, vagy tovább korlátozza az önkormányzatok mozgásterét. Mindennek ellenére az önkormányzatok innovációs képességét és kreativitását dicséri, hogy számtalan kötelező feladat tekintetében is léteznek jó példák és gyakorlatok.

Az önkormányzatok önként vállalt feladatait illetően értelemszerűen szélesebb a mozgástere az önkormányzatnak, hiszen önmagában az a tény és körülmény, hogy a képviselőtestület felvállalja a nem kötelező feladat ellátását, már saját elhatározáson múlik. Ebből adódóan amennyiben az önként vállalt feladat megvalósításához rendelkezésre áll a szükséges pénzügyi forrás (ez viszont törvényi feltétele¹⁷ annak, hogy lehessen önként vállalt feladatról beszélni), akkor döntően az önkormányzaton múlik, egyeztetve az érintettekkel, hogy hogyan, milyen formában és módon valósítja meg a vállalt feladatot.

Felmerül azonban a kérdés, hogy mi van azokkal az önként vállalt feladatokkal, amelyek végrehajtása más szervezet, adott esetben az állam törvényben rögzített feladata. E tekintetben az elmúlt néhány évben, elsődlegesen az iskolák fenntartása, működtetése területén találkozhattunk sajátos települési önkormányzati gyakorlatokkal. Mint ismert, az általános és középfokú oktatás, nevelés feladata kikerült a helyi önkormányzatok kompetenciájából, vagyis az óvodai nevelést kivéve az oktatás ügye a mai hatályos törvényi szabályozás szerint nem minősül helyi közügynek.

Az egyértelmű jogi szabályozás ellenére az iskolával rendelkező települési önkormányzatok továbbra is sajátjuknak tekintik az iskolákat. Ez egyrészt érthető is, hiszen maga az ingatlan továbbra is önkormányzati tulajdonban maradt, csak a törvény erejénél fogva az állam ingyenes használatába került. Másrészt azért is érthető, mert az iskolák ügye nyilvánvalóan helyi közügy. Az az önkormányzat, amelynek területén van iskola, pontosan tudja, hogy az iskola léte, illetve a benne folytatott képzés minősége jelentős mértékben befolyásolja a település egészének jövőjét és identitását. Különösen igaz ez a megállapítás az egyiskolás kisebb településekre.

Mindezekből következik, hogy a települési önkormányzatok a törvényi kötelelem következtében az államnak fenntartásba átadott iskoláikat továbbra is igyekeznek támogatni. Szükséges megjegyezni, hogy jellemzően hasonlóan viszonyulnak az önkormányzatok az egyházaknak átadott iskolákkal kapcsolatban is.

Az állami fenntartású iskolák működtetése támogatásának ügyét azonban kétfelé szükséges bontanunk:

Egyrészt nem vitatható el az önkormányzat joga, ha többletjuttatást ad az iskolai oktatás minőségének növeléséhez, színvonalának emeléséhez. Magyarán az állam mint fenntartó biztosítja a törvényben előírt egységes, általános oktatási feltételeket, amelyekhez kiegészítő módon kapcsolódik az önkormányzati támogatás. A támogatás az önkormányzat részéről azonban, akkor lehet igazán hatékony, ha célzottan adja, vagyis egyértelműen tisztázott, hogy mely területen és milyen módon történjen a pénzügyi támogatás felhasználása a magasabb szintű szolgáltatás érdekében. Nem tekinthető jó és követendő példának az a gyakorlat, amikor a képviselőtestület biankó támogatásról, adott esetben a mindenkori éves költségvetésének meghatározott százalékáról dönt. Ebben az esetben ugyanis nincs megfelelő szakmai visszacsatolás a pénzek értelmes felhasználására vonatkozóan.

Lényegesen bonyolultabb a másik támogatási kör, amikor a települési önkormányzat az iskola vezetésének kérésére esetenként elvégzi a mindennapi működés garantált biztosítása érdekében a felmerülő javítási, karbantartási munkákat. Ez a gyakorta előforduló „jó gyakorlat” lényegében a felelős állam helyett, annak kérése nélkül

¹⁷ Lásd: Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.) 10. §.

elvégzett segítő jellegű beavatkozás. Nem vitatható el a gyakorlati haszna és értelme az önkormányzati segítségnek, viszont semmiképpen nem tekinthető ez a fajta megoldás jó gyakorlatnak, mert a törvényben rögzített munka- és felelősségmegosztás valóságos megvalósulását fedi el a mögöttes, jótékony segítség. Ugyanakkor fennáll a veszélye annak is, hogy az állam másik, nem az iskolák fenntartását szervező, hanem a törvényességi felügyeletet ellátó egysége, a megyei kormányhivatal ezt a fajta önként vállalt feladatellátást nem tekinti megengedhetőnek. Ez a probléma azoknál az érdemi saját bevételhez nem jutó önkormányzatoknál merülhet fel, amelyek a kötelező feladataik ellátásához sem rendelkeznek teljes mértékű forrással.

Az önként vállalt feladatokról is önkormányzati rendeletben szükséges döntenet, így ekkor kell egyértelművé tenni, hogy az adott feladat esetleg nem más szervezet dedikált feladata-e. Ez is alátámasztja, hogy a közigazgatási jó gyakorlatok csak jogilag tisztázott keretek között tekinthetők ténylegesen jó, mások számára példaként szolgáló jó gyakorlatoknak.

3.2.1. Szükséges-e differenciálni önkormányzati típus szerint?

A hasonló adottságú, feladatkörű, felelősségű és lehetőségekkel rendelkező önkormányzatok tudnak leginkább egymástól tanulni. A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban: Möt.) által meghatározott települési önkormányzati típusok az egyik lehetséges kategorizálási kört jelentik.

Nyilvánvaló, hogy eltér egymástól a fővárosi kerületi, a megyei jogú városi, a járásszékhely városi, a kisvárosi és a községi önkormányzat szerepe.

Az itt felsorolt kategóriák alkalmasak, hogy arra, hogy a 23 fővárosi kerület, az ugyancsak 23 megyei jogú város és a 151 járásszékhely város egymás között kicserélje a jó példákat, a jó gyakorlatokat és egyes közigazgatási és közszolgáltatási területeken aktív együttműködést alakítson ki. A nem járásszékhely városok már lényegesen heterogénebb közeget alkotnak. Vannak köztük széles körű együttműködést és városkörnyékre, azaz a járás egy részére kiható feladatot ellátó városok, és vannak köztük városi jogállású, de tényleges térségi feladatot nem nyújtó kisvárosok is.

Ezt a belső ellentmondást a jó gyakorlatok kutatása keretén belül nyilvánvalóan nem lehet megoldani, viszont jól jelzi a problémát, hogy a törvényben írt differenciálás nem tekinthető egyedüli megoldásnak. Mindenképpen a tényleges feladatellátó szerepből és képességből szükséges kiindulni az önkormányzatok csoportosítása esetén.

Ugyancsak nem tekinthető homogén halmaznak a községek sokasága sem. A 2809 községi jogállású települési önkormányzat, beleértve a 106 nagyközséget is, nagyon sokféle adottsággal és lehetőséggel rendelkezik.

Ezek csoportosítása is többféle lehet. Mindenképpen mások a lehetőségei a közös önkormányzati hivatal székhely településének, egészen más problémákkal és lehetőségekkel rendelkeznek az önkormányzati intézménnyel nem rendelkező kis települések.

Nemcsak a település lakosság száma, nagysága, illetve megszerzett jogállása, hanem a ténylegesen gyakorolt szerepe szerint is érdemes további kategóriákat felállítani. Így külön kategóriába sorolhatók az ún. üdülőtelepülések, hiszen ezen önkormányzatok esetében az időlegesen – sok esetben az állandó lakosoknál lényegesen nagyobb létszámban – jelenlévő üdülők és turisták igényei mások, mint az „öslakosoké”. Ebből a szempontból egy Balaton parti község és egy alföldi fürdőváros sok tekintetben hasonló problémákkal küzd.

Ugyancsak más problémák merülnek fel a jelentősebb külterületi lakóhelyekkel bíró településeknél, így a tanya települések gondjai hasonlóak, függetlenül attól, hogy városokról, vagy községekről van szó.

Szintén lényeges differenciáló tényező a lakosság nemzetiségi összetétele. A nemzetiségi jellegű településeknél a nemzetiség jellege további differenciáló szempont. Az elmúlt évtizedek jó gyakorlatait vizsgálva talán nem

véletlen, hogy a jelentősebb számú roma lakossággal érintett települések közötti jó gyakorlatok átadásának és átvételének az igénye felértékelődött. E tekintetben is lehet tanulni a kisebbnek a nagyobbtól és fordítva.

Természetesen még számtalan olyan tényező létezik, amely az önkormányzatokat különféle csoportosulásokba tömöríti. Ilyenek például az országhatár menti települések, a zsákfalvak, a jelentősebb folyó menti falvak és városok, vagy akár a termálenergiával vagy távhővel fűtő települések.

Miközben egyértelműnek tűnik, hogy a jó gyakorlatok rendszerében érdemes és szükséges differenciálni, aközben nem feledkezhetünk meg az általános önkormányzati értékekről és alapelvekről sem, amelyek érvényre juttatása valamennyi jó gyakorlat esetében keresendő. Ezen túlmenően viszont arra kell törekedni, hogy a differenciálás révén létrejövő kategóriák ne legyenek kizáróak, vagyis a jó gyakorlatok rendszerében legyen lehetőség az eltérő kategóriákba tartozók számára az átjárhatóságra. Nyilvánvaló, hogy a hasonló a hasonlótól fog elsődlegesen tanulni, viszont a jó megoldások arra is lehetőséget nyújthatnak, hogy a másik típushoz tartozó önkormányzat vezetése megismerje adott esetben a nagyobb, más dimenziójú problémával küzdő megoldását, amelyből tanulhat, illetve más területen való, akár a várostérségi, a járási, az agglomerációs, vagy a mikrotérségi szintű együttműködésüket elősegítheti, elmélyítheti.

3.2.2. Lehet-e komplex tevékenység jó gyakorlat?

A jó gyakorlatok jelentős része viszonylag jól körülhatárolható egyes tevékenységekre, így jellemzően valamilyen részfeladatban nyilvánul meg. E tekintetben is differenciált a helyzet. Beszélhetünk jó gyakorlatról egy hatósági vagy testületi határozat meghozatala kapcsán vagy egy közszolgáltatás valamely részének, akár egészének megszervezése esetén, de nem zárható ki a jó gyakorlat értelmezése az önkormányzás egésze tekintetében sem valamilyen tevékenységi területen. A komplex tevékenység esetében alapvetően a jó gyakorlat a folyamat megszervezése és megvalósítása tekintetében ragadható meg.

3.2.3. Kialakulhat-e jó gyakorlat spontán módon?

Természetesen a jó megoldások, gyakorlatok többsége a mindennapok tevékenysége során keletkezik, így nem tekinthető minden elemében tudatosnak. Ugyanakkor, ahogy arra már korábban utaltam, a megfelelő munkahelyi alkotó légkör kellően inspirálhat a jó gyakorlatok teremtésére. A jó gyakorlat azonban nem az egyetlen alkalommal megvalósított megoldásban ragadható meg, hanem a visszatérően alkalmazottban, amellyel viszont már tudatosan élnek.

Előfordul, hogy a mindennapi tevékenység során a józan ész hatására az általánostól eltérő jó gyakorlatot alakítanak ki, viszont ez nem minden esetben tudatosul. Ezért is fontos, hogy a jó gyakorlatot leírják, illetve legyenek olyan programok, gyűjtőhelyek, amelyek ezeket a spontán kezdeményezéseket minősítik és felkarolják.

3.2.4. A szabály és a józan ész viszonya

Miközben azt már áttekintettük, hogy a jó gyakorlatok alkalmazásának elengedhetetlen feltétele, hogy megfelelően alkalmazzák a vonatkozó szabályokat. A szűken vett közigazgatás területén ez az állítás nehezen kérdőjelezhető meg, viszont e tekintetben sem hagyhatjuk figyelmen kívül a közjós és a józan ész kérdését. A közszolgálat egészének a közjót kell szolgálnia, ezért fontos, hogy az adott tevékenységre vonatkozó szabályt az alkalmazó közszolgálat a közjót erősítőnek, alátámasztónak tekintse.

A közszolgáltatások területén bonyolultabbnak tűnik a szabályok betartásának és a józan észnek a viszonya. Amikor valamilyen közszolgáltatás megvalósítására kerül sor, akkor felmerülhetnek olyan körülmények, amelyekre

vonatkozóan a szabály nem tartalmaz egyértelmű eligazítást, és ami ennél rosszabb, olyan megoldást tartalmaz, amely ellentétes a józan ésszel. Ekkor megítélésem szerint az egész helyzet átfogó értékelése, valamint ha vannak, akkor a hivatásetikai szempontok alapján lehet dönteni a szabályozás és a józan ész közötti konfliktus ügyében. Mindenesetre mindaddig, amíg a szabályozás és a józan ész közötti konfliktus nem oldódik fel és nem születik megnyugtató szabályozás, addig a megvalósított szabályellenes tevékenységet nem tekinthetjük jó gyakorlatnak, hiszen az átvétele, ismételt alkalmazása esetén újabb konfliktus keletkezhet.

3.3. A jó gyakorlatok legalapvetőbb jellemzői

Miközben jó gyakorlatokról mint evidenciákról beszélünk, számtalan bizonytalansággal találjuk magunkat szemben. A nemzetközi gyakorlatban a jó gyakorlatok minősítési kategóriájának sokasága alakult ki. Ezekről a szempontokról, minősítő kritériumokról és indikátorokról részletes elemzést készített Gáspár Mátyás *Az önkormányzati jó gyakorlatok tudástranszfer szolgáltatási rendszerének intézményesítése* című tanulmányában.

A magyarországi jó gyakorlatok területén is megjelennek viszonylag egzakt minősítő szempontok, miközben a jó gyakorlatokat kiemelő programok, versenyek és díjak gyakran nem tartalmaznak objektív mérő mutatókat. Mivel arra törekszünk, hogy a jó gyakorlatok rendszerének intézményesítése során a lehető legkisebb veszteség keletkezzen a már meglévő „jó gyakorlatok” tekintetében, ezért egy megglehetősen szűk, talán széles körben elfogadható szempontrendszert ajánlok.

A jó önkormányzati gyakorlatok minimális feltételei:

1. A jó gyakorlat lényege írásban összefoglalt

Alapvető követelmény, hogy a jó gyakorlat legyen leírva. A jó gyakorlatot kialakítók, megvalósítók fogalmazzák meg, hogy megítélésük szerint mitől szolgál jó példaként a kialakított gyakorlatuk.

2. A jó gyakorlat megvalósulását az érintettek elfogadják

Fontos, hogy a megvalósított és alkalmazott jó gyakorlatot a szolgáltatást igénybe vevők, az érintettek elfogadják és minősítsék. Nem elegendő, hogy a közigazgatás oldala minősítse jónak a tevékenységet, hanem szükséges a másik oldalnak, a felhasználóknak a minősítése, egyetértése is.

3. A jó gyakorlatot tartósan alkalmazzák

A jó gyakorlat nem lehet egy ötlet csupán, hanem a mindennapi gyakorlatban visszatérően és következetesen alkalmazott megoldás. Ez viszont feltételezi, hogy huzamosabb időn keresztül alkalmazzák a gyakorlatot. Annak meghatározása, hogy mennyi időn keresztül, akár éveken át történjen az alkalmazás, nem tűnik reális igénynek, mivel az alkalmazott gyakoriság a meghatározó. A tartósan és folyamatosan történő alkalmazás azért is fontos, mert a mindennapi életben történő visszatérő megvalósításának következtében a gyakorlatot is tovább fejlesztik, javítják, módosítják az alkalmazók. A szélesebb körben történő átvételhez stabil és már rutinszerű alkalmazási gyakorlatnak szükséges érvényesülnie, ellenkező esetben csak jó ötletről, kísérletről beszélhetünk.

4. A jó gyakorlat alkalmazása átlátható és nyilvánosan követhető

Nem lehet a gyakorlat titkos, illetve csak részben vagy részlegesen megismerhető. Fontos, hogy a jó gyakorlatot bevezető önkormányzat megfelelően publikálja azt. Egyrészt ennek révén az alkalmazással érintettek is véleményezhetik a megvalósulást, másrészt lehetővé teszik, hogy az önkormányzati szféra is megismerhesse.

5. A jó gyakorlat hozzájárul a tevékenység hatásosságához, hatékonyságához és fenntarthatóságához

A hatásosság alatt azt értjük, hogy gyakorlat megvalósította-e a kitűzött célt, van-e pozitív hatása, esetleg hatást gyakorol-e más kapcsolódó területek gyakorlataira, a lakosok pozitívan értékelik-e. A hatékonyság vizsgálatánál a fő kérdés, hogy a gyakorlat bevezetése jelentős, mérhető hatékonyságjavulást eredményezett-e. Az önkormányzás egyik kiemelten fontos szempontja a fenntarthatóság, ennek során kiemelten értékelni szükséges, hogy a gyakorlat intézményesült-e és integrálódott-e az önkormányzat cselekvéssorába, megalapozott-e pénzügyi és szervezeti fenntarthatósága.

6. A jó gyakorlat más hasonló önkormányzatnál megismételhető

Megítélésem szerint a legfontosabb szempont, hogy a jó gyakorlat megismételhető legyen más, hasonló adottságú települési önkormányzatnál. Amennyiben átvesznek egy jó gyakorlatot, akkor arra is van esély, hogy más körülmények között tovább fejlesszék, aminek a következtében az adott témában tovább bővül a bevált és követhető példák sora. Természetesen a közigazgatás jellegéből adódóan a szabványnak megfelelés mégsem jelent uniformizáltságot.

7. A jó önkormányzati gyakorlatok megismerhetősége

A jó gyakorlatok megismerhetősége elengedhetetlenül szükséges alapfeltétele annak, hogy más önkormányzat is felfigyelhesen rá, és esetleg lépéseket tegyen annak átvételére. Sajnálatos módon a mai magyar önkormányzati gyakorlatban az egyes jó példák, sikeres jó gyakorlatok többnyire csak a hírek részeként jelennek meg, majd eltűnnek a nyilvánosság elől. A szakmai közvélemény számára felvillantott jó gyakorlatok sok esetben nem kerülnek mélyebb és alaposabb értékelésre, hanem megmaradnak jó irányú innovációnak és népszerű jó példának.

Ezért is lenne fontos, hogy az egyes jó példákat kidolgozó és jó gyakorlatokat megvalósító, alkalmazó önkormányzatok a jó gyakorlataikat tegyék elérhetővé a hivatalos honlapjaikon. Erre jelenleg csupán egy jó példát találtunk Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzata honlapján.¹⁸

A kerületi honlap jó gyakorlatok menüpontjának beharangozója a következőket tartalmazza:

„A társadalmi innováció sürgető társadalmi kihívásokra kínál megoldásokat. Új megközelítésekkel, innovatív válasszokkal szolgál és új utakat mutat. A társadalmi innováció egy korábban ismeretlen társadalmi kérdésre reflektál vagy egy már ismert problémát old meg újszerű eljárással. Az új eljárás kezdeményezője valamely érintett társadalmi csoport is lehet, de minden esetben magáévá kell tegye, részt kell vennie az alkalmazásában. A társadalmi innováció ily módon fenntartható és példaértékű megoldásokkal szolgál, amelyek másokat is ösztönöznek.”

A jó gyakorlat bemutatásának felépítése a XIII. kerületi honlapon:

A jó gyakorlat megnevezése és rövid leírása

A jó gyakorlat megnevezése egyrészt rövid, másrészt kellően figyelemfelkeltő (pl.: Bringás reggeli; Nálunk csak a passzív ház passzív; Kiss&Ride; Lego robot; Mini vízhezszoktató; Fecske lakás), ugyanakkor egyértelműen utal a jó gyakorlat lényegére.

¹⁸ Lásd: <https://www.budapest13.hu/onkormanyzat/onkormanyzati-jo-gyakorlatok/> (Letöltés: 2018. május 25.)

A célcsoport megjelölése: 2–4 éves korú gyermekek, óvodás gyermekek, óvodás és általános iskoláskorú gyermekek, 6–14 éves gyermekek részére, 5–8. évfolyamos tanulók, az iskolába járó gyermekek és szülei, általános és középiskolai tanulók és felkészítő tanárok, edzők, diákok, „Bringások”, XIII. kerületi lakosok, kerületi állampolgárok, kerületben működő kereskedők, szolgáltatók, XIII. kerületi lakóhellyel rendelkező kismamák, kerületi szépkorúak.

Az indulás időpontja: A legrégebbi (1975) az Éneklő ifjúság hangverseny, míg az önkormányzati világban (2002) Lakossági Zöldterület-védelmi Pályázat, a legfiatalabb jó gyakorlatok (2018) a „Lego robot” és a „Mini vízhezszoktató” programok. A honlap összesen 17 jó gyakorlatot tartalmazott az áttekintés időpontjában (2018. május 25.), és a két szélső dátumot figyelmen kívül hagyva átlagosan 8 éve futó programokról van szó.

A jó gyakorlat céljának rövid leírása

Annak rögzítése, hogy minek a felismerése vezette az önkormányzatot a jó gyakorlat megvalósítása érdekében.

A jó gyakorlat szakmai tartalmának rövid leírása

Minden lényeges információt tartalmaz a megvalósított jó gyakorlattal kapcsolatban, így többek között az adott közszolgáltatási jó gyakorlat elérhetőségét, illetve az igénybevételének feltételeit is.

Kapcsolódó hírek

Ez a rovat elviszi az érdeklődő olvasót a témával kapcsolatos publikációkhoz. Ennek révén még további, elsődlegesen a gyakorlati megvalósulás módjáról kaphat további információkat.

A XIII. kerületnél azt tekintik jó gyakorlatnak

- ami máshol ismereteik szerint még nincsen,
- ami ugyan máshol is létezik, de náluk az ismerthez képes jobb és több szolgáltatást nyújt,
- amelyet máshonnan átvettek és meghonosítottak,
- amit jogszabály nem ír elő, vagyis az önkormányzat önként vállalt feladata.

A kerületi honlapon elérhető „Önkormányzati jó gyakorlatok” menüpont további fejlesztése során szeretnének kialakítani egy olyan sémát, amelyet a jó gyakorlatok gyűjtése alkalmából egységesen lehet használni, illetve mindenképpen szükséges kiegészíteni a jó gyakorlatokról szóló ismertetőt, az adott témával közvetlenül foglalkozó munkatárs, kolléga elérhetőségével is.

4. A KÖZIGAZGATÁS HAZAI ÉS NEMZETKÖZI JÓ GYAKORLAT „GYŰJTŐHELYEI” ÉS TEVÉKENYSÉGÜK

4.1. Az önkormányzati érdekkörű gyűjtőhelyekről

Az elmúlt évtizedekben változó intenzitással, számos indítatásból és változatos módon jelent meg az önkormányzatok tekintetében a legjobb gyakorlatok felkutatásának az igénye. Ebben a folyamatban kiemelkedő jelentőségű az Európa Tanács, amelynek a Helyi Önkormányzati Reformok Szakértői Központja (továbbiakban: ET Szakértői Központ) számtalan olyan kezdeményezést tett és módszertani megoldást kínált, amelyek révén a jó helyi kormányzás

erősíthető, valamint az összehasonlíthatatlan összehasonlíthatóvá válik. A fejlesztési folyamat egyik kiemelkedő eseménye volt a helyi és regionális önkormányzatokért felelős európai miniszterek 2007-es valenciai konferenciája, ahol elfogadták az Európa Tanács Innovációs és a Helyi Szintű Felelősségteljes Kormányzásról szóló Stratégiáját. Ebben a folyamatban fontos és a gyakorlati munkát segítő kiadványt jelentetett meg az ET Szakértői Központja,¹⁹ amelyet a Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány (továbbiakban: DHKFA) lefordított magyar nyelvre, és az alapítvány honlapján közzétette.²⁰

A hazai közigazgatási jó gyakorlatok gyűjtését az egyes európai uniós kezdeményezések, akciók, illetve pályázatok ösztönözték. Az EU-s pályázatok következtében is többféle jó gyakorlat gyűjtése történt. A tapasztalatok szerint a nemzetközi versenyeken való részvétel lehetősége kifejezetten ösztönzőleg hat az önkormányzatokra.

A továbbiakban megpróbálom leszűkíteni a vizsgálódás körét az önkormányzatokra, vagyis azokra a jó gyakorlatokra, amelyekben az önkormányzatok és elsődlegesen nem az intézményeik vehetnek részt. E tekintetben is többféle csoportosítás lehetséges.

Csoportosítani lehet egyrészt a jó gyakorlatokat gyűjtők, a programot gondozók jogállása (állami, civil, gazdasági szereplő, tudományos kutatás) szerint, másrészt hogy milyen formában történik a gyűjtés: konferencián, rendezvényen való előadás, pályázat útján, adatgyűjtés alapján.

Ugyanakkor megállapítható, hogy a legjobb gyakorlatok minősítése és gyűjtési rendszere az egyes szervezők elhatározásán múlik, és többnyire nem épül be az eljárásukba a benchmarking-szemlélet és -igény. Általános probléma, hogy több sikeresen indult kezdeményezés is elhalt időközben, amelynek legfőbb oka, hogy a szervezők nem találtak megfelelő támogatókat a programjuk fenntartásához, vagy véget ért a többnyire európai uniós pályázat, és elfogyott a pénz.

A következőkben felvillantott kormányzati, civil szervezeti, illetve gazdasági szereplők által gondozott jó gyakorlat gyűjtések csupán az egyes eltérő megközelítések és eredményességek szempontjából kiemelendők.

4.1.1. Állami szervezetek általi gyűjtések

Állami szervezetek által szervezett vagy részvételével megvalósuló önkormányzati jó gyakorlat gyűjtések helyzetének rövid bemutatása:

1. Az Állami Számvevőszék elnöke 2010. november 15-én írt alá szándéknyilatkozatot hat országos önkormányzati szövetség vezetőjével, majd az ÁSZ útjára indította a legjobb gyakorlatok programját, amelynek keretében tematikus konferenciákon mutatják be jó megoldásaikat az egyes önkormányzatok, illetőleg az adott témában a vizsgálatok eredményére alapozva kerül sor a számvevők, illetve szakértők előadására. A program keretében 2010. december 1. és 2018. május 24. között eddig 20 konferenciát szerveztek. A program meghirdetésének szükségességét az ÁSZ a következőkkel indokolta: „Az Állami Számvevőszék ellenőrzései során nemcsak hibákat tár fel, hanem találkozik előremutató gazdálkodási megoldásokkal, jó gyakorlatokkal. Az ÁSZ ennek értékét

¹⁹ Lásd: Legjobb gyakorlatok a helyi önkormányzatokban. A kiadvány az Európa Tanács Szakértői Központja a Helyi Önkormányzati Reformokért és az Európa Tanács szakértőinek – John Jackson, Cezary Trutkowski és Irfhan Mururajani – együttműködésével készült, 2015. április, Európa Tanács, Strasbourg.

²⁰ Lásd: http://www.dhkfa.hu/News/2018/hu-BEST_PRACTICE.pdf (Letöltés: 2018. augusztus 3.)

felismerve úgy döntött, hogy népszerűsíti ezeket a jó gyakorlatokat, és *A jó példa legyen ragadós! Legjobb gyakorlatok a közpénzek felhasználásánál* címmel szemináriumsorozatot indít. A jó példák terjesztése különösen indokolt az önkormányzatok körében, hiszen egy-egy önkormányzatnál bevált megoldásokat több száz vagy akár több ezer önkormányzat is adaptálni tudja saját tevékenységébe. Mindemellett a központi költségvetési szervek számára is lehetőséget biztosítunk a jó gyakorlatok megosztására.²¹

Az önkormányzati jó gyakorlatokat az ÁSZ által kiválasztott önkormányzatok vezetői konferenciákon elhangzó előadások keretében mutatják be. Az előadások levetített diasorai többnyire elérhetők az Állami Számvevőszék honlapján.

2. Az alapvető jogok biztos, helyettesei (a Magyarországon élő nemzetiségek jogainak védelmét, valamint a jövő nemzedékek érdekeinek védelmét ellátó biztoshelyettesek) és az ombudsmani hivatal annak ellenére, hogy az alapvető jogok biztosáról szóló 2011. évi CXI. törvény nem szól a jó gyakorlatok és példák szerepéről a tevékenységükben, mégis benne van abban a jó gyakorlatok feltárásának szándéka. A hazai jó gyakorlatok felmutatásán túl a nemzetközi jó példák meghonosításának igénye is megfogalmazódik. Ezt támasztja alá többek között a legutóbbi, 2017-es beszámoló az alapvető jogok biztosának és helyetteseinek tevékenységéről,²² amelyben egyrészt olvasható: „A nemzetiségi biztoshelyettes állásfoglalásának célja általában, hogy felhívja a jogalkotó és a nyilvánosság figyelmét a hazai nemzetiségi közösségek tagjai egyéni és kollektív jogainak megőrzésével kapcsolatos teendők fontosságára, a nemzetiségi alapjogok vagy az egyenlő bánásmód elvének sérelmével fenyegető helyzetre és aggályos gyakorlatra, illetve felmutasson olyan jó gyakorlatokat, amelyek a nemzetiségi jogok minél sikeresebb érvényesítését szolgálják.”²³ Bár a nemzetiségi ombudsman meglehetősen aktív a nemzetiségi önkormányzatok jó gyakorlatainak gyűjtésében, a jövő nemzedékek ombudsmanja is igyekszik a tevékenysége részévé tenni az egyes érintett hivatalok közötti információcserét, a jó gyakorlatok megosztását, a jövő nemzedékek intézményesült érdekvédelmének további terjesztését, a közösen képviselt értékek nemzetközi szintű támogatását. Az ombudsmanok jó gyakorlatok iránti elkötelezettségét jól tükrözi a 2012. évi beszámoló, mely szerint „»A Munka Méltósága« projektben az emberi méltóság a közfoglalkoztatás rendszerében című vizsgálatban is részt vettek – a jó gyakorlatot képviselő programok, önkormányzatok öszszegyűjtését segítették és folyamatosan egyeztettek a vizsgálat tartalmáról.”²⁴

A kifogásolható gyakorlatok mellett a jó gyakorlatok bemutatása segítheti az érintett, vizsgált közigazgatási szervezetet abban, hogy a törvénytörő gyakorlat megszüntetésén túl esetleg vegyen át olyan megoldásokat is, amelyek révén a tevékenységének minősége, színvonala javulhat.

²¹ Lásd: <https://www.aszportal.hu/hu/konferenciak> (Letöltve: 2018. augusztus 14.)

²² Lásd: <http://www.ajbh.hu/documents/10180/2811425/AJBH+besz%C3%A1mol%C3%B3+2017/60b3d968-ac8e-d28e-058b-64d0e-b7e6d69?version=1.2> (Letöltve: 2018. augusztus 14.)

²³ Lásd az ombudsman és helyettesei 2017. évi tevékenységéről szóló beszámoló 322. oldalát.

²⁴ Lásd az ombudsman és helyettesei 2012. évi tevékenységéről szóló beszámoló 194. oldalát. <http://www.ajbh.hu/documents/10180/1210221/AJBH+Besz%C3%A1mol%C3%B3+2012/630df714-cae4-45da-b43b-325c8e860f60?version=1.0> (Letöltve: 2018. augusztus 14.)

3. A KIM Társadalmi Felzárkózásért Felelős Államtitkársága szervezésében jött létre a Roma Koordinációs Tanács²⁵ (ROK-T), amely a Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia megvalósításának elősegítésére időközönként mutatott be jó integrációs gyakorlatokat a tanácskozás keretében.²⁶ A jó gyakorlatok bemutatása azonban nem rendszeresen történik. A romagov.kormany.hu honlap az elmúlt hónapokban nem frissült, és nincsen hír a ROK-T tevékenységéről sem.
4. A nagyon népszerű Virágos Magyarországért program a hazai elődöntője egy nemzetközi versenynek. A szervezésben a kormányzat több szereplője, kiemelten a Turizmus Zrt., valamint szakmai civil szervezetek vesznek részt.²⁷ A magyar nyertesek vehetnek részt az európai versenyben. A magyar verseny 1994 óta kapcsolódik az Európai Virágos Városok és Falvak Versenyéhez (Entente Florale Europe²⁸), amely több mint három évtizedes múltra tekint vissza. A program célját és a pályázók körét a következőkben foglalták össze: „Új zöldfelületek, parkok, fasorok létesítése, fenntartása, kulturált, egészséges környezet kialakítása, közterek, utcák, épületek, intézmények virágosítása, növénykiültetések a lakosság bevonásával, részvételével, továbbá a település műemlékeinek, épületeinek, turisztikai és kulturális értékeinek megőrzése, fejlesztése és a gyomnövények irtása. A résztvevők – települések önkormányzata, lakossága, civil szervezetei, intézményei, vállalkozásai – szépítő munkájukkal javítják településük, országunk jó hírét, az ott élők életminőségét, elősegítik a kultúra, a turizmus, az EU-kapcsolatok fejlődését, a közízlés, az igényes lakókörnyezet kialakítását, a közös értékek védelmét, növelését.”
- Az elmúlt több mint két évtizedben a magyar települések tíz arany (Balatonfüred, Siófok, Géderlak, Kaposvár, Lipót, Nagyatád, Eger, Gyula, Balatongyörök, Tihany), huszonhat ezüst, tíz bronz és tíz Európa-díjat nyertek. 2018-ban Magyarországot város kategóriában Veszprém, falu kategóriában Lajoskomárom képviselte sikerrel az európai versenyben. Az írországi Tullamore-ban hirdették ki szeptember 22-én az Európai Virágos Városok és Falvak versenyének 2018. évi eredményeit, amelyen Veszprém arany, Lajoskomárom pedig ezüst díjat nyert.²⁹ A verseny hazai és nemzetközi díja alapvetően településmarketing szempontból jelentős, ugyanakkor alkalmas arra is, hogy az elismerésben részesülő önkormányzatok és közösségeik jó gyakorlatait a téma iránt aktívan érdeklődő önkormányzatok megismerjék, és saját adottságaik és lehetőségeik figyelembevételével adaptálják.
5. Európai egyezmény alapján folytatja a jó gyakorlatok gyűjtését verseny keretében az Agrárminisztérium természetvédelemért felelős helyettes államtitkársága. Az Európa Tanács Tájdíjáért a versenyen a Magyar Tájdíj nyertese indulhat. A Magyar Tájdíj elnyerésére a kiírás szerint pályázatot nyújthatnak be: egyrészt települési és megyei önkormányzatok, valamint önkormányzati társulások, amelyek olyan politikát alakítottak ki, illetve intézkedéseket, beruházásokat valósítottak meg az adott táj tervezésére, kezelésére és/vagy védelmére, amelyek tartósan

²⁵ Lásd: a Roma Koordinációs Tanács (ROK-T) létrehozásáról szóló 1102/2011. (IV. 15.) Korm. határozatot és annak módosításáról szóló 1405/2017. (VI. 28.) Korm. határozatot.

²⁶ Lásd: <http://romagov.kormany.hu/jo-gyakorlatok-bizonyitekon-alapulo-szakpolitikak-jelentosege-a-tarsadalmi-felzarkozas-teruleten> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

²⁷ Lásd: <http://www.viragosmagyarorszag.hu> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

²⁸ Lásd: <http://www.entente-florale.eu/> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

²⁹ Lásd: <https://www.vehir.hu/cikk/41641-minden-veszpremi-sikere-az-europai-viragverseny> (Letöltés: 2018. szeptember 26.)

hatékonyak bizonyultak, és ezáltal Európa-szerte példaként szolgálhatnak más önkormányzatok számára is; másrészt olyan társadalmi szervezetek, amelyek különösen sokat tettek egy adott táj védelméért, kezeléséért és/vagy tervezéséért. A Magyar Tájdíj alapvetően erkölcsi elismerés és marketing szempontból jelentős³⁰.

Az Európa Tanács Tájdíja,³¹ amelyet először 2009-ben adományoztak és két évente hirdetik meg tagállami felmenő rendszerben, olyan megtisztelő kitüntetés, amely önkormányzatok, önkormányzati társulások, valamint társadalmi szervezetek kiemelkedő hozzájárulását ismeri el a táj fenntartható védelme, kezelése és/vagy tervezése területén. A díjat nem táj kapja, hanem egy vagy több olyan szervezet, amely a táj természeti és kulturális értékeit a maguk egységében megőrzi, fenntarthatóan hasznosítja és mindezek érdekében példaértékű tevékenységet végez.

6. Korábban a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat (MNVH) európai uniós támogatással, a Vidékfejlesztési Minisztérium részvételével szervezte a legjobb gyakorlatok gyűjtését, a vidékfejlesztéssel összefüggő pályázatok eredményéből. A programhoz nem kapcsolódik verseny és díj. Az MNVH most az Agrárminisztériummal együttműködésben végzi feladatát, és az operatív szerve, az Állandó Titkárság a Széchenyi Programiroda Tanácsadó és Szolgáltató Nonprofit Kft. szervezeti egységeként működik. Az MNVH része az Európai Vidékfejlesztési Hálózatnak, amelyet az Európai Bizottság Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Főigazgatósága hozott létre 2008-ban a vidékfejlesztési tervek hatékonyabb végrehajtása céljából.³²

Az MNVH és a minisztérium tervezi, hogy közösen elkészítik és közreadják a vidékfejlesztési legjobb gyakorlatokat bemutató kiadványt. Jelenleg a hálózat honlapja a jó gyakorlatokat a feltöltés időpontja alapján jeleníti meg, így nincsen mód csoportosításra és tematikus keresésre.³³

7. A Tempus Közalapítványt 1996-ban hozták létre és jelenleg az Emberi Erőforrások Minisztériuma felügyelete alatt működő, közhasznú szervezet, amely az általa kezelt programokon keresztül a legnagyobb mértékű mobilitást valósítja meg Magyarországon. Tevékenységének fontos része a jó gyakorlatok feltárása, közzététele és elismerése. A Tempus Közalapítvány a sikeres európai uniós pályázatok alapján gyűjti a jó gyakorlatokat és a legjobbakat nívódíjjal is elismeri. A közalapítvány 2017. évi tevékenységéről szóló jelentése a következőket tartalmazza: „A jó példák terjesztése érdekében, 2018-ban a díjazottak mellett az összes beérkezett jó gyakorlatot nyílt, online, kereshető adatbázisban tesszük elérhetővé. Emellett tematikus felsőoktatási szakmai műhelyeket szervezünk az egy téma köré szerveződő jó gyakorlatok bemutatására, illetve a hálózatosodás, tudás- és tapasztalatcsere, valamint az együttműködések elősegítésére.”³⁴ A tervek megvalósulása esetén a már jelenleg is működő tudástár jelentős továbbfejlesztésére kerül sor.³⁵
8. Ugyancsak minisztériumi háttérintézményként működött a VÁTI Nonprofit Kft., amely tudományos megalapozottsággal gyűjtött össze ötletadó megoldásokat és jó gyakorlatokat a helyi gazdaságfejlesztés tekintetében, amelye-

³⁰ Lásd: <http://www.termeszetvedelem.hu/tajegyvezmeny> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

³¹ Lásd: <https://www.coe.int/en/web/landscape/landscape-award> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

³² Lásd: <https://enrd.ec.europa.eu/> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

³³ Lásd: <http://videkihalozat.eu/> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

³⁴ Lásd: https://tka.hu/docs/palyazatok/eves_jelentes_2017.pdf (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

³⁵ Lásd: <https://tka.hu/tudastar> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

ket a *Területfejlesztési füzetek* módszertani kiadványban tett közzé. A VÁTI-t felszámolták, és a Nemzetgazdasági Minisztérium megbízásából a Lechner Nonprofit Kft. üzemelteti a TérPort honlapot, amelyen a korábban keletkezett dokumentumok elérhetők.³⁶ Viszont a Lechner Tudásközpont honlapján keresztül nem elérhető a Térport,³⁷ így ezek a szakmai anyagok kikerültek a fókuszról. Ehhez a programhoz nem kapcsolódott se verseny, se díj.

9. Az időügyért, illetve az önkormányzatokért felelős minisztériumok jogszabályban – az 58/2004. (VI. 12.) ESZCSM-BM együttes rendeletben – hozták létre az Idősbarát Önkormányzat Díjat, amelyet pályázati úton nyerhetnek el az önkormányzatok, alapvetően jó gyakorlatuk bemutatásával. A díj nagy népszerűségnek örvend az önkormányzatok körében, mivel az ünnepélyes díjátadásra tradicionálisan az Országgyűlés épületében kerül sor. Évente a hat nyertes a díjról szóló emléktáblán túl egymillió forint pénzjutalomban is részesül, a díjjal járó összeget az önkormányzat a helyi időügy érdekében használhatja fel. A pályázati felhívást a jogszabály értelmében a meghirdető minisztériumok honlapján teszik közzé.³⁸
10. Ugyancsak a Belügyminisztérium, többnyire az Agrárminisztériummal hirdeti meg a Magyarországi Falumegújítási Díjat, amelynek győztese vehet részt az Európai Falumegújítási Díj pályázaton. A díjat és a hozzá kapcsolódó programot sajátos nemzetközi, kormányzati és önkormányzati vonatkozásai miatt külön és részletesen elemezzük, ami az 1. számú háttér tanulmányban olvasható.
11. Európai uniós pályázat keretében, több uniós tagállammal (Franciaország, Németország, Szlovákia és Spanyolország) együttműködve hirdette meg pályázatát a Balaton Fejlesztési Tanács³⁹ a Biodiverzitás Fővárosa Cím elnyerésére. A pályázóknak részletes szakmai kérdőívet kellett kitölteniük, amely alapján a szakmai zsűri döntött, hogy a biológiai sokféleség szempontjából melyik önkormányzatot illeti meg a cím viselése és vehet részt az európai versenyben.⁴⁰ A versenyt minden egyes országban egy kormányzati hivataloktól független szervezet koordinálta és szervezte meg, amely az érdeklődő önkormányzatok tevékenységét képzési programokkal is segítette. A megmérettetésre évente került sor, először 2010-ben, majd 2011-ben. A „Biodiverzitás Fővárosa” versenybe a kisközségtől a nagyvárosokig minden típusú település bekapcsolódhatott. A verseny célja az volt, hogy megtalálják azokat a városokat és falvakat, amelyek a legjobb teljesítményt nyújtják a biológiai sokféleség megőrzése érdekében.

2010-ben a Biodiverzitás Fővárosa címre 43 település pályázott, különdíjban részesült Dévaványa, a 2010. év Biodiverzitás Fővárosa Tata volt. 2011-ben a Biodiverzitás Fővárosa címre 175 település mutatott érdeklődést, és 50 kérdőívet értékelték, különdíjban részesült Budaörs, a 2011. év Biodiverzitás Fővárosa Szentés lett.

Sajnos a jelentős önkormányzati érdeklődés és aktivitás ellenére nem sikerült a programot folytatni pályázati forrás hiánya miatt, miközben a részt vevő és leginkább a nyertes versenyző települések büszkék az elért sikereikre, és ami fontosabb, tovább folytatják jó gyakorlataikat.

³⁶ Lásd: <http://www.terport.hu/teruletfejlesztes/utmutatok-kezikonyvek/teruletfejlesztesi-fuzetek-2-szam-helyi-gazdasagfejlesztes-h> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

³⁷ Lásd: <http://lechnerkozpont.hu/kereses/T%C3%89RPORT> (Letöltés: 2018. augusztus 21.)

³⁸ Lásd: <http://www.kormany.hu/hu/dok?page=6&source=2&type=206&year=2018#!DocumentBrowse> (Letöltés: 2018. augusztus 21.) A BM honlapján a pályázati felhívás 2018-ban nem jelent meg.

³⁹ Lásd: <http://www.balatonregion.hu/biodiverzitas-fovarosa> (Letöltés: 2018. szeptember 4.)

⁴⁰ Lásd: https://www.capital-biodiversity.eu/uploads/media/CoB_hungarian_01.pdf (Letöltés: 2018. szeptember 4.)

4.1.2. Társadalmi szervezetek gyűjtései

1. Polgármesterek Szövetsége (Covenant of Mayors) helyi és regionális önkormányzatokból álló európai mozgalom, amely önkéntes elkötelezettséget vállal az energiahatékonyság növelése és a megújuló energiaforrások saját területükön történő használata iránt. Az elkötelezettséggel a Covenant aláírói ezt a célt kívánják megvalósítani. A szövetség gyűjti a jó gyakorlatokat európai összehasonlításban, sajnos a 32 országból közzétett jó gyakorlatok között magyarral nem találkozhatunk.⁴¹ A programhoz nem kapcsolódik verseny és díj.
2. Hasonló céllal jött létre a Klímabarát Települések Szövetsége. A szövetség tagjai elfogadták a klímabarát felhívást, és saját jó gyakorlataikat is közzéteszik, támogatják egymást a közös tervezésben.⁴² Jelenleg 46 települési önkormányzat tagja a szövetségnek, és 29 jó gyakorlatot mutat be a honlap. A programhoz nem kapcsolódik verseny és díj.
3. Az Energia Klub már negyedszázada foglalkozik az új környezetvédelmi szemlélet meghonosításán. A klub csatlakozott az európai Napkorona Bajnoksághoz, meghonosította Magyarországon, és keretében átadták a Napkorona díjat, amely a napenergia felhasználását mérte és ösztönözte. A sikeres program vélhetően támogatói forrás hiánya miatt megszűnt, az utolsó hír a Napkorona Bajnokságról 2016-os, amikor meghosszabbították a pályázati határidőt.⁴³ (E mögött a program mögött értelemszerűen felfedezhetők voltak a napenergia hasznosításában érdekelt cégek is.) Emellett ugyancsak jelentős önkormányzati érdeklődést váltott ki az Energia Klub Norvég Alap támogatásával megvalósított Klímaválasz projektje, amelyben 140 önkormányzati vezető vett részt.⁴⁴ Ezen túlmenően gyűjtik a jó gyakorlatokat is.
4. A hulladékgazdálkodásban érintett gazdasági szervezetek és az akkori környezetvédelemért felelős minisztérium (KvVM), valamint két országos önkormányzati szövetség (Megyei Jogú Városok Szövetsége – továbbiakban: MJVSZ – és a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége – továbbiakban: TÖOSZ) hívták életre az Arany Hangya hulladékgazdálkodási Díjat 2009-ben. A verseny célja a hulladékgazdálkodás területén kiemelkedő tevékenységet folytató települési önkormányzatok, önkormányzati társulások és diákok kitüntetése, jutalmazása volt. Néhány sikeres évet követően a program kormányzati támogatás hiányában megszűnt.
5. Az 1995-ben, több helyi zöld szervezet által létrehozott Humusz Szövetség célja ugyancsak a környezettudatos magatartást elősegítse, melynek keretében gyűjti és publikálja a jó gyakorlatokat.⁴⁵ A programhoz nem kapcsolódik verseny és díj.
6. A Nagycsaládosok Országos Egyesülete (NOE) 2006. július 11-én, a Népesedés Világnapján a pozitív példák megerősítése céljával adta ki első ízben a Családbarát Önkormányzat díjat. A díjra pályázni lehet, meglehetősen összetett bírálati szempontok figyelembevételével.⁴⁶ Legutóbb 2015-ben adták át a díjakat, és a pályázatot 2018-ban ismételten meghirdették. Korábban díjazott ismételten versenyezhet, így több évben is lehe-

⁴¹ Lásd: <https://www.polgarmesterekszovetsege.eu/plans-and-actions-hu/good-practices-hu.html> (Letöltve: 2018. szeptember 14.)

⁴² Lásd: <http://klimabaratsreter.eu/jogyakorlatok> (Letöltve: 2018. szeptember 14.)

⁴³ Lásd: <http://energiaklub.hu/kereses?search=napkorona+bajnoks%C3%A1g> (Letöltve: 2018. szeptember 14.)

⁴⁴ Lásd: <http://energiaklub.hu/kereses?search=kl%C3%ADmav%C3%A1lasz> (Letöltve: 2018. szeptember 14.)

⁴⁵ Lásd: <http://humusz.hu/nullahulladek/onkormanyzat> (Letöltve: 2018. szeptember 15.)

⁴⁶ Lásd: <https://noe.hu/hirek/csaladbarat-onkormanyzat-dij-2018-friss-informaciok/> (Letöltve: 2018. szeptember 15.)

tősége van egy településnek, hogy elnyerj a díjat. Erre jó példa: Dévaványa (2012 és 2015), Mosonmagyaróvár (2012 és 2015), Szolnok (2007 és 2015), Tata (2013 és 2015) és Veszprém (2009 és 2015). Egy évben több díjat is átadnak, így legutóbb, 2015-ben nyolc települési önkormányzat részesült elismerésben.

7. A nagy múltú Magyar Vöröskereszt is 2007 óta hívja versenyre az önkormányzatokat, lehetővé téve a Humanitárius Település cím elnyerését, amellyel a Magyar Vöröskereszt eszmeiségét, alapelveit tiszteletben tartó, céljai megvalósításában aktívan részt vevő közösségeket ismerik el. A pályázati kiírás rögzíti, hogy a cím elnyerésével pénzjutalom nem jár, és a címnek való megfelelés ellenőrizhető, valamint nem megfelelés esetén a cím visszavonható.⁴⁷ A versenyen nyertes önkormányzatok létrehozták a Humanitárius Települések találkozóját, amely fórumot ad a tapasztalatok cseréjére is. Ezekben a találkozókon kerül adják át a vándordíjat. Eddig 38 települést díjaztak.
8. Az Autónia Alapítvány⁴⁸ 1990-ben alakult magánalapítvány, amely különböző programokkal valósítja meg céljait. Tevékenységük központjában a civil társadalom megerősítése, a kirekesztett csoportok támogatása, elsősorban a roma integráció áll. Helyi képzésekkel, projekt- és közösségfejlesztéssel, integrált szakmaközi munkával, közösségi kezdeményezések támogatásával, jó gyakorlatok bemutatásával (tanulmányutakkal), kutatással, szakpolitikai ajánlásokkal, adományokkal járulnak hozzá a hátrányos helyzetű térségek és csoportok felzárkózásához, partneri együttműködésekre töreksenek az önkormányzatokkal. Széles körű tevékenységüket különféle pályázati támogatásokból valósítják meg.
Aktívan részt vettek a Polgármesterek EU forrásokkal a romák integrációjáért programban és egy nemzetközi hálózati együttműködésben. A program olyan magyarországi településeket, polgármestereket fog egybe, amelyek és akik a romák befogadása terén jó gyakorlatokkal rendelkeznek, illetve helyi tevékenységeiket szeretnék tovább fejleszteni. Az alapítvány az önkormányzati jellegű programjait többnyire a TÖOSZ együttműködésében valósítja meg.
9. Az Európa Tanács módszertanát honosítva 2008-ban vezette be a TÖOSZ a Példát átadó gyakorlatok pályázatát a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok (továbbiakban: LÖGY) programja keretében. A legjobb gyakorlatok pályázat keretében történő gyűjtése bevált a magyar önkormányzatok között is. Ugyanakkor szükséges volt tudatosítani, hogy a pályázat nem a legjobb önkormányzatról, hanem egy bevált, másutt is alkalmazható módszerről szól. A LÖGY programjáról, amely jelenleg is működik, részletes elemzést olvashatnak a 2. számú háttér tanulmányban.

4.1.3. Gazdasági szereplők szervezésében megvalósuló gyűjtések

A gazdasági szervezetek alapvetően üzleti célból hirdetnek az önkormányzatok számára pályázatokat, illetve végeznek összehasonlító kutatásokat, melynek eredményeként valamilyen legjobb díjat hirdetnek vagy adományoznak. Az önkormányzatiság erősödése, az önkormányzás önállóságának növekedése esetén megfigyelhető, hogy a gazdaság szereplőinek az érdeklődése az önkormányzatok iránt fokozottabb. Amennyiben gyengül az önkormányzati szféra szerepe a közszolgáltatások megvalósításában, abban az esetben a gazdasági szereplők érdeklődése is

⁴⁷ Lásd: <http://voroskereszt.hu/palyazatok/humanitarius-telepules-cim/> (Letöltve: 2018. szeptember 15.)

⁴⁸ Lásd: <http://autonomia.hu/hu/> (Letöltve: 2018. október 5.)

gyengül. Jelenleg ebben a szakaszban vagyunk, ezért kevésbé aktívak a cégek az önkormányzati jó gyakorlatok feltárásában és közzétételében, bár jelenleg is vannak újabb biztató kísérletek a gazdasági szereplők részéről. Az is egyértelmű, hogy a gazdasági szereplők elsődlegesen a városokat, közülük is kiemelten a megyei jogú városokat és a fővárosi kerületi önkormányzatokat tekintik üzleti partnernek, ezért a nagyvárosi kör számára teremtenek olyan helyzetet, hogy az ezekben fellelhető jó példákat segítsék nagyobb nyilvánossághoz jutni. A változó önkormányzati helyzet és a változó gazdasági érdekeltség következtében több, korábban sikeresnek tekintett kezdeményezés „érdekmulás” következtében meg is szűnt.

Ilyen volt például a Városimázs Toplista,⁴⁹ ahol a 10 000 főnél nagyobb magyarországi települések – Budapest nélküli – imázsrangsorát állapította meg az Observer Budapest Médiafigyelő, valamint az Image Factory kutatói országos sajtómegjelenések alapján 2007 és 2011 között.

Az Otthon Centrum ingatlanközvetítő cég a KSH-adatok felhasználásával, saját „életminőség-indikátor” és kutatás alapján teszi közzé, hogy „Hol jó ma élni?”⁵⁰ A vizsgálatban a 20 ezer főnél népesebb városok szerepelnek, és az egészségügyi ellátást, az oktatási és a munkahelyi lehetőségeket elemzik.

Ugyancsak alapvetően marketing jelentősége van a Szféra Kft. által 1995 óta évente szervezett Városi Polgármesterek Randevúja keretében átadásra kerülő az Év Polgármestere, az Év Alpolgármestere és az Év Jegyzője díjaknak, amelyeket „azok a városvezetők kapják, akik a polgárok szavazatai alapján leginkább kiérdemelték a lakosság megbecsülését”.⁵¹ A szervezők töreksenek arra, hogy a díjazottak politikai hovatartozásánál legyen kiegyensúlyozottság az egymást követő években, illetve a polgármesterek, alpolgármesterek között. Az eddigi 22 „Év Polgármestere” díjból 12 esetben megyei jogú városi, 9 évben városi, míg egy alkalommal fővárosi kerületi polgármestert ismertek el.

Viszonylag új és még létező kezdeményezés a Holnap városáért Díj. Ebben az esetben is egy gazdasági társaság versenyztet és hirdet eredményt különféle kategóriákban a jó gyakorlatot megvalósító városi jogállású önkormányzatok, illetve önkormányzati érdekkörű gazdasági szervezetek számára. A verseny sajátossága, hogy a pályázóknak nevezési díjat kell fizetniük. A Holnap városáért Díjról részletes elemzés található a 3. számú háttér tanulmányban.

A másik megoldás, hogy a gazdaság szereplői a civil szervezet mögé állva támogatják az üzleti érdeküknek megfelelő témában az önkormányzatok versenyét.

A 2009-ben alapított Innomax Díj alapvető célja, hogy a gazdaság szereplői, illetve a civil szféra számára nyújtson versenyzési és bemutatkozási lehetőséget. A díj népszerűsége és ismertsége évről évre nő. Örvendetes, hogy a díjat gondozó Invitech, amely a CSR tevékenysége részeként segíti az innovációt, és a LÖGY programját megvalósító TÖOSZ, amely az önkormányzatok innovációját kívánja erősíteni, között kialakult kapcsolatnak köszönhetően az Innomax Díj⁵² önkormányzatoknak szánt díját a LÖGY pályázati rendszerébe illesztve üzemeltetik a jövőben. Az önkormányzatoknak kiírandó pályázatban a LÖGY szellemisége jegyében szintén fejleszthetnek majd a nyertes önkor-

⁴⁹ Lásd: <https://varosimazs.blog.hu/> Lásd: <http://voroskereszt.hu/palyazatok/humanitarius-telepules-cim/> (Letöltve: 2018. szeptember 15.)

⁵⁰ Lásd: <https://www.oc.hu/ingatlanpiac/hirek/piaci-hirek/hol-jo-ma-elni-az-also-es-otodik-keruletben> (Letöltve: 2018. szeptember 15.)

⁵¹ Lásd: http://www.szferaeuropa.hu/rendezvenyek/varosi_polgarmesterek_randevuja_pecs (Letöltve: 2018. szeptember 20.)

⁵² Lásd: <https://www.invitech.hu/innomax/hu/az-innomax-dijrol> (Letöltve: 2018. október 20.)

mányzatok, ám csak ha már sikeres és innovatív tevékenységük van bármely okos megoldások, modern technológia használatának terén. Az önkormányzatok által elnyerhető LÖGY – Innomax Díj is pénzjutalommal jár majd. Ez az új együttműködés is jelzi, hogy a gazdaság szereplői és az önkormányzatok közötti kapcsolatban lehet találni olyan érintkezési pontokat, amelyek valamennyi érintett számára előnyökkel jár, miközben az egész a közjót szolgálja.

Harmadrészt a tanácsadó cégek alkalmazott módszere, hogy felhívják a figyelmet jó gyakorlatokra, és szakmai támogatásukat ajánlják fel az alkalmazás során.

Az önkormányzati rendszer több mint két évtizedes tapasztalata, gyakorlata, sikere és kudarca alapján joggal várható el, hogy az önkormányzati szférában is tudatosan jelenjen meg a benchmarkok alkalmazása, valamint szervezettebb és szélesebb körű legyen a jó példák, a jó gyakorlatok gyűjtése.

Az önkormányzatok új, feladatalapú finanszírozási rendszere különösen indokolttá teszi, hogy az egyes közszolgáltatások tekintetében megalapozott összemérésekre, folyamatos monitoringra és a mérési eredmények nyilvános közzétételére kerüljön sor. Természetesen ez a fajta mérési és értékelési folyamat csak a kormányzati, az önkormányzati szereplők, valamint a tudomány szakembereinek együttes munkája révén lehetséges, amelyben koordináló és katalizátor szerepet tölthetnek be az önkormányzati szövetségek. Az összemérés eredményét egyaránt tudja használni a kormányzat, az egyes önkormányzat, az önkormányzatok szövetsége és a tudomány.

A valóságos folyamatok feltárása, mérése és értékelése nélkül a központi ágazati szabályozások és főleg a finanszírozási rendszer továbbra is esetleges marad. A rendelkezésre álló közpénz (állami támogatás és önkormányzati saját bevétel) esetleges csökkenése végképp elkerülhetetlenné teszi, hogy mind a központi hatalom, mind a helyi önkormányzatok nézzenek szembe a valósággal, mérjék fel a tartósan rendelkezésre álló erőforrásokat, és azok figyelembevételével határozzák meg az ellátandó közszolgáltatások mennyiségét és mértékét. Ebben a folyamatban már a kezdetektől érdemes megkezdeni a benchmark alkalmazását, amelyhez megfelelően kiegészített szakmai támasztékot nyújt az Európa Tanács Innovációs és a Helyi Szintű Felelősségteljes Kormányzásról szóló korábban már jelzett Stratégiája.

4.2. Jó nemzetközi példák

A Stratégia alkalmazását segíti elő az Európai Innovációs és Felelősségteljes Kormányzás Védjegye, amely egy általános minőségi megjelölés, amelyet a részt vevő államok azon települései nyerhetnek el, amelyek a Jó Kormányzás 12 Alapelvét megvalósították.

A Jó Demokratikus Helyi Kormányzás Alapelvei:

- *A választások tisztaságának megóvása, a képviselő és a részvétel szabadsága*, annak biztosítására, hogy az állampolgároknak tényleges lehetőségük legyen a közügyekbe történő beleszólásra.
- *Felelősség* annak megerősítésére, hogy a helyi önkormányzat megfeleljen a jogos elvárásoknak és az állampolgári igényeknek.
- *Eredményesség és hatékonyság*, hogy az erőforrások legjobb kihasználása mellett a célkitűzések megvalósítása is biztosítva legyen.
- *Nyitottság és átláthatóság*, amely megteremti a közérdekű információkhoz való hozzáférést, és elősegíti a közügyek intézésének könnyebb megértését.

- *Jogállamiság elve*, a pártatlanság, a részrehajlás nélküliség és a kiszámíthatóság elérésére.
- *Etikus igazgatás* annak megvalósítása érdekében, hogy a közérdek a magánérdekek előtt álljon.
- *Hatáskör és kapacitás*, hogy mindenkor biztosítva legyen, hogy a helyi képviselők és tisztviselők képesek legyenek feladataik teljesítésére.
- *Innováció és a változásokra való nyitottság* annak biztosítására, hogy az új megoldásokból és a jó gyakorlatból haszon származik.
- *Fenntarthatóság és hosszú távú elhivatottság*, a jövő generáció érdekeinek figyelembevétele érdekében.
- *Szilárd pénzügyi igazgatás* azért, hogy a közpénzek megfontolt és eredményes felhasználása biztosítva legyen.
- *Emberi jogok, kulturális sokszínűség, szociális kohézió* annak garantálására, hogy a minden állampolgár védelemben és tiszteletben részesül, és senkit sem lehet diszkriminálni vagy kirekeszteni.
- *Elszámoltathatóság*, amely értelmében a helyi képviselők és tisztviselők működésükért felelősséggel tartoznak, és azért felelősségre vonhatók.

A Védjegy tulajdonképpen azt tanúsítja, hogy az azt elnyerő helyi önkormányzat az önkormányzás egy minőségileg magasabb szintjét érte el.

A Védjegy bevezetése az Európa Tanács és a nemzeti partnerek (kormányok, önkormányzati érdekszövetségek) közötti együttműködésen alapul, ugyanis a Védjegyet alkalmazni kívánó nemzeti partnereknek megállapodást kell aláírnia az Európa Tanáccsal. A megállapodás a Védjegy odaítélésével kapcsolatos szabályokat tartalmazza, és akár az akcióprogram (megjegyzés: az Innovációs Stratégiához csatlakozó országok akciótervet készítenek) részét is képezheti.

A Védjegy elnyerésére pályázó helyi önkormányzatok értékelését, illetve a Védjegy viselésére méltó helyi önkormányzatok kiválasztását nemzeti bizottságok végzik, amelyek független szakértőkből állnak. A bizottságok e munkájuk során az ún. jó kormányzás táblázat/mátrix értékelési rendszerét veszik alapul.

Az Európai Kiválósági Díj az Európa Tanács által alapított díj, amelyet a Tanács a Védjegy elnyerésének nemzeti eredményeit figyelembe véve a legjobb európai gyakorlatot folytató helyi önkormányzatoknak ítéli oda. Magyarország – a kormányzati elkötelezettség hiánya miatt – még nem kötött megállapodást e tekintetben az Európa Tanáccsal.

Az Európa Tanács demokrácia- és társadalomirányítási rendszerfejlesztő tevékenysége miatt különösen érdemes figyelemmel kísérnünk, hogy az általuk kidolgozott módszereket miképpen sikerült terjeszteni, illetve alkalmazni más országokban.

Az ET Szakértői Központja, amit 2006-ban alapítottak az Európa Tanácson belül, 2007 óta terjeszti és támogatja a LÖGY programját,⁵³ amit az angol modell alapján dolgoztak ki. Olyan nemzetközi keretrendszert alkottak, ami elég tág ahhoz, hogy az egyes országok önkormányzati rendszereinek különbözősége ne jelenthessen gondot a nemzeti adaptációkor. 2014-ben megújították a program működtetésére vonatkozó kézikönyvet, és végrehajtották a programot, vagy nekikezdték annak végrehajtásának Örményországban, Bosznia-Hercegovinában, Magyaror-

⁵³ A fejezet alapját a Szakértői Központ és nemzetközi partnereinek hivatalos honlapjain fellelhető információk képezték: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise> (Letöltve: 2018. szeptember 29.)

szágon, Koszovóban, Moldovában, Montenegróban, Oroszországban, Szerbiában, Macedóniában. Az ET Szakértői Központ legutóbbi, 2017-es jelentése szerint jelenleg Magyarországon, Moldovában, Romániában és Bulgáriában zajlik a program.

Bulgária

Bulgáriában az adaptációt A Helyi Önkormányzati Reformért Alapítvány (Foundation for Local Government Reform, a továbbiakban: FLGR) végezte el közösen a Regionális Fejlesztések Minisztériumával és a Bolgár Országos Önkormányzati Szövetséggel összefogva. A programot 2016-ban adaptálták annak ellenére, hogy 1998 óta gyűjti az innovatív gyakorlatokat az alapítvány. Azokat minden évben egy füzetben összegyűjtve teszik közzé.

Az FLGR programját az önkormányzatok támogatására a tapasztalatok megosztására húsz éve hajtja végre Bulgária helyi szintű fejlesztése érdekében. Minden innovációs tevékenységet gyűjtöttek, tekintet nélkül arra, hogy az az önkormányzatok, civil szervezetek, művelődési házak, iskolák és más helyi társadalmi-gazdasági partnerek kezdeményezték vagy vezették azokat. A projekt fenntartható modellt hozott létre a helyi és regionális szintű innovatív gyakorlatok gyűjtésére és terjesztésére. 2001 végétől az FLGR versenyt és díjat is szervezett a programban, az önkormányzatok és szervezeteik innovációs díját a különböző tematikus területeken. 2002 és 2009 között évente nemzeti díjat adományoztak Innovatív Önkormányzat címmel.

Jelenleg több mint 1650 bevált gyakorlat szerepel az adatbázisban, amely továbbra is gazdagodik. Az FLGR e-hírlevelében minden héten egy gyakorlat szerepel, amelyet *A hét innovációja* cím alatt mutatnak be.

Három témában írták ki az Európa Tanács módszerét követve a pályázatot:

- önkormányzati közösségfejlesztési tevékenységek,
- új menedzsment technológiák és megoldások, valamint
- társadalmi innovációk és partnerség.

Az Európa Tanács által javasolt kiválasztási kritériumok közül (STARS – Successful [sikeres], Transparent [átlátható], Adequate [adekvát], Replicable [megismételhető], Sustainable [fenntartható]) a megismételhetőség helyett az innovációt vezették be Bulgáriában:

1. releváns és hatásos (Relevance and Impact)
2. nyitott és átlátható (Openness and Transparency)
3. innováció (Innovation)
4. fenntartható (Sustainability).

A díj egy utazás a nyertes önkormányzatok képviselői számára Strasbourgba az Európa Tanács szakmai rendezvényeire.

Görögország

Görögországban 2016-ban vezették be a programot az Európai Bizottság, az Európa Tanács és a görög kormányzat helyi önkormányzatok intézményfejlesztését célzó technikai segítségnyújtási kormányzati programjának keretében. A görög Belügyi és Közigazgatás-fejlesztési Minisztérium széles körű projektjében a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok programja a közszolgáltatások színvonalát hivatott emelni, az állampolgárok részvételét növelni, valamint a helyi gazdaságfejleszt-

tés terén megosztani a tapasztalatokat. A díjat, ami azt jelzi, hogy minőségi/innovatív közszolgáltatásokat nyújt az adott önkormányzat, egy évig használhatják a görög önkormányzatok. A díjat elnyerő önkormányzatoknak lehetősége nyílt arra is, hogy más ország önkormányzatainak színvonalas közszolgáltatási tevékenységeit megtekintsék. Ugyanakkor elvárás feléjük, hogy nyílt napok, tanulmányutak keretében megosszák jó gyakorlataikat más, érdeklődő önkormányzatokkal.

A program Irányító Bizottságában az Európa Tanácson és a görög belügyminisztériumon kívül helyet kapott a görög önkormányzati szövetség is. A program támogatói között találunk még egy görög ügynökséget, ami a helyi önkormányzatok fejlesztését célozza, valamint négy nemzetközi és nemzeti szakértőt is. 2016-ban a téma a helyi gazdaságfejlesztés önkormányzati jó gyakorlatait ölelte fel a mezőgazdaság, a turizmus, a megújuló energia és az új technológiák altémákkal. Azt is meghatározták, hogy 2010-nél nem lehet régebbi a gyakorlat, amivel az önkormányzat pályázik. A görög programban minden altémában három-három legjobbnak ítélt önkormányzat versenyez a díjátadó ünnepségen a program vezetői előtt, és egy nyertes van minden kategóriában, míg valamennyi döntőbe jutott önkormányzat használhatja a jó gyakorlat megtisztelő címet egy évig. A program menedzsmentjét Görögországban az önkormányzatok fejlesztését célzó ügynökség végzi, és nem az önkormányzati szövetség. A program hangsúlyos eleme a disszeminációs időszak, amikor online és offline módon kell segíteni a nyertes önkormányzatoknak a tanulási folyamatot más érdeklődő önkormányzatok képviselői számára.

Ukrajna

Ukrajnában a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok programját 2012–2013-ban az ET Szakértői Központja hajtotta végre először, 2014 óta a Regionális Fejlesztési és Önkormányzati Gazdálkodási Minisztérium a fő szervezője a versenynek, továbbra is élvezve az Európa Tanács támogatását. A Donyecki régióban először 2018 júniusában szervezték meg a regionális szintű, ám egyező módszertannal a programot. 2017-ben hatodik alkalommal hirdették meg országos szinten a programciklust.

Moldova

A Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok programját Moldovában 2005-ben hirdették meg első alkalommal, és azóta is rendszeresen működik. Ez idő alatt 350 moldáv önkormányzat osztotta meg tudását és tapasztalatait, amik hét kötetben jelentek meg. Az Európa Tanács támogatása mellett a kormányzati szervek, az USAID „Helyi önkormányzati reform” című projektje, az önkormányzatok szövetsége támogatta, és a Fejlesztési és Társadalmi Kezdeményezések Intézete (Institute for Development and Social Initiatives [továbbiakban: IDIS] „Viitorul”) hajtotta végre. Megfogalmazásuk szerint a helyi jó gyakorlat sikertörténeteket jelent, partnerséget és innovációt és a Legjobb Gyakorlatok programja e tekintetben a jó kezdeményezések fenntarthatóságához járul hozzá azzal, hogy megosztja a tudást és tapasztalatokat, és készségeket fejleszt.

A moldáviai rendszer érdekessége, hogy minden évben a következő változatlan témákat írják ki:

1. INTEGRITÁS, JÓ KORMÁNYZÁS, ÁTLÁTHATÓSÁG A DÖNTÉSHOZATALI FOLYAMATOKBAN: Információkhoz való hozzáférés; Az információk kezelése az állampolgárok felé; A helyi döntések átláthatóságának biztosítása és az állampolgárok bevonása a döntéshozatali folyamatokba; Átláthatóság és partnerség a helyi önkormányzatok és a civil szféra szereplői között
2. HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS ÉS TELEPÜLÉSKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELLEK: Helyi vállalkozások támogatása, fejlesztése; Helyi vállalkozási tevékenységgel kapcsolatban a nemek közti egyenlőség támogatása; Köz-

és magánszektor együttműködésének támogatása, fenntartható helyi gazdaság megalapozása; Fenntartható közszolgáltatások a településközi együttműködéssel; Videékfejlesztés és vidéki turizmus

3. FENNTARTHATÓ MEGOLDÁSOK AZ ENERGIAHATÉKONY KÖZÖSSÉGEKÉRT: Fenntartható energiahatékonysági projektek végrehajtása a köztisztviselőkben; Energiatechnológiák használata a közszolgáltatásokban; Energia-megtakarítási projektek végrehajtása; Közvilágítás korszerűsítése; Az emberek tájékoztatása az energiahatékonysági projektek hatásairól
4. HELYI KÖZSZOLGÁLTATÁSOK HATÉKONY MENEDZSMENTJE: Ivóvíz- és szennyvízkezelés, építés, rehabilitáció és modernizáció; Integrált hulladékgazdálkodás fejlesztése; Közvetlen hatékony használata; Helyi utak modernizációja az állampolgárok számára; Minőségi közszolgáltatások nyújtása mindenki számára

Az IDIS pedig egy független, nonprofit és nem kormányzati szellemi műhely (think tank), amely 1993 óta kutatja a társadalmat és fejlesztje széles körű tanácsadási és szakértői tevékenységeivel. Így meglepő módon, amitől valamennyi országban ódzkodtak az Európa Tanács módszerének követői, az IDIS egy szlovák együttműködési projekt keretében nem csupán jó, hanem rossz példákat is gyűjt. A SlovakAid nevű alap támogatásával, egy szlovák intézettel partnerségben (Institute for Economic and Social Reform in Slovakia [INEKO]) a kezdeményezéssel az átláthatóságot, pénzügyi elszámoltathatóságot és a regionális politikák minőségjavítását tűzték ki célul az állami tulajdonú cégek és az önkormányzatok tekintetében Moldovában. 2017 novemberétől három kötetben jelentették meg a gyakorlatokat. Az utolsó például tíz gyakorlatot dolgoz fel, nyolcat követendőnek, kettőt pedig rossz példaként említve.

A kiértékelés módszertana: 15 szakértő pontozza a gyakorlatokat két legfontosabb nézőpont szerint: (1) minőség – elfogadhatóság (2) jelentőség a társadalom és a helyi szereplők számára. A mérési módszer magában foglalja a politikák és helyi döntések hatásainak elemzését, figyelembe véve a fenntartható fejlődés és a közösségi jólétnek szempontjait. A pontozás +3 és -3 közötti értékeket mutathat. A szakértők %-os mutatószámokat (0%–100%) is használtak a beavatkozás társadalomra, gazdaságra gyakorolt hatásai szerint. A végső számok úgy születtek meg, hogy a politikák minőségi ellenőrzésén kapott pontszámait összeszorozták a helyi társadalomra és gazdaságra gyakorolt hatás arányszámával. A végső pontszámok így -300 és +300 között alakultak. A felhasznált metodika szerint valamennyi gyakorlatot el tudtak helyezni egy térképen, ami a relatív intenzitást mutatja, és így a szakértők által indikált hatás látható a gyakorlat gazdasági és társadalmi hatásairól. A gyakorlatok a moldáv szervezet saját gyűjtéséből származnak, amihez további információkat biztosítottak a szakértők részére. A két nem javasolt gyakorlat (mindkettő közbeszerzéssel kapcsolatos anomáliákat és személyes összeférhetlenségen alapuló visszaéléseket tartalmazott helyi önkormányzatoknál) leírása például a médiából származó információkból származik, megjegyezve, hogy a szakértők az újságírói nyomozói munka eredményét a dokumentumok alapján helybenhagyták és a valóságnak megfelelőnek találták. A legjobb és legrosszabb fejlesztési projektek nyilvánosan elérhetők.⁵⁴

⁵⁴ Lásd: <http://www.viitorul.org/en/content/top-10-best-and-worst-policy-measures-regional-and-local-development-moldova> (Letöltve: 2018. október 10.)

Románia

Romániában a Köztisztviselők Országos Ügynöksége (National Agency of Civil Servants, továbbiakban: NACS), a Regionális Fejlesztési és Közigazgatási Minisztérium 1999-ben törvény által alapított szervezete menedzseli a programot évek óta. Az online nyilvánossága limitált a programnak, valószínűleg azért, mert 2016-ban egy kormányrendelet a kapacitásépítési és képzési programokat a NACS-tól áttette a Nemzeti Közigazgatási Intézet (National Institute of Administration)⁵⁵ hatáskörébe, ahol viszont még nem jelent meg a program. 2016-ban a legjobb önkormányzati gyakorlatok román programjában a következő témákat hirdették meg: a közintézmények átláthatósága, társadalmi befogadás, képzés és a hulladékcsökkentés. A zárórendezvény, az „Innováció és minőség a közzsférában” című nemzetközi konferencia keretében zajlott.

Az ET Szakértői Központ

Az ET Szakértői Központ 2017-ben alkotta meg stratégiai tervét⁵⁶ a 2017–2022 időszakra vonatkozóan. Ebben a küldetésüket a következőképpen fogalmazzák meg: „Küldetésünk a jó kormányzás elősegítése a közintézményekben a kapacitásépítés, jogi és politikai tanácsadás eszközeivel, megfelelően az európai szabványoknak.”

Jövőképüket a következőképpen vázolták fel: „A Szakértői Központ a jó kormányzás vezető támogató szervezete minden szinten az európai szabványoknak és a legjobb gyakorlatoknak megfelelően.”

A megfogalmazásból kitűnik, hogy a legjobb gyakorlatok használatára nagy hangsúlyt fektet a központ a jövőben is. Kifejtik azt is, hogy a jó gyakorlatok nem csupán a helyi és regionális önkormányzatok fejlesztését szolgálják, hanem a központi kormányzatoknál is szeretnék fejleszteni ezáltal a jó kormányzást, a politikai tanácsadás, a törvénykezési segítségnyújtás, a kapacitásépítés és a kormányközi támogatások eszközeivel.

A központnak jelenleg 17 kapacitásépítési eszközből áll a tárháza, amelyek a Jó Demokratikus Kormányzás 12 alapelvének szolgálatában állnak, hiszen a legjobb európai gyakorlatokon alapulnak, és lehetővé teszik a helyi önkormányzatok értékelését és megújítását. Az eszközök öt tématerületre vonatkoznak:

- demokratikus részvétel
- modern és hatékony emberi erőforrás menedzsment és vezetés
- intézményi kapacitás és minőségi közszolgáltatások
- hatékony pénzügyi gazdálkodás
- területi és határon átnyúló együttműködés

Az ET Szakértői Központ megalkotta a saját SWOT-elemzését is:

Erősségek:

- A Központ és az Európa Tanácson belül működő kormányközi szervezet, a Demokrácia és Kormányzás Európai Bizottsága (European Committee on Democracy and Governance, továbbiakban: CDDG) közötti erős kötődés, amely a demokratikus intézményrendszer fejlesztését, a közigazgatási reformot, az állampolgári részvételt és a demokratikus kormányzást hivatott elősegíteni minden szinten, ami fontos forrását képezi a nemzetközi

⁵⁵ Lásd: http://www.anfp.gov.ro/en/continut/Training_and_Development_Programmes (Letöltve: 2018. október 10.)

⁵⁶ <https://rm.coe.int/centre-of-expertise-strategic-plan-2017-2022/1680766281> (Letöltve: 2018. október 8.)

szakértelemnek és a hálózatodosási lehetőségeknek. Segítenek a párbeszéd építésében a kormány különböző szintjei között, az egymástól való tanulás (peer-learning) és a kormányközi együttműködés elkezdésében.

- Az Európa Tanács jogi intézményrendszere egyedülálló megtestesülése az európai normáknak a helyi önkormányzatok tekintetében.
- A Központ eszközei a minőségi, testre szabott és hatásorientált európai normáknak megfelelő projektek végrehajtásához intézményi tudást és könnyen adaptálható kereteket nyújtanak.
- A Központ eszközeit folyamatosan frissítik a végrehajtásuk során érkező visszajelzések nyomán, és választ adnak a decentralizációs és közigazgatási reformok terén tapasztalható trendekre.
- A Központ tevékenységei katalizátorként hatnak a reformok elindításához.
- A Központ elismert szereplője a többszintű kormányzás területének, tiszteletben áll a tevékenységei helytállósága és hatékonysága miatt, különösen a kedvezményezett országok részéről.

Gyengeségek:

- A támogatásra vonatkozó megnövekedett igényeket nem tudja kielégíteni a Központ a pénzügyi és emberi erőforrás terén fennálló korlátok miatt.
- A külső szakértők köre is megfogyatkozott, így kevés a képzett és tapasztalt szakértő, akinek van lehetősége a projekteken és a feladatokon dolgozni.
- Néhány jogi eszköz megújításra szorul.
- Az adatgyűjtést, a jelentéseket, a projektértékeléseket (projekt-hatásindikátorokat és -elemzéseket), valamint a középtávú stratégiai terveket tovább kell fejleszteni.
- A Központ projektjei több belső, hazai és nemzetközi támogatást igényelnek.
- A Központ a szervezetben belüli elismerés és támogatás hiányától szenved, tán azért, mert nem kommunikálja elég hatékonyan a sikereit és az erősségeit.
- Az Európa Tanács szabályai sokkal merevebbek, mint más fejlesztési ügynökségké és szervezeteké, aminek következtében a Központot sokkal kevésbé vonzó donorrá teszi.

Lehetőségek:

- A Központ be tudja vonni a tagállamokat a CDDG-n keresztül és más kulcsszereplőket az országokra szabott tevékenységek tervezésébe.
- A kulcsszereplők, a donorok és a kedvezményezettek, valamint más partnerek részvétele a programozásban nagyobb elköteleződést válthat ki a projekt céljai iránt és nagyobb hatást és fenntarthatóságot eredményezhet.
- A kedvezményezettek a Központ nagyköveteiként tevékenykedhetnek, amikor donortámogatást és forrásokat keresnek a programjaikhoz.
- Nemrég új támogatási forrásokat fedeztek fel arra a célra, hogy finanszírozzák a Központ projektjeit az EU tagállamaiban.
- A decentralizáció irányába mutató trendek az Európa Tanács legtöbb tagállamában valószínűleg növeli az igényeket és a donorok érdeklődését is a Központ szakértelme iránt.
- A civil társadalom és az egyetemek bevonása a decentralizációs és kormányzási ügyekbe új partnerségi lehetőségeket nyit meg.
- A Jó Kormányzás honlapot nemrég megújították a folyamatban levő tevékenységek kommunikációja érdekében és általánosságban a kommunikáció erősítésére.

Veszélyek

- A populizmus és a demokratikus kultúra aláásása veszélyeket jelent az Európa Tanács normáira és értékeire nézve.
- Néhány tagállam újra centralizál, ami megnehezíti a Központ munkájának folytatását.
- Egy versengő nemzetközi helyzetben, versengő igények között a jó kormányzást figyelmen kívül hagyják a prioritások meghatározásakor a szervezetek és a fő donorok.
- A Központ versenyhelyzetben találhatja magát nagyobb, jobban finanszírozott és sokkal rugalmasabb nemzetközi ügynökségekkel (ENSZ Fejlesztési Programja – UNDP, Organisation for Security and Co-operation in Europe – OSCE, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet – OECD), valamint különösen a profitorientált, ám közintézmények által alapított fejlesztési szervezetekkel (Német Társaság a Nemzetközi Együttműködésért – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ, a Holland Önkormányzati Szövetség Nemzetközi Együttműködési Ügynöksége – International Cooperation Agency of the Association of Netherlands Municipalities – VNG, SKL fejlesztési ügynökség, a Svéd Helyi és Regionális Önkormányzatok Szövetsége tulajdonában – SKL development agency, owned by the Swedish Association of Local Authorities and Regions [SALAR] – SKL). Fontos e folyamat megelőzése koordináció és együttműködés alkalmazásával.

Az ET Szakértői Központ SWOT-analízise jól tükrözi, hogy egy ismert és elfogadott nemzetközi szervezet is milyen nehézségekkel küzd, miközben jelentős sikereket tudhat magáénak. A SWOT alapján a magyar jó önkormányzati gyakorlatokat gyűjtő központnak is érdemes elkészítenie a saját hasonló analizisét, és megalapozott tervek alapján kihasználni az ET Szakértői Központtal való mélyebb együttműködésben rejlő előnyöket.⁵⁷

A magyar önkormányzatok nemzetközi kapcsolatrendszerében a tapasztalatszerzés időszaka az 1990-es évek volt, amikor is több európai állam, illetve tartomány (Franciaország, Svájc, Dánia, Hollandia, Ausztria, Baden-Württemberg, Bajorország stb.) segített az új önkormányzatoknak és vezetőiknek egyrészt a demokratikus helyi hatalomgyakorlás módszertanának elsajátításában, másrészt az önkormányzati közszolgáltatási jó gyakorlatok megismertetésében.

A magyar önkormányzatok kialakult széles testvértelepülési kapcsolatrendszere továbbra is lehetőséget nyújt a partnertelepülések számára a jó gyakorlatok és példák megismerésére, adott esetben átvételére.

A BM és francia együttműködő önkormányzatok által alapított DHKFA ugyancsak az 1990-es években tudatosan segítette a nemzetközi tapasztalatcsere-programokat és az önkormányzati tudásépítést. A DHKFA 2018-ban a szomszédos Ausztria önkormányzati rendszere sajátosságainak és az alkalmazott jó gyakorlatoknak a megismerésére és megismertetésére fókuszált. A szerzett és feldolgozott tapasztalatokat kiadvány formájában is közzétette.⁵⁸

⁵⁷ A nemzetközi jó gyakorlatokkal kapcsolatos fejezet összeállításában Sabján Katalin, a TÖOSZ nemzetközi titkára, projektmenedzser tevékenyen közreműködött, amiért köszönet illeti.

⁵⁸ Lásd: VEREBÉLYI Imre szerk. (2018): Az ausztriai önkormányzati rendszer alapvonalai és jó gyakorlatai. Budapest, Demokratikus Helyi Közigazgatás Fejlesztéséért Alapítvány.

4.3. A jó gyakorlatok elismerési rendszereinek működtetése

A jó gyakorlatok ügyének áttekintése során szembeötlő, hogy a tudatosan szervezett jó gyakorlatok gyűjtése többnyire valamilyen verseny keretében történik. A magyarországi versengések általában nemzetközi megmérettetéshez köthetők, azoknak a hazai fordulója, vagyis a nemzetközi versenyen való részvétel lehetőségének a megteremtése.

A jó gyakorlatok ügyében meghirdetett pályázatokon és versenyeken való kedvező helyezés valamennyi önkormányzat számára fontos, hiszen valamilyen témában kiemelkedni az önkormányzati közösségből, az önmagában is siker, amelyet a helyi közösség elé tárva egyrészt alkalmas az adott település önbecsülésének emelésére, másrészt mögöttesen a polgármester, a településvezetés sikere, aminek jelentőségét növeli, hogy külső minősítés alapján született az elismerés.

Az elismerésnek többféle módja és formája létezik. A legáltalánosabb az elért eredményről, helyezésről szóló oklevél, amelyet többnyire a pályázatot kiíró vagy a támogató szervezet adományoz. Az önkormányzatok számára értékes egyaránt a kormányzattól vagy adott esetben az önkormányzati szövetségtől kapott írásos elismerés. Tapasztalatom szerint a polgármesterek alapvetően szeretnek elismeréseket, díjakat átadni, de legalább annyira szeretnek díjakat átvenni.

Másik elismerési mód, hogy a díjat adományozó lehetővé teszi a jó gyakorlatot megvalósítóknak, hogy külföldi tanulmányúton vegyenek részt. Ez a fajta elismerés azért különösen értékes és hasznos, mert az amúgy is innovatív aktív személyek újabb inspirációkhoz juthatnak egy másik ország gyakorlatának megismerésével.

Amennyiben a hazai versenynek van nemzetközi folytatása, akkor a hazai elismerés mellett hasonlóan értékes az a lehetőség, hogy a nemzetközi versenyen és a záróeseményen, ünnepségen részt vehet a hazai győztes. E tekintetben külön további értéknövelő hozzájárulás, hogy a nemzetközi verseny lehetőséget nyújt a kapcsolati háló bővítésére. Ez a fajta hálózati együttműködés újabb és újabb lehetőségeket jelenthet a részt vevő önkormányzatok számára. Ugyanakkor nem feledkezhetünk meg a nemzetközi tanulási folyamat kapcsán arról a sajnálatos tényről, hogy a magyar önkormányzati vezetők, polgármesterek és jegyzők túlnyomórészt egyaránt nincsenek birtokában az idegen nyelv ismeretének. A nyelvismeret és elsődlegesen az angol nyelv ismeretének a hiánya hátrányos helyzetet jelent a magyar jó gyakorlatot megvalósítóknak abban, hogy tevékenységüket a nemzetközi szakmai közvélemény előtt megismertethessék.

Az idegen nyelv és kiemelten az angol nyelv ismeretének a hiánya versenyképességi hátrányt jelent a magyar önkormányzatok és egyben Magyarország számára. E tekintetben szükséges lenne összehangolt kormányzati és önkormányzati fejlesztési terveket készíteni és megvalósítani. A polgármesterek jelentős része igényli a nyelvtanulást, főleg a vidéki településvezetők sajátos helyzete következtében speciális képzési formával és ösztönzéssel lehetne előrelépést tenni.

A harmadik, egyben leginkább várt és kedvelt díj a pénzügyi támogatás elnyerése. A jó gyakorlatot sikeresen megvalósító és versengő önkormányzatok számára a pénzdíj a legnagyobb nyereség. A pénzdíjon belül is az, amikor a felhasználás nem túlzottan kötött jellegű,⁵⁹ hanem a jó gyakorlat témakörében lehet felhasználni.

⁵⁹ A LÖGY közfoglalkoztatással kapcsolatos, amúgy jelentős összegű BM-díjak felhasználása meglehetősen kötött jellegű volt, aminek következtében a nyertes önkormányzatok gyakran késve jutottak hozzá a díjhoz.

Természetesen a pénzdíj mértéke is inspiráló jelleggel hat arra, hogy a pályázat elkészüljön, és az önkormányzat versenyezzen.

Mindegyik elismerési forma mellett, vele csaknem azonos súllyal értékelhető a pályázat nyertesének, díjazottjának a közvéleménnyel való széles körű megismertetése. A települési önkormányzatok számára kiemelten fontos, hogy az általuk megvalósított jó gyakorlatról, jó példáról ne csupán a helyi, hanem lehetőség szerint a megyei, de leginkább az országos média is hírt adjon. A megfelelő mértékű és változatosságú médiamegjelenés miatt a tehetősebb önkormányzatok még hajlandók nevezési díjat is fizetni, hogy esélyük legyen pozitív hírként megjelenni és egy ideig a rivaldafénybe kerülni. (Lásd erről a 3. számú háttér tanulmányt.)

Természetesen az országos vagy akár nemzetközi elismerésben részesülő önkormányzat vezetése megfelelő módon gondoskodik, hogy az adott település lakossága megismerje a sikert, és részese lehessen az elismeréssel együtt járó ünneplésnek.

4.4. Egy új kezdeményezés: BM Szolgáltató Önkormányzat Díj (SZÖD)

A KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15-2016-00002 „Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II.” részeként jött létre a Szolgáltató Önkormányzat Díj (SZÖD) rendszer kialakítása című projekt, amelynek eredményeképpen az önkormányzati jó gyakorlatokra fókuszáló új díjat alapított a belügyminiszter.⁶⁰

A miniszteri rendelet értelmében: „A Szolgáltató Önkormányzat Díj adományozható a »Szolgáltató Önkormányzat« kritériumrendszer szerinti, az együttműködés, átláthatóság és nyitottság, hatásosság, hatékonyságjavulás, fontosság, fenntarthatóság és megismételhetőség szempontjából jó gyakorlatot megvalósító helyi önkormányzatok számára.” A díj alapítása azt jelzi, hogy a BM számára fontos az önkormányzati jó gyakorlatok ügye, és ez mindenképpen pozitív jelzés. A rendeletben szereplő kritériumok nagyrészt megegyeznek az Európa Tanács által ajánlott és a TÖOSZ révén meghonosított Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok (LÖGY) programjában évek óta alkalmazott feltételekkel. (Lásd részletesen a LÖGY programról a 2. számú háttér tanulmányt.)

Időközben elkészült a SZÖD pályázati kiírása is, amely szerint a „díj célja, hogy orientálja a települési önkormányzatokat értékalapú szolgáltatói kultúrájuk tudatos fejlesztésére, ezen keresztül erősíti érdekhordozóik bizalmát, a települések fenntartható fejlődését. A lokális, helyi társadalomban élők, a településen működtetett vállalkozások, a nonprofit és egyéb civil szervezetek, egyházak képviselőinek, tagjainak, nemzetiségi és további értékteremtő öntevékeny közösségek büszkeségévé válhat a Díj, amely hozzájárul a településhez tartozás érzésének kiváltásához, megerősítéséhez.”

Az önkormányzatok településük lakosság száma alapján öt kategóriában – ezer lakos alatti, ezer és 5 ezer közötti, 5 és 20 ezer közötti, 20 és 50 ezer közötti, valamint 50 ezer feletti – pályázhatnak. A Szolgáltató Önkormányzat Díjban évente legfeljebb 10 önkormányzat részesíthető.

A pályázati kiírás a jó gyakorlatokat evidenciának tekinti, vagyis nem definiálja, hogy mi minősül jó gyakorlatnak, így a „pályázó önkormányzat azon általa megvalósított jó gyakorlatok bemutatásával pályázik, amelyekben

⁶⁰ Lásd: a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről szóló 37/2012. (VIII. 2.) BM rendelet módosításáról szóló 4/2018. (II. 23.) BM rendelet 8/A. §-át a Szolgáltató Önkormányzat Díjról.

láttatja szolgáltatói kultúrájának megjelenését, vagyis azt, hogy az adott feladatellátásban miképp jelenik meg a szolgáltatókat igénybe vevők számára érzékelhető módon az az önkormányzat és intézményei szakmai hitelessége, partnersége, a feladatellátását kísérő nyilvánosság, s nem utolsósorban a szolgáltatást nyújtó munkatársak, szakmai hitelessége, minősége.”

A pályázati kiírás hat hatásterületet jelöl meg: 1. Településen élők biztonsága, 2. Digitális helyi társadalom, 3. Helyi gazdaság ösztönzése, 4. Inkluzivitás, 5. Településidentitás és 6. Önkormányzati együttműködés. A hatásterületek egymással szoros összefüggésben vannak, és a pályázatra benyújtott jó gyakorlatot kísérő szolgáltatói kultúra prezentálásával kapcsolatos elvárás, hogy az egyes, a pályázó által választott hatásterület, hatásterületek kapcsán az önkormányzati feladatmegvalósítás szakmai hitelességét, a feladatmegvalósítást kísérő partnerséget, valamint nyilvánosságot, továbbá a „jó gyakorlatban megjelenő, szolgáltatást nyújtók (önkormányzati képviselők, polgármesteri és önkormányzati intézményrendszerben dolgozók) emberi, szakmai hitelességét, minőségét” is bemutassák.

Szerepel a pályázati kiírásban egy érdekes kitétel, mely szerint: „Hangsúlyozni szükséges, hogy a díjpályázatban megjelenő jó gyakorlatok az adott település jellemzői alapján jelenthetnek értéket, és így közel sem biztos, hogy hazai/nemzetközi innovativitása miatt ismerik el a jó gyakorlatot.”

Újszerű a pályázati kiírásban, hogy a lakosságszám szerinti kategóriákban eltérő, hogy a pályázatban hány jó gyakorlatnak – legkevesebb 2, legtöbb 6 – kell szerepelnie, és a benyújtandó jó gyakorlatok által érintett hatásterületek száma – legkevesebb 1, legtöbb 4 – is a lakosságszámtól függően nő.

A pályázat folyamata öt szakaszból áll, ebben hasonlít a LÖGY rendszerére, azzal a különbséggel, hogy a végső döntés nem nyilvános verseny keretében, hanem a belügyminiszter által felkért kilenc tagú szakmai bírálóbizottság döntése alapján születik meg.

A pályázat elbírálása az egyes szakaszokhoz kapcsolódó pontrendszer figyelembevételével alakul ki. Meglepő viszont, hogy a miniszteri rendeletben szereplő szempontok és feltételek nem szerepelnek a minősítési eljárásban. Az együttműködés, az átláthatóság, a nyitottság, a hatásosság és a fontosság nem mérlegelési szempont, míg a hatékonyságjavulás, a fenntarthatóság és megismételhetőség, vagy ahogy a kiírásban szerepel, az adaptálhatóság vizsgálati szempont. Ennek következtében mások a szempontok a SZÖD és a LÖGY esetében, ami önmagában nem baj, viszont a SZÖD feltételrendszerében jelentősebb hangsúlyként jelenik meg a gyakorlat elfogadottsága, a szolgáltatói kultúra minősége, mint a gyakorlat újszerűsége és munkafolyamat megújító jellege.

A BM rendelet értelmében a SZÖD átadása évente egyszer a Helyi Önkormányzatok Napja (szeptember 30.) alkalmával történik majd, az első, a 2019-es esztendő kivételével. A díj elnyerése esetén a nyertes önkormányzat a díj adományozását igazoló oklevelet és emléktáblát kap, vagyis a SZÖD nem jár anyagi elismeréssel.

A SZÖD-pályázatot csak most írták ki, így érdemben még nem tudunk beszélni róla. Az első pályázat amúgy is kísérleti jellegű lesz, mivel nem kerül sor helyszíni vizsgálatra. A legújabb, a jó önkormányzati gyakorlatok feltárására irányuló díjról azért is szükséges volt szólni, mert remélhetőleg nem alakul ki a SZÖD és a LÖGY között verseny, hanem mindkét díj megmarad, és a programok között létrejön egy egészséges szakmai együttműködés, amelynek valamennyi magyar önkormányzat csak az előnyét fogja élvezni.

5. A JÓ GYAKORLAT PARTNERSÉGI INTÉZMÉNYRENDSZERE: A TUDÁSTÁR ÉS TUDÁSKÖZPONT

5.1. Az önkormányzati tudástár lehetséges szereplői

Annak ellenére, hogy a tanulmány elsődlegesen az önkormányzati jó gyakorlatok ügyére fókuszál, a vizsgálódás alapján egyértelművé vált, hogy a jó gyakorlatok, jó példák kérdése nem kezelhető önmagában. A jó gyakorlatok fontos, integráns részét képezik az átfogó, komplex önkormányzati tudás tárnak és a létrehozandó tudásközpontnak.

A tudásközpontnak nem egyszerű gyűjtőhelyként, hanem egy komplex tudásátadást nyújtó szolgáltatási szervezetként kell működnie, amely egyrészt gyűjti, értékeli, minősíti a jó gyakorlatokat, majd meghatározott tematika alapján terjeszti is azokat.

A tudásközpont jellegéből adódóan az önkormányzás ügyét helyezi a központba, és az önkormányzati feladatok teljes körét fel kell ölelnie. Ebből következik, hogy a tudástár létrehozatalában, folyamatos működtetésében mindazon érdekköröknek részt kell vennie, amelyek valamilyen módon érintkezésbe kerülnek az önkormányzással, függetlenül attól, hogy a felhalmozódott önkormányzati szakmai tudásnak a gyűjtése, rendszerezése, kereshető publikálása és széles körben történő ismertetése elsődlegesen az önkormányzati szféra számára kiemelten fontos.

Hasonlóan fontosnak kellene tekintenie az önkormányzati tudástár létrehozatalát és fenntartható működtetését az állami szférának is, hiszen a „Jó Állam” működése feltételezi a „Jó Önkormányzat” hatékony és fenntartható működését. Az állam nem csupán a szabályozás módjában, a finanszírozásban és a működés felügyeletében érdekelt, hanem abban is, hogy az önkormányzatok működése zavartalan, kiszámítható, hatékony és fenntartható legyen. Nem elhanyagolható az a tényező sem, hogy az önkormányzati szféra számára rendelkezésre álló közpénz – beleértve természetesen a központi állami támogatást és a helyi önkormányzati bevételeket egyaránt – milyen takarékosan és milyen minőségben hasznosul. Jelenleg a költségvetésért felelős polgármester úgy kerül döntési pozícióba, hogy semmilyen pénzügyi ismerettel sem kell rendelkeznie.

5.1.1. Az önkormányzati tudástárban érdekelt állami és igazgatási kör beazonosítása

A lényeg, hogy az állami, elsődlegesen az államigazgatási szerveknek és az önkormányzatoknak közös felelőssége az önkormányzati tudástár megteremtése. A tudástár létrehozatalában a kormányzat részéről elsődlegesen az önkormányzatokért felelős Belügyminisztériumnak, valamint a Miniszterelnökségnek (ME) és azoknak az ágazati minisztériumoknak van szerepe, amelyek tevékenysége érinti az önkormányzatok mindennapjait. Így elsődlegesen a széles körű humán közszolgáltatási kör miatt az Emberi Erőforrások Minisztériumának (EMMI), a vidékfejlesztési feladatok miatt az Agrárminisztériumnak (AM), a vonalas infrastruktúra és a közlekedés miatt az Innovációs és Technológiai Minisztériumnak (ITM), valamint a finanszírozás biztosítása következtében a Pénzügyminisztériumnak (PM). Az önkormányzati jó gyakorlatok nemzetközi térbe helyezése és gondozása ügyében érintett még a Külgazdasági és Külügyminisztérium (KKM) is.

A minisztériumokon kívül a tudástár munkájába a későbbiekben szükséges bevonni egyes, az önkormányzatok tevékenységével foglalkozó kormánybiztosokat, így például a modern települések fejlesztéséért felelős Gyopáros Alpárt, vagy a főváros tekintetében a kiemelt budapesti fejlesztésekért és nemzetközi sportpályázatokért felelős kormánybiztos, dr. Fürjes Balázst.⁶¹ Ugyancsak szóba jöhetnek majd a tudástár működésének folyamatában az

⁶¹ Lásd: <http://www.kormany.hu/hu/kormanybiztosok> (Letöltve: 2018. szeptember 28.)

egyes miniszterelnöki vagy miniszteri megbízottak is. A különféle részterületekért felelős kormányzati szereplők közreműködésének mértéke és ideje minden esetben az érintett biztosokkal történő megállapodás függvénye.

Nem feledkezhetünk meg a kormányzati érdekkörnél egyes minisztériumi háttérintézmények bevonásáról sem. Mint a helyzetfeltárás során bemutattuk, kifejezetten céltudatosan, a nemzetközi tapasztalatokat is felhasználva építi tudástárát az EMMI háttérszervezete, a Tempus Közalapítvány.⁶²

Ugyancsak széles körű tudásbázissal rendelkezik a Lechner Tudásközpont Területi, Építészeti és Informatikai Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság⁶³ (rövidített nevén: Lechner Nonprofit Kft.), amely a Miniszterelnökség háttérintézményeként az elektronikus építésügy, az építészeti, az intelligens városi szolgáltatások és a térségi tervezés képviselője Magyarországon. A Lechner Nonprofit Kft. tevékenysége szorosan összefügg az önkormányzatok tevékenységével, és munkájuk során törekszenek a témakörükhöz kapcsolódó önkormányzati jó gyakorlatok feltárására is.⁶⁴

A kiemelt alkalmazások között található többek között az Országos Területfejlesztési és területrendezési Információs Rendszer (TEIR),⁶⁵ amely az önkormányzatok tervezőmunkáját is segíti. Amennyiben tovább kutat az ember, akkor kiderül, hogy további, a tudástárát szélesítő információs bázis is kapcsolódik a rendszerhez. Ilyen a www.terport.hu szakmai portál, amelynek felelős szerkesztését és üzemeltetését a Lechner Nonprofit Kft. végzi. Ezen a honlapon ugyancsak fellelhetők jó önkormányzati gyakorlatok is⁶⁶ a korábbi esztendőkből.

Az egyes szakterületek kormányváltások esetén egyes minisztériumok között történő áthelyezése további veszélyekkel járhat a tudásbázis tovább építése, fejlesztése vagy pedig használata szempontjából. Talán a Lechner Nonprofit Kft. példája is érzékelteti, hogy a közigazgatás rendelkezésére álló tudás hasznosítása mennyire esetleges.

A kormányzati érdekkörön túl a tudásbázis létrehozatalában mindenképpen számítani kell együttműködő partnerként az Állami Számvevőszékre, amely az ellenőrzései révén tudja kiszűrni a jó gyakorlatokat, ugyanakkor a rosszakat is. A negatív, nem támogatható rossz gyakorlatok feltárása és bemutatása ugyancsak részét kell hogy képezze a tudástárnak, mivel a rossz megoldások, gyakorlatok hibáiból is sokat lehet tanulni.

Az állampolgári jogok biztosa és helyettesei is feltárnak tevékenységük során jó, követendő és rossz, nem ajánlott gyakorlatokat, így az ombudsmani hivatallal való együttműködés kialakítása ugyancsak elkerülhetetlen.

Az önkormányzati tudástár elengedhetetlen részét kell képeznie egy nyilvános adatbázisnak is. Ebben az adatbázisban minden, az önkormányzatok működésével összefüggő nyilvános adatot el lehet érni, így a kormányzati ismert adatbázisok mellett a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatait is. Természetesen a cél az, hogy lehetőleg egy helyen álljon rendelkezésre és megfelelő kereső rendszerekkel támogatva a komplex adatbázis.

⁶² Lásd: <https://tka.hu/#> (Letöltve: 2018. szeptember 28.)

⁶³ Lásd: <http://lechnerkozpont.hu/> (Letöltve: 2018. szeptember 28.)

⁶⁴ Lásd: <http://lechnerkozpont.hu/cikk/magyarorszagrol-ketten-is-bekerultek-az-urbact-good-practice-varosai-koze> (Letöltve: 2018. szeptember 28.)

⁶⁵ Lásd: <https://www.teir.hu/> (Letöltve: 2018. szeptember 28.)

⁶⁶ Lásd: <http://www.terport.hu/search/node/%C3%B3%20gyakorlat> (Letöltve: 2018. szeptember 28.)

5.1.2. Az önkormányzati érdekkör beazonosítása

Az önkormányzati szféra egyrészt táplálója és mozgatója, másrészt kedvezményezettje és elsődleges felhasználója a tudástárnak. A tudástár fenntartásában kiemelkedő szerep hárul az önkormányzati szférára. Az önkormányzás során a gyakorlatból keletkező tudásnak átadható formában be kell kerülnie a tudástárba. Ez nem csupán a jó gyakorlatok és példák összegyűjtését és megfelelő publikálását jelenti. A tudástárban helye van mindazon ismeretnek, amelyből az önkormányzati vezetők, a választottak, polgármesterek és önkormányzati képviselők, valamint a ki nevezettek, a jegyzők, köztisztviselők és intézményvezetők, közalkalmazottak, továbbá önkormányzati gazdasági szervezetek vezetői, munkatársai tanulhatnak, informálódhatnak, és amelyet mindennapi tevékenységük során használhatnak. Ennek következtében a tudástár használói a teljes önkormányzati személyzeti kört felölelik.

Természetesen az önkormányzatokon kívül a tudástár ügyében szerepet kell vállalniuk az országos önkormányzati szövetségeknek. A szövetségek minimális feladata a tudástáron alapuló tudásközpont szolgáltatásainak megismertetése és az önkormányzatok ösztönzése, hogy a tudástárat saját gyakorlatukra építve táplálják. A minimális hozzájáruláson túl az önkormányzati szövetségeknek feladata a tudástár tartalmának meghatározásában való közreműködés és a kapcsolódó nemzetközi dokumentumok és lehetőségek beillesztése a tudástárba. Ugyancsak a szövetségek dolga a tudástár bázisát használva képzések, tudásprogramok, versenyek és akciók szervezése.

A tudástár létrehozatalában alapozni lehet azokra a már meglévő részelemekre, amelyeket az egyes önkormányzati szövetségek eddigi tevékenységük során, eltérő mértékben és nyilvánosság mellett, de létrehoztak.

Ugyancsak szükséges bevonni azokat az elkötelezett önkormányzati vezetőket, akik élére álltak a jó gyakorlatok programjainak és az önkormányzati innovációnak. E tekintetben ezeket a szereplőket joggal nevezhetjük „helyi hősök”-nek, akiknek gyakorlati ismereteire és szervezőképességére lehet számítani a tudástár felépítésében.

5.1.3. A tudományos kutatóműhelyek, oktatási intézmények közreműködése

Az önkormányzatok, az önkormányzás, az önkormányzatiság és az önkormányzati rendszer a társadalomtudomány-nal foglalkozó kutatóműhelyek és a felsőfokú oktatási intézmények érdeklődési körébe és képzési rendszerébe tartozik. Ennek következtében az önkormányzati tudástár létrehozatalában és folyamatos fejlesztésében érdekelt az akadémiai szféra. Részvételük a közös tudás körének létrehozatalában az anyagok tudományos megalapozottságú rendezésében és továbbfejlesztésében ragadható meg leginkább.

E tekintetben fontosnak tartanám, hogy a tudástár építésével párhuzamosan feldolgozzák a korábbi évek magyar közigazgatási, önkormányzati kutatóműhelyeinek eredményeit. A visszatekintő közigazgatás-történeti kutatásnak érdemes lenne visszanyúlnia egészen a Magyary Zoltán nevéhez köthető Magyar Közigazgatási Intézet tevékenységéhez, amelyhez kezdeti adalékként fontos háttérrel biztosít az NKE Közzolgálati Tudásportálja és benne a Magyary-archívum.⁶⁷

Az önkormányzati rendszer kialakítása, valamint a közigazgatás fejlődése szempontjából tartom fontosnak, hogy kerüljön sor a tanácsrendszer korszerűsítési és egyszerűsítési törekvéseinek, eredményeinek feltárására is. Az egykori Államigazgatási Szervezési Intézetben (továbbiakban: ÁSZI) folytatott kutatómunka számtalan olyan igazgatásszervezési kérdést járt körbe, amelyek igazgatási szempontból a mai napig hasznosíthatók lehetnek. Nem

⁶⁷ Lásd: <https://magyary-archivum.uni-nke.hu/> (Letöltve: 2018. augusztus 3.)

feledkezhetünk meg arról sem, hogy az ÁSZI vezetői és munkatársai között olyan személyekkel találkozhatunk, akiknek jelentős szerepe volt az önkormányzati rendszerre vonatkozó szabályozás létrehozatalában. Gondoljunk csak Prof. Dr. Verebélyi Imrére, akinek vezetésével történt az 1990-es önkormányzati törvény megalapozása és elfogadtatása. Az ÁSZI keretében dolgozott többek között a ma is aktív dr. Csuth Sándor és Gáspár Mátyás is. Az ÁSZI számtalan kiadványt jelentetett meg, amelyek közül témánk szempontjából kiemelkedően fontos dr. Berkes József által szerkesztett *Tanácsigazgatás a gyakorlatban* című sorozat.

Az ÁSZI bázisára épülve ugyancsak Verebélyi professzornak köszönhetően újból létrejött a Magyar Közigazgatási Intézet (a továbbiakban: MKI), amely által végzett kutatások eredményeinek feldolgozása szükséges lenne abból a szempontból is, hogy a magyar önkormányzati rendszer első csaknem húsz esztendejéről kaphatunk értékes elemzéseket, tanulmányokat. A kutatások egy része már európai uniós támogatással valósult meg, és kiváló tanulmánykötetek jelentek meg, amelyek a kutatások legfőbb eredményeit rögzítik, de fontosak lehetnek a háttéranyagok is, amelyek a MKI-ben születtek.

A kormányzatok által működtetett kutatóintézeteken túl fontosnak tartom, hogy a Magyar Tudományos Akadémia (továbbiakban: MTA) intézeteiben folyt kutatásokról is legyen a tudástárban majd tovább kutatható, rendezett tudományos anyag. Különösen fontos lenne az MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Regionális Kutatások Intézete, a 2012-es összevonást megelőzően közismert nevén a Regionális Kutatások Központja (RKK) kutatásainak elérhetővé tétele.

Különösen fontosak azok az ismert szereplők, akik személyes elkötelezettségük révén már eddig is sokat tettek az önkormányzatok tudásának növelésében és abban, hogy képesek legyenek ellátni a feladataikat.

5.1.4. A civil szféra szerepe

A civil szféra alapvetően a tudástár által nyújtandó szolgáltatások minőségének, hasznosságának a kontrollját képes biztosítani. A civilek érdeklődése az önkormányzással összefüggő tudás és információk iránt segítheti a tudástár tartalmának bővítését az igények begyűjtését, értékelését és elemzését követően.

5.1.5. A gazdasági érdekkör részvétele

Az önkormányzati tudástár tartalma alkalmassá tehető arra, hogy a gazdaság szereplői is használják, és az ott szerzett információkat a saját gazdaságfejlesztési tevékenységükbe beépítsék és hasznosítsák. Ugyanakkor a gazdasági szféra felől jelentkező információigény is segítheti a tudástár körének szélesítését, bővítését, ami egyben a civil szférához hasonló kontrollt is jelenthet.

5.2. Eltérő felelősségek, lehetőségek és szerepek

A kutatás és az annak kapcsán szervezett szakmai fórumok egyértelműen arról győztek meg, hogy a jó gyakorlatok hasznosulása nélkülözhetetlenné teszi egy speciális „intézmény”, a tudásközpont létrehozását. A jó önkormányzati gyakorlatok központi gyűjtőhelye az egyik folyamatosan bővülő és a tudástárat inspiráló része kell hogy legyen a tudásközpontnak.

Abban is egyetértés van valamennyi érdekkör képviselője között, hogy intézményesítésre szükség van, mert ellenkező esetben továbbra is eseti jelleggel kezelik a jó példákat és gyakorlatokat. A jelenlegi helyzet további

fennmaradása pedig előrevetíti, hogy a jó gyakorlatok sokasága elveszik, nem növekszik az önkormányzati vezetők innováció iránti fogékonysága, nem fogja áthatni az önkormányzati szférát a kreativitás, vagyis közömbösségbe, beletörődésbe fullad a helyi közösségek ügyét gondozó önkormányzati világ.

Ez a sötét kép nem a túlzott pesszimizmus kifejeződése, hanem a valóság ismeretéből kirajzolódó egyik lehetséges, bár elkerülendő jövőkép. A helyi öntevékenységre és az önkormányzatok önszervező képességére nem lehet számítani, ha az önkormányzatiság nem kap újból megfelelő teret és lendületet. Jelenleg az önkormányzati vezetők jelentős része túlélésre játszik, vagyis igyekszik helyi botrányok és konfliktusok nélkül kormányozni, és kijönni a rendelkezésre álló szűk és ugyanakkor a feladatalapú finanszírozás által körül- és behatárolt pénzügyi keretből.

Amennyiben rendelkezésünkre állna minden információ azokról a programokról és kezdeményezésekről, amelyek valamilyen módon kifejezésre juttatják az önkormányzatok és vezetőjük aktivitását, kiválóságát, akkor megítélésem szerint a helyi önkormányzatok 10-15%-a kerülhetne ebbe a körbe. A fővárosi kerületek, a megyei jogú városok, a járasszékhely városok talán többsége, egyes tehetősebb, valódi városok, valamint néhány, a szakmai közvélemény által jól ismert község alkotja az önkormányzati rendszer innovációs bázisát. Az önkormányzati innovációs képesség jelentős mértékben összefügg az adott önkormányzat önkormányzó képességével, amely viszont döntő mértékben a rendelkezésre álló saját forrástól függ. A jó megoldásokban élenjáró önkormányzatok többsége rendelkezik annyi saját bevétellel, ami lehetővé teszi számukra a helyi igények figyelembevételével a mozgásteret.

A nagyvárosok – beleértve a megyei jogúakat és a fővárosi kerületeket – aktivitását sok tekintetben a marketing mozgatja, vagyis fontosnak tartják az önkormányzati vezetők, hogy benne legyenek a médiában, ezért megpróbálnak jó ügyekkel, figyelemfelkeltő eseményekkel előállni. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy ezek a sajtónyilvánosság ingerküszöbét meghaladó történések nem igazán fontosak, viszont az is egyértelmű, hogy adott esetben a szisztematikusan végiggondolt, tervezett és megfelelő szakmai és közösségi nyilvánosság mellett kidolgozott, kipróbált, majd bevezetett jó gyakorlat nem biztos, hogy kap akkora publicitást, mint egy hangzatos ötlet vagy siker sztori és annak jókor és jól történő bejelentése.

Egy biztos, hogy a nagyvárosok részvétele a jó önkormányzati gyakorlatok intézményesítési folyamatában különösen fontos, mivel az önkormányzati kötelező feladatok mindegyikét meglehetősen széles körben ellátják, és az önként vállalt feladatok tekintetében pedig olyan ügyeket tudnak megoldani, felvállalni, amelyekről a kisebb települések csak álmodhatnak, de reális esélyük nincs megfelelő pénzügyi és szakmai erőforrások hiánya miatt a megvalósításra, miközben helyi igény lenne rá.

Az önkormányzati rendszer szellemi és innovációs állapotáért természetesen elsődlegesen maguk az önkormányzatok és a polgármesterek, valamint a jegyzők a felelősek. Felelőség terheli viszont az országos önkormányzati érdekszövetségeket is. A szövetségek feladata lenne a tag önkormányzatok számára a tudás közvetítése és a jó ügyek felkarolása, népszerűsítése. Sajnálatos módon e tekintetben a nyolc országos szövetség meglehetősen változékony hatékonyságú, de összességében gyenge eredmény tud felmutatni.

A nagyvárosok szövetségei a rendelkezésükre álló tudást alapvetően nem kívánják megosztani a kaszton kívüli önkormányzati világgal. A szövetségeken, az MJVSZ és a Budapesti Önkormányzatok Szövetsége (BÖSZ)) belül van megfelelő szakmai információáramlás, sőt esetenként a jó gyakorlatok átadására is sor kerül, viszont mindezekről a folyamatokról a szélesebb szakmai közvéleménynek nincsen, nem lehet tudomása. A megvalósult jó gyakorlatokról egyrészt a hírekből lehet értesülni, másrészt akkor, ha valamelyik nagyváros pályázik valamilyen jó gyakorlati versenyre. Ez utóbbi esetekben nagyobb az esély arra, hogy érdemi és szakmailag is minősíthető tartalmi információk kerüljenek nyilvánosságra.

A jellemzően a kisebb lakosságszámú településeket összefogni törekvő többi önkormányzati szövetség közül kiemelésre érdemes a TÖOSZ, amely a tudásbázis és az önkormányzati kapacitás építésében igyekezett eredményeket elérni. A TÖOSZ mozgatja a LÖGY programját, amelyről részletes elemzés olvasható a 2. számú háttér tanulmányban. Talán a TÖOSZ tett eddig legtöbbet a jó gyakorlatok ügyének felkarolásában és többi szövetség bevonására a közös munkába. A LÖGY programjában kezdetektől partner a Magyar Önkormányzatok Szövetsége (MÖSZ) és a Magyar Faluszövetség (MFSZ). Az utóbbi szövetség kiegészülve a Kisvárosok Szövetségével (korábbi neve: KÖÖÉSZ) a TÖOSZ partnereiként aktívan részt vettek a MaNorKa program kapacitásépítő programjában. A Községek és Kistépülések Országos Önkormányzati Szövetsége (KÖSZ) az elmúlt nyolc esztendőben érdemben nem járult hozzá az önkormányzati tudásbázis fejlesztéséhez.

A kormány és az országos önkormányzati érdekszövetségek közötti stratégiai együttműködésről szóló megállapodást 2015. szeptember 30-án, a 25 éves magyar önkormányzati rendszerre megemlékező napon, a Belügyminisztériumban a felek aláírták. Az 1742/2015 (X. 13.) számú kormányhatározattal megerősített megállapodás mellett született egy másik is a nyolc országos önkormányzati szövetségi elnök aláírásával november 17-én. A megállapodás legfőbb célja volt, hogy az aláíró önkormányzati érdekszövetségek között rendszeres legyen a munkamegosztás, egyeztetés, továbbá a kormánnyal való, az Önkormányzatok Nemzeti Együttműködési Tanácsa (ÖNET) megújítása eredményeként kialakított partneri együttműködés során megfelelő eredményt érjenek el a szövetségek.

A szövetségek közötti megállapodás konkrét elhatározásai között szerepel a következő: „*Jó példák közös feltárása, gyűjtése, értékelése* – A szakmai hálózat erősítése és szélesítése érdekében az országos önkormányzati érdekszövetségek részt vesznek az önkormányzati jó gyakorlatok és példák feltárásában, gyűjtésében, értékelésében és népszerűsítésében.”⁶⁸ Sajnálatos, hogy a három esztendeje aláírt megállapodásnak ez a pontja sem vált a mindennapi szövetségközi együttműködés részévé, vagyis az elfogadott közös szándékból nem lett közös jó gyakorlat.

Ugyancsak nem lehet jelentősebb eredményekről szólni a Jegyzők Országos Szövetsége (JOSZ) kapcsán sem, így az önkormányzati hivatalok hivatásos állományát vezető és a települések szakmai működtetésében kiemelkedő szerepet betöltő képzett köztisztviselők szakmai érdekét és tevékenységét megjelenítő szövetség meglehetősen visszafogott tevékenységet folytat. A JOSZ munkája alapvetően az éves „Jegyző és Közigazgatás” című több napos konferenciában kimerül.

Az önkormányzati szféra felelőssége mellett legalább ilyen súllyal, ha még nem erőteljesebben felelősség terheli a mindenkori kormányzatot, mivel nem tettek tervszerű és kiszámítható lépéseket az önkormányzatok tudásának tudatos fejlesztése érdekében, az önkormányzati tudásbázis létrehozatalában, és abban, hogy az önkormányzati szereplők képesek legyenek feladataik ellátására. A jó gyakorlatok ügyében az egyes minisztériumok, hasonlóan az önkormányzatokhoz, többnyire európai uniós pályázatnak való megfelelés érdekében tettek lépéseket. Egyes minisztériumok hajlandóak voltak együttműködni a jó gyakorlatok ügyében az önkormányzati szövetségekkel, így a LÖGY programban is a BM állandó részvétele mellett több minisztérium vett részt kisebb-nagyobb mértékben. A témának eseti és időszakos felkarolása azonban nem pótolja a tudatos igényt az önkormányzati jó gyakorlatok ösztönzésére és a jó példák, gyakorlatok eredményének a kormányzati munkában való hasznosítására.

⁶⁸ Az országos önkormányzati szövetségek közötti megállapodás szövege olvasható az Önkormányzat 2015. IV. negyedévi számának 10–11. oldalán.

Különösen jelentős a kormányzati szereplőknek a felelőssége a tekintetben, hogy az adott esetben feltárt és kiemelt jó gyakorlatok további sorsát nem követték nyomon, így azok egy része „elveszett”, illetve az uniós pályázati időszak lejártát követően már nem volt része a szakmai közgondolkodásnak.

Természetesen az innováció és kreativitás jelentőségét sok kormányzati vezető és aktív hivatalnok felismerte, így mindig voltak szakmai támogatói az önkormányzati törekvéseknek, viszont ezek a támogatások nem váltak a kormányzás szerves részévé, hanem eseti jellegűek és nagyrészt személytől függők voltak.

5.3. Az intézményrendszer létrehozatala

Az önkormányzati és az önkormányzással összefüggő tudás fontosságát egyértelművé teszi a jó gyakorlatok ügye és sorsa. Ennek következtében az önkormányzati közös tudástár és tudásközpont létrehozatalához az első lépés lehet az önkormányzati jó gyakorlatok gyűjtőhelyének intézményesítése. A továbbiakban elsődlegesen a jó gyakorlatokra koncentrálok, viszont tudom, hogy önmagában a jó gyakorlatok ügye nem áll meg, mivel ennél szélesebb körű az információ és tudás iránti igény. Előljáróban érdemes rögzíteni, hogy az intézményesítés folyamatában és a létrehozandó formációban is minden, a téma iránt elkötelezett szervezetre és személyre szükség lesz.

A most felvázolásra kerülő alternatív javaslat alapvetően a partnerség elvének érvényesülését tekinti a közös együttműködés és szervezőmunka meghatározó mozgatójának. Amennyiben sikerül valamennyi együttműködő partnerrel elfogadtatni, hogy csak együtt és közös érdekek alapján lehet létrehozni egy olyan formációt, amelyben mindenkinek meglesz a szerepe és a felelőssége, valamint a közös intézményesítés nem jelenti az eddigi szerveződések, programok, akciók feladását, hanem mindezek koordinációját és részleges integrálását, a meglévő szétszórt erők egyesítését. A közös munka feltétele a résztvevők elkötelezettsége az önkormányzati tudás növelése, bővítése érdekében, valamint a résztvevők közötti bizalom és a tevékenység nyitottsága, átláthatósága.

A közös munka során biztosítani szükséges, hogy az építkezés folyamatában lehetőség legyen csatlakozásra és a formáció indokolt elhagyására. A távozás indokolását az teszi szükségessé, hogy a felmerülő kritikai észrevételek ismertté váljanak a formációban maradók számára. Természetesen a mindennapi együttműködés részét kell hogy képezze az esetenkénti belső vita, egyeztetés és értékelés annak érdekében, hogy minden szereplő számára elfogadható és sikeresnek minősíthető legyen az építkezés, majd a működtetés folyamata.

5.3.1. A minimum programról és a fokozatosságról

Sokszereplős és meglehetősen eltérő kapacitással rendelkező szervezetek együttműködését létrehozni a mai magyar állami-önkormányzati világban nem tűnik egyszerű feladatnak. Ezért tartom fontosnak, hogy legyenek olyan személyek, akik eddigi tevékenységük alapján hitelesíteni képesek a közös tevékenységet, és legyen a folyamatban néhány olyan szervezet, amelyik már eddig is tett az önkormányzati tudás bővítése érdekében, illetve amely szervezeteknek feladata és felelőssége az önkormányzati tudás szervezett növelése. Mindenképpen el kell kerülni a szervezetek közötti szokásos, öncélú rivalizációt, ezért az intézményesítés folyamatát a kezdetektől nyílttá és nyilvánossá kell tenni.

Az intézményesítési folyamat lehetséges lépései:

1. Az intézményesítési folyamatban a kezdeti, kezdeményező lépéseket az eddig végzett tevékenység alapján a kormányzat részéről a Belügyminisztériumnak, azon belül is elsődlegesen az Önkormányzati Államtitkárságnak, míg az önkormányzati érdekképviseletek részéről a TÖOSZ-nak kell megtennie. A folyamat kezdetéhez a kellő lendületet a két érdekkört megjelenítő szervezet, a BM és a TÖOSZ közös lépése adhatja meg.
2. Amennyiben sikerül együtt az élére állni az intézményesítési folyamatnak, akkor a következő lépés a partneri kör beazonosítása. Tisztázni szükséges, hogy az állami és az önkormányzati szervezetek közül melyek azok, amelyek a kezdetektől részt kívánnak venni a közös munkában. A partnerek körének egyértelműsítése a pozitív választ adók részéről egyben elkötelezettséget is jelent a munkában való aktív részvételre vonatkozóan. Amennyiben jól sikerül megszólítani a lehetséges együttműködők körét, akkor reményeim szerint mind az állami, mind az önkormányzati oldal megfelelő módon reprezentálja majd a két szférát.
3. A szervezőmunkát megvalósító operatív csoport létrehozatala, a mindennapi munkát végzők nevesítése és felhatalmazása az együttműködő szervezetek által. Ez az operatív csoport végzi a folyamattal összefüggő szervező- és adminisztrációs munkát.
4. A szakmai operatív csoport mellett, vele egyidejűleg szükséges létrehozni egy tanácsadó és felügyelő testületet, amelyben azok a személyiségek vesznek részt, akik egyrészt a partnerségben részt vevő szervezeteket képviselik, másrészt akik eddigi tevékenységük révén egyértelműen bizonyították a tudástár és a jó gyakorlatok iránti elkötelezettségüket. A szakmai tanácsadó testület létrehozatala egyben a tevékenység társadalmasítását is jelenti.
5. Döntés az intézményesítés formájáról és módjáról. A folyamat egyik leglényegesebb pontja annak eldöntése, hogy milyen formában, milyen tevékenységi körrel, milyen finanszírozással és milyen szolgáltatási körrel kezdje meg tevékenységét az új „intézmény”.
6. Az eddigi operatív csoportból létrehozandó az „intézmény” munkaszervezete. A munkaszervezet és annak vezetője tevékenységi és felelősségi körét a tanácsadó szervezet határozza meg.
7. A tevékenység online támogató háttere kialakításának megkezdése és felépítése.
8. A kezdeti szakasz, majd az éves operatív program meghatározása, elfogadása, valamint a tanácsadó testület ülésezési rendjének elfogadása.
9. A szolgáltató tevékenység megkezdése ugyan a leglátványosabb része az építkezési folyamatnak, viszont csak akkor szabad megkezdeni, ha minden részében működőképes a program. A rendelkezésre álló személyi, szervezési és pénzügyi kapacitások függvényében lehet dönteni arról, hogy a kínált szolgáltatás mire terjed ki.
10. A szolgáltatási tevékenység folyamatos monitoringja alapján lehet dönteni a tudástár és a szolgáltatási kör bővítéséről és módjáról.
11. A tevékenység éves átfogó értékelésével egyidejűleg lehet bővíteni, vagy szűkíteni a partnerségben résztvevők körét, a szolgáltatások módját, mértékét és formáját.
12. Az intézmény szervezeti önállóságának megteremtése, amelynek feltétele, hogy széles körben, közmegelegedésre, folyamatosan és bővülő mértékben és értékben nyújtson szolgáltatásokat, ugyanakkor továbbra is biztosított legyen az alapvető kormányzati és önkormányzati érdekkörök részéről a szakmai támogatás.

A most leírt 12 lehetséges lépés az optimális építkezési folyamatot jeleníti meg. Természetesen jelentős mértékben befolyásolja az eredményt, hogy sikerül-e a két érdekkör támogatását és aktivitását megnyerni, illetve minden érdekelt számára folyamatosan garantálni, hogy az „intézményesülési” folyamat nem jelenti a meglévő programjaik,

kezdeményezéseik és törekvésük korlátozását, csupán az egyes érdekeltek által gondozott programok koordinációját és a közös érdekek alapján történő integrációját. Az építkezés folyamatában mindvégig egyértelművé kell tenni, hogy minden résztvevő győztes lesz ebben a közös munkában, vagyis nem egymás ellen, hanem egymással együtt lehet közös akarattal és tudatos, tervezett tevékenységgel emelni az önkormányzati tudást, terepet biztosítani a szakmai ismeretszerzésre és az egymástól való tanulásra.

5.3.2. Az intézményrendszeréről és működtetéséről

Az intézményrendszer optimális és ideális formája kezdetben egy, az érdekeltek által közösen létrehozott ernyőszervezet lehet. Az ernyőszervezet magában foglalja az állami, kormányzati, valamint az önkormányzati, érdekképviselői, továbbá a tudományos és a kutatási kapacitásokat. Működése során a társadalmisítás és a későbbi „saját lábbon állás” érdekében a civil és a gazdasági szféra részvételét is biztosítani szükséges.

Az ernyőszervezethez a különféle érdekeltek eltérő mértékű és szervezettségű hozzájárulást nyújthatnak. A hozzájárulás alapja a már meglévő, felhalmozott, adott esetben elraktározott tudás és ismeret. Az ernyőszervezet által mozgatott tudástárban és tudásközpontban szükséges összegyűjteni mindazt, ami releváns a mai önkormányzás fejlesztéséhez és az önkormányzati vezetők tudásának bővítéséhez.

Természetesen ez a közösítés nem jelenti a meglévő „gyűjtőhelyek” feladatának átvételét, csupán a begyűjtött és rendszerezett anyagok online elérhetőségét és kereshető állapotba rendezését.

Ugyanakkor elengedhetetlenül szükséges a pénzügyi hozzájárulás is. Megítélésem szerint a mai magyar helyzet ismeretében a pénzügyi hozzájárulásból a kormánzatnak kell a jelentősebb részt vállalni. Az ernyőszervezet létrehozatala, a működés elindítása mindenképpen jelentősebb kezdő pénzügyi hozzájárulást igényel. Nem várható el a munkában résztvevőktől, hogy mindenféle anyagi elismerés nélkül végezzék az intézményesítési, majd a működtetési folyamatot. A pénzügyi hozzájárulás mértéke jelentős mértékben függ az ernyőszervezet összetételétől, az átfogott terület nagyságától és a vállalt szolgáltatás mértékétől.

A ténylegesen rendelkezésre álló pénzügyi alap ismeretében lehet arról dönteni, hogy milyen ütemezésben és időtávban lehet felépíteni az Önkormányzati Tudásközpontot. Fontos ugyanakkor az is, hogy a tudásközpont ne legyen egyetlen szervezetnek és érdekkörnek se kiszolgáltatva, vagyis a működtetésnél a partnerség elve érvényesüljön mindvégig. Mindenképpen el kell kerülni, hogy egyetlen kormányzati vagy önkormányzati szövetségi döntéssel fel lehessen számolni vagy módosítani a kitűzött célokat, illetve a szerveződés működését. Ezért fontos, hogy a tudásközpont megőrizze a különféle érdekkörök által megjelenített sokszínűséget.

Kiemelten fontos, hogy a szervezőmunkával párhuzamosan kifejlesszék a tudásközpont mindennapi munkáját lehetővé tevő és a szolgáltatást igénybe vevő által átláthatóan és jól kezelhető online rendszert. A későbbiek során, amikor a tudásközpont ideális esetben képes lesz az alapítókkal fenntartott további együttműködésben, de pénzügyileg függetlennedni, kialakítható a szolgáltatást igénybe vevőktől való hozzájárulás igénylése. Végül egy online közösség tudná fenntarthatóvá tenni az „intézményt”. Ehhez a második lépcsőhöz azonban viszonylag hosszú és sok munkával járó út vezet. Nem lehet egyből létrehozni az „intézményt”, mivel az általa integrált és szolgáltatott tudás nagyon sok helyen keletkezik, és nagyon sokféle feldolgozottságú állapotban van.

Felmerült a gondolat, hogy az előzmények során keletkezett anyagok nélkül, mintegy tiszta lappal induljon el a szerveződés. Megítélésem szerint ez nem lenne jó, mivel így a közelmúltban keletkezett használható tudás és ismeret veszne el. Természetesen a tudástár tartalmának építése kétirányú munkát igényel. Egyrészt a kialakított és elektronizált állapotban lévő anyagok, információk, köztük a jó gyakorlatok kerülnek be a rendszerbe. Az új jó

önkormányzati gyakorlatokra vonatkozóan a konszenzusosan kialakított formában és adattartalommal szükséges megjelentetni a tudástárban a gyakorlatokat.

A korábbi jó gyakorlatok tekintetében pedig első lépésben szükséges megvizsgálni, hogy a gyakorlat élő-e még, és amennyiben igen, akkor szükséges az új gyakorlatokra vonatkozó formában feldolgozni és úgy publikálni. Természetesen ez a korábbi időszakra vonatkozó pótlólagos feldolgozás jelentős energiákat igényel, de mindenképpen szükségesnek tartom az adott jó gyakorlatot megvalósítók bevonását, hogy a feldolgozás követni tudja az időközben esetlegesen bekövetkezett változásokat, változtatásokat.

A párhuzamosan futó munka jelentős erőforrást igényel, mind személyi, mind pénzügyi tekintetben, viszont viszonylag rövid idő alatt megtérül a befektetés azáltal, hogy teljesebb lesz a rendelkezésre álló tudás mennyisége és minősége.

A tudástárban mind a jó gyakorlatok, mind pedig az egyéb tudást bővítő területen szükséges az önkormányzati típusoknak (község, város, járasszékhely város, megyei jogú város, fővárosi kerület és megyei önkormányzat) megfelelően differenciált módon közzétenni az eredményeket, információkat. Ugyanakkor biztosítani kell, hogy az egyes publikált anyagok mindenki számára elérhetőek legyenek, ne csupán a „saját” kategóriájára vonatkozóan.

A tudástárban külön érdemes gyűjteni, rendszerezni és megjeleníteni az anyagokat az önkormányzati szereplők, így a polgármesterek, esetleg az alpolgármesterek, az önkormányzati képviselőtestületi tagok, a jegyzők, a hivatalok egyes speciális feladatköre szerint is.

A tudásközpontnak egyfajta információközvetítő hálózatépítő szerveződésnek is kell lennie, aminek eredményeképpen a problémával, megoldandó különleges feladattal birkózó választott vagy kinevezett közszolgálati szereplő megtalálja azt a partnert, akivel érdemben tud konzultálni.

A rendszer kiépülését követően a továbbfejlesztés kapcsán szóba jöhet egyfajta mentori hálózat kiépítése is, amelyben a megfelelő tapasztalattal és felkészültséggel rendelkező kollégák nyújtanak segítséget az önkormányzás egyes területeivel foglalkozó új kollégáknak. A tudásközpont részleteinek kidolgozása nem ennek a tanulmány-nak a feladata, viszont szükséges rögzíteni, hogy önmagában a jó gyakorlatokra vonatkozó intézményesítési szándék hosszabb távon nem elegendő, annak ellenére, hogy a jó gyakorlatok ügye minden bizonnyal erjesztője lehet a tudástár és a tudásközpont létrehozatalának.

A közösen létrehozott és partnerségben működtetett tudásközpont elsődlegesen a hazai önkormányzatoknak, az államigazgatási szervezeteknek és a tudományos szférának tud folyamatosan szolgáltatásokat nyújtani a civil szféra és a gazdasági szereplők eseti igényein túl. A hazai célközönség mellett a tudásközpont feladata lehet, hogy a jó magyar önkormányzati gyakorlatokat megismertesse a nemzetközi szakmai közvéleménnyel, továbbá keresse a lehetőségeket a nemzetközi pályázatokon való indulásnak, és segítse a hazai pályázókat szakmai támogatással.

Az országos önkormányzati tudásközpont kiépítése, létrehozatala és működtetése mellett szükségesnek tartom, hogy a helyi jó önkormányzati gyakorlatokat megvalósító önkormányzatok is építsék ki a saját honlapjukon a jó gyakorlataik, jó példáik bemutatásának, ismertetésének a feltételeit. Ebben a munkában a központ az egységes szempontok kimunkálásával és ajánlásával tud segíteni az önkormányzatoknak. Az egységes tartalmú felépítésnek összhangban kell lennie a központi nyilvántartás, rögzítés feltételeivel, amelynek révén a keresés, az átláthatóság és az átvétel elősegítése egyszerűbbé válhat.

A tudásközpont működésének egyik fontos szempontja, hogy legyen széles körű és sokféle tudást birtokló szakértői háttér. A sikeres szakértőket alapvetően a gyakorló önkormányzók köréből szükséges meríteni. Ennek a szakmai, szakértői hálózatnak a létrehozásában nagy segítséget jelenthet az NKE rendszerében kiképzett önkor-

mányzati szaktanácsadók köre. Természetesen a jövőben, amennyiben értékelhető elhatározás és kezdeményezés történik az önkormányzati tudásközpont létrehozatalára, akkor a tudástár épülésével, fejlődésével párhuzamosan szükséges az önkormányzati szaktanácsadók képzési tematikáját is a gyakorlati igényekhez igazítani, így például az önkormányzati jó gyakorlatok ügyét a képzés részévé érdemes majd tenni.⁶⁹

A tudástár fejlesztésében fontos szerepet tölthetnek be az egyetemi oktatók és tudományos kutatók, akik egyrészt információkhoz, terepgyakorlatok helyszínének kiválasztásához juthatnak, másrészt segíthetik a gyakorlatok tartalmi minősítését és továbbfejlesztését.

A jó önkormányzati gyakorlatokat magában foglaló tudásközpontnak külön figyelmet kell fordítania a gyakorlatokat megvalósító és az érdeklődő szakemberek számára bemutató önkormányzatokra. Ugyanis főleg a kistéleplési önkormányzatok számára jelent jelentős munka-, szervezési és anyagi terhet a jó gyakorlatok helybeli megtekintése során szervezett látogatói csoportok fogadása. Természetesen ez a különféle városi önkormányzatoknak is többletmunkát és terhet jelent, de ezeknél az önkormányzatoknál a távolabbról érkező delegációk fogadása a települési marketing részének is tekinthető, így könnyebben szervezhető.

A jó gyakorlatokban rejlő tudás hasznosulásának egyik fontos feltétele, hogy minél szélesebb körben megismerhesse a hazai szakmai közvélemény, vagyis megfelelő marketingtevékenységet is végeznie kell a tudásközpontnak.

A megfelelő marketinget jelentős mértékben erősítheti, de érdemi hatását tekintve ennél fontosabb a tanulás folyamatának generálása a jó gyakorlatokkal összefüggő szakmai napok, munkamegbeszélések, konferenciák szervezésével. A leírt és letölthető anyagoknál lényegesen hatásosabb meggyőző erővel bír, amikor a jó gyakorlatot ténylegesen megvalósító szereplők közvetlenül beszélnek a megoldásukról, és szakmai párbeszéd alakul ki a témában. Ez a szakmai vita nem csupán a téma iránt érdeklődő, a jó gyakorlatot átvevő számára, hanem a jó gyakorlatot bemutató számára is fontos lehet, hiszen minden jó megoldás tovább fejleszhető. A tanulás kölcsönös a tanító és a tanuló között, e tekintetben is.

A tervezett és megfelelően meghirdetett konferenciák, helyszíni látogatások mellett érdemes lesz végiggondolni, hogy miképpen lehet a jó gyakorlatok ügye iránti érdeklődést felkelteni. Kezdetben lehetne indítani egy akciót a hónap jó gyakorlatának bemutatásával. Természetesen a most megfogalmazott ötletek megvalósítása kapacitásfüggő. Biztos vagyok benne, ha létrejön az önkormányzati tudástár és benne a jó gyakorlatok gyűjtőhelye, akkor az azt működtető elkötelezett kollégák még számtalan jó, új és innovatív kezdeményezéssel fognak élni annak érdekében, hogy pezsgésben tartsák a szakmai közvéleménynek az aktív és gondolkodó részét.

5.3.3. Az önkormányzati tudástár és tudásközpont helyéről

Az ernyőszervezetként létrehozandó tudástár és a tudásközpont szakmai menedzsmentjének a helyére vonatkozóan többféle lehetséges megoldás kínálkozik.

Amennyiben a kormányzat érdekkörében helyeznék el, akkor csak minisztériumi háttérintézmény jöhetne szóba. Mivel a tárcák közül egyértelműen e tekintetben a minisztériumi státúumok alapján is a Belügyminiszté-

⁶⁹ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem az ÁROP 2.2.22. Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatok részére című projekt keretében 12 kötetes tananyagot állított össze. Az önkormányzati szaktanácsadók képzése során használt tananyagok felében a jó gyakorlatról semmilyen említés sincsen.

riumnak van kiemelt szerepe, így a BM-háttérintézmények körébe szükséges tájékozódni. A BM háttérintézményei között nincsen önkormányzati érdekkörű szerveződés. Egyedül a Duna Palota Kulturális Nonprofit Kft.⁷⁰ jöhet esetleg szóba. Ez a háttérintézmény jelenlegi feladatkörét tekintve kulturális intézmény, amely ugyan megfelelő infrastruktúrával és helyiségekkel rendelkezik, de nem alkalmas jelenlegi formájában tudásközpontnak. Egyébként 2002. szeptember 30-án Medgyessy Péter miniszterelnök adta át⁷¹ a Duna Palotában az Önkormányzatok Szolgáltató Házát, amely néhány évig működött, viszont a kialakított infrastruktúrához kapcsolódóan nem valósult meg a tervezett Önkormányzatok Háza Program, amely alapját képezhette volna a tudásközpontnak.

Az önkormányzati érdekképviselők közül a tudásközpont helyszínéül szóba jöhet a budapesti irodával rendelkező MJVSZ és a TÖOSZ. A többi szövetség nem rendelkezik átfogó infrastruktúrával. A nagyvárosokat tömörítő MJVSZ és a sokféle típusú önkormányzatot magába foglaló TÖOSZ közül az utóbbi tűnik alkalmasnak a feladat befogadására. A TÖOSZ alkalmasságát erősíti egyrészt, hogy tíz éve szervezi és integrálja a LÖGY programját, másrészt létrehozta az Önkormányzati Információs és Koordinációs Központot, amely folyamatosan áll rendelkezésére az önkormányzatoknak.⁷²

A tudományos szférából a tudásközpont szerep betöltésére szóba jöhet a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Önkormányzati Kutatóintézete (továbbiakban: ÖKI).⁷³ Az ÖKI jelenlegi felépítésében és helyzetében alapvetően a KÖFOP-projektől függ, vagyis az intézet lényegében nem rendelkezik stabil és hosszabb távon kiszámítható pénzügyi megalapozással és stabilitással.

A „civil” szférából szóba jöhet a feladat ellátására a DHKFA.⁷⁴ A DHKFA-t jelenleg a BM-ben helyezték el, így megfelelő infrastruktúrával nem rendelkezik, és az alapítvány tevékenységének szervezési támogatása sem tekinthető teljesen megoldottnak, tehát egy bővülő feladat ellátására jelenlegi állapotában nem tűnik alkalmasnak.

Az Önkormányzati Tudásközpont lehetséges elhelyezésére a jelenlegi helyzetben a TÖOSZ a legalkalmasabb. A TÖOSZ évek óta partnerségben együttműködik a BM-mel és egyéb kormányzati szereplőkkel, valamint az önkormányzati és tudományos szférával. A TÖOSZ és a DHKFA között is szoros szakmai kapcsolat jött létre az elmúlt években.

A kezdetben ernyőszervezetként működtetett Önkormányzati Tudásközpont, amely a jó gyakorlatok koordinációs központjának a feladatait is ellátná, a TÖOSZ székhelyén működtetett Önkormányzati Információs és Koordinációs Központban elhelyezhető. Természetesen amennyiben a tudásközpont tevékenysége évek múltán kiteljesedik és képes lesz önálló működésre, akkor majd szükséges lesz újragondolni a központ elhelyezésének kérdését.

5.3.4. A minőségbiztosítás szükségességéről

A jó önkormányzati gyakorlatok és minden, a tudástárba kerülő megoldás, jó példa és ajánlott megoldás igényli, hogy megfelelő szakmai minősítéssel rendelkezzen. Ezért a tudásközpont működtetésének egyik fontos eleme, hogy olyan szakértőhálózatot építsen ki, amely meghatározott szakmai protokollok kidolgozása mellett képes elvégezni a minőségbiztosításhoz szükséges garanciális értékeléseket és minősítéseket.

⁷⁰ Lásd: <http://dunapalota.hu> (Letöltve: 2018. október 16.)

⁷¹ Lásd: <https://jegyzo.hu/onkormanyzatok-szolgaltato-kozpontja-20025/> (Letöltve: 2018. október 16.)

⁷² Lásd: <http://xn--tosz-5qa.hu/szolgaltatasaink/ingyenes-rendezvenyhelyszin-onkormanyzatoknak/> (Letöltve: 2018. október 16.)

⁷³ Lásd: <https://akk.uni-nke.hu/kutatas-tudomanyos-elet/onkormanyzati-kutatointezet/a-kutatointezetrol> (Letöltve: 2018. október 16.)

⁷⁴ Lásd: <http://www.dhkfa.hu/index.html> (Letöltve: 2018. október 16.)

Természetesen a szakértői hálózat építése is csak folyamatosan, lépcsőről lépésre történhet. Fontos, hogy a műnősítő munka is megfelelő szakmai nyilvánosság mellett történjen, és a vitás kérdésekben az eltérő álláspontok minden esetben ütköztetésre kerüljenek. A szakértői hálózat kialakításánál is figyelemmel kell lenni arra, hogy a téma jellegéből adódóan az elméleti és gyakorlati szakemberek megfelelő arányban vegyenek részt a munkában. Ennek révén az elmélet és gyakorlat olyan tanulási folyamata is elindítható, ami jótékony hatással lehet valamennyi érdekkör tevékenységére.

6. A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT ÉRTÉKE

Az önkormányzati igazgatás, az önkormányzás alapvető feladata, hogy a közjó kifejezésre juttatása mellett az önkormányzatok alanyai, a településen élő polgárok számára biztosítsa a helyi demokrácia érvényesülését, a biztonságos és kiszámítható életfeltételeket, a kötelező és önként vállalt közzolgáltatásokat. Mindezt a komplex tevékenységet az önkormányzatoknak jogi és pénzügyi korlátok között kell megvalósítania.

A nehézségek és problémák mellett is jól érzékelhető, hogy az önkormányzati világban is szép számmal vannak olyan tevékeny önkormányzati vezetők, akik megfelelő felkészültséggel, innovációs képességgel és kreativitással jó példákat és követendő és követhető jó gyakorlatokat valósítanak meg a köz megalégedésére. Visszatekintve a magyar közigazgatás történetére és az önkormányzatiság 28 esztendejére ugyanakkor sajnálattal kell megállapítani, hogy számtalan jó, értékes és hasznos kezdeményezés, gyakorlat szűnt meg, illetve került a feledés homályába. Miközben jó gyakorlatok sokasága keletkezett, aközben veszteségek sora is érte az önkormányzati világot.

Ezt a veszteséget kellene minimalizálni, ezért is van szükség a jó gyakorlatok tárának továbbfejlesztésére, a tudástár részeként való intézményesítésére és az Önkormányzati Tudásközpont tudatos és tervszerű létrehozatalára. Az egymástól való tanulásban rejlő erőre céltudatosan kell és lehet építeni. Az innovatív önkormányzati vezetők, szakemberek hálózatának kiépítésével az önkormányzati rendszer megújíthatóvá válhat, hasznosulhatnak a jó gyakorlatok, és olyan belső szolgáltatási rendszer épülhet ki, amely széles körű tudást közvetít, ad át és fejleszt. Amennyiben a kormányzat és az önkormányzati világ közösen, partnerségben felépíti az értékmentő tudásközpontot, akkor hamarabb és nagyobb hatékonysággal lesz képes az önkormányzatiság megerősödni. Bízunk benne, hogy minden érdekelt felismeri, hogy ebből az együttműködésből csak győztesen kerülhet ki, ezért közösen cselekszenek a közjó érdekében.

7. FEHASZNÁLT IRODALOM

- ALMÁSY Gyula – BELÉNYESI Emese – GÁSPÁR Mátyás (2015): *Önkormányzati szervezetfejlesztés*. Budapest, Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem.
- FEHÉR József szerk. (2016): *Járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése. Összefoglaló 100 járási tréning tapasztalatairól*. Budapest, Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Községi Szolgálati Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ).
- FRIEWALD-HOFBAUER, Theres szerk. (2011): *Irányelvek az európai falvak és vidéki térségek fenntartható fejlődéséért*. Településfejlesztési Füzetek különszám. Budapest, Belügyminisztérium.
- JÓZSA Zoltán (2003): Az európai közigazgatási tér összefüggéseiről. *Magyar Közigazgatás* 53. évf. 12. 723–735.
- Legjobb gyakorlatok a helyi önkormányzatokban* – A kiadvány az Európa Tanács Szakértői Központja a Helyi Önkormányzati Reformokért és az Európa Tanács szakértőinek. John JACKSON, Cezary TRUTKOWSKI és Irfhan MURURAJANI együttműködésével készült. 2015. április. Strasbourg, Európa Tanács.
- LÜTTMÉRDINGNÉ Balla Mónika (2013): Példát átadó huszonkettő. *Önkormányzat*, XXIII. évf. 4. negyedév. 16–22.
- LÜTTMÉRDINGNÉ Balla Mónika (2014): A tudás átadással gyarapodik. *Önkormányzat*. XXIV. évf. 4. negyedév. 32–33.
- LÜTTMÉRDINGNÉ Balla Mónika (2015): Kitüntették a 2015. év legjobbait. *Önkormányzat* XXV. évf. 4. negyedév. 12–13.
- LÜTTMÉRDINGNÉ Balla Mónika (2016): Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program Zárókonferencia 2016. november 17. *Önkormányzat* XXVI. évf. 4. negyedév. 22–26.
- LÜTTMÉRDINGNÉ Balla Mónika (2017): 2017. évi Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program. *Önkormányzat*, XXVII. évf. 4. negyedév. 4–9.
- MADARAS Attila szerk. (2008): *Falumegújítás/Nemzetközi módszerek – magyar példa*. Településfejlesztési Füzetek 26. Budapest, Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium.
- MADARAS Attila szerk. (2009): *Falumegújítás – Európa legjobbjai*. Településfejlesztési Füzetek 27. Budapest, Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium.
- MADARAS Attila szerk. (2010): *Magyarországi falumegújítási Díj 2007, 2009*. Településfejlesztési Füzetek 28. Budapest, Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium.
- MAGYARY Zoltán (1942): *Magyar Közigazgatás*. Budapest, Magyar Királyi Egyetemi Nyomda.
- NAVRACSICS Tibor (2017): Az európai közigazgatási tér alakulásáról I. *Comitatus*, XXVII. évf. 222. szám. 24–32.
- NAVRACSICS Tibor (2017): Az európai közigazgatási tér alakulásáról II. *Comitatus*, XXVII. évf. 223. szám. 32–38.
- SABJÁN Katalin (2009): Zárás és nyitás. *Önkormányzat*, XIX. évf. 5. 10–12.
- SABJÁN Katalin (2010): Tanoda – napelem – biotégla. *Önkormányzat*, XX. évf. 6. 29–31.
- SABJÁN Katalin (2011): Tanulunk egymástól. *Önkormányzat*, XXI. évf. 6. 20–28.
- SZÁLE László (2012): Innováció, egymástól tanulás, tenni akarás. *Önkormányzat*, XXII. évf. 4. negyedév. 16–27.

Dokumentumok

- SABJÁN Katalin szerk. (2008): Példát átadó gyakorlatok pályázata – Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programja. Budapest, Önkör Press Kiadó. Elérhető: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2008.pdf

- SABJÁN Katalin szerk. (2009): Példát átadó gyakorlatok pályázata – Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programja. Budapest, Önkör Press Kiadó. Elérhető: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2009.pdf
- SABJÁN Katalin szerk. (2010): Példát átadó gyakorlatok pályázata – Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programja. Budapest, Önkör Press Kiadó. Elérhető: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2010.pdf
- Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) (2011) – „A Haza üdvére és a Köz szolgálatában.” Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium.
- Dr. ZONGOR Gábor – LÜTTMÉRDINGNÉ Balla Mónika szerk. (2013): Példát átadó gyakorlatok pályázata – Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programja. Budapest, Önkör Press Kiadó Kft. Elérhető: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2013.pdf
- Dr. ZONGOR Gábor szerk. (2014): A TÖOSZ önkormányzatokat segítő programjai – az Európa Tanács támogatásával. Budapest, TÖOSZ. Elérhető: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2014.pdf
- KOLIN Péter – LÜTTMÉRDINGNÉ Balla Mónika szerk. (2015): Példát átadó gyakorlatok pályázata – Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programja. Budapest, TÖOSZ. Elérhető: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2014-15_szolo-kesz.pdf
- Az országos önkormányzati szövetség megállapodása. *Önkormányzat*, 2015. 4. 10–11.
- Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programja (2016). Budapest, TÖOSZ. Elérhető: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/L%C3%96GY_kiadv%C3%A1ny_magyarkesz.pdf

Internetes hivatkozások

- <http://www.kormany.hu/hu/kormanybiztosok>
- <http://www.kormany.hu/hu/miniszterelnokseg/hirek/megkezdodott-a-modern-falvak-es-kistelepulesek-program-kidolgozasa>
- <http://bm-oki.hu/News/ViewFile?fileId=78>
- <http://www.bestpractice.hu>
- http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
- <http://www.manorka.net/hu/hirek/>
- <http://www.manorka.net/uploads/Kiadvanyok/Manorka.pdf>
- <https://www.budapest13.hu/onkormanyzat/onkormanyzati-jo-gyakorlatok/>
- http://www.dhkfa.hu/News/2018/hu-BEST_PRACTICE.pdf
- <https://www.aszhirportal.hu/hu/konferenciak>
- <http://www.ajbh.hu/documents/10180/2811425/AJBH+besz%C3%A1mol%C3%B3+2017/60b3d968-ac8e-d28e-058b-64d0eb7e6d69?version=1.2>
- <http://www.ajbh.hu/documents/10180/1210221/AJBH+Besz%C3%A1mol%C3%B3+2012/630df714-cae4-45da-b43b-325c8e860f60?version=1.0>

<http://romagov.kormany.hu/jo-gyakorlatok-bizonyitekon-alapulo-szakpolitikak-jelentosege-a-tarsadalmi-felzar-kozas-teruleten>

<http://www.viragosmagyarorszag.hu>

<http://www.entente-florale.eu/>

<https://www.vehir.hu/cikk/41641-minden-veszpremi-sikere-az-europai-viragverseny>

<http://www.termesztvedelem.hu/tajegyezmeny>

<https://www.coe.int/en/web/landscape/landscape-award>

<https://enrd.ec.europa.eu/https://enrd.ec.europa.eu/>

<http://videkihalozat.eu/>

https://tka.hu/docs/palyazatok/eves_jelentes_2017.pdf

<https://tka.hu/tudastar>

<http://www.terport.hu/teruletfejlesztes/utmutatok-kezikonyvek/teruletfejlesztesi-fuzetek-2-szam-helyi-gazdasagfejlesztes-h>

<http://lechnerkozpont.hu/kereses/T%C3%89RPORT>

<http://www.kormany.hu/hu/dok?page=6&source=2&type=206&year=2018#!DocumentBrowse>

<https://www.polgarmesterekszovetsege.eu/plans-and-actions-hu/good-practices-hu.html>

<http://klimabaratsreter.eu/jogyakorlatok>

<http://energiaklub.hu/kereses?search=napkorona+bajnoks%C3%A1g>

<http://energiaklub.hu/kereses?search=kl%C3%ADmav%C3%A1lasz>

<http://humusz.hu/nullahulladek/onkormanyzat>

<https://noe.hu/hirek/csaladbarat-onkormanyzat-dij-2018-friss-informaciok/>

<http://voroskereszt.hu/palyazatok/humanitarius-telepules-cim/>

<https://varosimazs.blog.hu/>

<https://www.oc.hu/ingatlanpiac/hirek/piaci-hirek/hol-jo-ma-elni-az-első-es-ötödik-kerületben>

<https://www.invitech.hu/innomax/hu/az-innomax-dijrol>

<https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

<http://www.viitorul.org/en/content/top-10-best-and-worst-policy-measures-regional-and-local-development-moldova>

http://www.anfp.gov.ro/en/continut/Training_and_Development_Programmes

<https://rm.coe.int/centre-of-expertise-strategic-plan-2017-2022/1680766281>

<http://www.kormany.hu/hu/kormanybiztosok>

www.terport.hu

www.terport.hu

<https://tka.hu/#>

<http://lechnerkozpont.hu/>

<http://lechnerkozpont.hu/cikk/magyarorszagrol-ketten-is-bekerultek-az-urbact-good-practice-varosai-koze>

<https://www.teir.hu/>

<http://www.terport.hu/search/node/j%C3%B3gyakorlat>

<https://magyary-archivum.uni-nke.hu/>

<http://dunapalota.hu>

<https://jegyzo.hu/onkormanyzatok-szolgáltato-kozpontja-20025/>

<http://xn--tosz-5qa.hu/szolgáltatasaik/ingyenes-rendezvenyhelyszin-onkormanyzatoknak/>
<https://akk.uni-nke.hu/kutatas-tudomanyos-elet/onkormanyzati-kutatointezet/a-kutatointezetrol>
<http://xn--kosozial-m4a.at/>
<http://www.landentwicklung.org/profil-and-ziel-2/mitglieder/>
<http://www.xn--tosz-5qa.hu/>
<http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/hirek/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2017>
<http://www.tapiogyorgye.hu/online/hu/falumegujitas.html>
<http://www.tapiogyorgye.hu/online/hu/falumegujitas.html>
<https://www.agroinform.hu/gazdasag/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2007-2084>
<http://www.hermanottointezet.hu/hirek/117/20090812/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2009-palya-zat-%E2%80%9Euj-energiak-egy-eros-kozosseget%E2%80%9D>
<http://www.mut.hu/?module=news&action=show&nid=181418>
<http://2010-2014.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/teruletrendezesi-es-epitesugyi-helyettes-allamtitkarsag/hirek/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2013>
<http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/hirek/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2015>
<http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/hirek/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2017>
<http://www.mut.hu/>
<https://www.meszorg.hu/index.php?t=fooldal&nyelv=hu>
<http://docplayer.hu/25873944-Nagypali-hirmondo-falumegujitok-talalkozoja-falumegujitok-lalkozoja-mesemondo-delutan-a-faluhazban-eloadas-a-kornyezettudatosag.html>
<http://kazar.hu/index.cgi?act=fotoalbum&id=53>
<https://www.paloznak.hu/paloznak-hirei/272-falumegujitasi-talalkozo>
<http://alsomocsolad.hu/new/?p=648>
<http://www.tihany.hu/index.php/hu/kezdolap/1349-tihany-az-europai-mezony-elen>
<http://www.kormany.hu/hu/dok?source=1&type=301#!DocumentBrowse>
<http://www.europatanacs.hu/index.php?workSpace=pages&id=42&langId=1>
<http://www.faluszovetseg.hu/>
<http://www.moszlapp.hu/>
<http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium>
http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2008.pdf
http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2013.pdf
<http://xn--tosz-5qa.hu/news/367/73/Meghosszabbított-pályázati-határidő-szeptember-7/>
<http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu>
http://info.szolnok.hu/files/20180315_felhivas_katay.pdf
<https://www.cityhungary.eu/>
<https://www.cityhungary.eu/holnapvarosaertdij/a-holnap-varosaert-2016/>
http://epa.oszk.hu/02600/02699/00007/pdf/EPA02699_modszertani_fuzetek_1984_02_001-002.pdf
<http://www.kozszov.org.hu/>
<http://kozigkar.hu/>
<https://www.facebook.com/koft.hu/>

Jogszabályok

A Jó Állam fejlesztési koncepció végrehajtásának összehangolásáért felelős kormánybiztossá kinevezéséről szóló 1406/2011. (XI. 29.) Korm. határozat.

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.).

A Roma Koordinációs Tanács (ROK-T) létrehozásáról szóló 1102/2011. (IV. 15.) Korm. határozatot és annak módosításáról szóló 1405/2017. (VI. 28.) Korm. határozat.

A belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről szóló 37/2012. (VIII. 2.) BM rendelet módosításáról szóló 4/2018. (II. 23.) BM rendelet.

A Modern Települések Fejlesztéséért felelős kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól szóló 1251/2018. (V. 25.) Korm. határozat.

MELLÉKLETEK – KAPCSOLÓDÓ HÁTTÉRTANULMÁNYOK

1. Magyarországi Falumegújítási Díj története és eredményei

A falumegújítási díj európai előzménye

Az európai falumegújítási mozgalmat sajátos módon a ceaușescui falurombolás hívta életre. Sokan voltak akkor is Európában, akik úgy gondolták, hogy inkább meg kellene őrizni a kistelepülési formát. Az ARGE Európai Vidékfejlesztési és Falumegújítási Munkaközösséget (Munkaközösség) a romániai negatív folyamatok ellenhatásaként 1988-ban alapították az Osztrák Ökoszociális Fórum platformjaként. Az „ökoszociális piacgazdaság» három stratégiai alappillére: a gazdasági teljesítőképesség, a társadalmi érzékenység és az ökológiai felelősség.⁷⁵

Az alsó-ausztriai, St. Pölten-i székhelyű ARGE egyesület megalakításában nyolc közép-európai ország és tartomány – köztük Magyarország – vett részt. (Az Egyesületnek 1988-ban Somogyi László [1932–2016], akkori építésügyi és városfejlesztési miniszter is alapító tagja volt.) Magyarországot a kormányzati szerkezetváltásokat követve több tárca képviselte, előbb a területrendezési, majd 2003-tól a településfejlesztési szakterülethez kötődően, jelenleg a Belügyminisztérium (BM) a kapcsolattartó.⁷⁶

Jelenleg, 2018-ban 25 „rendes” és 4 partner tagja van az egyesületnek, jellemzően a fejlettebb európai államokból (hangsúlyos ezen belül is a német nyelvterület, a szövetségi államok tartományi szinten vesznek részt⁷⁷). A Munkaközösség nem európai uniós szervezet, tagsága önkéntes, egy országon belül több közigazgatási szerveződés is tag lehet.⁷⁸

Az ARGE titkárságát alapvetően tagdíjából tartják fenn. Magyarország tagdíja 3650 € (míg pl. Bajorországé 16 000 €) volt, majd a nemzetközi zsűribe delegált tagunk költségeinek fedezésére 4650 € lett. Ezt is a BM fizette.

A nemzetközi szervezetekben való kormányzati részvétel felülvizsgálatáról szóló 2008/2011. (V. 31.) kormányhatározat 1. számú melléklet 1. pontja szerint az Európai Vidékfejlesztési és falumegújítási Munkaközösségben (ARGE) viselt tagság „egyéb szervezetnek történő átadás” minősítést kapott. A tagságot és az 5200 € (1 456 000 Ft) tagdíjat a Belügyminisztériumtól átvevő szervezetként a TÖOSZ-t⁷⁹ jelölte meg a kormányhatározat. A határidő 2011. szeptember 1. volt. Végül is a TÖOSZ bevonására mégsem került sor, mert a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat (MNVH)⁸⁰ erre alkalmasabbnak tűnt, és vállalták a tagdíjfizetést is. Ez 2012-től megtörtént, 2015 óta viszont úgy látják, hogy a tagdíjat tovább fizetni a forrásaikból már nem tudják, így 2015-től már senki sem fizeti Magyarországot mint résztvevő tagdíját. A Munkaközösség mindennek ellenére hazánkat továbbra is tagnak tekinti. A magyar zsűritag mobilitási költségeit egyelőre a vidékfejlesztésért felelős minisztérium vállalta, évente megkötött megállapodás szerint.

⁷⁵ Lásd: <http://xn--kosozial-m4a.at/> (Letöltve: 2018. augusztus 22.)

⁷⁶ Az európai mozgalommal való együttműködésben jelentős szerepet töltött be dr. Szaló Péter okleveles építészmérnök, közgazdász egyetemi doktor, 1990-től több minisztériumban állami vezető, jelenleg a BM főtanácsadója, valamint Madaras Attila szakmai főtanácsadó, aki jelenleg is a BM képviselőjében vesz részt a munkában.

⁷⁷ Lásd az AGRE-tagokat: <http://www.landentwicklung.org/profil-and-ziel-2/mitglieder/> (Letöltve: 2018. augusztus 22.)

⁷⁸ A Vas megyei önkormányzat is tagja volt a szervezetnek 1996–2002 között.

⁷⁹ Lásd: <http://www.xn--tosz-5qa.hu/> (Letöltve: 2018. augusztus 22.)

⁸⁰ Lásd: <http://videkihalozat.eu/>

A nemzetközi nevezési díj a nem tagoknak 1700 €, amit a BM már nem kíván felvállalni, csak a tagok részéről szükséges 550 eurót. Korábban a vidékfejlesztésért felelős tárca a pályázatokhoz adott preferenciákkal, illetve kisebb összegekkel (kiadványok, rendezvények finanszírozása) ösztönözte a falvak részvételét a falumegújítási pályázatokon való részvételre. A legutóbbi kiírást azonban már ezek nélkül kellett meghirdetni.

A Munkaközösség Európa különböző régióiban számos kezdeményezést indított útjára, amelyek a vidéki élet ökológiai, közgazdasági, szociológiai és kulturális kérdéseit helyezték a fókuszba. A Munkaközösség nemzetközi konferenciákat és vitafórumokat, valamint szakmai tanulmányi kirándulásokat szervez, továbbá jelentős publikációs tevékenységet végez. A jó példák és az egymástól való tanulás, valamint a legjobb gyakorlatok hasznosítása szempontjából kiemelkedően fontos az Európai Falumegújítási Díj Pályázat, amelyet 1990 óta, két évente írnak ki.

Minden kiírás során megfogalmaznak egy mottót, amely üzenetéhez kapcsolódóan várják az aktuális pályázatokat. Az eddigi 15 mottó a következő:

1990: Nemzetközi tapasztalatcsere; 1992: A közös ügy mellett kell kiállni; 1994: A magánkezdeményezés győzelmet ér; 1996: Átfogó falumegújítás; 1998: Kreatív, Innovatív, Kooperatív; 2000: Jövő nélkül nincsen múlt; 2002: Átlépni a határokat; 2004: Kitörés az egyediség felé; 2006: A változás mint lehetőség,⁸¹ 2008: Társadalmi innovációk a jövőért; 2010: Új energiák egy erős közösségért; 2012: A jövő nyomában; 2014: Jobban élni; 2016: Nyitottnak lenni; 2018: Átfogóan gondolkodni.

A Munkaközösség aktív szerepet tölt be a vidék értékeinek megtartásában, fejlesztésében. Partnerkapcsolatainak hálózatával segítséget nyújt a vidéki népesség életkörülményeit, gazdasági viszonyait fejlesztő törekvéseknek, támogatja az életminőség társadalmi, kulturális feltételeinek javítását. Sokrétű feladatai közül témánk szempontjából kiemelésre érdemes, hogy a Munkaközösség összegyűjti, közzéteszi és értékeli a fenntartható falusi és térségi fejlődés területén meglévő tudást, a készségeket és rendkívüli teljesítményeket, elősegíti a kapcsolatteremtést, a tapasztalatcserét a döntéshozók és a polgárok, valamint az európai országok, régiók, községek és falvak között. Ugyanakkor jelentős közvetítő szerepet tölt be az egyes részt vevő országok falufejlesztésben aktív települései között is.

Másik fontos tevékenysége a legjobb gyakorlatok felkutatása, ezek széles körű közkinccsé tétele, az egymás közötti kölcsönös tájékoztatás, az ország- és tartományhatárokon átnyúló tapasztalat- és információcsere.

A magyarországi díjról és mozgalomról

Magyarország a Munkaközösség tevékenységében már a kezdetektől részt vesz. Az első nyolc pályázati időszakban a megyei főépítészek javaslatai alapján választották ki a Magyarországot képviselő falut.⁸²

⁸¹ A Területfejlesztési füzetek 27. száma mutatja be az 1990 és 2006 közötti európai pályázatok első helyezettjeit. Lásd: Falumegújítás – Európa legjobbjai. In Madaras Attila szerk. (2009): Településfejlesztési Füzetek, 27. Budapest, Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium.

⁸²

1990 és 2004 között a magyar részt vevő települések a következők voltak: 1990: Györköny, 1992: Szanticska, 1994: Kapolcs, 1996: Pusztamérges, Bük, 1998: Somogydöröcske, 2000: Szalkszentmárton, Szentgyörgyvölgy, 2002: Óriszentpéter, Dunapataj, 2004: Zengővárkony és Magyarszombatfa – Velemér.

Jelentős változás állt elő azáltal, hogy 2005-től a Belügyminisztérium (BM) kezdeményezésére az akkori a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztériummal (FVM) közösen írták ki első ízben a Magyarországi Falumegújítási Díjat. Ettől kezdődően a páratlan években meghirdették a Magyarországi Falumegújítási Díj Pályázatot, és díjazták a kiemelkedő hazai teljesítményeket is, illetve a győztesek kaptak jogot hazánk képviseletére az európai versenyben.

A továbbiakban 2005-től elemzem a Magyarországi Falumegújítási Díj alakulását.

Magyarországnak a falumegújítási díj európai pályázatához való csatlakozása jelzi, hogy a falvak ügye iránt elkötelezett szakemberek a különböző kormányzatokban is igyekeztek megfelelő lehetőséget biztosítani a magyar falvaknak ahhoz, hogy részt vegyenek az európai megmérettetésen. Azzal, hogy 2005-től bevezették a nemzetközi pályázati rendszerhez illeszkedő magyar pályázati rendszert, így lényegesen átláthatóbbá és értékesebbé vált a díj elnyeréséért folytatott pályázati folyamat.

A helyzet sajátossága, hogy nem nemzetközi szerződés, államközi megállapodás, hanem egy civil mozgalomhoz való csatlakozás alapozza meg Magyarország jelenlétét és a magyar kormányzati részvételt. Ezért van nagy jelentősége annak, hogy a díjat és az elismerést végső soron a belügyminiszter rendeletében saját alapításúnak ismerte el.

A Magyarországi Falumegújítási Díj adományozásának módjáról a belügyminiszter által alapított és adományozott elismerésekről szóló 37/2012. (VIII. 2.) BM rendelet a következők szerint rendelkezik:

„7. Magyarországi Falumegújítási Díj

7. § (1) A Magyarországi Falumegújítási Díj adományozható a kétévente kiírásra kerülő pályázatra benyújtott legkiválóbb minőségű, példamutató falumegújítási kezdeményezések, tevékenységek elismerésére.

(2) Páratlan naptári években, a statisztikai célú területi egységek nomenklatúrájának (NUTS) létrehozásáról szóló 1059/2003/EK rendeletben meghatározott NUTS 2 szerinti régióként legfeljebb 2 önkormányzat, illetve önkormányzati pályázat hiányában a települést képviselő civil szervezet részesülhet elismerésben.

(3) A Magyarországi Falumegújítási Díjak elnevezése:

- a) A Magyarországi Falumegújítási Díj I. helyezése a falufejlesztés legkiemelkedőbb minőségű megvalósításáért,
- b) Magyarországi Falumegújítási Díj a fenntartható falufejlesztés kiváló színvonalú megvalósításáért,
- c) Magyarországi Falumegújítási Díj a falumegújítás több területén elért kimagasló teljesítményért.

(4) Oklevél elismerésben részesülhetnek a saját régiójukból tovább nem jutott, de megfelelő pályaművet benyújtó önkormányzatok. Az oklevél szövege: „a falumegújításban tett különleges teljesítményért”

A BM rendelet mellékletében határozza meg a díj leírását, amely lényegében egy Zsolnay vázából és az ahhoz kapcsolódó emléktáblából áll, amelybe bevésésre kerül az adott kategóriára vonatkozó minősítő szöveg.

A BM rendeletet megelőző időszakban a díjazásra vonatkozó szabályokat is a pályázati kiírás rögzítette. Lényegében a belügyminiszter rendelete legitímálta a korábbi pályázati időszak szakmai folyamatát azáltal, hogy átvette a korábbi eljárást és díjazási rendszert.

A pályázat lebonyolítása

A Magyarországi Falumegújítási Díj Pályázat lebonyolításában a Belügyminisztériumon túl hagyományosan részt vett a vidékfejlesztésért felelős Agrárminisztérium (korábban Földművelésügyi Minisztérium, illetve Vidékfejlesztési Minisztérium), valamint 2015 óta a Miniszterelnökség is. A 2017-es kiírásban már nem vett részt az akkori vidékfejlesztésért felelős minisztérium, de a bírálatban ekkor is közreműködött.

Pályázati kiírás

A 2005-től immáron hetedik alkalommal meghirdetésre került Magyarországi Falumegújítási Díj pályázati kiírásának fő tartalmi része alapvetően változatlan, mivel mindegyik felhívásban szerepel, hogy „A pályázatot meghirdetők célja, hogy felkutassák, díjazzák és ezzel »reflektorfénybe állítsák« azokat a települési közösségeket, amelyek kiemagasló és példászerű színvonalon végzik jövőbemutató fejlesztési munkájukat. A kiírók a példák bemutatásával, az információk cseréjével javítani kívánják a falumegújítást végző községek eredményeit, a jó példákkal el kívánják érni, hogy a falumegújítás mozgalommá szerveződjön.”⁸³

A magyar pályázati rendszer 2007 és 2013 között kétfordulós volt. Ebben az időszakban, négy pályázat során az első fordulót a regionális zsűri végezte. Ekkor az állami főépítések regionális szinten működtek. Ebben az időszakban részt vettek a folyamatban Regionális Fejlesztési Ügynökségek, a MUT Falutagozat és az agrártárca területi szervei, illetve 2011-től a tárca által kijelölt LEADER Helyi Akció Csoportok. Az így kialakított regionális zsűri által továbbjuttatott két-két település pályázata került az országos Falumegújítási Szakértői Bizottság elé. A pályázati kiírás lehetővé tette, ha valamely régióból nem volt, vagy csak egy pályázat, annak a terhére továbbjuthattak más régiókból is pályázók. A szakértői bizottság a dokumentumok alapján döntött, hogy mely településeken tájékozik helyszínen a falumegújítás gyakorlatáról. Ezt követően döntöttek a sorrendről. A 2015-ös pályázat óta már nem kétfordulós a pályázati rendszer.

A magyar pályázati kiírás értelemszerűen figyelembe veszi az Európai Falumegújítási Díj pályázati követelményeit, amelyet az Európai Falumegújítási és Vidékfejlesztési Munkacsoport munkál ki, hiszen a hazai győztes részt vesz az európai versenyben. A kétévente közzétételre kerülő pályázatok szempontjai lényegében nem változnak, ugyanakkor minden kiírás tartalmaz egy jól kiválasztott mottót. Így a Magyarországi Falumegújítási Díj pályázata is a Munkaközösség által meghatározott mottókat alkalmazza, csak egy évvel a nemzetközi megmérettetés előtt. A pályázati kiírásban szereplő mottók természetesen befolyásolják a településeket, hogy mire fókuszáljanak a pályázataikban.

Az elmúlt hét hazai pályázati kiírásban a következő mottók és indokolások szerepeltek:

2005: A változás mint lehetőség

A tizenhárom esztendővel ezelőtt megjelentetett pályázati felhívás sajnos nem lelhető fel az internet világában, ezért az akkori magyarországi győztes Tápiógyörgye 2002-től megválasztott polgármesterétől, Varró Istvántól idézem, hogy miképpen gondolkodtak a pályázat elkészítése kapcsán. „Be kellett mutatnunk a települést, leírnunk azt, milyen jövőbe mutató tevékenységet folytatunk, a falumegújításunk milyen módon szolgálja a fenntartható fejlődés elveit, kapcsolódnak-e projektjeink a település határain túlmutató hálózatokhoz, együttműködésekhez. A projektek megvalósításában részt vesznek-e a helyi polgárok, milyen a kommunikáció az állampolgárok, a civil szervezetek, a politikai döntéshozók és a hatóságok között. Rendelkezik-e a település a céljai megvalósításához szükséges humán- és más erőforrásokkal, milyen szakértők kísérik, felügyelik a projektet? Van-e kapcsolatunk regionális kistérségi partnerekkel? Be kellett mutatnunk, hogy pályázatunk, amely a »Zöld jövő« elnevezést kapta,

⁸³ Lásd: <http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/hirek/magyarorszag-falumegujitasi-dij-2017> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

hogyan illeszkedik a pályázat mottójához, »A változás, mint lehetőség«-hez. Bemutattuk, hogy milyen közszolgáltatásokat végzünk, melyeket társulásban, melyeket önállóan, és ezek milyen színvonalúak. A településre jellemző-e az ökológiai szempontokon alapuló mezőgazdaság és erdőgazdálkodás, a tervezett falumegújítás hozzájárul-e azok erősítéséhez, integrálásához a gazdasági folyamatokban. Elmondtuk, hogyan próbálja az önkormányzat a munkahelyeket megtartani, újakat létrehozni. Felelősségteljesen gazdálkodunk-e az erőforrásokkal, a megújuló alapanyagokkal, a meglévő építészeti emlékek és az új épületek szerves egységet alkotnak-e, közlekedési, forgalomcsillapító fejlesztéseket tervezünk-e. Mit tettünk az elmúlt évtizedekben a lakosság identitásának, öntudatának erősítésében, milyen eredmények jellemzik a szociális és kulturális vívmányainkat. Bemutattuk, hogyan tervezzük megteremteni az esélyegyenlőséget.⁸⁴

2007: Társadalmi innovációk a jövőért

„A verseny ez évi mottója, megegyezően az Európai Falumegújítási Díj 2008 kiírásával, a »Társadalmi innovációk a jövőért«, amely során Magyarországon most azokra a falvakra és vidéki közösségekre kívánunk fókuszálni, amelyek a falusi társadalmak sokrétű változásaira időszerű, emberséges és megvalósítható beavatkozásokkal tudtak választ adni. Célunk, hogy kiemelkedő, példás kezdeményezések, akciók kerüljenek »rivaldafénybe« és díjazásra.”⁸⁵

2009: Új energiák egy erős közösségért

„A falumegújításban alapvető fontosságú az átfogó, a település életének minden elemére kiterjedő szemlélet. Az idén az így tevékenykedő települések között a mottónak azok a falvak és vidéki közösségek felelnek meg leginkább, ahol a fő célok megvalósításához »új energiákat« is használnak. Ez kétféle tartalmat takar. Egyrészt alternatív, helyi energiaforrások használatát, autonóm energetikai vagy egyéb ellátórendszerek kialakítását, másrészt a generációk közti szolidaritást, kisebbségek, esetleg idegenek integrációját, falu-város közti kölcsönösségi alapú kapcsolatot.”⁸⁶

2011: A jövő nyomában

„A pályázati kiírás mottója különösen azoknak a falvaknak, vidéki közösségeknek a dokumentumait várja, amelyek a településeiket érő aktuális kihívásokra újszerű, ötletgazdag projektekkel tudtak válaszolni, megalapozva ezekkel a korszerű, jövőbemutató, tudatosan tervezett fejlődésüket.”⁸⁷

2013: Jobban élni

„A pályázat mottója arra vonatkozó jelzés, hogy a »gyorsabbra, magasabbra, nagyobbra« jellegű mennyiségi célok csak ritkán lehetnek a falusi települések sikerének receptjei. Sokkal inkább az életminőség javulása kell hogy

⁸⁴ Lásd a teljes visszatekintést: <http://www.tapiogyorgye.hu/online/hu/falumegujitas.html> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁸⁵ Lásd: 2007. évi pályázati kiírást: <https://www.agroinform.hu/gazdasag/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2007-2084> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁸⁶ Lásd a 2009. évi pályázati kiírást: <http://www.hermanottointezet.hu/hirek/117/20090812/magyarorszagi-falumegujitasi-dij-2009-palyazat-%E2%80%9Euj-energiak-egy-eros-kozosseget%E2%80%9D> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁸⁷ Lásd a 2011. évi pályázati kiírást: <http://www.mut.hu/?module=news&action=show&nid=181418> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

a vidéki települések mindennapjainak célja legyen. A mottónak megfelelően a pályázatok értékelése a megtett fejlődési útra, a kiinduló helyzettel összevethető javulásra fog irányulni, abban az értelemben, hogy »jónak lenni jó, jobbá válni még jobb«.⁸⁸

2015: Nyitottnak lenni

„A pályázat mottója arra a tényre hívja fel a figyelmet, hogy a naponta változó világunkban a hagyományos megközelítések gyakran egyirányú utcákba, sőt zsákutcába torkollhatnak. Ösztönözni kíván arra, hogy a szemellenzőket levéve, nyitott lélekkel tekintsünk az újra, az ismeretlenre és a szokatlanra, hogy abból hasznunk származzon. Ez nyitottságot jelent az újító ötletekre, jövőképekre és stratégiákra. A mottó nem utolsósorban azt is üzeni a falusi közösségeknek, hogy legyenek nyitottak az együttműködésre, településhatáraikra ne elválasztó vonalként, hanem kapcsolódási pontokként tekintsenek, teremtsék és szilárdítsák meg a településközi szövetségeket, önkormányzati társulásokat.”⁸⁹

2017: Átfogóan gondolkodni

„A pályázat mottóját is az európai pályázat ihlette, ami németül »Weiter denken«. Ez egyszerre jelent továbbgondolást, tágasabb és távlati gondolkodást. Ezeket magyarul egy szóval leginkább a fenti mottó fedi le. Tartalmilag azt a tényt kívánja hangsúlyozni, hogy a döntéseknek és beavatkozásoknak messze ható következményei vannak. Ráadásul a falu- és vidékfejlesztés olyan kihívásokkal szembesül, amelyek sem szűkös térbeli határok között, sem pedig szűklátókörű megoldásokkal nem válaszolhatók meg. Jelzés kíván lenni, hogy ideje a változó valóság talajára állni, és kezdeményező fejlesztőként előremutató, fenntartható folyamatokat beindítani, innovatív, kreatív beavatkozásokkal. Egész konkrétan arról van szó, hogy meg kell szólítani mindazokat, akiknek településük, térségük fejlődéséhez közük van, vegyenek részt a helyi eseményekben, működjenek közre távlatos ötletek megfogalmazásában.

A mottóval nem utolsósorban azokat a vidéki közösségeket is meg kívánjuk szólítani, akik együttműködési hálózatok kialakulásának szervezői, akik szomszédjaikkal településközi, térségi szövetségeket kötöttek.”⁹⁰

A 2011. évi kiírástól kezdve további lényeges szakmai szempont a pályaművek elbírálása során, hogy a bemutatkozó települések fejlesztéseinek meg kell felelnie a Településfejlesztési Füzetek különszámaként a BM által minden községi önkormányzatnak eljuttatott „Irányelvek az európai falvak és vidéki térségek fenntartható fejlődéséért”⁹¹ (Irányelvek) dokumentumban foglaltaknak.

⁸⁸ Lásd a 2013. évi pályázati kiírást: <http://2010-2014.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/teruletrendezesi-es-epitesugyi-helyettes-allamtitkarsag/hirek/magyarorszagi-falumequjitasi-dij-2013> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁸⁹ Lásd a 2015. évi pályázati kiírást: <http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/hirek/magyarorszagi-falumequjitasi-dij-2015> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁹⁰ Lásd a 2017. évi pályázati kiírást: <http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium/hirek/magyarorszagi-falumequjitasi-dij-2017> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁹¹ Lásd: Irányelvek az európai falvak és vidéki térségek fenntartható fejlődéséért. Friewald-Hofbauer, Theres szerk. (2011) Településfejlesztési Füzetek, különszám. Budapest, Belügyminisztérium.

Az Irányelvek bevezetőjében az EU vidékpolitikájába ágyazza be a vidéki Európa problémáját. A célok, ajánlások után kitér a vidékfejlesztés módszertanára és a stratégiákra, melynek során kiemeli, hogy a középpontban az ember áll, és mit jelent az európai falvak számára a szubszidiaritás és felelősségteljes kormányzás. Az összehangolás, az együttműködés és a partnerségek fontosságára hívja fel a figyelmet, amely lehetővé teszi a sokféleség értékeinek fennmaradását. A tennivalókról és a megvalósításról szóló fejezetben röviden megjeleníti mindazokat a területeket – Üzemek és munkahelyek, infrastruktúra; Mező- és erdőgazdaság; Táj, talaj, víz és az ökológia; Energia, klímaváltozás; Mobilitás, ellátórendszerek; Település, beépítés; Képzés; Kulturális és társadalmi identitás; A megélt együttlét – amelyek a hazai falvak és vidéki térségek fenntartható fejlődésének alapjait képezik. Az Irányelvekben leírtak jelentős segítséget nyújtanak, nyújthatnak megfelelő adaptációt követően a magyar vidék- és falufejlesztésen gondolkodó és tenni akarók számára.

A pályázat benyújtása, elbírálása

A kiírás értelmében pályázatot egy település önkormányzata vagy települések együttműködő társulása maximum 20 ezer lakossal nyújthat be. Amennyiben az adott település önkormányzata nem kíván pályázni, a pályázatot civil szervezetek is benyújthatják. Fontos szempont, hogy a Magyarországi Falumegújítási Díj Pályázat korábbi kiírásainak győztesei önálló településként nem nyújthatnak be pályázatot.

A pályázók sorrendjéről, besorolásáról a belügyminiszter által kinevezett, a BM, a Miniszterelnökség, a Magyar Urbanisztikai Társaság (MUT)⁹² Falutagozata, az állami főépítészek és a Magyar Építőművészek Szövetségének (MÉSZ)⁹³ képviselőiből álló szakértői bizottság dönt. A 2017-es kiírásakor működött szakértői bizottság összetétele a következő volt:

Elnök: Madaras Attila⁹⁴ (Belügyminisztérium); tagok: Hajagos-Tóth Zsóka (Miniszterelnökség), Számadó Róza (Belügyminisztérium), Gombos Márk (Miniszterelnökség), Keresztes Sándor (ny. állami főépítész), Krizsán András (MÉSZ), dr. Ónodi Gábor (MUT Falutagozat), Jambrik Imre (főépítész, Hajdú-Bihar megye) és Lukáts István (főépítész, Baranya megye).

A legmagasabb pontszámot elérő települések esetében a bizottság helyszíni bejárást, konzultációt tart. A pályázatok elbírálása ingyenes.

A pályázatok elbírálását követően még a meghirdetés évében döntenek a győztesről és az elismerésben részeseülő pályázatokról úgy, hogy a győztes be tudja nyújtani a következő év elején a pályázatát Magyarország képviseletében az Európai Falumegújítási Díjra. A győztes pályázatának fordítási költségeit többnyire a kiíró szervezetek viselik.

Mint minden pályázatnak, így ennek is vannak formai és tartalmi követelményei, amelyek közül kiemelésre érdemes, hogy bőséges adattartalmú pályázati formanyomtatványt kell kitölteni, amely egyrészt egzakt tényeket tartalmaz, másrészt be kell mutatni a településen megvalósult fejlesztési folyamatot és a helyi közösség által elért

⁹² Lásd: <http://www.mut.hu/> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁹³ Lásd: <https://www.meszorg.hu/index.php?t=fooldal&nyelv=hu> (Letöltve: 2018. augusztus 24.)

⁹⁴ Madaras Attila 2003-tól a BM munkatársaként következetesen segíti a magyar falumegújítási mozgalmat, és aktív résztvevője az európai Munkaközösségnek is, és külön köszönet illeti a tanulmány írásához nyújtott szakmai anyagokért, tanácsokért és segítségéért.

kívánt célt. Fontos alapfeltétel az illetékes állami főépítész nyilatkozata, amely annak igazolására irányul, hogy a pályázó település rendelkezik megfelelő minőségű településfejlesztési koncepcióval, valamint a jogszabályoknak megfelelő településszerkezeti tervvel és helyi építési szabályzattal.

A pályázatok minősítési szempontjainál a kiírás rögzíti, hogy „Általánosságban a fejlesztési folyamatokra vonatkozóan az kerül értékelésre, hogy a pályázó közösség miképpen reagált a fejlesztési folyamat megkezdésekor rögzített kiinduló helyzet erősségeire, gyengeségeire, a lehetőségekre és veszélyekre. Mind a konkrét beavatkozások minőségét és tartalmát, mind a választott tervezési és megvalósítási módszerek hatékonyságát figyelembe kívánjuk venni a bírálat során.”

A pályázati kiírások szerint a bírálati szempontok és az adható pontszámok a következők:

I.) Programok és projektek (szempontonként 10-10 pont)

Az alábbi tématerületek jelentősége településenként változó, amik ráadásul átfedhetik, kiegészíthetik, erősíthetik, feltételezhetik egymást. Kérjük ezért, hogy az egyes beavatkozások helyi indokoltságát és eredményeit is mutassák be.

- Környezetbarát, az adottságoknak megfelelő mezőgazdaság és erdőgazdálkodás erősítése
- Felelősségteljes és környezetbarát erőforrás-gazdálkodás, megújuló nyersanyagok felhasználása
- Helyi ellátási és foglalkoztatási lehetőségek megtartása és újak teremtése
- A megőrzésre érdemes régi épületállomány felújítása, új, jó minőségű épületek építése
- Korszerű szociális intézmények, a társadalmi-kulturális élet lehetőségeinek megteremtése
- A helyi lakosság identitás- és öntudatának erősítése
- A lakosság képességeinek és motivációinak fejlesztése a közösségi elkötelezettségük fejlesztése érdekében
- Valamennyi korosztály, nemzetiség és kisebbség, mindkét nem esélyegyenlőségének támogatása gazdasági, társadalmi és kulturális vonatkozásban

II.) Irányultság és stratégia (szempontonként 5-5 pont)

Célirányosság keretében a pályázónak ismertetnie kell községüknek a fejlesztési folyamat megkezdése előtti helyzetét. Meg kell nevezniük a sajátos körülményeik jellemző erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, veszélyeit, Be kell mutatniuk, hogy mikor kezdték el a fejlesztési folyamatot. Ki volt a kezdeményező? Milyen módon, milyen konkrét eseményekkel tették meg az első lépéseket? Ismertetniük kell a pályázatban a fejlesztési folyamat megkezdésekor a községük számára megfogalmazott jövőképet és a fejlesztési folyamat konkrét céljait.

Komplexitás részeként a pályázatnak ki kell térnie arra, hogyan, milyen eszközökkel biztosítják az egyes folyamatban lévő és tervezett beavatkozások egymással való összhangját. A fejlesztési folyamat során, vagy egyes beruházások esetén került-e sor más településekkel való egyeztetésekre, együttműködésre? Valósítottak-e meg PPP-programokat, vagy falu-város partnerségi programot? Alkalmaztak-e szakértőket? Ha igen, kik voltak ezek? Milyen módon vonták be őket a fejlesztés folyamataiba?

Fenntarthatóság vizsgálatának keretében meg kell jelölnie a pályázónak, hogy melyek azok a különleges kihívások, amelyek elé a jövő állítja a községüket, helyi, regionális, európai vagy globális szinten. Milyen prioritásokkal, projektekkel, intézkedésekkel terveznek ezekre válaszolni? Milyen víziójuk van a községük jövőbeli állapotára nézve?

III.) Módszerek (szempontonként 5-5 pont)

Kommunikációs folyamatok biztosítása a lakosság, képviselőik és az igazgatás között be kell mutatni, hogy milyen kommunikációs eszközöket használnak a lakosság, a politikusok és hivatalok munkatársai közti információcsere biztosítására.

Saját kezdeményezések és lakossági részvétel megjelenítésénél ki kell térni a pályázatnak arra, hogy milyen módon vonják be a lakosságot a fejlesztési prioritások meghatározásába, a tervezéssel, megvalósítással kapcsolatos döntésekbe.

Hálózatok, településközi kapcsolatok kezdeményezése, igénybevétele keretében be kell mutatniuk a település együttműködési hálóját.

A tervezés, tanácsadás, projektmenedzsment módszerei feltüntetésénél meg kell jelölniük azokat a közreműködő szakértőket, akik közreműködtek a település fejlesztésében, megújításában.

IV. A mottónak való megfelelés részénél le kell írni a pályázatban, hogy hogyan értékelik a fejlődésüket összességében; mi volt a legkiemelkedőbb sikerük és hibájuk; mik ezeknek a jövőre vonatkozó legfontosabb felismerései, amelyek más községek számára is tanulságot szolgálhatnak, miért és mely területeken gondolják, hogy megfelelnek a kiírás mottójának.

Mint a pályázati formanyomtatványból kiragadott szempontok is jól érzékeltetik, a falumegújítási pályázatok esetében az átfogó és komplex szemléletnek kell érvényesülnie, és a jó példák, valamint legjobb gyakorlatok a fejlesztési folyamat egyes részeként, részleteként jelennek meg. Így az egyes pályázóknak a sokszínűséget és az innovációs képességüket is meg kell jeleníteniük. Ennek a pályázatnak erénye, hogy az önkormányzás komplexitására épít. Mindebből adódóan a megfelelő pályázat elkészítése, összeállítása is jelentős szakmai teljesítmény, miközben a pályázat alkalmas arra is, hogy a pályázó település vezetése és közössége visszatekintése segítse a jövő fejlesztési elképzeléseinek tovább érlelését.

A díjak

A pályázati díjak megfelelnek a 37/2012. (VIII. 2.) BM rendeletben foglaltaknak, vagyis a nyertes pályázó „A Magyarországi Falumegújítási Díj I. helyezése a falufejlesztés legkiemelkedőbb minőségű megvalósításáért” elnevezésű elismerésben részesül, feltüntetve az adott évet, továbbá nevezésre kerül az „Európai Falumegújítási Díj” következő évi pályázatára, és a meghirdetők fedezik a nevezési díjat. A győztes jogot szerez, hogy helyszíne lehessen az évi díjátadó ünnepségnek és falumegújítási konferenciának. Csak egy győztes lehet, mivel az I. helyezés nem megszatható.

Ugyanakkor több pályázat is elnyerheti a második helyezést, amely során a pályázók a „Magyarországi Falumegújítási Díj a fenntartható falufejlesztés kiváló színvonalú megvalósításáért” elnevezésű elismerésben részesülnek. Harmadik kategóriában díjazottak „A falumegújítás több területén elért kiemelkedő teljesítményért” elnevezéssel részesülnek elismerésben. Fontos, hogy minden érvényes pályázatot benyújtó elismerő oklevélben részesül.

Az országos díjak nem jelentenek közvetlen pénzbeli juttatást, hanem emléktárgyakat, okleveleket adnak át. (A nyertesek listáját – az értékelést követően – a Belügyminisztérium és a MUT honlapján lehet megtekinteni, illetve megjelenik az *Önkormányzati Hírlevél*ben.)

A magyarországi díjazottak

2005. I. díj: Tápiógyörgye (Pest)

II. kategória: *Csopak* (Veszprém), *Orfű* (Baranya), *Szederkény* (Baranya), *Szigliget* (Veszprém)

2007. I. díj: Kazár (Nógrád)

II. kategória: *Alsómocsolád* (Baranya), *Bicsérd* (Baranya), *Kunsziget* (Győr-Moson-Sopron), *Paloznak* (BKÜ Veszprém), *Túristvándi* (Szabolcs-Szatmár-Bereg), *Újszilvás* (Pest megye) III. kategória: *Bezedek* (Baranya), *Gelse* (Zala), *Kercaszomor* (Vas), *Orfű* (Baranya), *Tetétlen* (Hajdú-Bihar). Különdíj: *Újszilvás* a MUT Falutagozata és az FVM, *Paloznak* a MÉSZ különdíját nyerte.

2009. I. díj: Alsómocsolád (Baranya)

II. kategória: *Bicsérd* (Baranya), *Csemő* (Pest), *Hernád* (Pest), *Kunsziget* (Győr-Moson-Sopron), *Újszilvás* (Pest) III. kategória: *Iszkaszentgyörgy* (Fejér), *Gelse* (Zala), *Gyöngyössolymos* (Heves) Dicsérő oklevél: *Patca* (Somogy). Különdíj: *Csemő* a MUT Falutagozata és a MÉSZ, *Bicsérd* az FVM különdíját nyerte.

2011. I. díj: Újszilvás (Pest)

II. kategória: *Bakonyszombathely* (Komárom-Esztergom), *Bicsérd* (Baranya), *Komlóska* (Borsod-Abaúj-Zemplén), *Kunszállás* (Bács-Kiskun), *Kunsziget* (Győr-Moson-Sopron), *Paloznak* (BKÜ Veszprém). III. kategória: *Budajenő* (Pest megye), *Csikóstóttós* (Tolna), *Gyöngyössolymos* (Heves), *Megyer* (Veszprém), *Petőfiszállás* (Bács-Kiskun), *Rábapatona* (Győr-Moson-Sopron). Dicsérő oklevél: *Bajánsenye* (Vas), *Biharugra* (Hajdú-Bihar), *Kétegyháza* (Békés), *Orfű* (Baranya), *Pogány* (Baranya), *Surd* (Zala), *Vereb* (Fejér). Különdíj: *Budajenő* a MUT Falutagozata, *Komlóska* a VM, *Megyer* a MÉSZ különdíját nyerte el.

2013. I. díj: Komlóska (Borsod-Abaúj-Zemplén)

II. kategória: *Derekegyház* (Csongrád), *Környe* (Komárom-Esztergom), *Petőfiszállás* (Bács-Kiskun), *Rábapatona* (Győr-Moson-Sopron), *Tihany* (Veszprém). III. kategória: *Gyöngyössolymos* (Heves), *Gyűrűfű* (Baranya), *Iszkaszentgyörgy* (Fejér), *Megyer* (Veszprém), *Nagypáli* (Zala). Dicsérő oklevél: *Gyenesdiás* (Zala), *Kaposmérő* (Somogy), *Szank* (Bács-kiskun), *Vereb* (Fejér). Különdíj: *Derekegyház* a MUT Falutagozata, *Környe* az FVM, *Tihany* a MÉSZ különdíját nyerte.

2015. I. díj: Nagypáli (Zala)

II. kategória: *Dunakiliti* (Győr-Moson-Sopron), *Ebes* (Hajdú-Bihar), *Iszkaszentgyörgy* (Fejér), *Kunszállás* (Bács-Kiskun), *Orfű* (Baranya), *Varsány* (Nógrád). III. kategória: *Csikóstóttós* (Baranya), *Csomád* (Pest), *Dég* (Fejér), *Jászladány* (Jász-Nagykun-Szolnok), *Mátraszőlős* (Nógrád), *Székkutas* (Csongrád), *Zalaszentiván* (Zala). Dicsérő oklevél: *Békésszentandrás* (Békés), *Kaposmérő* (Somogy), *Leányfalu* (Pest), *Szajol* (Jász-Nagykun-Szolnok), *Újhartyán* (Pest). Különdíj: *Orfű* MUT Falutagozat és ME, *Csomád* a MÉSZ különdíját nyerte.

2017. I. díj: Iszkaszentgyörgy (Fejér)

II. kategória: *Deszk* (Csongrád), *Dunakiliti* (Győr-Moson-Sopron), *Nagyvázsony* (Veszprém), *Panyola* (Szabolcs-Szatmár-Bereg), *Tetétlen* (Hajdú-Bihar), *Varsány* (Nógrád). III. kategória: *Biri* (Szabolcs-Szatmár-Bereg), *Csomád* (Pest), *Jakabszállás* (Bács-Kiskun), *Visonta* (Heves). Különdíj: *Tetétlen* a MUT Falutagozat, *Nagyvázsony* a MÉSZ különdíját nyerte.

Az egyes pályázati éveket áttekintve megállapítható, hogy legkevesebben, összesen öten versenyeztek az első – nagyon rövid határidővel kiírt – esetben, 2005-ben. Ezt követően minden pályázaton legalább 10 település pályázott. Legtöbb versenyző 2011-ben volt, amikor is 20-an igyekeztek elnyerni a Magyarországi Falumegújítási Díjat és az európai versenyen való részvételi lehetőséget.

Ugyanakkor a résztvevői kör áttekintéséből jól érzékelhető, hogy több település többször is kísérletet tett az I. díj elnyerésére. Például a 2017-es győztes Iszkaszentgyörgy korábban egyszer második és kétszer harmadik kategóriás elismerésben részesült. Alsómocsolád, Komlóska, Nagypáli és Újszilvás sem lett győztes az első megmérettéskor. Csupán az első győztes Tápiógyörgye és a 2007-es nyertes Kazár tudott egyből legjobb lenni a zsűri döntése alapján. A pályázat jellegéből adódóan az eddig pályázó települések – Újhartyán város kivételével – községek. Bár a pályázati kiírás lehetővé teszi, de eddig társulások és civil szervezetek még nem pályáztak. Talán a pályázati kiírás megszorító jellege, amely szerint a győztes már többször önállóan nem versenyezhet, arra inspirálhatja az eddigi nyerteseket, hogy közös pályázattal induljanak a jövőben.

Az eddigi hét pályázati kiírás kapcsán mindösszesen 92 pályázat érkezett az 63 vállalkozó településtől. Mind a 19 megyéből volt legalább egy pályázó település. Viszont a településeknek csupán 2%-a pályázott. A települési önkormányzatok arányában a legtöbben Csongrád (5%), Pest (4,28%), Hajdú-Bihar (3,65%) és Bács-Kiskun (3,36%) megyékből pályáztak, míg mindössze egy település pályázott Tolna és Borsod-Abaúj-Zemplén megyékből, bár az utóbbiból Komlóska kétszer is, sőt 2013-ban I. helyezést ért el. (A Magyarországi Falumegújítási Díjazottak és díjak számáról – 2005–2017 – lásd az 1. számú táblázatot)

A díjátadó ünnepségre mindig a korábbi nyertes településén kerül sor. Déltől kezdődik a program, közös ebéddel. Utána részletesen bemutatkozik a rendező település, hogy mivel rendelkeznek, mit hogy csinálnak. Este kapcsolatépítés. Másnap van a díjátadó. A díjátadón minden díjazott külön standot kap, ahol képekkel, kiadványokkal, kézműves tárgyakkal, helyi termékek kóstoltatásával megmutatják magukat. A díjátadókat a résztvevők művészeti társulatai színesítik. A rendezvény része egy konferencia, ahol a díjazottak demóval vagy videóval bemutatják a többieknek a falujukat, a településfejlesztési gyakorlatukat.

A magyar jó gyakorlatok terjesztésére rendezik meg a díjátadási éveket kivéve félévente, váltott helyszíneken a Falumegújítók Találkozóit.⁹⁵ A BM korábban ezt anyagilag is ösztönözte. Ez a támogatás mára megszűnt, de önköltségesen is működik. A falumegújításban aktív települések vezetői között az egyeztetés, a tapasztalat- és az információcsere rendszeres, és joggal állítható, hogy többségük innovatív közösséget és bővülő összetételű hálózatot alkot, amelyben figyelnek egymásra, egymás sikereire.⁹⁶

A magyar települések eredménye az Európai Falumegújítási Díj pályázaton

A magyar falumegújítók az európai versenyeken alapvetően nagyon szép eredményeket értek el. Tekintettel arra, hogy 2012-ben és 2014-ben nem csupán a hazai győztes vett részt a nemzetközi versenyben, így fordulhatott elő,

⁹⁵ Lásd például: <http://docplayer.hu/25873944-Nagypali-hirmondo-falumegujitok-talalkozoja-falumegujitok-lalkozoja-mesemondo-del-utan-a-faluhazban-eloadas-a-kornyezettudatossag.html> (Letöltve: 2018. augusztus 25.) <http://kazar.hu/index.cgi?act=fotoalbum&id=53> (Letöltve: 2018. augusztus 25.) <https://www.paloznak.hu/paloznak-hirei/272-falumegujitasi-talalkozo> (Letöltve: 2018. augusztus 25.)

⁹⁶ Lásd például: <http://alsomocsolad.hu/new/?p=648> (Letöltve: 2018. augusztus 25.)

hogy 2014-ben Tihany község nyerte az európai versenyt, amely saját maga fizette a részvételi költségeket, míg a hazai győztes, Komlóska 3. helyezést ért el. „Tihany mély benyomást tett kivételes fejlesztési programjával, amelyet az önkormányzat kezdeményezett, és amelyet a szakértők támogatásával és a helyi emberek közreműködésével valósítottak meg» – értékelte a teljesítményt Erwin Pröll, az Európai Vidékfejlesztési és Falumegújítási Szövetség elnöke. Az elnök értékelésében kitért arra is, hogy most először ítélték oda a díjat egy »vasfüggöny mögötti« településnek, amivel nemcsak a fejlesztés eredményeit, hanem a megtett utat is honorálni kívánta a zsűri.⁹⁷

Amióta létezik magyarországi megmérettetés, az európai díj második helyezését hozta el Tápiógyörgye (2006), Alsómocsolád (2010) és Újszilvás (2012) és legutóbb Iszkaszentgyörgy (2018), míg harmadik lett Kazár (2008) és Komlóska, negyedik lett az európai versenyben Kunsziget (2012) és Nagypáli (2016).

Összegzés

A Magyarországi Falumegújítási Díj pályázata egyik kiváló példája az önkormányzati jó gyakorlatok feltárásának, versenyeztetésének és hazai, valamint nemzetközi bemutatásának. A díj és a pályázat rendszere erőteljesen kapcsolódik az európai ernyőszervezet tevékenységéhez, követi az ott kimunkált és alkalmazott elveket és módszereket. Egészen sajátos és egyedi az általános kormányzati gyakorlathoz képest, hogy egy nemzetközi mozgalomhoz, illetve egyesülethez csatlakozott a magyar kormányzat. A programban való részvételt nem alapozza meg nemzetközi szerződés, és a mozgalom nem kötődik az Európai Unió szervezetrendszeréhez sem, ennek ellenére az ARGE-nak igen jók a kapcsolatai az Európai Bizottsággal.

Mivel a Magyarországi Falumegújítási Díjat a belügyminiszter rendeletben is szabályozta, így a hazai pályázati rendszer stabilnak tekinthető, viszont a finanszírozási nehézségek miatt bizonytalan a nemzetközi kapcsolat és együttműködés.

A program alapvetően a kisebb települések, jellemzően a falvak komplex fejlesztési tevékenységében megjelenő, alkalmazott, bevált és átvehető jó gyakorlatok bemutatásának a terepe. Népszerű az innovatív és kreatív polgármesterek és vidékfejlesztők körében, annak ellenére, hogy a díjjal nem jár együtt pénzjutalom, viszont lehetővé válik a tevékenység széles körű hazai és nemzetközi megismertetése.

A díjverseny ugyanakkor a résztvevők egymástól való tanulását is lehetővé tevő mozgalmát, hálózati együttműködését is életre hívta. Mindenképpen elismerésre méltó a programot kormányzati szinten mozgó, működető szakmai apparátus tevékenysége, amelynek több hasznos, a hazai és nemzetközi jó gyakorlatokat is feldolgozó, bemutató kiadvány a terméke, amit minden falusi önkormányzat ingyen megkapott.⁹⁸ Ugyancsak elismerés illeti mindazon kistérségi vezetőket, akik pályázataikkal és együttműködési készségükkel képesek felmutatni az élhető és éltető magyar falvak értékeit és létezését.

⁹⁷ Lásd: <http://www.tihany.hu/index.php/hu/kezdolap/1349-tihany-az-europai-mezony-elen> (Letöltve: 2018. augusztus 25.)

⁹⁸ Lásd: <http://www.kormany.hu/hu/dok?source=1&type=301#!DocumentBrowse> (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

2. A Példát átadó gyakorlatok pályázata – a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok (LÖGY) program bemutatása és kritikai értékelése 2008–2017

Az önkormányzatok közötti jó gyakorlatok versenyét először 1999-ben, az Egyesült Királyságban rendezték, és Beacon Programnak hívják, amelyet aztán minden évben megismételtek egyre több résztvevővel és egyre nagyobb sikerrel. A programot Angliában John Jackson dolgozta ki, akit az Egyesült Királyság Kormánya nevezett ki az Európa Tanács⁹⁹ Helyi és Regionális Együttműködés Főigazgatóságához helyi önkormányzati kapacitásépítési programok kifejlesztésére, beleértve a legjobb gyakorlatok csereprogramját. Az Európa Tanács kezdeményezésére 2004-ben nyolc – elsősorban kelet- és dél-európai – ország kapcsolódott az angliai mintaprogramhoz.

Az ET Szakértői Központja által kimunkált és Európa több országában sikerrel megvalósított, teljes nevén: Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Programját – a Példát átadó gyakorlatok pályázatát – a magyar önkormányzati területen 2008-tól, a TÖOSZ¹⁰⁰ szervezésében honosították, és első ízben 2008-ban került hirdették meg a pályázatot. A Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok elfogadott és alkalmazott magyar rövidítése: LÖGY.

Magyarország immáron tíz éve hirdette meg először a legjobb gyakorlatok pályázatát, és azóta, – a választási éveket kivéve – évente sor került a pályázat meghirdetésére és lebonyolítására. A TÖOSZ által vezetett és az ET Szakértői Központjával együttműködésben megvalósított programjához kezdetektől csatlakozott és folyamatosan részt vesz a munkában a társszövetségek közül a MFSZ,¹⁰¹ a MÖSZ,¹⁰² valamint az önkormányzatokért felelős (Önkormányzati Minisztérium, illetve Belügyminisztérium¹⁰³) minisztérium.

A LÖGY- program meghonosításában jelentős szerepet vállalt Pallai Katalin, az Európa Tanács szakértő képviselője és Sabján Katalin, a TÖOSZ nemzetközi titkára, projektmenedzser. A program magyarországi bevezetésénél John Jackson tanácsadóként személyesen is közreműködött.

A program célja

A LÖGY-program fő célja a nyolc pályázati program során érdemben nem változott, vagyis a jó önkormányzati gyakorlatok feltérképezése és megismertetése az ország többi önkormányzatával. Az évente közzétételre kerülő pályázati felhívásban szerepel még, hogy „később esetleg a nemzetközi szakmai közélettel is” megismertetik a hazai jó gyakorlatokat,¹⁰⁴ „valamint egy jó gyakorlatokat tartalmazó tudásbázis létrehozatala”¹⁰⁵ is megtalálható a célok között.

⁹⁹ Lásd: <http://www.europatanacs.hu/index.php?workSpace=pages&id=42&langId=1> (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

¹⁰⁰ Lásd: <http://www.xn--tosz-5qa.hu/> (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

¹⁰¹ Lásd: <http://www.faluszovetseg.hu/> (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

¹⁰² Lásd: <http://www.moszlapp.hu/> (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

¹⁰³ Lásd: <http://www.kormany.hu/hu/belugyminiszterium> (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

¹⁰⁴ Lásd: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2008.pdf (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

¹⁰⁵ Lásd: http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/dokumentumok/logy-kiadvanyok/logy_2013.pdf (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

Az éves felhívás tartalmazza a program céljaként az új és innovatív helyi megoldások feltérképezését, illetőleg az ilyen megoldásokat nyújtó önkormányzatok tudásának és tapasztalatának terjesztését a hasonló problémával küszködő önkormányzatok körében a jobb közszolgáltatások és a településvezetésben magasabb színvonalú teljesítmény elérése érdekében. A program által kezdeményezett tudásátadási folyamat azonban nemcsak azokat az önkormányzatokat segítheti, amelyek új megoldásokhoz jutnak, hanem azokat is, amelyek a gyakorlatokat kialakították. Mivel a tudásátadás nemcsak írott formában, hanem nyílt napokkal és a kollégákkal való személyes konzultáció során valósul meg. E konzultációkon új ötleteket kaphatnak az átadó önkormányzat képviselői, munkatársai is a kialakított gyakorlatuk továbbfejlesztésére. A jól előkészített és felépített szakmai tapasztalatcsere jellegéből adódóan valamennyi résztvevő számára tudásbővítést is jelent.

A legjobb gyakorlatokat megvalósító önkormányzatok a pályázatot kiírók és lebonyolítók szándéka szerint – a címmel járó díj mellett – olyan hivatalos elismerésben is részesülnek, 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 pályázati kiírásokban az előzőekben megjelenített célok az elmúlt tíz esztendőben részlegesen érvényesültek, illetve teljesültek. A program rendszeres lebonyolításának köszönhetően a jó önkormányzati gyakorlatok mint innovációs és segítőeszközök bekerültek az önkormányzati közgondolkodásba. Néhány esztendőben sikerült a magyar jó önkormányzati gyakorlatokat nemzetközi mezőben is megjelentetni, versenyeztetni, amiről még későbbiekben lesz szó.

A célok között megfogalmazott tudástár egyes elemei is megvalósultak, viszont az önkormányzati jó gyakorlatokat is magában foglaló és rendszeresen működtetett, frissített, szakmailag karbantartott tudástárról még nem beszélhetünk. Jelenleg a legkomplexebb és az önkormányzati szakmai nyilvánosság számára is elérhető „tudástárral” az országos önkormányzati érdekszövetségek köréből a TÖOSZ rendelkezik.

A program kezdeményezői és felelősei

A LÖGYTÖOSZ által vezetett és az ET Szakértői Központjával együttműködésben megvalósított programjához kezdetektől csatlakozott és folyamatosan részt vesz a munkában a társszövetségek közül az MFSZ, a MÖSZ, valamint az önkormányzatokért felelős (Önkormányzati Minisztérium, illetve Belügyminisztérium) minisztérium.

Az elmúlt nyolc pályázati időszakban hosszabb-rövidebb ideig a program támogatója és az Irányító Bizottság tagja volt az önkormányzatokért felelős minisztériumon túl a kormányzati szervek köréből a Szociális és Munkaügyi Minisztérium, a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, a Vidékfejlesztési Minisztérium, az Emberi Erőforrások Minisztériuma és a Miniszterelnökség, valamint a TEMPUS Közalapítvány és a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség.

Nem kormányzati szervezetek közül támogatta a program megvalósítását és részt vett a munkában a Budapesti Nyílt Társadalom Intézet Alapítvány (OSI), a Budapesti Corvinus Egyetem, az Energia Klub Környezetvédelmi Egyesület és az Országos Polgárőr Szövetség.

A gazdasági szereplők köréből kezdetben jelentős támogatást nyújtott a program lebonyolítására a Dexia Kommunalkredit Hungary Kft., amely a Dexia bankcsoport Európa vezető, közszféra-finanszírozásra szakosodott pénzügyintézete volt. Egyéb gazdasági szervezetek támogatása a program során alapvetően a díjak, különdíjak adományozásában valósult meg.

Az Irányító Bizottság

A LÖGY Programjának Irányító Bizottságában állandó tag a lebonyolító TÖOSZ, a két társszövetség (MFSZ és MÖSZ), valamint az önkormányzatokért felelős minisztérium, jelenleg a BM képviselője.

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.

Az Irányító Bizottság tagjainak joga és lehetősége, hogy más intézményeket, döntéshozókat javasoljon a közös munkában való részvételre, továbbá szakértőket javasoljon a Szakértői Csoportba, s azokat együttes döntéssel megbízza.

Az Irányító Bizottság a legfőbb döntéshozó szervezet a programban, így meghatározza a pályázati kiírás kritériumait, a pályázat feltételeit, a kiválasztási eljárást, és felügyeli a Szakértői Csoport kiválasztási eljárását. Elfogadja a felkészítő-képzési programot, meghatározza a képzési lehetőségeket és kötelezettségeket a LÖGY-díjak nyertes 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 delegálta az egyes bizottsági tagok szervezetéből vagy érdekköréből. A csoportot a TÖOSZ adminisztratív támogatásban részesítette.¹⁰⁶ A csoport feladata a beérkezett pályázatok értékelése és a díjazásra érdemes gyakorlatokra vonatkozó javaslatok megtétele volt az Irányító Bizottságnak. A szakértők a program végrehajtása során a TÖOSZ-szal, illetve a projektmenedzserrel együttműködve részt vettek a pályázati kiírás témájának meghatározásában, pontosításában; a kritériumok és az indikátorok meghatározásában valamennyi pályázati területen; rövid listát készítettek azon beérkezett önkormányzati pályázatokból, amelyek helyszíni vizsgálatot igényeltek; közreműködtek a meghatározott önkormányzati gyakorlatok helyszíni ellenőrzésében; a legjobb gyakorlatok kiválasztásának előkészítésében.

A díj elnyerésének feltételei

A pályázatban bemutatott gyakorlatok bírálati szempontjai megfelelnek az ET Szakértői Csoportja által ajánlott szempontoknak. Az eddigi valamennyi pályázati kiírásban a következő feltételek szerepeltek:

„Elfogadottság és együttműködés. A gyakorlat tervezését és bevezetését megfelelő egyeztetések kísérték-e, amelyek során sikerült-e megegyezésre jutni a gyakorlat tartalmáról és az együttműködés megvalósításáról.

Átláthatóság és nyitottság. A gyakorlat kialakítását segítő döntések jól definiáltak-e és közérthető formában hozzáférhetőek-e. Kialakításuk során konzultáltak-e résztvevőkkel, és van-e lehetőség a közreműködésükre a megvalósítás szakaszában. Törekedett-e az önkormányzat az aktív részvétel támogatására.

Hatásosság. A gyakorlat megvalósította-e a kitűzött célt, van-e pozitív hatása, esetleg hatást gyakorol-e más kapcsolódó területek gyakorlataira, a lakosok pozitívan értékelik-e.

Hatékonyság. A gyakorlat bevezetése jelentős, mérhető 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.

¹⁰⁶ Az első időszakban ezt a projektmenedzseri munkát a TÖOSZ megbízásából Sabján Katalin nemzetközi titkár, majd Lüttmerdingné Balla Mónika koordinációs titkár látta el. Ugyanakkor a TÖOSZ titkárság mindenkori munkatársai is tevékenyen részt vettek a szervező és adminisztratív munkában.

Fenntarthatóság. A gyakorlat intézményesült-e és integrálódott-e az önkormányzat cselekvéssorába, megalapozott-e pénzügyi és szervezeti fenntarthatósága.

Megismételhetőség. A gyakorlat bevezethető-e több más településen különösebb probléma nélkül.”

A 2016-os pályázati kiírásban az EMMI képviselőjének javaslata alapján szerepelt még a Horizontális Esélyegyenlőség Elve is. Ebben az évben a „Családért és közösségért” – Roma nők társadalmi szerepvállalásának jó példái téma volt, amelynek következtében bővült a szempontrendszer annak érdekében, hogy a gyakorlat figyelemmel van-e az esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód betartására. Elvárás volt, hogy a védett csoportok kiemelkedő szerepet kapjanak a pályázatban.

A kiválasztás és a díjátadó ünnepség

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

A projektmenedzser a Szakértői Csoport legalább egy vagy két tagjával látogatást tett a listán szerepeltetett jó gyakorlatok helyszínére. A látogatók a helyi vezetőket felkérték a jó gyakorlat ismertetésére; így lehetőség adódott azon részletek bemutatására is, amelyek a pályázatból esetleg kimaradtak, ám a program szempontjából fontosak. A helyszíni látogatások során, a legtöbb helyen az önkormányzatok vezetői és az adott téma helyi szakértői mutatták be gyakorlatukat. Ezeken a látogatásokon is többnyire érzékelhető volt, hogy önmagában azt a tényt és körülményt is elismerésként élték meg a településvezetők, hogy valakik távolról is komolyan érdeklődtek a végzett, helyben sikeresnek tekintett munkájuk iránt. A látogatásokon szerzett gyakorlati tapasztalatokat a Szakértői Csoport igyekezett megfelelően ismertetni az Irányító Bizottság számára. Emellett olyan módszertani ismeretekre is szert tettek a látogatások alkalmával, amelyeket a következő évek helyszíni látogatásai során tudtak kamatoztatni.

A győztesek kiválasztása előtt, a helyszíni tapasztalatok nyomán meghívást kapnak a verseny döntőjébe jutott esélyes önkormányzatok, amelyek vezetői a saját jó gyakorlatukat szakmai konferencia keretében, a nyilvánosság előtt ismertették, majd a Szakértői Csoport és az Irányító Bizottság együttes döntése alapján születik meg a döntés az éves LÖGY Díj odaítéléséről az egyes kategóriákban. Ezek az egy-két napos konferenciák alkalmasak voltak arra, hogy a sikeresen pályázók kiragadják a leglényegesebbnek tartott jó megoldásukat, a jelenlévő érdeklődő szakmai közönség pedig összevethette a látott és hallott jó gyakorlatokat a saját maguk által alkalmazott megoldásokkal.

A zárókonferenciák és „prezentációs döntők” során lehetőség nyílt arra is, hogy az egyes témákban a kormányzati szereplők, valamint szakmai támogatók is ismertethették az álláspontjukat. Gyakran ezek a záróversenyek adtak lehetőséget arra a kormányzati szereplők számára, hogy az adott témában a tervezett programjaikat és terveiket a szakmai közönség előtt megismertethessék. A programot záró ünnepélyes díjátadó eseményen¹⁰⁷ többnyire miniszterek, államtitkárok, minisztériumi főtisztviselők vettek részt széles körű sajtónyilvánosság mellett.

A pályázat díjai

A LÖGY-program egyben verseny is, mivel azok az önkormányzatok, amelyek a maguk megítélése szerint a megadott területek valamelyikén valami új és másutt is alkalmazható, átvehető gyakorlatot alakítottak ki, pályázhatnak

¹⁰⁷ A díjátadó ünnepségek eddigi helyszínei a következők voltak: 2009-ben és 2010-ben Flamenco Hotel, 2011-ben BCE Budapesti Corvinus Egyetem, 2012-ben Károlyi-Csekonics Rezidencia, 2013-tól minden évben a BM Márványterem.

a LÖGY éves díjára. A győztesek az adott évben a pályázathoz kapcsolódó szervezetek – többnyire minisztériumok – által felajánlott pénzdíjban, illetve egyéb elismerésben részesültek. Kezdetben szerepelt a pályázati kiírásokban, hogy a „győztesek egymillió forint díjazásban részesülnek”. Ez az ígervény azonban nem minden esztendőben volt tartható, tekintettel arra, hogy a pályázatot kiíró önkormányzati szövetségeknek nem állt rendelkezésre a tagdíjakból ilyen mértékű összeg kifizetése, és amennyiben nem sikerült támogatót találni az érintett minisztériumok, valamint gazdasági szereplők részéről, akkor egyéb elismerési formát kellett találni. Így díjként megjelent a brüsszeli, szlovákiai, illetve norvégiai szakmai tanulmányút. A program lebonyolítói arra törekedtek, hogy a verseny döntőjébe kerülő valamennyi önkormányzat az oklevélen túl még valamilyen egyéb elismerésben is részesülhessen. Ezt általában a záróverseny szponzorai a díjátadó ünnepség keretében adták át.

A díjjal járó pénz többnyire szabadon felhasználható volt, azonban a felhasználásnak a program céljaival összhangban kellett állnia. A nyert összeg például a program megvalósításában résztvevők tanulmányi útjára, az önkormányzat szolgáltatásainak fejlesztésére, eszközvásárlásra vagy akár képzésre fordítható volt. A Belügyminisztérium által felajánlott, a közfoglalkoztatási jó gyakorlatok díjazására adott jelentősebb összegek estében viszont külön eljárás keretében történt a díj összegének folyósítása és felhasználásának ellenőrzése.

A nyolc pályázati program keretében összesen 98 díjazásra került sor, összesen 122 millió 630 ezer forint értékben. Az egyes díjak mértéke meglehetősen nagy szórást mutat. A legnagyobb pénzüsszeg 10 millió (BM), míg a legkisebb 400 ezer (EMMI) forint volt.

A pénzen kívül esetenként a támogatók, szponzorok részéről informatikai eszközök (lézernyomtatók, fénymásolók, digitális fényképezőgépek, lézer fénytechnika), sőt tanácsadás, ingyenes kiállítási lehetőség, miniszteri különdíjként értékes porcelán, szakkönyvek, a Magyar Posta részéről személyes postabélyegcsomag került átadásra. (Lásd a 3. számú kimutatást a LÖGY-díjakról.)

A LÖGY Díj elnyerésére irányuló pályázat benyújtásával a pályázó önkormányzat ugyanakkor vállalta, hogy a TÖOSZ-szal kötött szerződés alapján 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 adták át. A program a nyertes önkormányzatok képviselőinek mindehhez felkészítő képzést is kínált.

A Legjobb Gyakorlatok terjesztése

A program sikeres pályázatait benyújtó önkormányzatok felkérést kaptak, 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 segítették a legjobb gyakorlatok kommunikációját.

A nyertes önkormányzatok vállalták, hogy meghatározott számú önkormányzat képviselőit fogadva ismertetik a maguk díjazott gyakorlatát. Ennek eredményeként a tudásátadás folyamata további innovációk forrása lehet, mert a fogadó önkormányzatok is hasznosítható ötleteket meríthetnek a szakmai párbeszédből.

A TÖÖSZ¹⁰⁸ és a programban részt vevő szervezetek a maguk információs csatornáin népszerűsítették a legjobb gyakorlatokat, segítvén ezáltal azokat az önkormányzatokat, amelyek problémáira e gyakorlatok megoldást kínálnak.

A hazai program rendszeres megszervezésén és lebonyolításán túl a TÖÖSZ igyekezett a nemzetközi jó gyakorlatok és példák megismertetésére is. Ennek keretében szerveztek nemzetközi konferenciát 2014. november 20-án a Belügyminisztérium Márványtermében ahol egyrészt áttekintették a LÖGY öt éves történetét. Tájékoztató előadásokat hallhattak a résztvevők többek között az európai Best Practice programokról, valamint az Európa Tanács további programjairól Gennadiy Kosyak, az ET Szakértői Központjának senior menedzsere részéről. Saját országa jó gyakorlatainak rendszeréről beszélt Barbara Gindlová, a Szlovák Városok és Települések Szövetségének (ZMOS) nemzetközi kapcsolatokért felelős igazgatója és Roman Stanic, a ZMOS munkatársa. Ausztriából Alexander Lesigang, az Osztrák Városok Szövetségének Európai és nemzetközi kapcsolatokért felelős munkatársa és Guido Dernbauer, az Osztrák Városok Szövetségének fenntarthatóságért, éghajlatváltozásért és hulladékgazdálkodásért felelős munkatársa, Nicolaus Drimmel, az Osztrák Községszövetség főtítkárhelyettese, Lucas Sobotka, a Kommunet ügyvezető igazgatója, Osztrák Községszövetség képviselője tartott konkrét jó gyakorlatokról és megoldásokról tájékoztató előadást.¹⁰⁹

A pályázatok száma és témája

A 2008–2017 közötti években nyolc alkalommal került sor pályázat kiírására évente eltérő számú témakörben, amelyekre a következő táblázatban szereplő számban érkeztek pályázatok.

A pályázat éve	A pályázati témák száma	A pályázatok száma
2008–2009	3	54
2009–2010	3	17
2011	3	16
2012	4	55
2013	5	35

¹⁰⁸ A konferenciákról és a díjátadó ünnepekről a TÖÖSZ lapja, az Önkormányzat tudósított: SABJÁN Katalin (2009): Zárás és nyitás Önkormányzat, XIX. évf. 5. 10–12. SABJÁN Katalin (2010): Tanoda – napelem – biotégla. Önkormányzat, XX. évf. 6. 29–31. SABJÁN Katalin (2011): Tanulunk egymástól. Önkormányzat, XXI. évf. 6. 20–28. SZÁLE László (2012): Innováció, egymástól tanulás, tenni akarás. Önkormányzat, XXII. évf. 4. negyedév. 16–27. LÜTTMERDINGNÉ Balla Mónika (2013): Példát átadó huszonkettő. Önkormányzat, XXIII. évf. 4. negyedév. 16–22. LÜTTMERDINGNÉ Balla Mónika (2015): Kitüntették a 2015. év legjobbjait. Önkormányzat, XXV. évf. 4. negyedév. 12–13. LÜTTMERDINGNÉ Balla Mónika (2016): Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program Záró konferencia 2016. november 17. Önkormányzat, XXVI. évf. 4. negyedév. 22–26. LÜTTMERDINGNÉ Balla Mónika (2017): 2017. évi Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok Program. Önkormányzat, XXVII. évf. 4. negyedév. 4–9. Az írások elérhetőek a szövetség honlapján: <http://xn--tosz-5qa.hu/szolgaltatasaink/onkormanyzat-ujzag/>

¹⁰⁹ Lásd részletesen: LÜTTMERDINGNÉ Balla Mónika (2014): A tudás átadással gyarapodik. Önkormányzat, XXIV. évf. 4. negyedév. 32–33.

A pályázat éve	A pályázati témák száma	A pályázatok száma
2014–2015	3	43
2016	3	43
2017	2	18
Összesen	26	281

Forrás: saját szerkesztés

A pályázatok számát jelentős mértékben befolyásolták a meghirdetett pályázati témák és a felajánlott díjak. A legtöbb pályázat, összesen 104 az elmúlt időszakban négy alkalommal (2012, 2013, 2014–2015, 2016) is meghirdetett legjobb közfoglalkoztatási gyakorlat témakörben érkezett. Ezzel szemben az ugyanabban az időszakban meghirdetett további 11 témában összesen 72 pályázat érkezett.

Amennyiben az egyes kategóriák tekintetében az adott évben benyújtott legtöbb pályázatot vizsgáljuk, akkor is a közfoglalkoztatás vezet, mivel 2012-ben – annak ellenére, hogy később írták ki a többi témához képest, mégis – 38 pályázat érkezett. Ebben az évben a belügyminiszter jelentős díjakkal (első helyezett 10, második 8 és a harmadik 7 millió Ft értékű fejlesztési lehetőséget kapott a közfoglalkoztatási programjához) járult hozzá a programhoz.

A benyújtott pályázatok számát és mértékét tekintve is a második helyen szerepel a lakóhelyhez való kötődés erősítése téma, amelyet két alkalommal is meghirdettek (2008–2009, 2011), és összesen 45 pályázat érkezett. Amikor először írták ki a témát, 34 önkormányzat pályázott.

Amennyiben a romakérdéssel összefüggő pályázati témákat egynek tekintjük, akkor a harmadik legtöbb pályázat, összesen 35 ebből a körből került ki. (Roma integráció a társadalmi kohézió erősítésére [2008–2009, 2009–2010, 2011¹¹⁰] = 18, Roma nemzetiségi és helyi önkormányzat együttműködése [2014–2015] = 4, Roma nők társadalmi szerepvállalásának jó példái [2016] = 4, „Közös-többszörös” – a településen élő romák és nem romák példaértékű közös(ségi) programjai, tevékenységei [2017] = 9.)

A vizsgált időszakban, az utolsó két alkalommal, 2016-ban és 2017-ben hirdették meg a helyi polgárőrség és önkormányzat együttműködését, amely az első kiírásakor jelentős érdeklődést váltott ki, így ekkor 25 pályázat érkezett, majd a következő alkalomkor 9-en pályáztak erre a témára, így összesen 34 pályázat érkezett.

A legjobb testvérvárosi találkozó témakört egymást követő két évben (2012, 2013) is meghirdették, és összesen 13 pályázatot nyújtottak be. Ugyancsak két alkalommal (2013, 2014–2015) szerepelt a gazdálkodó település jó gyakorlatának témája, amelyre összesen 11 önkormányzat pályázott.

Nyolc olyan témakörben volt eddig pályázat, amelyet csak egyszer hirdettek meg a kiírók, és viszonylag csekély érdeklődést váltottak ki.

¹¹⁰ Megjegyzendő, hogy 2011-ben ebben a témában egyedül Szolnok megyei jogú város pályázott.

Ezek a következők:

Tizenegy pályázat érkezett az első pályázati körben (2008–2009) a befektetők vonzása a helyi gazdasági környezet fejlesztésére témakörben.

Hat település nyújtott be pályázatot 2012-ben, amikor nem a pénz a meghatározó – ötletekkel, összefogással településünkért címmel fogalmazódott meg a sokat sejtető témakör. Öt pályázat érkezett a megújuló energiaforrások használata és/vagy energiahatékonysági legjobb gyakorlatok ügyében (2009–2010), négy-négy pályázó volt a közösségi összefogással a helyi fejlesztésekért a LEADER-program keretében (2009–2010), a helyi önkormányzati kommunikáció (2011) és az Év Új Nemzedék települése (2013) témakörökben. Mindössze három pályázat érkezett 2013-ban a Helyi Esélyegyenlőségi Lehetőségek Programja (HELP) témakörben. A legkevesebben, összesen ketten pályáztak 2012-ben a Vizek Varázsa, avagy Varázslatos Vizes Világ címmel megfogalmazott kiírásra, viszont mindkét pályázat jelentős szakmai sikert ért el.

Áttekintve a nyolc pályázati programot összességében megállapítható, hogy 14 témakörben került sor pályázat kiírására, amelyből nyolc csupán egy alkalommal, míg hat téma legalább két esztendőben is megjelent. A legalább két alkalommal kiírt témaköröknél jellemző – a gazdálkodó települést kivéve –, hogy az első kiírás alkalmával lényegesen többen pályáztak, mint a további alkalmakkor. Amennyiben a két ízben történt kiírás során vizsgáljuk a pályázati aktivitást, azt tapasztaljuk, hogy átlagban az adott témakörben benyújtott pályázatok 70%-ot képviselnek. A négy alkalommal kiírt közfoglalkoztatási témában benyújtott pályázatok 36%-a az első kiírás kapcsán keletkezett, míg a romakérdésnél a hat alkalomból keletkezett pályázatok 25%-át az első kiírásakor nyújtották be.

Természetesen a témakörök iránti szélesebb körben való érdeklődés, az aktualitás és az elnyerhető pályázati díj volt a döntő, hogy hány pályázat érkezett. A szórás meglehetősen nagy, hiszen 1-től 38-ig terjedt.

A kétszer, vagy többször kiírt témák és pályázatok száma, valamint az első alkalommal benyújtott pályázatok számát a következő táblázat mutatja be.

Témakör	A kiírás száma	A pályázatok száma	Az első alkalommal
Közfoglalkoztatás	4	104	38
Lakóhelyhez kötődés	2	45	34
Romakérdés	6	35	9
Polgárórség	2	34	25
Testvérvárosi	2	13	9
Gazdálkodó település	2	11	4
Összesen	18	242	119

Forrás: saját szerkesztés

A pályázók köre

A legjobb gyakorlatok pályázata valamennyi magyar helyi önkormányzat számára a kezdetektől nyitott volt. A vizsgált – 2008–2017 közötti – időszakban 175 helyről küldtek pályázatot, amelyek túlnyomó többsége (96%-a) 168 települési önkormányzattól érkezett. (A pályázó településekről szóló kimutatást az 2. számú táblázat tartalmazza.)

A hét, nem önállóan pályázó települési önkormányzat között találhatunk egy területi önkormányzatot (Veszprém Megyei Önkormányzat – 2008–2009), négy kistérségi társulást (a 2008–2009-es pályázaton: a Nyíregyházi Kistérséget és a Téti kistérséget, a 2009–2010-es pályázaton: a Hatvan Körzete Kistérségi Többcélú Társulást, míg 2012-ben az Őrségi Többcélú Kistérségi Társulást), valamint egy céltársulást (Hencida-Kiskörös-menti Önkormányzatok Internetfejlesztő Társulása – 2008–2009) és egy mikrotérségi társulást (Borsodbóta, Nekézseny, Sajómercse, Sáta, Uppony – 2008–2009).

A 168 települési önkormányzati pályázó túlnyomó többsége (108 = 64%) csak egyszer és egy pályázattal vett részt a legjobb gyakorlatok versenyében. Negyvenkettő település két pályázattal is versenyzett.

Hét olyan település (Alap, Hajdúnánás, Kaposfő, Kiszécs, Székesfehérvár, Tetétlen, Zalaszentmárton) van, amelyek három alkalommal pályáztak.

Berhida, Hajdúböszörmény, Kaposvár és Kunsziget négy pályázattal versenyzett, míg Ajak és Hajdúdorog öt alkalommal vett részt a programban egy-egy pályázattal.

Szarvas négy alkalommal összesen hat pályázatot nyújtott be, míg Budapest XI. Kerület (Újbuda) csupán két évben pályázott, de az első alkalommal (2008–2009) hat pályázattal vett részt, így összesen 7 pályázattal dobogós helyezést ért el a legtöbb pályázattal részt vevő települési önkormányzatok jelképes versenyében.

Alsómocsolád község a 2017-es pályázaton ugyan nem indult, viszont a 2008–2009-es kiírás során két pályázatot is benyújtottak, így összesen nyolc pályázattal szerepelt eddig a versenyben, így a második legtöbb pályázattal részt vevő települési önkormányzat a LÖGY első nyolc pályázata során.

Budapest Főváros XIII. kerülete csupán a 2014–2015-ös kiírás során nem vett részt, és így a hét pályázat alkalmából a legtöbb, összesen 12 pályázattal szerepel a legjobb önkormányzatok gyakorlata eddigi programjában. Ennek következtében a XIII. kerület tekinthető a legaktívabb jó gyakorlatos pályázónak.

Szükséges megjegyezni, hogy az első pályázati kiírás, 2008–2009 során előfordult, hogy egyes önkormányzatok (Alsómocsolád, Székesfehérvár és Újbuda) több pályázattal is részt vettek ugyanabban a témakörben (A lakóhelyhez való kötődés erősítése), így lényegében az egyes jó gyakorlatokat megvalósító önkormányzatok magukkal is versenyeztek.

Külön érdemes kiemelni ugyancsak az első pályázati körből a „Szélessávú hálózatok önkormányzatok általi kiépítése Magyarország üzletileg kevésbé vonzó területein” című pályázatot, amelyet Hencida község két témakörben is, míg közösen a térségével a harmadik témában is benyújtottak. Ez a helyzet lényegében a pályázat félreértelmezéséből adódott, és a későbbiekben már nem került sor hasonlóra.

Végül soron mindösszesen 168 települési önkormányzat 274 pályázattal vett részt a nyolc program során. A pályázó települési önkormányzatok típus szerinti megoszlását a következő táblázat tartalmazza.

Települési önkormányzat típusa	Pályázó település száma	Pályázó települések aránya (%)	Pályázatok száma
Fővárosi kerület	5	22	23
Megyei jogú város	12	52	20
Járászhely város	28	18	43
Város	17	10	33
Község	106	4	155
Összesen	168	5	274

A pályázó települési önkormányzatok legtöbbje, 106 értelemszerűen község. Viszont amennyiben az összes községhez viszonyítjuk a pályázók számát, akkor a községeknek csupán 4%-a volt aktív a LÖGY pályázati rendszerében.

A városi jogállású települések 10 százaléka, míg a járásszékhely városok 18 százaléka vett részt a pályázatok valamelyikén.

A megyei jogú városok több mint fele (52%) – Békéscsaba, Debrecen, Dunaújváros, Hódmezővásárhely, Kaposvár, Miskolc, Nyíregyháza, Pécs, Salgótarján, Székesfehérvár, Szolnok és Veszprém – legalább egy pályázattal mutatta be legjobbnak tekintett gyakorlatát.

A fővárosi kerületi önkormányzatok közül öt (a IV. a IX. a XII. a XIII. és a XVI.) pályázott, így a kerületek 22 százaléka volt e tekintetben aktív.

A pályázó vidéki települések önkormányzati típus szerinti és megyénkénti részvételét a következő táblázat rögzíti.

Megye	Település	Megyei jogú város	Járásszékhely város	Város	Község
Baranya	11	1	2	0	8
Bács-Kiskun	4	0	1	1	2
Békés	5	1	1	2	1
Borsod-A.-Z.	22	1	3	1	17
Csongrád	9	1	2	0	6
Fejér	12	2	2	3	5
Győr-M.-S.	2	0	0	0	2
Hajdú-Bihar	16	1	4	4	7
Heves	6	0	2	0	4
Jász-N.-Sz.	11	1	1	1	8
Komárom-E.	1	0	1	0	0
Nógrád	8	1	1	0	6
Pest	10	0	3	2	5
Somogy	11	1	0	0	10
Szabolcs-Sz.-B.	9	1	1	1	6
Tolna	6	0	1	0	5
Vas	2	0	1	0	1
Veszprém	8	1	2	1	4
Zala	10	0	0	1	9
Összesen	163	12	28	17	106

A 3155 vidéki településből összesen 163 önkormányzat vett részt a legjobb gyakorlatok pályázatán, vagyis eddig csupán 5 százaléka pályázott. Átlagos aktivitással vettek részt a programban Heves, Pest és Tolna megye települései. 5%-os átlag alatti részvétellel találkozhattunk kilenc megyében. Közülük is kiemelendő Komárom-Esztergom megye, ahonnan egyedül Tata városa pályázott (2012-ben két témában is részt vett). A településeknek ugyancsak 1 százaléka vett részt még Győr-Moson-Sopron és Vas megyékből.

Átlag feletti aktivitással hét megyében találkozhattunk. A települések 6-6 százaléka pályázott Borsod-Abaúj-Zemplén, valamint Nógrád megyéből, míg 7% Békés megyéből.

A Fejér megyei települések 11 százaléka volt aktív ebben a programban, míg a Jász-Nagykun-Szolnok megyei települések 14 százaléka pályázott, így a harmadik legaktívabb megye a LÖGY versenyében. A második legaktívabb 15%-os települési részvétellel Csongrád megye volt, míg arányában a legnagyobb (19%) aktivitással Hajdú-Bihar megye települései pályáztak.

LÖGY-díjnyertes önkormányzatok

A 168 pályázó települési önkormányzattól összesen 65 részesült LÖGY-díjban. Érdemes elemezni a nyertes településeket önkormányzati típus, valamint a győztes pályázatuk száma szerint.

Az egy alkalommal nyertes 48 település közül

(nagy)község: Csanytelek, Domszló, Döge, Egerág, Erdőkertes, Gyenesdiás, Gyugy, Halmaj, Ináncs, Jánoshida, Kunsziget, Megyer, Nagyhegyes, Nyim, Örményes, Parasznya, Rózsaszentmárton, Súr, Szabadhidvég, Szemere, Szorgalmatos, Tiszagyulaháza, Trizs, Udvari és Tetétlen (25).

város: Budaörs, Csorvás, Hajdúnánás, Hajdúsámson, Kiskunmajsa, Kisújszállás, Komló, Körmend, Makó, Mohács, Mórahalom, Polgár, Sátoraljaújhely, Szentendre, Tata és Velence (16).

megyei jogú város: Békéscsaba, Dunaújváros, Hódmezővásárhely, Szolnok (4).

fővárosi kerület: IV., IX., és XI. (3).

Az egy alkalommal nyertes települések többsége (52%) község, vagy nagyközség. Ebben a kategóriában a városok alkotják az 1/3-ot, míg a megyei jogú városok (8%) és fővárosi kerületek (6%) kisebb arányban voltak nyertesek, viszont amennyiben a saját önkormányzati típusukhoz viszonyítjuk a győzteseket, akkor a nagyvárosok (17%) és a kerületek (13%) sikeresnek mondható.

A kettő vagy több pályázattal nyertes 17 település közül:

(nagy)község: 2-szer nyert: Abasár, Garadna, Háromfa, Hernádszentandrás, Hidvégardó, Karancslapujtő, Kistrécse, Mátraverebély, Tiszatenyő, Uszka és Zalaszentmárton, továbbá 5 alkalommal Alsómocsolád (12).

város: 2-szer: Berhida, 3-szor: Ajak és Szarvas, 4-szer Hajdúdorog (4).

fővárosi kerület: 6 alkalommal Budapest Főváros XIII. kerülete (1).

A két alkalommal nyertes települések túlnyomó többsége község, mivel a városok közül egyedül Berhida került ebbe a kategóriába. A községek közül csupán Alsómocsolád tudott kettő alkalomnál többször, jelesül 5-ször nyerni ebben a versenyben.

Mindössze három város nyert kettőnél több alkalommal, és hatszoros győzelmével a fővárosi XIII. kerület tekinthető a legsikeresebb LÖGY-pályázónak.

Települési önkormányzat típusa	Pályázó település száma	Pályázatok száma	Nyertes település száma	Nyertes pályázatok száma
Fővárosi kerület	5	23	4	9
Megyei jogú város	12	20	4	4
Város	45	76	20	28
Község	106	155	37	52
Összesen	168	274	65	93

Forrás: saját szerkesztés

Ha a pályázók és pályázatok számát vetjük össze a győztes adatokkal, látható, hogy amennyiben fővárosi kerület pályázott, akkor csaknem minden alkalommal nyert is. A pályázó megyei jogú városok 30%-a, míg a városok 44%-a és a községek 35%-a tudott nyerni a versenyben, ahol nem voltak településtípus szerinti kategóriák.

Összességében megállapítható, hogy bár a LÖGY versenyében számosságukat tekintve a községek voltak a meghatározók, viszont a nyertes pályázatokat tekintve a városok, a fővárosi kerületek és a nagyvárosok voltak felülreprezentálva, annak ellenére, hogy a győztes pályázatok 56%-a községi jogállású önkormányzatok köréből került ki.

Kezdeményezések a LÖGY-program megújítására

A TÖÖSZ titkársága 2017 őszén kérdőíves felméréseket végzett a LÖGY programja önkormányzati megítélésének feltárása érdekében. Az egyik kérdőívet a legalább egy alkalommal pályázó 163 önkormányzat részére küldték ki. A vizsgálat első része kitért az eddigi pályázati rendszert értékelő kérdésekre. (A kérdések a következők voltak: Milyennek ítéli meg az eddig alkalmazott pályázati adatlapot? Mi a véleménye a jelenlegi pályázati rendszerről? Milyennek ítéli meg a helyszíni látogatást a pályázat elbírálásának rendszerében? Mi a véleménye a prezentációs tréningről? Milyennek ítéli meg a pályázati verseny döntőjét? Mi a véleménye a díjazásról? Minősítse, hogy az önkormányzati jó gyakorlatok esetében a következő szempontok mennyire fontosak.) A visszaküldött válaszokat reprezentatívnak tekinthetjük.

Témánk szempontjából érdemes azonban kiemelni az összegzést, amely szerint az „eddigi pályázati rendszert értékelő kérdésekre adott válaszok alapján az a sommás megállapítás tehető a válaszadók többségi, esetenként túlnyomóan többségi álláspontja szerint, hogy

- a jelenleg alkalmazott kérdőív kisebb mértékű egyszerűsítését indokolt elvégezni,
- összességében alkalmas a pályázati rendszer a legjobb gyakorlatok feltárására,
- a helyszíni látogatások szükségesek a pályázati elbírálás folyamatában,
- hasznos a döntőre való felkészüléshez a prezentációs tréning,
- a pályázati versenyek döntője ugyancsak hasznos,
- megfelelően inspiráló a díjazás és
- a hatékonyságot, valamint a fenntarthatóságot tekintik meghatározó minősítési szempontnak.”

A második kérdéskör a pályázati rendszer megújítására vonatkozott. (A kérdések a következők voltak: Fontosnak tartja-e, hogy folytatódjon a LÖGY programja? Jelölje meg, hogy melyik három külső önkormányzati igazgatási terület jó gyakorlatának vizsgálatát tartja leginkább szükségesnek. Jelölje meg, hogy melyik öt külső önkormányzati közszolgáltatási terület jó gyakorlatának vizsgálatát tartja leginkább szükségesnek. Jelölje meg, hogy melyik három belső önkormányzati igazgatási terület jó gyakorlatának vizsgálatát tartja leginkább szükségesnek. Melyik díjazási formát tartja fontosabbnak? Egyéb véleménye, javaslata a LÖGY pályázati rendszerének megújításával kapcsolatban.)

A LÖGY pályázati rendszerének megújításával kapcsolatban a másik kérdőívet a nem pályázó 20 területi és a 3013 települési önkormányzat részére küldték ki, és az ennek eredményeként született tanulmány ugyancsak a jelzett honlapon, a letölthető kiadványok 2017 menüpontban olvasható. Az eddigi pályázati rendszert értékelő első kérdésblokk a következő kérdéseket tartalmazta: Ismeri-e a LÖGY pályázati programot? Amennyiben igen, miért nem pályáztak az elmúlt években? Önkormányzatukat érintő/érdeklő témában pályáznának-e a jövőben? Melyik módszert ítéli legjobbnak a pályázatok elbírálási rendszerében? Melyik módszert ítéli legjobbnak a pályázatok elbírálási rendszerében? Vett már részt legjobb önkormányzati gyakorlatot bemutató rendezvényen?

A második kérdéskör, hasonlóan az előző kérdőívhez a pályázati rendszer megújítására vonatkozott. (A 14 kérdés közül a következő 6 azonos volt a már pályázó önkormányzatok számára feltettekkkel: Fontosnak tartja-e, hogy folytatódjon a LÖGY programja? Jelölje meg, hogy melyik három külső önkormányzati igazgatási terület jó gyakorlatának vizsgálatát tartja leginkább szükségesnek. Jelölje meg, hogy melyik öt külső önkormányzati közszolgáltatási terület jó gyakorlatának vizsgálatát tartja leginkább szükségesnek. Jelölje meg, hogy melyik három belső önkormányzati igazgatási terület jó gyakorlatának vizsgálatát tartja leginkább szükségesnek. Melyik díjazási formát tartja fontosabbnak? Egyéb véleménye, javaslata a LÖGY pályázati rendszerének megújításával kapcsolatban. Viszont nyolc speciális kérdést is megfogalmaztak: Szívesen venne-e több információt az önkormányzati jó gyakorlatokról? Ha igen, akkor milyen formában? Milyen típusú rendezvényekre menne el Ön az önkormányzati jó gyakorlatokkal kapcsolatban? Érdeklődne-e jó gyakorlatuk külföldi megismertetése iránt, szívesen tanulna-e külföldi önkormányzatok jó gyakorlataiból? Van az Önök önkormányzatánál olyan tisztségviselő vagy munkatárs, aki előadást tud/és hajlandó tartani más nyelven? Ön szerint jobb lenne az önkormányzatuk híre a LÖGY-pályázati programban való részvétel miatt? Ön szerint milyen előnyökkel járna, ha önkormányzatuk részt venne a LÖGY-pályázati programban? A program kommunikációjával kapcsolatosan jelölje meg azokat az alábbi listából, amik Ön szerint javíthatnák a LÖGY-pályázati program sikerét és így az önkormányzatok jobb megítélését! A LÖGY-pályázati program helyi népszerűsítésében részt venne-e az Ön önkormányzata, ha pályázna?)

Az egyes kérdésekre adott válaszok részletes elemzése elolvasható a legjobb önkormányzati gyakorlatokról szóló honlapon, így ezek részletes és részletező ismétlésétől eltekintek.¹¹¹

¹¹¹ Az elemzés során felhasználtam a Legjobb Önkormányzati Gyakorlatok (LÖGY) pályázata 2008–2016 című tanulmányt. Elérhető: <http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/uploads/images/L%C3%96GY-felm%C3%A9r%C3%A9s-eredm%C3%A9ny.pdf> (Letöltve: 2018. augusztus 11.)

A LÖGY-nyertesek véleménye

Az eddig nyolc alkalommal meghirdetett LÖGY-pályázaton nyertes önkormányzatok polgármestereihez fordultunk a KÖFOP-kutatás keretében levélben, 2018. áprilisában, információszolgáltatás céljából. Minden levélben feltüntettük a polgármester számára, hogy melyik évben vett részt sikeresen a pályázaton és milyen témakörben az általa vezetett önkormányzat. A több ízben is sikerrel pályázók esetében valamennyi pályázatot feltüntettük. Tettük mindezt azért, mert időközben a polgármesterek személyében is változás történhetett, és több esetben történt is, ezért könnyebben megtalálható az a kolléga, aki a jó gyakorlatot gondozta, illetve gondozza.

Az egy alkalommal nyertes 48 település mellett 17 olyan település polgármestere is megkapta a kérdéseket, amelynek önkormányzata többször is pályázati nyertes volt. Az egyszer nyertes települések közül tíz (Döge község, Egerág község, Gyenesdiás nagyközség, Hajdúnánás város, Kunsziget község, Polgár város, Szolnok megyei jogú város, Szorgalmatos község, Tiszagyulaháza község és Velence város), vagyis 21%, míg a többször nyertesek közül három (Alsómocsolád község [5 alkalommal nyert], Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat [6] és Tiszatenyő község [2]), azaz 18% válaszolt. A több alkalommal is nyertes települések következtében, mivel a 17 település összesen 45 pályázattal volt sikeres, a 92 nyertes pályázat kapcsán összesen 23 (25%) sorsáról kaptunk információkat.

A kérdőívben alapvetően a nyertes pályázat tárgyát képező jó gyakorlat sorsával kapcsolatban foglalmaztunk meg kérdéseket. A továbbiakban a kérdőívben feltett kérdésekre adott válaszok rövid összefoglalására kerül sor.

1. Működik-e még a pályázat tárgyát képező önkormányzati jó gyakorlat Önöknél?

Az egyszer pályázók mindegyike úgy nyilatkozott, hogy folyamatosan folytatják a megkezdett jó gyakorlatot. A többször sikeresen pályázók közül Alsómocsolád egyik jó gyakorlata megszűnt azáltal, hogy a feladatot a kistérség átvette, míg a Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat (továbbiakban: XIII. kerület) egyik jó gyakorlata azért szűnt meg, mert a helyi Roma Önkormányzat nem tudta teljesíteni a programot. Szolnok megyei jogú város évente képviselő-testületi ülésen értékeli a jó gyakorlat megvalósulását és fejlesztését.

Az érintett önkormányzatok honlapjainak áttekintése alapján megállapítható, hogy csupán a nyertesek felénél található valamilyen utalás az adott jó gyakorlatra, viszont a konkrét jó gyakorlat nem érhető el.

2. Ha igen, változtattak rajta valamit? Ha igen, mit és miért?

Az egyszer pályázó önkormányzatok túlnyomó többsége – Egerág, Gyenesdiás, Hajdúnánás, Kunsziget, Polgár, Szolnok és Tiszagyulaháza – változtatott a korábbi gyakorlatán, továbbfejlesztette azt a változó igények és körülmények következtében. A többször pályázók a továbbra is létező jó gyakorlataik többségénél továbbfejlesztettek, illetve bővítették jó gyakorlatukat.

3. Ha nem, miért nem; mi volt az oka annak, hogy abbahagyták a korábbi gyakorlatot?

A jó gyakorlat feladásának indokaként megfogalmazták, hogy elkerült a feladat az önkormányzattól, illetve olyan jogszabály-változtatásra került sor, amely nem tette lehetővé a korábbi, jónak tekinthető gyakorlat folytatását.

4. Érdeklődtek-e Önöknél más önkormányzatok a jó gyakorlat átvétele érdekében?

Az erre a kérdésre adott válaszok jellemzően az érdeklődés meglétét támasztották alá. Szolnok megyei jogú város válasza szerint alapvetően a járás és az agglomeráció települései, valamint felsőoktatási intézmények részéről volt érdeklődés. Gyenesdiás nagyközség válasza szerint a Balatoni Civil Szervezetek, a Balatoni Fejlesztési Tanács és a szomszédos települések jelentkeztek a jó gyakorlatuk megismerésére.

Egerág község visszajelzésében olvashattuk, hogy az ország különböző pontjairól több mint 70 önkormányzat járt náluk, és szerveztek egy „Vidékfejlesztési konferenciát” is saját forrásból, 30 önkormányzat részvételével.

5. Volt-e helyi rendezvényük a jó gyakorlat bemutatása kapcsán, vagy fogadtak-e a gyakorlat megismertetése érdekében más önkormányzati delegációt?

Csaknem valamennyi válaszoló nyertes jelezte, hogy volt tapasztalatcsere-látogatás náluk. Talán érdemes idézni Tiszagyulaháza részletes válaszát, amely jól mutatja, hogy hányféle megközelítés lehetséges a jó gyakorlat helyi reprezentálása kapcsán.

„2017. május 2-án megrendezésre került a Legjobb Önkormányzati Gyakorlat pályázat nyerteseként kapott 4 millió forint felhasználásáról egy bemutató, illetve szakmai nap. Ezen a rendezvényen részt vettek azok a települések vezetői, akik a döntőbe jutottak a pályázat kapcsán (Trizs, Komló, Polgár, Hajdúsámson), illetve akikkel jó kapcsolatot ápol az önkormányzat, akár üzletről vagy barterről legyen szó.

Barterkapcsolatok: Tetétlen, Nagyrábé, Kaba, Esztár, Csökmő, Tiszadob, Sajógalgóc, Kisgyőr

Üzleti kapcsolat: Újszentmargita, Nagycsécs, Girincs, Balmazújváros, Földes, Ónod, Hajdúböszörmény

Most, április 24-én az Országos Tranzitfoglalkoztatási Egyesület érkezik egy nemzetközi csoporttal megtekinteni a közmunkaprogramunkat, július 28-án pedig nálunk kerül megrendezésre a Hajdú-Bihar Megyei Közfoglalkoztatási Kiállítás.”

Ugyanakkor például Szolnok megyei jogú város évente szakmai konferenciát szervez a környék településeinek bevonásával, illetve tematikus szakmai fórumokat országos kitekintéssel.

6. Van-e tudomása arról, hogy másutt is működik az Önök jó gyakorlata?

Erre a kérdésre kevesen válaszoltak. Több válaszadó is jelezte, köztük Szolnok megyei jogú város, hogy teljes körű átvételről nem tudnak, de részelemeket más települések átvettek tőlük.

7. Önök átvettek-e valamit más önkormányzatoktól a program során? Amennyiben igen, akkor mit?

Az ellentétes kérdéssel felvetésre sem volt érdemi válasz, ami jelzi, hogy az egymástól tanulás rendszere még nem tekinthető kialakultnak Magyarországon.

8. Pályáztak-e a jó gyakorlattal nemzetközi szinten is?

Többnyire nemzetközi szinten a LÖGY-nyertes pályázatukkal nem jelentek meg. Gyenesdiás jelezte, hogy nem pályáztak, viszont a testvértelepüléseikkel rendszeresen cserélnek jó gyakorlatokat. Alsómocsolád község válaszában kitért arra, hogy kétszer pályáztak, viszont három esetben nem volt rá lehetőségük. Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzata egyszer pályázott, míg ötször nem, mert nem találtak a témához kapcsolódó pályázati kiírást.

9. Ha igen, hol, és mit lett az eredménye? Ha nem, miért nem?

Alsómocsolád község leírta, hogy „Minőség Innováció” I. díj-at nyertek a Minőségügyi Szervezetek Európai Szövetségétől. Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzata egyik nyertes pályázata módszerével készített beruházásának megvalósítását 2013-ban a MUT és az ICOMOS nívódíjban részesítette. A MUT- és az ICOMOS-nívódíj elismerő oklevelét érdemelte ki a Hollán Ernő sétálóutca (2010) és a Ruttkai Éva park (2014) közterületi fejlesztése. Szolnok megyei jogú város a jó gyakorlatuk továbbfejlesztésének következményeként alapította a Kátay Endre-dí-

jat.¹¹² Döge község jelezte, hogy a nemzetközi pályázati feltételeket ugyan sikeresen teljesítették, de mivel kevés partnerrel vettek részt benne, nem nyertek.

10. Van-e javaslatuk az Önök jó gyakorlatának, illetve általában az önkormányzati jó gyakorlatok gyűjtésével, terjesztésével kapcsolatosan?

Az erre a kérdésre adott válaszokat beépítettem a LÖGY megújítására vonatkozó javaslatok közé. A viszonylag aktív válaszok ellenére sem állítható egyértelműen, hogy a díjazott jó gyakorlatok továbbra is működnek.

Javaslatok a LÖGY megújítására vonatkozóan

A LÖGY programja, a jó gyakorlatok feltárása, felmutatása és versenyeztetése végső soron ugyanazt, vagyis az egymástól való tanulást, a bevált megoldások és módszerek átvételének helyben történő alkalmazásával az adott feladat jobb és fenntarthatóbb megvalósítását szolgálják. Ahogy a LÖGY programjánál, ugyanúgy az összes többi jógyakorlat-gyűjtőhelynél és -programnál szükséges ezt a fajta kritikai elemzést elvégezni, hogy a program és megvalósulás a lehető legjobb eredményességgel és hatékonysággal jöjjön létre. Szerencsére a programban részt vevő önkormányzati vezetők és szakemberek nyitottak a megújításra, és javaslataikkal, kezdeményezéseikkel a program továbbfejlesztését kívánják elősegíteni.

Többen és többféle módon szorgalmazták, hogy a pályázati rendszer folyamata kellően nyitott és átlátható legyen. Ennek a tekintetben van jelentősége, hogy a téma iránt érdeklődő, ugyanakkor nem pályázó önkormányzatok is aktív részesei lehessenek a pályázati rendszer egészének. Fontosnak tartják, hogy az írásos pályázat első körös minősítését követően megfelelő módon előkészítve sor kerüljön a helyszíni látogatásokra, a jó gyakorlatok helyben történő megismerésére. A javaslatok arra irányultak, hogy a helyszíni látogatás is legyen előzetesen széles körben meghirdetve, hogy a témakör iránt érdeklődő önkormányzatok is részt vehessenek ezeken a látogatásokon. A javaslat megvalósulása esetén, mint ahogy erre ritkán, de már volt példa, a szakértői csoporton kívüli gyakorló kolléga kérdésfelvetései, véleménynyilvánítása is jelentős segítséget adhat a jó gyakorlatok megoldásainak minősítéséhez.

Mindezek megvalósulása esetén az egyes helyszíni látogatások időigénye is megnő, valamint a TÖOSZ részéről jelentős többlétszervezést is igényel, viszont mindenképpen növelheti az érdeklődést, és inspirálhatja a korábban nem pályázókat a jó gyakorlataik későbbi felmutatására.

Ugyancsak a folyamatban való aktív részvétel erősítését szolgálja az a javaslat, amely kezdeményezte, hogy a pályázatok elbírálási folyamatába az önkormányzatok széles körét bevonják. Ez a javaslat az online szavazás lehetőségét vetette fel, amelynek a feltételrendszerét és lebonyolítási módját a kezdeményezés bevezetése esetén végig kell gondolni és ki kell dolgozni. Lehetségesnek tartom, hogy egyes, kellően népszerű, illetve az önkormányzatok széles körét érintő témakör esetén kísérleti jelleggel kerüljön sor online szavazás bevezetésére. Az így megvalósuló közönségsvetési eljárással a nem pályázó, de érdeklődő önkormányzatok aktivitása növelhető, illetve közvetve lehetővé válna, hogy a jó gyakorlatok minősítési rendszerét már a gyakorlatban is alkalmazzák, és a szempontrendszer áttételesen beépüljön a mindennapi tevékenységükbe. Nagyon fontos, hogy a jó gyakorlatot megvalósítók

¹¹² Lásd http://info.szolnok.hu/files/20180315_felhivas_katay.pdf (Letöltve: 2018. augusztus 28.)

tudatában legyenek annak, hogy miért is követendő az alkalmazott gyakorlatuk, melyek azok a minősítő szempontok, amelyek miatt követendőnek lehet tekinteni a gyakorlatukat.

A LÖGY elmúlt évtizedében összesen 14 témakör jelent meg a pályázatok során. Nyilvánvaló, hogy sokkal többféle témában lehetett volna gyűjteni a jó gyakorlatokat. Az is támogatandó javaslat, hogy az éves pályázati témák meghatározásában is véleményt formálhassanak és javaslatot tehessenek az önkormányzatok. A témaválasztás kapcsán szükséges emlékeztetni, hogy az eddigi pályázatok esetében a témák alapvetően azon múltak, hogy sikerült-e támogatót találni, és a támogató milyen témát szeretett volna preferálni. A LÖGY-pályázat megújulásának és megújításának elengedhetetlen feltétele, hogy az eddiginél lényegesen több pénzügyi forrás álljon rendelkezésre a program lebonyolítójának, és olyan témaköröket is bevonhassanak, amelyek adott esetben nem kiemelték a kormányzat részéről, viszont az önkormányzati szféra számára kiemelten aktuálisak.

Ugyancsak forrás- és szervezésbővítést igényel az a többek által jogosan felvetett javaslat, amely arra irányul, hogy települési önkormányzati típusok (község, város, járászékhely város, megyei jogú város, fővárosi kerület) szerint kerüljön sor a versenyztetésre, azaz a községeknek ne megyei jogú városokkal kelljen versenyeznie, hanem minden települést a saját típusával mérjenek össze. Ez nem csupán a verseny szempontjából fontos, hanem a mindennapi gyakorlat tekintetében is, hiszen a hasonló adottságokkal, feltételrendszerrel, kompetenciával és erőforrással rendelkező önkormányzatok egymástól való tanulása sokkal realitásosabb, mint a más „súlycsoportban” lévővel való együttműködés.

A települési önkormányzati típus szerinti differenciáláson túl felmerült, hogy a jó gyakorlatok megvalósulási idejét is vegyék figyelembe, hiszen egy több éve, akár évtizede alkalmazott, bevált és a rendszerbe beépült gyakorlatnak a tényleges hatása más, mint adott esetben egy pályázati forrás felhasználásával, kísérleti jelleggel bevezetett, amúgy ténylegesen jó gyakorlaté.

A pályázatok díjazási formái közül egyértelműen a pénzbeli díjazást tartják a legfontosabbnak a témában véleményt nyilvánítók. Ugyanakkor fontos, hogy a díjat az adott témakör továbbfejlesztésére használhassák, viszont mentesüljenek a támogató minisztériumok által esetenként előírt bürokratikus kötöttségektől.

Nagyon fontos, hogy miként alakul a pályázatok utóélete, vagyis mennyiben hasznosulnak mindazok az energiák, amelyeket a jó gyakorlatot megvalósítók és a pályázati felmenő rendszer szervezői befektettek. A pályázatok nyertesei vállalták, hogy a jó gyakorlataikat szakmai rendezvények és programok keretében ismertté teszik, az eredményeinek terjesztése érdekében. Ezekre a disszeminációs programokra többnyire ugyan sor került, viszont a jó gyakorlatok későbbi nyomon követésére, átvételére gyakran már nem volt már mód. Fontos lenne, hogy az egyes jó gyakorlatok további megvalósítása során kapjanak a gyakorlólhelyek külső szakmai támogatást az egyetemektől és egyéb képzőhelyektől annak érdekében, hogy a változó körülmények ellenére sikerrel vigyék tovább a példaértékű tevékenységüket.

Ezzel párhuzamosan egy további megoldandó kérdés, hogy a jó példával ismertté váló települések miképpen képesek folyamatosan bemutatni a helyszínen a gyakorlataikat. A látogatók fogadásának megszervezése szintén erőforrás-igényes, amely viszont a települési önkormányzat túlnyomó többsége számára nem áll rendelkezésre. Ezért is megfontolandó az a javaslat, amely szerint az ilyen programok kutathatók, illetőleg alkalmasak látogatásra, szakmai tapasztalatszerzésre, amely más települések számára pályázható forrással segítve előmozdíthatják a települések közötti elterjedést és szakmai kapacitások, szervezatközi vagy testvértelepülési kapcsolatok kiépülését. A jó példák mintahelyei számára szükséges lenne a program megnövelt költségkeretéből megfelelő támogatást biztosítani.

A program megújításán túl, de azzal összefüggésben felmerült a „Jó gyakorlatok vására” megrendezése, a hasonló témakörben tevékenykedők évenkénti tapasztalatcsere-látogatása, hálózatban való folyamatos együttműködése, valamint a kiérlelt és fenntartható jó gyakorlatok tematikus kiadványokban való megjelentetésének igénye is.

A LÖGY programjának értékelése és minősítése kapcsán további javaslatok fogalmazódtak meg a tudásbővítés és tudásbázis építés érdekében. Felmerült, hogy lehessen szabadon választott, nem kiírt témakörben is pályázatot benyújtani. Ez viszont további kapacitásbővítést és teljesen más eljárásrendet igényel, miközben a javaslat támogatandó.

Szintén más megközelítésű az a javaslat, amely kezdeményezte, hogy a megvalósult, kipróbált jó gyakorlatok mellett a jövőbeni tervekkel, ötletekkel, kezdeményezésekkel is lehessen „pályázni”, azaz a felmerülő innovatív javaslatok is kerüljenek a széles körű szakmai nyilvánosság elé.

A jó gyakorlatok ismertetését, népszerűsítését is szükséges folyamatossá tenni, vagyis a kiemelt eseményről, a döntőről szóló országos tudósításon túl szükséges, hogy az egyes érintett települési honlapokon is jelenjenek meg a sikerről szóló tudósításokon túl a tényleges jó gyakorlatról megfelelő szakmai ismertető anyagok.

Az önkormányzatok gyakorlatában kipróbált és bevált jó megoldásokban rejlő tudás átadása, elsajátítása, átvétele és megfelelő adaptálása jelentős mértékben segítheti és gazdagíthatja az önkormányzati szféra egészét, ezért is szükséges a program megújított folytatása.

3. A Holnap városáért Díj

Az Atlantis Press Kft. mint kiadó 2010-ben alapította meg a City Hungary Programot, „a fenntartható és élhető magyar városok vezető fórumát”.¹¹³ A Program része a 2013-ban alapított nemzeti fenntartható városdíj: A Holnap városáért Díj.¹¹⁴ A díjat egy másik (a Magyar Üzleti Felelősség Díja, a CSR Hungary Díj) programjukhoz hasonló módon alapították meg, előzetes szakmai felméréseik alapján. Az elismerés alapításával a volt céljuk, hogy A Holnap városáért Díj ösztönző legyen a jobbra, a modernebbre, a fenntarthatóbbra, az élhetőbbre, a magasabb életszínvonalra törekvő magyar városi önkormányzatok számára.

A Holnap városáért Díj (továbbiakban: City Díj) célja, hogy olyan helyi szintű megoldásokat keressenek, amelyek inspirációt és ötletet adhatnak más településeknek, elsődlegesen a városok számára is. A pályázatok révén olyan jó gyakorlatokat igyekeznek feltárni, amelyek a pályázat kiírói szerint, „a mindennapi jólétet magasabb szintre emelik. Emberléptékű megközelítéssel.”

A pályázati kiírásokat minden évben aktualizálják, az adott kategóriáknál felmerült kérdések alapján. A pályázók tevékenységét részletes pályázati útmutató segíti, amely nyolc lépésben részletesen és következetesen viszi végig a pályázni kívánót az eljárás folyamatán. Az előző évek pályázati kiírásai sajnos nem találhatóak már a honlapon.

A City Díj kiírói között az elmúlt öt kiírás alakalmával a következő szervezetekkel találkozhattunk: az UNESCO Magyar Nemzeti Bizottsága, a Magyar Országgyűlés Fenntartható Fejlődési Bizottsága, Pest Megye Önkormányzata, a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, a Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége, a Német Magyar Ipari- és Kereskedelmi Kamara, a Magyar Önkormányzatok Szövetsége és a Magyar Logisztikai Egyesület.

¹¹³ Lásd: <https://www.cityhungary.eu/> (Letöltés: 2018. szeptember 12.)

¹¹⁴ Lásd: <https://www.cityhungary.eu/holnapvarosaertdij/a-holnap-varosaert-2016/> (Letöltés: 2018. szeptember 12.)

A kiírás értelmében alapvetően városi önkormányzatok és egyes kategóriákban Magyarországon bejegyzett önálló vállalkozások, illetve leányvállalataik pályázhatnak.

Az elmúlt évek során változott és bővült a pályázható kategóriák köre. 2018-ban az előző évhez hasonlóan a következő kategóriákban lehetett pályázni:

Fenntartható városért

Ebben a komplex kategóriában a pályázó városi önkormányzatnak azt kell bizonyítania, hogy átfogó városfejlesztési stratégiája mentén, több kezdeményezése alapján a fenntartható jövő érdekében a természeti tőke megőrzését, a társadalmi erőforrásokat, a társadalmi kapcsolatokat, az emberi innovációt és szellemi tőkét, a műszaki erőforrást és az infrastruktúrát, valamint a kulturális és sportértékeket mint fenntarthatósági elemeket miképpen ötvözi tevékenységében, a gazdasági prosperitás, a társadalmi egyensúly, és az egészséges környezet érdekében. Be kell mutatni a pályázatban, hogy a város a rendelkezésére álló gazdasági, társadalmi, természeti erőforrásokat hogyan tudja a lakosai, és összességében a település egésze javára fordítani.

Tiszta városért – a felelős és fenntartható hulladékgazdálkodási rendszer

Ebben a kategóriában a legjobb gyakorlat tekintetében a felelős hulladékgazdálkodást folytató szervezeteket ismerik el. „A pályázóknak bizonyítaniuk kell az olyan innovatív hulladékkezelési módszerek, koncepciók használatát, melyek a zero hulladék koncepció felé való törekvést veszik alapul. Prioritásként tekintve, a körkörös gazdaság rendszerében való gondolkodásmód jegyében a hulladék újrahasznosítását, az újrahasznosítható anyagok használatát. A hulladék-energia programok esetében pedig a környezeti, gazdasági és szociális fenntarthatóságát is vizsgálva.” Ebben a kategóriában a városi önkormányzatok mellett vállalkozások is pályázhattak.

Természeti erőforrások hatékonyságáért

Ebben a kategóriában városi önkormányzatok és gazdasági szervezetek, cégek egyaránt pályázhattak, amennyiben a természeti erőforrások megőrzése érdekében csökkentették a felhasznált víz-, gáz vagy elektromos áram mennyiségét. A pályázatok kitérhetek arra, hogy miképpen használják fel az új és a megújuló energia különböző típusait, vagy milyen innovatív megoldásokat alkalmaznak pl. az épületenergetika területén. Ebben a kategóriában lehetőség nyílt a városi mezőgazdaság különböző formáinak bemutatására vagy a városok mint „kultúrtájak” értelmezésére, illetve az ipari kulturális örökség megőrzése és progresszív hasznosítása ügyében tett lépések dokumentálására.

Üzlet a városért

Ebben a témakörben értelemszerűen csak gazdasági társaságok, viszont kis-, közép- és nagyvállalkozások egyaránt pályázhattak. Azt kellett bemutatniuk, hogy milyen a hozzájárulásuk a város üzleti, ipari növekedéséhez és a város közösségének a támogatásához. Mennyiben és milyen módon vesz részt a vállalkozás az adott város életében, fejlesztésében.

Fenntartható közösségéért (a kultúra és a szellemi örökség megőrzése)

A City Díj pályázat kiírói megállapítása szerint a város, a település fenntarthatóságának az alappillére azoknak a közösségi értékeknek a megőrzése, amelyek megtestesítik a helyi közösség egyedi kultúráját a zene, a nyelv, az

egyedülálló művészeti és kézműves kulturális gyakorlatok révén. Ebben a témakörben azt keresték, hogy a kultúra és a szellemi örökség megőrzése, a formális és nem formális képzések szerepe miként érvényesül és jelenik meg a közösségek fenntarthatóságának biztosításában. Pályázhattak a helyi önkormányzatok és önkormányzati cégek, intézmények egyaránt.

Mozgásban a város! – a fenntartható szállításért és közlekedésért.

Ez a kategória olyan innovációs programokat értékelt, amelyek az embereket és a közösségeket arra ösztönzik, hogy a fenntartható utazási formát (kerékpáros forgalom növelés, gyalogosközlekedés kulturált kereteinek a biztosítása, új technológiai eszközök) használják, vagy a közlekedés és a logisztika területén elősegítsék a forgalom csökkentését. A cél: csökkenteni a káros hatást a környezetre (CO2 kibocsátás, por, zajártalom stb.) és az ember egészségére.

Az első év díjazottjai 2014-ben négy, majd 2015-ben három, míg 2016-ban ismét négy kategóriában pályázhattak. Végző soron az előbb jelzett hat témakörön túl még önálló kategóriaként megjelent az első három évben a „Zöld városért”, valamint „A Művészet, a kultúra, az örökség megőrzéséért” kategória. A kategóriákat szakmai és szakértői támogatásokkal alakítják ki, a felmerülő témákat súlyozva, folyamatosan aktualizálva.

Azokban a kategóriákban, amelyekben a városi önkormányzatokon túl gazdasági társaságok is pályázhattak, a kiírás tartalmazta az eltérő minősítési szempontsort.

A pályázat egyik feltétele a nevezési díj megfizetése. A városi önkormányzatok esetében két kategóriát különítettek el a kiírók. A 8 ezer lélekszám alatti városok esetében a nevezési díj nettó 95 ezer Ft/1 db pályázat, míg a 8 ezer lélekszám fölötti városok esetében a nevezési díj nettó 135 ezer Ft/1 db pályázat. A kisvállalkozások esetében a nevezési díj ugyancsak nettó 95 ezer Ft/1 db pályázat, míg a közép- és nagyvállalkozás esetében nettó 165 ezer Ft/1 db pályázat. A kiírás értelmében a díjazottak anyagi támogatásban nem részesülnek.

A City Hungary viszont úgy mond „generált publikálást” nyújt a díjazottaknak, továbbá lehetőséget biztosít a nyerteseknek egy egyéves védjegyhasználatra, amely a következő évben csökkentett regisztrációs díjjal vihető tovább. A díjazottak belépőket is kapnak a City Reggelikre, valamint a City-konferenciákra. A legutóbbi pályázati útmutató szerint: „A Holnap városáért Díj 2018 nyertes díjazott elnyert támogatói csomagjának értéke: nettó 895 ezer forint.”

Lássuk ezek után az eddigi díjazottakat:

A 2014. év nyertesei:

A Fenntartható városért kategória díjazottja: Budaörs

A Zöld városért (önkormányzat) kategória díjazottja: Gödöllő; az önkormányzati különdíjazottja: Miskolc; míg a vállalkozás kategória díjazottja: Alcoa-Köfém Kft.

Az Üzlet a városért kategória díjazottja: Cívis Ház Zrt.

A Művészet, a kultúra, az örökség megőrzéséért kategória díjazottja: Veszprém; a különdíjazottja: Mezőhegyes

A 2015. év nyertesei:

A Fenntartható városért kategóriában: Budapest XIII. kerület és Kaposvár

A Zöld városért kategóriában, az önkormányzatok közül díjazottak: Budapest XVI. kerület; Nagykőrös; Szentés és Tata. A cégek közül: FKF Nonprofit Zrt.; Pannonpower; Skanska Magyarország Ingatlan Kft.; STKH Sopron és Térsége

Környezetvédelmi és Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.

A Művészet, a Kultúra, az Örökség megőrzéséért kategóriában az önkormányzatok közül: Gödöllő; Jászberény; Kecskemét; Kisújszállás; Szolnok; Tata; Tokaj és Vác. A nyertes cég: Hortobágyi Természetvédelmi és Génmegőrző Nonprofit Kft.

A 2016. év nyertesei:

A Fenntartható városért kategóriában: *Debrecen; Tata és Zalaegerszeg.*

A Zöld városért kategóriában az önkormányzatok közül: *Budapest XIII. kerület; Gyula és Mórahalom.* A nyertes cég: *MOL Magyarország a MOL Bubi Programmal.*

Az Üzlet a városért kategória díjazottja: *Budapest Bank Zrt. a Békéscsabáért Programmal.*

A Művészet, a Kultúra, az Örökség megőrzéséért kategóriában: *Debrecen; Szekszárd és Újhartyán.*

A 2017. év nyertesei:

A Fenntartható városért kategória: *Hajdúnánás; Kaposvár és Tata.*

A Tiszta városért kategória: *Kisújszállás; Térségi Hulladék-Gazdálkodási Nonprofit Kft. (Nyíregyháza)*

A Természeti erőforrások hatékonyságáért kategória: *Budapest XIII. kerület és Szekszárd*

Az Üzlet a városért kategória: *Budapest XIII. kerület*

A Fenntartható közösségekért kategória: *Gödöllő*

A Mozgásban a város kategória: *Budapest XIII. kerület*

A Holnap Városáért Díj védjegyének használatára jogosultak 2018-ban

A Fenntartható városért kategória: *Budapest XIII. kerület; Hajdúnánás és Tata*

A Fenntartható közösségekért kategória: *Gödöllő*

A Zöld városért kategória: *Budapest XIII. kerület; Budapest XVI. kerület; FKF Nonprofit Zrt. Mórahalom; Nagykőrös; Skanska Magyarország Ingatlan Kft.*

A Tiszta városért kategória: *Kisújszállás; Térségi Hulladék-Gazdálkodási Nonprofit Kft.*

A Természeti erőforrások hatékonyságáért kategória: *Budapest XIII. kerület; Szekszárd* Az Üzlet a városért kategória: *Budapest Bank Zrt; Budapest XIII. kerület*

A Mozgásban a város kategória: *Budapest XIII. kerület*

A Művészet, a kultúra, az örökség megőrzéséért kategória: *Gödöllő; Kisújszállás; Jászberény; Szekszárd és Újhartyán*

Az eddigi négy esztendő City Díj nyertesei között 10 gazdasági társasággal találkozhatunk, így értelemszerűen, a pályázat jellegéből is adódóan a díjazottak túlnyomó többsége városi önkormányzat. A városi önkormányzati díjazottak között két fővárosi kerületi önkormányzat, 8 megyei jogú város és 14 kisváros található. A 24 nyertes önkormányzat összesen 37 díjat nyert el, ugyanis nyolc önkormányzat többször is díjazott volt. A legtöbb City Díjjal Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzata, összesen 5 kategóriában volt nyertes. A városok közül legtöbb díjjal Tata (4) és Gödöllő (3) rendelkezik. Két alkalommal is nyert még Kisújszállás. A megyei jogú városok közül csupán Debrecen, Kaposvár és Szekszárd duplázott.

A nyertesek közül csupán négy város (Mezőhegyes, Mórahalom, Újhartyán és Tokaj) lakossága nem éri el a 8 ezer főt, így ezek a városok a nevezési díj fizetésénél az alsóbb kategóriába tartoznak. A City Díj alapvetően a nagyobb városok érdeklődésére számíthat.

A pályázat jövőjében és további sikerében a kiírók bíznak, mivel megítélésük szerint: „A Holnap városáért Díj a helyi közösségek, helyi emberek követendő példáira hívja fel a figyelmet. A téma iránt elkötelezettségünk, hogy olyan hazai és nemzetközi modelleket, tapasztalatokat, eszközöket mutassunk be, amelyek már eredményt hoztak; hisz közös érdek a magasabb életminőség elérése.”¹¹⁵

Táblázatok jegyzéke

1. számú táblázat

Magyarországi Falumegújítási Díjazottak és díjak száma – 2005–2017

Megye	I. díj	II. kategória	III. kategória	Dícsérő oklevél	Település száma	Díj
Baranya	Alsómocso-lád	Orfű 2X Szederkény Alsómocso-lád Bicsérd 3X	Bezedek Orfű Gyűrűfű	Orfű Pogány	7	13
Bács-Kiskun		Kunszállás 2X Petőfiszállás	Petőfiszállás Jakabszállás	Szank	4	6
Békés				Kétegyháza Békésszent- andrás	2	2
Borsod-A.-Z.	Komlóska	Komlóska			1	2
Csongrád		Derekegyház Deszk	Székkutas		3	3
Fejér	Iszkaszent- györgy	Iszkaszent- györgy	Iszkaszent- györgy 2X Dég	Vereb 2X	3	7
Győr-M.-S.		Kunsziget 3X Rábapatona Dunakiliti 2X	Rábapatona		4	7
Hajdú-Bihar		Ebes Tetétlen	Tetétlen	Biharugra	3	4

¹¹⁵ A kutatás során kérdéseket tettem fel a pályázatot lebonyolító City Hungary képviselőinek. Az idézett szöveg a következő kérdésre adott válasz: Az elmúlt évek gyakorlata és tapasztalata alapján indokolja meg, hogy miért érdemes fenntartani egy gazdasági szervezet számára a pályázati lehetőséget az önkormányzatok számára.

A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT ÉRTÉKE

Megye	I. díj	II. kategória	III. kategória	Dícsérő oklevél	Település száma	Díj
Heves			Gyöngyös-solymos 3X Visonta		2	4
Jász-N.-Sz.			Jászladány	Szajol	2	2
Komárom-E.		Bakony-szombathely Környe			2	2
Nógrád	Kazár	Varsány 2X	Mátraszőlős		3	4
Pest	Tápiógyör-gye Újszilvás	Újszilvás 2X Csemő Hernád	Budajenő Csomád 2X	Leányfalu Újhartyán	8	11
Somogy				Patca Kaposmérő 2X	2	3
Szabolcs-Sz.-B.		Túristvándi Panyola	Biri		3	3
Tolna			Csikóstóttós 2X		1	2
Vas			Kercaszomor	Bajánsenye	2	2
Veszprém		Csopak Szigliget Paloznak 2X Tihany Nagy-vázsony	Megyer 2X		6	8
Zala	Nagypáli		Gelse 2X Nagypáli Zalaszentiván	Gyenesdiás Surd	5	7
Összesen	7	38	30	17	63	92

Forrás: saját szerkesztés

2. számú táblázat

Kimutatás a LÖGY-pályázó településekről 2008–2017

Év	Téma	Település	Megye
2008–2009	Tőkevonzás	Abasár	Heves
2017	Polgárörtség	Abasár	Heves
2012	Közfoglalkoztatás	Abaújlak	Borsod-A.-Z.
2012	Testvérvárosi	Ajak	Szabolcs-Sz.-B.
2012	Közfoglalkoztatás	Ajak	Szabolcs-Sz.-B.
2013	Közfoglalkoztatás	Ajak	Szabolcs-Sz.-B.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Ajak	Szabolcs-Sz.-B.
2017	Polgárörőség	Ajak	Szabolcs-Sz.-B.
2012	Testvérvárosi	Ajka	Veszprém
2012	Közfoglalkoztatás	Alap	Fejér
2013	Közfoglalkoztatás	Alap	Fejér
2016	Közfoglalkoztatás	Alap	Fejér
2012	Közfoglalkoztatás	Almamellék	Baranya
2013	HELP	Alsómocsolád	Baranya
2008–2009	Lakóhely	Alsómocsolád	Baranya
2008–2009	Lakóhely	Alsómocsolád	Baranya
2009–2010	LEADER	Alsómocsolád	Baranya
2011	Lakóhely	Alsómocsolád	Baranya
2012	Nem a pénz	Alsómocsolád	Baranya
2014–2015	Gazdálkodó	Alsómocsolád	Baranya
2016	Polgárörőség	Alsómocsolád	Baranya
2012	Közfoglalkoztatás	Alsóvadász	Borsod-A.-Z.
2009–2010	Roma integráció	Alsózsolca	Borsod-A.-Z.
2012	Közfoglalkoztatás	Alsózsolca	Borsod-A.-Z.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Arló	Borsod-A.-Z.

Év	Téma	Település	Megye
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Ásotthalom	Csongrád
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Bácsszentgyörgy	Bács-Kiskun
2016	Közfoglalkoztatás	Balástya	Csongrád
2008–2009	Tőkevonzás	Békéscsaba	Békés
2012	Testvérvárosi	Békéscsaba	Békés
2012	Közfoglalkoztatás	Berhida	Veszprém
2013	HELP	Berhida	Veszprém
2016	Polgárőrség	Berhida	Veszprém
2017	Polgárőrség	Berhida	Veszprém
2012	Közfoglalkoztatás	Biharkeresztes	Hajdú-Bihar
2008–2009	Lakóhely	Borsodbóta	Borsod-A.-Z.
2008–2009	Lakóhely	Borsodbóta, Nekézseny, Sajómercse, Sáta, Uppony	Borsod-A.-Z.
2017	Roma integráció	Budaörs	Pest
2014–2015	Roma integráció	Budapest IV. ker.	Budapest
2008–2009	Tőkevonzás	Budapest IX. ker.	Budapest
2017	Roma integráció	Budapest IX. ker.	Budapest
2009–2010	Megújuló	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Tőkevonzás	Budapest XI. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XIII. ker.	Budapest
2011	Kommunikáció	Budapest XIII. ker.	Budapest
2013	Új nemzedék	Budapest XIII. ker.	Budapest

Év	Téma	Település	Megye
2013	Testvérvárosi	Budapest XIII. ker.	Budapest
2008–2009	Roma integráció	Budapest XIII. ker.	Budapest
2009–2010	Roma integráció	Budapest XIII. ker.	Budapest
2012	Testvérvárosi	Budapest XIII. ker.	Budapest
2012	Közfoglalkoztatás	Budapest XIII. ker.	Budapest
2016	Polgárörtség	Budapest XIII. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XIII. ker.	Budapest
2017	Roma integráció	Budapest XIII. ker.	Budapest
2017	Polgárörtség	Budapest XIII. ker.	Budapest
2008–2009	Lakóhely	Budapest XVI. ker.	Budapest
2014–2015	Gazdálkodó	Cégénydányád	Szabolcs-Sz.-B.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Cégénydányád	Szabolcs-Sz.-B.
2012	Közfoglalkoztatás	Csabacsüd	Békés
2008–2009	Lakóhely	Csanytelek	Csongrád
2008–2009	Tőkevonzás	Csanytelek	Csongrád
2008–2009	Lakóhely	Csépa	Jász-N.-Sz.
2016	Polgárörtség	Cserkeszlő	Jász-N.-Sz.
2012	Közfoglalkoztatás	Csernely	Borsod-A.-Z.
2009–2010	Roma integráció	Csorvás	Békés
2013	Közfoglalkoztatás	Csorvás	Békés
2016	Polgárörtség	Debrecen	Hajdú-Bihar
2009–2010	Megújuló	Dénesfa	Győr-M.-S.
2011	Lakóhely	Dénesfa	Győr-M.-S.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Derecske	Hajdú-Bihar
2008–2009	Lakóhely	Deszk	Csongrád
2008–2009	Tőkevonzás	Deszk	Csongrád
2008–2009	Lakóhely	Dombóvár	Tolna

Év	Téma	Település	Megye
2009–2010	LEADER	Domoszló	Heves
2013	Közfoglalkoztatás	Döbrököz	Tolna
2012	Közfoglalkoztatás	Döge	Szabolcs-Sz.-B.
2013	Közfoglalkoztatás	Döge	Szabolcs-Sz.-B.
2014–2015	Roma integráció	Dunaújváros	Fejér
2013	Gazdálkodó	Egerág	Baranya
2012	Közfoglalkoztatás	Enying	Fejér
2016	Polgárőrség	Ercsi	Fejér
2012	Közfoglalkoztatás	Erdőhorváti	Borsod-A.-Z.
2011	Lakóhely	Erdőkertes	Pest
2012	Nem a pénz	Érpatak	Szabolcs-Sz.-B.
2016	Roma integráció	Etyek	Fejér
2016	Polgárőrség	Felsőnyék	Tolna
2013	Gazdálkodó	Felsőrajk	Zala
2012	Közfoglalkoztatás	Fiad	Somogy
2016	Polgárőrség	Galgagyörk	Pest
2013	Közfoglalkoztatás	Garadna	Borsod-A.-Z.
2014–2015	Gazdálkodó	Garadna	Borsod-A.-Z.
2012	Vizes Világ	Gyenesdiás	Zala
2008–2009	Lakóhely	Gyöngyös	Heves
2011	Lakóhely	Gyugy	Somogy
2013	Közfoglalkoztatás	Gyulaj	Tolna
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Gyulaj	Tolna
2008–2009	Tőkevonzás	Hajdúböszörmény	Hajdú-Bihar
2008–2009	Roma integráció	Hajdúböszörmény	Hajdú-Bihar
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Hajdúböszörmény	Hajdú-Bihar
2008–2009	Lakóhely	Hajdúböszörmény	Hajdú-Bihar

Év	Téma	Település	Megye
2011	Lakóhely	Hajdúdorog	Hajdú-Bihar
2012	Testvérvárosi	Hajdúdorog	Hajdú-Bihar
2013	Közfoglalkoztatás	Hajdúdorog	Hajdú-Bihar
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Hajdúdorog	Hajdú-Bihar
2016	Közfoglalkoztatás	Hajdúdorog	Hajdú-Bihar
2013	Közfoglalkoztatás	Hajdúnánás	Hajdú-Bihar
2014–2015	Gazdálkodó	Hajdúnánás	Hajdú-Bihar
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Hajdúnánás	Hajdú-Bihar
2016	Közfoglalkoztatás	Hajdúsámson	Hajdú-Bihar
2016	Polgárőrség	Hajdúsámson	Hajdú-Bihar
2008–2009	Lakóhely	Hajdúszoboszló	Hajdú-Bihar
2012	Közfoglalkoztatás	Halmaj	Borsod-A.-Z.
2013	Közfoglalkoztatás	Halmaj	Borsod-A.-Z.
2009–2010	Roma integráció	Háromfa	Somogy
2008–2009	Roma integráció	Háromfa	Somogy
2016	Polgárőrség	Hatvan	Heves
2009–2010	Polgárőrség	Hatvan Körzete Kistérségi Többcélu Társulás	Heves
2016	Polgárőrség	Héhalom	Nógrád
2008–2009	Lakóhely	Hencida	Hajdú-Bihar
2008–2009	Roma integráció	Hencida	Hajdú-Bihar
2008–2009	Tőkevonzás	Hencida - Kiskörös- menti Önkormányzatok Internetfejlesztő Társulása	Hajdú-Bihar
2009–2010	Megújuló	Hernád	Pest
2012	Közfoglalkoztatás	Hernádszentandrás	Borsod-A.-Z.
2013	Új nemzedék	Hernádszentandrás	Borsod-A.-Z.
2013	Közfoglalkoztatás	Hidvégdó	Borsod-A.-Z.

Év	Téma	Település	Megye
2016	Roma integráció	Hidvégdó	Borsod-A.-Z.
2011	Lakóhely	Hódmezővásárhely	Csongrád
2008–2009	Roma integráció	Hódmezővásárhely	Csongrád
2012	Közfoglalkoztatás	Ináncs	Borsod-A.-Z.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Ináncs	Borsod-A.-Z.
2008–2009	Lakóhely	Ivánc	Vas
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Jánoshida	Jász-N.-Sz.
2017	Roma integráció	Jászberény	Jász-N.-Sz.
2017	Polgárőrség	Jászládány	Jász-N.-Sz.
2012	Közfoglalkoztatás	Kaposfő	Somogy
2013	Közfoglalkoztatás	Kaposfő	Somogy
2016	Polgárőrség	Kaposfő	Somogy
2008–2009	Lakóhely	Kaposvár	Somogy
2008–2009	Roma integráció	Kaposvár	Somogy
2011	Lakóhely	Kaposvár	Somogy
2017	Roma integráció	Kaposvár	Somogy
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Karakószörcsök	Veszprém
2012	Közfoglalkoztatás	Karancslapujtő	Nógrád
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Karancslapujtő	Nógrád
2012	Közfoglalkoztatás	Katymár	Bács-Kiskun
2008–2009	Lakóhely	Kazár	Nógrád
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Kazár	Nógrád
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Kelevíz	Somogy
2016	Közfoglalkoztatás	Kelevíz	Somogy
2008–2009	Roma integráció	Kemecse	Szabolcs-Sz.-B.
2016	Polgárőrség	Királyhegyes	Csongrád
2013	Gazdálkodó	Kiskunmajsa	Bács-Kiskun

Év	Téma	Település	Megye
2012	Nem a pénz	Kisrécse	Zala
2012	Testvérvárosi	Kisrécse	Zala
2013	Testvérvárosi	Kisrécse	Zala
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Kistapolca	Baranya
2017	Polgárórség	Kistapolca	Baranya
2016	Polgárórség	Kisújszállás	Jász-N-Sz
2017	Roma integráció	Kisújszállás	Jász-N.-Sz.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Kisvásárhely	Jász-N.-Sz.
2016	Közfoglalkoztatás	Komló	Baranya
2016	Polgárórség	Komló	Baranya
2016	Polgárórség	Konyár	Hajdú-Bihar
2017	Roma integráció	Kovácsvágás	Borsod-A.-Z.
2008–2009	Lakóhely	Kozárd	Nógrád
2016	Polgárórség	Kökény	Baranya
2013	Testvérvárosi	Körmend	Vas
2012	Közfoglalkoztatás	Körösladány	Békés
2008–2009	Lakóhely	Kőszárhegy	Fejér
2009–2010	LEADER	Kunsziget	Győr-M.-S.
2012	Nem a pénz	Kunsziget	Győr-M.-S.
2016	Polgárórség	Kunsziget	Győr-M.-S.
2017	Polgárórség	Kunsziget	Győr-M.-S.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Lovászpataka	Veszprém
2013	Új nemzedék	Makó	Csongrád
2012	Nem a pénz	Mátraverebély	Nógrád
2013	HELP	Mátraverebély	Nógrád
2012	Nem a pénz	Megyer	Veszprém
2012	Közfoglalkoztatás	Mélykút	Bács-Kiskun

Év	Téma	Település	Megye
2013	Közfoglalkoztatás	Mezősas	Hajdú-Bihar
2012	Közfoglalkoztatás	Mikepércs	Hajdú-Bihar
2017	Roma integráció	Miskolc	Borsod-A.-Z.
2009–2010	Roma integráció	Mohács	Baranya
2014–2015	Gazdálkodó	Mór	Fejér
2016	Polgárörtség	Mórahalom	Csongrád
2016	Közfoglalkoztatás	Nagyhegyes	Hajdú-Bihar
2016	Polgárörtség	Nagyhegyes	Hajdú-Bihar
2013	Új nemzedék	Nagykőrös	Pest
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Nagypáli	Zala
2016	Közfoglalkoztatás	Nagypáli	Zala
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Nagypall	Baranya
2016	Közfoglalkoztatás	Nagyszokoly	Tolna
2009–2010	Roma integráció	Nemesdéd	Somogy
2011	Kommunikáció	Nyim	Somogy
2008–2009	Roma integráció	Nyíregyháza	Szabolcs-Sz.-B.
2008–2009	Lakóhely	Nyíregyházi Kistérség	Szabolcs-Sz.-B.
2013	Közfoglalkoztatás	Ózd	Borsod-A.-Z.
2009–2010	Megújuló	Örményes	Jász-N.-Sz.
2012	Közfoglalkoztatás	Órségi TKT	Vas
2013	Közfoglalkoztatás	Parasznya	Borsod-A.-Z.
2008–2009	Tőkevonzás	Pécs	Baranya
2009–2010	Roma integráció	Polgár	Hajdú-Bihar
2016	Közfoglalkoztatás	Polgár	Hajdú-Bihar
2017	Polgárörtség	Polgár	Hajdú
2008–2009	Tőkevonzás	Pusztaszabolcs	Fejér
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Putnok	Borsod-A.-Z.

Év	Téma	Település	Megye
2017	Polgárórség	Putnok	Borsod-A.-Z.
2012	Közfoglalkoztatás	Püspökszilágy	Pest
2013	Közfoglalkoztatás	Ráckeresztúr	Fejér
2011	Lakóhely	Rózsaszentmárton	Heves
2011	Lakóhely	Salföld	Veszprém
2012	Közfoglalkoztatás	Salgótarján	Borsod-A.-Z.
2012	Közfoglalkoztatás	Sarud	Heves
2011	Lakóhely	Sátoraljaújhely	Borsod-A.-Z.
2011	Kommunikáció	Sátoraljaújhely	Borsod-A.-Z.
2012	Közfoglalkoztatás	Siklósnagyfalu	Baranya
2017	Roma integráció	Siklósnagyfalu	Baranya
2008–2009	Lakóhely	Somogyegres	Somogy
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Szabadhidvég	Fejér
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Szalapa	Zala
2012	Közfoglalkoztatás	Szarvas	Békés
2013	Közfoglalkoztatás	Szarvas	Békés
2013	Testvérvárosi	Szarvas	Békés
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Szarvas	Békés
2016	Polgárórség	Szarvas	Békés
2016	Roma integráció	Szarvas	Békés
2016	Polgárórség	Százhalombatta	Pest
2008–2009	Roma integráció	Szécsény	Nógrád
2008–2009	Lakóhely	Székesfehérvár	Fejér
2008–2009	Lakóhely	Székesfehérvár	Fejér
2008–2009	Tőkevonzás	Székesfehérvár	Fejér
2012	Közfoglalkoztatás	Szemere	Borsod-A.-Z.
2008–2009	Lakóhely	Szentendre	Pest

Év	Téma	Település	Megye
2011	Lakóhely	Szentendre	Pest
2013	Közfoglalkoztatás	Szenyér	Somogy
2012	Testvérvárosi	Szigetszentmiklós	Pest
2011	Roma integráció	Szolnok	Jász-N.-Sz.
2014–2015	Roma integráció	Szolnok	Jász-N.-Sz.
2008–2009	Lakóhely	Szorgalmatos	Szabolcs-Sz.-B.
2014–2015	Gazdálkodó	Szorgalmatos	Szabolcs-Sz.-B.
2009–2010	Megújuló	Taktaharkány	Borsod-A.-Z.
2011	Kommunikáció	Tapolca	Veszprém
2012	Testvérvárosi	Tata	Komárom-E.
2012	Vizes Világ	Tata	Komárom-E.
2012	Közfoglalkoztatás	Tetétlen	Hajdú-Bihar
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Tetétlen	Hajdú-Bihar
2016	Közfoglalkoztatás	Tetétlen	Hajdú-Bihar
2008–2009	Lakóhely	Téti Kistérség, Sokoróalja	Győr-M.-S.
2016	Közfoglalkoztatás	Tiszagyulaháza	Hajdú-Bihar
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Tiszaigar	Jász-N.-Sz.
2012	Közfoglalkoztatás	Tiszásas	Jász-N.-Sz.
2012	Közfoglalkoztatás	Tiszatenyő	Jász-N.-Sz.
2013	Gazdálkodó	Tiszatenyő	Jász-N.-Sz.
2016	Közfoglalkoztatás	Trizs	Borsod-A.-Z.
2014–2015	Gazdálkodó	Tunyogmatolcs	Szabolcs-Sz.-B.
2013	Közfoglalkoztatás	Udvari	Tolna
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Udvari	Tolna
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Újszilvás	Pest
2016	Polgárórség	Újudvar	Zala
2009–2010	Roma integráció	Uszka	Szabolcs-Sz.-B.

Év	Téma	Település	Megye
2016	Roma integráció	Uszka	Szabolcs-Sz.-B.
2012	Közfoglalkoztatás	Üllés	Csongrád
2012	Közfoglalkoztatás	Üllés	Csongrád
2012	Közfoglalkoztatás	Vajdácaska	Borsod-A.-Z.
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Varsány	Nógrád
2014–2015	Roma integráció	Varsány	Nógrád
2012	Közfoglalkoztatás	Vékény	Baranya
2008–2009	Lakóhely	Velence	Fejér
2012	Testvérvárosi	Veszprém	Veszprém
2008–2009	Lakóhely	Veszprém Megyei Önk.	Veszprém
2016	Polgárőrség	Zalakaros	Zala
2016	Polgárőrség	Zalaszentiván	Zala
2013	Közfoglalkoztatás	Zalaszentmárton	Zala
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Zalaszentmárton	Zala
2016	Közfoglalkoztatás	Zalaszentmárton	Zala
2014–2015	Közfoglalkoztatás	Zics	Somogy

(Forrás: saját szerkesztés.)

3. számú táblázat

Kimutatás a LÖGY-díjazottakról és -díjakról – 2008–2017

Év	Önkormányzat neve	Jó gyakorlat címe	Díjak
2008	Csanytelek	Együtműködésen alapuló minőségbiztosítási rendszer	1 000 000 Ft
2008	Háromfa	Roma társadalmi integráció és egészségnevelés óvodáskortól	1 000 000 Ft
2008	Velence	Virágos Velence	1 000 000 Ft
2008	Hódmezővásárhely	Kéz a kézben	1 200 000 Ft

Év	Önkormányzat neve	Jó gyakorlat címe	Díjak
2008	Abasár	Abasári Technológiai és Innovációs Park	500 000 Ft
2009–2010	Alsómocsolád	Tovább lépés a Baranyai Hegyhát megújulásáért – leader típusú fejlesztés a Sásdi Kistérségben	1 000 000 Ft
2009–2010	Mohács	Az általános iskolai szegregáció megállításának stratégiája	1 000 000 Ft
2009–2010	Budapest XI. kerület Újbuda	Zöld Újbuda	1 000 000 Ft
2009–2010	Budapest XIII. kerület	Mi leszek, ha nagy leszek – közösen együtt a mi XIII. kerületi tanodánkért	500 000 Ft
2009–2010	Csorvás	Egyenlőnek lenni az egyenlők között – Roma integráció, vissza az ősi cigány mesterségekhez	100 000 Ft
2009–2010	Uszka	Magyar, cigány és ukrán együttélés a Tiszaháton	100 000 Ft
2009–2010	Háromfa	Roma társadalmi integráció kiteljesedése a településen	100 000 Ft
2009–2010	Örményes	Megújuló energiaforrások	20 000 Ft
2009–2010	Hatvan Körzete Kistérségi Többcélú Társulás	Mi – miénk – nekünk, de másokkal	20 000 Ft
2011	Rózsaszentmárton	Közös múlt – közös jövő	1 220 000 Ft
2011	Hajdúdorog	Adventi gyertyagyújtás a közösségért	300 000 Ft
2011	Szentendre	Szentendreiek vagyunk – lokálpatrióta program nőkre szabott gyakorlattal	220 000 Ft
2011	Alsómocsolád	Alsómocsolád az élhető zsáktelepülés – települési jövőképzés és -megvalósítás	220 000 Ft
2011	Gyugy	Nemzetünk Csillagainak Emlékösvénye Gyugyon	20 000 Ft
2011	Erdőkertes	Az erdők, kertek gyökerei	220 000 Ft

Év	Önkormányzat neve	Jó gyakorlat címe	Díjak
2011	Budapest Főváros XIII. kerület	Az Országbíró utcai lakótelep és sétány közterületi megújítása, a lakosság aktív bevonása újszerű kommunikáció, közösségi tervezési módszertan felhasználásával	1 220 000 Ft
2011	Nyim	Nyim Község Örökbefogadása	220 000 Ft
2011	Sátoraljaújhely	A „mi” városunk: a 750 évvel ezelőtt várossá nyilvánított Sátoraljaújhely	220 000 Ft
2012	Gyenesdiás	Példaadó fenntarthatóság egy Balaton-parti településen	220 000 Ft
2012	Tata	Az Öreg-tó vízminőségét javító beavatkozások – természetes vízi élőhely és parti fövény kialakítása	50 000 Ft
2012	Ajak	„Testvér-települési kapcsolatok ápolása hagyományőrző fesztivál keretében – Ajaki Lakodalmas és Hagyományőrző fesztivál”	500 000 Ft
2012	Békéscsaba	Az önkormányzatok munkáját támogató civil kezdeményezések hálózata	20 000 Ft
2012	Budapest Főváros XIII. kerület	Testvérvárosok angol nyelvi tábora a Velencei tó partján	20 000 Ft
2012	Hajdúdorog	Együtt-Egymásért; A szeretet és a hit által övezett kulturális, gazdasági út Hajdúdorog és Stei között	100 000 Ft
2012	Mátraverebély	„Csodák Földje”	500 000 Ft
2012	Megyer	Egy falu újra születik	20 000 Ft
2012	Alsómocsolád	Demokratikus Alsómocsoládi Gyermek- és Ifjúsági Önkormányzat - a demokrácia alapja	50 000 Ft
2012	Kisrécse	Közzadakozás, társadalmi munka a falu megújításáért	500 000 Ft

Év	Önkormányzat neve	Jó gyakorlat címe	Díjak
2012	Kunsziget	Civilekkel közösen egy erős közösségért – Falunkért	50 000 Ft
2012	Tiszatenyő	Tiszatenyő, a jövőjét építő község	10 000 000 Ft
2012	Szemere	Önellátás megteremtése Szemere községben	8 000 000 Ft
2012	Karancslapujtő	Startmunka munkaprogram 5 projektlába, ezen belül a mezőgazdasági alprogram – a családi szintű gazdálkodás tekintélyének visszaállítása	7 000 000 Ft
2012	Berhida	Dolgozz és tanulj	1 050 000 Ft
2012	Hernádszentandrás	Úton az önfenntartás felé	1 050 000 Ft
2012	Ináncs	Már nem szegyen a közmunka	1 050 000 Ft
2012	Szarvas	Mindent lát	1 050 000 Ft
2013	Hernádszentandrás	Hernád-völgyi Jövő – partnerségben a közösségért	4 000 000 Ft
2013	Makó	Fiatалok! A megújult Makó hazavár!	3 000 000 Ft
2013	Budapest XIII. kerület	Bízni. Törödni. Dönteni. Cselekedni.	2 000 000 Ft
2013	Egerág	Segély helyett kereset	3 000 000 Ft
2013	Tiszatenyő	Földbe, bőrbe, tányérra – termelés, feldolgozás, értékesítés	2 000 000 Ft
2013	Kiskunmajsa	Kiskunmajsai Helyi Termék Védjegyrendszer	1 000 000 Ft
2013	Ajak	„Ajak, a jövő települése” a munka tükrében című pályázata	2 000 000 Ft
2013	Döge	„Új utakon – START mintaprogramba ágyazott komplex településfejlesztés” című pályázata	2 000 000 Ft

Év	Önkormányzat neve	Jó gyakorlat címe	Díjak
2013	Garadna	„Növénytermesztés és állattartás feltételeinek kialakítása Garadna községben”	2 000 000 Ft
2013	Hajdúdorog	„Értékkeremtés Hajdúdorogon	2 000 000 Ft
2013	Hajdúnánás	„Start Munka Mintaprogram – Mezőgazdasági kertészet és Értékkeremtő közfoglalkoztatás”	2 000 000 Ft
2013	Halmaj	„Segíts magadon, Halmaj!”	2 000 000 Ft
2013	Hidvégdó	„Hidvégdó újjászületése és fejlődése az értékkeremtő közfoglalkoztatás által”	2 000 000 Ft
2013	Parasznya	„STOP után START”	2 000 000 Ft
2013	Udvari	Apró lépésekkel az önellátás felé! Újra kell gondolnunk, hol élünk, hogyan és miből!	2 000 000 Ft
2013	Zalaszentmárton	„A Mezőgazdasági közmunkaprogram hatása a háztáji gazdálkodás újraindítására”	2 000 000 Ft
2013	Mátraverebély	Verebélyi modell	1 000 000 Ft
2013	Alsómocsolád	Közösségi Térségi Hálózat – Köz-Tér-Háló	600 000 Ft
2013	Berhida	Adj esélyt!	400 000 Ft
2013	Szarvas	Sokszínű Európa – Testvérvárosok a kulturális örökség megőrzéséért	500 000 Ft
2013	Körmend	Európa Napok – 2013. Körmend	500 000 Ft
2013	Kisrécse	Óseinknek szent hitéhez, nemzetednek gyökeréhez, testvér, ne légy hűtlen soha	500 000 Ft
2014-2015	Tetétlen	„Együtt, egymásért, a településünkért!”	3 000 000 Ft

A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT ÉRTÉKE

Év	Önkormányzat neve	Jó gyakorlat címe	Díjak
2014-2015	Jánoshida	„STARTMALOM” működtetése növénytermesztéssel, állattenyésztéssel és feldolgozással a Zagyva partján	2 000 000 Ft
2014-2015	Hajdúdorog	Öngondoskodás a szociális kihívások megoldására	1 000 000 Ft
2014-2015	Karancslapujtő	Gyöngyszám a Karancs lábánál	1 000 000 Ft
2014-2015	Szabadhidvég	Kertészeti START Mintaprogram	1 000 000 Ft
2014-2015	Alsómocsolád	„Magunk kenyerén” Helyi Gazdaságfejlesztési Program	3 000 000 Ft
2014-2015	Garadna	Közfoglalkoztatás és szociális szövetkezet együttműködésének jó gyakorlata Garadna községben	2 000 000 Ft
2014-2015	Szorgalmatos	Szorgalmas szorgalmatosi közmunkások az önfenntartó Szorgalmatosért	1 000 000 Ft
2014-2015	Dunaújváros	Együtt a közös jövőért	1 200 000 Ft
2014-2015	Szolnok	Szolnok Megyei Jogú Város Integrációs Programja	800 000 Ft
2014-2015	Budapest IV. kerület	Magyarország első Cigány Helytörténeti Gyűjteményének felállítása és intézményesítési törekvései	500 000 Ft
2016	Tiszagyulaháza	Közösen Tiszagyulaházáért	4 000 000 Ft
2016	Polgár	Segítő polgári kezek az idősekért	3 000 000 Ft
2016	Hajdúsámson	A nyugalomért és biztonságért	2 000 000 Ft
2016	Komló	Összefogás a közbiztonságért, és egyéb helyi célokért	2 000 000 Ft
2016	Trizs	„Trizs, a gyümölcsöző falu”	2 000 000 Ft

A JÓ ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT ÉRTÉKE

Év	Önkormányzat neve	Jó gyakorlat címe	Díjak
2016	Szarvas	Helyi polgárőrség és az önkormányzat együttműködése	1 200 000 Ft
2016	Hidvégardó	Út a Raoul Wallenberg-díjhoz és tovább – A kisebbségi és a többségi társadalom békés egymás mellett élése és ebben a roma nők szerepvállalása	800 000 Ft
2016	Uszka	A nők esélyegyenlőségének elősegítése Uszkában	500 000 Ft
2016	Nagyhegyes	A jó közbiztonság fenntartása Nagyhegyesen széleskörű összefogással	1 200 000 Ft
2016	Budapest XIII. kerület	„Én, TE, Ő, de együtt könnyebb a MI biztonságunkért”	1 000 000 Ft
2016	Mórahalom	Párizs, balra! Összefogással a migráció negatív hatásaival szemben, új települési kihívások	800 000 Ft
2017	Budapest Főváros IX. kerülete	Ferencvárosi Roma Konceptió	1 200 000 Ft
2017	Budaörs	Az eredményes iskolai szereplés, a hatékony integráció támogatása, a korai lemorzsolódás megakadályozása - Együttműködés a Budaörsi Tanoda és Budaörs Város Önkormányzata között	800 000 Ft
2017	Kisújszállás	Kertünk és kuckóink	500 000 Ft
2017	Ajak	Helyi polgárőrség és önkormányzat együttműködése	1 200 000 Ft
2017	Abasár	Gyermek- és ifjúságvédelem Abasáron az ifjúpolgárőrség népszerűsítésén keresztül	1 000 000 Ft
2017	Budapest XIII. kerület	„Vizes VB nemcsak vízben”	800 000 Ft

Forrás: saját szerkesztés

A szerzőnek a témakörben megjelent fontosabb írásainak jegyzéke

ZONGOR Gábor (2009): Az Európai Közigazgatási Tér és Magyarország. *Comitatus* XIX. évf. 4. 29–38.

ZONGOR Gábor (2012): *Legjobb önkormányzati gyakorlatok Magyarországon. Tanuljunk egymástól, avagy mérjük össze az összemérhetetlent.* Budapest, TÖOSZ.

ZONGOR Gábor (2013): Tanuljunk egymástól, avagy mérjük össze az összemérhetetlent. *Új Magyar Közigazgatás.* Budapest, 6. évf. 1. 29–33.

ZONGOR Gábor (2016) *Manorka projekt összefoglaló.* Budapest, TÖOSZ.

ZONGOR Gábor (2017): A jó helyi önkormányzati hazai gyakorlatok gyűjtésének és pályáztatásának rendszerét megújító fejlesztési irányok felvázolása. (Kézirat.) <http://www.dhkfa.hu/News/2018/EI%C5%91tanulm%C3%A1ny.pdf>

II. RÉSZ

Az önkormányzati jó gyakorlatok tudástranszfer szolgáltatási rendszerének intézményesítése

1. BEVEZETÉS

Tom Peters és Robert H. Waterman (1982) a *Kiválóság nyomában* című könyvét¹¹⁶ az üzleti szféra eddigi legnagyobb hatású művének tartják. A siker, a kiválóság titkát *75 nagyvállalat gyakorlatának tanulmányozásából* vezeti le. A működés és irányítás megoldásait elemezve fokozatos elvonatkoztatással 8 alapvető ismertetőjegyre jutott el. Ezt a fajta sikerkritérium-elemzést elvégezték az amerikai helyi önkormányzatokra is: az eredményben szinte nincs különbség.¹¹⁷ Az elemzés és következtetés rendkívüli jelentőségét és erejét az adja, hogy központba állítja a jó gyakorlatok módszeres kutatásának és szolgáltatásának hatalmas potenciálját.

2017-ben az OECD – magyar kérésre – véleményezte a kormányzat jelenleg is hatályos, a 2014–2020 közötti időszakra szóló Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiáját. A korrekt és kritikus értékelés javaslatokat is tartalmaz a továbbfejlesztésre, kiegészítésre. Érdekessége a dokumentumnak,¹¹⁸ hogy érveit, javaslatait számos keretes ábrába foglalt, nagyon tanulságos illusztrációkként a világ legkülönbözőbb országaiból vett legjobb gyakorlatokkal támasztja alá. Ez is egy módja a másutt bevált megoldások tapasztalatainak széles körű terjesztésére, felhasználására.

Az emberek evolúciós örökségként a kezdetektől fogva a legkülönbözőbb szerveződési szinteken és formákban gyűjtik az ismereteket, figyelik a jó és rossz példákat, megoldásokat, utánoznak, átvesznek tapasztalatokat. A tanulás, az alkalmazkodás, a túlélés, általánosabban az intelligencia legalapvetőbb módszerével, mechanizmusával van dolgunk. Érdekes, hogy míg ez biológiailag az ember örökölt, legtermészetesebb képessége, addig a magasabb szerveződési formákban – csoport, szervezet, közösség, társadalom – ez a kompetencia és tanulási technika már korántsem annyira magától értetődő.

Természetesen az emberiség történetében mindig is jelen volt, és ma is itt van mindenhol valamilyen formában a példák keresése, követése vagy elutasítása. Gondoljunk a nagy technikai felfedezések, a találmányok, katonai és üzemi titkok terjedésére, a receptekről már nem is beszélve. Azonban csak az utóbbi évszázadban vált módszeresen kialakított gyakorlattá a fejlesztés sajátos támogató technikájaként a jó gyakorlatok folyamatos megfigyelé-

¹¹⁶ Megjelent magyarul: A siker nyomában, Kossuth Könyvkiadó 1982. A Forbes Magazin rangsora a húsz legnagyobb hatású üzleti könyvről: 24.HU (2003).

¹¹⁷ A két vizsgálat eredményének összevetését mutatja be GÁSPÁR 1995, 33.

¹¹⁸ OECD vélemény a magyar Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 c. dokumentumról: OECD (2017)

se, gyűjtése és terjesztése, sajátos szolgáltatási rendszerekbe szervezése. Alighanem ebben a változások felgyorsult tempója meghatározó szerepet játszott, melynek kezdetét az ipari forradalommal, a tudományos szervezés megjelenésével azonosíthatjuk.

A közigazgatás az üzleti világhoz képest a maga lassabb tempójú átalakulásában követi a gazdaságot – annak ilyenfajta jó gyakorlatát! – a fejlesztés e sajátos kiszolgáló módszerének alkalmazásában. Úgy tűnik e folyamat hazai kibontakozásának vizsgálatából, hogy a jó gyakorlatok rendszerei – ahogyan a tudásmenedzsment egésze – fejlődésének útja korántsem akadálymentes. A szükségszerűség időben történt felismerése mellett, különböző korokban sajátos korlátok nehezítették a folyamatot. Csak a legutóbbi évekre látszik kialakulni olyan helyzet Magyarországon, amikor jó eséllyel várható egy egységes önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer kialakulása.

A tanulmány ezt a célt szolgálja elméleti, elvi, módszertani és gyakorlati elemzéseivel, megfontolásaival és javaslatokkal. Szándéka szerint az eddig készült legátfogóbb áttekintést adja a helyzetről, az igényről, a feladatról, az eddig elért eredményekről és az előttünk lévő akadályok leküzdésének lehetőségeiről. A jó gyakorlatok intézményes terjesztésének, különösen *transzferjének tudományos kutatása* a közsférában nem általános gyakorlat, de nem is ismeretlen. Magyarországon – bár majd mint részletesebben is látni fogjuk az egyes ágazatokban, így pl. különösen az oktatásban vagy a költségvetési ellenőrzésben (Állami Számvevőszék) az intézményesítés folyamatban van – a téma tudományos elemzése még a kezdeteknél tart. Külföldről is igen kevés mélyebb kutatásról tudunk,¹¹⁹ annak ellenére, hogy a jó/legjobb gyakorlat (good/best practice) vagy a kiválóság kérdésköre rendkívül széles körben tárgyalt és a gyakorlatban is kitűnően működő rendszer.

Tanulmányunk alapvető célja a jó gyakorlatok hazai szolgáltatási rendszere fejlesztésének elméleti és módszertani megalapozása az önkormányzati közigazgatás, a helyi fejlesztések területén. Annak érdekében, hogy az elvi és metodikai megfontolások a gyakorlati megoldásokhoz is köthetők legyenek – hiszen a jó gyakorlat átadás praktikus szemléletének igényéhez –, egy Magyarországról talán egzotikusnak tűnő esetleírás példájára mint egyfajta tesztanyagra fogunk rendre hivatkozni a tudásátadás folyamatának vizsgálata keretében. Az *1. melléklet* bemutat egy új-zélandi jó gyakorlatot, amely alkalmas formában Magyarországon is aktuális lehet. Lényege egy újfajta, alkotó és támogató célú közösségi tér létrehozása, működtetése szektorközi összefogással. A választásnak aktualitást ad, hogy nálunk is folyik útkeresés ebben az irányban.¹²⁰ A közös elképzelés és ezzel párhuzamosan a nagy térbeli, gazdasági, kulturális távolság és egyéb jelentős különbségek jól elemezhetővé teszik a tudástranszfer lehetőségeit és korlátait, egyes elvei, módszerei, technikai működésének tesztelését.

A program nem (csak) íróasztalok mellett zajlott. A kutatók három műhely jellegű konferencia keretében találkoztak a szakmai közönséggel, a jó gyakorlatok megalkotóival. A munkát végigkísérte egy jó gyakorlat adatbázis folyamatos feltöltése hazai és külföldi példákkal, az itthoni, más országok és nemzetközi jó gyakorlat szolgáltatási rendszereinek megismerését lehetővé tevő szolgáltatások forrásinformációival. A folyamatosan gyűjtött tapasztalati anyag annyira kurrenszé vált – az adatbázishoz széles körű hozzáférést adtunk a szakmai felhasználók számára – hogy több egyetemi és önkormányzati kutatóintézeti kutatást közvetlenül is ki tudtunk szolgálni a kifejezetten

¹¹⁹ Egy kitűnő példa az oktatási ágazat területéről: FIELDING et al. 2005.

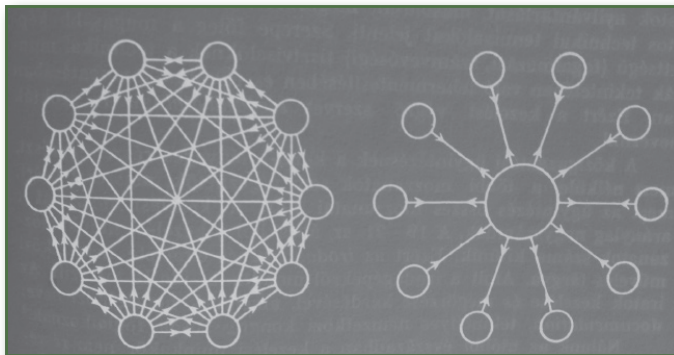
¹²⁰ Rómában 2013 óta rendezik meg a Maker Fair a Makerspace világtalálkozókat. 2018-ban két magyar kiállítója is volt. A hazai Digitális Jólét program szerves része az újfajta innovációs célú intézmény: DIGITÁLIS JÓLÉT PROGRAM 2017.

kutatási célú helyi fejlesztési tudástárból. Ez egyben élő és kézenfekvő bizonyítékként is szolgált számunkra a kutatás hasznosságáról. Ezek a munkakapcsolatok, sajátos „terepi tapasztalataik” egyben jelentősen hozzájárultak a kutatás megállapításaihoz, amiért az adatbázis felhasználóinak ez úton is köszönetet mondunk.

2. TÖRTÉNETI ELŐZMÉNYEK, ÚT A JELENLEGI KÉRDÉSFELVETÉSIG

Egyáltalán nem meglepő, hogy számos ma aktuális és modernnek tűnő közigazgatási témát hazai összefüggésben Magyary Zoltán és a körülötte szerveződő iskola munkásságából tudunk eredeztetni. Szemlélete oly mértékben rendszerszerű, holisztikus volt (lásd a keretes ábrában számos erre utaló szövegrészeinek egyikét), hogy szinte minden fontos összefüggést feltárt, érintett. Így figyelme nem kerülte el a működés és fejlesztés jó és rossz tapasztalatai gyűjtésének fontosságát sem.

„Mivel a közigazgatás egységes, összefüggő apparátus, kell, hogy azt egységben lássuk, főleg a közigazgatás legfőbb vezetője, a kormány ezt tegye, felülről nézze és egységét gondozza. Az állami és önkormányzati közigazgatásnak tehát együttes, közös szempontjai vannak: ez az apparátusnak a – mondjuk – technikai szempontja. Ellenben ugyanilyen fontos az a másik tényező, amelyért a közigazgatás van: az emberek, a közönség. Az emberek, a közönség, a közigazgatást szintén egységben látják.” MAGYARY (1942: 118.)



Magyarországon tudományos jelentőséggel és komolysággal ő vetette fel először alapművében – közvetlenül szerzett amerikai tapasztalataira hivatkozva (Magyary 1942, 555–556.) – hogy mennyire jó példa a közigazgatási klíring, tájékoztató központ rendszer. Erről így ír: „A közigazgatás javítására irányuló törekvések erősödésével egyre sűrűbbé váltak azok az esetek, hogy az egyes államok valamely reform előkészítése során a többi 47 államhoz kérdést

intéztek a kérdés ottani megoldása iránt. Ha ugyanaz a kérdés egy más államot is érdekelt, az újból valamennyi többi államhoz volt kénytelen fordulni.” Folytatja azzal, hogy ez a helyzet miképpen okozta a levelezések szaporodását, mígnem 1931-ben Chicago székhellyel létrehozták a Public Administration Clearinghouse-t, amely módszeresen kezdte gyűjteni a kérdéseket és válaszokat, tehát a már megszerzett tapasztalatokat – ma azt mondanánk: jó gyakorlatokat –, és erre egy mindenki számára nyitott szolgáltatási rendszert építettek fel. A mellékelt – Magyarytól származó – ábra a hivatkozott műből származik, és mutatja, miképpen egyszerűsíti le a jó gyakorlatokra vonatkozó tájékoztatást a kialakított szolgáltatási rendszer.

Érdekes tudománytörténeti kérdés, hogy Magyary járt-e annak idején az amerikai városok és megyék önkormányzati szövetségénél (a mai ICMA – International City and County Management Association), amely 2014-ben

ünnepelte létezésének 100 éves évfordulóját.¹²¹ Ez a szervezet működteti ma az egyik legsikeresebb jó közigazgatási gyakorlatok gyűjtési és terjesztési rendszerét, amelynek gyökerei alighanem a chicagói közigazgatási klíringhez nyúlnak vissza. Nem tévedünk tehát, ha azt mondjuk, hogy a közigazgatási jó gyakorlatok módszeres gyűjtésének, értékelésének és terjesztésének a nagyvilágban több mint százéves története van. S a magyar közigazgatás-fejlesztés akkori világszínvonalú szellemi műhelye már a kezdetekkor észlelte a téma jelentőségét.

Miután nem célunk a közigazgatási tudásmenedzsment e korai nemzetközi történetét áttekinteni, ugorjunk egy nagyot a magyarországi rendszerváltásig. Ekkor már mintegy több mint félszáz ilyen szolgáltatási rendszer működött világszerte.¹²² Közöttük intézményesített magyar megoldás ekkor még nem volt, annak ellenére, hogy a múlt század 70-es éveinek elején a gazdaságban és a közigazgatásban is – a tudományos munkaszervezés szélesebb nemzetközi mozgalmának hatására – elindult szervezéstudományi gondolkodás, és gyakorlat ezt újra felvetette.¹²³

A Magyary-iskola igazgatásracionizálási munkásságát követően, részben annak nyomdokaiban is, ekkor kezdett kibontakozni a közigazgatási munkaszervezés, szervezetfejlesztés (pl. ügyfélszolgálatok, munkanap-fényképezés, ügymenetvizsgálatok, egymenetes ügyintézés, irodagépesítés, leíró irodák, integrált nyilvántartási rendszerek, majd a számítógépek alkalmazása). Ebben a folyamatban merült fel először, hogy minderre vonatkozó információgyűjtési és tájékoztatási rendszer szükséges. Létre is jött az Államigazgatási Szervezetési Intézetben (ÁSZI) egy tudásátadás célú, nyilvánosan látogatható tudástár, s kiadványokban jelentek meg az eredmények (Berkes 1978).

A rendszerváltás változást hozott, minden bizonnyal az átalakulás, új helyzetek, problémák megoldásának és lehetőségek kihasználásának kényszere által. Nem kis mértékben közrejátszottak a pályázati lehetőségek is, különösen a 2004-es, az EU-csatlakozást közvetlenül megelőzően (PHARE-program) és még inkább azt követően. Nagy igény lett hirtelen az új megoldásokra és gyakorlatok megismerésére, az újításra. Igen jelentős szerepet kapott a „jó gyakorlat” téma a befejezett fejlesztéseknek a pályázati feltételekben előírt közzétételére, népszerűsítésére, és amennyiben az lehetséges, szélesebb körű elterjesztésére (a disszemináció kötelezettsége).

A válasz erre a kihívásra az volt, hogy egyes ágazatok, szakterületek egymástól függetlenül, esetlegesen, leginkább kampányszerűen gyűjtöttek össze jó gyakorlatokat. Jellemzően egy-egy új téma, fejlesztési irány kapcsán merült fel ennek a szükségessége, s vetődik fel a mai napig ilyen igény. A közigazgatási szervezetek, intézmények, önkormányzatok szélesebb körét érintő fejlesztési projektek eredményeinek időszakos összegyűjtése is eredményez alkalmanként ilyen gyűjteményeket, kiadványokat. Az NKE Önkormányzati Kutatóintézet elemzéseiből (lásd a 7. fejezetrészt) készült jó gyakorlat adatbázisban e tanulmány szövegének lezárásakor közel 200 féle hazai jó közigazgatási gyakorlat gyűjtőhelyet (kiadványok, konferenciabeszámoló, szakterületi adatbázisok, kutatási jelentések, egyéb források) tartottunk nyilván. Ezekre a gyakran eseti gyűjteményekre azonban jellemzően nem épül módszeres és intézményesített szolgáltatás. Ugyanakkor fokozatosan nőtt a szakterületek érdeklődése a jó gyakorlatok iránt, különösen az ezredforduló utáni első évtized második felétől.¹²⁴

¹²¹ <https://icma.org/our-first-100-years> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹²² Gáspár 2000. A forrás elérhető a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Önkormányzati Kutatóintézet, Helyi Önkormányzati Jó Gyakorlatok kutatási adatbázisában.

¹²³ A történeti előzmények alábbi vázlatos bemutatása során felhasználtuk: Gáspár–Dömötör 2017.

¹²⁴ Lásd Sztahovics 2014.

Összegzésképpen a történeti előzményekről azt mondhatjuk, hogy az önkormányzati szférában évtizedek óta felismert és tudatosult a jó gyakorlatok terjesztésének szükségessége. Időnként és szakterületenként élnek is a lehetőséggel. A rendszerváltásig azonban számos kezdeményezés ellenére nem alakult ki sem hagyományos papíralapú, sem pedig modern elektronikus, fenntartható módon működő szolgáltatási rendszer. Ugyanakkor a sikeres helyi fejlesztési kezdeményezések, innovációk nagy számban, szinte folyamatosan gyarapodtak. Mindezek alapján felmérhetővé vált az önkormányzati jó gyakorlatok módszeres gyűjtésének és terjesztésének haszna az érdekeltek számára. A rendszerváltást követően kb. 2010-ig nem indult el a közigazgatási jó gyakorlatok integrált szolgáltatási rendszerének kialakítása.

A létrejött gyűjtőhelyek sokasága azt bizonyította, hogy a rendszerváltást követően az önkormányzati önállóság megnövekedésével az érdeklődés is fokozódott a jó gyakorlatok iránt. Országos szolgáltatás hiányában kialakult az a Magyar által már leírt helyzet, hogy egymást kezdték keresni a települések, polgármesterek és hivatalok, tudakolva, ki, mit, hogyan old meg és milyen eredménnyel. A központi közigazgatás örökölt, hagyományos ágazati elkülönültsége, s nem kis mértékben a projektekre épülő fejlesztési gyakorlat – amely a gyűjtőhelyek sokaságát produkálta – nem kedvezett az országosan egységes „jó gyakorlat szolgáltatási rendszer” kialakulásának. Két ilyen célú szolgáltatás fejlesztési program emelhető ki a gyűjtőhelyek mezejéből – a Magyar Nemzeti Vidéki Hálózat és a TÖOSZ rendszere, ill. kezdeményezése –, amelyek komplexitása, szolgáltatásorientáltsága, értékelési rendszere az egységes szolgáltatási rendszer intézményesítésének szükségszerűsége irányába mutat.

2010 körül vált érzékelhetővé egy fordulat, amikor egyes – önkormányzati szempontból – meghatározó ágazatok stratégiai témává tették a jó gyakorlatok mentén történő fejlesztést, ill. azok módszeres gyűjtését és terjesztését. Közöttük olyan intézmények, ill. szakterületek vannak, mint az ellenőrzés, az oktatás, közművelődés, szociálpolitika és gyermekvédelem, esélyegyenlőség, helyi gazdaságfejlesztés, és közigazgatás-menedzsment. Már 2007-től jól érzékelhető volt a növekvő az érdeklődés ágazatonként, de nincs össz-közigazgatási összefogás, integrált szakmai szolgáltatásfejlesztés.

Néhány alábbi szemelvény, online szakirodalmi forrás jól mutatja, hogyan vetődik fel a jó gyakorlat téma a fent említett a területeken. Különösen érdemes kiemelni, hogy a jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése kifejezetten a tudástranzfer igényével merül fel ezekben a kezdeményezésekben:

- ELLENŐRZÉS: Az Állami Számvevőszék stratégiájában 7-szer hivatkozik a jó gyakorlatok jelentőségére 2010-ben: *„Törekszünk arra, hogy ne csak az ellenőrzöttek hibáira mutassunk rá, hanem a jó gyakorlat közreadásával segítsük a közpénzzel, közvagyonnal való hatékonyabb, eredményesebb gazdálkodást – és ezzel a törvény előírásainak megfelelően kivegyük részünket a jól működő állam felépítésének munkájából. Az ellenőrzés mellett fokozott hangsúlyt kap elemzéseinkkel is támogatott tanácsadó szerepünk a jó kormányzás kiterjedése érdekében.”*
*„Kialakítja azt az eljárási rendet, amellyel a nemzetközi téren szerzett ellenőrzés-szakmai tapasztalatok, értékek, jó gyakorlatok, adaptációk beépülnek a számvevőszéki ellenőrzési gyakorlatba, s ez által megvalósítja a nyitott, mások tapasztalataira is építő, tanulni képes szervezeti működést.”*¹²⁵

¹²⁵ Források: <https://www.asz.hu/asz-strategia> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

A Mályi Önkormányzat ÁSZ belső kontrollrendszer ellenőrzési jelentéséből: „Az önkormányzatok belső kontrollrendszerének ellenőrzése az ÁSZ „jó kormányzással” kapcsolatos stratégiai céljainak megvalósítását is szolgálja. Az ÁSZ célja, hogy javuljon az ellenőrzött önkormányzatok belső kontrollrendszerének szabályozottsága, működésének megfelelősége, és ezek hatására az egyensúlyi helyzet fenntarthatóságának biztosítása, azaz az adósság újratermelődésének megakadályozása. Az ÁSZ ellenőrzés tapasztalatai nem csupán a közvetlenül ellenőrzött önkormányzatokat segíthetik, hanem a „jó gyakorlat” elterjesztésével azok az önkormányzatok is átvehetik a pozitív példákat, ahol nem végez ellenőrzést az ÁSZ.”¹²⁶

- OKTATÁS: A jó gyakorlatok átadás-átvételének intézményesítése megkezdődött az oktatásban, óvodai ellátásban, amivel kapcsolatosan célirányos kutatási program is megvalósult.¹²⁷
- KÖZMŰVELŐDÉS: A könyvtári jó gyakorlat rendszer szükségessége 2014-ben merült fel a Könyvtári Intézet működésében, s számos megoldás vált közkinccsé a kezdeményezés által.¹²⁸
- SZOCIÁLPOLITIKA ÉS GYERMEKVÉDELEM: Az első általunk ismert dokumentum ezen a területen 1996-ban jelent meg egy kitűnő szakkönyv formájában, amerikai közreműködéssel.¹²⁹ A jó gyakorlatok gyűjtése ezt követően a Szociális és Munkaügyi Minisztériumban a gyermekvédelmi törvény 10. évfordulója (2007) kapcsán merült fel.¹³⁰ „Az év folyamán kiírásra kerül egy jó gyakorlatok összegyűjtését célzó pályázat, amely kimondottan a Gyermekvédelmi törvény tízéves alkalmazása során kialakult, és a tapasztalatok által igazolt eljárásokat összegyűjtését; ezen tapasztalatok számára nyilvánosság biztosítását szeretné elérni; továbbá célja a jó gyakorlatok minél szélesebb körű elterjesztése a gyermekjóléti-gyermekvédelmi intézményekben; az öntevékeny szakmai műhelyek kialakulásának segítése; a sokoldalú intézményi együttműködés erősödése, és a szervezett horizontális módszertani tapasztalatcsere.” A gyermekvédelem területén ez a pályázati rendszer segítette a jó gyakorlatok felszínre kerülését ebben az időszakban.

A 2011–2020 évekre szóló Nemzeti Szociálpolitikai Konceptióban áll a következő idézet. „A módszertani tevékenységnek azt a formáját, amely a szolgáltatóknak, a szakembereknek nyújt segítséget a gyakorlatban, és így igyekszik a szolgáltatás minőségét és eredményességét javítani, folyamatosan tájékozik a legjobb gyakorlatokról és inno-

¹²⁶ Forrás: <https://www.asz.hu/storage/files/files/%C3%96sszes%20jelent%C3%A9s/2015/15090j000.pdf?ctid=830> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹²⁷ <http://docplayer.hu/175715-A-jo-gyakorlat-atadas-intezmenyi-szabalyai-a-szervezeti-es-mukodesi-szabalyzat-melleklete-vagy-fuggeleke.html>, <http://docplayer.hu/175824-A-jo-gyakorlat-atadasanak-intezmenyi-szabalyai.html>, http://www.ofi.hu/sites/default/files/jo_gyakorlat_strategia_vitaanyag.pdf, https://www.ofi.hu/sites/default/files/attachments/darvas_a_jogyakorlat-koncepcio_kialakitasa_es_definicioi.pdf (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

¹²⁸ <http://ki.oszk.hu/category/let-lt-sek/dokumentumok/k-nyvt-ri-j-gyakorlat> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹²⁹ Jenei 1996. A kötet az önkormányzatok és a nonprofit szektor kapcsolatai és a szociálpolitika területén vizsgálja a jó gyakorlatokat. (A kiadvány elérhető a kutatás dokumentumtárban.)

¹³⁰ <http://www.szmi.hu/gyv10ev/index.html> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

vatív megoldásokról, ezeket értékeli, majd hozzáférhetővé teszi a szakma számára, alapvetően módszertani szakértők hálózatára, munkacsoportokra, műhelyekre kell bízni, amelyek nem feltétlenül rendelkeznek intézményi háttérrel.”¹³¹

- **ESÉLYEGYENLŐSÉG:** Jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése a nő-férfi esélyegyenlőség területén a 2010–2021 évekre szóló nemzeti stratégiában 7 említéssel szerepel. A helyi esélyegyenlőségi programok központi gyűjtése és publikus elérhetővé tétele is szolgálja a jó gyakorlatok terjesztését (Szociális és Munkaügyi minisztérium 2010).
- **HELYI GAZDASÁGFEJLESZTÉS:** Az EU a helyi fejlesztésben érvényesíti a jó gyakorlatok metodikáját, a CLLD-módszertanban így szerepel: „Ezen iránymutatás célja közösségvezérelt helyi fejlesztések megvalósításának elősegítése és a jó gyakorlat ösztönzése. Jogilag sem az ESB-alapok megvalósításába bevont szereplőkre, sem a tagállamokra nézve nem kötelező, de iránymutatásokkal és ajánlásokkal szolgál, valamint tükrözi a legjobb gyakorlatot.” A helyi gazdaságfejlesztés területén megvalósított jó gyakorlatokat közzéteszi a VÁTI 2010-ben.¹³²
- **HELYI KÖZIGAZGATÁSMENEDZSMENT:** Találkozunk a jó megoldások és gyakorlatok szükségességének felfelé ezen a területen már 2008-ban a közigazgatási kontrolling témakörben, ahol felmerül azok szerepe a benchmarking rendszer alkalmazásában.

A CAF-módszertan 16 „jó gyakorlat” említés, kifejezetten ezek mentén fejt ki a megfelelőség kritériumait, s keresi az adott szervezet jó megoldásait, egyben feltételezi más szervezetek jó gyakorlatainak megismerhetőségét. „Általában azokon a területeken – alkritériumoknál – található jó gyakorlat a szervezeten belül, amelyek magas pontszámot kapnak. Hasonlóképpen az Eredmények oldalon lévő magas pontszámok is azt jelzik, hogy a működés valamely területén – azaz az Adottságok oldalon szereplő valamely alkritérium vonatkozásában – jó gyakorlatot alkalmaz a szervezet.” „Az egymástól tanulás fő célja nem a számszerű értékelés eredményének összehasonlítása, hanem az eredmények eléréséhez vezető út, azaz a szervezet működésének összehasonlítása (megközelítések és módszerek az Adottságok oldalon) és az annak alapján történő tanulás, fejlesztés. A kellően megalapozott értékek tekintetben az értékelés/összehasonlítás kiindulópontját jelentik, azaz segíthetnek a saját és más szervezetekben a jó gyakorlatok azonosításában” (CAF munkacsoport 2013).

Ami a jelenlegi helyzetet illeti, minden bizonnyal e kezdeményezések, folyamatok és eredmények együttes hatásaként 2013–14-ben megindult a kormányzati szintű gondolkodás a jó közigazgatási, ezen belül önkormányzati gyakorlatok módszeres gyűjtéséről és terjesztéséről. Ennek megnyilvánulásait megtaláljuk a következő forrásokban:

¹³¹ Forrás: <http://www.nonprofit.hu/palyazatok/jo-gyakorlatok-gyermekvedelemben>, http://szocialisklaszter.hu/adat/dokumentumtar/hu16_nszk_2011_10.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹³² Forrás: Eu 2014: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_hu.pdf http://www.terport.hu/webfm_send/280 (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- **KÖZIGAZGATÁS- ÉS KÖZSZOLGÁLTATÁS-FEJLESZTÉSI STRATÉGIA:** A dokumentum 2014–2020 11-szer említi a jó gyakorlat kifejezést, erősségnek tekinti, hogy sok a jó gyakorlat. *„A magyar közigazgatás teljesítményének különböző mutatók segítségével történő összehasonlító értékelése mellett a nemzetközi trendek és jó gyakorlatok ismerete is fontos iránymutatója a fejlesztési irányok meghatározásának, ezért a magyar Kormány nagy jelentőséget tulajdonít a nemzetközi példáknak és azoknak a nemzetközi szakmai kapcsolatoknak, melyek a magyar közigazgatás átszervezésének munkálatai során alakultak ki.”* *„Különösen fontos a politikai és a közigazgatási mező együttműködésének, kapcsolódási pontjai működésének elméleti tisztázása, a jó gyakorlatok kimunkálása és bemutatása, illetve a képzésbe, továbbképzésbe való bevitele.”*

„Ami a szervezetek közötti tudásmegosztást illeti, a legfontosabb feladat a jó gyakorlatok, inspiráló példák összegyűjtése, amelyek megismertetése által az adott szolgáltatóknak csak ki kell választaniuk a saját igényeikhez, fejlettségükhöz legközelebb álló jó gyakorlatot, és azt a saját képükre formálva könnyen tudják implementálni a saját szervezetükre vonatkozóan” (Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 2015).

- **KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI OPERATÍV PROGRAM (KÖFOP) 2014–2020:** A dokumentum sokszor említi a „jó gyakorlatok”-at (erről a 6. fejezet részben részletesebben még szólunk), különösen a közigazgatási képzések kapcsán, feltételezve azok módszeres gyűjtését és terjesztését (KÖFOP 10.0 2015). A megvalósíthatósági tanulmány szerint IKIR-nek is – integrált közigazgatási információs rendszer – része a jó gyakorlatok adattára. *„A fejlesztés következtében valamennyi önkormányzatnak hozzáférése lesz a rendszerhez (a használat elsajátítása érdekében az intézkedés rendszerfelhasználói képzést is támogat), így lehetőségük lesz a kinyert adatok alapján optimalizálni a döntéseket, az általuk ellátott közszolgáltatások terén tervezett fejlesztések tekintetében megalkotottabb döntéseket hozni, összehasonlító vizsgálatokat elvégezni és a jó gyakorlatokat folytató önkormányzatokkal felvenni a kapcsolatot, amely jó hatással lesz a területi közigazgatás hatékonyságának növekedésére.”*¹³³
- **MAGYARY PROGRAM:** A Magyar Program 2011, 2012 gyakorlatilag – önálló részprogramként – nem foglalkozik a „jó gyakorlatok” módszerével, sőt óvatosságra int a külföldi jó gyakorlatok átvételét illetően. A „jó gyakorlat” kifejezés csak egyszer, egy angliai példa említése kapcsán fordul elő a dokumentumokban. A Magyar Program módszertanai szintjén azonban más a helyzet. A folyamatmenedzsment módszertanában (2013) elvi megközelítésként olvassuk: *„Élenjáró/kimagasló teljesítmények, módszerek vagy megközelítések, amelyek kivételes eredményekhez vezetnek. A legjobb gyakorlat egy relatív fogalom, és gyakran olyan újszerű vagy érdekes gyakorlatokra utal, amelyeket a benchmarkingon és a benchlearningen (egymástól tanuláson) keresztül azonosítottak be a szervezeten kívül. Mivel nehéz meghatározni, mi tekinthető az adott területen a legjobb gyakorlatnak, ezért a szervezetek gyakran a „jó gyakorlat” kifejezést használják a „legjobb gyakorlat” helyett. A két kifejezés használata ágazatonként is eltérő.”* Ugyanakkor a Magyar Program keretében készült CAF¹³⁴ nemzetközi minőségértékelési módszertan hazai adaptációja már támaszkodik a jó gyakorlatok felmutatására, megismerésére, átvételére.

¹³³ KÖFOP-2.3.1-VEKOP-16 – Helyi közszolgáltatás információs rendszer fejlesztése és bevezetése (IKIR) http://www.opendoors.hu/muszaki_docx (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹³⁴ Common Access Framework nemzetközi közigazgatási minőségértékelési rendszer.

Az értékelési módszertan 16 alkalommal említi ezt a lehetőséget, mint a jó teljesítmény elérésének egyik eszközét (Folyamatmenedzsment Munkacsoport 2013) (CAF munkacsoport 2013).

- **AZ ÁLLAMI SZÁMVEVŐSZÉK ELLENŐRZÉSI GYAKORLATÁBAN:** Az ÁSZ működésében élő gyakorlat, az önkormányzati ellenőrzések terveiben kifejezetten cél a jó gyakorlatok gyűjtése és átadása is. A 2014 II. félév ellenőrzési tervében például a jó gyakorlatok gyűjtését és terjesztését 16-szor említik, szinte minden vizsgálatban. 2015 I. félévben 15-ször, 2015. II. félévben 12-szer.¹³⁵ Látható, hogy az ÁSZ-nál ez intézményesített működési mód.
- **ÁLLAMREFORM OPERATÍV PROGRAM (2013–2014):** Az ÁROP-2.2.22-2013 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című projekt keretében a Helyi Közösségi Akadémiák részprogramjában felmerült az önkormányzati jó gyakorlatok összegyűjtésének szükségessége és a fenntarthatóság követelménye is azt diktálja, hogy az ott megkezdett munka folytatódjon, és az eredmény mindenki számára hozzáférhetővé váljon.¹³⁶
- **AZ ÖNKORMÁNYZATI RENDSZER FEJLESZTÉSÉBEN:** Pintér Sándor belügyminiszter 2014-ben konkrétan beszélt a jó gyakorlatok gyűjtésének és terjesztésének szerepéről az önkormányzatok fejlesztésében. A minisztérium 2015-ben szervezett ilyen témájú konferenciasorozatot, amely egy kiadvánnyal és a prezentációk közzétételével zárult. A program messzemenően bizonyította a téma fontosságát, aktualitását és az önkormányzatok nyitottságát, közreműködési szándékát a továbblépésben. Amint azt a továbbiakban még látni fogjuk, a BM a továbbiakban is napirenden tartja ezt a témát.

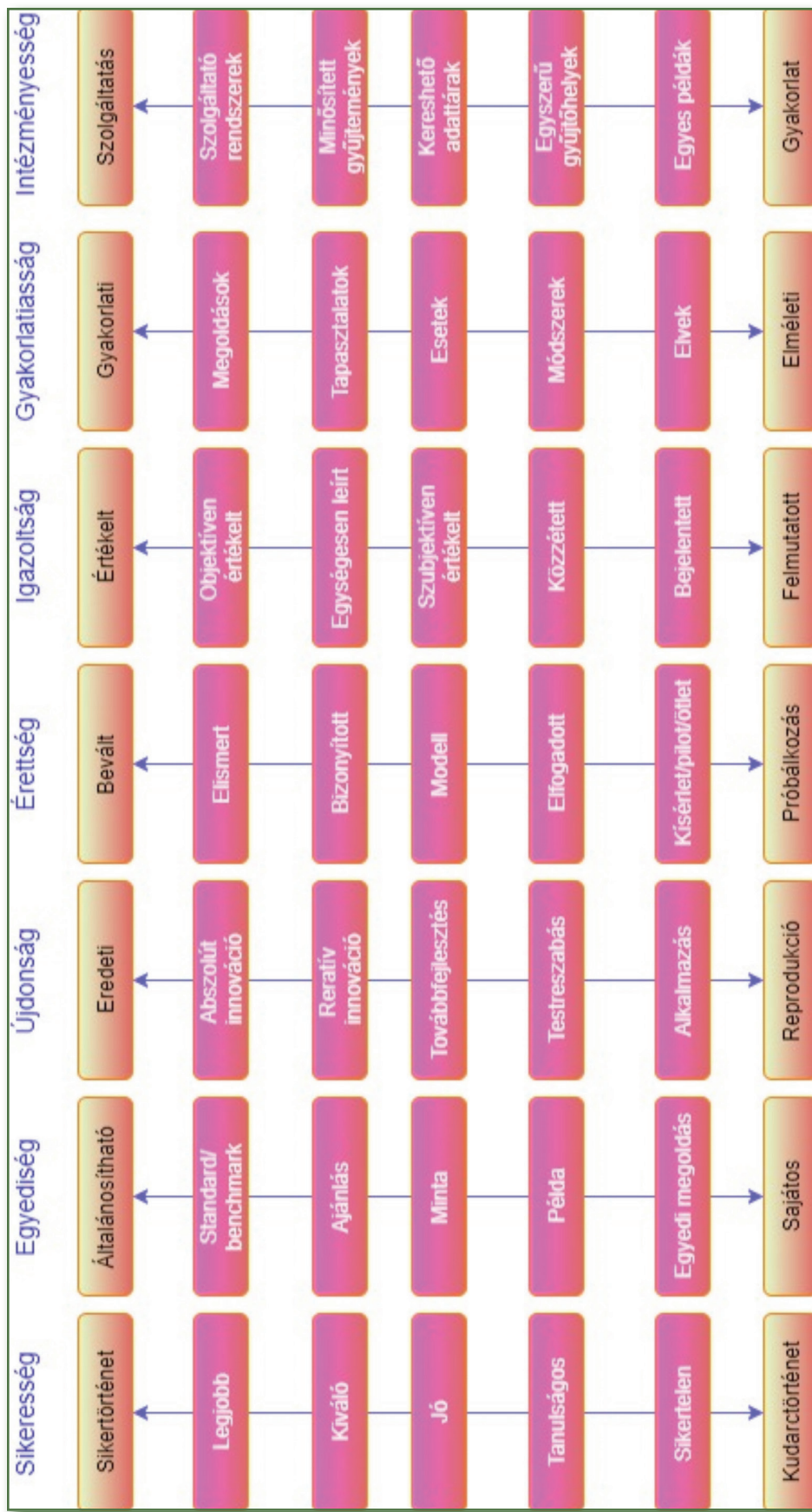
Jelentős érdeme van e cél tényleges megvalósításában a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségének, amely 2008 óta folytatja a példát adó gyakorlatok módszeres gyűjtését, értékelését és elismerését. Lényegében ez a program teljesíti ki eddig legjobban a jó gyakorlatok szolgáltatásrendszerét az önkormányzati szférában (részletesebben lásd az 5. fejezet részben).¹³⁷

Mindezek a történetileg felsorakoztatott tények és jelzések abba az irányba mutatnak, hogy immár elkerülhetetlen az önkormányzati jó gyakorlatok egységes, integrált szolgáltatási rendszerének létrehozása és intézményesítése. Összességükben szinte „megjósolják”, előre vetítik, hogy rövid időn belül létrejön – létre kell jönnie! – a közigazgatási és ezen belül az önkormányzati jó gyakorlatok gyűjtési, értékelési, elismerési és terjesztési rendszerének szolgáltatási szintű, fenntartható megoldása.

¹³⁵ Forrás: https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2014/benedek_szente_beres_2014_3.pdf <https://asz.hu/az-asz-ellenorzesi-terve> (2014) (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹³⁶ Forrás: http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹³⁷ Pintér Sándor belügyminiszter a jó gyakorlatokról: <http://hirlevel.egov.hu/2014/12/13/jo-gyakorlatok-fokuszban-az-onkormanyzatok-dr-pinter-sandor-eloadasa/> <http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/news/5/59/Beerkeztek-a-Legjobb-onkormanyzati-Gyakorlatok-Program-palyazatai/> (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)



1. ábra: A jó gyakorlat fogalmi terének dimenziói

Forrás: Gáspár Mátyas szerkesztése

3. A „JÓ GYAKORLAT” FOGALMÁNAK ELVI, ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

3.1. A jó gyakorlat fogalmi tere

A megoldás lehetőségeinek keresését megelőzően végig kell gondolni azt, hogy tulajdonképpen miről is beszélünk a „jó gyakorlatok” kérdéskörében. E nélkül nem tudunk elkerülni bizonyos csapdákat, amelyekre egyes kutatók és gyakorlati szakemberek figyelmeztetnek.¹³⁸ Már az a közismert tétel, hogy nincsenek mindenki számára egységesen jó megoldások (hétköznapi megközelítésben: „one size doesn't fits all” – egy méret nem jó mindenkinek) is figyelmeztet arra, hogy felmerülnek megválaszolendő elvi kérdések, s tisztán kell látni a kapcsolódó fogalmak és összefüggések szövevényes rendszerében. Nem kevésbé fontos azt is elvi szinten tisztázni, hogy miért foglalkozunk a témával, mit akarunk vele elérni.

A fenti 1. sz. ábrával kísérletet teszünk a „jó gyakorlat” sajátos fogalmi terének bemutatására elősegítendő számos elméleti, elvi kérdés megválaszolását azzal összefüggésben, hogy milyen értelemben beszélünk, beszélhetünk a jó gyakorlatokról. Az értelmezési keret főbb összefüggéseit a fogalmi mező *dimenziói* jelölik ki:

- **SIKERESSÉG** – A jó gyakorlat szorosan összefügg a szervezet, program elvárt *teljesítményével*. Ez a dimenzió kapcsolja össze a jó vagy rossz megoldásokat, működési módokat a menedzsment – szervezés és irányítás – legmeghatározóbb jellemzőjével, küldetésének és céljainak teljesülésével. Egy másik fontos összefüggést is behoz a képbe ez a dimenzió, nevezetesen a versenyhelyzetet, pontosabban az ún. *versenyképességet*. Feltételezzük ugyanis, hogy a sikeresség dimenziójában a jó, jobb, legjobb (a győztes!), a kiválóság (excellence) foka egyben a versenyben elfoglalt helyet is jelzi. A jó gyakorlat tehát ebben az összefüggésben – *sikertényező*.
- **EGYEDISÉG** – Egy alkalmas megoldás jó lehet egészen *speciális, megismételhetetlen* helyzetekben, körülmények között. Ez esetben annak egyedisége, az általánosításra való alkalmatlansága megakadályozza vagy korlátozza a szélesebb körű elterjesztést. Ennek ellenpólusaként a megoldás vagy annak meghatározó jellemzői oly mértékben *általánosíthatók*, hogy szabványosítás (standardok¹³⁹) és a minőség, teljesítmény széles körű

¹³⁸ A kutatás keretében kerestük a kockázatokat is. Néhány szerző óvatosságra int a jó gyakorlatokkal kapcsolatosan, jelezve, hogy amennyiben a szolgáltatások nem kellően megalapozottak, úgy az ilyen tudástárak veszélyesek is lehetnek. Valójában nem a ténylegesen legjobbakat hozzák felszínre, elkényelmesíthetnek, nem figyelnek kellően az adaptálhatóságra, elfedhetik a sajátosságokat, erősíthetik a sablonos megoldásokat, a függőség csapdáját idézhetik elő, a túlzott leegyszerűsítés veszélyét rejtik magukban, a jó gyakorlat adott helyen megvalósuló jó működésének és a befogadó körülményeinek eltérései közötti különbségek kritikusak lehetnek. Összefoglalva: a jó gyakorlat léte, ismerete nem elég. Az átadás és átvétel, befogadás feltételei, körülményei, szolgáltatásai kritikusak. Van szerző, aki – kissé túlzóan – kifejezetten úgy látja, hogy a jó gyakorlatok az innováció ellenségei. Néhány forrás e kétségekkel és kockázatokkal összefüggésben: Ovanessoff (2017) <http://urbact.eu/cities-and-good-practice-lessons-urbact-transfer-pilots> <https://whatsthepont.com/2012/08/19/why-is-good-practice-such-a-bad-traveller/> Filding et al. (2015): <http://dera.ioe.ac.uk/21001/1/RR615.pdf> <https://whatsthepont.com/2012/11/11/is-best-practice-the-enemy-of-innovation/>

¹³⁹ : Egy angliai példa a standardizált – a teljesítmény követelményekkel (KPI – key performance indicator, alapvető teljesítmény indikátor) összekapcsolt jó gyakorlatra a népességi, anyakönyvi adatok regisztrációjára vonatkozóan: www.lrsa.org.uk/templates/asset-relay.cfm?fr-mAssetFileID=78 (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

összehasonlításának alapjául is szolgálhatnak. Az így kiemelkedő (jó, legjobb, kiváló) példák (egyes konkrét alkalmazások leírása esettanulmányokban¹⁴⁰), minták (a minőség jegyeit jól felmutató példák), modellek (átvételre, „másolásra” alkalmassá tett minták), azok legfontosabb jellemzői (kritériumok) ajánlások tárgyaiként jelenhetnek meg. A jó gyakorlatokból leszűrt, leszűrhető standardok jelentősége olyan mérvű, hogy maga az ISO (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) is alkalmazza és ajánlja mint hatékony módszert a fejlesztésben, minőségbiztosításban és szabályozásban.¹⁴¹

- **ÚJDONSÁG** – A jó gyakorlat fontos megkülönböztető jegye, ami döntően meghatározza annak kezelési – megközelítési, értelmezési, szervezési, menedzselési, tudásátadási és egyéb – módjait. Nyilvánvaló, hogy egy abszolút, még soha ki nem próbált innováció (felfedezés, találmány stb.), például a megtalálás, kockázat, költség, elterjesztés teljesen eltérően „viselkedik”, mint egy már széles körben elterjedt, jól ismert, dokumentált megoldás, tapasztalat átvétele. Az innovációk sajátos, ún. kísérleti körülmények között jönnek létre, amelyek a követőknél nem szükségképpen állnak fenn, ill. részben nem is szükségesek. Az innovatív megoldás lényegi sajátosságokban különbözik a bevált gyakorlat reprodukciójától. Fel kell tudni ismerni a köztes állapotokat – a testre szabás, továbbfejlesztés és a relatív innováció – is, a maguk sajátosságaival, ill. egyes jó gyakorlatok ilyen feltételeket támasztó, feladatokat kikényszerítő átvételével.
- **ÉRETTSÉG** – Egy megoldás jó gyakorlattá válásának sajátos érési folyamata van még akkor is, ha az nem különösen eredeti, nem kezelik innovációként. A fejlődésben, alkalmazkodásban általános, jól ismert a „próbálgatás és tévedés” (trial and error) technikája. Egyes megjelenő gyakorlatok rosszul, mások jól „sülhetnek” el. Fontos ebben a dimenzióban a jó megoldások kezdeti állapotának megragadása az *ötlettől, a kísérleteken át a megvalósulásig*. Több olyan szolgáltatási rendszert is találunk (magyart is),¹⁴² amely kifejezetten az ötleteket keresi és ezeket vizsgálja, értékeli. Az érettség dimenziójában lehet tehát megragadni azt, amit a gyakorlatban az ötlet, a kísérlet, ill. a megoldás *beválásaként* emlegetnek. Ennek kritériuma az, hogy a próbálgatást elfogadják, a megoldást elfogadják és ténylegesen bevezetik, intézményesen alkalmazzák. Ha jó eredményeket mutat, akkor követhetőnek (modell) minősítik, bizonyítják a gyakorlat „jóságát”, és azt külső, elfogulatlan megítélők (felhasználók, szakemberek, nagyközönség) elismerik. A céloknak megfelelő, igazoltan „jól teljesítő” gyakorlatot tekinthetjük beváltnak az érettség dimenziójában.

¹⁴⁰ Egy kitűnő példa a példagyűjteményekre: <https://knowhownonprofit.org/case-studies>

¹⁴¹ Lásd: <https://www.iso.org/publication/PUB100321.html>, https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/casco_guide.pdf
https://www.iso.org/iso/ims-alerts_9001_14001_overview.ppt (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

¹⁴² Ilyen pl. az agráriumban, ill. a fenntartható fejlesztésben (lásd a projektek között): https://eip.fm.gov.hu/index.php?page=pages&page_name=eip-agri, az oktatásban, ahol párhuzamosan keresik a jó megoldásokat és az ötleteket is: <https://iskolataska.educatio.hu/index.php/jogyakorlatotlet/index>, a helyi gazdaságfejlesztésben (ötletadó és jó megoldások): <https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/gazdasagfejlesztes/helyi-gazdasagfejlesztes/otletado-megoldasok-es-jo-gyakorlatok> (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

- **IGAZOLTSÁG** – A „jó gyakorlat” módszer alkalmazásának több célja, felhasználási módja lehet (lásd részletesebben a 3.3. fejezetrészben). Többségük, s kiemelten a tudástranszfer (más szervezetnek történő átadás) feltételezi a megismerhetőséget, a megoldás minőségének igazoltságát. Ez a dimenzió a jó gyakorlatra vonatkozó tényinformáció elérhetőségétől (a nyilvánosságban – sajtó, konferencia, szakmai anyag, fórum, stb. – megjelent), valamilyen arra alkalmas fórumon, gyűjtőhelyen történt közzétételen, szubjektív értékelésen át vezet megfelelő kritériumok szerinti leírásig és objektív értékelésig. Az értékelésnek csak egyik – nyilván nagyon fontos – szempontja a beválás (lásd az előző dimenziót). A jó gyakorlat felhasználhatósága (terjesztés, átvétel) azonban további jellemzők ismeretét, ill. kritériumoknak való megfelelést is feltételez.
- **GYAKORLATIASSÁG** – A jó gyakorlat jellege – pl. jó minőségben végzett tevékenység, technológia, eszköz, eljárás, szabályrendszer alkalmazása – sokféle lehet attól függően, hogy a gyakorlat és elmélet, ill. konkrétan kutatás, fejlesztés, alkalmazás dimenziójában hol helyezkedik el a „gyakorlatként” azonosított tevékenység. Ezen összefüggés mélyebb megértésében segít a 2. sz. melléklet. A jó gyakorlat lehet elméleti, elvi szintű (bizonyos elvek alkalmazása¹⁴³), módszertani jellegű (hogyan, milyen eljárással, eszközzel oldunk meg valamit), s megvalósító tevékenység (működés) vagy szervezeti megoldás (strukturális) természetű esetleírása. Az utóbbi egyszerű bemutatása (sikertörténet), tapasztalatainak módszeres feltárása s ajánlása átvehető megoldásként. Minél feljebb megyünk az absztrakciós szinteken (a gyakorlati tevékenység felől az elvi, elméleti megfontolásokig), annál inkább felmerül annak lehetősége, hogy a „jó gyakorlat” több elemi megoldásból elvonatkoztatott „helyes eljárásként, elvi megfontolásokként” áll elő. Gondoljunk a korábban már említett a jó gyakorlat alapelveire, standardjaira az egyediség (sajátos–általános) dimenziójában.
- **INTÉZMÉNYESSÉG** – A jó gyakorlatokról beszélhetünk egyes megoldások kapcsán (példák, amelyekre érdemes odafigyelni)¹⁴⁴, de olyan intézményes országos szolgáltatási rendszerről is, amely módszeresen gyűjti, értékeli és a legkülönbözőbb módokon, formákban szolgáltatja az érdekes, követendő, átvehető tapasztalatokat. Ebben beleértendő a jó gyakorlatokra vonatkozó információk, tapasztalatok átadásának, elismertetésének, értékesítésének lehetősége is az élenjárók, újítók számára. Az intézményesítettség foka különböző lehet, s ebben az értelemben a *jó gyakorlatok rendszeréről* tágabb összefüggésben gondolkozhatunk. Nyilvánvaló, hogy ez a dimenzió, az ebben elért intézményességi szint döntően határozza meg a jó gyakorlatok felhasználhatóságát a legkülönbözőbb célokra. Ebben az összefüggésben megítélhető az is, hogy adott területen, témában meddig

¹⁴³ Egy nemzetközi példa az EUROSAI (országos költségvetési ellenőrző szervek európai szövetsége) gyakorlatából: https://asz.hu/storage/files/files/Angol_portal/good_practices/t337.pdf <https://asz.hu/en/good-practices> (angol nyelvűek). Egy másik külföldi példa, virtuális találkozó szervezésének jó gyakorlatának elvei (angol): <https://www2.usgs.gov/humancapital/od/documents/ODVirtualMeetingBestPracticeChecklist.pdf> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁴⁴ Egy példa az oktatás területéről – a tanulóközösségek hálózatáról és egy iskolafejlesztő és közösségépítő tanári szakmai műhelyről – arra, amikor a tekintélyes forrás, fórum felhívja a figyelmet egyes jó gyakorlatokra. Amennyiben azonban az ilyen értékes tapasztalatok „belefagynak” a közleménybe, s később már nemigen található meg, nem kereshetők hatékonyan, valamilyen jól strukturált adattárban, az értékes információ nem tud kellőképpen, súlyának megfelelően hasznosulni: <http://www.tka.hu/hir/7461/hazai-jo-gyakorlatok> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

jutottak el az érintettek a jó gyakorlatok értelmezésében, kezelésében. Egy jelzésértékű forrás – Szociális Ágazati Portál – arra, hogy a jó gyakorlat szolgáltatások önkormányzatokat érintően szakterületenként kevésbé hatékonyan működtethetők, mint egy jelentősebb erőforrásokkal megszervezett integrált rendszer.¹⁴⁵

3.2. A jó gyakorlatok definíciója

Az előző fejezet rész alapján megállapítható, hogy a jó gyakorlatokról számos összefüggésben és azok szerint különböző értelmezésekben, megközelítésekkel beszélhetünk. Miután kutatásunk szempontjából ezek közül valamennyi érdekes lehet, egy általános, egyszerű definíciót kell adnunk, hogy semmilyen lényegi összefüggést ne tévesszünk szem elől. A *jó gyakorlatok és a kapcsolódó szolgáltatás* definíciójának meghatározó elemei:

- *siker* (jó eredményt, teljesítményt, működési hatékonyságot produkálnak) és
- *tanulságos* (hasznos tapasztalatok szűrhetők le belőlük)
- *szisztematikus* (rendszeresített, intézményesített, nem esetleges, véletlenszerű)
- *megoldások* (elvek, módszerek, eljárások, alkalmazások, tevékenységek), *amelyek*
- *szolgáltatási rendszer keretében* (a szolgáltatási minőség teljes felelősségével)
- *referenciaként* (értékelt példa, minta, modell, standard)
- *hozzáférhető* (megismerhetők, összevethetők, elemezhetők, átvehetők).

A javasolt és a kutatási programban alkalmazott definíció a megoldás „jóságát” nemcsak a sikerességben, hanem a tanulságok levonására alkalmas tapasztalatokban is értelmezi. Ez a megközelítés azért tűnik igen hasznosnak, mert adott gyakorlat sikeressége esetenként azon is múlhat, hogy valamilyen – akár csak egyetlen – fontos körülményt elhanyagoltak, vagy nem jól mérték fel. Így a sikertörténetből kudarctörténet lett, ami minden jövőbeli alkalmazót érdekelhet.

Fontos pontosítani a jó, kiváló és a legjobb fogalmak értelmezését. A *kiváló* (amelyik kiválik a többitől) más hasonló szervezetek és működési területek gyakorlatai közötti összehasonlítást feltételez. Ez utóbbi a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerének kontextusában – tehát az intézményesítettség egy magasabb fokán – értelmezhető. Adott esetben a *jó* azonos jelentésű és jelentőségű lehet az „*adott szervezetnél, helyzetben és körülmények közötti a legjobb*” fogalmával.

A *legjobb* tehát nagyon értékes megkülönböztetés, ha azt kérdezzük, hogy *adott szituációban egy önkormányzat vajon a legjobb megoldást választja-e*. Egy ilyen kérdés eldöntése során lehet rendkívül hasznos áttekinteni, ismerni, hogy hasonló helyzetben és körülmények között más önkormányzatok milyen és mennyire sikeres gyakorlatot folytatnak. A *legjobb gyakorlat* fogalmának kétféle értelmezése közül (1: minden, általában lehetséges gyakorlat közül a legjobb, legsikeresebb, 2: adott helyen és körülmények között a legjobb, legsikeresebb) javasoljuk az utóbbi elfogadását alapértelmezésként. Az előbbire pedig fenntartható a *kiválóság* fogalma, a mely – megadott

¹⁴⁵ A 2013–2015 között megvalósult TÁMOP 5.4.2-12/1-2012-0001 projekt Tudástárának Jó gyakorlatok szolgáltatása meghirdetése után, az elmúlt 2 év alatt nem tudott elindulni, jó gyakorlatokat felmutatni, pedig nem lehet kérdéses a téma fontossága és az sem, hogy léteznek ezen a területen sikeres kezdeményezések és megoldások, innovációk. A forrás elérése: <http://szocialisportal.hu/jo-gyakorlatok> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

összevetési dimenziókban – a *legnagyobb sikert* mutatja fel általában, elfogadva azt a sajátosságát, hogy esetenként nem vagy nehezen összehasonlítható helyzetek és körülmények közötti megoldásokat értékel.

Az *Európa Tanács* 2015-ben foglalkozott a helyi önkormányzatok fejlesztésének jó gyakorlatok által történő támogatásával, a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer kiépítésének módjával az egyes országokban (Jackson–Trutkowski–Mururajani 2015). A jó gyakorlatok (best practices) definíciójaként a következő egyszerű megfogalmazást adja: „*Best practice can be defined as the optimal method of solving a given problem or accomplishing a certain goal that can be shared and used by others.*” Magyarul: „*Egy adott probléma vagy egy bizonyos cél teljesítésének optimális módja, amely megosztható és mások által alkalmazható.*” A kellően „áramvonalas” és valóban rendkívül gyakorlatias meghatározás az általunk javasolttól két lényeges elemben különbözik.

Az *optimális* kritériumot nehezen lehet értelmezni a helyi önkormányzatok rendkívül különböző körülményei között. A definíció tehát csak azzal a feltételezéssel fogadható el, hogy a jó gyakorlat nem mindenki számára optimális, hanem csak „ott és akkor”, adott helyzetben és körülmények között tekinthető a legjobb választásnak. A következmény az, hogy a potenciális felhasználónak alaposan vizsgálnia kell a sikeres alkalmazás körülményeit és összevetni azokat a saját valós és lehetséges helyzetével. Ez egyébként minden körülmények között szükséges kontroll. Mivel a jó megoldást nem tekintjük általánosan optimálisnak, sőt még adott helyzet és körülmények között sem a legjobbnak, ezért a definíciónk nem azonosítja a jót az optimálissal.

Kevésbé lényeges különbség az, hogy a *sikeres* és *tanulságos* kitétellel – ez utóbbit az Európa Tanács definíciója nem emeli ki – mi hangsúlyozni szeretnénk a tudásmegosztás sokoldalú célrendszerét, ami – bár egyike a legfontosabbaknak – nem korlátozódik, fókuszál a gyakorlat átvételére. Általában a *tudástranszfer* és tágabban a *tudásmenedzsment*et tekintjük az alapcélnek, ami magában foglalja a jó gyakorlatok elemzésének tanulságait, így a kockázatok létét is, amit esetenként a *jónak vélt gyakorlatok* kudarcaiból leszűrhető tanulságok mutatnak meg kellően nyilvánvaló módon. Tény azonban, hogy az ET-definíció korrekt módon és elegáns egyszerűséggel ragadja meg a lényegét, s megközelítésünkkel azzal szinkronban vagyunk. Maga a hivatkozott „jó gyakorlat szolgáltatási rendszer ajánlás” ezért jó kiindulópont az egyes országok ilyen célú kutatási-fejlesztési programjai számára.

Az *ENSZ Élelmezési és Mezőgazdasági Szervezete* (Food and Agriculture Organization, FAO) nagy erőfeszítést tesz az általa érintett szervezetek képességfejlesztése érdekében. Ennek részeként működtet tudásmegosztási szolgáltatásokat, közöttük a jó gyakorlatokat érintően is. Definíciója a következőképpen szól: „*A good practice is a successful experience that has been tested and replicated in different contexts and can therefore be recommended as a model. It deserves to be shared, so that a great number of people can adapt and adopt it.*” Magyarul: „*A jó gyakorlat – ellenőrzött és különböző kontextusokban bemutatott sikeres tapasztalat, amely ezért modellként ajánlható. Alkalmassá teszi a megosztásra, így az emberek nagy számban képesek azt adaptálni és alkalmazni.*”¹⁴⁶ A tekintélyes és nemzetközileg különösen nagy jelentőségű szervezet szintén lakonikusan rövid, egyszerű, igen jól érthető és tartalmában nagyon hasonló a jó gyakorlat fogalmi teréből általunk levezett definícióhoz. Utalása a sikeres tapasztalatra (successful experience) túlmutat a megoldások gyakorlati átvételén, és szellemiségében közelíti a tudástranszfer általánosabb megközelítéshez. Nem véletlen, hogy a jó gyakorlat rendszere az ún. képességfejlesztési szolgáltatási környezetben jelenik meg.

¹⁴⁶ Forrás elérése: <http://www.fao.org/capacity-development/resources/good-practices/en/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

3.3. A jó gyakorlat rendszer felhasználási területei

Miért fontos, mire használható az önkormányzati jó gyakorlatok országosan egységes szolgáltató rendszere? A kérdés helyes megválaszolása útmutatásul szolgál a további kutatáshoz, fejlesztéshez és szervezéshez, mert a felhasználási területeken keresztül közelebb visz a potenciális igények és szükséges szolgáltatások, s ezáltal a fejlesztési cél meghatározásához. A fejlett democráciákban a jó gyakorlatok gyűjtése és terjesztése nemcsak az önkormányzati közigazgatásban, hanem szinte minden szakmai területen a fejlesztés egyik nagyon erős, hatékony és gazdaságos motorjává vált.¹⁴⁷

A továbbiakban bemutatjuk, hogy milyen területeken, funkciókban és célok érdekében lehet szükséges a jó gyakorlatok módszeres gyűjtése, elemzése, értékelése és terjesztése.

- **IGAZGATÁS** – A jó gyakorlatok ismeretének, igény és lehetőség szerinti átvételének szükségességéről az önkormányzatok, intézményeik belső igazgatásában az alábbi felhasználási területek kapcsán szólunk részletesen. Az ágazati és területi igazgatási felügyelet számára a jó gyakorlatok gyűjtésének, elemzésének és terjesztésének jó példa a részben már érintett, a kontrollrendszer kapcsán még szóba kerülő Állami Számvevőszék működése. A felügyeleti szervek munkájának fontos része az önkormányzatok szakmai segítése, területi koordinációja, amiben a jó gyakorlatok a felmerülő kérdések és problémák megoldásához rendkívül hasznosak. A magasabb szintű rálátás, a kritikus ügyek felmerülésének nagyobb gyakorisága, a szélesebb kapcsolati rendszer a „magasabb szintű” szervezeteket kedvező helyzetbe hozza a jó gyakorlatok szakmai értékelésében és célirányos közvetítésében. Megfontolandó ezért, hogy nemcsak felhasználóként, hanem sajátos közreműködői, kiszolgálói szerepben is megjelenjenek a magasabb közigazgatási szervezetek a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerek működtetésében. Ez – amint a kutatás eredményeinek további bemutatásából majd kitűnik – egyáltalán nem új keletű meglátás, egyes szakterületeken már működő gyakorlat.¹⁴⁸ Problémát az jelenthet – s ez lényegében a mai helyzet –, ha az igazgatási ágazatok egymástól elszigetelten, összehangolatlanul foglalkoznak a témával, nem használják ki a szinergikus hatásokból származó potenciális előnyöket, s a rendelkezésre álló szűkebb erőforrásokból nem tudnak igazán hatékony és funkcionalitásában kellően széles körű szolgáltatási rendszert működtetni.

¹⁴⁷ Néhány jó nemzetközi példa: Nemzetközi helyi kormányzati jó gyakorlat adattárak: <http://mrsc.org/Home/Explore-Topics.aspx> http://icma.org/en/icma/knowledge_network/blogs/blogpost/1787/Reconsidering_Best_Practices_in_Local_Government Kanada, közegészségügy <http://cbpp-pcpe.phac-aspc.gc.ca/> USA, Alabama állam: <https://aplusala.org/best-practices-center/about/> Községi szövetségek (community associations) nemzetközi kutatási szervezetének jó gyakorlatok adattára: http://www.cairf.org/publications/best_practices.aspx További külföldi és nemzetközi jó gyakorlatok adattárai megtalálhatók a jelen kutatás adatbázisában, amely remélhetően a kialakuló országos szolgáltatás részét fogja képezni. (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

¹⁴⁸ A szociális ágazat esetében már utaltunk erre. További példák: Magyar Nemzeti Vidék Hálózat, szociális, közművelődési (iskolák) ágazatok, a belső kontrolrendszerek működtetése (az Állami Számvevőszék gyakorlata), az esélyegyenlőség (Helyi Esélyegyenlőségi Programok gyűjtése, hozzáférhetővé tétele), települési stratégiaalkotás (az Integrált Településfejlesztési Stratégiák gyűjtése és hozzáférhetővé tétele), közösségi bázisú helyi fejlesztés (Helyi Községi Akadémiák). Amint korábban jeleztük, közel 200 hazai jógyakorlat-gyűjtőhelyet tartunk fel, amelyek ágazatilag is jól besorolhatók, és önmagukban mutatják az átfogó jó gyakorlat szolgáltatási rendszer iránti igényt.

- **KUTATÁS** – A tudományos kutatások szerves részét képezi az empirikus tapasztalatok gyűjtése a problémákról, s természetesen a gyakorlat részéről felvetődő megoldási ötletekről, javaslatokról, kezdeményezésekről, ill. a már megtett lépésekről, azok sikereiről és kudarcairól. Ezt az igényt közvetlenül és rendkívül hatékonyan képes támogatni a jó megoldások szolgáltatási rendszere. Az empirikus tapasztalatok elemzései közvetlen módon épülhetnek be a kutatásokba. Nem kevésbé lehet fontos és hasznos a problémákat felismerő, a megoldásokat aktív módon kereső szervezetek és maguk az újítók, akiknek tapasztalatai, módszeresen gyűjtött és feldolgozott információi tudományos értékűek lehetnek. Másik oldalról, a kutatás maga is hozzájárulhat a jó gyakorlatok rendszerének fenntartásához, a gyűjtéshez és értékeléshez. A közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztés korábbi (ÁROP) és jelenlegi (KÖFOP) operatív programjainak tematikai elemzése azt bizonyítja (lásd a 6. sz. ábrát), hogy a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer fejlesztése rendkívül intenzív kapcsolatban áll más kutatási programokkal.
- **FEJLESZTÉS** – A fejlesztés abban a jelentős összefüggésben különbözik a kutatástól, hogy a tudományos kutatások eredményeire támaszkodva *megváltoztatja az aktuális gyakorlatot*. Ez még közelebb viszi ezt a területet, tehát a fejlesztési programokat a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszeréhez. A központilag irányított, szervezett vagy egyedi, helyi fejlesztési programok megtervezése során nagyon fontos, jelentős mérvű eredményesség-, hatékonyság- és gazdaságosságnövekedést jelent a már rendelkezésre álló jó gyakorlatok ismerete és beépítése a fejlesztésekbe. Csökkenti a fejlesztések kockázatát. A jó megoldásokat sikeresen alkalmazó szervezetek mint fejlesztő helyek nagy valószínűséggel jó befogadói, terepei lehetnek újabb, innovatív megoldásoknak. Magától értetődő, hogy a fejlesztéseknek maguknak is jó gyakorlatokat kell eredményezniük, amelyek megosztása (disszemináció!) a programok alapvető célja. Szorosan kapcsolódik a területhez a pályázatok kiírása, amelyeknél a már meglévő jó gyakorlatok ismerete kiemelkedően fontos az ismételt ráfordítások elkerülése érdekében.
- **KÉPZÉS** – Amikor a közigazgatás, ezen belül a helyi önkormányzás oly mértékben és sebességgel változik, amikor annyira jellemző az útkeresés, mint jelenleg, akkor a képzésnek a gyakorlattal való kapcsolata felértékelődik. A szakmai képzések minden szintjén, akár mint elsajátítandó ismeret, tapasztalatszerzési terep, akciószelvényként használhatók fel a jó gyakorlatok, ill. azok helyszínei és szereplői. A tanulók – alap- és továbbképzés, szakirányú képzési, doktori iskolai – tanulmányi feladatai kapcsolódhatnak a jó gyakorlatokhoz.¹⁴⁹ Az elméleti tudás a jó megoldásokban (vagy akár a kudarcokban) megtestesülő, ténylegesen alkalmazott módszertani és gyakorlati ismeretekkel egészíthető ki. A jó gyakorlatok gyűjtése és értékelése képzési feladat is lehet. A helyi fejlesztők – jó gyakorlatok kialakítói, alkalmazói – részévé válhatnak a képzéseknek mint hiteles képviselői az elméleti ismeretek sikeres gyakorlati alkalmazásának.

¹⁴⁹ A Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 szorgalmazza a képzés „feldúsítását” a jó gyakorlatok ismeretével (Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 2015, 33.). Az integritásképzésben – a Nemzeti Közszolgálati Egyetem gyakorlatában – találkozunk a nemzetközi jó gyakorlatok tanulmányozásának igényével és megoldásával: <https://probono.uni-nke.hu/tartalom/tisztviseloknek/kepzesek> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- **STRATÉGIAALKOTÁS** – A stratégiai célok teljesítését szolgáló programok, akciók meghatározásában – amint azt a Bevezetésben hozott OECD véleményezés példáján láthattuk – kulcskérdés a már sikeresen alkalmazott megoldások megismerhetősége. Az önkormányzati stratégiai képességek fejlesztése napirenden van a KÖFOP-programokban, amelyeknek ki kell terjedniük a már meglévő fejlesztési tapasztalatok beépítésére a stratégiaalkotási folyamatba. Ez természetesen csak akkor lehetséges, ha megfelelő szolgáltatási rendszer biztosítja az adott kategóriájú önkormányzatok számára szóba jöhető jó gyakorlatok keresését, megismerését. A Helyi Közösségi Akadémiák 2013–2015 években megvalósult programjában bevált a jó gyakorlatok módszerének, ill. rendszerének alkalmazása a stratégiai tervezésben.¹⁵⁰ A program keretében létre is jött egy 77 önkormányzatot magában foglaló hálózat, amely alkalmassá tehető a jó gyakorlatok „közvetítésére”, az ilyen jellegű igények helyi kielégítésére. A szolgáltatási rendszer kialakítására vonatkozó elemzés és javaslat keretében a továbbiakban (lásd a 10. fejezetrészt) erre a meglévő erőforrásra, annak hasznosítására visszatérünk.
- **TELJESÍTMÉNYSZEMELTARTÁS** – A kiváló teljesítményszemelés egyik kiemelkedő jellemzője, hogy az általa érintett munkatársak folyamatos képzést éreznek a jó megoldások keresésére, alkalmazására a jobb eredmények és működési hatékonyság elérése érdekében. A szervezet – az önkormányzatok esetében a település és a helyi közösség, az egyes közszolgáltatások és intézmények – mindenkor aktuális problématerképe (jó gyakorlat, ha ilyen intézményesen létezik) szolgálhat ehhez alapul. A megoldásokat kreatív módon ki lehet találni, vagy át lehet venni a legjobban teljesítő, sikeres szervezetektől. A munkatársak helyzetbe hozása a szakterületi jó gyakorlatokhoz való hozzáféréssel a teljesítménymotiváció fontos eleme, hatékony eszköze lehet. Egy másik összefüggésben a szervezetek teljesítményversenyében a legsikeresebb szervezetek legjobb gyakorlatainak – gyakran általánosításon alapuló – standardizált jellemzői (indikátorai) szolgálnak a benchmarkalapú összehasonlításhoz. Ezt az összefüggést érzékelteti a jó gyakorlat fogalmi terének (lásd az 1. sz. ábrát) sikerességszempontja.¹⁵¹
- **TELEPÜLÉSMARKETING** – A helyi önkormányzati benchmark átvezet a jó gyakorlatok városmárka-építő jelentőségéhez.¹⁵² A jó helyi kormányzás rendkívül nagy települési vonzerő számos érintett – pl. beköltöző, látogató, álláskereső, befektető – számára. A településrangsorokban elfoglalt helyet döntően befolyásolják a sikeres, újí-

¹⁵⁰ Fejlesztő közösségek kiadvány és a Helyi Közösségi Akadémia videofilm elérése: http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf
<http://pressburger.hu/hka> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁵¹ A skót országos helyi önkormányzati benchmarkrendszer egyik célja a jó gyakorlatok beazonosítása és elterjesztésének elősegítése: <http://www.improvementservice.org.uk/benchmarking/> <http://www.improvementservice.org.uk/local-government-benchmarking-framework.html> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.) A legfrissebb angol benchmarkgyakorlat a könyvtári szolgáltatási területen, ahol a benchmarkeredmények szorosan kapcsolódnak a jó gyakorlatokhoz: <https://www.gov.uk/government/publications/benchmarking-framework-for-library-services/full-recommended-benchmarking-framework-for-library-services-version-1-september-2017> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁵² Pl. „Budaörs Innovacity” városmarketing díjas: <http://budakornyekitv.hu/telepulesek/budaors/1901-varosmarketing-gyemant-dijat-nyert-budaors>, <https://prezi.com/onuursmpgonl/budaors-az-innovativ-varos/> „Győr az innovatív város” <http://innovacio.gyor.hu/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

tó helyi közigazgatási, közszolgáltatási, demokráciafejlesztési megoldások. Az innovativitás rendkívül elterjedt városmárkaelem, amely az eredeti jó gyakorlatok alkalmazására való nyitottságára, ezek kreatív keresésére, alkalmazására és eredményeinek felmutatására utal. Nagyon sok nemzeti és nemzetközi fórum – rangsorok és elismerések,¹⁵³ konferenciák, kiállítások,¹⁵⁴ online felületek – létezik, ahol az önkormányzatok bemutatkozhatnak jó megoldásaikkal. A hivatkozások csak kiragadott példák a szinte megszámlálhatatlanul sok lehetőség közül. Az ilyen fórumokon elért eredmények ismertté teszik, öregbítik a települések hírnevét, a hitelesítik a településmárkát. Alsómocsolád alighanem a leginnovatívabb kistelepülés ma Magyarországon. Jó megoldásai a határokon túl is ismertek, elismertek. A hetedik ciklusát töltő polgármester (Dicső László, aki kezdeményezte a TÖOSZ keretében az innovatív önkormányzatok klubjának létrehozását) szobája, előtere, a faluház folyosója „roskadozik” az elismerő, kitüntető oklevelek alatt (lásd a 2. sz. ábrát).



2. ábra: Elismerő oklevelek sora Alsómocsolád Faluháza folyosójának falán

Forrás: a szerző saját felvétele

- KONTROLLRENDSZER – Fentebb már bemutattuk a jó gyakorlatok gyűjtésének és terjesztésének szerepét az Állami Számvevőszék ellenőrzési tevékenységében. Az ÁSZ nyilvánosan is megosztja jó közigazgatási, közszolgáltatási gyakorlatokkal kapcsolatos tapasztalatait.¹⁵⁵ A belső és külső kontroll akkor igazán hatékony és segítő jellegű, ha annak során a feltárt problémákra megoldásokat is kínál, amihez a jó gyakorlatok tudástára szükséges. A belső kontrollrendszer egyúttal az adott szervezet jó gyakorlatainak feltárásához is hozzájárulhat, s fontos küldetése lehet – innovatív elem az intézményi controlling területén – ahhoz, hogy ne csak feltárja

¹⁵³ Innovatív város index 2016–2017, Budapest a 71. helyen 500 város között: <http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2016-2017-global/9774> A világ 18 leginnovatívabbnak tartott városa: Baer 2014: <https://www.businessinsider.com/the-18-most-innovative-cities-on-earth-2014-8> (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

¹⁵⁴ Pl. az évente megrendezett Innovative City kiállítások és konferenciák: <https://www.innovative-city.com/?Lang=GB> <http://icf.academyhills.com/en/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁵⁵ <http://www.aszhirportal.hu/hu/Cimke/9186/jo-gyakorlatok/1/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

a problémákat, hanem megfelelő forrásokra – erre alkalmas jó gyakorlat szolgáltatási rendszerrel – támaszkodva behozzon a szervezetbe lehetséges, másutt sikeres megoldásokat. A közsféra intézményeinek belső kontrollrendszerei kialakulóban vannak, jó esetben haladnak az átfogó intézményi controlling kialakulása felé. Érdemes megfontolni, hogy a rendszerbe beépüljön az adott szervezet összekapcsolása a párhuzamosan – kívánatosan, a KÖFOP keretében, kezdeményezésére, inspirációja alapján – kifejlődő országosan egységes közigazgatási, ill. önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszerrel.

- **MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS** – Egyáltalán nem meglepő, hogy a minőségbiztosítás milyen szoros kapcsolatot mutat a jó gyakorlatok módszerével.¹⁵⁶ Az EFQM minőségbiztosítási modell, a rá épülő nemzetközi szabvány lényegében a kiválóság modellje is egyben.¹⁵⁷ A 9001:2015 sz. EFQM-alapú Minőségmenedzsment Szabvány (QMS) egyik kritériuma a folyamatos fejlesztés.¹⁵⁸ Ennek kapcsán értékeli azt, hogy mennyire nyitott és képes a szervezet a saját és mások jó gyakorlatainak, innovációinak ösztönzésére, felismerésére, ill. befogadására.¹⁵⁹ A minőség értékelése és fejlesztése tehát – a kontrollrendszerhez hasonlóan – szükségszerűen tartalmazza a jó gyakorlatok felhasználásának és feltárásának mozzanatát. A közigazgatásban speciálisan alkalmazott CAF-minőségértékelési rendszer is alkalmazza a jó példák technikáját, amikor módszertana ezeken keresztül mutatja be a minőségi követelményeknek való megfelelést. Egyben értékeli azt is, hogy a szervezet mennyire nyitott a jó gyakorlatokkal kapcsolatos tudásátadásra (CAF munkacsoport 2013). Nem kétséges tehát, hogy a közigazgatási minőségügy és a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer szorosan kapcsolódik egymáshoz.
- **SZABÁLYOZÁS** – A jó gyakorlatokból leszűrt elvek, benchmarkkövetelmények és standardok – az ISO gyakorlata és ajánlása szerint is (lásd korábbi hivatkozásainkban) – az ún. puha szabályozás része lehetnek. Amikor a jogalkotó, vagy a jognak érvényt szerző felügyeleti szervezet az előírásoknak való megfelelést – compliance – szorgalmazza, különböző módokon segíti, kedvezményezi,¹⁶⁰ akkor nem ritkán ehhez a jogi szabályozással, annak betűjével és szellemével is teljes összhangban lévő jó gyakorlatok követését ajánlják. Ezt a technikát alkalmazza Magyarországon az Állami Számvevőszék, amikor az önkormányzatokra és intézményeikre is érvényes Belső Kontroll Standar-

¹⁵⁶ A legautentikusabb forrás tanulmányozása kétségeket kizáróan meggyőz erről, amikor az ún. sikertörténeteken, jó gyakorlatokon keresztül – közöttük a közigazgatást érintően is – mutatja be a minőségbiztosítás eredményességét: <http://www.efqm.org/>

¹⁵⁷ Az EFQM mint kiválósági modell alkalmazási útmutatójában olvashatjuk: „To help you implement our Model, we provide training, assessment tools and recognition. But our real talent comes from gathering good practices and integrating those within our portfolio.” Magyarul: „Hogy segítsük önt a modell alkalmazásában, tréningeket, elemzési és értékelési segédleteket biztosítunk. De a mi valóságos tehetségünk a jó gyakorlatok gyűjtéséből és azok portfóliónkban való integrálásából származik.” A forrás elérése: <https://www.yumpu.com/en/document/view/1752624/overview-efqm-2013-v1>

¹⁵⁸ A szabvány alapelveiről: <https://www.poligont.hu/rendszerek/iso-9001-2015/>

¹⁵⁹ Ez az angol nyelvű forrás rendkívül szemléletesen mutatja be, bontja ki a QMS rendszerét, s kínál fel egy dokumentációs rendszert a belső minőség audit elvégzésére: <http://osh-isis.com/qms/qmsstructure.pdf> A fejlesztés (improvement) vonalon találjuk meg a jó gyakorlatok kezelésére vonatkozó kérdéskört.

¹⁶⁰ Ez a gyakorlat széles körben ismert és elterjedt nemzetközileg, például a versenyfelügyeletben.

dok követését ajánlja. A jó gyakorlatokból leszűrt elvek, kritériumok ún. ellenőrző listákban (checklist) való összegzése és önmagában ennek jó gyakorlatként való értelmezése sajátos, széles körben elterjedt felfogása a témának. A technika – mint végrehajtási útmutatás – hatékony kiegészítője lehet a belső szervezeti szabályozásnak is.

- **HR-MENEDZSMENT** – A személyes teljesítménykövetelmények támasztása és értékelése szerves része a jó gyakorlatok felhasználási területei között már korábban tárgyalt teljesítménymenedzsment-rendszernek. A téma ezen a szálon is beszűrődik a humánerőforrás-menedzsment területére. Az eredményességen túl az ösztönzés, előmenetel, szakmai fejlődés sikerességének is egyik feltétele az, hogy a munkatársak megismerhessék, mérlegelhessék a jó gyakorlatok követésének lehetőségét. Az előmenetel, elismerés egyik kritériuma lehet a legjobb gyakorlatok követése és az ezekre épülő, vagy akár a legjobbakat is meghaladó kreatív kezdeményezés, innovativitás. A fentebb szintén tárgyalt minőségbiztosítás egyik legkorábbi – a közigazgatásban is alkalmazható (Gáspár 2014) – technikája a minőségi körök működtetése. Amennyiben rendelkezésre áll a szervezet mindenkor aktuális problémajegyzéke, a munkatársak önkéntes részvételével módszeresen lehet keresni a megoldás jó gyakorlatait. HR-összefüggésben meg kell említeni az újítók, a tehetséges, kreatív fejlesztők, helyi „hősök” szerepét, elismerésük jelentőségét. A jó gyakorlatok szolgáltatási rendszere lehetőséget kínál a tehetséges munkatársak megtalálására, példaképekként történő kiemelésükre, elismerésükre, „ünneplésükre”. A sikeres fejlesztők – „akik már letettek valamit az asztalra” – véleményének kikérése szakmai kérdésekben „magasabb szinteken” is jelentős hozzájárulás lehet a problémák megoldásához, lehetőségek kihasználásához. A jó gyakorlatok gyűjtése egyben ezen értékes humánerőforrás-potenciál felmérését és felhasználását is jelentheti.
- **TUDÁSMENEDZSMENT** – S végül a korábban már kutatás-fejlesztés felhasználási területként bemutatott közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztés egyik kiemelt célja és iránya a tudásmenedzsment (Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 2015). Magától értetődőnek tűnik, hogy a közigazgatás-menedzsmentnek e több szinten – nemzetközileg, országonként, szakterületenként és szervezetenként – kibontakozó új funkciójában a jó gyakorlatokra vonatkozó minőségi tudás akadályok nélküli áramlása alapvető követelmény. A különböző szinteken kezelt tudástartalmak között ott kell lenniük az ellenőrzött, megfelelő módon leírt és értékelt, hatékonyan kereshető és komfortosan átadható jó gyakorlatoknak. A „Neten a hivatal” közigazgatási „tudástárnak szüksége van tehát az „öntanulásra”: az ügyintézőkkel nap mint nap foglalkozó ügyintézők gyakorlati tapasztalatára”, jelenleg elérhető állapotában azonban nem látszik, hogy az ügyintézőkkel, ügyfélkiszolgálással, lakossági tájékoztatással kapcsolatos jó gyakorlatokat is gyűjteni és terjeszteni kívánna. Ugyanakkor erre kiváló lehetősége nyílna, amint azt a fejlesztők maguk is felismerik: „A Tudástár ezzel szemben biztosítja, hogy az ügyintézők bekapcsolódhassanak a tartalmi fejlesztésbe: üzeneteket, észrevételeket jegyezhetnek fel a rendszerben tárolt ügyleírásokkal kapcsolatban, és jelezhetik, hogy az észrevétel az ügyleírás mely részéhez kapcsolódik.”¹⁶¹ Ezzel szemben az E-közigazgatási Tudásportál felismerte a tudásmenedzsment e fontos funkciójának szükségességét, és nyújt ilyen szolgáltatást.¹⁶²

¹⁶¹ A tudástár elérése: <http://kozigazgatas.netenahivatal.gov.hu/az-e-kozigazgatas/tudastar> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁶² Az ilyen szolgáltatást nyújtó <http://www.etudasportal.gov.hu/> című tudásportál időközben megszűnt, helyét a Közszolgálati Tudásportál vette át. (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- GAZDASÁG – Újszerű megközelítése a témának – Magyarországon minden bizonnyal –, hogy a jó gyakorlatokat megtestesítő tudásra mint árucikkre tekintünk. Kétségtelenül értéket képvisel, így átadása során értékcsere valósul meg. Ha ezt nem tudatosítjuk, ennek sajátos „piaci” kereteit nem teremtjük meg, nem vesszük tudomásul, akkor az értékcsere egyáltalán nem vagy nagyon nehezen, más formákban valósul meg. Ez az utóbbi helyzet jellemzi jelenleg a hazai közigazgatást. A jó gyakorlatokkal való „tudáskereskedelmet” – a tudásmenedzsment más folyamataival összhangban – egy sajátos gazdasági felhasználási területnek kell tekinteni ahhoz, hogy megteremtődjenek a szükséges érdekeltség az érték előállítására (értsd: a jó gyakorlat forgalomképes árucikké alakítására) és áruba bocsájtására. Az „eladók” mindazok, akik a jó gyakorlatot előállítják, megformálják. A „vevők” azok, akik azt „piacra” viszik, ill. felhasználják, jellemzően szervezetek, közösségek, vagy a társadalom egésze. Számos kérdés vetődik fel ezzel összefüggésben. Vajon a bizonyos mértékig közpénzből előálló tapasztalat lehet-e árucikk,¹⁶³ vajon nem „közjóságként”,¹⁶⁴ közkincsként kell-e kezelni? Az értékcsere, ill. értéklánc¹⁶⁵ egy részére is érvényes lehet a piaci megközelítés: a jó gyakorlatok megformálása és felvásárlása átadható formában, míg a terjesztést felvállalhatja a közpénzből finanszírozott közszféra (pl. kiszervezve a szolgáltatást vállalkozásnak, szakmai intézménynek, közösségnek). Egy sajátos, széles körben elterjedt *kvázi piaci mechanizmus* a jó gyakorlatok díjakkal történő elismerése. Kétségtelen, hogy a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerét valamilyen módon finanszírozni kell. Ha az állami költségvetés erre közvetlenül nem képes, akkor a valós igénynek kell mozgatnia ezt a piacot (pl. tagsági, regisztrációs, letöltési díjak a terjesztő rendszerekben, ami a nagyvilágban széles körben elterjedt megoldás). Összegezve: a gazdaság sajátos szegmensének működtetése, megfelelő üzleti modell kidolgozása szükséges ahhoz, hogy a tudásátadás értéklánca működni tudjon, ezért a jó gyakorlat szolgáltatási rendszert gazdasági felhasználói szempontból is értelmezni szükséges.

A gazdaság egy másik összefüggésben is érdekelt a helyi közigazgatási jó gyakorlatok követésében, gyűjtésében és terjesztésében elősegítésében. Tény, hogy általában a működés, s különösen a kiemelkedő színvonalú működés mögött alapvető gazdasági érdekek húzódnak meg. A működés során általában, a jó gyakorlatok keretében pedig az alkalmazott modern technológiák megismerésében, bevezetésében és sikeres felhasználásában az érintett és potenciális beszállítók számára nagyon fontos, hogy az ezzel összefüggő tapasztalatok szabadon áramoljanak. Ebből adódóan joggal lehet arra számítani, hogy a releváns üzleti szféra szereplői több minőségben is bekapcsolódnak a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerek fejlesztésébe, működtetésébe és felhasználásába.

¹⁶³ Hasonló kérdésként vetődik fel a közigazgatási adatvagyon árujellege is.

¹⁶⁴ Esetünkben Creative Commons – kreatív község, amely körbe a tudás egyre nagyobb részét kezdjük besorolni. Szerzők, alkotók, közössége sora önként adja át szellemi termékét (pl. szabad szoftvereket, szakmai műveket) szabad felhasználásra bizonyos megkötésekkel (pl. nem húzhat belőle senki üzleti hasznot). Lásd: <https://creativecommons.org/choose/?lang=hu> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁶⁵ A Porter-féle értéklánc elmélet (a termék, produktum előállításának, szolgáltatás nyújtásának folyamatában és feltételrendszerében minden egyes részelemnek hozzáadott értéket kell produkálnia) a közszféra teljesítményeire is értelmezhető. A jó gyakorlat transzfer – ezen alkalmazott elmélet alapján – beépülhet a közszféra teljesítményeinek előállítási rendszerébe. Lásd: Gáspár–Göndör–Tevanné Südi 2011, 396.: A Porter-féle értéklánc alkalmazása az önkormányzati működésben)

4. MI A HELYZET KÜLFÖLDÖN?

Az 1997-ben, Magyarországon létrejött Local Government and Public Service Reform Initiative (LGI)¹⁶⁶ egyik első feladatának tekintette a helyi közigazgatás fejlesztését támogató jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerei nemzetközi helyzetének felmérését. A kutatás célja az volt, hogy a közép- és kelet-európai régió számára ajánlást tegyen a jó önkormányzati gyakorlatok nemzetközi szintű terjesztésére. Az LGI felkérése alapján elkészült, korábban már hivatkozott dokumentum¹⁶⁷ (Gáspár 2000) azt jelezte, hogy az ezredfordulón a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerei a közigazgatásban, ezen belül az önkormányzati szférában már széles körben elterjedtek voltak.

A dokumentumból kiderül, hogy már ebben az időben teljesen világos volt az igény és a feladat, tisztázottak voltak az elvi alapok, adottak egyes sikeres példák a szolgáltatási rendszer kialakításához. Korábban utaltunk rá, hogy a téma az általunk vizsgálat konkrét formákban több mint 100 éves múltra¹⁶⁸ tekint vissza. Az 1999-ben elvégzett vizsgálatra éppen azon a fordulóponton került sor, amikor a papíralapú szolgáltatási rendszereket¹⁶⁹ sorra kezdték felváltani az elektronikus adat- és dokumentumtárak és webalapú szolgáltatások. Néhány év alatt robbanásszerűen nőtt meg világszerte az online jó gyakorlat szolgáltatási rendszerek száma.

A papíralapú rendszerek működésének „utolsó pillanatát” elkapva az említett kutatás jól mutatja, hogy a közigazgatási, önkormányzati gyakorlatok szolgáltatási rendszerei a nagyvilágban több szinten és változatos szervezeti háttérrel működnek (lásd az alábbi táblázatot). Az összesen 65 rendszerből – az elérhető adatok alapján – 45 közelebbi elemzéséből kitűnik¹⁷⁰ mindhárom szektor (közsféra, üzleti sféra, civil sféra) érdekeltsége. Az is látható, hogy bárki is legyen a felelős vezető szervezet, nagy arányban jellemző a partnerség a megvalósításban, üzemeltetésben. S végül az is jellemzőnek mondható, hogy a nemzetközi, nemzeti és helyi szint egyaránt érdekelt a fenntartásban. Tanulságos, hogy a nemzeti rendszerek dominálnak, s a nemzetközi szintű szolgáltatások is számottevők. Alighanem ez a helyzet a mostani viszonyokra is jellemző. Az önkormányzati szövetségek, egyetemek és kutatóintézetek, az állami, valamint a nemzetközi szervezetek közel azonos arányban működtetik a jó helyi közigazgatási gyakorlatok szolgáltatási rendszereit. Ezek teszik ki a megvizsgált intézmények 82%-át. Látható azonban további szereplők érdekeltsége, ill. képessége ilyen szolgáltatások létrehozására és működtetésére. A bemutatott forrás részletesen felsorolja a fenti statisztikába bekerült szervezeteket.

¹⁶⁶ Helyi Önkormányzat és Közszolgáltatási Reform Kezdeményezés: <http://www.eldis.org/organisation/A6302> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁶⁷ A dokumentum a jelen kutatás tudásbázisában érhető el és tanulmányozható.

¹⁶⁸ A Magyary által is jelzett amerikai kezdetekre gondolunk.

¹⁶⁹ Itt gondolhatunk például az ICMA – az amerikai önkormányzatok szövetségének – rendszerére, amelyben abban az időben még volt egy folyamatosan aktualizált, publikált katalógus. A nyilvántartási rendszerben tároltak egy (vagy néhány) nyomtatott törzspéldányt, és azt másolták és postázták megrendelések esetén néhányszor 10 dollárért a terjedelemtől, a kifejtés részletességétől függően. A szerzőnek volt módja megtekinteni ezt az „üzemet”, amely nagyon hasonlított az Államigazgatási Szervezési Intézet éppen ebben az időben szerveződő tudástárának „gördülőszekrényes” rendszeréhez.

¹⁷⁰ Egy adott szolgáltatási rendszerben többféle érintettség megjelenhet, ezért az összegek eltérhetnek a vizsgált rendszerek összes számától (45 db).

1. táblázat

A 45 jó gyakorlat szolgáltatási rendszer hatóköre és szervezeti háttere (Gáspár 2000)

a) Szektorok – a felhasználói kör szélessége – együttműködések a működtetésben

Szektorok	Nemzetközi	Nemzeti	Helyi	Összesen		Partnerségek	
	db	db	db	db	%	db	%
Üzleti szféra	2	4	1	7	13	6	86
Közszféra	8	18	4	30	57	20	67
Civil szféra	10	5	1	16	30	14	88
Összesen (db)	20	27	6	53	100	40	75

b) A működtető szervezetek típusai

Szervezeti típusok	db	%
Önkormányzati szövetségek	9	20
Egyetemek, oktató és egyéb kutató szervezetek	8	18
Kormányzati ügynökségek/intézmények és azok szövetségei	8	18
Nemzetközi donor szervezetek – a köz- és üzleti szférából	8	18
Tanácsadó cégek	4	8
Fejlesztési programok (széles partnerségben) – programszervezetek	3	7
Területi és helyi önkormányzatok	3	7
Szakkönyv- és szakfolyóirat kiadók	2	4
Összesen	45	100

A jelen kutatás vizsgálatai által megerősíthető információk alapján valószínűsíthetjük, hogy a fenti adatok felvétele óta eltelt 18 évben a „jó gyakorlat szolgáltatási rendszerek” száma megsokszorozódott, kiépült az intézmények globális – nem szükségképpen együttműködő, de egymást ismerő, figyelő és bizonyára nem elhanyagolható mértékben kooperáló – hálózata. Az alábbi néhány, valamennyi földrészt lefedő példa jól mutatja, hogy a szolgáltatás valóban mindenütt jelen van:

- GLOBÁLIS RENDSZEREK – Az egész világra szólóan több általános és szakterületi nemzetközi szervezet is van, amely foglalkozik közigazgatási, ill. kormányzati, ezen belül a helyi önkormányzati jó gyakorlatokkal, mint az ENSZ és szervezetei (pl. UNDP, UNPAN), az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) és a Világbank, valamint az ICMA. Ezekon túl számos további „tematikus” nemzetközi szakmai szervezet és hálózat is

gyűjti, elemzi a jó gyakorlatokat. Olyanok, mint pl. az Emberi Jogok Politikájának Nemzetközi Tanácsa (International Council on Human Rights Policy, ICHRP), a Könyvelők Nemzetközi Szövetsége (IFAC, International Federation of Accountants), Open Government Partnership (OGP).¹⁷¹ Mindezek közül a már korábban hivatkozott, 1914-ben alapított amerikai ICMA (International City/County Management Association) nemzetközi tudáshálózata (knowledge network) nyújtja a legszélesebb körű, jó gyakorlatokon alapuló szolgáltatást.¹⁷² A többiekre inkább az a jellemző, hogy direkt jó gyakorlat szolgáltatásokat nem nyújtanak, de követik, elemzik azokat, és a legkülönbözőbb témákban globális vagy területi (pl. regionális) összeállításokat készítenek általánosítva, elvekké, standardokká transzformálva a helyi tapasztalatokat, esetenként utalva a konkrét települési forrásokra, vagy gyakran azok megjelölése nélkül. Az alábbiakban bemutatunk ilyen témákat a kapcsolódó forráshivatkozásokkal:

- OECD – A LEED helyi gazdaság és foglalkoztatás fejlesztési program (The Local Economic and Employment Development Programme) jó gyakorlatokkal alátámasztott eredményeit a szervezet számos publikációban, rendezvényen ismerteti, módszeresen terjeszti.¹⁷³ Az OECD egy másik érdekes jó gyakorlat adatbázis szolgáltatása a világ legjobb oktatási épületeit írja le, 2011-től működik.¹⁷⁴
- UNDP – A jó kormányzás mérése (Wilde et al. 2009), közigazgatási decentralizáció (Altmann et al. 2000), demokratikus kormányzás alapkövetelményei (Wilde et al. 2009) a szolgáltató önkormányzat sikertörténetei.¹⁷⁵
- UNDF – Az ENSZ Demokrácia Alapja (UN Democracy Fund) egy nagyobb program keretében gyűjti és terjeszti a részvételi demokráciával összefüggő nemzetközi jó gyakorlatokat a fejlett, felzárkózó és fejlődő országokban egyaránt.¹⁷⁶
- UNPSA – Az ENSZ közzolgálat-fejlesztés kreatív, sikeres megoldásainak elismerési, bemutatási rendszere (UN Public Service Awards),¹⁷⁷ amely tudásbázist működtet,¹⁷⁸ és bemutató eseményeket szervez.¹⁷⁹

¹⁷¹ Magyarországi is tagja volt 2016-ig.

¹⁷² Ezen a címen tematikusan érhetőek el a legkülönbözőbb anyagok, közöttük adott témához kapcsolódó esettanulmányok: <https://icma.org/knowledgenetwork> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁷³ http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pacts/pdf/leed_en.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁷⁴ http://www.oecd.org/education/LEED_Brochure_OECD.pdf

¹⁷⁵ https://www.undp.org/content/dam/the_former_yugoslav_republic_of_macedonia/docs/IMCEN.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁷⁶ http://www.kcsfoundation.org/repository/docs/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁷⁷ Az ENSZ DPADM (Division For Public Administration And Development Management és DESA (Epartment of Economic and Social Affairs) szervezeti hálózatának (UNPAN) programja: <https://publicadministration.un.org/en/UNPSA> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁷⁸ <https://publicadministration.un.org/en/Research/Case-Studies/unpsacases> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁷⁹ <http://www.un.org/en/events/publicserviceday/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- VILÁGBANK – A jó kormányzás igényének kibontakozása, ajánlások kidolgozása a legjobb gyakorlatok elemzése alapján (World Bank 2010).
 - IFAC – A közsféra jó kormányzásának ismérvei a legjobb gyakorlatok alapján, nem csak gazdálkodási, pénzügyi szempontból (Ifac 2013).
 - ICHRP – A jó kormányzás a legjobb gyakorlatok alapján alapvetően emberi jogi és más szempontokból is.¹⁸⁰
 - OGP – A Nyílt Kormányzás Partnerségben több mint 60 ország vesz részt, módszeresen gyűjti és terjeszti az átlátható, részvételi kormányzás gyakorlatait.¹⁸¹
- REGIONÁLIS RENDSZEREK – Valamennyi kontinens, régió, nagyobb térség rendelkezik a közigazgatással, az önkormányzatokkal, a településekkel, ill. fejlesztésükkel foglalkozó jó gyakorlat szolgáltatási rendszerekkel. A amerikai (Environmental Justice (EJ) Workgroup 2015) és az európai kontinens, térség jár az élen, de a többi esetében is találunk önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatásokat, ill. szolgáltatási rendszereket. Léteznek ilyenek például Afrikában: helyi önkormányzatok jó gyakorlatai a helyi gazdaság fejlesztésében (David et al. 2012) integritásban és átláthatóságban,¹⁸² a klímaváltozáshoz való alkalmazkodásban Care 2014, vagy a Karib-térségre vonatkozóan: helyi gazdaságfejlesztés.¹⁸³ Szempontunkból regionális szinten Európa és ezen belül is az EU államközi szervezetei érdekesek, ahol – más kontinensekhez hasonlóan – több közigazgatási, helyi önkormányzati jó gyakorlat szolgáltató kezdeményezést, szervezetet is találunk:
 - EPSA – 2007 óta működik az European Public Service Award (európai közszolgáltatási díj) program a berlini Bertelsmann Foundation kezdeményezésére az European Group of Public Administration (EGPA) és a speyeri University of Administrative Sciences, Németország, Ausztria és Svájc Switzerland közreműködésével. Jelenleg az Európa Tanács és 7 ország (köztük Magyarország is) vesz részt partnerként a működésében.¹⁸⁴ A kétévenkénti díjazáson felül elérhetők a jó gyakorlatok, születnek kiadványok és tudástranszfer célú rendezvényeken¹⁸⁵ népszerűsítik az eredményeket.

¹⁸⁰ <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/NHRIren.pdf> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸¹ <https://www.opengovpartnership.org/policy-areas/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸² <https://www.uclga.org/the-knowledge-hub/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸³ <https://fcm.ca/home/events/past-webinars-and-workshops/international/good-practices-in-led-lessons-learned-from-cariled.htm> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸⁴ <https://epsa2017.eu/en/content/About-EPSA.45/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸⁵ <https://epsa2017.eu/en/content/Knowledge-Transfer.46/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- EURÓPA TANÁCS – Az ET egyes területekre (pl. e-közigazgatás, e-kormányzás,¹⁸⁶ részvételi demokrácia, 2011,¹⁸⁷ 2012 [Krek et al. 2012]) vonatkozó jó gyakorlat programok után 2014-ben a Centre of Expertise for Local Government Reform¹⁸⁸ közreműködésével kezdett a témával foglalkozni.¹⁸⁹ 2015-ben a korább indult angol Beacon (jelentése: irányadó, jelzőtorony) Program tapasztalatai alapján (lásd alább a nemzeti rendszerek között) ajánlást fogalmazott meg a jó helyi önkormányzati gyakorlatok rendszerinek szélesebb körű európai elterjesztésére (Jackson–Trutkowski–Mururajani 2015).
- URBACT – Az EU támogatásával – különböző programokban és témákban – számos hálózati szervezetet támogat, amelyek működtetnek jó gyakorlat szolgáltatási rendszereket. Ezek között különösen érdekes a városok fejlődését segítő URBACT, amely egy korszerű, jól kereshető jó gyakorlat adatbázis rendszert működtet a városi lét szinte minden területére, országokra, nagy és kistelepülésekre vonatkozóan egyaránt.¹⁹⁰ A szervezet Magyarországon is jelen van, itt is vannak referenciahelyei (jó példái).¹⁹¹
- ENRD – Az Európai Vidékfejlesztési Hálózat (European Network for Rural Development) szisztematikusan alkalmazza a jó gyakorlatok módszerét ún. jó gyakorlat műhelykonferenciák keretében.¹⁹² Ennek kifejezett célja az, hogy az európai országok között megosszák a gyakorlati tapasztalatokat a vidékfejlesztési politikák és programok értékeléséről. A konferenciák előadásai, prezentációi a szervezet (hálózat), ill. program online felületén hozzáférhetők a nyilvánosság számára. A konkrét, egységesen leírt projektek és jó gyakorlatok pedig nyilvános adatbázisban kereshetők¹⁹³ és kétszintű leírásban (rövid és részletes) megismerhetők.¹⁹⁴
- EIP – Az Európai Innovációs Partnerség (European Innovation Partnership) az alábbi 5 témában (lásd a 3. sz. ábrát) alakít ki nemzetközi együttműködést, és gyűjti, terjeszti a jó gyakorlatokat (balról jobbra haladva az ábrán): 1) aktív és egészséges, minőségi időskor, 2) mezőgazdaság és fenntarthatóság, 3) okos városok és helyi közösségek, 4) vízügyek és 5) nyersanyagok. Magyarország is része ennek a partnerségnek (agrár-innovációs hálózattal) a mezőgazdaság és a fenntarthatóság területén, a hazai projektek között megtaláljuk a jó gyakorlatok gyűjtését és terjesztését.

¹⁸⁶ <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/3.html> Az IDABC (Interoperable Delivery of European eGovernment Services to public Administrations, Business and Citizens) program 2009-ben hivatalosan befejeződött, de azt a bevont szakemberek köre önkéntes keretek között folytatja, a jó gyakorlat adatbázist működteti: <https://joinup.ec.europa.eu/collection/egovernment> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸⁷ http://kcsfoundation.org/repository/docs/03_03_2014_3974014_KCSF_2011_Best_practices_on_Citizen_Participation_in_WB_and_EU.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸⁸ <https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁸⁹ <https://www.coe.int/en/web/good-governance/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁹⁰ <http://urbact.eu/do-you-want-discover-best-good-practices-your-city> <http://urbact.eu/good-practices/home> (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

¹⁹¹ <http://urbact.eu/urbact-magyarorszagon> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁹² https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/good-practice-workshops_en (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁹³ https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice_en (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁹⁴ Egy konkrét leírási példa: https://enrd.ec.europa.eu/file/12017/download_en?token=3Y_qvAq (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)



3. ábra: Az Európai Innovációs Partnerség területei

Forrás: https://eip.fm.gov.hu/index.php?page=pages&page_name=eip-agri (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- BACID – Building Administrative Capacities in the Danube Region program jelentése: a Duna-régió igazgatási képességeinek fejlesztése. Ennek keretében létesült, és jelenleg is működik egy jó igazgatási, menedzsmentgyakorlatokat is tartalmazó szolgáltatási rendszer.¹⁹⁵ A gazdag, jól kereshető anyag adatbázisában¹⁹⁶ a jó gyakorlatok rövid – szabad szöveges – ismertetésén túl linkhivatkozás vezet el a nem egységes szempontok szerint leírt részletekhez az adatközlő weboldalára.
- NEMZETI RENDSZEREK – Az alighanem legrégebbi amerikai ICMA-rendszerről korábban szóltunk. Ez az önkormányzati szövetségi jó gyakorlat szolgáltatás akár nemzetközi modellnek is tekinthető. Az egyes amerikai államoknak is vannak hasonló, jellemzően tematikus célú rendszerei és programjai. Létezik az USA és Kanada pénzügyi szakemberei szövetségeinek (az 1906-ban létesített Government Finance Officers Association, GFOA) közös kezdeményezése alapján működő közigazgatási pénzügyi jó gyakorlat szolgáltatási rendszer is. Sajátossága, hogy a jó gyakorlati tapasztalatok terjesztésére speciális tanácsadói rendszert is működtetnek. Európában – mint említettük – az 1999 és 2010 között működő angol Beacon Council Program és annak szolgáltatásai képezték a mintát. Ausztráliában az egyes államok, önkormányzati szövetségek széles körben élnek a jó gyakorlat szolgáltatások lehetőségeivel, jellemzően tematikus és általánosító rendszerben. Az egyik jó példa Queensland állam jó gyakorlat rendszere, amelyben egyes funkciók gyakorlásának elvi szintű jó gyakorlatát írják le.¹⁹⁷ Másik példa az önkormányzati tervezés jó gyakorlatainak összegző leírását mutatja be, amit az ausztrál Victoria Állam Önkormányzati Szövetsége dolgozott ki. Hasonló tematikus szolgáltatásokat nyújt az ausztrál helyi önkormányzati kiválósági központ (Australian Centre of Excellence for Local Government, ACELG), a példa a közösség bevonásáról a helyi önkormányzásba. A nagyon sok állami, ill. országos önkormányzati szövetségi rendszerek között érdemes megemlíteni a UNDP által segített indiai „jó megoldás csere” és „jó gyakorlat kö-

¹⁹⁵ <http://www.bacid.eu/BACID - Building Administrative Capacities in the Danube Region> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁹⁶ http://www.bacid.eu/Governance_Tool_Database (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

¹⁹⁷ <http://www.dilgp.qld.gov.au/resources-ilgp/fact-sheet-guidelines/best-practice-and-information.html> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

zösszégek” (communities of practice) rendszerét. A nagy hagyományokkal rendelkező, széles körű szolgáltatási rendszert működtető, élenjáró megoldások folyamatosan követik a technológiai fejlődést. A felzárkózó és fejlődő országok számára a helyi közigazgatás fejlesztése témakörben kidolgozott ajánlásoknak és támogatási rendszereknek jellemző része a jó gyakorlatok nemzeti szolgáltató rendszereinek létrehozása.

- EGYES ÖNKORMÁNYZATOK – A jó gyakorlatokat elismerő pályázatokon való részvétel jól mutatja a nagy önkormányzati érdeklődést e lehetőség iránt. Azt is, hogy milyen nagy számban vannak elérhető jó tapasztalatok még itthon is (lásd részletesebben az 5. fejezet részben). A jó gyakorlat szolgáltatások iránti önkormányzati érdeklődés kétségtelenül jelentős, lemérhető az ilyen szolgáltatásokat nyújtó – a kutatás során összegyűjtött – rendszerek igénybevételi, látogatottsági, részvételi adataiból. Ennél jóval kevesebb azon önkormányzatok száma, amelyek a fejlesztési programok, pályázatok, stratégiák kidolgozása előtt, ill. azok során módszeresen vizsgálja az elérhető sikeres megoldásokat. Ennek egyik oka természetesen azok hozzáférhetősége pl. Magyarországon (idegen nyelvtudás, a hazai források hiánya, esetlegessége). Az ausztráliai Perth város példáját¹⁹⁸ lehet idehozni, ahol az elszámoltathatóság és átláthatóság, a nyitott kormányzás, az új lokalizmus, az innováció és más kapcsolódó témákban az egész világ jó gyakorlatait áttekintették stratégiájuk kidolgozásához. Hasonló gyakorlatot követtek Magyarországon Budafok és Budaörs egyes szervezetfejlesztési programjaik kidolgozása során, számos más hazai önkormányzat vett és vesz részt folyamatosan a jó gyakorlatok átvételét célzó rendezvényeken, találkozók, látogatásokon. Ez a fajta nyitottság a tapasztalatok megismerésére azt „üzeni”, hogy az igény adott a hazai helyi közigazgatás részéről. Egy korszerű válasz a kétségtelen „tudáséhségre” – amit a korszerű rendszerekben látunk és követnünk lehet – az ún. saját profilok kialakítása („my good practices”¹⁹⁹) az online szolgáltatórendszerekben. Itt mód kínálkozhat adott önkormányzat számára saját felületként érdekes jó gyakorlatok gyűjtésére, hozzáférhetővé tételére az általa fontosnak tartott közönség számára, valamint a saját eredmények bemutatására.

5. A HAZAI HELYZET, ELŐZMÉNYEK FELMÉRÉSE

A múlt század 70-es éveinek közepétől kezdve már voltak próbálkozások a sikeres helyi tanácsi újítások gyűjtésére és terjesztésére. Az Államigazgatási Szervezési Intézet keretében, dr. Berkes József igazgatásszervezési munkacsoportjának tevékenysége révén létre is jött egy nagy anyagot tartalmazó dokumentumtár, és néhány kiadást megélt egy terjesztési célú periodika, és megjelentettek gyűjteményes köteteket ebből a célból (Berkes 1978). A rendszerváltás utáni első években amerikai (pl. USAID, USDOL, ICMA) és európai (pl. PHARE-EU, VNG-Holland) szervezetek tanácsadási és látogatási programok keretében közvetlenül hozták be, mutatták be, adták át a külföldi tapasztalatokat, az ún. modellvárosok (pl. az angol York, a holland Groningen) jó gyakorlatait.

Miután a rendszerváltást megelőző eredmények, gyűjtemények átmenetileg „értéktelenné” váltak, ill. annak minősültek, közel egy évtized kellett ahhoz, hogy egy újabb, immár az új önkormányzati körülményeket tükröző és kihívásokra választ adó hazai jó gyakorlat tudásanyag kialakuljon, gyűjtése és terjesztése napirendre kerüljön.

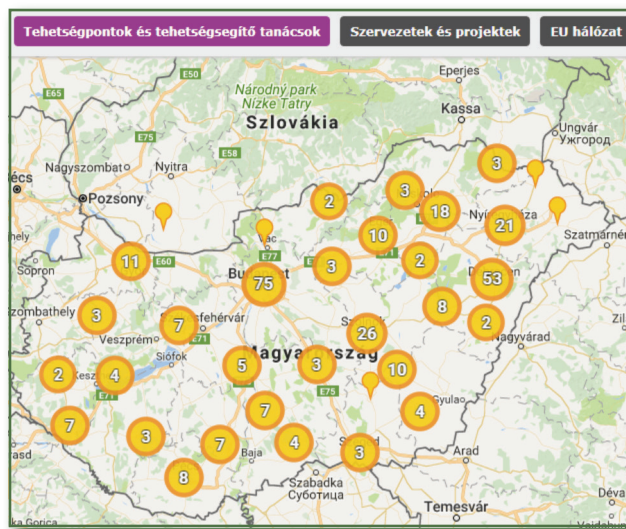
¹⁹⁸ <https://engage.perth.wa.gov.au/25218/documents/57455>

¹⁹⁹ Az ENRD jó gyakorlat szervező adatbázist tartalmazó és ilyen tárgyú tudástranszfer célú eseményeket is rendező szervezet, ill. hálózat web felületén például létezik tagsági alapon működő „myENRD” szolgáltatás: The European Evaluation Helpdesk for Rural Development 2017.

A korábban már említett LGI a fenti előzményekre, a felzárkózó, rendszerváltó új demokráciák igényeire is tekintettel az akkor egyetlen hazai önkormányzati jó gyakorlat adatbázis – ez volt a Kútfő adattár, amely abban az időben a helyi közigazgatás-fejlesztési programok sorát szolgálta ki – működtetőjét, Gáspár Mátyást kérte fel 1998-ban a helyzet felmérésére és javaslat kidolgozására (Gáspár 2000).

Bár a jó közigazgatási gyakorlatok módszeres terjesztése szükségességének felismerése Magyarországon kezdődően szinte folyamatosan jelen volt a hazai közigazgatásban, mind ez ideig nem jött létre ilyen intézményesített, folyamatosan működő országos szolgáltatás sem állami, sem üzleti, sem pedig civil bázison. Az is érthető, hogy nem lévén egységes önkormányzati szövetség,²⁰⁰ még – minden igyekezete és komoly erőfeszítései ellenére (lásd alább) – a legnagyobb sem volt képes teljes értékű, minden aktuális igényt korszerű módon kiszolgálni képes szolgáltatórendszer létrehozására.

Egy országos ún. mester vagy bázisalkalmazás hiánya csak erősítette a törekvést arra, hogy a legkülönbözőbb érdekelt országos szervezetek – minisztériumok, azok háttérintézményei, civil szervezetek, érdekszövetségek – és fejlesztési programok, kezdeményezések érdek- és témakörükben hozzanak létre jó gyakorlat szolgáltatásokat. A jelen kutatás felszínre hozta, hogy közel 200 ún. tematikus gyűjtőhely van jelenleg Magyarországon, ahol az önkormányzatokat, a helyi fejlesztést érintő jó gyakorlatokat mutatnak be a legkülönbözőbb leírási módokon a puszta megnevezéstől és térképre helyezett pontoktól (lásd az alábbi ábrát²⁰¹) az egységes szerkezetű leírásokon és esettanulmányokon át a videófilmekig (lásd a részletesebb információkat a 7. fejezet részben).



4. ábra: Jó gyakorlatok a tehetséggondozásban

Forrás: <http://geniuszportal.hu/content/jo-gyakorlatok-tehetsegsegitesben-0> (Utolsó letöltés: 2017. 02. 02.)

²⁰⁰ Magyarországon jelenleg 8 önkormányzati szövetség működik: 1) Községek, Kistelepülések és Kistérségek Országos Önkormányzati Szövetsége (KÖSZ), 2) Magyar Önkormányzatok Szövetsége (MÖSZ), 3) Megyei Önkormányzatok Országos Szövetsége (MÖÖSZ), 4) Kisvárosi Önkormányzatok Országos Érdekszövetsége (KÖÖÉSZ), 5) Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖÖSZ), 6) Magyar Faluszövetség, 7) Megyei Jogú Városok Szövetsége (MJVSZ), Budapesti Önkormányzatok Szövetsége (BÖSZ).

²⁰¹ Hasonlót találunk a fenntarthatóság közösségi kezdeményezéseinek jó magyarországi példáiról: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1zlaeraE45v2thaGTMUxe6Y6h6aE&msa=0&ll=45.92249475232376%2C21.20361287500009&spn=5.295011%2C7.064209&dg=feature&z=7>

E sokszínűség egyfelől *rendkívül fontos és érdekes fejlemény*, mert mutatja a téma jelentőségét és a rendkívül nagy igényt az ilyen tartalmakra és szolgáltatásokra. Ugyanakkor a jelen kutatás eredményei azt mutatják, hogy néhány kivétellel az ilyen akciók, szolgáltatási próbálkozások igen rövid életűek. Még a legnagyobb szolgáltatórendszerek esetében is előfordul – ilyen a Magyar Nemzeti Vidék Hálózat – az, hogy a jól kidolgozott (adatbázis, kereshetőség, térkép, események, kiadványok, szolgáltatások, szakmai tanácsadó hálózat) rendszerek leállnak, visszafejlődnek, az értékes adattartalmak eltűnnek.²⁰²

Ugyanakkor ez a sokszínűség az erőforrások szétforgácsolt felhasználásával, párhuzamos megoldásokkal, a kezdeményezések kifulladásával és a programok befejeződésével, eredményeik, szellemi termékeik „elkallódásával”, nagy költségekkel kialakított szolgáltatási rendszereik befejezetlenségével, fenntarthatatlanságával, elhalásával jellemezhető. Mindennek „kézzel fogható”, vagyis éppen ellenkezőleg, kézzel megfoghatatlan eredménye az, hogy mind a mai napig a sok kezdemény mellett, ellenére *nem működik a közigazgatás, az önkormányzatok működésének egészére kiterjedő magas színvonalú, egységes jó gyakorlat szolgáltatási rendszer*. A helyzet azzal a következménnyel jár, hogy jelenleg – néhány tematikus kivételt leszámítva – egyáltalán nem tudunk bekapcsolódni, vagy csak alacsony hatékonysággal és eredményességgel tudunk közreműködni a korszerű nemzetközi közigazgatási jó gyakorlat hálózatokkal sem.

2007-ben az akkori Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával az ÁROP-2007/1.2.3-2008-0002 azonosító számú program keretében hozta létre a ma már nem elérhető Közigazgatási Tudásportált. Jelentős, nyilvánosan is elérhető adattáron túl az Ügyfélkapun vagy regisztrációval volt hozzáférhető a teljes szolgáltatási kínálat. Részét képezte a bevált – részben a Magyar Zoltán-díjjal elismert – gyakorlatok adatbázisa, amely regisztrációval volt kereshető. A regisztrált tagok feltölthették saját tartalmaikat, közöttük a bevált gyakorlatokat is. Ez képes lett volna biztosítani a rendszer tovább élését a program befejeződése után. Remélhetően a szolgáltatás új formában újra indul.

Jelenleg is elérhető a Nemzetgazdasági Tervezési Hivatal (NTH)²⁰³ ötletadó megoldások és jó gyakorlatok gyűjteménye²⁰⁴ a helyi gazdaságfejlesztés témakörben. Az egységes rendszerben leírt ötletek és megoldások az NTH – jelszóval elérhető – Tudástárának²⁰⁵ részét képezik. A leírások egységes rendszerben készülő adatlap kitöltésével kerülnek a Tudástárba. A referenciahelyek pontosan beazonosíthatók, elérhetők a közzölt adatok alapján. Az anyagot kiadványban is közzétették,²⁰⁶ aminek közvetett üzenete az, hogy az adatbázis jelenleg már nem bővül, amit az online anyag – időről időre történő – áttekintése is megerősít.

Az önkormányzati jó gyakorlatok gyűjtésében eddig a legkitartóbb és a legmesszebb jutott szervezet a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége. 2008 óta 8 alkalommal hirdetett meg „legjobb önkormányzati

²⁰² Az MNVH szolgáltatási rendszerének jelenlegi „maradványa” a Nemzeti Vidékstratégiához kapcsolódó „vegyes” rendszerű program- és eredményismertető.

²⁰³ A 2011-ben létesített NTH feladatait 2015. január 1-jétől a területfejlesztés stratégiai tervezéséért felelős miniszter által vezetett minisztérium teljesíti.

²⁰⁴ <https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/gazdasagfejlesztes/helyi-gazdasagfejlesztes/otletado-megoldasok-es-jo-gyakorlatok> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁰⁵ <https://tudastar.nth.gov.hu/index.php> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁰⁶ <https://www.nth.gov.hu/hu/tevekenysegek/gazdasagfejlesztes/helyi-gazdasagfejlesztes> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

gyakorlatok” pályázatot különböző – adott időszakban aktuális – témákban. Egy, az érdekelt szervezetek köréből szervezett irányító bizottság felügyeli a programot, és független szakértői csoport értékeli a pályázatokat. A díj elnyerésének feltételei egyben a jó gyakorlatok legfontosabb beválási, minőségi, hozzáférhetőségi és megismételhetőségi paraméterei. A program illeszkedik az Európa Tanács Helyi önkormányzati Reform Szakértői Központjának (Centre of Expertise for Local Government Reform) – fentebb bemutatott – jó gyakorlat kezdeményezésébe.²⁰⁷

A Belügyminisztérium – együttműködő partnere a TÖOSZ programjának – maga is a téma elkötelezettje, Önkormányzati Koordinációs Központja, ill. az „Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése” című ÁROP 1.1.20-2012-2012-0001 azonosító számú kiemelt projekt keretében foglalkozott a helyi közigazgatási és közszolgáltatási jó gyakorlatokkal. Rendezvényeken és kiadványokban tükröződő tapasztalatai messzemenően igazolják a téma aktualitását,²⁰⁸ szükségességét és fontosságát.

Dr. Zongor Gábor 2012-ben – minden bizonnyal elsőként – foglalta össze a közigazgatási jó gyakorlatok hasznosításával kapcsolatos magyarországi helyzetet, annak kialakulását a nemzetközi helyzet fényében (Zongor 2012). Számos kezdeményezést bemutatva igazolja, hogy mindhárom szférában megtaláljuk a törekvést a jó közigazgatási megoldások gyűjtésére és terjesztésére. Javaslatában a legmagasabb szintű hasznosítását célozza meg, amelyet a korábban bemutatott „fogalomértelmezési mező” (lásd a 3. fejezet rész alapábráját) Egyediség dimenziójában a jó gyakorlat alapú benchmarkrendszer alkalmazását jelenti a közigazgatás működésében és a közszolgáltatásokban.

²⁰⁷ <http://www.legjobbonkormanyzatigyakorlatok.hu/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.) <http://www.bestlocalgov.hu/>

²⁰⁸ A Belügyminisztérium Önkormányzati Koordinációs Irodája vizsgálta az önkormányzati jó gyakorlatok aktuális helyzetét, a rendezvények tapasztalatait online kiadványban foglalta össze (a tanulmány lezárásának időpontjában nem volt elérhető).



A jelen kutatással összefüggésben végül itt is meg kell említeni a Nemzeti Köszolgálati Egyetem ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 sz. „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című program keretében a Helyi Közösségi Akadémiák részprogramját (lásd a jobboldali ábrát), amely szintén felszínre hozta a fentebb jelzett problémát, és „többletteljesítésként” létrehozta azt a helyi fejlesztési jó gyakorlat tudástárat – HKA ONLINE címen –, amely hatékonyan támogatni tudta a helyi közösségi bázisú stratégiák kidolgozását 77 településen.²⁰⁹ A jelen kutatás továbbviszi ezt a gyakorlatot, hasznosítja az ennek kapcsán ott összegyűjtött tapasztalatokat. A jelenlegi hazai helyzet tehát három fontos pozitív ténnyel írható le:

- a közigazgatási, önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer iránt az igény teljesen egyértelműen jelen van,²¹⁰
- a megoldás szükségessége régóta felismert, s a jelen kutatás során messzemenően megerősítést fog nyerni,
- s végül a jó gyakorlatok hatalmas és nagy részben ismert, feldolgozásra alkalmas tárházával rendelkezünk, ami nagyon jó alapul tud szolgálni a jövőben minden bizonnyal megvalósuló rendszer kialakításához.

²⁰⁹ Fejlesztő közösségek kiadvány és a Helyi Közösségi Akadémia videofilm elérése: http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf
<http://pressburger.hu/hka> (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

²¹⁰ Egy további adalék az igényekről: Fehér 2016. A tréningek tagjai egyértelműen fontosnak tartották a jó gyakorlatok gyűjtését és terjesztését.

Külön érdemes megemlíteni Budapest XIII. kerület Önkormányzatának a jó gyakorlatokkal kapcsolatos – előremutató – felismerését és kezdeményezését. Honlapján külön helyet szentel saját jó gyakorlatai bemutatásának²¹¹ kifejezetten azzal a céllal (lásd az alábbi 5. sz. ábrát), hogy ezzel más önkormányzatok működésének fejlesztését is elősegítse. Ha az élenjárók mind így tennének, akkor az összességében a helyi közigazgatás-fejlesztés egy rendkívül értékes platformját eredményezné, amelyre fejlett jó gyakorlat szolgáltatási rendszer lenne felépíthető, pozitív módon visszahatva a helyi kezdeményezésekre és az eredmények hasonló felmutatására.



XIII. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT

budapest13.hu

Önkormányzati jó gyakorlatok

A társadalmi innováció sürgető társadalmi kihívásokra kínál megoldásokat. Új megközelítésekkel, innovatív válaszokkal szolgál és új utakat mutat. A társadalmi innováció egy korábban ismeretlen társadalmi kérdésre reflektál vagy egy már ismert problémát old meg újszerű eljárással. Az új eljárás kezdeményezője valamely érintett társadalmi csoport is lehet, de minden esetben magáévá kell tegye, részt kell vennie az alkalmazásában. A társadalmi innováció ily módon fenntartható és példaértékű megoldásokkal szolgál, amelyek másokat is ösztönöznek.

Best practices

5. ábra: Budapest XIII. kerület Önkormányzatának jó gyakorlat felülete

Forrás: <https://www.budapest13.hu/onkormanyzat/onkormanyzati-jo-gyakorlatok/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

A mostanra kialakult hazai helyzet kapcsán nem lehet szó nélkül hagyni a *sajtó szerepét* az érdeklődés fenntartásában a téma iránt, azt a tényt, hogy folyamatosan bemutatja a sikeres megoldásokat és a kudarc történeteket is. A Helyi Közösségi Akadémiák programja keretében feltárt nagyságrendileg mintegy 2000-re becsülhető jó gyakorlatok jelentős része az online sajtó által közvetített hírekből vált ismertté (részletesebben lásd a 7. fejezet részt). Ez a körülmény azt is jelenti, hogy a szolgáltatási rendszerben a jövőben is számolni kell a nyilvánosság e szegmensével.

Összegezve a téma hazai történetét megállapíthatjuk: az bizonyos, hogy a jelen helyzetben már nem kérdés a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszer hasznossága, országos bevezetésének szükségszerűsége. A szándék egyértelmű, a fejlesztési tervekben (lásd részletesebben a következő fejezet részben) ez célként és programokban feladat-

²¹¹ Budapest XIII. kerület Önkormányzata jó gyakorlatainak elérése: <https://www.budapest13.hu/onkormanyzat/onkormanyzati-jo-gyakorlatok/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

ként megjelenik. A kérdés ehhez kapcsolódóan az lesz majd, hogy milyen intézményi keretek és egyéb feltételek között fog működni ez a szolgáltatási rendszer. Nagyon lényeges követelmény a megoldásban az, hogy az újítók – a fejlesztések személyes „hősei” – érdekelték legyenek megoldásaik leírásában és közzétételében.

A jó gyakorlatok döntő része ismert, össze van gyűjtve, állományuk folyamatosan gyarapszik. Jelenleg a legteljesebb ilyen forrás, amelyben összességében számosságban ezres nagyságrendű, többnyire hazai, kisebb részben külföldi jó önkormányzati gyakorlat forrásanyaga található meg (lásd részletesebben a 7. fejezettrészt). Számos olyan hálózati intézmény (önkormányzati szövetségek, szakmai intézményi és szolgáltató hálózatok, Helyi Közösségi Akadémiák Hálózata) létezik, amelyek együttműködésében ez a hatalmas tudásanyag – „forgalomképessé” tétele után – szolgáltató jelleggel terjeszthető, módszeresen gyarapítható.

Összességében tehát, jó helyzetben vagyunk ahhoz, hogy végre – a világ számos országához hasonlóan – Magyarországon is létrejöjjön ez a hiánypótló szakmai szolgáltatás. Az évtizedek alatt kialakult hátrányunkat úgy lehet előnnyé változtatni, hogy a fentebb bemutatott és a továbbiakban még részletesebb vizsgálat alá kerülő nemzetközi gyakorlatot alaposan tanulmányozva, a legjobb megoldásokat saját igényeink szerint ötvözve, akár a legjobbakat is meghaladva kiemelkedően korszerű, innovatív szolgáltatási rendszert hozunk létre. Például ma már komolyan lehet gondolkodni a virtuális valóság bevonására a szolgáltatási rendszerbe,²¹² aminek ilyen célú alkalmazásában a kialakulóban lévő Digitális Jövő Települési Hálózat tagjai a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségével együttműködve gondolkodnak.

6. A JÓ GYAKORLATOK A KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSBEN

Érdeemes megvizsgálni, hogy a jó közigazgatási, önkormányzati gyakorlat szolgáltatási rendszer terve milyen mértékben van jelen a közigazgatás- és közszolgáltatás-fejlesztési stratégiákban és aktuális programokban, túl a jelen kutatási terven, amelynek eredménye egy erre vonatkozó javaslat lesz. Korábban említettük a Magyar Programot (2011 és 2012) mint előzményt, amely „exponálja” a témát, jelzi fontosságát, a CAF-ban alkalmazza is az eljárást, de *nem tűzi ki fejlesztési feladatként a szolgáltatás megszervezését*. Részletesebben szólunk a jelenleg hatályos Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiáról is, amely a feladatot már egyértelműen megfogalmazza.

A korábban csak érintőlegesen említett Közigazgatás-fejlesztési Operatív Program egyik korai – társadalmi vitára bocsájtott – verziója²¹³ meg is nevezi a lehetséges intézményi kereteket, amelyek a szolgáltató rendszer megvalósítását szolgálják: *„... a prioritási tengely a kompetenciafejlesztés fókuszába a Nemzeti Közzolgálati Egyetem bázisán kialakított Közzolgálati Kompetenciaközpont kialakítását és a képzések volumenének jelentős növelését helyezi. A Kompetenciaközpont egyszerre biztosítja a közigazgatási kompetencia folyamatos megújítását, az utánpótlás biztosítását és a továbbképzések révén a közigazgatásban dolgozók folyamatos kompetenciafejlesztését, hozzájárulva a közigazgatási jó gyakorlatok, módszerek disszeminációjához”* (Kiemelés – Gáspár M.).

²¹² Gáspár 2013, Tózsá 2014. Egy jó gyakorlat virtuális expo az okos városok témakörében, ami még nem egészen a virtuális valóság, de mutatja a tendenciát: <http://www.smartcityvirtualexpo.com/en/home#> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²¹³ <https://www.palyazat.gov.hu/node/56576> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

A KÖFOP-programok elfogadott 10. sz. verziója²¹⁴ is számos helyen és összefüggésben foglalkozik a jó gyakorlatok hasznosításának kérdéskörével. Leggyakrabban a képzés hátterében, kiszolgálásában merül fel a téma. Ez a szövegrész például kifejezetten utal arra, hogy egy ilyen szolgáltatás megszervezése szükségszerű, és meg fog történni: „A prioritási tengely keretében tervezett közigazgatási tananyagfejlesztés és az antikorrupciós intézkedés keretében megtörténik majd közigazgatási jó gyakorlatok gyűjtése, beleértve a külföldi jó gyakorlatokat is. Ennek keretében szorosabb együttműködést tervezünk a Visegrádi négyek országcsoport releváns szervezeteivel.” Egy másik helyen: „a tervezett (fejlesztési projektek részeként megvalósuló) képzéseken, az adott képzés tematikájához kapcsolódóan meg kell jeleníteni a fenntarthatóság, illetve az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás szempontrendszerét, a témába illeszkedő jó gyakorlatok disszeminációjával” (kiemelések: Gáspár M.).

Összességében azt mondhatjuk, hogy a közigazgatási jó gyakorlatok gyűjtése, értékelése, elemzése, általánosítása (kiválósági szempontrendszerek kigyűjtése!) és terjesztése egyfajta *horizontális szempontként* jelenik meg a KÖFOP programjaiban, mint a tudásmenedzsment fontos alapeszköze. A KÖFOP-programok tematikai rendszerének tartalomelemzése ezt a feltételezést messzemenően igazolja (lásd az alábbi 6. sz. ábrát).

²¹⁴ https://www.palyazat.gov.hu/az_europai_bizottsag_altal_elfogadott_operativ_programok_2014_20 KÖFOP 10.0 (2015). (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

A KÖFOP egyes releváns részprogramjainak felhívásaiban megjelenik e horizontális szempont következetes – a fentebbi ábrán bemutatott tartalomelemzést messzemenően visszaigazoló – érvényesítése:²¹⁵

- *KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15 A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése* – A képzési, kompetenciafejlesztési programok keretében meg kell oldani a témába illeszkedő jó gyakorlatok szempontrendszerének megismerését, ennek érdekében elő kell állítani ezt tükröző anyagokat.
- *KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15 A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés* – Szükségesnek tartja a külföldi jó gyakorlatok megismerését, minősítését, hazai adaptációját és közvetítését, jelentés készítését az elterjeszhető jó gyakorlatokról, azok tananyagokban való megjelenítését. Az önkormányzatokkal kapcsolatban még konkrétabb a tervezet: „*Önkormányzati célcsoportú képzési és tudásátadási rendszer kialakítása önkormányzati tudásközpont bázisán, amely kutatásokat szervez, stratégiai-fejlesztési tanácsadó-hálózatot működtet az ágazati, fejlesztéspolitikai intézményrendszer és az önkormányzatok számára; tudásközösség (háló) építésével a helyi kormányzás és a közszolgálat-fejlesztés gyakorlata, szakirodalma, innovációs tudásanyag és önkormányzati »jó gyakorlatok« hozzáférhető és rendszerezett módon jelennek meg az ágazatirányítás és az önkormányzatok számára.*” (Kiemelések: Gáspár M.)
- *KÖFOP-2.1.3-VEKOP-15 A területi államigazgatási szervek humán erőforrásának fejlesztése* – A közszolgáltató szervek átvilágítása és fejlesztési javaslatok kidolgozása során külön figyelmet fordít a jó gyakorlatok feltárására és alkalmazására. A kapcsolódó képzéseknek ki kell terjedniük a témákba illő jó gyakorlatok, ill. azok szempontrendszerének megismerésére, ennek érdekében elő kell állítani ezt tükröző anyagokat.
- *KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16 A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása* – Kutatási, kutatói tudáshálózat és tudásmenedzsment kialakítása, amely magában foglalja a hazai és nemzetközi jó gyakorlatok módszeres gyűjtését, terjesztését és adaptálását.
- *KÖFOP 2.3.1-VEKOP-16 Helyi közszolgáltatás információs rendszer fejlesztése és bevezetése (IKIR)* – Egyik határozott célja „... a jó gyakorlatok beazonosítása, sikeres helyi közszolgáltatás-szervezési megoldások adaptációja és azoknak az önkormányzatok felé részben jelenleg is fennálló, részben a projekt eredményeinek kommunikálása céljából célzottan kialakítandó kommunikációs csatornákon és fórumokon keresztül való folyamatos eljuttatása.” Adat- és benchmarkelemzési rendszere által többek között „*olyan összetett keresések megvalósítása váljon lehetővé, amelyek az önkormányzatok helyi közszolgáltatásaival összefüggő, a korábbi központi adatszolgáltatások adatain alapuló mutatók szerinti jó gyakorlatok keresését és elemzését teszik lehetővé.*” (Kiemelések – Gáspár M.) Képzési programjaiban szerepelnie kell a jó gyakorlatok és általánosítható szempontjai megismerésének, s ilyen tartalmú tananyagokat is létre kell hozni.

²¹⁵ A részprogramok felhívásainak elérése: <https://www.palyazat.gov.hu/doc/4383> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- *KÖFOP-2.3.3-VEKOP-16 Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program – „A helyi közszolgáltatások minőségének javítására irányuló eszközök, módszerek fejlesztése, létező jó gyakorlatok azonosítása, adaptációs/implementációs lehetőségeinek feltárása.”* (Kiemelés – Gáspár M.) Ennek érdekében különböző területeken a jó gyakorlatok felkutatása, általánosítása (szempontrendszerek), képzési programokba illesztése, ilyen célú tananyagok fejlesztése.²¹⁶
- *KÖFOP-2.3.4-VEKOP-15 Önkormányzati fejlesztések figyelemmel kísérése II. – A helyben szerzett, „már rendelkezésre álló tudás és tapasztalatok rendszerezése és megosztása, valamint a megfelelő módon és közszolgálati szintekre történő becsatornázásuk”.* Ez – tapasztalatok, másutt alkalmazások gyűjtése, értékelése és terjesztése, útmutatókban történő szintetizálása – lényegében lefedi a jó gyakorlatok széles körű hasznosításának fogalmát is, amint azt ez más hasonló helyek mellett (pl. „modellek és gyakorlatok”) a szövegrész is jelzi: *„A tapasztalatokon és a megvalósult gyakorlatokon alapuló kutatás nyomán innovációs adaptációs módszertan és útmutató kerül kifejlesztésre önkormányzati típusokhoz, méretekhez igazodóan.”* Fontos rész a programban: *„...a gyakorlatok sikertényezőinek és kudarcfaktorainak, valamint – alkalmazott kutatás keretében – innovációs és adaptálható elemek azonosítása.”* *„Inkluzív önkormányzati díj az önkormányzati gyakorlatokhoz kapcsolódóan.”* (Kiemelések – Gáspár M.) Ez a program is tartalmazza horizontális szempontként a különböző területekre vonatkozó jó gyakorlatok és értékelésük képzési programokba illesztését, ilyen célú tananyagok fejlesztését.

Összegzésképpen megállapíthatjuk, hogy a közigazgatási, önkormányzati jó gyakorlatok szolgáltatási rendszer fejlesztése különböző fejlesztési programok tárgya, témája számos összefüggésben. A programcélok és tevékenységek köre szinte mindenre kiterjed, ami egy országos megoldás része lehet, mind a tartalmak, a szolgáltatások, a feltételbiztosítási, mind pedig a kiszolgálási intézményrendszer tekintetében. A jó gyakorlatok szolgáltatási rendszer kialakítása tehát jelenleg számos – a közsférában működő – kutató-, fejlesztőműhelyben folyik párhuzamosan. Ha hozzátesszük, hogy egy nagyságrenddel nagyobb számban működnek tovább a már korább elindult jó gyakorlat gyűjtő és terjesztő helyek a civil, kisebb mértékben, az üzleti sférában is (utóbbi pl. a digitalizáció, az e-közigazgatás, okos település témakörben minden bizonnyal még erősödni fog), akkor az eddig kialakult „hasznos-vészes sokszínűség” tovább fog nőni.

A továbblépést elősegítendő az alábbi táblázat a SWOT-elemzés módszerével rendszerezett áttekintést ad a jelenlegi helyzetről, megalapozza a jövőben követendő fejlesztés stratégiai céljait, irányait és feladatait.

²¹⁶ A Belügyminisztérium számára készült s a megvalósításra vonatkozó műszaki leírás részletesen bemutatja a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszer fejlesztésével kapcsolatosan javasolt, megoldandó feladatokat. Az interneten hozzáférhető a következő címen: MŰSZAKI LEÍRÁS. kutatási projekt megvalósítására. végleges. KÖFOP-2.3.3-VEKOP-16. Helyi versenyképesség-fejlesztési kutatási program, elérése: <http://www.opendoors.hu/muszaki.docx> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

2. táblázat: A közigazgatási, önkormányzati jó gyakorlatok kezelésének SWOT-elemzése

<p>ERŐSSÉGEK amelyekre a továbbfejlesztést építeni lehet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sok, jól hasznosítható gyakorlat áll rendelkezésre* • A feldolgozható gyakorlatok köre feltárt, ismert • „Helyi hősök” nagy számban vannak a „terepen” • Számos műhely, gyűjtőhely létezik mindhárom szektorban • Az igény kétségtelenül jelen van, érzékelhető • Az országos rendszer szükségessége felismert • Adott a szándék a továbbfejlesztésre • Folytak a fejlesztést megalapozó kutatások • A jó gyakorlatok mint horizontális szempont a kutatásokban • A sajtó szerepe a siker- és kudarctörténetek felmutatásában 	<p>GYENGESÉGEK amelyek meghaladása szükséges a továbblépéshez</p> <ul style="list-style-type: none"> • A működő szolgáltatások bizonytalan helyzete • Az alkalmazások nem korszerűek, nem fejlődnek • Egyszeri megoldások, a tartalmak gyors elavulása • A rendszerek korlátozott szolgáltatást nyújtanak • A felhasználói visszajelzések esetlegesek, nem működnek • A jó gyakorlatok objektív értékelése kevés esetben történik meg** • A nyelvi bezártság akadályozza a nemzetközi hasznosulást*** • Az emberi és anyagi erőforrások szétforgácsolódása • A tudástranszfer nem kellően intenzív, hatékony • A jó gyakorlatok gyenge szakmai hasznosulása
<p>LEHETŐSÉGEK amelyeket ki lehet használni a továbblépéshez</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplex, teljes körű szolgáltatást nyújtó rendszer létrehozása • Szolgáltatók hálózatának koordinált rendszerű működtetése • A meglévő műhelyek együttműködése, hálózatba kapcsolása • A meglévő szolgáltatók specializációjának kihasználása • Az üzleti szféra intenzívebb bekapcsolása a fejlesztésbe • A digitalizáció lehetőségeinek széles körű kihasználása • A jó gyakorlatok beépítése a felhasználó területek működésébe • A jó gyakorlatok ismeretének összekapcsolása a pályázatokkal 	<p>VESZÉLYEK amelyek fenyegetnek, ha a dolgok nem változnak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem a valóban legjobban működők érvényesülnek • A megoldások nem tudnak lépést tartani a fejlődéssel • Nem alakul ki szinergikus kapcsolat a fejlesztőműhelyekkel • A gyakorlati tapasztalatok kihasználatlanul maradnak • A valóság nem kellő ismerete a közigazgatás fejlődését nehezíti • Növekvő elszakadás a közigazgatás valóságától • A fejlesztések újra és újra ismétlődnek, párhuzamosságok • A kisebb települések, önkormányzatok hátrányai növekednek

*Ezt az erősséget a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020 2015, 22. is kiemeli SWOT-elemzésében.

**Néhány példaértékű kivétel van, ilyen az Új Nemzedék (2012) program jó gyakorlat adatbázisa: <http://www.unp.hu/tudastar/jo-gyakorlatok>

***Üdítő kivételek pl. az URBACT jó gyakorlat nemzetközi közösség és hálózat, amelyben magyar önkormányzatok (9 település) vannak jelen.

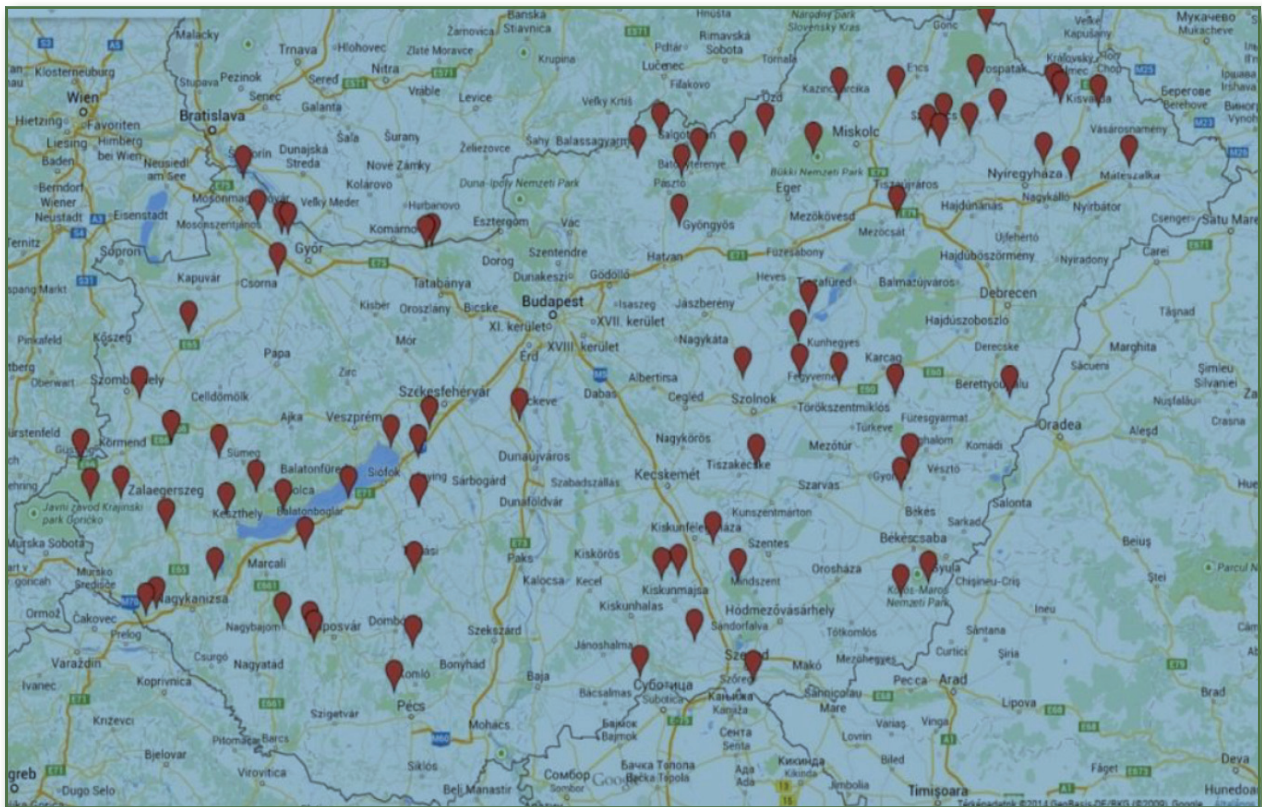
Osztrák–Magyar jó gyakorlat közösség az idősellátásban, kétnyelvű kiadvány: (TIT Öveges József Ismeretterjesztő és Szakképző Egyesület 2012)

A munkahelyi egészség európai jó gyakorlatait rendszerében 22 magyar modell van: <http://www.enwhp.org/european-toolbox.html> Bizonyára van még további, néhány jó példa, ez a kettő a bizonyíték arra, hogy a kitörés a nyelvi bezártságból nem lehetetlen.

7. A JÓ GYAKORLATOK MÓDSZERES GYŰJTÉSE ÉS ELEMZÉSE²¹⁷

7.1. A Helyi Közösségi Akadémiák (HKA) programról

A „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001” című, 2013–2015 között megvalósult program keretében 77 ötezer lélekszámú település önkormányzatánál, az egész ország területének lefedésével folyt közösségi bázisú stratégiaalkotás (lásd az alábbi 7. sz. ábrát).²¹⁸ Eredetileg nem volt a megvalósítás része, nem szerepelt indikátorként a *helyi fejlesztési jó gyakorlat adatbázis* létrehozása, a programkoncepció megalkotói erre a lehetőségre mint fejlesztési eszköz szükségességére a tervezés keretében még nem gondoltak.



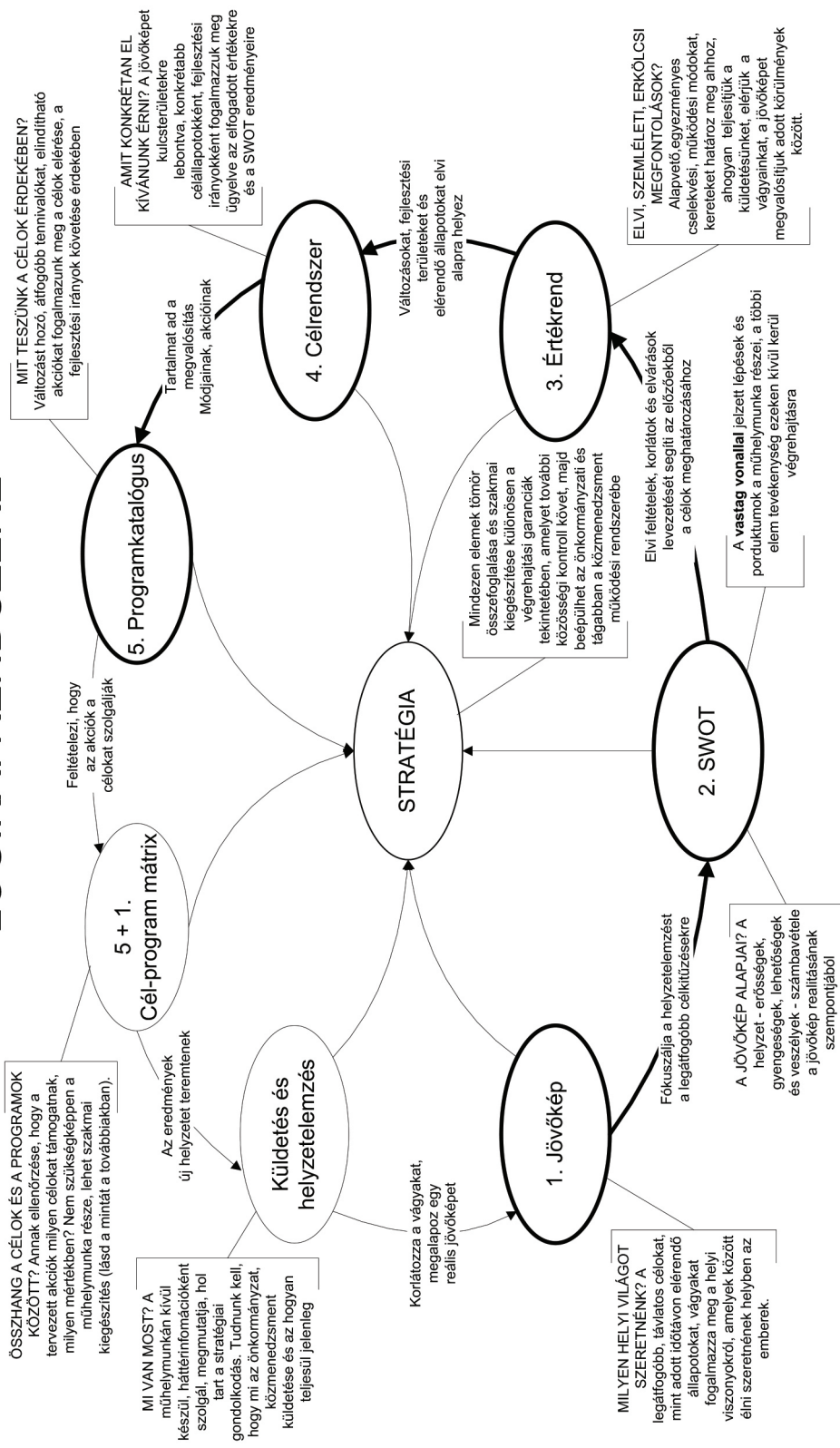
7. ábra: Helyi Közösségi Akadémiák országszerte

Forrás: Helyi Közösségi Akadémiák Hálózata (2015) http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²¹⁷ A fejezet elemzési adatai és megállapításai Brecks Anna kutató, adatfeldolgozó munkájának eredményei a kutatás jó gyakorlat adatbázisának 2014-es, 2017-es és 2018-as állapotára vonatkozóan.

²¹⁸ A program érdemi eredményeit egy nyilvánosan közzétett e-könyv foglalja össze: Fejlesztő közösségek, A Helyi Közösségi Akadémiák Hálózata, NKE, 2015. Elérése: http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

A KÖZÖSSÉGI BÁZISÚ HELYI FEJLESZTÉSI STRATÉGIAALKOTÁS LOGIKAI RENDSZERE

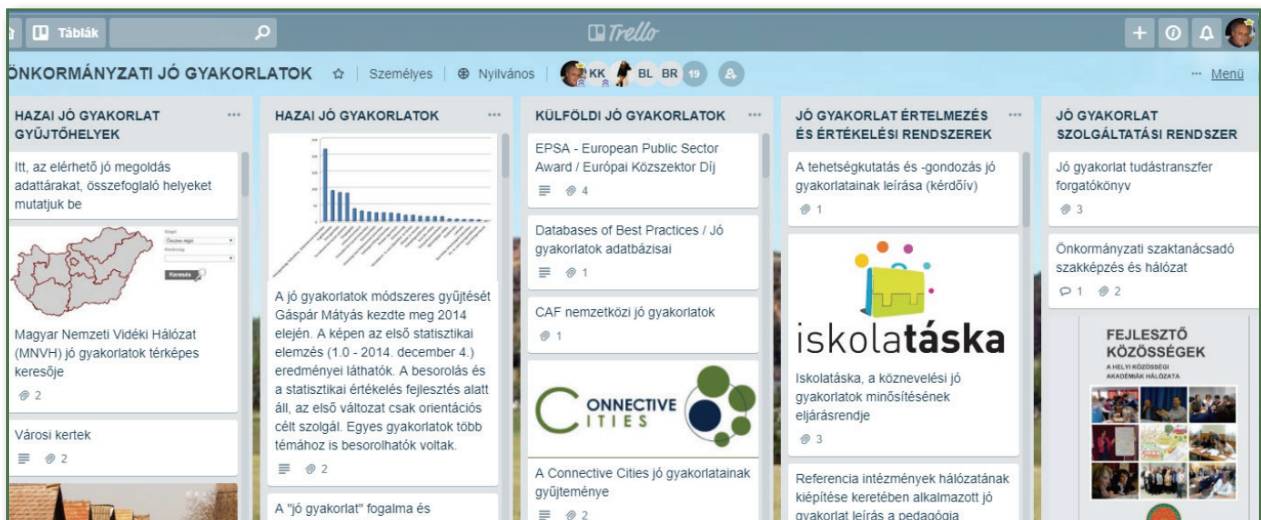


8. ábra: A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás logikai rendszere

Forrás: Gáspár Máttyás szerkesztése

A megvalósítás során derült ki, amikor a kidolgozott módszertan első, tesztelési célú, pilotprogramjaira került sor, hogy a stratégiai irányoknak megfelelő akciók, programok meghatározásánál (lásd a stratégiaalkotás módszertanát áttekintő 8. sz. ábrát) jó lenne ismerni, milyen megoldásokat választanak máshol – itthon és külföldön – adott stratégiai fejlesztési célok megvalósítása érdekében. Joggal feltételezhetnék ugyanis a kidolgozásban közreműködő helyi érintettek, hogy másutt is gondolkodnak hasonló irányokban és találnak ki, sőt már meg is valósítottak adott célú fejlesztési programokat. Így merült fel annak az igénye, hogy egy ilyen gyűjtésre és a jó helyi fejlesztési gyakorlatok hozzáférhetővé tételére szükség lenne már a stratégiaalkotó foglalkozások menetében is, de különösen a tervek részletes kidolgozása, dokumentálása során.

E körülmények között jött létre Gáspár Mátvás javaslatára, elgondolása alapján és gyűjtőmunkájának eredményeképpen a HKA-ONLINE helyi fejlesztési jó gyakorlatok gyűjteménye és szolgáltatása a Trello nevű csoportmunkát támogató alkalmazás felhasználásával (lásd a 9. sz. ábrát). A szoftver – leegyszerűsítve a képességeit – lehetővé teszi témák, feladat-, ill. munkaterületek „listákon” való elkülönítését (független oszlopok) az egyes listákon belül. A listákon belül – mint egy falújságra – a „cédulák” (card) helyezhetők el, amelyekhez mindenféle jegyzetek (szöveg, dokumentum, kép, film) csatolhatók, s követhető, hogy ki mikor milyen megjegyzést fűzött bármelyik elemhez. Három lista tartalmazott közvetlenül jó gyakorlatokat (lásd alább), a többi a helyi fejlesztést, stratégiaalkotást segítő egyéb információkat szolgáltatott. A jó gyakorlat adattár listái a következők voltak (lásd a következő 9. sz. ábrán kiemelve ezeket):



9. ábra: A kutatást támogató jó gyakorlatok adattára

Forrás: A HKA Trello-alapú munkafelülete

A kutatás online munkafelület részlete, az első három oszlop tartalmazza a jó gyakorlatokat

- a jó gyakorlatok hazai gyűjtőhelyei,
- a hazai jó gyakorlatok példatára,
- a külföldi jó gyakorlatok példatára.

3. táblázat: A HKA-ONLINE-rendszer tartalma számokban

Tematikus listák	Bejegyzés elemszáma	Információ elemszáma ²¹⁹
1. Üdvözlő	6	6
2. Hírek, információk	97	171
3. HKA-tagok dokumentumai	80	336
4. Szakértői konzultáció	14	14
5. Intézményrendszer	15	14
6. Jogi háttér	16	20
7. Nemzeti stratégiák	43	59
8. Szakirodalom, módszertanok	145	216
9. Jó gyakorlatok hazai gyűjtőhelyei	90	216
10. Hazai jó gyakorlatok példatára	376	853
11. A külföldi jó gyakorlatok példatára	66	117
12. Technológiai támogatás	19	43
13. Személyes élmények – a HKA ahogy én látom	3	6
14. Programdokumentumok, a programról	19	30
15. Stratégia alkotás mintatára ²²⁰	46	90
Összesen	1035	2191

Forrás: A táblázat Brecsok Anna elemző munkája alapján készült, a 2017. évi állapotot tükrözi

A gyűjtőhelyek általában egyes szakterületekre korlátozva sorolnak fel, vagy jobb esetben írnak le részletesen jó megoldásokat, megnevezve azok helyszíneit. A jó gyakorlatok hazai példatárában egy-egy konkrét helyen (település megnevezésével) megvalósuló jó gyakorlatokra vonatkozó leírások, információforrások érhetők el. A külföldi jó gyakorlatok példatárában olyan megoldások forrásai vannak, amelyek iránti érdeklődés a program során felmerült, de nálunk még akkor nem volt, vagy alig volt található nyilvánosan megismerhető referencia. A fenti 3. sz. táblázat bemutatja a csoportmunkát támogató munkafelület tartalmát a program lezárásakor.

²¹⁹ Az egyes bejegyzésekhez csatolt mellékletek számát értjük információelem-szám alatt.

²²⁰ A HKA szerkesztői csoport háttéranyaga.

7.2. A HKA-ONLINE utóélete, továbblépés

Az így kialakult jó gyakorlat tudástár túlélte a HKA-programot, létrehozója folyamatosan bővítette (lásd az alábbi 4. sz. táblázatot). Jövőbeni lehetőségeivel részletesen a 4. sz. melléklet foglalkozik. Összességében – mint látható – a két év alatt az anyag 174%-kal bővült. A tudástárban található, a továbbiakban felhasználható, vizsgálható összegyűjtött hazai jó gyakorlatok száma, figyelemmel a gyűjtőhelyekben előforduló néhánytól néhány tucatig terjedő példákkal, a legkevesebb 1500-2000-re becsülhető. Azért gondoljuk, hogy ennél nem sokkal több egy feltételezett jó gyakorlat tudástár nagysága, mert egyfelől a tételes gyűjtés és a gyűjtőhelyek anyaga között átfedések vannak. Az erősebb mértékletességre intő körülmény az, hogy a nyilvánosan elérhető információk szakmailag nem minden esetben – sőt általában nem – kontrolláltak, s nem karbantartottak, tehát elavultak is lehetnek.

4. táblázat: A kutatás jó gyakorlat adatbázisa²²¹

Forráshelyek	2015 (HKA)	2018 (ÖKI)	Növekedés (%)
Jó gyakorlatok hazai gyűjtőhelyei	90	186	204
Hazai jó gyakorlatok példatára	376	615	163
A külföldi jó gyakorlatok példatára	66	234	354
Összesen:	532	1033	194

Forrás: Gáspár Máttyás kigyűjtése és szerkesztése

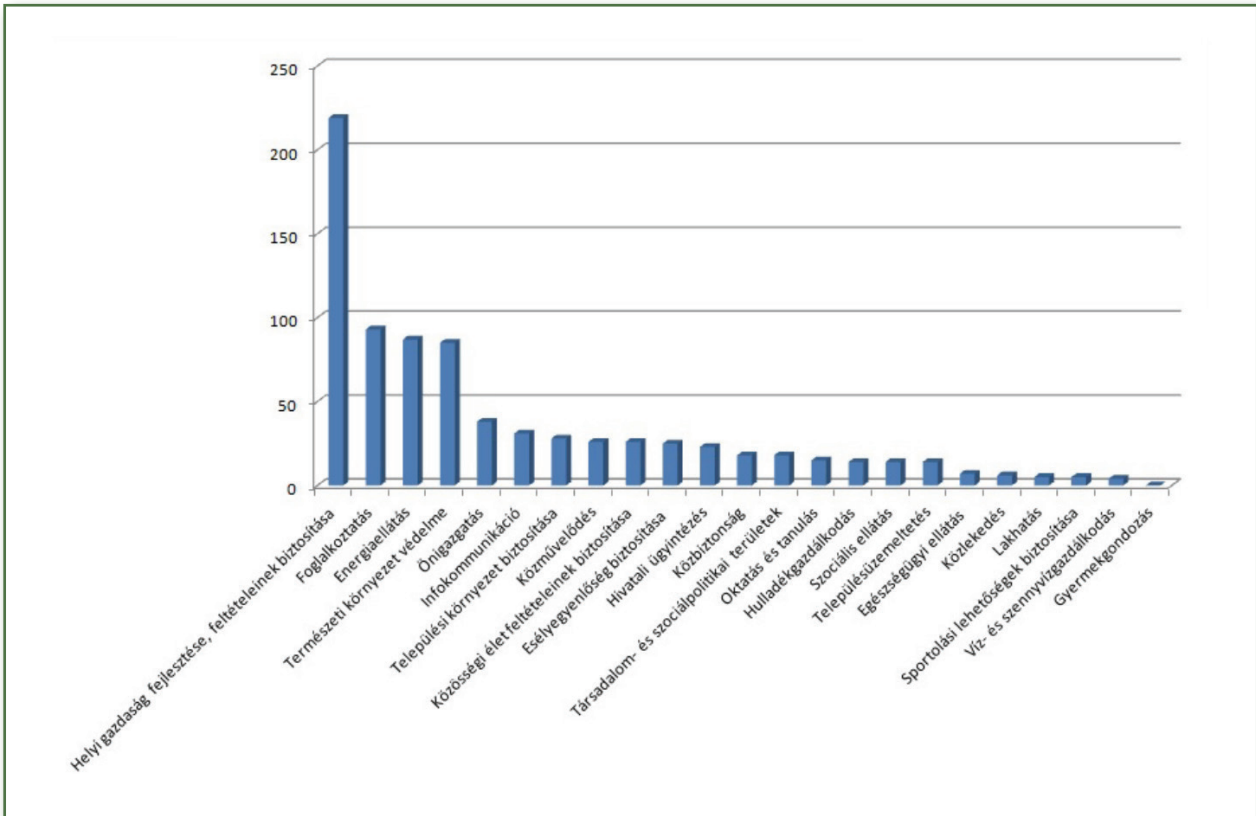
Már a HKA-program keretében felmerült az igény arra, hogy a jó gyakorlatokat tematikailag vizsgáljuk, besoroljuk az önkormányzatok működési területeinek rendszerébe. Kidolgozásra került egy tematikai rendszer – lásd az 5. sz. mellékletet – az önkormányzatok működési területei szerint. E rendszerezés alapján az alábbi, 10. sz. ábra szerinti tematikai megoszlást mutatja a 2014-decemberében lezárt gyűjtés. A nyers, módszeres – az önkormányzatok megkérdezésén alapuló – gyűjtés és elemzés nélküli besorolás nagyon általános képet ad arról, hogy tartalmilag „miről szóltak” az ekkor nyilvánosan elérhető önkormányzati jó gyakorlatok.²²²

Nagyon figyelemreméltó, hogy „toronymagasan” vezet együttesen és egymással összefüggően az önkormányzatok helyi gazdaság- és foglalkoztatásfejlesztő tevékenysége mint önként vállalt önkormányzati feladat. Ez teljes összhangban van az önkormányzati működés fejlődési trendjével. Az energetika és környezetvédelem kiemelkedő szerepe is megegyezik az önkormányzati működés fejlődésének globális trendjeivel – gazdaság, társadalom, kör-

²²¹ A kutatás kézirati anyagának elkészítése óta az adatgyűjtés természetesen folytatódott, így a 2018. szeptemberi állapot óta aktuálisan az adattartalom bővült. Sőt, a KÖFOP-programok együttműködése (különösen a társadalmi közfelelősség, a jó önkormányzás és a zárt ciklusú önkormányzati menedzsment témakörökben) keretében jelentős arányú, további jó gyakorlat gyűjtések is folytak, amelyek eredményei nem teljes mértékben kerültek be még a jó gyakorlatok kutatási adattárába.

²²² Fontos megjegyezni, hogy a tematikus rendszerbe besorolt esetek száma nem egyezik a gyakorlatok darabszámával, ugyanis egy gyakorlat több tematikai kategóriába, alkategóriába is besorolást kaphatott.

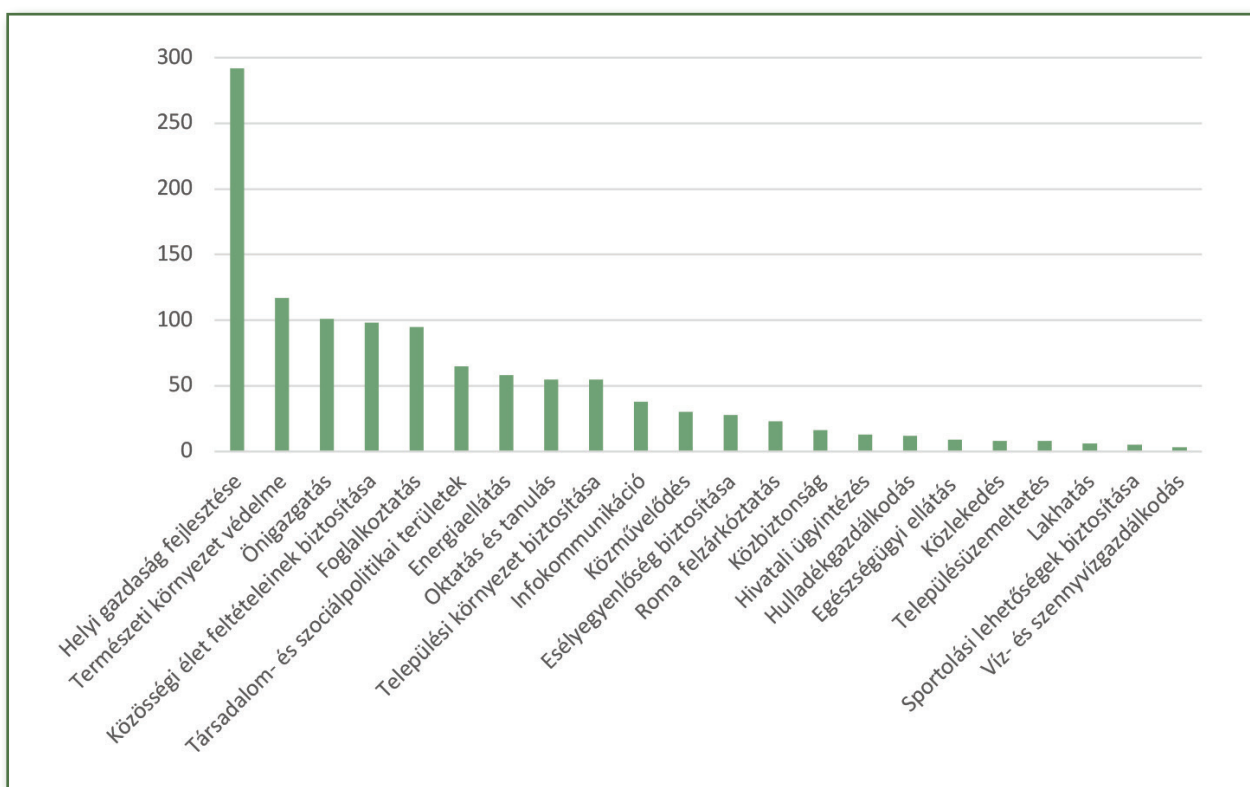
nyezet és öngazgatás –, már e felszínes elemzéssel is igazolva azt, hogy a jó önkormányzati gyakorlatok tematikája nagyon is kapcsolódik a közigazgatás fejlesztésének fő irányaihoz. Sőt, amint azt egy másik kutatás bemutatja, összhangban van a társadalmi felelősségvállalás kibontakozásával is a közszférában.²²³



10. ábra: Helyi fejlesztési jó gyakorlatok tematikai rendszere (2014. december, 376 db)

Forrás: Brecksok Anna elemzése alapján

²²³ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem társadalmi közfelelősség (Public Social Responsibility, PSR) c. kutatása foglalkozott a témával 2017–2018-ban.



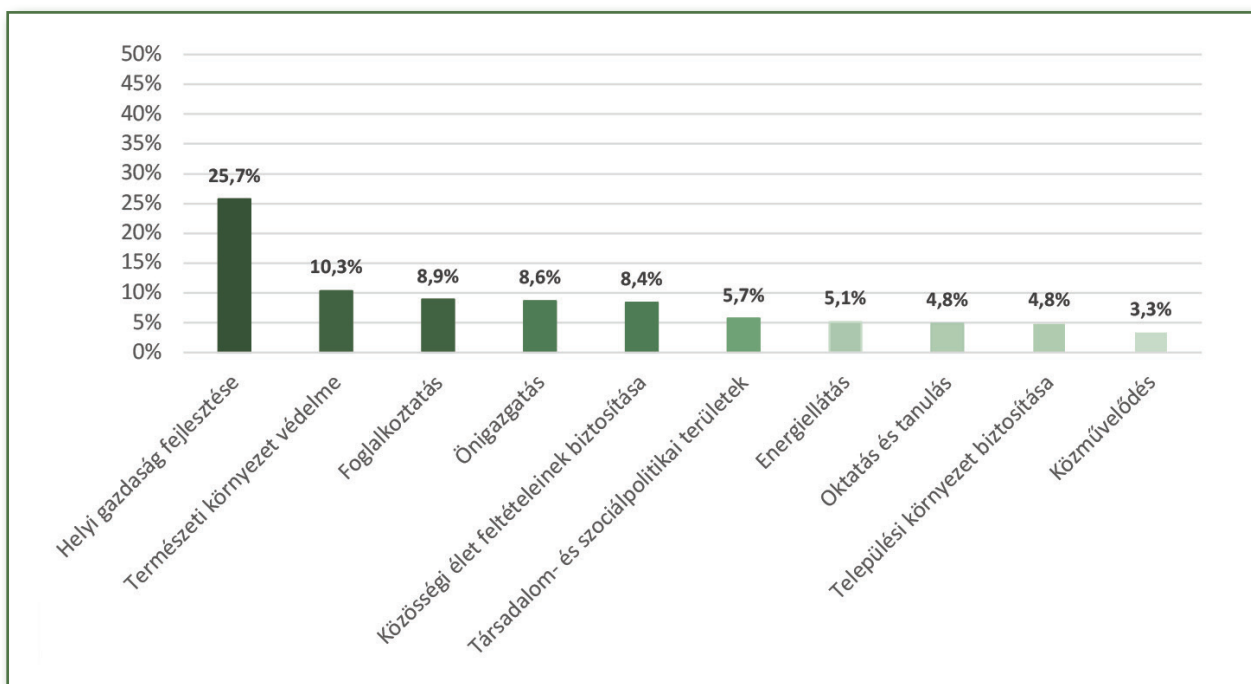
11. ábra: Helyi fejlesztési jó gyakorlatok tematikai rendszere (2018. október, 615 db)

Forrás: Brecsok Anna elemzése alapján

A jelen kutatás átvette a HKA-ONLINE továbbfejlesztett tudástárát, és annak elemzési anyagára építi következtetéseit és javaslatait. A következő, 10–14. sz. ábrákon bemutatjuk, hogy miképpen alakult a jó gyakorlatok tematikus megoszlása 2-3 év alatt, miközben a begyűjtött jó gyakorlatok esetszáma 55%-kal megnövekedett. Szembetűnő, hogy a tematikai korábbi trend, mely szerint az innovatív önkormányzatok figyelme a globálisan is fontos témakörök felé irányul, nemcsak megmaradt, de még erősödött is. A rendelkezésre álló jó gyakorlat tudásbázis – megfelelő módszeresség „beépítésével” – nagyon érdekes és fontos elemzések alapjául szolgálhat a közigazgatási, ezen belül az önkormányzati innováció helyzetére vonatkozóan. Néhány ilyen elemzési kérdés és lehetőség példaképpen:

- Innovatív települések és önkormányzataik, hol, milyen és pontosan mely települések, térségek az innováció forrásai és miért?
- Kik az innovátorok, a „helyi hősök”, forrásszemélyek, akiknek tudására a jó gyakorlat átadásában személyesen is számítani lehet.²²⁴
- Milyen témákat, szakterületeket fednek le a jó gyakorlatok a településméretük függvényében, mely kategóriákat mi érdekli leginkább?

²²⁴ A HKA-ONLINE kezdettől fogva figyeli és számon tartja a jó gyakorlatok mögött álló „helyi hőöket”, akiknek a jövőben a tudástranszferben fontos szerepük lehet majd.



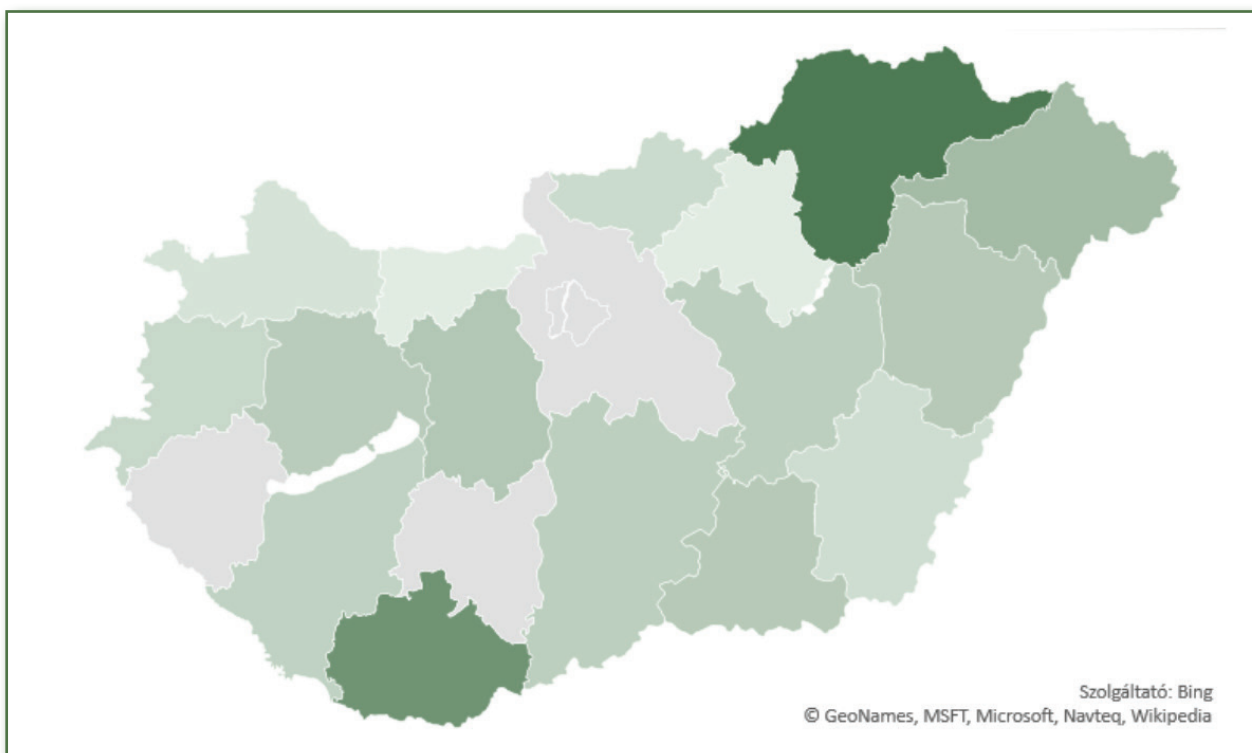
12. ábra: A 10 legnépszerűbb téma (2018. október)

Forrás: Brecsok Anna elemzése alapján

- Hogyan kapcsolódnak tematikailag a jó gyakorlatok az aktuális közigazgatási, önkormányzati fejlesztési irányokhoz?
- Mely ágazatok, szakterületek tekinthetők leginkább és legkevésbé innovatívnak a gyakorlatban, s ennek mi a háttere (segítő, akadályozó tényezők)?
- Hogyan viszonyulnak a jó gyakorlat témák és területek a nemzetközi mezőnyhöz, mennyiben jelennek meg a nemzetközileg is aktuális innovációk?
- Hogyan bontakozik ki a szakterületi jó gyakorlat „műhelyek” hálózata, mennyire lehet azokra, mint szakmai referencia helyekre (pl. értékelés) támaszkodni?
- A gyűjtőhelyeknél milyen jó gyakorlat szolgáltatások léteznek, milyen színvonalúak, melyek hiányoznak, milyen munkamegosztás alakítható ki velük?

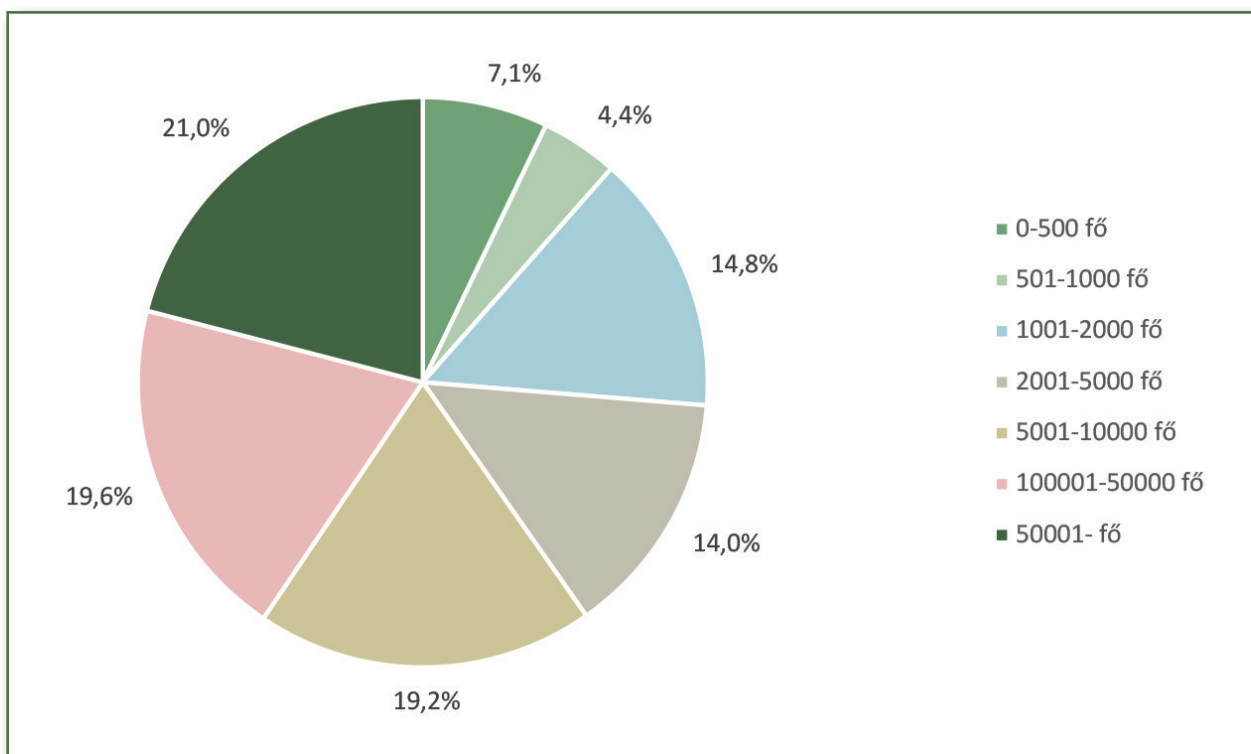
A példaképpen bemutatott elemzési kérdések messzemenően nem merítik ki a már meglévő gyűjtemény kutatási potenciálját. Azt azonban fontos látni – s ezt az adatbázis-rész kutatás messzemenően és részletesen igazolja, bemutatja –, hogy tudományos igényű és a valós helyzet teljességét hűen tükröző tudományos elemzések feltételezik magának a gyűjtésnek a tudományosságát is, ami a jelen állapotban még nem áll fenn. Elég egyetlen összefüggésre rámutatni, ami ezt jól szemlélteti. A jelenleg rendelkezésre álló gyűjtés a nyilvánosan hozzáférhető – döntően a nyomtatott és az elektronikus

sajtó, az érintett és szakmai intézmények webes forrásai által közölt – forrásokból származnak a jó gyakorlatokra vonatkozó információkra támaszkodik. Sok olyan jó gyakorlat lehet (ennek mértéke ismeretlen jelenleg), amely nem tudja átlépni a nyilvánosság küszöbét, és ezért nem szerepel a gyűjtésben. Nem tudunk olyan programról, kutatásról, amely minden önkormányzathoz, intézményhez és egyéb közszolgáltatóhoz, a közszolgáltatásokba bekapcsolódó civil szervezethez eljutva gyűjtené – vagy a teljes kört reprezentatív módon képezné le – a jó gyakorlatokra vonatkozó információt, adatokat.



13. ábra: Jó önkormányzati gyakorlatok Magyarország térképén megyei felbontásban (2018. október)

Forrás: Brecsok Anna elemzése alapján



14. ábra: Jó önkormányzati gyakorlatok Magyarország lakosságszám szerint (2018. október)

Forrás: Brecsok Anna elemzése alapján

Lehet, hogy a nyilvánosság „hű tükörkép”, de ezt nem tudhatjuk pontosan. Két adatsor, amelyet a fenti ábrákon mutatunk be, mindenesetre reményteljesen mutatja, hogy a hátrányos helyzetű térségek és kisebb települések is meglehetősen jól reprezentáltak a jó gyakorlatok nyilvánosan hozzáférhető tudástárában. Az első, a 13. sz. ábra a 2018-ban rendelkezésünkre álló adatok alapján a megyei eloszlást mutatja. Ezekon a térképeken jól látható, hogy a leghátrányosabb térségek erőteljesen jelen vannak a jó gyakorlatok (innovációk!) térképén. E tény vizsgálata és értékelése izgalmas tudományos és egyben gyakorlati fejlesztési kérdés is.

A második adatsor a 14. sz. ábrán a települések lakosságszáma szerint mutatja be a jó gyakorlatokat. Talán meglepő lehet sokak számára, hogy a kistépülések mennyire intenzív módon vesznek részt az önkormányzati innovációban. Az 5000 lélekszám alatti települések produkálták a vizsgált jó gyakorlatok 40,3%-át. A lélekszám szerint 1001–2000 és a 2001–5000 közötti települési önkormányzatok, intézményeik, települési közösségeik nagyságrendileg alig maradnak el a jóval nagyobb kategóriák „produkciójától”. Úgy tűnik tehát, sem az aktivitásban, kreativitásban, sem pedig a nyilvánossághoz való hozzáférésben nincsenek hátrányban a kisebb települések. De ezt a kijelentést e kutatás keretein belül csak hipotetikusnak tekinthetjük.

8. JÓ GYAKORLATOK LEÍRÁSI ÉS ÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUMAINAK KIDOLGOZÁSA

A nagyvilágban és itthon is számos értékelő, minősítő kritériumrendszer létezik. Ezek alapul vehetők újabb jó gyakorlat szolgáltatási rendszerek, ill. a koordinációs célú általános megoldás kidolgozásánál. A választ arra a kérdésre, hogy *milyen szempontokból értékeljük a jó megoldásokat*, adott szolgáltatás, ill. a tervezett rendszer valamennyi szolgáltatása céljainak együttes mérlegelése alapján lehet válaszolni. Amint korábban láttuk (lásd a 3. fejezet rész ábráját), a jó gyakorlatok fogalmát és tartalmát – s ennek függvényében leírásának módját, kritériumait is – nagyon sokféleképpen lehet értelmezni a kitűzött céloknak megfelelően. Ebből fakadnak az alábbi, 5. sz. összehasonlító táblázatban látható különbségek a jó gyakorlatok leírását és értékelését segítő jellemzőkben, kritériumokban.

A jó gyakorlatok értékelésének legáltalánosabb – szervezési és menedzsment – megközelítése az, hogy úgy tekintünk rájuk, mint adott célok elérésére speciálisan szervezett (vagy utólag rekonstruált) programokra (projektekre) és tevékenységekből (akciókból) álló munkafolyamatra. Ez a megközelítés annál is inkább jogos, mert nagy részük pályázati, támogatási programok/projektek eredménye, ill. a kiemelkedően fontos tudástranszfer eredményeként az átvőknél fejlesztési programok keretében hasznosulnak a jó gyakorlattal megszerzett tapasztalatok. Ebből az következik, hogy a jó gyakorlatokat a program-, projektértékelésekhez hasonlóan, azonos alapelvek szerint lehet, kell értékelni, figyelemmel a sajátos értelmezésből (lásd a 15. sz. ábrát) adódó eltérésekre, kiegészítő kritériumok szükségességére.

Az alábbi összehasonlítás a következő jó gyakorlat gyűjtemények, rendszerek egységes leírási és értékelési szempontrendszerét veti egybe (az 5. sz. táblázat sorszámaival megegyezően, a linkhivatkozások utolsó letöltései: 2019. 12. 19.):

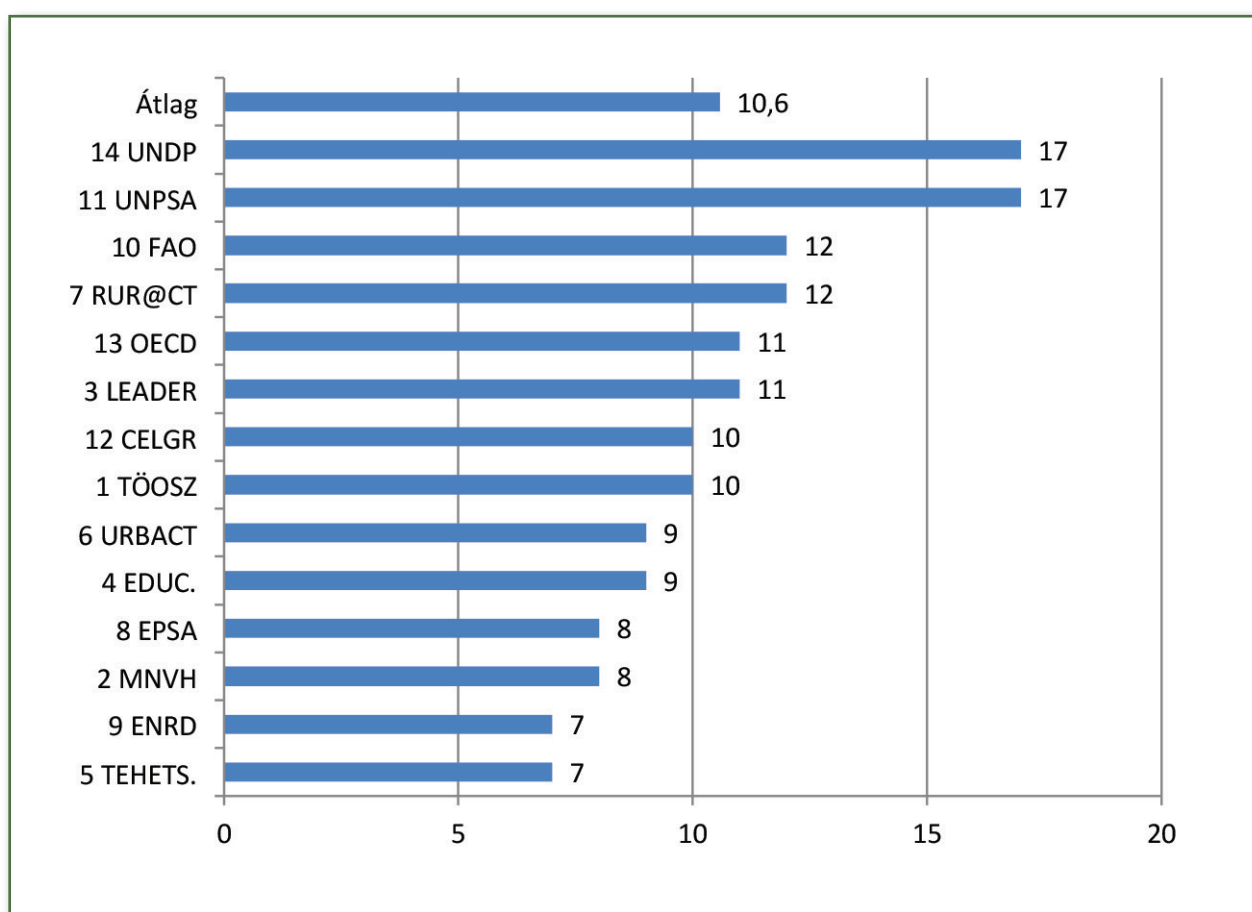
1. TÖOSZ Legjobb gyakorlatok értékelése: <http://www.opsz.hu/storage/upload/dokumentumok/logykiiras2017.pdf>
2. MNVH: <https://trello.com/c/GdVwJWjB/2724-mnvh-j%C3%B3-gyakorlat-adatlap>
3. LEADER (térségek együttműködése): Nagyné Varga 2015, Szabó 2014
4. EDUCATIO, Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet: Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet 2014 https://iskolataska.edu-catio.hu/index.php/jogyakorlatotlet/jogyak_minosites_eljaras
5. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Tehetségek Magyarországa Projektiroda: <http://tehetseg.hu/tehetsegsegito-gyakorlatok-kerdoiv>
6. URBACT: <http://urbact.eu/do-you-want-discover-best-good-practices-your-city> <http://urbact.eu/new-era>
7. 7. RUR@CT: <https://docs.google.com/file/d/0B94jJQLXnl-dC1mZ253alZpZXc/view>
8. EPSA: <https://epsa2017.eu/en/content/EPSA-evaluation-and-assessment-process.33/>
9. ENRD: https://enrd.ec.europa.eu/file/12017/download_en?token=3Y_qvAq
10. FAO: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/cap-dev/docs/tools/3GP-GoodpracticeTemplate_short_fnl.docx
11. UNPSA: http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/Sumbission%20of%20Rules%20_%20ENGLISH_21122016.docx.pdf

12. CELGR:²²⁵ Jackson–Trutkowski–Mururajani 2015

13. OECD/DAC/ADA²²⁶: Austrian Development Agency, Evaluation Unit 2009

14. UNDP: Wilde et al. 2009

A leírások, értékelési szempontok összevetése azt mutatja, hogy míg a leggyakoribb szempontok megerősítik a jó gyakorlatok program/projekt/folyamat jellegét, addig a kisebb gyakoriságúak kifejezetten a jó gyakorlat értelmezésének tartalmával, gyűjtésének céljával (pl. tájékoztatás, összevetés, elemzés, elismerés, szabványosítás, elterjesztés) függenek össze. Az értékelési szempontok alacsonyabb gyakorisága tehát nem azt jelenti, hogy ezek kevésbé lényegesek lennének. Ellenkezőleg, bizonyos felhasználási célok nagyon is indokoltá tehetnek speciális szempontokat (pl. innovativitás, perspektíva).



15. ábra: Jó gyakorlat értékelési szempontok a vizsgált szolgáltatási rendszerekben

Forrás: Gáspár Máttyás szerkesztése

²²⁵ Európa Tanács, Centre of Expertise for Local Government Reform, a jó gyakorlattal szemben támasztott követelmények (ún. STARS kritériumok: Successful, Transparent, Adequate, Replicable, Sustainable) értelmezése alapján meghatározott értékelési szempontok.

²²⁶ Az értékelő rendszert az OECD és az ADA (Austrian Development Agency) általában a programokra, projektekre tartja érvényesnek és alkalmazza nemzetközi standardként.

5. táblázat: A jó gyakorlat értékelési, minősítési rendszerek összehasonlító, elemző táblázata²²⁷

Leírási és értékelési kritériumok	Az értékelt jó gyakorlat szolgáltatói rendszerek ²²⁸														
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	Ö
1. A megoldás célja, átfogó, operatív, tényszerű és számszerűsíthető	(+)	+	(+)	+	+	(+)	+	(+)	+	+	(+)	(+)	(+)	+	14
2. Fontosság, relevancia, kiváló okok, probléma, előzmények, indokoltság, megalapozó igények	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13
3. Célközönség, az érintettek köre, akikre hat a jó gyakorlat, kedvezményezettek (pontos) bemutatása				+	+		(+)			+	+		+	+	7
4. A megoldás tartalma, az ötlet lényege, akciók, folyamat, módszerek	(+)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	(+)	(+)	+	14
5. A megvalósításhoz szükséges emberi, technikai erőforrások, technológiák, eszközök	(+)	(+)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	(+)	+	10
6. Elfogadottság a szervezetben, a megvalósítás döntései, intézményesülés	+		+											+	3
7. Illeszkedés a helyi és magasabb fejlesztési stratégiákba, megadott elvi keretekbe			+			+	+		+		+	+	+	+	8
8. Együttműködés, helyi, külső partnerség, bevonás, részvétel, közreműködő szervezetek	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+			+	9
9. Inkluzivitás, társadalmi befogadás, az esélyegyenlőség érvényesítése								+			+		+	+	4
10. Átláthatóság, nyitottság, integritás, felelősségvállalás, elszámoltathatóság	+		+								+	+		+	5
11. Hatásosság (effectivness) eredményesség, teljesítmény (várt és valós, +- eredmények, hatások)	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	+	12
12. Perspektivikus lehetőségek az eredmények továbbviteléből fakadóan							+								1

²²⁷ A jellemzők nem térnek ki a magától értetődő adminisztratív jellegű adatokra (pl. a megoldás megnevezése, besorolása valamely kategóriákba, megvalósítási hely, időpont, a szervezet azonosításának, a mellékletek elérésének, adatai, nyilatkozatok, kulcsszavak stb.).

²²⁸ A + jel azt jelenti, hogy az értékelési szempont deklaráltan jelen van a leírási sablonban, a (+) jel azt jelenti, hogy az értékelési szempont magától értetődően jelen van az értékelésben.

Leírási és értékelési kritériumok	Az értékelt jó gyakorlat szolgáltatói rendszerek ²²⁸														
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	Ö
13. Hatékonyág, (efficiency) a ráfordítások nagysága (költségek), indokoltsága	+	+					+			+			+		7
14. Fenntarthatóság, gazdasági, társadalmi, kulturális, környezeti és egyéb hatások, működőképesség	+		+			+		+				+		+	9
15. Értékelés, evidenciák, visszajelzések, objektív bizonyítékok, azok megszerzésének módja				+	+										8
16. Megismételhetőség, adaptálhatóság, átadhatóság, a transzfer valós igénye, feltételei	+		+	+			+					+		+	9
17. Megosztás, milyen módon történt meg a disszemináció, az eredmény népszerűsítése											+				1
18. Példaértékűség, egyediség, kreativitás, innovativitás (milyen körben), ajánlások		+	+			+		+						+	7
19. Tanulságok, tapasztalatok, kritikus elemek, kockázatok, problémák és megoldásaik, SWOT		+	+	+			+	+						+	10
Az értékelési szempontok száma	10	8	11	9	7	9	12	8	7	12	17	10	11	17	14 ²²⁹

Forrás: Gáspár Máttyás elemzése és szerkesztése

²²⁹ A sárga színnel kiemelt, általában és még viszonylag gyakran – közepeken – előfordulónak mondható (14-ből 7 már 50%-ot tesz ki) értékelési kritériumok száma (7–14 érték között).

Érdekes tapasztalat, hogy a fő szempontok száma a különböző leírási és értékelési rendszerekben 7–17 között mozog, átlagos számuk 10 körül van (lásd a fenti 5. sz. táblázatot). Nem kétséges, hogy a leírás részletessége, az értékeléshez figyelembe veendő szempontok száma a szolgáltatások tartalmától, jellegétől, bizonyos feltételeitől (pl. ingyenes, fizetős), ill. az adatok beszerzésének módjától (pl. önkéntes, pályázat, megvásárolt) nagymértékben függ. Az jól érzékelhető, hogy a fő leírási és értékelési kategóriák száma 10-11 körül optimális. A jól áttekinthető, egyszerű szempontrendszer kialakítását jellemzően úgy érik el a szolgáltatók, hogy

1. kevesebb főkritériumhoz több alkritériumot kapcsolnak, ami azt is lehetővé teszi, hogy a leírók sajátos helyzetüknek megfelelően rendeljenek megfelelő jellemzőket az átfogóbb kérdésekhez (pl. erőforrások és hatékonyság, célközönség és inkluzivitás együtt),
1. többszintűek a leírások, az egyes szinteken eltérő számú kritérium, amelyek fokozatosan bővülnek és kerülnek kibontásra, ahogyan haladunk a szűkebbtől a bővebb kifejtés felé, ezeket a leírásokat különböző szolgáltatásokban lehet felhasználni, megjeleníteni.

A továbbiakban többnyire a fenti táblázat tematikai rendszerét követve áttekintjük a legjellemzőbb és leggyakoribb leírási, értékelési kritériumok tartalmát annak érdekében, hogy elősegítsük a mérlegelést a hazai jó gyakorlat szolgáltatási rendszer tartalmának meghatározásához.

1. CÉLOK ÉS CÉLKÖZÖNSÉG – Minden leírásban szerepel, magától értetődő követelmény. Összhangban van a jó gyakorlatok folyamat jellegével, a szervezetek funkcióinak, ill. a programok célszerűségi és teljesítménykövetelményével. A kérdés az, hogy mennyire részletes és tényszerű, paraméterezett (indikátorok!) a célok – a létrejött, létrejövő eredmények, változások és/vagy hatások – meghatározása, azt mennyire követeli meg a leírásra vonatkozó előírás. Szorosan kapcsolódik a célokhoz maga a célközönség, mert magában a célok értelmezésében benne kell legyen a „címzett”. Ezért elvárható, hogy a célok ennek megfelelően, célközönségekre lebontva legyenek meghatározva. A közvetlen és perspektivikus célok egyaránt leírhatók egymással összefüggésben: ha a közvetlen célok megvalósulnak, milyen perspektivikus célok elérését lehet kitűzni.

2. RELEVANCIA, INKLUZIVITÁS – A gyakorlat mögött lévő szükségszerűség, tágabb összefüggések a prioritás indoklását, megértését szolgálják. Bizonyos mértékig itt is előjön a célközönség, a kielégítetlen szükséglet, megoldatlan probléma súlyossága. Ez a kritérium háttérként szolgál a célok alátámasztásához. Így azok meghatározása (az előző pontban) nagyon célirányos, konkrét, tényszerű – a mérés lehetőségét biztosító, megalapozó – lehet. Ebben a kritériumban értékelhető az esélyegyenlőség biztosításának szempontja, mint a fontosság egyik meghatározó tényezője.

3. MEGOLDÁS ÉS INNOVATIVITÁS – Szintén magától értetődő kritérium, amely arról szól, hogy milyen akciók, tevékenységek logikus sorozataként (munkafolyamat) áll elő a megoldás, mi az a sajátos – adott esetben eredeti, kreatív, innovatív – módszer, eljárás, technika, amely az 1. kritériumban meghatározott eredményeket, teljesítményeket produkálja. A folyamatelven leírt módszer fontos jellemzői a főbb megvalósítási fázisok, azok időtartama. A leírásnak elő kell segítenie annak megítélését, hogy milyen jellegű, tartalmú, időtartamú tevékenységgel (egyszerűbben: munkával) jár a megvalósítás, az 1. kritériumban meghatározott célok elérése. A megoldás leírásában kiemelhetők azok a mozzanatok, amelyek az innovativitást, kreativitást jelentik a megoldásban.

4. ILLESZKEDÉS, ELFOGADÁS ÉS PARTNERSÉG – A jó gyakorlatnak illeszkednie kell az önkormányzat stratégiáinak, átfogóbb céljainak rendszerébe, amit a leírásban be lehet/kell mutatni. Ez az elfogadás – és a továbbiakban a fenntarthatóság – egyik legfontosabb garanciája. Minél jobban beágyazódik egy megoldás a helyi viszonyokba,

konszenzusos tervekbe, demokratikus döntési mechanizmusba, annál nagyobb a valószínűsége, hogy megfelelő, mindenoldalú támogatást kap. Ezt megerősíthetik formális döntések, együttműködési megállapodások. Ezért érdemes ebben a kritériumban kezelni a megvalósítást szolgáló partnerségi kapcsolatokat, és amennyiben releváns, az érintetteknek a döntésben való részvételét is.

5. EREDMÉNYESSÉG, HATÁSOSSÁG ÉRTÉKELÉSE – Magától értetődő leírási követelmény, amennyiben nem ötlet-ről, javaslatról, tervezett programról van szó, hanem végrehajtott programról, megvalósított megoldásról. Szigorúan a kitűzött célokkal – 1. kritérium – szembeesítve, számszerű és tényszerű értékeléssel kell az eredményességet, hatásosságot, teljesítményeket számba venni, kimutatni. Érdemes külön értékelni az előre tervezett és nem tervezett, az utóbbi esetben a pozitív és negatív hatásokat egyaránt kimutatva. Az esetleges negatív hatások a továbbiakban a fenntarthatóság, a tanulságok kritériumainál adhatunk majd részletesebb magyarázatokat ezekre. Itt lehet bemutatni azt is az egyes eredmények bizonyításánál, hogy milyen értékelési módszer, rendszer szolgáltatta ehhez az adatokat, visszajelzéseket.

6. ERŐFORRÁSOK ÉS HATÉKONYSÁG – A szükséges emberi, anyagi, fizikai és egyéb erőforrások szükséglete, felhasználása is magától értetődő leírási és értékelési kritérium, amelyet össze lehet kapcsolni azok észszerű, indokolt felhasználásának bemutatásával. Különösen akkor fontos ez, ha a jó gyakorlat egyik célja éppen a hatékonyság, gazdaságosság fokozása (pl. takarékos megoldások alkalmazása). Fontos a kritérium abból a szempontból is, hogy megítélhető legyen az erőforrások szükségletvolumene, s ezzel összefüggésben azok biztosításának forrásai is lényeges jellemzők.

7. ÁTLÁTHATÓSÁG, MEGOSZTÁS – Az önkormányzati jó gyakorlatok jelentős része olyan, hogy azokról mind helyben, mind tágabb körben joga van vagy érdemes tudnia az érintettek, érdekeltek széles körének. A meghozott döntések, a megvalósítás nyilvánosságnak több funkciója van, amelyek kiteljesedése jelentős mértékben emeli a jó gyakorlat értékét: az erőforrásokhoz való hozzáférés verseny jellege (pl. tisztességesen elnyert pályázat), a felhasználás átláthatósága, a felelősök elszámoltathatósága, az eredmény, teljesítmény, hatások nyilvános bemutatása. Mindennek fontossága akkor még nagyobb, amikor számos partner működik együtt, s az érintettek, a közösség is részese a megvalósításnak, közvetlen felhasználója az eredményeknek. Az eredmények átvételét is erősíti az ilyen módon kialakuló bizalom és erőteljes társadalmi kontroll.

8. FENNTARTHATÓSÁG – A fenntarthatóság követelménye elvileg ki kell terjedjen a megoldás működőképessége hosszú távú fennmaradásának, szükségszerű fejlődésének minden fontos – gazdasági, társadalmi, politikai, kulturális, környezeti, technológiai – feltételére. A kritérium legszűkebb értelmezése az, amikor azt a kérdést kell megválaszolni, hogy hogyan történik a finanszírozás, ha a beruházás, pályázati támogatás, a létrehozás egyszeri költségei elfogynak, a kezdeti finanszírozás megszűnik, van-e kellően megalapozott üzleti terv? A fenntarthatóság azonban ennél sokkal többet jelent: mennyire vannak végiggondolva és biztosíthatók a jövőben mindazok feltételek, amelyek ma szükségesek a működtetéshez? Nem ritka, hogy a pilotprogramokra fordított speciális figyelem, egyes sajátos erőforrások (pl. szakértelem a működtetéshez a kezdeteknél) az üzemszerű működés során már nem adóttak, azokat új módon kell biztosítani. Ez is része – már rövid távon is – a fenntarthatóságnak. Ezeket a tényezőket tételesen meg kell határozni, és mindegyikről gondoskodni, a leírásban nyilatkozni kell.

9. MEGISMÉTELHETŐSÉG – A jó gyakorlatok gyűjtésének, leírásának és értékelésének kifejezett célja az adaptálhatóság, átadhatóság, ill. átvehetőség, azaz a létrehozott eredmény, teljesítmény megismételhetősége. Ez részben a megoldás iránti szélesebb körű igény meglétét feltételezi, amit a disszemináció során (lásd 7. Átláthatóság, megosztás) lehet tesztelni, ennek eredményeképpen értékelni. Részben pedig azt kell tudni bemutatni, hogy a megoldásban semmi olyan feltétel, körülmény, eszköz vagy eljárás, jog stb. nincs, amely máshol ne lenne rekonstruálható. Ez

azt is magában foglalja, hogy a megoldás olyan részletességgel leírható és közölhető, bevezetése megfelelő adaptációs szolgáltatásokkal támogatható, amelyek garantálják a szükséges tudás átadását, gyakorlati alkalmazását.

10. TANULSÁGOK – A jó gyakorlat megvalósításának története során a tapasztalatok gazdag tárháza jön létre pozitív és negatív, várt és nem várt körülményekről. Közöttük számos nem speciális – csak az adott helyre vonatkozó – tapasztalat van, amelyek általánosíthatók, nagy valószínűséggel máshol is előfordulnak. Amennyiben ezeket is rendelkezésre bocsájtják a tudástranszfer során, az szintén különösen növeli a jó gyakorlat értékét. Bizonyosan vannak dolgok, amelyeket az első megvalósítók a következő alkalommal már másképp csinálnának. Ennek számbavétele, elismerése egyáltalán nem csökkenti a sikeres jó gyakorlat értékét. Ellenkezőleg! A legteljesebb megoldása a tanulságok összefoglalásának egy SWOT-táblázat²³⁰ lehet a benne szereplő elemek részletesebb magyarázatával. Ennek a résznek meg kell alapoznia, elő kell segítenie a jó gyakorlat átvevői által elvégzendő kockázatelemzést, de be kell mutatnia a legfontosabb sikertényezőket is.

Amint látható, a leírási és értékelési szempontok egy általános önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszerben 10 kritériumban összegezhetőek, amelyek tovább bonthatók alkritériumokra, akár adott szakterületek sajátosságait is tükröződően. Az adott szituációban, szakterületen, konkrét minősítési céllal a jó gyakorlatok értékelésében az egyes fő- és alkritériumoknak aktuális súlyokat lehet adni (pl. mennyire fontos a partnerség, különböző szektorok részvétele, az innovativitás, közszolgáltatások kiváltása, az inkluzivitás, az érintettek visszajelzése stb.), s ezekre tekintettel kialakítani az összértékelést. Ezt akár újra és újra meg lehet ismételni változó célokból, változó súlyszámokkal. Így egyazon jó gyakorlatot a szempontok eltérő mértékű értékelésével a legkülönbözőbb szolgáltatásokhoz igazítva lehet szelektálni és felhasználni.

Több szempontból is nagyon jó példa az Új Nemzedék Program (2012) keretében készült és adatbázisrendszerben kezelt jó gyakorlatok egységes leírása, amely különösen hangsúlyosan kezeli a megvalósítás során szerzett tanulságokat, problémákat és azok leírását, a várt és ténylegesen elért eredmény összevetését, valamint azt, hogy miért tekinthető a megoldás jó gyakorlatnak. Nagyon fontos – és a leírások rendszereiben viszonylag ritkán alkalmazott – szempont az átdadhatóság, adaptálhatóság mérlegelése is a leírásokban.²³¹ Mindezen megfontolások és más további gyűjtőhelyek tapasztalatai alapján a 3. sz. mellékletben teszünk javaslatot egy részletesebb jó gyakorlat leírási és értékelési szempontrendszer kidolgozására, amely kiterjed a szolgáltatási felhasználhatóság szempontjából szóba jöhető fontosabb adatokra is.

²³⁰ Az angol betűszó magyarul: GYELV – Gyengeségek, Erősségek, Lehetőségek és Veszélyek módszeres összegyűjtése és jellegüknek megfelelő célok, fejlesztési irányok, változások, akciók végiggondolása.

²³¹ <http://www.unp.hu/tudastar/jo-gyakorlatok> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

9. A JÓ GYAKORLAT TRANSZFER FOLYAMATA ÉS ANNAK TÁMOGATÁSA

A jó gyakorlat szolgáltatási rendszerek legfontosabb célja a bizonyítottan jó megoldásokban megtestesülő *tudás átadása, terjesztése*, ennek révén a pozitív hatások érvényesítése a lehető legszélesebb körben. Mindazok a jó példák, amelyek az előző fejezet szerinti értékelésben megfelelő minősítést kaptak megismételhetőség szempontból, alkalmasak lehetnek a továbbadásra. Az átadás-átvétel folyamata (lásd az alábbi 17. sz. ábrát) nem egyszerű „tudásvásárlás”, hanem egy sajátos „tudásmenedzsment-ökoszisztéma”, amelynek az átadón és átvevőn kívül számos további érdekeltje, szereplője van. A fejezet további részeiben módszeresen áttekintjük a jó gyakorlat átadás-átvétel – transzfer – folyamatának egyes működési elemeinek tartalmát, megszervezésének feladatait a hivatkozott 16. sz. ábra logikai rendszerében. Az egyes lépésekben egy példán következesen bemutatjuk, hogy miképpen vetődhetnek fel a szolgáltatási elemek egy konkrét jó gyakorlat transzfer esetében. Ehhez az 1. sz. mellékletben leírt esettanulmány-beli jó gyakorlatot használjuk fel illusztrációként. Az esettanulmány az új-zélandi Christchurch városban működő XCHC Exchange Christchurch Creative Hub & Cafe – tartalma szerint kreatív közösségi tér és támogatási rendszer – társadalmi vállalkozást mutatja be, és ennek elképzelt átvételi példáján elemezzük – keretes és dőlt betűs szövegrészben – a jó gyakorlat transzfer egyes lépéseiben felmerülő kérdéseket, helyzeteket, támogatási igényeket.

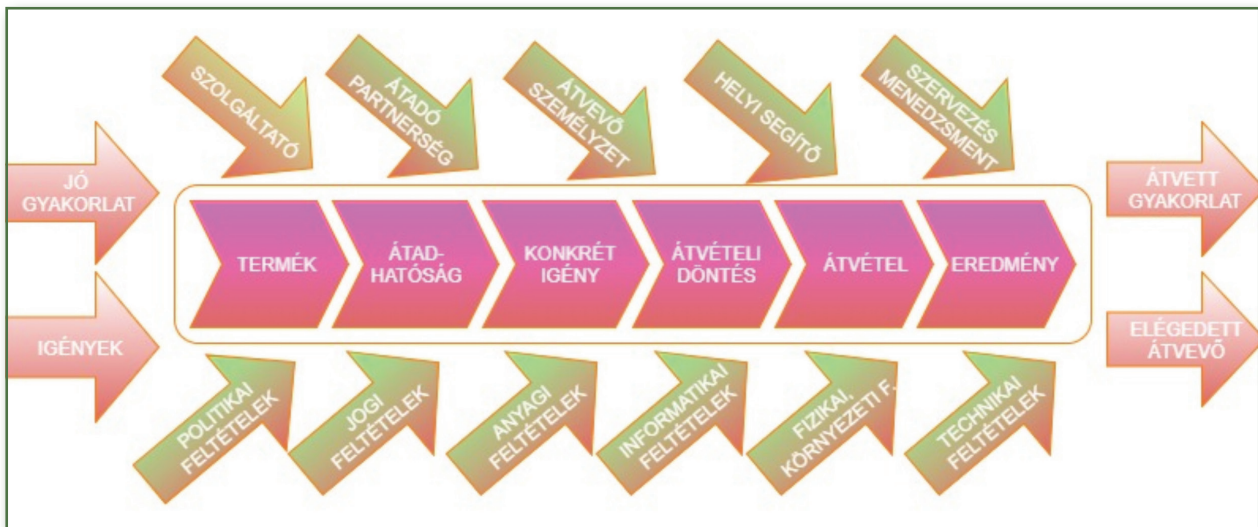
9.1. Bemenet – Jó gyakorlatok

A 10. fejezetrész részletesen foglalkozik a *jó gyakorlat szolgáltatási rendszer* egészének megszervezésével, ezen belül a gyűjtéssel, értékeléssel, elismeréssel, általános terjesztéssel és számos további kapcsolódó szolgáltatással. Feltételezhetjük tehát, hogy létezik egy kellő számosságú és sokféleségű készletünk, amely nagy valószínűséggel találkozik az ismert igényekkel, és megfelel a jó gyakorlat kritériumoknak. Ezen belül természetesen a különböző megoldások eltérő színvonalakat képviselnek, s az értékelt dimenziókban összemérhetőek, rangsorolhatóak.

A jó gyakorlatokról egy szabványosított – ajánlatosan és feltételezhetően többszintű, az egymást követő szinteken egyre bővebb terjedelmű – dokumentáció áll rendelkezésre, ami a különböző mélységű érdeklődést képes kielégíteni, mégpedig:

- tudni akarjuk, hogy *létezik-e* megoldás, gyakorlat valamire,
- hiteles információt igénylünk arról, hogy *sikeres-e* a megoldás,
- az átvétele milyen *legfontosabb feltételekkel* jár,
- *hogyan lehet azt átvenni*, máshol is megvalósítani.

A jó gyakorlat szolgáltatási rendszer – amelynek tartalmát a továbbiakban még részletezzük – különböző módokon válasz tud adni ezekre a kérdésekre. Az érdeklődők ennek alapján el tudják dönteni, hogy érdemes-e jelentkezniük konkrét átvételi szándékkal, ill. el tudják dönteni, hogy a szervezetben belül – pl. önkormányzat, intézmény – vagy több szervezet együttműködésén érdemes-e elvileg felvetni a gyakorlat átvételét, szükség szerinti adaptációját.



16. ábra: A jó gyakorlatok átadás-átvételének folyamatmodellje

Forrás: Gáspár Máttyás szerkesztése

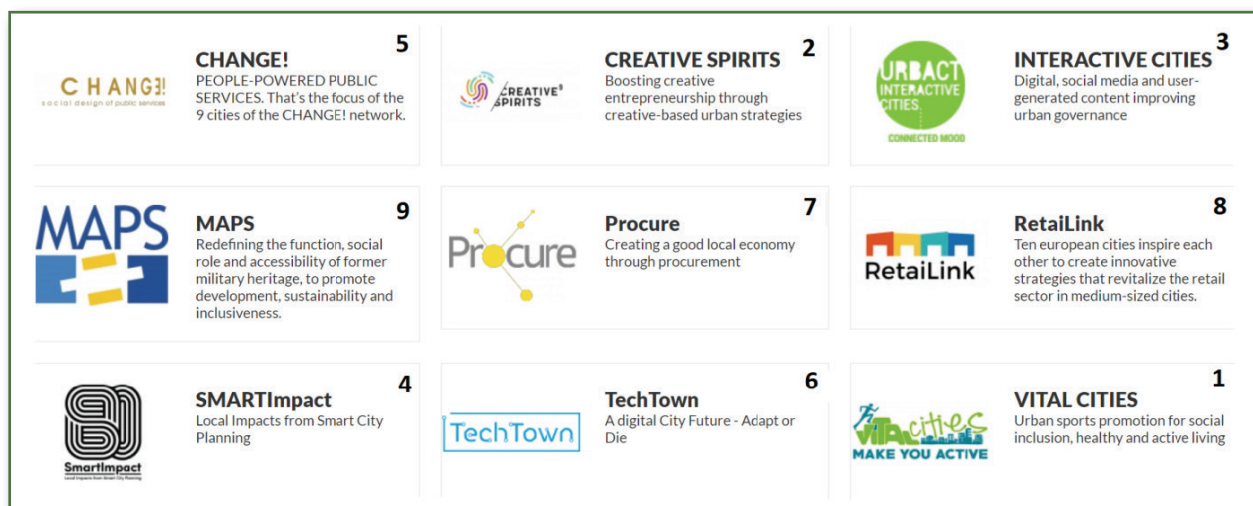
Egy másik helyzet az, amikor nem egy jó gyakorlat szolgáltatási rendszer az átvétel forrása, hanem az érdeklődő közvetlenül fordul a potenciális átadóhoz, a referenciaként szolgáló, a jó gyakorlatot kifejlesztő, már alkalmazó szervezethez. Természetesen ez esetben is megtörténhet a sikeres átvétel, az előző változattól eltérő körülmények között, feltételek mellett és kockázatok vállalásával. Két nagyon lényeges, kritikus körülménynek van ez esetben meghatározó szerepe:

- **BIZALOM ÉS MEGBÍZHATÓSÁG** – Az átadóba vetett bizalom, a már meglévő, vagy új együttműködési kapcsolat minősége, a szolgáltatott információk megbízhatósága, teljessége, az együttműködési hajlandóság és képesség.
- **MEGVALÓSÍTÁSI KOMPETENCIA** – Az átvevő képessége arra, hogy az átadás-átvétellel kapcsolatos minden – a továbbiakban részletesen bemutatásra kerülő – tevékenységről, feltételről önmaga gondoskodjon, ha kell külső segítséget bevonva.

A jó gyakorlat transzfer nem könnyű feladat. Az egyik legnagyobb kihívás az átveendő megoldás új ismereteinek elsajátítása az alkalmazással egyidejűleg. A második – amire a változásban érintettek a leggyakrabban panaszkodnak, a bevezetéshez szükséges időráfordítás a rendszeres napi munka mellett. A harmadik pedig az, hogy az eredeti fejlesztésre általában az innovációt kísérő nagyfokú lelkesedés, speciális elszántság és lelki állapot jellemző, amit az átvevőknél nehéz, ha nem lehetetlen reprodukálni. Ennek hiányában pedig más, hasonlóan erős ösztönzésre van szükség, amit nem könnyű megteremteni.²³² A teljesen önálló, közvetlen átvételi folyamat esetében mindhárom kihívás – általában – még erőteljesebb, növeli a transzfer kockázatait.

²³² Ezt a helyzetet kutatások jelzik, igazolják, mint pl. Fielding et al. 2005. A kutatást az iskolai oktatás területén megvalósuló jó gyakorlat transzferrel kapcsolatban végezték el.

A fenti, 17. sz. ábra azt érzékelteti, hogy egy csoport adott gyakorlat közös művelésére szerveződik, amely a legteljesebb mértékben megfelel a közösség szociológiai, ill. szociálpszichológiai kritériumainak (közös értékek, célok, cselekvés, kultúra, együttműködés, belső szabályok, a tágabb társadalomhoz való viszonyulás, szerepvállalás) (Csepeli 1984, 439.). A jó gyakorlat közösségek az ún. társadalmi tanulás sajátos intézményei, amelyek nem teljesen újak, de jelentőségük egyre nagyobbá válik korunkban (Wenger-Trayner 2015). Különösen fontos szerepük lehet a gyakorlatok karbantartásában, fejlesztésében, értékelésében és terjesztésében.



18. ábra: URBACT jó gyakorlat közösségek, hálózatok, amelyeknek magyar város tagjai vannak

Forrás: URBACT²³⁵ alapján saját összeállítás

Az URBACT jó gyakorlat hálózatok magyar tagjai: 1. Budapest Főváros, 2. Budapest Újbuda, 3. Debrecen, 4. Miskolc, 5. Nagykanizsa, 6. Nyíregyháza, 7. Nagykálló, 8. Pécs, 9. Szombathely

Példa: Mint külföldi jó gyakorlatnak az XCHC Exchange Christchurch Creative Hub leírásának szerepelnie kell a magyar önkormányzati jó gyakorlat adatbázisban, aminek nincs akadálya. Ebből következően kell lennie egy nemzetközi gyűjteménynek olyan területekről, amelyek számunkra érdekesek. Ez a tapasztalat ismert a HKA Online jó gyakorlat adattárból is. A külföldi jó gyakorlatokkal nehezebb közvetlen kapcsolatba kerülni (nyelvi, távolsági, anyagi nehézségek), ezért szükséges, hogy a megoldások kellő részletességgel legyenek leírva, és legyen olyan hazai szakember, aki jól ismeri a külföldi jó gyakorlat körülményeit. A külföldi kapcsolatra, kommunikációra is szükség lehet, ezért a jó gyakorlat átadóval ebben az esetben is képesnek kell lenni személyes érintkezésre. Az XCHC esetében ez biztosított, Preston Hegel operatív igazgató kész az együttműködésre magyarországi adaptációk esetén, s nyitott a jó gyakorlat általunk igényelt szintű dokumentálásának elősegítésére.

²³⁵ Az egyes programok mellett a bekapcsolódó magyar városok sorszámai láthatók.

9.2. Bemenet – Igények

Három jelentősebb irányból is megközelíthető a mindenkori jó gyakorlat iránti igények feltárása, állapotának meghatározása:

- **IGÉNYFELMÉRÉS** – Klasszikus módszer a szükségletek elemzésére, annak felmérésére, hogy milyen jó gyakorlatok, kapcsolódó tudás, tapasztalatok iránt van, lehet kereslet. Attól a direkt kérdéstől, hogy *milyen témában lenne szükség jó gyakorlatok átvételére*, azon keresztül, hogy *milyen fejlesztési témák érdekesek*, egészen odáig, hogy *milyen égető problémákat kell megoldani*, többféle közvetlen és közvetett kérdéssel tudakolhatjuk általában a tudás, tapasztalat, megoldás iránti igényeket. Számos kutatás tár fel önkormányzati, települési problémákat, amelyekre a válasz a valahol már megtalált sikeres megoldás, gyakorlat lehet. A speciálisan végzett, ill. elvégezhető – bár ilyenekről a kutatóknak Magyarországra vonatkozóan csak a LEADER keretében²³⁶ van tudomásuk – kutatásokon túl *a tudományos és fejlesztési célú statisztikai elemzések* (pl. KÖFOP,²³⁷ TÁRKI,²³⁸ PUBLICUS²³⁹) is alapul szolgálhatnak a jó gyakorlat iránti igények és változásuk meghatározásához.²⁴⁰ További jó például szolgálnak erre a lakossági közvélemény-kutatások, elégedettségi vizsgálatok, különböző mutatószámok (pl. közbizalomindex²⁴¹) és rangsorelemzések.²⁴² Különösen akkor, ha minél több település, önkormányzat, intézménytípus összehasonlításait tartalmazzák (benchmark), s rávilágítanak az általánosítható problémákra.
- **JÓ GYAKORLAT ELEMZÉS** – Feltételezve, hogy a legégetőbb kérdésekre az érintettek aktuálisan és folyamatosan keresik a válaszokat, kísérleteznek megoldásokkal, nagy valószínűséggel a módszeresen – pl. díjak odaítélése, támogatási pályázati rendszerek keretében – feltárt nagyszámú, példaértékűnek tartott téma tükrözi az önkormányzatok és intézményeinek, közszolgáltató partnereinek jó megoldások iránti érdeklődését is. A helyi fejlesztés jó gyakorlatait gyűjtő HKA-Online²⁴³ adatbázis 2014 decemberében, majd a továbbfejlesztett válto-

²³⁶ Egy LEADER helyi akciócsoport kérdőíve, ilyen tartalmú országos összegzésről nincs tudomásunk: <http://egyjobbeletert.hu/attachments/article/130/%C3%96nkorm%C3%A1nyzati%20k%C3%A9rd%C5%91%C3%ADv%20kit%C3%B6lt%C3%A9sre%20EJ%C3%89KE.pdf> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²³⁷ A KÖFOP keretében a Belügyminisztérium végzett terepi kutatásokat, amelyek szolgáltathatnak ilyen adatokat.

²³⁸ <http://www.tarki.hu/hu/research/onkorm/index.html> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²³⁹ <http://www.publicus.hu/tevekenyseg/onkormanyzatok/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁴⁰ Példaképpen felhozható „A közigazgatás és jogalkotás kirekesztő mechanizmusainak feltárása önkormányzati szinten” c. Egyenlő Bánásmód Hatóság kutatás (2013), amely ezen a területen jelzi, hogy milyen diszkriminációs gyakorlatok megváltoztatására van szükség az önkormányzatoknál. A kutatási jelentés elérése: http://egyenlobanasmod.hu/sites/default/files/kiadvany/EBH_6_kiadvany_FINAL_press.pdf (Utolsó letöltés: 2019.12.19.)

²⁴¹ PI. Állampolgári Részvétel Hete, közbizalomindex. Civil Kollégium Alapítvány (CKA) 2017.

²⁴² A 2017–2018. évi KÖFOP jó önkormányzás mérése és értékelése c. kutatási program olyan eljárást javasol, amely alkalmassá tehető rangsorok összeállítására is.

²⁴³ Először a Helyi Közösségi Akadémiák közösségi bázisú stratégiai tervezési módszertanában került alkalmazásra ezen a néven a jelen kutatásban is felhasznált jó gyakorlat adatbázis.

zat 2018 októberében például a korábban bemutatott tematikai megosztást mutatta (lásd a fenti, 10–14. sz. ábrákat). A jelen kutatásban is végünk hasonló, részletesebb elemzéseket az akkor rendelkezésre álló adatbázis mintegy kétszeresével. Az adatok valószínűsítik a jó gyakorlat transzfer lehetséges, leginkább érdeklődésre számot tartó területeit.

- **FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁK** – Amilyen mértékben erősödik a központi és helyi közigazgatás stratégiai menedzselésének színvonala, olyan mértékben használhatók fel a stratégiai dokumentumok a jó gyakorlatok iránti igény alakulásának prognosztizálására. A stratégiák nyomán elinduló programok, pályázatok tematikai rendszere szinte „operacionalizálja”, egyszerűbben: aprópénzre váltja a stratégiai irányokat. Már a stratégiákat megalapozó átfogó tanulmányok – zöld könyv, fehér könyv²⁴⁴ – és helyzetelemzések is, de a stratégiai dokumentumok akciótervei, program- és projektportfóliói még inkább megjelölik a fejlesztési célokhoz kapcsolódóan várható megoldás keresési témákat. Nem véletlen, hogy a jó gyakorlatok rendszerek szolgáltatásaival egyre gyakrabban találkozunk a stratégiai tervezési módszertanokban, ajánlásokban és folyamatokban.²⁴⁵ Ezt korábban jól érzékelhettük *A jó gyakorlatok a közigazgatás-fejlesztésben* című fejezet részben.

Vannak egyéb hagyományos és korszerű, kiegészítésképpen alkalmazható módszerek is az önkormányzatokat érdeklő kérdések és problémák feltárására. Az előbbiek körében megemlíthetjük a még létező papíralapú, de különösen az online szakajtó és elektronikus média *tartalomelemzését* és az egyéni, ill. fókuszcsoportos *interjúzást* az önkormányzati szövetségek vezetőivel, munkatársaival. Az előbbi körben pedig az *online médiában* végezhető témakutatás is felszínre hozhatja a helyi közigazgatás és közszolgáltatási rendszerek megoldásra váró aktuális problémáit. Valamennyi fentebb említett jelentősebb és a további igényfelmérési módszernek megvannak a sajátos korlátai, ezért módszeres kutatás keretében célszerű azokat kombinálni.

Az igényeket nemcsak felmérni szükséges, de fel is kell kelteni, ha azt akarjuk, hogy a jó gyakorlatok hasznosuljanak, széles körben elterjedjenek. A 10. fejezet részben részletesen bemutatásra kerülő jó gyakorlat szolgáltatási rendszer egészének a szaktanácsadással kísért tudásátadás egyik legfontosabb célja (a lehetséges szolgáltatások összefoglalását lásd a 20. sz. ábrán). E munka, szolgáltatások sikeressége ad értelmet annak, hogy a jó gyakorlatokat tudástermékkel alakítsuk, amiről a következő fejezet részben lesz szó részletesebben. Itt látni fogjuk, hogy egy jó gyakorlat léte önmagában még nem elég ahhoz, hogy a potenciális felhasználók sokaságának érdeklődését felkeltse. Már jelenleg is nagyon sok kitűnő helyi fejlesztési, önkormányzati megoldást ismerünk, amelyek – leszámítva néhány méltán slágerré vált jó példát – méltánytalanul szorulnak háttérbe annak ellenére is, hogy a sajtónyilvánosság felszínre hozta azokat.

²⁴⁴ Az EU-gyakorlat szerint: „A zöld könyv egy vitaindító dokumentum, amely széles körű konzultációt kíván elindítani egy fontos kérdésben. Ezt követi általában egy fehér könyv, amely már konkrét intézkedési, jogalkotási javaslatokat tartalmaz az adott területen” (Fischer 2014).

²⁴⁵ Elég nyilvánvaló az összefüggés a stratégiai tervezés (tágabban menedzsment) és a jó gyakorlatok követése, megismerése és átvétele között. Szinte magától értetődő a közigazgatásban – ahol számos hasonló szervezet működik, mint pl. önkormányzatok, azonos funkciójú közszolgáltató szervezetek –, hogy hasonló célok és feladatok fogalmazódnak meg, amelyek nagy valószínűséggel máshol is felmerülnek. Ezért észszerű nem az elejétől újra hozzákezdeni a megoldáshoz, kísérletezéshez, hanem felhasználni a már meglévő tapasztalatokat. Így működik a kutatás, az innováció, és racionális ezt alkalmazni a stratégiai tervezésben és fejlesztésben is.



19. ábra: A jó gyakorlatok rendszer erőforrásai és szolgáltatásai

Forrás: Gáspár Mátyás szerkesztése

Példa: A XCHC egy olyan jó gyakorlat, amelyre az igény Magyarországon is adott. Az önkormányzatok több területen is keresik ilyen komplex intézmény létrehozásának lehetőségét, amely kombinálja a vállalkozásfejlesztést, a helyi innovációt, a kreatív alkotó-, művészeti és ipari tevékenységeket, segíti az oktatást, a tehetségek gondozását, mindezt a közösség erősítésével, széles körű bevonásával és öntevékenységének erősítésével (Papp 2018). A jelenleg ismert üzleti alapú megoldások, mint az ipari parkok és startup támogatási rendszerek ezt az igényt nem teljes körűen szolgálják, hiányzik belőlük a szociális, a szolidaritási, a közösségi és közszolgáltatási elem, amit a társadalmi vállalkozás képes megvalósítani. Ez utóbbi iránt önmagában is egyre fokozódik a hazai érdeklődés (G. Fekete et al. 2017). Mindezek alapján elmondható, hogy az XCHC jó gyakorlat maximálisan találkozik a hazai igényekkel.

9.3. Folyamat – Termék

Akárhogyan is gondolkodjunk a jó gyakorlatok felől, az átadás-átvétel mint a tudástranszfer egyfajta aktusa keretében sajátos cserefolyamat zajlik, amely csak akkor tartható fenn, ha mindkét fél – a legtágabb értelemben – érdekelt abban. Ha értékek cseréjéről beszélünk, akkor a csere tárgya sajátos *termékként* vesz részt a folyamatban, amely igényt, szükségletet elégít ki, ezáltal válik értékessé az (át)vevő számára. Egyáltalán nem szentségtörés tehát, ha a jó gyakorlatokra közgazdasági nézőpontból mint árukra tekintünk. Felmerül azonban a kérdés, hogy a begyűjtött, minősített jó gyakorlatok elérik-e az értékesíthető termék állapotot, vagy meglévő formájukban erre még nem alkalmasak.

Mi teszi a dokumentált, értékelt jó gyakorlatot értékesíthető terméké? Közismert jelenség az önkormányzatok működésében, hogy egy-egy új témájú előterjesztést, helyi szabályozást (szellemi termék!) egymástól, nyilvános forrásokból átvéve másolnak, készítenek a kidolgozók. Előfordul, hogy erről egy – az adott önkormányzatnál felesleges, nem aktuális szövegrész – árulkodik. Így fordul elő, hogy szinte azonos szövegű szabályozások terjednek el szerte az ország polgármesteri hivatalaiban. Ez bizonyos mértékig érthető és racionális, különösen, ha a közös alap egy segítségképpen a felügyelet által kiadott módszertani útmutató. Sok esetben azonban szakemberek szellemi termékeinek sajátos *közjósággá* válásának vagyunk a tanúi a szerzők beleegyezése, megkérdezése, a kapcsolódó szerzői, terjesztési jogok teljes rendezetlensége mellett. Bizonyos mértékig ez történik gyakran a jó gyakorlatok dokumentumaival is a terjesztés sajátos mechanizmusaként. Az utánzás, másolás az egyéni és szervezeti tanulásnak is teljesen normális, természetes mechanizmusa. Vannak, kell hogy legyenek azonban korlátai. A jó gyakorlatok szisztematikus, biztonságos terjesztésének rendszerébe ez a „megoldás” nem fér bele, stílusosan: nem jó gyakorlat.

Ahhoz, hogy a jó gyakorlatok tudásmenedzsment-szolgáltatásokban biztonságosan felhasználhatók legyenek más, klasszikus tudástartalmú árucikkekhez hasonlóan (pl. jogilag védett cikkek, könyvek, módszertanok, eljárások, oktatófilmek, szemléltető eszközök, online tartalmak stb.) tudásterméké kell alakítani őket. Ez nem szűkíthető le arra a kérdésre, hogy ingyenesen vagy térítés ellenében, jogtiszta módon lehet hozzájuk jutni, vagy hogy ki fizet a termékért, a kapcsolódó szolgáltatásért. Mielőtt áruként tekintenénk a jó gyakorlatokra, fel kell tennünk a kérdést, hogy a felhasználásával kielégítendő szükségletet a *magán- vagy közjavak* közé kell-e sorolnunk. Ha „magánjóság” és mint ilyen tiszta piaci viszonyok között, a szabad verseny feltételei között értékesül, akkor az árujelleg teljes. Amennyiben „közjóság”, mert közszükséglet kielégítését szolgálja, akkor is lehet áru, de nem teljes mértékben a piaci verseny viszonyai érvényesülnek a forgalmazásában.

A közfeladatokat ellátó önkormányzat, közszféra viszonyainak és a közszolgáltatások fejlesztése nyilván a közszükségleti körbe, pontosabban abba az irányba „tolja” a jó gyakorlatokkal való „üzletelést”, kereskedelmet. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a jó gyakorlatok terjesztésével, átadásával kapcsolatos termékek és szolgáltatások *egy része* minden bizonnyal közjóság, amelynek felhasználását a költségvetésnek finanszíroznia kell. *Egy másik része* pedig a magánjavak piacán, a verseny viszonyai között értékesülhet, mert kifejezetten jogvédett áruként történő forgalmazás céljából, nem a közfeladat-ellátás részeként állítják elő, ill. szolgáltatják. A két rész közötti határvonal nem éles. A közigazgatási kultúra, a társadalmi felelősségvállalás, a költségvetés teherbíró képessége, egyes szakterületek helyzete, fejlődése, politikai, társadalmi és gazdasági súlya és számos más körülmény eredőjeként nagyon tág tartományban mozoghat a közigazgatási tudástermékek és szolgáltatások pozicionálása a köz- és magánjavak dimenziójában.

Ma Magyarországon ez a kérdés nyitott, módszeres elemzése és tárgyalása napirenden van. Valószínűsíthető, hogy az önkormányzatokat illetően a piaci mechanizmusoknak jelentős teret adó tudásmenedzsment-rendszer kialakulásának van nagyobb esélye. A kibontakozó jó gyakorlat szolgáltatási rendszerek létesítésénél – különösen a gyakorlati fejlesztési tudásátadás területén – a közszükséglet kielégítése mellett a piaci verseny körülményeivel is számolni kell. Ez azt jelenti, hogy a jó gyakorlatokhoz kapcsolódó átadás-átvétel célú tudástranszfer-szolgáltatások packépessége érdekében a folyamatosan gyűjtött és értékelt jó gyakorlatokat egyrészt *a piaci viszonyok között értékesíthető tudástermékeké kell alakítani*. Másrészt pedig a jelenleg teljesen szétaprózott, koordinálatlan, szinte kaotikus szolgáltatási rendszer átalakítása során a *verseny szabadságának fenntartása* mellett kell fokozni a koordináltságot, az észszerű munkamegosztást, együttműködést, a minőséget és a hatékonyságot.

A jó gyakorlat *tudásmenedzsment-termékké* alakításának legfontosabb követelményei, amelyek meghaladják, módosítják, kiegészítik a jó gyakorlatok leírásának általános kritériumait (lásd a 8. fejezetrészben), ill. átalakítják leírás tartalmát, módját, a következők:

- **SZÜKSÉGLET** – Annak egyértelmű bemutatása, hogy a felhasználó település, intézmény milyen igényét, szükségletét elégíti ki a jó gyakorlat. Míg az átadónál egyértelmű, hogy ki a célközönség, mi a probléma, az átvevőnek azt kell érzékelnie, hogy a megoldás azoknak hasznos, akiknél az adott probléma meghatározott mértékben fennáll.
- **HASZNÁLHATÓSÁG** – A termékleírásnak hitelt érdemlően tartalmaznia kell, hogy az alkalmazás valóban használható az adott célra, képes teljesíteni a tőle elvárt eredményeket adott körülmények között, amit a tesztek (pilotok) vagy a tényleges felhasználók egyértelműen visszajeleznek. Az elsődleges és másodlagos funkciók²⁴⁶ leírásának kellően meggyőzőnek kell lennie a potenciális felhasználó, az átvevő számára, hogy a tudástermék az ő számára hasznos lesz, teljesíti az igényeit.
- **FORGALOMKÉPESSÉG** – Be kell mutatni mindazokat a jogi, szakmai, minőségi, technikai és egyéb – esetenként megoldásspecifikus – garanciákat, biztosítékokat, amelyek igazolják, hogy a jó gyakorlat forgalmazásra alkalmas, az átadó a forgalmazásra jogosult, garantálni tudja az alkalmazás, bevezetés biztonságát (jogtisztasági nyilatkozatok, ill. szerződések, minőségi tanúsítványok, értékelések, kiegészítő szolgáltatások stb.), időtállóságát.²⁴⁷
- **ÉRTÉK ÉS ELLENÉRTÉK** – Melyek a jó megoldás átadásának „közjószág” elemei és értékei, amelyek azok közérdekűsége és közfinanszírozása révén közkincként adhatók/adandók át, s melyek azok a hozzáadott értékek (termék- és/vagy szolgáltatáselem), amelyek ezen felül vannak, s szükségesek az átvételhez, a bevezetéshez, s az átvevő birtokába jutnak. Ez utóbbihoz kapcsolódnak a felszámolható árak, az átvevő számára költségek.
- **VERSENYKÉPESSÉG** – Többféle gyakorlat lehet adott probléma megoldására, mennyiben sajátos, eltérő azoktól és hasznosabb a hasonló célú gyakorlatoknál, miben múlja felül az ismert régi és új eljárásokat. Mely felhasználói kör az, amelyik számára az adott gyakorlat különösen hasznos, előnyös lehet, s miben állnak ezek az előnyök.
- **KERESLET** – Hol, kik alkalmazzák sikeresen az adott gyakorlatot (referenciák!), milyen érdeklődés mutatkozik iránta (pl. a felhasználók térképe), milyen eredményeket (tények, elismerések, visszajelzések) értek el vele, amelyek igazolják a megoldás hasznosságát, népszerűségét. Amennyiben a gyakorlat még nem terjedt el, úgy a megoldandó probléma nagysága, kiterjedtsége mutathatja a potenciális keresletet, és jelezheti a várható érdeklődést.

²⁴⁶ Elsődleges funkciók (tulajdonságok, jellemzők), amelyek a megoldás (szolgáltatás) alapvető célját, rendeltetését teljesítik, a másodlagos funkciók, minőségek pedig, amelyeket az előbbieken túl, összehasonlításban azok azonossága esetén mérlegelni kell, ill. lehet: kényelmi, esztétikai, ill. egyéb, az alapvető szükséglet, igény szempontjából kevésbé fontosnak minősülő tulajdonságok.

²⁴⁷ Érdekes kérdés ezzel összefüggésben, hogy az átadó hogyan kontrollálja a jó gyakorlatok időtállóságát, hogyan előzi meg, hogy ne ajánljon elavult, időközben „megbukott”, „lejárt” megoldásokat, „romlott termékeket”.

A fentiekből jól látható, hogy itt már nem egy konkrét, adott helyen megvalósított gyakorlat leírásáról van szó, hanem egy bizonyos gyakorlat több helyen már megtörtént vagy lehetséges bevezetéséről, általánosan több felhasználói, egyéb forrásból származó adatok, információk összegzéséről.

Példa: Az XCHC értelmezése tudásterméként nem ütközik nehézségekbe. Annál is inkább, mert a műfaj, azaz a makerspace, innovation hub és hasonló szervezetek, intézmények a világban elterjedtek, tartalmuk, jelentőségük, hasznosságuk, értékük jól összehasonlítható. A megoldás – mint társadalmi vállalkozás – a fenti üzleti, fenntarthatósági kategóriákban leírható, és a tudástermék és a kapcsolódó szolgáltatások a fejlesztés költségelemeként jól értelmezhetők. Ennek alapján értékesítésére megfelelő üzleti modell alakítható ki, amely adott esetben pályázatok keretében is értelmezhető (know-how beszerzése).

9.4. Folyamat – Átadhatóság

Az előző fázisban előállt egy elvileg forgalomképes tudástermék, amelyre érzékelhető, valószínűsíthető igény mutatkozik. Vajon elhárult-e ezzel minden akadály az átadás-átvétel előtt? Milyen feltételek, késztetések szükségesek ahhoz, hogy az önkormányzatok aktív módon keressék és vegyék át mások tapasztalatait? Két irányban kell erről a kérdésről gondolkodni:

- Mi az, ami TASZÍTJA, akadályozza az érintetteket, hogy mások gyakorlatával foglalkozzanak, eltántorítja az önkormányzatokat a fejlesztésnek ettől a módjától?
- Mi az, ami VONZZA, érdekessé teszi számukra, hogy a jók, legjobbak nyomdokaiba lépjenek, igyekezzenek felzárkózni hozzájuk?

E sajátos mérleg két serpenyőjében lévő érvek súlyának különbözete fogja meghatározni, hogyan viselkednek adott helyzetben az önkormányzatok. A jó gyakorlatok szolgáltatási rendszereinek világában – más területekhez hasonlóan – a *megosztás kultúrájának* jelenlétéről vagy hiányáról beszélnek. A téma átvezet egy tágabb társadalmi magatartási dimenzióba, amit az együttműködés és/vagy verseny kultúrájával írnak le, aminek része a tapasztalatok megosztása vagy eltitkolása.

A hazai és nemzetközi gyakorlat célirányos vizsgálata az alábbi, 6. sz. táblázatban összefoglalt körülményeket hozta felszínre. Furcsa megtapasztalni, hogy az egymásnak látszólag ellentmondó motivátor–demotivátor párok mindegyike igaz lehet bizonyos körülmények között. A terepi tapasztalatból közvetlenül és elemzésekből (Bolton 2012; Fielding 2015) összegyűjtött elemekből jól kirajzolódik, hogy a jó gyakorlat transzfer – az önkormányzati szférában különösen – a politikai és társadalmi rendszerbe *kulturálisan erősen beágyazódó folyamat*. Olyan általános és alapvető tényezők határozzák meg, mint az *érdek szerinti érvényesülés, a közbizalom, eredmény- és tel-*

jesítményvezérteltség, kiválóságra törekvés, partnerség és közösség, a társadalmi tanulás és innováció megértése,²⁴⁸ társadalmi szolidaritás és közfelelősség.

Azt gondolhatnánk, hogy a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerfejlesztés tehetetlen ilyen átfogó társadalmi, közgazgatási, szervezeti kulturális jelenséggel szemben, meghaladja lehetőségeit, beavatkozási eszköztárát. Van ebben igazság, a táblázatból könnyen kiolvasható, hogy melyek azok az összefüggések, amelyek a közigazgatás-fejlesztés „magasabb régióinak” tárgykörébe tartoznak. Ezekre itt nem térhetünk ki,²⁴⁹ de megfogalmazhatjuk, hogy magában a – tágan értelmezett, azaz nemcsak az egyes konkrét átadás-átvételi akciókra, hanem a szolgáltatás egészére vonatkozó – transzformációs szolgáltatásban mit tehetünk a tudásmegosztás kultúrájának erősítése érdekében.

6. táblázat: A jó gyakorlatok átadás-átvételének segítő és akadályozó tényezői

Motivátorok	Demotivátorok
<ul style="list-style-type: none"> • A jó gyakorlat terjesztése az innováció erősítője • Az elszigetelt tudás hamar erodálódik • A jó gyakorlat terjedése elismerés forrása • Erős külső kényszer a változásra, megértés • Szembesülés a tényekkel • A nem működő dolgok felismerése problémaként • Jobb a szervezetnek, jobb a tagjainak is • A problémáink igen hasonlóak, közösen többre megyünk • Nemes alázat mások sikerei, tapasztalatai iránt • Látnak jó példákat a megoldásokra • Meggyőződés, hogy lehet változtatni • Leginkább magunkra számíthatunk • Van eredményes professzionális átadás-átvétel • Az élvonalhoz tartozás, innovativitás felmutatása • Pénz és idő megtakarítása • Mások hibáinak elkerülése, kockázat csökkentés • Nyitottság a változásra, bátor újíto szellem • Nyitottság a partneri együttműködésre • Társadalmi közfelelősség vállalása 	<ul style="list-style-type: none"> • A jó gyakorlat terjesztése megöli az innovációt • A tudás hatalom, nem erősítünk másokat • A tudást, mint sajátunkat féltékenyen őrizni kell • Gyenge külső kényszer a változásra, elutasítás • Nincs szembesülés a tényekkel • A nem működő dolgok eltűrése, takargatása • Jobb a szervezetnek, nem jobb a tagjainak • Mi nagyon sajátosak vagyunk, nem tud segíteni senki • Arrogancia, gőg, ki lehet okosabb nálunk • Nincs jó megoldás, egy cipőben járunk • Lemondás a változtatás lehetőségéről • Nem a mi dolgunk új dolgokat kitalálni • Nincs professzionális átadás-átvétel, ez veszélyes • Az élvonalban lenni nagyon munkaigényes • Forrás lehetősége az „újrafelfedezésre” • Az innováció kockázatai • Félelem a változástól („majd ha kötelező lesz”) • A partnerek belelátanak a belső viszonyokba • Nincs társadalmi közfelelősség vállalás

Forrás: Gáspár Máttyás szerkesztése

²⁴⁸ <http://www.thenewsociallearning.com/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁴⁹ Más kutatások foglalkoznak ezekkel a problémákkal, pl. az Önkormányzati Intézetben folyik egy kutatás, amelynek témája az önkormányzati zárt ciklusú stratégiai menedzsment. Egy másik, a Ludovika Kutatócsoport vizsgálati területe a jó önkormányzás mérése és értékelése.

Tehát az átadhatóság erősítése érdekében. Ezek a lehetőségek szorosan összefüggenek a jó gyakorlat rendszer további szolgáltatásaival, azok jellemzőivel:

- **ELISMERÉS** – Az innovációk és innovátorok (helyi hősök) elismerése, bemutatása, ünneplése, „szakmai promóciója”. Ennek kezdeményei jól működnek Magyarországon is, de a sikeres újítók – települések, közösségek, szakemberek – népszerűsítésében kihasználatlan tartalékok vannak. Fokozása jelentős mértékben növelné a jó gyakorlatok becsületét, fontosságát és karrierépítési potenciálját. Helyi újítóknak kell tekinteni azokat is, akik az adott településen, szervezetben még nem alkalmazott megoldásokat átvesznek, bevezetnek. A jó gyakorlatok terjedése jellemzően a megoldások továbbfejlesztését is jelenti, ezért – bizonyos mértékig – az elismerés megilleti a sikeres átvevőket is, hozzáadott értékeik függvényében ők is besorolhatók a „helyi hősök” körébe.
- **BIZALOM** – Az értékelést – a legkiválóbb független szakértők közreműködésével, valamint az adatok és tények megfellebbezhetetlen megbízhatóságával – olyan szintre kell hozni és azt megtartani, hogy a szakma a lehető legnagyobb hitelességgel tekintszen a jó gyakorlatokra. A jó gyakorlatok „arcainak” megismerése, találkozás a fejlesztőkkel és alkalmazókkal arra alkalmas rendezvényeken, kommunikációs felületeken, valamint – pl. szaktanácsadás, látogatások keretében és más módokon (lásd a továbbiakban) – személyes kapcsolatok keretében különösen erős bizalomépítő megoldás.
- **REALITÁS** – Az újítók, a jó gyakorlatok létrehozói beszámolóikban, tájékoztatóikban, pályázataikban gyakran esnek az eredmények eltúlzásának, a kudarcok, kockázatok bagatellizálásának hibájába. A forrásokért, elismerésért való küzdelem részben magyarázza ezt. Az átadhatóság szempontjából azonban az ilyen forrás veszélyes. Az objektív, több forrásból származó (pl. ha több helyen is alkalmazzák a gyakorlatot), nem egyszeri állapotról korlátozó értékkelésnek tartalmaznia kell a valós előnyöket és hátrányokat, lehetőségeket és veszélyeket (pl. a SWOT logikája szerint), s mindennek a tényleges feltételeit, körülményeit. A termék használhatóságának (lásd fentebb) leírásánál többről van szó, amikor átadhatóságról beszélünk. Itt arról is szó van, hogy reálisan be kell tudnunk mutatni, hogy más körülmények között mire lehet számítani. A lényeg: a tudástermék leírásának reálisnak kell lennie, figyelemmel arra, hogy „vannak más körülmények is”.
- **KÖZÖSSÉG** – Az újítók közössége,²⁵⁰ vagy az ún. jó gyakorlat közösségek szervezése, működtetése alkalmas annak a meggyőződésnek a kialakulására és erősítésére, hogy a tudás megosztásával az újítók, az élenjárók többet nyernek, mint amennyit esetlegesen vagy téves hiedelem alapján veszítenek. Az egyes megoldások érdekében való közös fellépésnek – pl. az elavult jogszabályok igazítása az új megoldásokhoz, a gyakorlati tapasztalatok bevitele a képzésbe és továbbképzésbe, a nemzetközi kapcsolatok erősítésének szükségessége az újítások által érintett területeken – nagyon sok és jelentős hozadéka lehet az átadók és átvevők számára egyaránt, nem is beszélve a fejlődő működési területekről, eredményekről.

²⁵⁰ A TÖOSZ Innovatív Önkormányzatok Klubjáról lásd: <http://xn--tosz-5qa.hu/szovetsegunk/szervezet/innovativ-onkormanyzatok-klubja/>
(Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- **KÉNYSZERPÁLYÁK** – Az újítás, a jó gyakorlatok átvétele tipikusan önkéntes tevékenység, amelyet különböző módokon – összközigazgatási és szervezeti szinten – ösztönözni lehet. Vannak azonban közvetett, pozitív kényszerek – szabályozások, feltételrendszerek – amelyek alkalmazása automatikusan vonja maga után a jó gyakorlatok iránti növekvő érdeklődést átadó és átvevő oldalon egyaránt. Például ha a fejlesztési célú programok, pályázatok, támogatások különböző módokon intézményesen számolnak a meglévő helyi újításokkal, jó gyakorlatokkal, azok felszínre hozásával, erősítésével, terjesztésével, akkor a tudástransfer-folyamatok pozitív kényszerpályákra kerülnek.
- **PROFESSZIONALIZMUS** – A tudásátadás, egyes konkrét gyakorlatok átadás-átvétele nem lehet spontán folyamat, akkor sem, ha persze a véletlennek is lehet benne szerepe. Összetettebb megoldások, módszerek megismerésével, abban a saját lehetőség felismerésével, a testre szabással, a bevezetési program lebonyolításával, a szükséges feltételek (pl. képzés) megteremtésével a meghaladni kívánt gyakorlatot folytató, a fejlesztés mellett a napi teendővel is foglalkozó szervezet gyakran egyáltalán nem, vagy nehezen, nagy kockázatokkal tud csak megbirkózni. Az ún. szervezeti vakság is akadály lehet a sikeres átvételnek. A tudásátadás szakszerűségének biztosításához jellemzően külső segítségre van szükség. A „leginkább magunkra számíthatunk” magyarázat arra, miért fontosak a jó gyakorlatok. Az átadhatósággal kapcsolatban azonban ki kell egészíteni azzal, hogy „csak magunk nem vagyunk elegendők”, szükség esetén elérhető kell legyen a beavatott külső szakmai segítség.

Az átadhatóságnak – mint láthatjuk – a tudástransferen, a jó gyakorlat szolgáltatásokon kívüli és azokon belüli feltételei egyaránt vannak. Ha a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszer lehetőségeit és képességeit kellőképpen kiterjesztjük és kihasználjuk, akkor az egyszerre szolgálja az átadhatóság közvetlen feltételeinek megteremtését, de egyben erősíti és kiszolgálja a korábban említett tudásmegosztás kultúrájának kibontakozását, erősítését is az önkormányzatoknál és a közigazgatás egészében.

Példa: Az XCHC esetében az átadhatóság és annak feltételei teljesen egyértelműen értelmezhetők, hisz egy sajátos – társadalmi célú – üzleti vállalkozási modelltől van szó. A bevezetés motivátorai és demotivátorai adott esetben jól elemezhetők, és az nagyon szükséges is. A vállalkozás társadalmi jellege különösen érdekessé és vizsgálandóvá teszi adott esetben a kulturális különbségek vizsgálatát az átadó és az átvevő környezetében. Hasonlóképpen a gazdasági összefüggések – pl. a társadalmi vállalkozás helye a gazdaságban, annak lehetséges formái, szabályozása – is jelentősen eltérők lehetnek, amit elemezni kell. Miután egy Magyarországon – mint társadalmi vállalkozás – még kevésbé ismert, elterjedt megoldásról van szó, az átvétel jelentősége megnövekszik, az adott esetben – jól érzékelhetően – jelentős igazítással, adaptációval. A tudástermék minősége, realitása, professzionizmusa e példa esetében jól kontrollálható, hiszen egy – teljesítménymutatókkal – meglehetősen jól mérhető, értékelhető, s más hasonló megoldásokkal összevethető jó gyakorlatról beszélünk. Az átadhatóságot egy jól működő nemzetközi jó gyakorlat közösség is erősíti, mert az ilyen típusú intézményeknek meglehetősen nagy hálózati szervezeti rendszerei, közösségei léteznek, amelyekhez kapcsolódni lehet, a működés során is folyamatosan kicserélve a tapasztalatokat.²⁵¹

²⁵¹ Pl.: Creativ Hub-ok Európai Hálózata: <https://www.creativehubs.eu/> / A Living Labok európai hálózata: <https://enoll.org/> (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

9.5. Folyamat – Konkrét igény

A fentiekben az igény, a termék és az átadhatóság kapcsán általában foglalkoztunk a terjesztés, átadás lehetőségével. A folyamatnak ebben a szakaszában új helyzet van, megjelent egy konkrét érdeklődés, igény, lényege abban áll, hogy nem általában az önkormányzatokban, településekben, közösségekben kell gondolkodnunk, hanem egyetlen egy potenciális átvevő szemszögéből nézni a lehetőségeket. Sajátos, a fogalom legnemesebb értelmében vett „bróker megközelítésről” van itt szó, amikor a „vevő” számára a legjobb megoldást kell megtalálni. Ilyenkor nem egy jó gyakorlatra, annak adott változatára kell összpontosítanunk, mert a cél ekkor már nem egy adott jó megoldás elterjesztése minél szélesebb körben, hanem az érdeklődés mögött lévő szükséglet megértése és a megfelelő, akár adaptált jó gyakorlat ajánlása. A legnagyobb hiba ugyanis, amit ebben a műfajban el lehet követni, a „rossz gyógyszer beadása”. Akkor is így van ez, ha a „beteg” esküszik az „adott gyógyszerre”. Nem ritka ugyanis, hogy a fejlesztést nem a valós probléma, igény, hanem valami más motiválja.

A tudástermék pontos, részletes, reális leírása, az általános használhatóság és átadhatóság feltételeinek megléte itt már nem elég. A konkrét igény és a befogadó kritikus adottságainak, körülményeinek vizsgálata, megértése szükséges ahhoz, hogy az átvétel lehetősége reális legyen, korrekt döntési helyzet alakuljon ki. Az átadás-átvétel folyamatában elő kell állítani azt a fajta szituációt, amelyben választ lehet adni a következő három kérdésre:

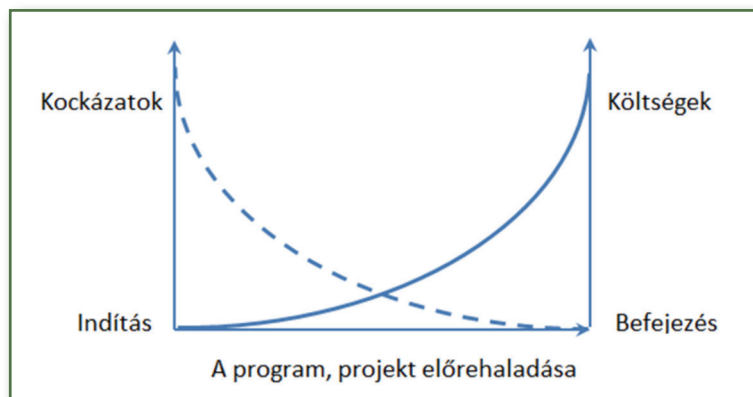
A konkrét helyen a jó gyakorlat

- bevezetésére (vagy hasonlóra) valóban szükség van?
- az egyetlen megoldási lehetőség, nincs alternatívája?
- alkalmas, alkalmassá tehető az átvevő számára?
- feltételei fennállnak, megteremthetők az átvevőnél?

Egy sajátos szaktanácsadási folyamat kezdetén vagyunk, amely része lehet a részben költségvetésből finanszírozott joggyakorlat-szolgáltató térítésmentes feladatainak, ami a szolgáltatás „bróker” jellegéből logikusan következik. Egyszerűbb megoldások átvétele esetében ez gyakorlatilag „ügyfélszolgálati” tevékenység keretei között működhet. De a feladat lehet összetettebb, eleve nagyobb költségigényű, amelynek e korai szakaszában nagyon lényeges a jó elvi, módszertani előkészítés, tervezés. Lásd az alábbi 20. sz. ábrát a kockázatok és költségek összefüggéséről.

Bonyolultabb jó gyakorlat és a fenti három kérdés *elvileg pozitív* megválaszolása esetében a döntés-előkészítésnek további feladatait kell megoldani. Itt már szükséges lehet behatóbb szaktanácsadói elemzést végezni a következő kérdések megválaszolása érdekében:

- az átvétel konkrét céljainak megfogalmazása,
- a megfelelő jó gyakorlat megkeresése, kiválasztása,
- a bevezetés, adaptáció feltételeinek meghatározása,
- az átvétel lehetőségének megtervezése.



20. ábra: A fejlesztési programok, projektek kockázatainak és költségeinek általános összefüggése

Forrás: Gáspár Máttyás szerkesztése

Többféle feladat megoldása, jógyakorlat-szolgáltatás igénybevétele jöhet szóba a megoldás és az átvétel, adaptáció összetettségének függvényében a megalapozott döntés meghozatala érdekében:

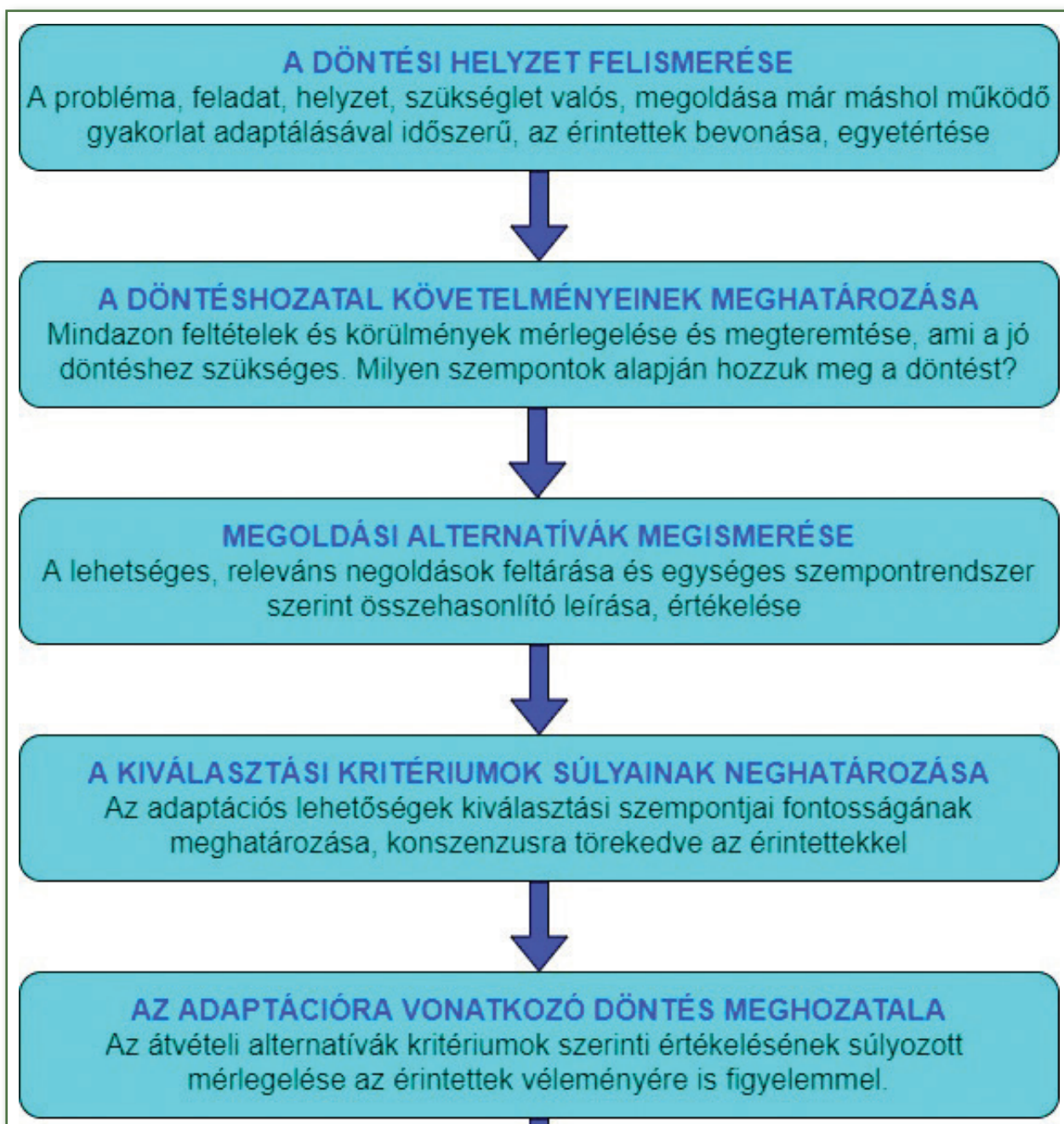
- szaktanácsadás a döntést előkészítő számára, aminek lényege a szóba jöhethető jó gyakorlatok mint tudástermékek részletesebb, összehasonlító bemutatása,
- helyszíni látogatás és konzultáció az átadóval, első kézből származó, célirányos információk szerzése a legvalószínűbb megoldásról, annak átvihetőségéről,
- látogatás és egyéni és/vagy csoportos konzultáció az átvevőnél a helyi viszonyok megértése, az érintettek hiteles tájékoztatása, felkészítése, motiválása érdekében,
- az átvevő igényt tarthat arra, hogy külső közreműködés keretében készüljön el az átadási, bevezetési döntést megalapozó javaslat, tervzet.

Természetesen mindezek mellett, kiegészítésként felhasználásra kerülhetnek a témával kapcsolatban rendelkezésre álló jó gyakorlat adatbázis alapinformációk, tematikus gyűjtemények, elemzések. Az előkészítési, tervezési folyamatnak a jó döntésen túl meg kell teremtenie a megosztás kultúráját erősítő bizalmi kapcsolatot a szereplők között, ki kell alakítania az egymástól való kölcsönös tanulás légkörét, tovább kell építenie a jógyakorlat-közösségeket, ki kell alakítania a tudástranszfer ismert és új technikáinak elfogadását.

Példa: Az XCHC átvétele esetén a konkrét igényt elemezni kell, mert a makerspace műfajban többféle megoldási irányzat létezik attól függően, hogy mi a támogatandó tevékenység (making, maker) tartalma, milyen a jellege. Általánosan elterjedt változatok e tekintetben: művészeti tevékenység (XCHC), kézműves tevékenység (XCHC), kisvállalkozások (XCHC részben), innováció (XCHC részben), IT-eszközök használata. Mint látjuk, a konkrét igény a makerspace műfajon eltérő lehet, és ennek alapján eltérők a szolgáltatások is (helybérlet, eszközbérlet, szolgáltatások igénybevétele). A kérdés tehát, hogy az átvevőnél mi valójában a szükséglet, milyen tevékenységek támogatására van valós igény. Az XCHC esettanulmánya, ill. a szükség esetén elkészítendő tudástermék erre az adott megoldásra vonatkozóan egyértelmű választ tud adni.

9.6. Folyamat – Átvételi döntés

Az tudástranszferdöntések általában a befogadó szervezeten belül, önállóan születnek meg. A helyzet annyiban sajátos, hogy a jó gyakorlatok átvételénél mindig van egy fontos szereplő, aki mintegy garanciaként – hogy ne mondjuk, szinte „kezesként” – áll a döntés tárgyát képező dolog mögött. Amennyiben külső segítséggel folyt az előkészítés, akkor további külső partner is jelen van már a döntési folyamatban. A jó gyakorlat átvételére vonatkozó döntés meghozatalának közvetlen folyamata egyébiránt nem különleges (lásd a döntéshozatali modell, ill. folyamat 21. sz. ábráját). Lényegében a megelőző lépéseket (a probléma és igény felismerése, kielégítési lehetőségeinek és feltételeinek felmérése) összegző, ellenőrző, bemutató, lezáró és a következőket (a megvalósítás lehetőségei, alternatívái, követendő módja és feltételei) elindító, megalapozó *elhatározó* mozzanatról van szó.



21. ábra: A jógyakorlat-átvétel döntési folyamata

Forrás: Gáspár Mátyás szerkesztése

A jó elhatározás kritikus feltételei önkormányzati testületi döntés esetében az adott helyzetre szabva – e kritériumokra is fókuszáló, megfelelő színvonalú előkészítést is feltételezve – a következők:

- **VALÓS DÖNTÉSI HELYZET** – A jó gyakorlat mint tudásterméknek be kell mutatnia, milyen cél, feladat, helyzet, igény stb. tette szükségessé a megoldást. Hasonlónak kell fennállnia az átvevőnél, és be kell mutatni, hogy a megoldás időszzerű az önkormányzat prioritásai között (pl. stratégia, terv, már korábban meghozott döntések).
- **DÖNTÉSI KOMPETENCIÁK** – Különösen bonyolultabb, érintettségében (lásd alább) és/vagy végrehajtásában többszereplős megoldás esetében kell mérlegelni, hogy a gyakorlat átvételének, esetleges adaptációjának kérdésében kiknek van intézményes döntési kompetenciája, s milyen tartalommal (teljes, részleges, véleményezés egyetértés, vétó).
- **AZ ÉRINTETTEK RÉSZVÉTELE** – A jó gyakorlatok leírásának elengedhetetlen része az érintettek feltérképezése. Hasonló módon kell eljárni az átvétel előkészítése során. A döntéshozatalban – mint az önkormányzati működés számos területén és más eseteiben is – egyre nyilvánvalóbbá és általános gyakorlattá válik²⁵² az érintettek intézményes bevonása a közvetlen döntési folyamatba is.
- **VILÁGOS ALTERNATÍVÁK** – Egy-egy probléma megoldásához általában több út vezet. A jó gyakorlatok esetében is ez a helyzet, annak sajátosságaival. A jó gyakorlatok is versenyezhetnek egymással, de gyakran alapvető kérdésként merül fel, hogy a már máshol alkalmazott megoldás, vagy a saját újítás, fejlesztés a célra vezető. Az előnyök és hátrányok objektív bemutatása, összevetése hitelessé teszi a javaslatot.²⁵³
- **REÁLIS KÖVETKEZMÉNYEK** – Felelős döntés a következmények teljes tudatában hozhatók meg. A vért és lehetséges, pozitív és negatív eredmények, hatások bemutatása a felelős döntés legalapvetőbb kritériuma. A korábban már érintett szakszerű tervezésen túl az érintettek bevonása, nézőpontjaik módszeres mérlegelése – pl. az általuk felvetett kérdések megválaszolásával – a másik legfontosabb biztosíték a következmények reális figyelembe vételére.
- **A FELTÉTELEK TELJESSÉGE** – Egyfelől a tervezés szintén szakszerűségi kérdése a feltételek egyértelmű és teljes meghatározása, azok vállalásának tartalma azonban a döntés melletti határozott elköteleződés. Az érintettek részvételének szerepe abban is áll, hogy a feltételek vállalásának felelőssége közössé válik, s így erkölcsileg és intézményes kapcsolatok esetében jogilag, anyagilag is számon kérhetővé válik az együttműködés a megvalósításban.
- **HITELES KÖZREMŰKÖDŐK** – S végül, de nem utolsósorban a jó döntéshozatal és annak eredményeképpen a

²⁵² Konkrét előírások vannak erre pl. az integrált települési stratégiai tervezésében.

²⁵³ A szoftvervásárlás vagy -fejlesztés, követés vagy kísérletezés korábban nagyon gyakori, s még időnként, helyenként ma is aktuális dilemma.

jó döntés csak a tárgyat tekintve hiteles előterjesztőkkel és közreműködőkkel lehetséges, akiktől helyesnek, igaznak fogadhatók el a fenti tartalmú megnyilatkozások. Nagyon fontos ezért, hogy minden résztvevő, szerepének és kompetenciájának megfelelően, érdemi és érvelő hozzájárulásra legyen képes. A magától értetődő, elvárható, az érintettséggel összhangban lévő tudás és képességek mellett a döntéshozatali folyamatnak olyan tájékozottságot kell garantálnia, hogy a hitelesség a szükséges információk hiánya miatt ne csorbuljon.

A minden feltételnek megfelelő, ideális döntéshozatali folyamat megvalósítása nehéz, de a lehető legteljesebben kell törekedni rá. Ha az önkormányzat ezt vállalja, akkor jogot és lehetőséget szerez arra, hogy a döntéshozatal önmagában is hozzájáruljon a megvalósítás sikerének biztosításához a helyi vagy szélesebb nyilvánosság által, szinte feltöltse energiával a résztvevőket, a potenciális, később „ébredő” és csatlakozó közreműködőket.

Példa: Az XCHC esetében az átadó nehezen vonható be a döntés-előkészítés folyamatába, de rendelkezésre áll olyan személy, aki a megoldást közelebbről és jól ismeri, arról személyes tapasztalatai vannak, s létezik személyes kapcsolat is a döntés-előkészítés egyes kérdéseinek megválaszolásához az átadó részéről. Különösen az igények és a feltételek témakörében, ezek beazonosításának módjában lehet az adott esetben szükség az átadó közvetlen tapasztalataira. Az XCHC leírásából láthatjuk, hogy az ott szerzett tapasztalatok révén valóban olyan információkhoz, tapasztalatokhoz (!) lehet jutni, amelyek jelentősen csökkenthetik a döntés kockázatát (pl. a szükséges aktuális és perspektivikus helyigény helyes felméréséről).

9.7. Folyamat – Átvétel

Megszületett a pozitív döntés! Szinte kizárt, hogy – hacsak nem nagyon egyszerű dologról van szó, bár még az egyszerűség sem jelent önmagában közvetlen átadhatóságot – a valahol sikerrel alkalmazott megoldás máshol, más feltételek mellett „egy az egyben”, változtatások nélkül megvalósítható lenne. A korszerű menedzsment angolszász környezetben erre a helyzetre mondja, hogy „no one size fits for all”, azaz nem lehet jó egy méret mindenki számára. A szoftvereknél jól tudjuk, hogy ez így van, ezért inkább testre szabható keretrendszerekről beszélnek az összetettebb alkalmazások terjesztésében. A jó gyakorlatoknál is – még inkább – ez a helyzet. Adaptációra tehát valamilyen mértékben bizonyára szükség lesz. Az átvétel erről szól, aminek számos módja működik a gyakorlatban, különböző körülményektől függően. A 7. sz. táblázat ezt a kérdést járja körül: *milyen megoldást válasszon a jó gyakorlat átvevője?*

A megoldások jellegétől és az átadás-átvétel körülményeitől függően különböző átvételi technikákat alkalmaznak a gyakorlatban, eltérő munkaterhekkel, költségekkel, kockázatokkal. Elvi megfontolások alapján, gyakorlati tapasztalatokból és a kutatás eredményeit figyelembe véve azt látjuk, hogy a következő szempontok alakítják, milyen utat választanak az átvevők. Az összehasonlító táblázatban az alábbiakkal tudjuk jellemezni a választást meghatározó, mérlegelendő szempontokat, ill. értékelni azt, hogy adott megoldás mennyire illeszkedik bizonyos körülményekhez:

- B – Mennyire segíti az adott megoldás a *bonyolultabb*, többlépéses, új, hiányzó ismereteket feltételező gyakorlat átvételét?
- M – Mennyire *munkaigényes* az adaptációs folyamat az átvevő számára, annak sajátos viszonyaihoz, körülményeihez igazítandó?
- A – Mennyire növeli, csökkenti az *anyag terhet* az egyik vagy másik megoldás választása az átvevő számára?
- P – Milyen széles *partnerséget* kell kínálniuk a megvalósításhoz az egyes megoldásoknak, ami biztosítja a többoldalú megközelítést, biztonságosabb teszi a mérlegelést?
- K – Milyen mértékben növeli, csökkenti az átvétel eredményességének *kockázatát* az átvétel adott módja?

Magukat az átvételi módokat aszerint különböztetjük meg, hogy kik működnek közre az átvételben, a megoldás helyi adaptációjában. Eszerint a táblázatban 8 étvételi módot különböztetünk meg, amelyekben az alábbi szereplők kombinálódnak:

1. **ÁTVEVŐ (ÁV)** – Ez az önkormányzatot, ill. annak megfelelő szervezetét, szervezeteit és a megoldásban érintetteket is jelenti. Feltételezzük, hogy az utóbbiak is – a szükséges mértékben – részei az átvételi döntés meghozatalának (lásd fentebb) és a bevezetésnek is.
2. **ÁTADÓ (ÁD)** – A jógyakorlat-transzfernek részese lehet az elsőként bevezető szervezet, annak képviselője – az újító! –, aki nagyon jól ismeri a megoldást, az annak bevezetését kísérő körülményeket, feltételeket, tapasztalatokat, lehetőségeket és kockázatokat egyaránt.
3. **SZAKTANÁCSADÓ (SZT)** – Az adott szakterület, vagy általában az önkormányzati működés szakértője,²⁵⁴ a jó gyakorlatokat módszeresen terjesztő intézmény munkatársa, akik kifejezetten szakosodnak a tudástermékek átadás-átvételére, annak segítésére.
4. **JÓ GYAKORLAT KÖZÖSSÉG (JK)** – A jó gyakorlatokat alkalmazók, újítók közössége, hálózata, amelynek tagjai megosztják egymás között a tapasztalatokat egy adott vagy több jó gyakorlatról, segítik a belépőket, speciális szolgáltatásokat is nyújthatnak, közvetítenek.

A két utóbbi szereplő kategória – különösen a második – Magyarországon még kibontakozóban. Kezdeményeiket már látni lehet, de intézményesülésük, működésük, szolgáltatásaik kiteljesedése még a jövő kérdése. E témakörben meg kell említeni a Teleülési Önkormányzatok Országos Szövetsége keretében 2013-ban létrehozott Innovatív Önkormányzatok Klubját,²⁵⁵ amely alkalmassá tehető a negyediként felsorolt szerepkör megszervezésére, betöltésére.

²⁵⁴ A Nemzeti Közszolgálati Egyetemen 2017 óta önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzési rendszer működik: <https://vtkk.unike.hu/szakiranyu-tovabbkepzesek/szakiranyu-tovabbkepzesi-szakok/onkormanyzati-szaktanacsado> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁵⁵ A létrehozásról lásd: <http://xn--tosz-5qa.hu/szovetsegunk/szervezet/innovativ-onkormanyzatok-klubja/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

7. táblázat: Jó gyakorlat átvételi módok és értékelésük

Átvételi módok	Az átvételi módok szereplők szerint				Az átvételi módok értékelése egyes szempontok szerint					
	ÁV	ÁD	SzK	JK	B	M	A	P	K	Σ
1. „Egyedül”	+				1	1	5	1	1	9
2. „Átadóval”	+	+			3	2	4	2	3	14
3. „Szakértővel”	+		+		4	4	2	1	4	15
4. „Közösséggel”	+			+	3	3	5	3	4	18
5. „Zárt hármas”	+	+	+		5	5	1	2	4	17
6. „Gyakorlattal”	+	+		+	4	3	4	4	4	19
7. „Nyitott hármas”	+		+	+	5	5	2	3	4	19
8. „Mindenkivel”	+	+	+	+	5	5	1	5	5	21

Forrás: Gáspár Máttyás elemzése és szerkesztése

Az átvételi módok értékelése 1–5-ös skálán azt mutatja, hogy az adott szempontból mennyire megfelelő az adott átvételi megoldás: 5 – kitűnő, 4 – jó, 3 – közepes, 2 – elégséges, 1 – nem jó/nem megfelelő. Az egyes megoldások a számszerű értékelések alapján szövegesen a következőképpen minősíthetők:

1. „Egyedül” – Rövid távon kizárólag anyagi szempontból lehet előnyös, mert minden adaptációs munkát az átvető végez el, külső költségei nincsenek, viszont más szempontok szerint ez a leggyengébb – nagyon kockázatos, munkaigényes, a meglévő tapasztalatokra, lehetséges partnerségre nem építő – megoldás. Összértékelése messze a többieké alatt van.
2. „Átadóval” – Az átadó megjelenése az átvételben önmagában is nagyon értékes, jelentősen megnöveli a megoldás értékelését. Kicsit enyhít a munkaigényességen, és jelentősen csökkenti az eredményesség kockázatát. Összetettebb jó gyakorlatok esetében lényeges hozzájárulása lehet a sikerességhez.
3. „Szakértővel” – A szakértő hozzájárulása egy kicsivel még értékesebb lehet az átadóénál, ami természetesen nagyban függ a jó gyakorlat tartalmától, újszerűségétől, ill. a lehetséges hasonló gyakorlatok, vagy éppen átadók választékától, a közöttük való megfelelő választás szükségességétől.
4. „Közösséggel” – Ha van, lenne jógyakorlat-közösség, amely megfelelő színvonalon működik, akkor az legalább olyan erős, vagy akár nagyobb támogatást tudna nyújtani, mint az átadó, vagy akár a szakértő, anyagi és kockázat csökkentési szempontból is kiemelkedő megoldást kínál.

5. „Zárt hármás” – A „szakértő” megoldáshoz az átadó közvetlen tapasztalatait adja hozzá, amelyet – elfogultság esetén a szakértő – felül is tud bírálni. Látható, hogy a jómegoldás-közösség tapasztalati anyaga – kellően számos felhasználó esetében – értékesebb lehet, mint az átadóé önmagában.
6. „Gyakorlattal” – Ha az átvevő csak a gyakorlati alkalmazókkal áll kapcsolatban, az – amennyiben egészen speciális új ismeretek, szaktudás felhasználása jelentős mértékben nem szükséges – számos esetben feleslegessé teheti a szakértő bevonását, ill. annak alternatívája lehet. Ennek azonban feltétele a jól működő jógyakorlat-közösség.
7. „Nyitott hármás” – Az átvétel folyamatában a szakértő mellett megjelenik a jógyakorlat-közösség, ami bizonyos mértékig csökkentheti is a szakértő szerepét, s akár a csak a gyakorlattal folyó együttműködés teljes értékű alternatívája is lehet. Hogy melyiket választjuk, az a jó gyakorlatban jelen lévő speciális szaktudás átadásának szükségességétől, mértékétől függhet.
8. „Mindenkivel” – A legteljesebb és legnagyobb értékű átvételi folyamat, egyben természetesen a legköltségesebbek közé is tartozik. Amint láthatjuk azonban, ez más szempontok magas szintű érvényesülése által messze megtérül, jobban, mint más átvételi megoldások esetében.

Az átvételi megoldások sokfélesége és eltérő értékelései alapján meggyőződhetünk a lehetséges megoldások alapos mérlegelésének, a folyamat szakszerű megtervezésének szükségességéről. Az alábbi táblázatban bemutatjuk a pécsi Koch Valéria Gimnázium, Általános Iskola, Óvoda, Kollégium és Pedagógiai Intézetének jó példáját a jó gyakorlat átvételének szervezéséről (lásd a 8. sz. táblázatot).

8. táblázat: „JÓ GYAKORLAT” ÁTADÁSÁNAK FORGATÓKÖNYVE²⁵⁶

Az átadás lépései:

Előzmények → szerződéskötés előkészítése

- a termék tartalmi elemei
- szakmai tevékenységi keretek, vállalások
- szereplők és felelőségek
- dokumentálás rendje
- kapcsolatfenntartás, visszacsatolás módja

Célok	Tevékenységek	Módszerek	Résztevők	Dokumentumok
A partnerintézmény megismerése	<ul style="list-style-type: none"> • helyzetelemzés készítése • értékelés a jó gyakorlat adaptációja szempontjából 	<ul style="list-style-type: none"> • interjú • kérdőív • személyes megkeresés 	<ul style="list-style-type: none"> • intézményvezetők 	<ul style="list-style-type: none"> • pedagógiai program • SZMSZ • jelenléti ív • emlékeztető • fotó
A jó gyakorlat intézményének megismerése	<p>Az intézmény bemutatása</p> <ul style="list-style-type: none"> • intézményi környezet jellemzői • pedagógiai értékrend • szervezeti keretek, eszközök • humán erőforrások • jó gyakorlat, tevékenység működés közben 	<ul style="list-style-type: none"> • iskolalátogatás • prezentáció • ismertető • hospitálás 	<ul style="list-style-type: none"> • irányító és szakmai teamek 	<ul style="list-style-type: none"> • pedagógiai program • SZMSZ • jelenléti ív • emlékeztető
Az adaptáció előkészítése	<ul style="list-style-type: none"> • partnerintézmény testületének tájékoztatása • jelzett igények • várható nehézségek • erőforrások • a tartalom ismertetése • költségek tervezése • koordinátorok megnevezése 	<ul style="list-style-type: none"> • beszélgetés • helyzetelemzés • a szakmai teamek műhelymunkája • szakmai továbbképzés 	<ul style="list-style-type: none"> • irányító és szakmai teamek • a partnerintézmény tantestülete 	<ul style="list-style-type: none"> • a jó gyakorlat dokumentáció-ja • jelenléti ív • emlékeztető • fotó

²⁵⁶ Forrás: <http://www.kvi-pecs.hu/files/tamop/forgatokonyv.pdf> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

Célok	Tevékenységek	Módszerek	Résztevők	Dokumentumok
Az adaptáció megvalósítása	<ul style="list-style-type: none"> • adaptációs csoport létrehozása • tervekészítés • beépítés módszereinek kiválasztása • a mentor feladata szerepe az adaptálás folyamán (konzultációk, látogatások, kapcsolattartás formái) • megfigyelési, elemzési szempontok megfogalmazása • korrekciók alkalmazása • visszacsatolások 	<ul style="list-style-type: none"> • közös szakmai műhelyek • konzultációk • látogatások 	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai teamek • partnerintézmény tantestülete 	<ul style="list-style-type: none"> • jelenléti ív • emlékeztető • fotó • értékelő lap a visszajelzéshez
Értékelés	<ul style="list-style-type: none"> • tapasztalatok összegzése • eredmények feltárása a partnernél • továbbfejlesztés lehetőségei 	<ul style="list-style-type: none"> • kérdőív: szervezés, tudásátadás, tartalmi elemek • dokumentáció-elemzés 	<ul style="list-style-type: none"> • az adaptáló intézmény tantestülete • szakmai team 	<ul style="list-style-type: none"> • kérdőív

Az átadás-átvétel folyamatában nemcsak a szereplők, de a menet közben szükséges jógyakorlat-szolgáltatások igénybevételeéről – amennyiben ilyenek léteznek! – is gondoskodni kell. Ilyenek az átvételt segítő ún. tudástransfer-szolgáltatások lehetnek (zárójelben az átvevőn túli potenciális közreműködők megjelölésével a fentiekben alkalmazott rövidítésekkel):

- **DOKUMENTÁCIÓ** – Az átveendő jó gyakorlat kellő részletességű anyaga, amely alkalmas az adaptáció, bevezetés információs igényeinek kielégítésére (SzK, ÁD).
- **LÁTOGATÁS** – Az átadó (esetleg más alkalmazó) helyszíni meglátogatásának megszervezése közvetlenül vagy szakértő közvetítésével (SzK, ÁD).²⁵⁷
- **ADAPTÁCIÓ** – A jó gyakorlat testre szabása az átvevő sajátos igényei és működési körülményei, feltételei szerint (SzK, ÁD).

²⁵⁷ A Nemzeti Művelődési Intézet (NMI) gyakorlatában találkozunk az ún. látóutakkal, amelyeket az 1990-es évek első felében Kemény Bertalan vezetett be a vidékfejlesztésben. Ehhez hasonló hazai és külföldi, tematikus jó gyakorlat látóutak (látogatások, vizitálások) szervezése is lehet a szolgáltatási rendszer része. Az NMI ezzel kapcsolatos gyakorlatáról: Magné Szaitz 2016.

- KONZULTÁCIÓ – Az átvétel (adaptáció, bevezetés) során felmerülő problémák kezelése, kérések megválaszolása (SzK, ÁD, JGY) konzultáció, szaktanácsadás során.
- KÉPZÉSEK – Az alkalmazáshoz szükséges ismeretek elsajátítása, betanítás különböző formákban: tréning, oktatás, hospitálás (SzK, ÁD, JGY).
- MONITORING – A bevezetés, átmeneti és tesztidőszakok figyelemmel kísérése, kontrollinformációinak elemzése, az esetleges hiányosságok feltárása (SzK).

Az átvétel a jó gyakorlat bevezetésével, intézményesítésével zárul, amely megfelelő belső szabályozással, szerződésekkel beépül a működésbe, együttműködésekbe. Ezzel – különösen a nagyobb léptékű, jelentőségű, az eredményeit hosszabb távon megmutató új megoldások esetén – nem zárul le szükségképpen teljes mértékben az átvétel folyamata. Megkezdődik egy „új korszak”, amikor a jó gyakorlat az új alkalmazónál megkezdődik, „saját életét”, módosul, kiegészül, átalakul, továbbfejlődik. Az átvétel, a bevezetés intenzív időszakának lezárása után még jó ideig fennmarad a kérdés, *milyen változások, mennyiben köszönhetők az új eljárás, alkalmazás, technika, stb. alkalmazásának*. Ezt a kérdést, ill. ennek a fázisnak a tartalmát vizsgálja a következő pont.

Példa: Az XCHC modell átvétele adaptáció nélkül elképzelhetetlen. Új-Zéland gazdasági és társadalmi helyzete, a helyi közigazgatás, a megoldást életre hívó körülmények oly mértékben eltérőek, hogy a változatlan formában történő átvételnek gyakorlatilag semmi esélye nincs. A külföldi és igen távoli (ennél messzebbi már alig lehetne!) gyakorlat, s nem kevésbé annak összetettsége (komplex intézmény- és szolgáltatási rendszer, hibrid szervezet) viszonylag jól körülhatárolja az átvétel lehetséges módját. Az átadó nehezen érhető el, az idegen nyelvi környezet körülményesen hidalható át. A téma viszont szakmai szempontból ismert, szakértői vannak, lehetnek, s jó gyakorlat közösségi is létezik. Ezért a „nyitott hármas modell” – magas értékű – átadási mód ajánlható ebben a konkrét esetben. A szakértő lehet külföldi, pl. egyszerre többes átvétel esetén vagy jobb átvételi anyagi feltételek mellett. Az igénybe vehető szolgáltatások: dokumentáció, adaptáció, szaktanácsadás, képzések, monitoring.

9.1. Folyamat – Eredmény

A jó gyakorlat átvétele az eredmény megállapításával zárul. A legtöbb esetben arról van szó, hogy valamilyen önkormányzati feladat, azt megvalósító működési folyamat a korábitól eltérően zajlik. Az eredmény megállapításának lényege ebből következően *a korábbi és az új megoldás különböző jellemzőinek összevetése*. A jó gyakorlatok leírásainak egyik legfontosabb eleme – mint azt a 8. fejezet részben láttuk – a várható eredmények bemutatása a korábbi általános gyakorlathoz képest. Azt is mondhatjuk, hogy az eredmények számba vétele során megállapítjuk, vajon hozta-e a jó gyakorlat a számunkra, amit ígért. De a kérdés nem ennyire egyszerű.

Bizonyos tekintetben természetesen össze lehet hasonlítani a különböző helyeken bevezetett azonos jó gyakorlatok eredményeit. Ilyen dimenziók lehetnek például, hogy hol mennyi idő alatt sikerült a bevezetés, ilyen mér-

tékú javulást hozott a megoldás bizonyos teljesítmény mutatókban, mekkora volt a költség, milyen tetszéssel fogadták az érintettek, felmerültek-e hasonló vagy sajátos problémák, stb. De már ezeknél a kérdéseknél is felmerül, hogy az összehasonlítás egységes bázison történik-e, pl. azonos volumenű kapacitásokra vonatkozik-e az értékelés. A jó gyakorlat valódi hasznosságának és átvihetőségének bemutatása, bizonyítása szempontjából kétségtelesen lényeges ez a fajta eredményértékelés.

Az átvevőt azonban még inkább izgatja az a kérdés, hogy az ő számára, sajátos viszonyai között mennyire tartható eredményesnek az átvett megoldás. Amennyiben az önkormányzatnál teljes körű és fejlett – azaz rendszeres, módszeres – teljesítményértékelési rendszer működik, akkor a helyzet nagyon egyszerű. A jó gyakorlat által közvetlenül, vagy közvetett, de egyértelműen érintett *standard teljesítmény indikátoroknak* jelezniük kell a változásokat az adott működési területen egy, a korábbi időszakkal jól összevethető működési intervallum adatainak összevetésével.

Szervezet- és működésfejlesztési szempontból azonban, s különösen pedig akkor, ha tágabb partneri kör érintett a jó gyakorlat bevezetésében az önkormányzati, intézményi szintű teljesítménykontroll rendszeren belüli értékelés nem lesz elegendő. A jó gyakorlat beválásának *célirányos értékelése* szervezeten belül és kívül egyaránt fontos lehet. A bizonyítás több szempontból is értékes és hasznos lehet:

- SZERVEZETFEJLESZTÉS – A jó gyakorlat átvétele tágabb szervezetfejlesztési program részeként, annak sikeréhez járul hozzá. Bizonyítja azt, hogy mások tapasztalatainak átvétele hasznos. Az eredmény értékelése alkalmas az átvevő hozzáadott értékeinek bemutatására, elismerésére.
- ELISMERÉS – Különbféle belső és külső elismerések alapját szolgálhatja az értékelés, amely részletesen bemutatja a közreműködők hozzájárulásait a közös sikerhez, objektív információkkal szolgálja ki a belső és külső nyilvánosságot az önkormányzat és a közreműködő partnerek számára egyaránt.
- TUDÁSÁTADÁS – A szakmai nyilvánosság számára és a külső visszajelzés, elismerés szempontjából is hasznos (pl. további szervezetfejlesztési pályázatok) az átfogó speciális értékelés, ami egyben „belépőként” is szolgálhat az adott tematikájú jó gyakorlat közösségbe.

A *célirányos értékelés tematikájának* alapjául is annak általános leírása szolgálhat (amint azt fentebb jeleztük, lásd a 8. fejezettrészt és a 3. mellékletet), azonban itt – a célközönség függvényében: laikus, szakmai – a település, az önkormányzat, az intézmény adott helyzetéhez, sajátosságaihoz és körülményeihez szorosan kötődve a közönségnek megfelelő nyelven és részletességgel mutatjuk be az eredményeket. Az értékelésnél, az eredmények célirányos bemutatásánál az alábbi szempontok érvényesítését tartjuk fontosnak:

- TÉNYSZERŰSÉG – Az értékeléseket tényekre kell alapozni, jól elválasztva ezeket egymástól (tény – következtetés) biztosítva a kellő tárgyilagosságot.
- OBJEKTIVITÁS – Az objektív, tényeken alapuló értékelésnek megfellebbezhetetlen bizonyítékokat kell szolgáltatnia az eredményről.

- SZUBJEKTIVITÁS – A szubjektív – személyes felhasználói, közreműködői vélemények, elégedettség – értékelés alkalmas a nehezen mérhető jellemzők minősítésére.
- ÁTTEKINTHETŐSÉG – A gyors áttekintést segítő, tömör, a legfontosabb jellemzőkre szorító átfogó értékelést kiegészíthetik a mélyebb, részletező adatok.
- SZEMLÉLETESSÉG – Grafikus ábrák, kiemelések, képek (pl. mi jött létre, „előtte és utána” típusú összevetés) segítik az eredmények, változások élményszerű felfogását.

Összegezve: a jó gyakorlat átvétele akkor sikeres, ha szervesül az átvevő önkormányzat, intézmény szervezeti és működési rendszerében, igazodik annak sajátosságaihoz és hozza az átvétel célját, nem idéz elő újabb problémákat, nem jár előre nem kalkulált negatív hatásokkal. Ezen felül különösen sikeres az átvétel akkor, ha az átvevő – akár sajátosságaiból adódóan, vagy kreativitásának köszönhetően – továbbfejleszti, hozzáadott értékekkel még sikeresebbé teszi az átvett gyakorlatot.

Példa: Az XCHC eredményessége a megoldás jellege – társadalmi vállalkozás – hagyományos üzleti szolgáltatási (pl. igénybevétel, részvétel, bevétel, sikeres produktumok) és társadalmi (támogatottság, közösségi megítélés, vélemények) teljesítménystandardokkal egyértelműen mérhető. Az értékelés mind az intézményen belüli (ráfordítások, eredmény), mind külső (érintettek bevonása, közvélemény, hatások) kategóriákban értelmezhető a tényszerűségi, objektívítási és szubjektívítási, szemléleteségi követelményeknek egyaránt megfelelően. Nincs akadálya annak sem, hogy az eredményeket nemzetközi teljesítménystandardokkal is összemérjük.

9.9. Kimenet – Átvett gyakorlat

A sikeres átvétel eredményeképpen a jó gyakorlat – amint fentebb említettük – szervesül az átvevő intézmény szervezetében és működésében. A szinte minden esetben szükségszerű adaptáció révén a jó gyakorlat „egy új példánya” áll elő, amely valamiben bizonyosan eltér hasonló „táraitól”. Az átvevő ennél fogva – egy idő múlva – meghatározott típusú alkalmazás „specialistájává” válik, a rá jellemző sajátos tudás és tapasztalat birtokába kerül. Ez fogja feljogosítani arra, hogy a jógyakorlat-közösség tagjaként maga is tudásátadóvá lépjen elő.

A jó gyakorlat terjedésének ez a folyamata egyben az eredeti megoldás állandó tökéletesedésének, finomodásának és szakadatlan továbbfejlődésének, korszerűsödésének folyamata is. Az átvevőnek ezért keletkezik egyfajta „tudáskarbantartási” felelőssége is, mert az ő új tapasztalata korábbi és új felhasználókat egyaránt érdekelheti. A világ – az új, digitális technológiák révén különösen – egyre inkább abba az irányba halad, hogy az új megoldások – termékek, szolgáltatások, eljárások – a gyakorlati felhasználás során, az alkalmazók hozzájárulásának eredményeképpen nyerik el ténylegesen használható formájukat.

Ezt a folyamatot és jelenséget a szociológia, valamint a szervezéstudomány és a korszerű menedzsment *fejlesztő, tanuló közösségként, ill. szervezetként* írja le. A jó gyakorlatok átadás-átvételi mechanizmusa ennek a tágabb

jelenségeknek a sajátos megnyilvánulása. Akkor teljesebbé válik, ha az átvételek tapasztalatai intézményes módon válnak a tudásmenedzsment rendszer részévé. Ezt a rendszerszintű feladatot elsődlegesen nem az egyes átvevőknek kell megvalósítaniuk, hanem az ő közreműködésükkel a jó gyakorlat szolgáltató intézménynek, többek között például a jó gyakorlat közösség működtetése révén.

Példa: Az XCHC eredeti megoldásának adaptáció révén átvett gyakorlatának szervesülését, fenntarthatóságát az üzleti sikeresség alapozza meg, egyben az adaptáció sikerességét is értékelve. Magyarországon a műfaj meghonosodásának elindítását jelentheti az átvett és eredményes gyakorlat, amivel felkerülünk a hasonló intézmények és megoldások jó gyakorlatainak nemzetközi térképére. Kétségtelen, hogy az első átvevők – siker esetén – szinte azonnal tudásátadóvá válnak, tekintettel a sajátos hazai körülmények közötti megvalósulásra. Ebben az esetben megjósolható, hogy hazai, terjeszthető jó gyakorlatként lehet számolni vele a továbbiakban.

9.10. Kimenet – Elégedett átvevő

Az átvevő elégedettségének döntő forrása természetesen a jó gyakorlat sikeres alkalmazása. Erről szólt fentebb a Folyamat – Eredmény c. fejezet részben. Ahhoz azonban, hogy maga a tudástranszfer is fenntartható, hatékony szolgáltatás maradjon, szükséges az átvevő elégedettsége a 16. sz. ábrán bemutatott, s fentebb részletesen leírt átadás-átvételi folyamat egészével. Érdemes ezért végiggondolni az egyes folyamatszakaszok megvalósulásának hatékonyságát. Ez elsősorban és közvetlenül a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer működtetője számára fontos visszajelzés forrása. Hosszabb távon pedig a tudásátadási rendszer egészének sikeressége múlik ezen.

Az átvételi folyamat értékelésének, visszacsatolásának módja általában az lehet, hogy bármelyik szereplő – átadó, átvevő, szakértő, mint tudástranszfer szolgáltató, segítő, külön-külön, vagy közösen – módszeresen felteszi és megválaszol néhány kérdést az átadás-átvételi folyamat minden egyes lépéséről:

- hasznos volt-e,
- hatékony volt-e,
- gazdaságos volt-e,
- változtatna-e rajta?

Az átvételi folyamatot az átvevők tudják értékelni, az így szerzett tapasztalat azonban elsődlegesen az abban közreműködő szolgáltatóknak, valamint a települések, az önkormányzatok, intézmények széles közösségének fontos. Az átvevők elégedettségének eredményei alapján értékelni lehet, hogy

- az átvétel mely módjai (lásd a 9.7. fejezetrészben) a legmegfelelőbbek bizonyos jó gyakorlatok esetében,
- az átvétel mely lépései a kritikusak, leginkább kockázatosak a gyakorlatban, amelyekre különösen figyelni kell,
- az átvételben közreműködő mely szolgáltatók a legsikeresebbek (amennyiben az erre vonatkozó adatok is elérhetőek nyilvánosan),
- elismerhetők, népszerűsíthetők a legsikeresebb átvevők, akik a továbbiakban a tudástranszferre vonatkozó tapasztalataikat megoszthatják,
- elemezhető, megállapítható, hogy milyen módon javítható maga az átvételi folyamat a sikeresebb átvétel érdekében.

A sikeres átvételek számának növelése a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer legfontosabb célja. Az erre vonatkozó tények széles körű ismertetése, a sikeres átvevők ünneplése, bekapcsolódása a jó gyakorlat közösségekbe a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer szerves része, nagyon fontos szerepet tölt be a tudástranszfer kiszélesedésében és ezen keresztül az önkormányzati rendszer fejlődésében, korszerűsödésében. S nagy jelentősége van magának a jógyakorlat-rendszernek az erősödésében, népszerűségének és eredményességének növekedésében.

Példa: Az XCHC átvételi folyamatának minden egyes mozzanata sikerességét az eredményesség hitelesíti. Azonban ez önmagában nem jelenti azt, hogy az átvevő e folyamat minden lépésével elégedett volna. Ezért ennek vizsgálata igen fontos és hasznos, különösen, ha a modell továbbterjed, és az átvevő a jövőben tudásátadóként is szerepelni kíván. Fontos a folyamat értékelése azért is, mert nem egy szokványos hazai átvételről, hanem egy távoli, külföldi jó gyakorlat tudástranszferről van szó. Az értékelés következtetésekkel járhat, nemcsak további hasonló átvételi folyamatokra vonatkozóan, hanem általában a nemzetközi jó gyakorlatok behozatalára, adaptációjára nézve is. Érdemes és szükséges ezért – az XCHC esetében különösen, a fentiek szerint javasolt – az átvétel minden mozzanatára kiterjedő utóértékelést végezni.

9.11. Feltételi elemek

A jó gyakorlat átadás-átvételének folyamatmodelljében (lásd a 16. sz. ábrát) láthatjuk, hogy a többlépéses folyamat egészének sikerét milyen feltételek, körülmények befolyásolják. Ezek állapota – amint azt bemutatásuknál egyes esetekben már jeleztük – döntően meghatározza a folyamat tevékenységeinek lehetőségeit, sikerességét. Úgy is fogalmazhatjuk, hogy a fentebb leírt átadás-átvételi folyamat egésze, egyes szakaszai, tevékenységei nélkülözhetetlen *feltételeket támasztanak* megvalósulásuk érdekében. A továbbiakban ezeket tekintjük át – követve a 16. sz. ábra rendszerét – abból a szempontból, hogy milyen tartalmú és jelentőségű a szerepük a folyamatban.

- **JÓ GYAKORLAT SZOLGÁLTATÓ** – A korábbi 4. és 5. fejezetekben bemutattuk, mi a helyzet a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerekkel külföldön és itthon, valamint azt is (lásd a 7. sz. táblázatot), hogy a szakértést is bevonó szolgáltatás jelentősen megnöveli az tudástranzfer sikerességének esélyét, és csökkenti a kockázatokat. A külső – jellemzően objektív – szakmai támogatás megkíméli az átvevő az ún. szervezeti vakságtól, attól a sajátos belső látásmódtól, amely megnehezíti a belső viszonyok tárgyilagos értékelését. Addig, amíg a külső támogató szolgáltatások rendszere Magyarországon kialakul, stabilizálódik (erről szólnak a további fejezetek), több kiegészítő lehetőség kínálkozik. Mint a korábbi elemzésből láthattuk, léteznek szakterületi jógyakorlat-gyűjtő és terjesztő helyek, ahol elérhetők bizonyos szakértői szolgáltatások.²⁵⁸ Kereshetjük egy átadó partner segítségét (lásd a következő pontban). Fordulhatunk külföldi jó gyakorlat szolgáltatási rendszerhez is, amennyiben nemzetközileg ismert, elterjedt megoldásról van szó, amint azt a MakerSpace esettanulmány példáján és az alábbi ábrán látjuk.
- **ÁTADÓ PARTNERSÉG** – A korábbi elemzésből láthatjuk (lásd a 7. sz. táblázatot), hogy az „átadóval”, a jó gyakorlat alkalmazóval való közvetlen kapcsolat minőségi ugrást jelent az átvételben. Az átadók között érdemes megkülönböztetni elsődleges és másodlagos alkalmazókat. Az előbbi az ún. tiszta forrás, az eredeti fejlesztő, az újíto, ahol a jó gyakorlat születésének körülményeit, történetét lehet vizsgálni, megtapasztalni. Az utóbbinál pedig már érzékelhetjük az adaptáció viszonyait, feltételeit és eredményeit. Ha mód van rá, akkor érdemes mindkét helyszínt megismerni. A megfelelő, potenciális átadók beazonosítása nem könnyű, amennyiben nem működik jógyakorlat-szolgáltatási rendszer. A sajtó, az internet adhat némi támpontot, de a szakszerűen nem értékelt, nem követett „sikertörténetek” bizonytalansága megnehezíti az átvevő helyzetét. Érdemes több forrásból kontrollálni, hogy melyik átadó partner lehet a megfelelő. Azzal is számolnunk kell, hogy a legjobbak, a „modellhelyek” ugyan általában igyekeznek betölteni egyfajta misszionáriusi szerepet (erre számos önkormányzati példát hozhatunk²⁵⁹), s számukra a siker egyik mércéje eredményeik széles körű hasznosulása, de „szakmai turisztikai” kapacitásaik végesek. Amennyiben be vannak rendezkedve erre a fajta küldetésre, úgy hitelesen tudnak fellépni jó megoldásuk szakértőjeként, szaktanácsadójaként. Az intézményesített jó gyakorlat szolgáltatási rendszer is építhet erre az erőforrásra, közvetítheti azt.

²⁵⁸ Ausztrál helyi önkormányzati szaktanácsadói és mentorhálózat: <https://lgprofessionalsaustralia.org.au/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁵⁹ Például Alsómocsolád, Cserdi, Budaörs, Hajdúszoboszló, ilyen, innovatív települések különböző területeken, de számos más példát is hozhatunk a „többszörös újítoakra” a kutatást támogató jó gyakorlat adatbázisból.



22. ábra: Egy jógyakorlat-fejlesztő közösség online szolgáltatórendszere az oktatás területéről

Forrás: Kanadai jó gyakorlat közösség az oktatás területén: <https://www.edsurge.com/research/guides/how-to-build-your-makerspace>

Az átadó partnerség fejlett formája a jógyakorlat-közösségek működése, amelyek Magyarországon csak nagyon kezdetleges formában léteznek. Jelentőségük – amint ez az 5., 7., 9. sz. táblázatokból és a 25. sz. ábrából és számos korábbi és további utalásunkból kitűnik – szinte felbecsülhetetlen. A kollektív bölcsességnek rendkívüli tartalmi értékén (információk, tapasztalatok) túl igen fontos a szabályozási, kultúrafejlesztési jelentősége. A jó gyakorlat felhasználói csoportok önszerveződését technikai szolgáltatásokkal elő kell segíteni, a költségvetés ilyen célú ráfordításai messze megtérülnek a hiteles tájékoztatásban, a valóban értékes tapasztalatok hozzáférhetőségében, az egymásnak térítésmentesen nyújtott segítségekben, új együttműködési formák és akciók kialakulásában, a fejlesztési és tudásátadási kockázatok csökkenésében.

- **ÁTVEVŐ SZEMÉLYZET** – A helyi fejlesztés, újítás, jó gyakorlat átvétel elutasításának – amennyiben jelentkezik – egyik legerősebb – gyakran csak látszólagos, felszínes – „ütőkártyája” a mindennapos munkával való leterheltség. Ez különösen akkor lehet hathatós és érvényes érv, ha a menedzsment rendszerében (lásd erről alább még részletesebben) a minden munkatársra kiterjesztett, állandóan jelenlévő, folyamatosan művelt fejlesztési szerep²⁶⁰ nincs értelmezve. Ahol azonban a jó gyakorlat átvétele operatív feladatként felmerül, ott nagy valószínűséggel a menedzsment és szervezési funkció része és a szervezeti kultúrától nem idegen az új megoldások keresése, a „hétköznapi” fejlesztő tevékenység. Alapvető követelmény, a siker legfontosabb szervezetén beüli feltétele a jó gyakorlat átvételével kapcsolatos feladatok lebontása és személyekhez kötése, felelősségének telepítése. Az így megszemélyesített megvalósítás folyamata egy új dimenzióba kerül, ahol az, többek személyes ügyévé válik. Ők alkotják az átvétel, bevezetés projektszervezetét. Közreműködésük akkor lesz igazán sikeres, ha a helyi közösségi és szervezeti kultúrák támogatják az innovációt, a kreativitást, a nyitottságot az újdonságokra és a tapasztalatok megosztását.

²⁶⁰ A korszerű menedzsment és minőségbiztosítási rendszerben (lásd ISO 9000-es sorozat) a folyamatos fejlesztés nemzetközileg szabványosított (standard) követelmény és funkció.

- **HELYI SZAKMAI SEGÍTŐ** – A külső szakmai segítség akkor hatékony, amikor az helyben, a kérdések és problémák felmerülésének közvetlen közelségében érhető el. Úgy is hasznos lehet, ha nem folyamatosan, hanem időszakonként, kritikus lépéseknél áll rendelkezésre, szükség szerint „lehívható”. Folyamatosan a terepen működve a helyi szakmai segítők kellően érzékennyé válnak a helyi igényekre és problémákra, az ajánlható megoldások alkalmasságára. A hazai közigazgatásban folyamatban van az egész országot lefedő önkormányzati szaktanácsadó rendszer kiépítése.²⁶¹ Jó megoldásnak tűnik a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer és az önkormányzati szaktanácsadók hálózatának összekapcsolása, utóbbiak bevonása a tudástranszfer-folyamatok kiszolgálásába. A helyi szakmai segítők munkájukkal, terepi tapasztalataikkal egyszerre szolgálhatják a tudásátadás sikerességét és a jó gyakorlatok, valamint a szolgáltatási rendszer egészének fejlesztését.
- **SZERVEZÉS, MENEDZSMENT** – A szervezés- és vezetéstudomány a közigazgatás, az önkormányzatok területén is módszeresen foglalkozik az innováció külső és belső feltételeivel (így pl. személyes vezetői példamutatás a fejlesztés területén, az innováció, kreativitás ösztönzése).²⁶² A jó gyakorlatok átvétele-átadása területén – feltételezve a fejlesztés, innováció intézményes jelenlétét, megfelelő légkörét, ösztönzését – sajátos menedzsment- és szervezési feladatokat is meg kell oldani a fentebb már említett személyi feltételeken túl. Mindenekelőtt az átadás-átvételt speciális fejlesztési projektként kell értelmezni, amely szervesen illeszkedik az önkormányzat, az intézmény átfogóbb fejlesztési programjába. Az így szervezett megvalósításnak meg kell felelnie a projektmenedzsment általánosabb követelményrendszerének. Ennek leglényegesebb elemei: projektdokumentáció (a célok, a folyamat, a feltételek leírása), projektszervezet a felelőségek telepítésével, projektköltségvetés, a folyamat és az eredmények monitorozása és értékelése.
- **POLITIKAI FELTÉTELEK** – A jó gyakorlat átvételének politikai feltételei nem minden esetben kritikusak. Mindenképpen azok, mikor a megoldás közvetlenül érinti az önkormányzat politikai (pl. testület, átláthatóság, nyilvánosság) működését. Az ilyen jó megoldásoknál az önkormányzatiság demokratikus rendszerének a mindenkorri törvényi szabályozásból fakadó értékeinek és előírásainak való megfelelés az irányadó.²⁶³ Más esetekben is van szerepe a helyi politikusoknak, politikának, intézményrendszernek. Így kritikus lehet a helyi politikai, szakpolitikai támogatás, annak érvényesítése, hogy a jó gyakorlat átvétele ne váljon nem tárgyyszerű pártpolitikai csatározások „játékterévé”, a politika garantálja az érintettek hatékony bevonását, a szükségszerű és elvárható átláthatóságot, nyilvánosságot. A helyi politikusok különös nyomatékot tudnak adni egyes fejlesztéseknek ab-

²⁶¹ Az ÁROP 2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. program egyik pilléréként indult el az önkormányzati szaktanácsadók képzése, amelynek már a második kurzusa zajlott le 2017–18-ban. Összesen eddig mintegy 400 főt képeztek ki, immár szakirányú továbbképzési szak keretében. <https://vttk.uni-nke.hu/szakiranyu-tovabbkepzesek/szakiranyu-tovabbkepzesi-szakok/onkormanyzati-szaktanacsado> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁶² Az OECD és az EU 2014-ben indította el nemzetközi hálózati szolgáltatási rendszerét a közsféra innovációinak támogatása céljából. Esettanulmányokat közöl, projekteket szervez, finanszíroz és kiadványokat közöl. Magyarország 1996 óta tagja az OECD-nek, a közsféra innovációs hálózatában egyelőre nem aktív. Elérése: <https://www.oecd-opsi.org/>

²⁶³ Elegendő hivatkoznunk a magyar önkormányzati törvényre (2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól, Möt), amely deklarálja: „2. § (1) A helyi önkormányzás a település, valamint a megye választópolgárai közösségének joga, melynek során érvényre jut az állampolgári felelősségérzet, kibontakozik az alkotó együttműködés a helyi közösségen belül. (2) A helyi önkormányzás a helyi ügyekben demokratikus módon, széles körű nyilvánosságot teremtve kifejezi és megvalósítja a helyi közakaratot.” Hasonlóképpen számos más törvény is rögzít alapértékeket (gyakran ezeket alapelvekként fogalmazzák meg), amelyek szakmapolitikai hátteret jelenthetnek a jó gyakorlatok értékelésének, áttéve a témát a pártpolitikai csatározások színteréről a közpolitika, az egyes szakmák területére.

ban való személyes részvételükkel, innovatív hozzáállásukkal. Jó megoldás, ha a testület egy tagja személyesen is figyelemmel kíséri – nem rátelepedve – az átadás-átvétel folyamatát.

- JOGI FELTÉTELEK – Korábban – a 3. fejezet részben – szó volt arról, hogyan válhat a jó gyakorlat a szabványosításon mint „puha jogon” keresztül a jogi szabályozás részévé. A jó gyakorlat terjesztésének vannak további jogi összefüggései, feltételei, ami miatt az egész folyamatot egyfajta jogi kontroll, felügyelet alatt kell tartani. Fontos tudni, hogy a tudásátadás jellemzően szellemi termékek felhasználását jelenti (pl. dokumentációk, tananyagok, szoftverek), amelyek csak megfelelő jogi keretek (pl. adásvételi, felhasználási szerződés) között adhatók át, használhatók fel, biztosítva az alkalmazás jogtisztaságát. Új szellemi termékek is keletkezhetnek az adaptáció során, amelyeknek szerzői és hasznosítási jogait a keletkezéskor tisztázni, rögzíteni kell. Csak ez garantálja, hogy később, amikor ezek felhasználásra, továbbadásra, másokkal megosztásra kerülnek, ne állhassanak elő jogviták a szóban forgó szellemi termékekkel kapcsolatos jogokról.²⁶⁴ A jogi felügyelet egy következő kérdése az, hogy a jó gyakorlat valóban megfelel-e az adott működési terület központi szakmai és adminisztratív jogi szabályozásának. Szakértői közreműködés, jó gyakorlat szolgáltatási rendszer közvetítése esetén elvárható a jogi konformitás. Más esetekben azonban a tüzetesebb jogi kontroll szükséges lehet, különösen a jogi környezet gyors változásai esetében. Az adaptáció során is felmerül ennek szükségessége.²⁶⁵

Jogi háttérrel és munkát igényel az átvett, adaptált jó megoldás intézményesítésének részét képező belső szabályozás kidolgozása, a meglévő szabályzatok módosítása. Nehézségét éppen az új megoldás még nem teljesen ismert, felmérhető új, jogilag is releváns viszonyrendszere jelenti. Feltárásában jelentős segítség lehet az átadó, más alkalmazó tapasztalatainak jogi szempontú értékelése.

Szólni kell egy további, a jogi kötelezettségeken túli, de jogi szempontból is mérlegelendő kérdéstről, aminek lényege az, hogy mennyiben eltérő a jó gyakorlat átvétele, ha az kötelező, vagy önként vállalt önkormányzati feladat részeként valósul meg. Az előbbire vonatkozóan már érintettük a jogi kötöttségek vizsgálatának szükségességét. Az utóbbi esetben is létezhet jogi előírás, de az önkormányzat, intézmény szabadságfoka mind a feladat vállalásában, mind pedig megoldásának módjában jelentősen tágabb. A kérdéssel a közigazgatási működés, ill. fejlesztésének egy új területe, a társadalmi közfelelősség vállalás foglalkozik. Érdemes megismerni a lényegét, hogy adott esetben a jó gyakorlatot ebbe a körbe besorolva a megoldást, lehetőségeit és perspektíváit ezzel az új megközelítéssel tágabb összefüggésekben lehessen vizsgálni.²⁶⁶

²⁶⁴ Előfordulhat például, hogy közreműködők a gyakorlat bevezetéséhez készített dokumentum anyagát publikálják, más módon értékesítik, saját módszereként terjesztik. Ez méltánytalan, sőt jogtalan lehet más közreműködőkkel szemben, akiknek hozzáadott értékei szintén benne vannak az anyagokban.

²⁶⁵ Például az utóbbi időben a közmunka szervezésének számos jó gyakorlata vált ismeretessé. Az azonban alapos jogi kontrollt tesz szükségessé, hogy az ilyen jó megoldások keretében létrejövő termékek milyen jogi feltételek mellett értékesíthetők, hasznosíthatók.

²⁶⁶ Igen gyakori, hogy a jó megoldások a társadalmi közfelelősség (PSR – Public Social Responsibility) vállalás körébe tartoznak. Az NKE KÖFOP program keretében 2017–18-ban folyt kutatás ebben a témában.

S végül meg kell említeni az egész átadás-átvétel, adaptáció és bevezetés jogi közreműködést igénylő szerződéses hátterét, különösen akkor, amikor széles partnerség keretében zajlik a tudástranszfer folyamata. Nem ritka, hogy különböző szférák – köz-, üzleti és civil – szereplői között létrejövő, értékek cseréjét, pénzmozgást, termékek átadását, szolgáltatások nyújtását is tartalmazó megállapodások, szerződések jelentősen eltérő szabályozási hátterét kell összehangolni.

- **ANYAGI FELTÉTELEK** – Az egyik alapesetben a jó gyakorlatra vonatkozó tudást, tapasztalatot – a tudásterméket – meg kell vásárolni, az adaptációt és a bevezetés felmerülő többletköltségeit finanszírozni kell. Egy másik alapesetben pályázati program finanszírozza a fejlesztést, amelyben meglévő jó gyakorlat átvételére kerül sor. S végül anyagi szempontból a harmadik alapeset, amikor az önkormányzat, az intézmény az ötletet, a megoldás különböző elemeit, tapasztalatait szabadon hozzáférhető információk alapján, akár több alkalmazótól származó ismeretekre támaszkodva összerakja, mintegy „rekonstruálja” a jó gyakorlatot. Erre támaszkodva végzi el a szükséges adaptációt, és szervezi meg a bevezetést a „saját kivitelezésben”.

A 7. sz. táblázatban bemutattuk, hogy az átvétel különböző módjai anyagilag jelentősen eltérő megterheléssel járnak. Az olcsóbb megoldás nagyobb kockázattal jár. A lényeg azonban az, hogy a termékszínt elérhető jó gyakorlat szabályos és biztonságos átvételének anyagi feltételeit pontosan fel kell mérni, és a szükséges forrást a projekt megvalósítási ütemezésének megfelelően rendelkezésre kell bocsájtani. Egy rendezetlen, szervezetlen jó gyakorlat szolgáltatási rendszerben az átvétel fajlagos költségei magasak, és nem szükségképpen csökkentik arányosan a kockázatokat. Merőben új helyzetet – komoly költségcsökkentési lehetőséget – teremt egy jól szervezett és menedzselte, jelentős mértékben a költségvetésből finanszírozott jó gyakorlat „szolgáltatási piac”, beleértve a kapcsolódó támogató szolgáltatásokat.

- **INFORMATIKAI FELTÉTELEK** – Az informatikai feltételekről a technológiától kicsit mesterségesen elkülönítve az információs tartalmak, rendszerek, alkalmazások összefüggésében érdemes beszélni. Egyre határozottabban bontakozik ki és válik fontossá a már régóta ismert folyamat, amelynek lényege az önkormányzati adatgazdálkodás, adathasznosítás. A jó gyakorlatok egyre nagyobb része irányul már jelenleg is erre a területre, s ez a folyamat erősödni fog. Az ilyen tartalmú – tehát az adatok kezelésére irányuló – jó gyakorlatok átvétele esetében számos kritikus kérdés merülhet fel az átadó és az átvevő informatikai fejlettsége, érettsége színvonalának különbségei, összeegyeztethetősége következtében.

Ha például az átláthatóság fejlesztésével kapcsolatos jó gyakorlatokról beszélünk (pl. Üvegfa²⁶⁷ Százszázalékos Önkormányzatok Klubja), akkor – és más informatikai fejlesztéssel összefüggő jó gyakorlatok esetében is – felmerülhet, hogy az önkormányzat, intézmény adatháztartásának, iratkezelésének állapota alkalmas-e egyáltalán a jó megoldás átvételére, vagy az csak jelentős – az átadónál nem jelentkező – „rendcsinálás”, kiegészítő informatikai fejlesztések esetében válik lehetségessé. Az informatikai feltételrendszer jelentősége a jövőben megnövekszik

²⁶⁷ Elérése: <http://uvegfa.hu/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

olyan jó gyakorlatok esetében is, amelyek nem kifejezetten IT-jellegűek, de feltételezik az informatikai kiszolgálás magasabb színvonalát.

- **FIZIKAI ÉS TERMÉSZETI FELTÉTELEK** – A jó gyakorlatok jelentős részében az új megoldások új fizikai és/vagy természeti környezet megteremtésével (új helyiség, épület, természeti környezet, a meglévők átalakítása) járnak. Ezeknek eleve adottaknak kell lenniük, vagy kellő anyagi erőforrással kell rendelkezni biztosításukhoz. Önmagában ez nem a jó gyakorlatok átvételének sajátossága, hanem olyan kérdés, amely minden fejlesztésben általánosan felmerülhet. A fizikai és természeti környezeti adottságok – beleértve esetenként a megvalósítás tágabb környezetét is, mint pl. közlekedés, szállítás, tágabb természeti adottságok – az átadónál és az átvevőnél jelentősen eltérők lehetnek.

Mérlegelni kell, hogy melyek azok a fizikai és természeti környezeti „minimumok”, amelyek kritikusak a megoldásban, s melyek azok, amelyek „mozdíthatók”, változtathatók az alapvető célok sérülése nélkül. Egy másik kérdés például az, hogy a kezdeti és a kibontakozás, kiteljesedés, perspektivikus továbbfejlődés során felmerülő potenciális fizikai és természeti környezeti feltételek is – elvben – biztosíthatók-e. Előfordulhat, hogy a fokozatos megvalósítás, kibontakozás során éppen ezek válnak áthidalhatatlan korlátokká, miközben a megoldás maga rendkívül sikeres, és éppen ezért igényli a kiterjesztést.

- **TECHNOLÓGIA** – A jelenkori digitális transzformáció egyik jellemzője, hogy tájékozódásainkat ma már szinte minden esetben az interneten kezdjük. A jó gyakorlatok terjesztésének is legáltalánosabb, legfontosabb csatornája a világháló, az ilyen célú szolgáltatások java része weben érhető el, amint azt a 7. fejezet részben láthatjuk. Az átvevők számára a tudástranszfer folyamatának minden szakaszában szükséges lehet a jó színvonalú online kapcsolat és szolgáltatás felhasználóként és információ forrásként egyaránt. Valamennyi közreműködő igényeit figyelembe véve a már megszokott *tájékozódáson* és *kapcsolattartáson* túl szükséges lehet egy saját, a projekt számára kialakított *speciális felület*,²⁶⁸ ahol mindenki követni tudja a folyamatot. Ezen belül fontos egy *dokumentumtár* működtetése, ahol a projekt minden anyaga megtalálható, hozzáférhető minden érintett számára. Az információk egy részét a nyilvánosság számára is rendszeresen *közzé kell tenni* hosszabb, szélesebb közönséget érintő fejlesztések esetében. A *tanácsadások* és *konzultációk* egy része is lebonyolítható a neten. Egy korszerű távkapcsolati ún. telepresence rendszer is megjelent hazai szolgáltatásként²⁶⁹ egy rendkívül magas színvonalú, élethű, a kapcsolat személyességének, közvetlenségének szinte teljes élményét adva. Magától

²⁶⁸ Számos ilyen szabad hozzáférésű alkalmazás létezik, mint pl. a Trello, amelyet a jelen kutatási program követésére is alkalmazunk.

²⁶⁹ Az Invitech fejlesztett ki egy végponti készüléket (telepresence végállomás) és azok hálózati kiszolgálási rendszerét, amelyben a legkülönbözőbb szolgáltatók kapcsolhatók (mint egy automata telefonközpontban) és köthetők össze az egymástól távoli ügyintézők (a városokban) és távoli ügyfelek (a legkisebb falvakban). A jelen állás szerint elsőként a közigazgatásban Budaörsön és Alsómocsoládon fognak folyni az eszköz alkalmazásával pilot szolgáltatási kísérletek 2018 végétől. A pilotprogram sikeres végrehajtását követően – többek között – a Digitális Jövő Települési Hálózat programjaként haladhat tovább az alkalmazás bevétele a gyakorlatba a legkisebb települések digitális transzformációjának (okos vidék!) szerves részeként.

értetődő, hogy az *oktatások* egy jelentős része támogatható szabadon elérhető e-learning alkalmazásokkal és szolgáltatásokkal. A *helyszíni látogatások* és a megoldások *demonstrációjának* különleges, interaktív lehetőségeit kínálják a virtuálisvalóság-rendszerek.

Az internet jelentőségén túl egyre jobban érzékelhető, hogy a jó gyakorlatok mind nagyobb része az új technológiák alkalmazásával függ össze.²⁷⁰ Az önkormányzatoknak, intézményeknek, helyi közösségeknek nyitottnak kell lenniük a feltartóztathatatlan tempóban érkező újdonságokra életünk minden területén.²⁷¹ Különböző – egyéni, szervezeti és közösségi – szinteken fel kell készülni az új technológiai lehetőségek befogadására. Nagyon úgy tűnik, hogy az önkormányzatok korábban említett társadalmi felelőségének ki kell terjednie erre annak érdekében, hogy különösen a hátrányos helyzetben lévők a digitális transzformáció nyertesei, s ne veszesei legyenek.

A technológiai feltételrendszer kapcsán fontos figyelembe venni még egy – az újító közösség létével kapcsolatos – érdekes és lényeges összefüggést. Ha az önkormányzatok adott fejlesztési területen közösen lépnek fel, akkor a kapcsolódó szolgáltatásokhoz – költségvetési, közösségi és üzleti alapon egyaránt – jóval olcsóbban, előnyösebben, kedvezményesebben tudnak hozzájutni. Ez részben a felhasználók nagyobb számából, a szolgáltatások közös létrehozásából, egymás kiszolgálásából, egyes erőforrások megosztott felhasználásából fakad. Az informatikai fejlesztések és jógyakorlat-terjesztés területén ez különösen érvényes.²⁷²

Az itt áttekintett feltételi elemek súlya változó lehet az átadás-átvételre kerülő jó gyakorlat tartalmának, jellegének függvényében. Biztosításuk akkor igazán hatékony, ha szervesen illeszkedik a helyi közösség, az önkormányzat, az egyes intézmények működését támogató általános feltételrendszerbe.

Példa: Az XCHC esetében az átvétel feltételi elemei a következőképpen értékelhetők, ill. az alábbi kérdéseket vetik fel:

- **JÓ GYAKORLAT SZOLGÁLTATÓ** – Jelenleg ilyen hazai intézmény nincs, de látható, hogy egy ilyen átvételben komoly szolgáltatói közvetítő és szakértő, hitelesítő szerepe lenne. Szakmailag erősebb átvevő, jobb anyagi átvételi feltételek mellett az átvétel nélküle is megoldható, de ilyen helyzetben kevés önkormányzat van. Az első átvétel esetén azonban ez működhet.

²⁷⁰ A MakerSpace is ilyen jó gyakorlat, digitális technológiákkal összefüggő szolgáltatásainak egyik célja éppen az, hogy az emberekhez közelebb hozza ezeket a lehetőségeket.

²⁷¹ A Nemzeti Községi Egyetem egyik KÖFOP kutatási programjának tárgya a társadalmi közfelelőség (Public Social Responsibility), amelynek speciális témája a digitális jövő befogadásának társadalmi felelősége. Ezt messzemenően megerősíti az a jogszabály-módosítás, amely előírja, hogy az új Integrált településfejlesztési stratégiáknak tartalmazniuk kell a digitális transzformációra vonatkozó (okos város, település) fejezetet is.

²⁷² 2016. december 7-én alakult meg a Digitális Jövő Települési Hálózat (DJTH), jellege szerint egyfajta jó gyakorlat közösség a települések digitális transzformációja területén. A megállapodás híre: <http://www.budaors.hu/?module=news&action=show&nid=186183> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.). A két alapító önkormányzat – Budaörs és Alsómocsolád – mintegy 40 taggal (TÖOSZ, önkormányzatok, cégek, civil szervezetek) közös alapító szándéknyilatkozatuk alapján azért hozta létre a szervezetet, hogy a települési digitális transzformáció eredményei, a korszerű technológiákkal támogatott szolgáltatások – jó gyakorlatok! – folyamatosan eljussanak azokhoz a településekhez is, amelyeknek nincs módja, lehetősége az önálló kutatásra, fejlesztésre, s egyúttal munkamegosztás alakuljon ki a fejlesztésben, csökkentve a költségeket és az újítások kockázatait.

- **ÁTADÓ PARTNERSÉG** – A közvetlen partnerség megoldható különböző módokon (erről az átadó konkrétan nyilatkozott Magyarországra vonatkozóan): személyesen és távkonzultációs rendszerben, dokumentumok átadásával. Magyarországnak érdeke lenne az első átvétel átevő-átadó közvetlen kapcsolatának elősegítése.
- **ÁTVEVŐ SZEMÉLYZET** – Egy új intézmény létesítéséről van szó külső, benne önkormányzati segítséggel. Ez viszonylag könnyebb helyzet, mert van mód az alkalmas, megfelelő referenciával, bizonyított adottságokkal rendelkező személyek – akár pályázati úton történő – bevonására. Itt kell mérlegelni a tágabb személyi feltételek, a befogadó közösségek kultúráját is, ami szintén fontos meghatározója lehet az átvételi alkalmasságnak. Az XCHC közösségét „a megosztás kultúrája” jellemzi, kérdés, hogy egy magyarországi átevő közössége megérti-e ennek szükségességét akár csak az intézmény működésére korlátozódóan, mennyiben kell, része legyen az adaptációnak egy kapcsolódó szervezeti, közösségi kultúrafejlesztés.
- **HELYI SZAKMAI SEGÍTŐ** – Az adaptáció különösen fontossá teszi közigazgatás-szervezési, jogi, gazdasági, közösségfejlesztő szakemberek segítő közreműködését egy ilyen komplex, szektorközi gyakorlat átvételében. Az első hazai átvétel esetében ez nem kerülhető meg és megoldható.
- **SZERVEZÉS, MENEDZSMENT** – A megoldás ebben az esetben egy többszereplős vállalkozásszervezési projekt keretében szerveződik és menedzselhető. Ennek lépései klasszikusnak mondhatók, ami nehezítheti a folyamatot, az a vállalkozás társadalmi jellege, amiben kevesebb a tapasztalat, torzítja az üzleti (befektetés, megtérülés, részletesebben lásd az anyagi feltételeknél) gondolkodást. Ezért ilyen tapasztalattal, gyakorlattal rendelkező közreműködők nélkülözhetetlenek a projekt szervezésében és irányításában.
- **POLITIKAI FELTÉTELEK** – Egy ilyen megoldás az önkormányzat számára politikailag akkor biztonságos, ha része az aktuális átfogó és egyes szakirányú stratégiáknak, tehát a stratégiai „környezet” ehhez biztonságos alul szolgál. Ezen felül konszenzusnak kell lenni abban, hogy a nyilvánosan kitűzött céloknak valóban legjobban megfelelő szervezeti, személyi és egyéb feltételeket – kritikus lehet az épület! – biztosítják, s ebben nem tesznek semmilyen engedményt, beleértve a végrehajtók önálló mozgásterének biztosítását a rájuk ruházott felelősséggel, valamint a szigorú számonkéréssel összhangban.
- **JOGI FELTÉTELEK** – Mint korábban említettük, jogi szakértelem feltétlenül szükséges a tervezés, az adaptáció, a bevezetés minden lépésében. Új szervezeti és működési keretek, szerződéses jogviszonyok sora szerepel a megvalósításban, mégpedig egy külföldön, más körülmények között jól működő rendszer hazai átültetésében, más jogi környezetben. Minden – több szektorból jövő – szereplő részvételének sajátos jogi háttere van.

- **ANYAGI FELTÉTELEK** – Az XCHC és hozzá hasonló megoldások anyagi feltételei viszonylag jól kalkulálhatók, hiszen vállalkozásfejlesztési modellről beszélünk, még akkor is, ha az társadalmi jellegű. Az induló tőke – épület, átalakítás, a kezdeti időszak költségei – biztosításának módja azonban már igen kritikus. A példa esetében a városi Önkormányzat igen jelentős (mintegy 500 ezer új-zélandi dollár, azaz közel 90 M Ft) támogatással indította el a társadalmi vállalkozást. Kérdés, hogy ez vagy a megfelelően szükséges kezdő forrás Magyarországon önkormányzati vagy más – állami, üzleti, nonprofit – támogatási forrásból biztosítható-e. Az XCHC-t folyamatosan és célirányosan támogatják szponzorok, magánszemélyek és üzleti szereplők adományaikkal. Egy másik kérdés, hogy ez vagy más közösségi finanszírozási megoldás működik-e, vagy működésbe hozható-e nálunk egy új, vonzó cél érdekében. A példabeli jó gyakorlat átvételének anyagi hátterében tehát nem a tudástermék költségei jelentik a kihívást, hanem az üzleti modell működőképessége és a kezdő tőke biztosítása.
- **INFORMATIKAI FELTÉTELEK** – Az XCHC-modellben az informatikai feltételek – a technológiai infrastruktúrán túl, amellyel a továbbiakban foglalkozunk – nem játszanak kiemelt szerepet. Minden, a ház keretei között megvalósuló tevékenység önmaga biztosítja saját informatikai rendszerkörnyezetét. Ez azonban nem feltétlenül érvényes az átvevőre, amennyiben az adaptáció során kiderül, hogy a ház szolgáltatásait jelentősebben bővíteni kell informatikai technológiai (IT) irányban. Ez egyáltalán nem zárható ki, hiszen az XCHC-modell a szolgáltatások oldaláról nyitott. Akkor is felmerülhet az informatikai feltételek kritikus szerepe, ha a szolgáltatási rendszerben a kreativitással, innovációval kapcsolatos, a települési kommunikációra épülő közösségi megoldások (pl. közösségi finanszírozás, közösségi szolgáltatások) jelennek meg.
- **FIZIKAI ÉS TERMÉSZETI FELTÉTELEK** – Az XCHC működése alapvetően függ az általa bérelt épület fizikai adottságaitól. Mint az esettanulmányban látjuk, hibás döntésnek tekintik a bérleti konstrukciót, amely korlátozza őket az igények szerinti átalakításban, használatban, és komoly anyagi terhet is jelent. A jelentkező igények mindössze 1/3-át képes kielégíteni az épület. Ezt nem jól mérték fel, vagy nem tudták előre megjósolni. Fontos tapasztalat tehát alaposan mérlegelni a fizikai adottságokat, és összevetni az aktuális és potenciális igényekkel, ami persze egy újfajta szolgáltatási rendszer esetében nem könnyű.
- **TECHNOLÓGIAI FELTÉTELEK** – Az XCHC technológiai feltételei nem különlegesek, erős külső internet (széles sáv, nagy és bővíthető kapacitás), jó minőségű belső wifi-rendszer, a bemutatóterem és a „telekuckó” rész erősebb hálózatba kapcsolt számítógéprendszer, audiovizuális, hang- és világítástechnika, intenzív webes jelenlét és mindehhez természetesen a megfelelő műszaki szakértelem, amit önkéntesekkel, ill. saját kivitelezésben s időszakosan vásárolt szolgáltatás keretében oldanak meg. Mindez hazai viszonyok között gond nélkül megoldható. Sőt, adott esetben a technológiai továbbfejlesztés is, pl. a virtuális tér bevonása a szolgáltatási rendszerbe megfelelő üzleti partner bevonásával. Egy hazai adaptáció esetén minden bizonnyal részét képezheti, ill. kívánatosan részét képezi a megoldásnak eg, vagy több IT-közreműködő, amelyek behozzák ezt a kreatív területet az innovációs ökoszisztémába.

10. A JÓ GYAKORLAT TRANSZFER SZOLGÁLTATÁS MEGSZERVEZÉSE

10.1. Közigazgatási vagy önkormányzati?

A kutatás korábbiakban bemutatott helyzetelemzési – lásd a 4–7. fejezetrészeket – eredményei alapján a helyzet megérett arra, hogy Magyarországon is létrejöjjön a vezető – nem szükségképpen az egyetlen – közigazgatási és/vagy önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer. Eldöntendő, hogy melyik megoldás a célravezetőbb:

- **KÖZIGAZGATÁSI** – közigazgatási és azon belül működő önkormányzati rendszer, ill. szolgáltatások,

vagy

- **ÖNKORMÁNYZATI** – önálló önkormányzati rendszer speciálisan a helyi közigazgatásra összpontosuló szolgáltatásokkal.

9. táblázat: A jó gyakorlat szolgáltatási rendszer lehetséges megvalósítási kereteinek összehasonlítása

	KÖZIGAZGATÁSI	ÖNKORMÁNYZATI
MELLETTÉ	<ul style="list-style-type: none"> • A közigazgatás egységéből adódó követelmények könnyebb érvényesítése • A források koncentrációja gazdaságosabb megoldások lehetőségét kínálja • Jelentősebb szakmai és intézményi háttér koncentrálnak a szolgáltatásokhoz • Könnyebb összehangolás az országos fejlesztési programokkal • A komplex, ágazatközi szemlélet hatékony érvényesítési lehetősége • Nagyobb figyelem az állami feladatrendszer teljességére 	<ul style="list-style-type: none"> • Az önkormányzati önállóság erőteljesebb érvényesíthetősége • A specializálódás jobban illeszkedik a helyi szint igényeihez • Az önkormányzatok iránti nagyobb bizalom előnyei jobban kihasználhatók²⁷³ • A rendszer jobban támogatja, erősíti az önkormányzati szövetségeket • A szektorközi partnerség lehetőségeinek szabadabb kihasználása minden szinten • Nagyobb figyelem az önkormányzatok önként vállalt feladataira • A legnagyobb önkormányzati szövetség több éve dolgozik a megvalósításon

²⁷³ Az állam és az önkormányzatok iránti bizalom témakörével korábbi 8. és 9. fejezetrészekben már foglalkoztunk.

ELLENE	<ul style="list-style-type: none"> • Az eltérő érdekviszonyok a jó gyakorlatok értékelését nehezítik • A rendszer fejlesztése és működtetése valószínűsíthetően nehezkesebb • A rendszer mérete és összetettsége merevvé teszi a szolgáltatásokat • A helyi erőforrások bekapcsolása a rendszerbe nehezkesebb • Az állam részéről is az önálló önkormányzati megoldás látszik kibontakozni²⁷⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> • Az államigazgatási feladatellátás fejlesztése kisebb prioritást kaphat • Az anyagi háttér megteremtése a jelen körülmények között nehezebb • A szakmai és intézményi háttér is nehezebben biztosítható • Az országos fejlesztési programokhoz való illeszkedés nem automatikus, nehezebb
--------	---	---

Forrás: Gáspár Máttyás szerkesztése

A nemzetközi tapasztalat és gyakorlat egyértelműen a második, önálló önkormányzati megoldás irányába mutat. A fenti, 9. sz. táblázat felsorakoztatja mindkét alternatíva mellett és ellen szóló érveket. Mindezen pro és kontra érvektől függetlenül mindkét alternatíva szerinti megoldást lehet jól és rosszul is szervezni, működtetni. A speciális önkormányzati igényeket központilag is lehet jól szolgálni, s egy önkormányzati rendszer is válhat államigazgatás-központúvá, az önkormányzatok által gyakorolt kontroll és részvétel minőségének függvényében. Ezen érvek fényében a továbbiakban az *önálló önkormányzati jó gyakorlat rendszer alternatívát* tartjuk megvalósítandónak, s ennek elemeit, részleteit bontjuk ki.

10.2. A létrehozás: tartalom és feladatok

Az önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer több lehetséges szolgáltatása közül (ezekkel részletesen foglalkozik a 9. fejezetrész), e helyütt csak *a transzferrel* foglalkozunk. Kiemelése összhangban van a szolgáltatási rendszer egészének legalapvetőbb céljával: a tudás terjesztésével. A fentiek alapján feltételezzük tehát, hogy a tudástranszfer egy önálló önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer részeként valósul meg. Arra kívánunk választ adni, mit jelent és hogyan jön létre az a szolgáltatás, amelynek eredményeképpen a jó gyakorlatok hatékonyan el tudnak terjedni az önkormányzati rendszerben.

Az előző fejezetrészben részletesen vizsgáltuk a jó gyakorlat átadás-átvétel folyamatát és sikerkritériumait. Lényegében ugyanezt a folyamatot gondoljuk újra, de most nem az átvevő, hanem egy létrehozandó jó gyakorlat rendszer szolgáltató szemszögéből. Az első kérdés az, hogy ezt milyen tartalmú szolgáltatással kell támogatnia a létrehozandó rendszernek, majd a második, hogy az miképpen hozható létre. Vegyük sorra, hogy a transzforszolgáltatás tartalma milyen produktumokat és tevékenységeket jelent:

²⁷⁴ A jelen kutatás egyik alap gondolata az, hogy miután az állam egyre kevesebb feladattal bízta meg az önkormányzatokat, szerepük átalakul, önállóságuknak – a jelenleg adott körülmények között – szükségszerűen növekednie kell a helyi társadalmi, gazdasági és környezeti fejlődés érdekében, s ez az állami feladatoktól elváló, sajátosan helyi megoldásokat, újításokat követel. Ezért a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer önkormányzati szintű megoldásának szükségszerűsége erősödik. Az önkormányzatok szerepének megváltozásával kapcsolatban lásd: Gáspár–Tevanné Südi 2018.

- **TUDÁSTERMÉK ELŐÁLLÍTÁS** – Többször utaltunk rá korábban, hogy a jó gyakorlatot forgalomképessé, értékesíthetővé, átadhatóvá kell tenni (részletesebben lásd a 9.3. Folyamat – Termék fejezet részben). A tudástransfer-szolgáltatásnak ezzel kell indulnia. Eredményképpen előáll az átadható, átvehető – szükség esetén adaptálható – jó megoldás. Nem szükségképpen lesz minden jó megoldásból transzfer céljára átdolgozott tudástermék, mert – amint az 1. sz. ábrán láttuk – nem minden elgondolásra, ötletre vagy megvalósult gyakorlatra van szélesebb körű igény. A szolgáltatás abban a formában is megvalósulhat, hogy konkrét igényre történik a jó gyakorlat felkutatása és a tudástermék kidolgozása.
- **TUDÁSTRANSZFER TÁJÉKOZTATÁS** – A jó gyakorlat szolgáltatás információrendszerének része kell hogy legyen az átadás-átvétellel kapcsolatos információk szolgáltatása. Fő tartalmi elemei: milyen tudástermékek vannak, azokat hol alkalmazták először, kik vették át, milyen sikerrel, mely önkormányzatokra, intézményekre jellemző az alkalmazás. Ez a szolgáltatás önmagában is alkalmas lehet a döntéselőkészítő célú (lásd a következő pontban) tájékoztatásra. A tudástransfer-információ alkalmas a jó gyakorlatok minősítésére a tényleges, széles körű hasznosítás, elterjedés szempontjából.
- **TUDÁSTERMÉK-PROMÓCIÓ** – Önálló szolgáltatásként célszerű kezelni a jó gyakorlatok promócióját célzó hagyományos és digitális technológiákkal támogatott (online) rendezvényeket, bemutatókat, eseményeket, versenyeket, kiadványokat, területileg (országos, területi), tematikailag is megosztva. Ez a hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerben is értelmezhető szolgáltatás (lásd még a TUDÁSMENEDZSMENT-TURIZMUS szolgáltatást is) – pl. a jó gyakorlat börszék, jó gyakorlat virtuális valóság expo létesítése, működtetése – sokak érdekével találkozhat, s értékes reklámhordozó is lehet. Ezért jól megválasztva a programot, a helyszínt, az időpontot, a körülményeket és feltételeket viszonylag könnyen finanszírozható (lásd a továbbiakban ezzel összefüggésben, részletesebben az üzleti modellezésről szóló 10.4. fejezet részét).
- **DÖNTÉSI TANÁCSADÁS** – Összetettebb, mélyebb – nem feltétlen csak közigazgatási – szakmai ismereteket és/vagy testre szabást is igénylő, vagy éppen hazai viszonyok között még kevésbé ismert, elterjedt gyakorlat esetén a döntést megelőzően is szükség lehet szakmai segítségre. Ennek célja végső soron annak megállapítása, hogy a szóban forgó jó gyakorlat valóban megoldás lehet a jelentkező igényre, problémára adott konkrét helyzetben, önkormányzatnál, ill. intézménynél. A jó gyakorlatot, adaptációs lehetőségeit, bevezetési feltételeit, várható eredményeit kellő részletességgel ismerő szakember – pl. az önkormányzati szaktanácsadókat is képessé lehet tenni erre a feladatra (részletesebben lásd a következő fejezet részben) – a közreműködése szükséges a szolgáltatáshoz, amelynek nem kell szükségképpen a potenciális átvevő helyszínén történnie.
- **JÓGYAKORLAT-ADAPTÁCIÓ** – Az adaptációban való közreműködés kívánatosan helyszíni tanácsadás formájában történik, mert feltételezi a tervezett befogadás körülményeinek ismeretét, elemzését és megértését. Ezt a klasszikus közigazgatás-szervezési tevékenységet a települési, önkormányzati nagyságrendi és egyéb sajátosságokat is jól ismerő szakembereknek kell végezniük, amire a kibontakozó önkormányzati szaktanácsadói hálózat – akár területi munkamegosztásban – szintén alkalmassá tehető. A tanácsadóktól – egyes területekkel kapcsolatos nagyobb érdeklődés esetén – elvárható a szakosodás is bizonyos gyakorlatok terjesztésére. Az adaptáció és a bevezetés (lásd a következő pontban) összecsúsztatható, de el is válhat egymástól, amennyiben a

két fázis között döntést kell meghozni arról, hogy az adaptáció során kidolgozott feltételek az átvevőnél valóban biztosíthatók-e. A külső szakértő közreműködése ebben és a tudástranszfer következő fázisában elősegíti a körülmények és feltételek, a szükséges intézkedések objektív értékelését, valamint a külső érintettek bevonásának valós, érdemi voltát.

- **BEVEZETÉSI TANÁCSADÁS** – Akár együtt zajlik az adaptációval, akár külön lépésben, mindenképpen helyszíni jelenlét mellett folyik a bevezetési tanácsadás. Alapfunkciója a szakszerűségeen túl az átvétel biztonsága, a sikert veszélyeztető kockázatok csökkentése, az eltervezett akció szigorú végrehajtásának külső támogatása. Az elvárt teljesítmény az új megoldás intézményes beépülése a szervezeti és működési rendszerbe. Mint fentebb említettük, ez a szakasz is klasszikus közigazgatás-szervezés, amelynek folyamatában kialakulhatnak előre nem számított helyzetek, negatív vagy pozitív módon befolyásolva a program végrehajtását. Az előbbiekek kezelése, az utóbbiak lehetőségeinek kihasználása, beépítése külső segítséggel könnyebben megy, mert a megoldást a tanácsadó részvételével kevésbé torzítják a belső viszonyok. A bevezetési tanácsadás hasznossága nemcsak helyben nyilvánul meg, mert a külső szakértő munkája során szervezett tapasztalatait közvetlenül tudja alkalmazni más helyszíneken folyó bevezetés során. A helyzet ugyanez a jógyakorlat-adaptáció külső segítésénél is.
- **BEVEZETÉSI KÉPZÉS** – Sajátos tudástranszfer-szolgáltatás a jó gyakorlat átvételéhez kapcsolódó képzés, tréning is, amelynek során a szükségessé váló új kompetenciákat szerzik meg az érintettek. Elvileg mindenféle lehetséges képzési, betanítási és egyéb kompetenciafejlesztési módszer szóba jöhet a jó gyakorlathoz kapcsolódó ismeretek, képességek és készségek természetétől függően. Minél nagyobb az igény egyes jó gyakorlatok elterjesztésére, annál inkább megéri a szolgáltatónak specializálódni a kapcsolódó képzésekre. Kisebb mértékű igény esetén közbenső, átmeneti formákat is alkalmazni lehet, mint pl. betanulás már alkalmazó önkormányzatoknál, intézményekben, vagy tapasztalt munkatársaik felkérése a betanításra. Több, valamilyen módon összefüggő, közös kompetenciákat igénylő jó gyakorlatok elterjesztésére közös képzések, tréningek szervezése is hasznos lehet. Így pl. az önkormányzatok demokratikus működési vagy stratégiai képességeinek fejlesztése többféle jó gyakorlatot is megalapozhat, nevezetesen a közösségi tervezést, az érintettek bevonását, a stratégiák kidolgozását, a teljesítmény mérését stb. Ilyen formán a képzések fel is kelthetik az igényt terjedőben lévő jó megoldások átvételére, amennyiben ennek szándéka, konkrét igénye még nem jelent meg. Ez azt is jelenti, hogy a jó gyakorlat tudásátadási képzések nem csak az ilyen igénnyel jelentkezőknek lehet érdekes szolgáltatás.²⁷⁵
- **BEVEZETÉSMONITORING** – A bevezetések figyelemmel kísérése több formában és különböző, nem csak az átvevők számára (lásd részletesebben a következő pontban) nyújtható szolgáltatás. Lényege annak követése, hogyan haladnak az átvételek, szükséges-e valamilyen segítség. Az átvevők számára megnyugtató, és egyfajta elköteleződést is jelent, ha van külső megfigyelő. Az átvevő szervezet vezetői számára az objektív, rendszeres

²⁷⁵ Így működött lényegében a Helyi Közösségi Akadémiák ÁROP-programja számos jó gyakorlat átvételi kezdeményezést elindítva.

külső kontroll biztosítékként szolgálhat a tervszerű megvalósításra. A monitorozás az adott időpontban különböző helyeken folyó azonos vagy hasonló fejlesztésekre vonatkozó információk megosztását is magában foglalhatja. Korlátozódhat távkapcsolatra, de időszakosan helyszíni látogatások formájában is megvalósulhat. A monitorozással szerzett tapasztalatok értékes adalékkal szolgálnak a jó gyakorlatok átvehetőségéről, terjeszthetőségéről.

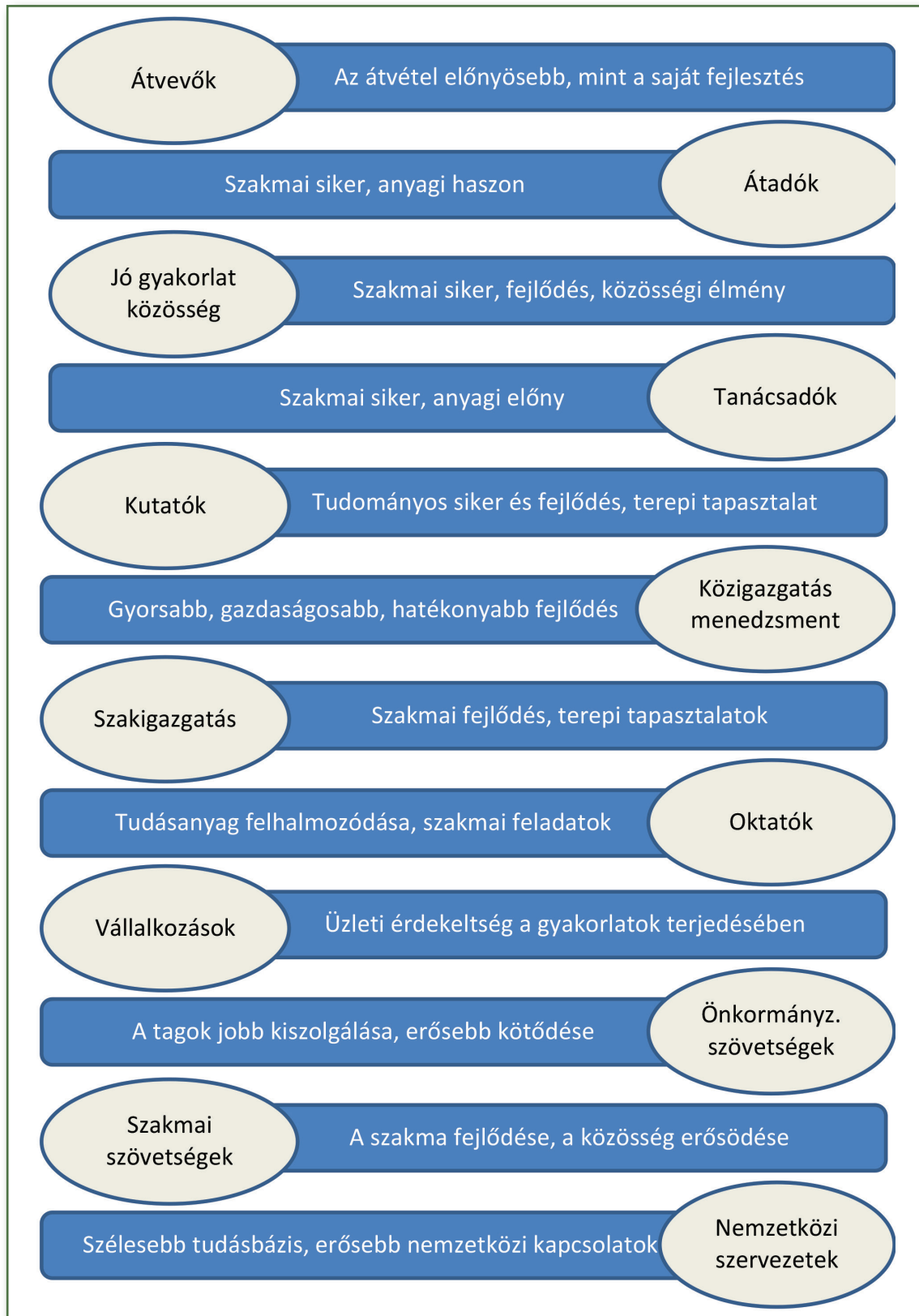
- **EREDMÉNYAUDITÁLÁS** – A jó gyakorlat tudástransfer eredményessége az egyes átvételek sikerességének összessége. Ha egyedileg korrekt módon, a fontosabb szempontok szerint egységesen, azonos kritériumok szerint történik az értékelés, akkor az összehasonlítható adatok alkalmasak a valóban hasznos és jó, legjobb (!) megoldások azonosítására. A szolgáltatás keretében egységes – objektív és szubjektív adatokat, információkat is tartalmazó – értékelési rendszert lehet kínálni az átvevőknek. Az értékelés lehet belső és külső, vagy akár kombinált rendszerű is. A részletekbe menő helyszíni eredményauditálás mellett, helyett elegendő lehet egy online kitölthető – valamennyi átvevő számára egységes – kérdőív is. A folyamatosan, ill. rendszeresen össze-sített adatok többféle célt szolgálva, számos felhasználó számára érdekesek lehetnek (lásd részletesebben a következő pontban).
- **TUDÁSMENEDZSMENT-TURIZMUS** – Kölcsönös hazai és nemzetközi látogatások, programokban (pl. jó gyakorlatok díjazási, elismerési programjai) való részvétel szervezése és kiszolgálása. Az önkormányzatok segítése a nemzetközi tudásmenedzsment-rendszerekben, -szolgáltatásokban és -programokban való részvételben. A szolgáltatás megszervezése feltételezi az itthon elért sikereket és nemzetközileg is felmutatható eredményeket. Különösen értékes szolgáltatás lehet a hazai közönség számára a külföldi jó gyakorlatok bemutatását szolgáló rendezvények szervezése, ill. ilyen programok beiktatása a hazai tudásmenedzsment-eseményeken. Fontos lehet a kétoldalú nemzetközi tudásátadási kapcsolatok létesítése, lebonyolításának segítése is olyan területeken, ill. témákban, amelyek viszonylag újjak még a befogadó országokban.

10.3. Transzfer-információs szolgáltatás nem csak az átvevőknek

A jó gyakorlatok elterjedése, átvételének sikeressége értékes információ több potenciális felhasználó számára, amint azt az alábbi, 23. sz. ábra mutatja. Ennek megfelelően – az érdekeltségek függvényében – célszerű átgondolni és kidolgozni a transzfermonitoring során összegyűjtendő információkat.

- **JÓGYAKORLAT-ÁTVEVŐK** – A potenciális átvevők – önkormányzatok, intézmények, helyi közösségi, civil szervezetek – nagy többsége a valóban bevált megoldásokat keresi, s a transfertapasztalatokból szűri le, hogy mikor érdemes bekapcsolódni az adott területen a fejlesztési folyamatba. Az átvétel időszakában hasznos az információ az aktuálisan hasonló helyzetben lévők köréről a tapasztalatok megosztása érdekében.
- **JÓGYAKORLAT-ÁTADÓK** – A jó gyakorlatok első alkalmazói (önkormányzatok, intézmények, helyi közösségi, civil szervezetek), az újítók számára fontos referenciainformáció az átvétel terjedése. Érdekelhetik őket az átvevők által megvalósított továbbfejlesztések, kiegészítések, amelyekkel még jobb eredmények érhetők el.

- **JÓGYAKORLAT-KÖZÖSSÉG** – Idővel – különösen jelentős és nagyobb volumenű fejlesztések körében – különösen fontos lehet a jógyakorlat-közösségek szerepe. Számukra fontos az új felhasználók megismerése, megszólítása, bekapcsolódása a közös fejlesztésbe, a tapasztalatok folyamatos megosztásába.



23. ábra: A jógyakorlat-transzfer szereplői és érdekeltségük. Forrás: Gáspár Mátyás szerkesztése

- SZAKTANÁCSADÓK – Számukra kifejezetten értékes a terjedés és a jó gyakorlat fejlődésének követése, adott felhasználóhoz hasonló helyzetben lévők ismerete és ajánlása. Munkájukhoz a jógyakorlat-transzfer információinak elemzése a folyamatos továbbképzés egy sajátos módja.
- KUTATÓHELYEK – Különböző terepi kutatások szervezéséhez nagyon hasznos azon települések, önkormányzatok és intézmények s nem kevésbé az innovációk helyi hőseinek ismerete, ahol, ill. akik az átlagnál többet tudnak a jó gyakorlat által lefedett szakterület helyzetéről.
- KÖZIGAZGATÁS MENEDZSMENT – A közigazgatás egésze, s ezen belül a helyi önkormányzati rendszer fejlesztésében rendkívül fontos tudni, hogy mely területeken van meg eleve, vagy milyen mértékű a változás iránti nyitottság. Miben képesek és milyen sikerrel önmaguk fejleszteni a települések, önkormányzatok és intézmények. Erre az információra támaszkodva hatékonyan ösztönözhető, támogatható a jó gyakorlatok terjedésének hozzájárulása a fejlesztésekhez. Különösen értékesek a jó gyakorlatok tapasztalatai szélesebb elterjesztés esetén az ajánlások kidolgozása szempontjából a menedzsment egyes funkcióira, a minőségértékelésre.
- SZAKIGAZGATÁS – A szakigazgatás – hasonlóan a közigazgatás-menedzsmenthez az összközigazgatás tekintetében – messzemenően érdekelt annak követésében, hogyan fejlődnek egyes szakterületek a jó gyakorlatok által. A terepi újítások (előre)jelezhetnek szakmai problémákat, fejlesztési, szabályozási igényeket, esetenként a központi segítség, beavatkozás szükségességét. Külön érdemes megjegyezni a fejlesztési pályázati rendszerek és a jó gyakorlatok lehetséges tartalmi összefüggéseit a források optimális felhasználása szempontjából. A szakfeladatokkal kapcsolatos minőségi ajánlások kidolgozásában fontos szerepet tölthetnek be a szélesebb körben elterjedt jó gyakorlatok.²⁷⁶
- OKTATÓHELYEK – A jó gyakorlatok terjedése jelzi bizonyos önkormányzati, szakterületi kompetenciák szükségességét, fejlesztése iránti igények alakulását, valamint azt is, hogy honnan érdemes tapasztalatokat szerezni és beépíteni a képzési, továbbképzési programokba, tananyagokba. A képzések, továbbképzések és egyéb oktatási szolgáltatások részben állami feladat keretében, részben üzleti (lásd alább) szolgáltatásként valósulnak meg. Utóbbi előhívja a vállalkozások szélesebb körű érdekeltségét a helyi közigazgatási jó gyakorlatok iránt.
- VÁLLALKOZÁSOK – A jó gyakorlatok jelentős részében az üzleti szféra által kínált termékek és szolgáltatások jelennek meg. Ezek fejlesztése, alkalmazása, széles körű elterjesztése kapcsán a vállalkozások nemcsak a piaci lehetőségek miatt, de fejlesztő partnerként is tekintenek az innovatív településekre, önkormányzatokra, intézményekre és munkatársaikra. A nemzetközi és részben a hazai tapasztalat is azt mutatja, hogy jelentős cégek készek együttműködni az önkormányzatokkal a jó gyakorlatok feltárásában, terméké fejlesztésében és elterjesztésében. Különösen aktuális az vállalkozások bekapcsolódása a digitális transzformációval összefüggő

²⁷⁶ Példaképpen említhetjük az amerikai Környezetvédelmi Minisztériumot, amely szorosan követi a helyi önkormányzati jó gyakorlatokat (Environmental Justice [EJ] Workgroup 2015).

jó gyakorlatok elterjedése keretében (digitális alkalmazások, megoldások, települések).²⁷⁷ Az IT-technológiai cégek mellett kiemelten fontosak e tekintetben a közszolgáltató vállalatok.²⁷⁸

- **ÖNKORMÁNYZATI SZÖVETSÉGEK** – A nemzetközi²⁷⁹ és a hazai gyakorlat²⁸⁰ is jelzi az önkormányzati szövetségek érdekeltségét a jó gyakorlatok értékelésében, elismerésében és terjesztésében. Ebből fakad az, hogy több országban is²⁸¹ maguk a szövetségek működtetik a jó gyakorlat szolgáltatási rendszereket. Az érdekeltség lényegi tartalma az önkormányzatok működésének, fejlődésének segítése szakmai szolgáltatásokkal, amihez a legértékesebb hozzájárulást maguk a sikeres önkormányzatok jelenthetik. Az ilyen célú rendszerek és szolgáltatások sikerességének legfőbb mércéje a jó gyakorlatok terjedése, természetes tehát az erre vonatkozó információk szükségessége, amelyek birtoklása és szolgáltatása egyben stratégiai jelentőségű az önkormányzati rendszer számára.
- **SZAKMAI SZÖVETSÉGEK** – Számos szakmai szövetség, szervezet van, amelyek az önkormányzatoknál, intézményeiknél dolgozókat tömörítik.²⁸² Helyzetüket érintő számos jó gyakorlat lehet, amelyek kialakulásáról, terjedéséről tudniuk kell, érdemes. Ilyen magától értetődő területek pl. a humán erőforrás-menedzsment, az egyes munkakörök ellátása, a teljesítmény-menedzsment.²⁸³ Mint szakemberek érdemben hozzá tudnak szólni a jó gyakorlatok tartalmi kérdéseihöz, terjedésük sikerességének feltételeihez. Alapvetően érdekeltek kompetenciáik fejlesztésében, amihez a jó gyakorlatok ismerete nagyban hozzájárulhat.
- **NEMZETKÖZI SZERVEZETEK** – A nemzetközi tudásmegosztás, -átadás jelentőségét minden magára adó nemzetközi szervezet felismeri és elismeri. Rendeltetésük egyik lényegét képezi, hogy terjesszék az eredményeket,

²⁷⁷ <https://www.i-scoop.eu/smart-cities-smart-city/smart-city-best-practices/> a Nokia példája: Duroyon 2016; Kinney 2016. (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁷⁸ <https://ec.europa.eu/energy/en/news/smart-cities-and-communities-new-study-suggests-examples-best-practice> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁷⁹ Példák. Anglia: <https://www.local.gov.uk/lga-labour/best-practice>, Jackson–Trutkowski–Mururajani 2015. Új-Zéland: <http://www.lgnz.co.nz/about-councilmark/> <http://www.lgnz.co.nz/news-and-media/local-wins/council-consultation-wins-new-zealand-planning-institutes-best-practice-award/> Hollandia: http://www.vng-international.nl/wp-content/uploads/2015/06/Toolkit_Accountable_and_Transparent_Service_Delivery_at_Local_Level.pdf (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

²⁸⁰ Különösen a TÖOSZ jó gyakorlatok kezdeményezései emelhetők ki, de nyilvánvaló, hogy hasonlóképpen érdekelt a további 7 hazai önkormányzati szövetség is.

²⁸¹ Nagy-Britanniát, az Amerikai Egyesült Államokat emelhetjük ki ebben az összefüggésében jó példaként.

²⁸² Ilyen például a Jegyzők Országos Szövetsége. Létezik egy forrás – az Országgyűlés Hivatalának jegyzéke az országos érdek-képviselési és civil szervezetekről – amelyben módszeresen meg lehet keresni az e témában érintett közigazgatási szakmai szervezeteket. Elérése: <http://www.parlament.hu/az-orszagos-erdek-kepviselési-es-civil-szervezetek-jegyzeke> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁸³ Egy angol példa a közzsféra HR-menedzsment jó gyakorlatainak követéséről a köztisztviselők szövetsége által: <https://www.ppma.org.uk/> Ausztrál példa az önkormányzati szakemberek szövetségének jó gyakorlatok terjesztési érdekeltségéről: <http://www.lgprofessionalsaustralia.org.au/resource-hub/category/best-practice> (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

megoldásokat, amelyek közös céljaikhoz közelebb viszik tagjaikat. A nagy nemzetközi kormányzati szervezeteknek ezért az önkormányzati közigazgatás területén is kifejezett jó gyakorlat terjesztési intézményeik és programjaik vannak. Magyarország számára két különösen hasznos és fontos szervezet: Európa Tanács, (Krek et al. 2012) CEMR.²⁸⁴ Továbbiakat is bemutatunk a 4. fejezet részben. Az utóbbi a nemzeti önkormányzatokon keresztül gyűjti és terjeszti a jó gyakorlatokat. Érdemes ezért a jógyakorlat-szolgáltatóknak a tájékozódáshoz szükséges legfontosabb információkat angolul is hozzáférhetővé tenni a nemzetközi szervezetek számára.

10.4. *Hogyan jön, jöhet létre és működhet jógyakorlat-tudástranszfer Magyarországon?*

Az 5. fejezet részben bemutatuk a jelenlegi helyzetet, amelyre építve létrehozható a hazai önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer. Összefoglalóan, adottságoknak vehetjük a következő körülményeket:

- nyilvánvalónak tűnik az érdeklődés, az igény a jó gyakorlat szolgáltatások iránt,
- újítók nagy számban működnek a terepen, akik elvben bevonhatók a fejlesztésbe,
- ismertek, összegyűjtve rendelkezésre állnak az értékelésre váró jó gyakorlatok,
- számos tematikus, egyes szakterületekre specializált gyűjtőhely ismert, működik,
- adott a nemzetközi partnerségek lehetősége, ami segíthet a fejlesztő munkában,
- az üzleti szféra érdeklődése is adottnak vehető számos helyi közigazgatási témában,
- néhány szolgáltatás, kezdeményezés pozitív tapasztalatai adottak, felhasználhatók.

A *tudástranszfer* a komplex jó gyakorlat szolgáltatási rendszer fejlesztés és működtetés szerves részeként – a létrehozás fázisában annak fejlesztési alprogramjaként – valósítható meg hatékonyan. Az átfogó program kifejezett célja, sikerkritériuma kell hogy legyen a jó gyakorlatok széles körű elterjesztése. A 10.2. fejezet rész átfogóan mutatja be az integrált fejlesztés lehetőségét, az alábbiakban kifejezetten a tudástranszferre összpontosítva határozzuk meg a fejlesztés lépéseit. A jelen helyzetből a remélhetően megnyíló fejlesztési lehetőségekre, az innovatív önkormányzatokra és a helyi fejlesztés „hőseire” építve, összefogással lehet, érdemes, sőt szükséges továbblépni. A jó gyakorlat tudástranszfer projekt lépéseiként – összhangban a tágabb programmal, amelyben figyelemmel kell lenni a tudástranszfer sajátos összefüggéseire – a következőket javasoljuk:

²⁸⁴ Council of European Municipalities and Regions (CEMR): „We also promote good practices in terms of local governance and support the exchange of experiences between our national associations and between local and regional authorities.” http://www.ccre.org/docs/Local_and_Regional_Government_in_Europe.EN.pdf (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

- **TUDOMÁNYOS KUTATÁS** – A jelen kutatás eredményeinek és eseményeinek alkalmasnak kell lenniük a teljes jó gyakorlat szolgáltatási rendszer fejlesztés szakmai megalapozására, a program megszervezéséhez és megindításához szükséges érdeklődés felkeltésére, az érdekeltek meggyőzésére és mozgósítására. A tudományos kutatás számára több kérdés is van, amelyek megoldása hozzá kell hogy járuljon a szolgáltatás megalapozásához, megfelelő színvonalú megoldásához, a megvalósítás és fenntarthatóság kockázatának csökkentéséhez. Ilyen kérdések többek között:

Hogyan értékelhető, használható a jelenleg rendelkezésre álló ismeretanyag a közigazgatási jó gyakorlatokról? Milyen hatóerők akadályozzák vagy segítik a sikeres, fenntartható közigazgatási innovációt? Milyen hatóerők akadályozzák vagy segítik a jó gyakorlatok módszeres gyűjtését és szervezését, a szolgáltatás megszervezését? Milyen hatóerők akadályozzák vagy segítik a jó gyakorlatok sikeres átvételét, szélesebb körű elterjedését, hogyan, milyen módon működnek? Mit nyújtanak a külföldi közigazgatási jógyakorlat-rendszerek, a fejlett országokban milyen módon és eredménnyel hasznosítják a jógyakorlat-szolgáltatást a közigazgatás fejlesztésében?

A kérdések egy részének megválaszolását – amelyek a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerének fejlesztésével közvetlenül kapcsolatosak – a jelen kutatás célul tűzte ki. A közigazgatási innováció tágabb összefüggései azonban további kutatásokra várnak annak érdekében, hogy az esetleges akadályok elháruljanak, a szükséges feltételek megteremtődjenek (az alábbi, 24. sz. ábra elvi szinten mutatja be a közigazgatási innováció vizsgálandó hatóerőit).

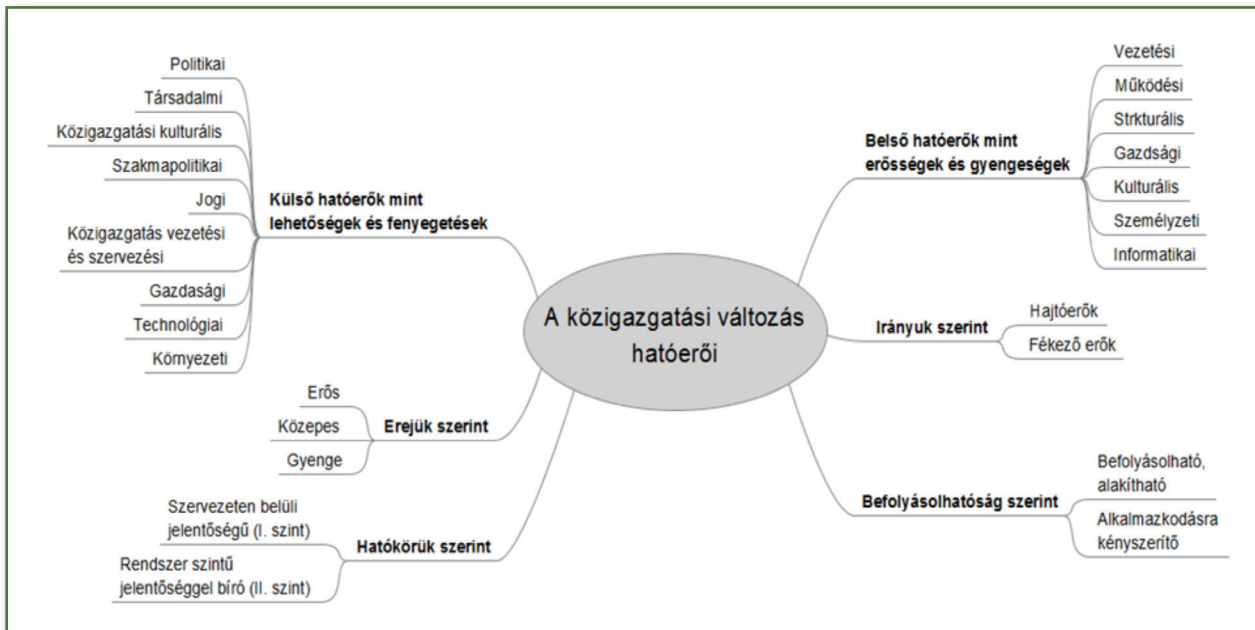
- **KEZDEMÉNYEZŐ SZERVEZET** – A jó gyakorlat szolgáltatási rendszer fejlesztését szervezetnek vagy szervezeteknek kell indítaniuk, amelyek együttesen kellő hitelességgel képesek képviselni a feladat megoldásának szükségességét és elvi lehetőségét. Ez lényegében a valós igény és a kielégítés legalapvetőbb, emberi, szakmai feltételei meglétének igazolását jelenti. Szinte jelképesnek is tekinthető az Önkormányzati Kutatóintézet bemutatkozása a Települési Önkormányzatok Országos Szövetségénél, amely alkalomra készült bemutatkozó anyag²⁸⁵ ezt tartalmazza:

„Régóta fennálló önkormányzati igény alapján, a Kormány 2014. decemberi döntését követően, a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karán létrejött az Önkormányzati Kutatóintézet, hogy megteremtse az önkormányzati rendszer fejlesztésének, szabályozásának, irányításának, kiszolgálásának tudományos igényű hátterét. A magyar önkormányzatok működési feltételeit befolyásolni képes tudás és képzés biztosításával, naprakész tudományos, elvi és módszertani, gyakorlati tapasztalatok összegyűjtésével, elemzésével és közzétételével hozzájárulhat a jövő önkormányzatainak kialakulásához.” Tervezett szolgáltatásai között említi a következőket: „modellfejlesztések szervezése és lebonyolítása (új intézmények, megoldások gyakorlati kipróbálása, értékelése); a fejlesztések, az innováció ösztönzése, segítése (a jó gyakorlatok gyűjtése, értékelése, elismerése, módszeres terjesztése)” (kiemelések: Gáspár M.).

Tekintettel arra, hogy a jelen kutatás is a Nemzeti Közzolgálat Egyetem részeként működő Önkormányzati Kutatóintézet keretei között folyik, javasoljuk, hogy az Intézet kezdeményezze a TÖOSZ és a további érdeklődő önkor-

²⁸⁵ A dokumentum itt olvasható: <http://xn--tosz-5qa.hu/news/55/73/Letrejott-az-onkormanyzati-Kutatointezet/>, http://xn--tosz-5qa.hu/uploads/letoltesek/TOOSZ%20bemutatkozas_2_1.pdf (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

mányzati szövetségek bevonásával a hazai önkormányzati jó gyakorlatok megszervezését, szolgáltatási rendszer fejlesztési program elindítását, különös tekintettel a tudástranszferre.



24. ábra: A közgazgatási változás hatóerői

Forrás: Dömötör Ildikó és Gáspár Máttyás szerkesztése

- **ÉRDEKELTSÉGI TÉRKÉP** – A kezdeményezőknek fel kell mérniük, hogy kik az önkormányzati jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerének érdekeltjei. Ebben a jelen tanulmány jól felhasználható támpontokat ad a korábbi fejezetekben. Az érdekeltségi körben szereplő konkrét szervezetekkel, képviselőkkel, esetenként kiemelten fontos személyiségekkel (pl. vitathatatlan jó gyakorlatok fejlesztőivel, a téma kutatóival) folytatott egyeztetések alapján készül el az érdekeltségi térkép. Választ kell adnia arra, hogy milyen alapvető célokat és szolgáltatásokat kell megvalósítania egy ilyen szolgáltatási rendszernek, milyen alapvető feltételek mellett, mely érdekek szólnak a létrehozás mellett, esetlegesen ellene. Az érdekelteknek van egy kritikus köre, amely eldöntheti a program sorsát. Jelen helyzetben a kezdeményezőkön túl ide tartoznak: a *Belügyminisztérium*, amely az önkormányzati kapcsolatok kormányzati koordinációs szerepében figyelemmel kíséri a helyi szintű innovációkat; a *Miniszterelnökség*, amely a közigazgatás-fejlesztési stratégián és a fejlesztések finanszírozásán, pályázati rendszereken keresztül érdekelt abban, a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerének intézményesülésében; *néhány nagyobb, jelentős közszolgáltató és digitális technológiai cég*, amelyek számára a közszféra, ezen belül a települések fejlesztése fontos stratégiai cél. E kör hozzáállás a témához – pl. a jelen kutatás eredményeinek ismeretében – már elegendő lehet ahhoz, hogy az érdekeltségi térképet kiteljesítve értelmet kapjon a fejlesztési programkonceptió kidolgozása a következő lépésben.
- **FEJLESZTÉSI PROGRAMKONCEPCIÓ ÉS PROGRAM** – A dokumentum célja az érdekeltek bevonása, meggyőzése, a legalapvetőbb feltételek megteremtése annak érdekében, hogy a részletes programtervezés elindulhasson. Korábban (lásd a 6. fejezetben) bizonyítottuk, hogy a jelenleg érvényes közigazgatás-fejlesztési stratégiák

alapján a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerének fejlesztése szükségszerű. Olyan feladatokat tartalmaznak, amelyek nem oldhatók meg egy ilyen rendszer szolgáltatásai nélkül. Ezekből az elfogadott, a fejlesztési irányokat meghatározó dokumentumokból egyértelműen levezethető a program indokoltsága, az ott meghatározott fő célok kiegészíthetők a jelen kutatás alapján értelmezett, az elemzések alapján körvonalazott igényekből és a rendszer logikájából fakadó részcélokkal.

A tudástranszferre fókuszálva a legfontosabb cél az, hogy kialakuljon az önkormányzati fejlesztés jó gyakorlat transzferre orientált rendszere, intézményes módon kerüljenek forgalomba a szakmailag ellenőrzött, jó minőségű jógyakorlat-tudástermékek, és alakuljon ki ezek jól működő átadás-átvételi, ill. terjesztési rendszere. A szolgáltatás legfontosabb indikátorának a forgalomban lévő tudástermékek száma és azok forgalma, elterjedtsége kell hogy legyen. A Programkoncepciónak tartalmaznia kell – a jelen tanulmány javaslatait is felhasználva – a rendszer főbb szolgáltatásait, létrehozásuk és működésük legalapvetőbb feltételeit és a megvalósítás javasolt nagyvonalú ütemezését (ennek egy javaslati változatát tartalmazza az alábbi, 10. sz. táblázat).²⁸⁶

10. táblázat: A jó gyakorlat szolgáltatásszervezés fő lépései és becsült időszükséglete

Feladatok	Ütemezés (hónapok)																							
	1. év												2. év											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tudományos kutatás	■	■	■																					
Kezdeményezők megállapodása	■																							
Érdekeltségi térkép készítése	■	■	■																					
Fejlesztési program kidolgozása	■	■	■	■																				
Döntés a program elindításáról	■	■	■	■	■	■	■																	
Részletes programtervezés	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
Igénykutatás (intenzív szakasz)				■	■	■	■	■	■	■	■													
Termékfejlesztés I. ütem																								
Üzleti modellezés																								
Szolgáltatásfejlesztés, -tervezés																								
Technológiai fejlesztés																								
A szolgáltatások beindítása																								
Jógyakorlat-közösség szervezés																								
Intézményesítés																								
Üzletfejlesztés																								
Nemzetközi kapcsolatok kiépítése																								

Forrás: Gáspár Máttyás szerkesztése

- **DÖNTÉS A PROGRAM ELINDÍTÁSÁRÓL** – A kezdeményezők és a bevont érdekelték köre a maguk kompetenciáinak megfelelően, egymással egyeztetve hozzák meg a fejlesztésre vonatkozó átfogó, ill. rész döntéseket. Erre – az előkészítési folyamat eredményeképpen – a fentebb bemutatott ütemezési javaslat alapján 2019-ben kerülhet sor. Így a 2020-tól kezdődő terveciklusban valósítható meg a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer létrehozása, addig folyhat a részletes tervezés, ill. egyes elemei részlegesen is bevezethetők.

²⁸⁶ Ilyen nemzeti programok végrehajtását javasolja az Európa Tanács, s ehhez módszertani segítséget is nyújt: Jackson–Trutkowski–Mururajani 2015.

- **PROGRAM- ÉS PROJEKTTERVEZÉS** – A jó gyakorlat szolgáltatási rendszer létrehozása az átfogó program, amelynek projektje a tudástranszfer-szolgáltatás létrehozása. A programtervezésnek – a klasszikus projektmenedzsment részeként – a miért, mit, hogyan, mikor, ki kérdésekre válaszolva ki kell terjednie az indítékokra, a megoldandó problémákra, a célokra és várt eredményekre, a feladatokra, a munkafolyamatra, annak fő mérföldköveire, az időbeli ütemezésre, a költségekre, a végrehajtókra és felelőségeikre. A tervezés és végrehajtás – a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer létrehozásának – egyes fázisaiba be kell vonni a legfőbb érdekeltet, érintetteket, ill. azok reprezentatív képviselőit. Már a tervezés során a végrehajtás szempontjából a legkedvezőbb helyzeteket célszerű kialakítani. Biztosítani lehet az egyes feladatok reális meghatározását, ütemezését, a motiváltságot a megvalósítás során szükséges partnerséghez, a kialakítandó feltételek elfogadhatóságát. A projekttervezés annak elfogadásával zárul a támogatók és közreműködők részéről.

A jó gyakorlat *tudástranszfer szempontjából* kiemelkedően fontos tervezési kérdések a következők: Hogyan történik a releváns, széles körben terjesztendő és terjeszthető jó gyakorlatok meghatározása? Milyen módon biztosítható az érdekeltség a tudás átadására, a jó gyakorlat tudástermékké formálására? Hogyan biztosítható a tudástermékek „értékállósága”? Miképpen valósul meg a tudástermékek promóciója, hogyan jut el az információ a potenciális felhasználókhhoz? Milyen érdekeltség fogja készíteni a településeket, önkormányzatokat és intézményeket a jó gyakorlatok átvételére? Ki fog segíteni szakmailag a szakapparátusokkal nem rendelkező önkormányzatoknak a jó gyakorlatok átvételében? Mindezen kérdésekre hogyan ad megfelelő válaszokat a projekttervezés, milyen megnyugtató biztosítékok épülnek be a szolgáltatási rendszerbe e kérdések kapcsán?

- **IGÉNYKUTATÁS** – A jó gyakorlatok iránti igényekről korábban tettünk említést az átadás-átvételi folyamat leírásában (lásd 9.2. fejezet rész), mert az a szolgáltatási rendszer működésének folyamatosan – ill. rendszeresen és időszakosan is – végzendő tevékenysége. A szolgáltatási rendszer létrehozásakor első alkalommal kell elvégezni egy ún. körkörös (360°-os) igénykutatást, amikor minden potenciális felhasználót bevonva (lásd a 3.3. fejezet részben ezek bemutatását) meg kell állapítani, hogy mely helyi közigazgatási, fejlesztési területeken, témákban van, volna szükség jó gyakorlatok tudástranszferének megszervezésére. Nem tévedünk, amikor azt állítjuk, hogy ez a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer fejlesztésének legkritikusabb eleme. A tudományos kutatás valószínűsíti az igényt a hazai és nemzetközi tapasztalatok elemzése alapján. A projektnek viszont pontosan meg kell azt határoznia a keresletet, ami ténylegesen igazolja a szolgáltatási rendszer szükségességét, megalapozza a megvalósítás legalapvetőbb feltételei biztosításának ésszerűségét.

Ez a tartalom és „nyelvezet” az, amelyen – a megfogalmazott elérendő célokkal, előnyökkel, megoldandó problémákkal összevetve – az erőforrások felhasználása az üzleti érdekelt partnerek számára is indokolható. Az igényeket tartalmilag (mire van kereslet) és mennyiségileg (mekkora kört érint, milyen mértékű átvétel várható megfelelő promóció, szakmai segítségnyújtás, ill. egyéb támogatás esetén, erről lásd részletesebben az üzleti modellezéssel kapcsolatos további részt) is meg kell határozni, ill. becsülni, hogy a szükséges ráfordítások feltételezhető nagyságát is hozzá lehessen rendelni.

Az igénykutatás kapcsán érdemes megfontolni a jövőben várható új igények prognózisát. A jó gyakorlatok szolgáltatási rendszer tervezése, megvalósítása szempontjából nem elegendő csak azt tudni, hogy mire van aktuálisan igény, mert az többnyire múltban gyökerező és a jelenben érzékelt problémákra, szükségletekre vonatkozik.

A várható jövőből, annak kihívásaiból – pl. digitális transzformáció, a közigazgatási kultúra változása, a társadalmi közfelelősség kibontakozása²⁸⁷ – fakadó igények is tárgyai lehetnek a kutatásnak a fejlesztési stratégiák és a különösen innovatív hazai és külföldi példák (modellként szolgáló települések, önkormányzatok, intézmények, amelyekről a továbbiakban lesz még szó) alapján.

- **TERMÉKFEJLESZTÉS** – A jó gyakorlat tudástranszfer szolgáltatásban többféle termékre lehet szükség annak kibontakozása során. Amit kezdetben látunk, s a legmeghatározóbb – amelyre a további tudásátadási szolgáltatások épülnek – a korábban már érintett, alapvető jógyakorlat-tudástermék, a megoldás átadásra szánt leírása. A jó gyakorlat termékké alakítása és értékesítése is lehet önmagában szolgáltatás, például a szakigazgatási vonal megrendelésére. A kérdés a szolgáltatás kialakítása, megszervezése keretében az, hogy mit tartalmaz és miképpen, milyen folyamat eredményeképpen és milyen feltételek mellett áll elő. Korábban bemutattuk, elemeztük, hogy mennyiben tér el a tudástermékke fejlesztett jó gyakorlat mondjuk egy díjnyertes, akként elismert és nyilvántartásba vett jó gyakorlattól. A termékfejlesztés lényegi eleme, hogy megállapított és elemzett igény kielégítését célozza meg az értékesítés szándékával. Ennek lehetősége akkor nyílik meg, ha a szellemi termék tulajdonosa átadja, eladja az átalakítással és értékesítéssel kapcsolatos jogokat a továbbfejlesztőnek, forgalmazónak. Az üzleti modellben ez költségként jelenik meg, amit finanszírozhat a forgalmazó, de lehet a költségek viselésének más érdekeltje is a jó gyakorlat céljától, tartalmától, beépített eszközeitől függően. A jó gyakorlatok „termékesítésében” az az eredeti alkotók, újítók vagy nagyon sikeres alkalmazók is részt vehetnek, ami számukra az anyagi érdekeltségen túl igen magas szakmai elismeréssel, presztízzsel is jár.
- **ÜZLETI MODELLEZÉS** – A fejlett democráciákban a közszférától, ezen belül az önkormányzati igazgatástól sem idegen az üzleti tervezés és modellezés fogalma. A „business plan” messze többet jelent, mint egyes üzleti céllal szervezett egyes szolgáltatások megtérülésének, nyereségességének számítása, biztosítása. Az üzleti tervezés a hazai költségvetési gazdálkodásban még idegenül hangzik, miközben ha alaposan áttanulmányozzuk pl. az angol Wiltshire Önkormányzat 2017–2027 közötti üzleti tervét,²⁸⁸ akkor azt látjuk, hogy az plasztikusan köti össze a stratégiai tervet a pénzügyi forrásokkal. Ez a jelenlegi gazdasági programok műfajának megfelelő dokumentum, de annál célirányosabb, és közelít az üzleti szféra által is értelmezhető fogalmi rendszerhez. Ez azért lényeges, mert a közszolgáltatások alternatívái között jellemzően jelen van az üzleti megoldás, s ezért azok döntő többségét ebben a megközelítésben lehet és kívánatos értelmezni.

Ha az üzleti modellezés és tervezés elvileg – amint láthatjuk a példából gyakorlatilag sem – idegen a közszférától, még kevésbé az a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszer fejlesztésétől sem. A feladat az, hogy a fentebb meghatározott tudástermékek hasznosítását célzó szolgáltatások megvalósítását, működtetését a fenntarthatóság igényével megtervezzük – azaz modellezzük –, és a szükséges forrásokat és egyéb feltételeket hozzárendeljük. Az üzleti modellezésnek és tervezésnek illeszkednie kell a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerfejlesztés általános stratégiájába és

²⁸⁷ Külön KÖFOP-program vizsgálta ebben az időszakban (2017–2018) ezt a témát és hozta felszínre részleteiben az e területen elért eredményeket.

²⁸⁸ Wiltshire Business Plan, 2017–2027, elérése: <http://www.wiltshire.gov.uk/council-democracy-business-plan> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

megvalósítási programjába. A tervezés szolgáltatási szintről indul (a lehetséges szolgáltatásokat a 9.2. fejezet részben mutattuk be), és a szolgáltatási rendszer, ill. a működtető szervezet (szolgálat) egészére vonatkozóan összegzésre kerül.

Az üzleti tervezés – megfelelő közigazgatás-szervező és költségvetési gazdálkodási, pénzügyi szakemberek bevonásával – rutinfeladatként megoldható a tervezett szolgáltatások ismeretében. Az egyes szolgáltatások ezt megelőző *üzleti modellezése*, a lehetséges alternatívák mérlegelése azonban – ami irányt szab az üzleti tervezésnek – egy kreatív, innovatív feladat, mert a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszere a maga komplexitásában és teljességében még nem létezik. Az egyes szolgáltatások üzleti modelljeinek a szolgáltatás-gazdaságtan alapelvei szerint²⁸⁹ a következő kérdésekre kell választ adniuk a szolgáltatással kapcsolatban (lásd az alábbi, 25. sz. ábrát): *kiket szolgálunk ki (ügyfelek), mi a tevékenység, kik a közreműködők (partnerség), milyen érték jön létre (értékteremtés), hogyan szerveződik az ügyfélkapcsolat, mik a ráfordítások (költség), mennyi és honnan jön a bevétel?*

Az üzleti modellek alternatív – tehát nem pusztán leíró jellegű –, különböző modellváltozatokat létrehozó elemei a szolgáltató intézményen túl a következők lehetnek:



25. ábra: Az üzleti tervezés

Forrás: Magyarra adaptálva innen: http://case-study.hu/hu/modszertan/uzleti_modellekrol_altalaban (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁸⁹ Sánta Csaba üzletimodell-építő, vállalkozásfejlesztő rendszere és tananyaga alapján: http://uzletimodellek.blog.hu/2013/12/19/mi_az_ume Lásd a modell eredetéről: http://case-study.hu/hu/modszertan/uzleti_modellekrol_altalaban (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

- 1) A *partnerség* és egyben az *ügyfelek* témakörben a *Transzfer információszolgáltatás nem csak az átvevőknek c.* fejezet részben leírt szereplőket kell számításba venni, nevezetesen, központi kormányzati, szakigazgatási, az átvevő, átadó, önkormányzati szövetségi, vállalkozó, kutató és oktató, nemzetközi szervezetek, vagy szakemberek egyénileg.
- 2) Az *ügyfélkapcsolat* és azok *csatornái* lehetnek: hagyományos és virtuális (valóság) ügyfélszolgálat, online ügyfélkiszolgálás, eseti vagy rendszeres bemutatók, börzék, helyszíni látogatások az átadónál vagy az átvevőnél.
- 3) Az *erőforrások* körében számításba kell venni a szükséges, megfelelő kompetenciákkal rendelkező személyzetet, a technológiát, különös tekintettel a digitális eszközökre, de számolva a közlekedési igényekkel is, valamint a szükséges fizikai, kiszolgáló tereket.
- 4) A *költségek* esetében a szükséges anyagi ráfordításokon túl fontos felmérni, hogy milyen források állnak, állhatnak elvileg rendelkezésre (pl. hazai és nemzetközi pályázatok, támogatások), adott ráfordítások fedezésére, a beruházásokat és működési költségeket elhatárolva.
- 5) A *bevételeknél* felvetődik az alapvető kérdés, hogy miért, mekkora – a ráfordításokkal arányos vagy nem arányos? – árat kell/lehet kérni, és azt ki fizeti meg: a felhasználó, a költségvetés, esetenként valamilyen célirányos támogatás (pl. innovációs alap).

A fenti alternatívák „összetolásából” a szolgáltatások meglehetősen változatos, esetenként alternatív üzleti modelljeinek rendszere állhat össze. Ez nem szükségképpen állandó, a megoldások időről időre változhatnak, sőt egyes esetekben ugyanaz a szolgáltatás eltérő területeken, vagy akár jó gyakorlatok esetében más és más lehet a körülmények szükség szerű és természetes változékonysága folytán. Pl. egyes országos fejlesztési akciók keretében a felhasználó (akár csak egyes kedvezményezett kategóriájú települések, önkormányzatok, intézmények) számára korábban „fizetős” szolgáltatás részben vagy egészében támogatottá is válhat.

- SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS, -SZERVEZÉS – A 9.2. fejezet részben leírt, az előzőek alapján modellezett szolgáltatások létrehozása egy módszeresen átgondolt és megtervezett, hosszabb folyamat lehet, melyben a szolgáltatások egymásra épülnek. A legmeghatározóbb – amint azt fentebb jeleztük – az igénykutatásra épülő jó gyakorlat *termékfejlesztés*. Magától értetődő, hogy a *tájékoztatásnak* azonnal be kell indulnia, felkeltendő az érdeklődést és az együttműködési szándékot, lehetőségeket. Ez természetesen feltételezi egy kezdeti *jó gyakorlat-adatbázis és -tudástár* létrehozását, mintegy háttérszolgáltatásként valamennyi többi támogatására. Természetesen ennek az eszköznek közvetlen felhasználói, akár előfizetéses szolgáltatásai is kell hogy legyenek. A termékfejlesztéssel párhuzamosan kell kiépíteni egy többfunkciós *szakértői hálózatot* a tanácsadási szolgáltatások – bevezetési döntés, monitoring, eredmény auditálás – végzésére egyrészt ágazati, másrészt területileg működő önkormányzati szaktanácsadók bevonásával. Megfelelően megtervezett, speciális „alkotó tanulás” keretében kell felkészíteni a szakértőket a tanácsadási szolgáltatásokra, alaposan megismerve a jó gyakorlat-adatbázis és -tudástár lehetőségeit, különösen pedig a tartalmát. A jelen kutatási anyag is része lehet a felkészítésnek. A jó gyakorlatok *adaptációjára és a bevezetés támogatására* alkalmas szaktanácsadók, szako-

sodva bizonyos területekre, további, speciális képzést kell hogy kapjanak, elsősorban olyan fejlesztőktől és alkalmazóktól, akik közvetlenül és jól ismerik az adott tudástermékeket. A *bevezetési képzések* megszervezése a beindulást követő későbbi fázisban is indítható az igények tényleges, érzékelhető alakulása függvényében, ahhoz igazodó képzési módszer (pl. kisebb vagy nagyobb csoportok, frontális, távoktatás, e-learning, egyéni tanulás, helyszíni képzések, tréningek, hospitálás, egyéb, kombinált megoldások) megválasztásával, kialakításával.

- **JÓGYAKORLAT-KÖZÖSSÉG, PILOT- ÉS MODELLHELYEK** – A szolgáltatásszervezésből érdemes kiemelni a *jógyakorlat-közösségek* megszervezését, amelyet a program kezdetétől, a tájékoztatással egyidejűleg (lásd fentebb) érdemes elindítani, mert az alapja lehet számos további szolgáltatásfejlesztési és -szervezési feladat megoldásának. Későbbi – a kapcsolatok kialakulása, stabilitása függvényében – kialakítható szolgáltatás a jó gyakorlat „modelltelepülések”, „modellönkormányzatok”, „modellintézmények”, egyszerűbben jó gyakorlat *modellhelyek* hálózatának létrehozása.²⁹⁰ Utóbbiak speciálisan felkészíthetők az egyes jógyakorlat-szolgáltatások helyszíni lebonyolítására (látogatások, hospitálás, rendezvények). A modellhelyek gyakran a pilotalkalmazásokból jönnek létre. A jógyakorlat-közösségen belül megfontolható egy ilyen helyszínekategória létesítése, számontartása is. A megoldás alkalmas a kísérletezés, az innovációk összehangolására, feltételeik javítására. A közösségben bejelentett pilotok sajátos figyelmet, segítséget, támogatást kaphatnak cserébe a tapasztalatok folyamatos megosztásáért. A szolgáltatások fejlesztése természetesen nem szükségképpen zárul le az itt bemutatott lehetőségekkel. A dolog természetéből adódóan folyamatosan újabb és újabb lehetőségek nyílnak meg, használhatók ki, ahogyan gyűlnek a tapasztalatok.
- **TECHNOLÓGIAI FEJLESZTÉS** – Több érv is szól amellett, hogy a technológiai feltételrendszerre különös figyelmet kell fordítani a tudástranszfer-szolgáltatás fejlesztési projekt végrehajtása során. Az egyik az, hogy a digitális transzformáció mint a közösségeket, önkormányzatokat és intézményeket egyre intenzívebben és kikerülhetetlenül érintő körülmény nyomán elvárható a szolgáltatás technológiai korszerűsége. A jó gyakorlatok egy része is szükségszerűvé teszi, hogy azokhoz technikai színvonalban illeszkedő felületen jelenjenek meg. Egy másik körülmény az, hogy a szolgáltatások jelentős részét hatékonyan és gazdaságosan csak online támogatással lehet nyújtani (digitálisan rendelkezésre bocsájtható anyagok, szakértők online elérése). A technológiai cégek érdekei is azt kívánják, hogy a jó gyakorlatok szolgáltatója a korszerűségnek az általuk is képviselt mintáját közvetítsék, s ezt bizonyos mértékig készek is lesznek támogatni. Azonban arra nagyon kell figyelni, hogy a technológiai fejlesztés ne váljon önérdekké. Szinte elképzelhetetlen, hogy már a szolgáltatásfejlesztés elején minden potenciális technológiai igényt, lehetőséget megoldjanak, ill. kihasználjanak. Egy ilyen törekvés rendkívül veszélyes lenne, mert a szolgáltatások viszonylagos stabilizálódása szükséges a komolyabb technikai fejlesztésekhez. Ezért az egyszerűbb, nyilvánvalóbb és rugalmasan fejleszthető alkalmazásokkal kell elindulni,

²⁹⁰ Korábbi országos önkormányzati modellhelyek például York (Anglia), Groningen (Hollandia) és egyre több okos település (város, falu, legújabbban kis-, ill. mikrotérség) tűnik fel az utóbbi időben. Egy közösség–önkormányzat partnerségi modellgyűjtemény: MINISTRY OF SOCIAL POLICY 2000.

s folyamatos fejlesztésre kell berendezkedni. Nem is feltétlenül szükséges egyetlen nagy technológiai fejlesztésben gondolkodni. Modulárisan ki lehet alakítani egy olyan programot, amelyben a külső, érdekelt – adott alkalmazási területre és technológiára (pl. jó gyakorlat virtuális valóság expo, elektronikus könyvek, kiadványok „gyártása” stb.) szakosodott – „bedolgozók” fejlesztik ki egyes szolgáltatások hátterét.

- **INTÉZMÉNYESÍTÉS** – A fejlesztési, szolgáltatási és irányítási (menedzsment) feladatok és felelőségek megosztása, a működés szabályozási és szerződéses feltételeinek kialakítása egy ilyen, többszereplős, széles partnerségen alapuló, hálózati együttműködésben realizálódó program megvalósítása során nagyon fontos, összetett feladat. A megbízható projektvezetés, megvalósítás, majd a szolgáltatások működtetése feltételezi a szereplők – szervezetek és személyek – kiválasztását, feladataik és felelőségük meghatározását, szabályokban és szerződésekben, ha szükséges eljárási protokollokban való rögzítését. Az intézményesítés során a szervezetek és személyek kiválasztásánál fontos szempont, hogy az eleve adott szerepek és kompetenciák ne ütközzenek a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerben betöltött szerepekkel, kompetenciákkal, hanem ellenkezőleg, azok támogassák, erősítsék egymást, ideális esetben extra előnyökhöz juttatva az érintetteket, ill. az egész szolgáltató és felhasználó közösséget. Ezeket a körülményeket a „szereposztás” során mérlegelni kell, így a már eleve meglévő szerepek és kompetenciák lehetőségeinek, adottságainak kihasználását, jobb lehetőségeket kiegészítő erőforrások bevonására (pl. diákok egyetemi tanulmányainak és a jó gyakorlatok elemzéseinek összekapcsolása).

Az intézményesítés felelősségteljes és kritikus lépés a szolgáltatási rendszer hosszú távú működőképessége és fenntarthatósága szempontjából. Kritikus azért, mert az esetlegesen egymásnak ellentmondó, az alapvető rendeltetéstől, alapértékektől, stratégiai céloktól eltérő, eltérítő érdekek a siker esélyét rontják. Ezért az intézményesítés végső döntéseit a rendszer egésze fölött kontrollt gyakorló, kifejezetten az önkormányzatok eredményességében érdekelt tagokból álló testületnek kell meghoznia, s a szolgáltatási rendszer egészét kontrollálnia. Itt mindenképp meghatározó szerepet kell kapniuk a kezdeményezőknek és az újítók reprezentánsainak, ez tudja leginkább hitelesíteni, garantálni a szolgáltatási tartalmak minőségét és a rendszer hasznosságát.

- **ÜZLETFEJLESZTÉS** – A szolgáltatások nyújtására épülő „üzletfejlesztés” a program, ill. ezen belül a tudástransfer-projekt elindításával párhuzamosan megkezdődhet. Célja a jógyakorlat-szolgáltatások bevitele az önkormányzatok, a helyi közigazgatás sajátos „piacára”. Közigazgatási marketing, arculatkialakítási, márkaépítési, promóciós feladatról van szó, egy új, a közszolgáltatásokat támogató szolgáltatások megismertetéséről, elfogadtatásáról, beépítéséről a közigazgatás-fejlesztés és -menedzsment rendszerébe. Helyi és országos szinten egyaránt intézményes módon szorgalmazni kell a szolgáltatás felhasználását, azt be kell építeni a vonatkozó metodikai ajánlásokba, képzésekbe, pályázatokba, fejlesztési programokba. A szolgáltatások tényleges, széles körű használatbavételéhez, sikeres elterjedéséhez és hasznosulásához nélkülözhetetlen, hogy valamennyi – minél tágabb körű – közreműködői, felhasználói közönség, ill. közösség a magáénak érezze a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerét, azzal – mint a szakmai együttműködés sajátos intézményével – azonosulni tudjon. Ezt kell elérnie a professzionális üzletfejlesztésnek. Miután egy feltételezhetően széles partnerség közös „művéről”, működéséről van szó, az önálló, elkülönült és sajátos márká (brand) identitását tekintve leválasztja a szolgáltatási rendszert valamennyi közreműködő szervezetről, s így az közös eredményként jelenik meg a benne résztvevők és a külvilág számára is. Természetesen a hozzájárulásoknak, a hozzáadott értékeknek – a szolgáltatásokon át a jó gyakorlatokig – visszakövethetőeknek, beazonosíthatóknak kell lenniük. Az üzletfejlesztésnek vannak egyszeri (pl. a márkaépítés, arculatkialakítás), időszakos (pl. az egyes újabb jó gyakorlatok „piacra dobásával” kapcsolatosan) és folyamatos (pl. promóciós rendezvények rendszere) feladatai.

Az üzletfejlesztést segítő fontos szakmai feladat a jó gyakorlatok mint termékek tematikus rendszerének kialakítása, amely segíti, megkönnyíti az eligazodást az elérhető megoldások rendszerében. Az osztályozás elősegíti a termékek „címezését” a szóba jöhető, potenciális felhasználói körök számára. Egy másik – az üzletvitelben és -fejlesztésben is releváns – szerepe a tematikai rendszerezésnek a forgalmazás statisztikai elemzése. A 7. fejezet részben és az 5. sz. mellékletben bemutatott statisztikák alapjául szolgáló osztályozás kiindulópontja lehet a jó gyakorlat termékstruktúra kialakításának. Egy másik érdekes és fontos üzletfejlesztési kérdés a jó gyakorlat szolgáltatási rendszer, ezen belül a tudástransfer „üzleti etikája”, alapértékeinek rendszere, amelyet a márkaépítés részeként ki kell alakítani, és folyamatosan közvetíteni kell a közreműködők és felhasználók felé. Néhány megfontolandó, ajánlható értéktételezés, amelyekhez hasonló értékrend felállítására lesz szükség (nem fontossági sorrendben):

- „a közigazgatás a közönségért van”,
- elkötelezettség az önkormányzati kiválóság mellett,
- a közigazgatás, önkormányzatok értékteremtő működése,
- a tudás és tapasztalatok megosztása,
- a közigazgatás-fejlesztés szellemi termékei értékeinek elismerése,
- a folyamatos fejlesztés és megújulás szükségszerűsége,

- társadalmi közfelelősség vállalás, jövőorientáció,
 - stratégiai elkötelezettség,
 - a digitális transzformáció mint felhajtóerő kihasználása,
 - szolidaritás a hátrányos helyzetű településekkel, önkormányzatokkal,
 - a jó gyakorlatok terjesztése egy új, szakmai segítő szolgáltatási rendszer.
- NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK – Az ország gazdasága, társadalma és közigazgatása is – beleértve a településeket, az önkormányzatok működését – a nemzetközi térben létezik, sok szálon kapcsolódva más országokhoz, közösségekhez, kultúrákhoz. Nem csak az egyes hazai önkormányzatok tudnak egymástól tanulni, átvenni jó gyakorlatokat, a tudástranszfer nem ismer határokat. A magyar önkormányzatok részei a helyi közigazgatási intézményrendszereket összekötő tágabb, nemzetközi rendszereknek és együttműködési programoknak.²⁹¹ A jó gyakorlat szolgáltatási rendszer, ezen belül a tudástranszfer nemzetközi kapcsolatainak alapcélja a bekapcsolódás a nemzetközi közigazgatási, önkormányzati tudásmenedzsment-hálózatokba, s egyfelől kiegészíteni a hazai tudáskínálatot „feljövőben lévő”, még kevésbé ismert, de várhatóan szükséges tapasztalatokkal. Másfelől pedig meglévő ismereteinkkel, újításainkkal segíteni a hasonló helyzetben lévő, ill. a felzárkózó országok helyi közigazgatási rendszereinek fejlődését. A nemzetközi kapcsolatok ápolásának módjai lehetnek a jógyakorlat-transzfer területén: bekapcsolódás egyes tudásmenedzsment-szolgáltatásokba, programokba és elismerési rendszerekbe,²⁹² az önkormányzatok segítése a részvételben, e lehetőségek kihasználásában, közös szolgáltatások szervezése (pl. a virtuális jó gyakorlat expo nemzetközivé tétele, megnyitása a külföldi résztvevők számára), részvétel nemzetközi jógyakorlat-megosztási rendezvényeken, ilyenek szervezése, munkatársak küldése és fogadása, „jógyakorlat-turizmus” szervezése. Mindezzel elérhető, hogy Magyarország adatbázisaiban, elismerési rendszereiben súlyának megfelelően szerepeljen a közigazgatási innovációk nemzetközi térképén.²⁹³ A megvalósítás legalapvetőbb feltétele az, hogy leküzdjük a nyelvi akadályokat. A jó gyakorlat szolgáltatási rendszernek az első hazai sikerek után be kell rendezkednie a nemzetközi megjelenésre és mérettetésre.

²⁹¹ Pl. CEMR, Norvég Alap.

²⁹² Pl. European Public Service Award, EPSA.

²⁹³ Egyelőre sajnos nem mondható el, hogy előkelő helyeken lennének a közigazgatási innovációk nemzetközi térképein. Ezen csak úgy lehet változtatni, ha az országos önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer „kitermeli” – első lépésben országon belül elismeri – a valóban értékes, megbízható és adaptálható jó megoldásokat, s ezekkel nevezünk be nemzetközi pályázatokra, s kérjük felvételünket a közigazgatási innovációs térképekre. Az egyik üdítő kivétel az URBACT – EU-s kezdeményezés és hálózat az élhetőbb városokért –, amelynek 8 magyar város is tagja különböző programokkal, jó gyakorlatokkal. A hálózat elérése: <http://urbact.eu/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

11. FELHASZNÁLT IRODALOM²⁹⁴

- Altmann, Joern – Cariño, Ledivina – Flaman, Richard – Kulesa, Manfred – Schulz, Ingo (2000): *The UNDP Role in Decentralization and Local Governance*. New York, United Nations Development Programme. http://web.undp.org/evaluation/documents/decentralization_final_report.pdf
- Austrian Development Agency, Evaluation Unit (2009): *Guidelines for Project and Programme Evaluations Final draft July 2009*. Vienna, Austrian Development Agency. <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf>
- Baer, Drake (2014): *The 18 Most Innovative Cities On Earth*. <https://www.businessinsider.com/the-18-most-innovative-cities-on-earth-2014-8>
- Berkes József (szerk.) (1978): *Információk a megyékben bevezetett és tervezett egyszerűsítésekről, korszerűsítésekről*. Budapest, Államigazgatási Szervezési Intézet.
- Bolton, Chris (2012): *Why is good practice such a bad traveller?* <https://whatsthepont.com/2012/08/19/why-is-good-practice-such-a-bad-traveller/>
- CAF munkacsoport (2013): *CAF 2013 modell Fejlesztési módszertan. Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató*. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/d/53/70000/6_A_CAF_modszertan.pdf
- Care (2014): *Good practices in and lessons learned in relation to national adaptation planning*. CARE International submission to the UNFCCC's Nairobi Work Programme on national adaptation planning, August 2014. <https://unfccc.int/resource/docs/2014/smsn/ngo/455.pdf>
- Civil Kollégium Alapítvány (CKA) (2017): *Éves közbizalom felmérés eredmények*. <https://www.cka.hu/arh/eves-kozbizalom-felmeres-eredmenyek/>
- Cobert, Beth (2017): *Exit Memo: Office of Personnel Management*. <https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/cabinet/exit-memos/office-personnel-management>
- Csepeli György (1984): *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris Tankönyvek.
- David, Susanne – Ulrich, Oliver – Zelezeck, Serge – Majoe, Nachi (szerk.) (2012): *Local government practices and approaches towards the informal economy – Learning examples from five African countries*. https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/managing_informality_local_governments_practices_towards_the_informal_economy.pdf
- DeJarnette, Ben (2017): *How Do You Support a Community of Practice?* <https://medium.com/lets-gather/how-do-you-support-a-community-of-practice-8e0abf2ac00b>
- Digitális Jólét Program (2017): *Makerspace – Digitális modellezés és tárgyalás*. https://dpmk.hu/wp-content/uploads/2017/08/KP_felso_MakerSpace.pdf
- Duroyon, Olivier (2016): *Taking the pulse of 22 smart cities and sharing best practices*. https://www.nokia.com/en_int/blog/taking-pulse-22-smart-cities-and-sharing-best-practices
- Environmental Justice (EJ) Workgroup (2015): *EPA Local Government Advisory Committee's EJ Best Practices for Local Government*. https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/2015_best_practices_for_local_government.pdf

²⁹⁴ (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

- Eu 2014: *Iránymutatás a közösségvezérelt helyi fejlesztésről helyi szereplők számára*. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_hu.pdf
- Fehér József (szerk.) (2016): *Járási és önkormányzati hivatalok közötti együttműködés erősítése, Összefoglaló 100 járási tréning tapasztalatairól*. Budapest, Magyar Köztisztviselők, Közalkalmazottak és Közfoglalkoztatási Dolgozók Szakszervezete (MKKSZ). http://www.mkksz.org.hu/html/main/2016/manorka6-osszefoglalo_beszamolo.pdf
- Fielding, Michael – Bragg, Sara – Craig, John – Cunningham, Ian – Eraut, Michael – Gillinson, Sarah – Horne, Matthew – Robinson, Carol – Thorp, Jo (2005): *Factors Influencing the Transfer of Good Practice*. University of Sussex. <http://dera.ioe.ac.uk/21001/1/RR615.pdf>
- Fischer Márta (2014): *A zöld vagy a fehér könyvet válasszuk?* <https://www.nyest.hu/hirek/a-zold-vagy-a-feher-konyvet-valasszuk>
- Folyamatmenedzsment Munkacsoport (2013): *Folyamat optimalizálás Fogalomtár Módszertan 3. számú melléklete*. http://magyaryprogram.kormany.hu/download/f/53/70000/4_A_folyamatmenedzsment_modszertan_3_melleklet_fogalomtar.pdf
- G. Fekete Éva – Bereczk Ádám – Kádárné Horváth Ágnes – Kiss Julianna – Péter Zsolt – Siposné Nándori Eszter – Szegedi Krisztina (2017): *Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanutmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf
- Gajduschek György (2000): *A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajtóságainak magyarázatában*. PhD disszertáció, Budapest, Eötvös Lóránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Politikatudományi Doktori Iskola. http://www.ajk.elte.hu/file/POLDI_GajduschekGyorgy_dis.pdf
- Gáspár Mátyás – Tevanné Südi Annamária (2018): *Önkormányzati szervezetfejlesztés*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. https://akfi-dl.uni-nke.hu/pdf_kiadvanyok/web_PDF_Gaspar_Tevanne_Onk_szervezetfejlesztes.pdf
- Gáspár Mátyás – Dömötör Ildikó (2017): *A jó gyakorlatok szerepe az önkormányzatok fejlesztésében*. Konferencia előadás és prezentáció, <https://slideplayer.hu/slide/11660947/>
- Gáspár Mátyás (szerk.) (2014): *Szervezett fejlesztés. A Gazdasági Versenyhivatal szervezetfejlesztése 2013-2014*. Budapest, Gazdasági Versenyhivatal. http://www.gvh.hu/data/cms1029157/aktualis_szervezett_fejlesztes_zarotanutmanykotet_vegleges.pdf
- Gáspár Mátyás (2013): 3D virtuális közigazgatási közönségszolgálat. *Jegyző és Közigazgatás*, XIV. évfolyam, 6. lapszám. <https://jegyzo.hu/3d-s-virtualis-kozigazgatasi-kozonsegszolgalat/>
- Gáspár Mátyás – Göndör András – Tevanné Südi Annamária (2011): *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*. Budafok-Tétény Budapest XXII. kerület Önkormányzata.
- Gáspár Mátyás (2000): *Practice of best practices*. OSI, LGI.
- Gáspár Mátyás (1995): *Helyi önkormányzati menedzsment, Lépések a teljesítményelvű és polgárok közeli közigazgatás felé, Helyi Önkormányzati Know-how Program*. KÖZIGKONZULT.
- Ifac (2013): *Good Governance in the Public Sector— Consultation Draft for an International Framework. Consultation Draft*. <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>
- Jackson, John – Trutkowski, Cezary – Mururajani, Irfhan (2015): *Best Practice in Local Government*. Strasbourg, Council of Europe. <https://rm.coe.int/1680746d97>
- Jenei György (1996): *Innovatív önkormányzatok*. In Lévai Katalin – Straussman, Jeffrey (szerk.): *Helyi Társadalom Kutató Csoport*.

- Kinney, Sean (2016): *Smart city report IDs three routes: anchor, platform and beta*. <https://www.rcrwireless.com/20161108/internet-of-things/nokia-smart-city-best-practices-tag17-tag99>
- KÖFÖP 10.0 (2015): <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=54180>
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 (2015): http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
- Krek, Janez – Losito, Bruno – Ridley, Rebecca – Hoskins, Bryony (2012): *Good Practices Report. Participatory Citizenship in the European Union Institute of Education*. Report 3 European Commission, Europe for Citizens Programme Submitted 10th May 2012. http://ec.europa.eu/citizenship/pdf/report_3_good_practice.pdf
- Magné Szaitz Éva (2016): Látóút Békés megyében. <http://www.nmi.hu/Nemzeti-Muvelodesi-Intezet-Csongrad-Megyeyi-Irodaja/Latout-Bekes-megyeben>
- Magyar Zoltán (1942): *Magyar Közigazgatás*. Budapest, Magyar Királyi Egyetemi Nyomda.
- Ministry of Social Policy (2000): *Models of community-government partnerships and their effectiveness in achieving welfare goals: a review of the literature*. <https://www.msd.govt.nz/documents/about-msd-and-our-work/publications-resources/archive/2000-reportgovtpartnerships.pdf>
- Nagyné Varga Ilona (2015): *Jó gyakorlatok bemutatása (prezentáció)*. Mezőtúr. <http://docplayer.hu/2412355-Jo-gyakorlatok-bemutatasa.html>
- OECD (2017): *OECD Public Governance Reviews. Hungary: Public Administration and Public Service Development Strategy, 2014-2020*. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/hungary-2017_9789264286535-en#page1
- Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet (2014): *Stratégiai vitaanyag. A tanórán kívüli foglalkozások gyakorlatainak összegyűjtése, tematizálása és közzététele, a gyakorlatok átvételének nyomon követése*. https://ofi.hu/sites/default/files/jo_gyakorlat_strategia_vitaanyag.pdf
- Ovanessoff, Armen (2017): *Learning from the best. Practice traps in public service*. <https://www.accenture.com/us-en/insight-learning-best-practice-traps-public-service>
- Papp Gábor (2018): *3D nyomtatókkal indult a békési közösségi műhely*. <https://www.beol.hu/kozelet/helyi-kozelet/3d-nyomtatokkal-indult-a-bekesi-kozossegi-muhely-1488037/>
- Peters, Thomas – Waterman, Robert H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.
- Szabó Beáta (szerk.) (2014): *Jó gyakorlat koncepció kidolgozása, a jó gyakorlat kiválasztás kritériumainak meghatározása*. Mezőtúr. Szolnok, Regionális Forrásközpontok Országos Egyesülete. http://www.gff-mezotur.hu/images/leader/leader_egyuttmukodes_jo_gyakorlat_kutatas_koncepcio.pdf
- Szociális és Munkaügyi minisztérium (2010): *Szociális és Munkaügyi Közlöny*. <http://www.kozlonyok.hu/kozlonyok/Kozlonyok/33/PDF/2010/2.pdf>
- Sztahovics Zsuzsa (2014): *Mitől jó egy jó gyakorlat?* http://hir6.hu/cikk/101838/mitol_jo_egy_jo_gyakorlat
- The European Evaluation Helpdesk for Rural Development (2017): *RURAL EVALUATION NEWS - Issue Number 7*. https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/rural-evaluation-news-issue-number-7_en
- TIT Öveges József Ismeretterjesztő és Szakképző Egyesület (2012): *Jó gyakorlatok. Támasz-Szociális hálózatfejlesztés a határ mentén*. Zalaegerszeg, Zalaegerszeg és Térsége Többcélú Kistérségi Társulás. <http://www.bfi-burgenland.at/wp-content/uploads/2014/09/Best-Practice-Ungarn.pdf>
- Tózsza István (2014): *A 3D közigazgatás architektúrája*. Információs társadalom, 2014/1. 74-90. http://epa.oszk.hu/01900/01963/00043/pdf/EPA01963_informacios_tarsadalom_2014_1_074-090.pdf

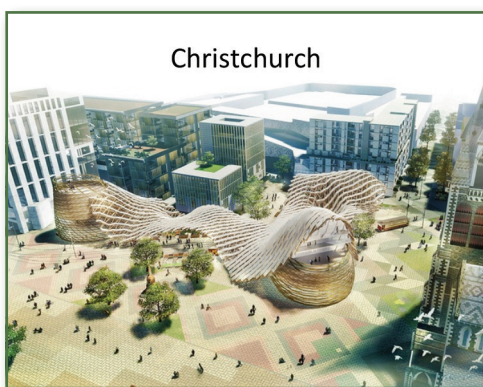
- Wenger-Trayner, Etienne – Wenger-Trayner, Beverly (2015): *Introduction to communities of practice A brief overview of the concept and its uses*. <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- Wilde, Alexandra – Narang, Shipra – Laberge, Marie – Moretto, Luisa (2009): *A Users' Guide to Measuring Local Governance*. UNDP Oslo Governance Centre. [http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/a-users-guide-to-measuring-local-governance-/LG%20Guide.pdf](http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/a-users-guide-to-measuring-local-governance/LG%20Guide.pdf)
- World Bank (2010): *Demand for Good Governance in the World Bank: Conceptual Evolution, Frameworks and Activities* Social Development Department Demand for Good Governance Team August 2010. http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1193949504055/DFGG_WB_Conceptual_Evolution.pdf
- Zongor Gábor (2012): *Legjobb önkormányzati gyakorlatok Magyarországon – Tanuljunk egymástól, avagy mérjük össze az összemérhetetlent*. Budapest, TÖOSZ. <http://xn--tosz-5qa.hu/uploads/dokumentumok-kiadvanyok/Tanuljunk%20egym%C3%A1st%C3%B3l.pdf>
- 24.hu (2003): *A húsz legnagyobb hatású könyv az üzletről*. https://24.hu/belfold/2003/01/07/husz_legnagyobb_hatasu_konyv/
2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET

*XCHC Exchange Christchurch Creative Hub & Cafe*²⁹⁵

Jó gyakorlat esettanulmány



Az Új-Zéland déli szigetének legnagyobb tengerparti városában (lásd a képen²⁹⁶) működő makerspace inkább egy kreatív ipari vállalkozásfejlesztési központ, semmint új technológiák és technikai eszközök gyakorlati bemutató és kipróbálási helye, ahogy azt a neve alapján gondolnánk. A „maker space” itt alkotást, innovációt, kreatív tevékenységet jelent, mégpedig abból a célból, hogy az a közösség segítségével, támogatásával és érdeklődése mellett vállalkozássá váljon, s ekként szolgálja a közösség fejlődését. 2017 novemberében személyes tanulmányi látogatás keretében volt módomban tanulmányozni ezt a nemzetközileg elismert jó gyakorlatot, amelyet a

kutatás alappéldájának lehet felhasználni. Segítségével a jógyakorlat-tudástranszfer szinte valamennyi mozzanata jól illusztrálható. A szolgáltató intézmény ügyvezetőjével – Preston Hegellel – a kutatás során folyamatos kapcsolatban minden szükséges információt megkaptunk, amiért kifejezzük köszönetünket.

²⁹⁵ Az esettanulmány a szerző személyes látogatása, az ügyvezetővel folytatott konzultációk, a felhasználókkal végzett interjúk és a rendelkezésre bocsájtott dokumentumok, a szervezet honlapjának <http://www.xhc.co.nz/>, Facebook-oldalának és nyilvánosan elérhető további online források (blogok, videók) információinak, képeinek, valamint a szerző saját felvételeinek felhasználásával készült. (<https://www.facebook.com/Exchange.Christchurch/>) (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

²⁹⁶ A város tervezett új központja, amely nagy részben megsemmisült két földrengés során (2011, 2012). A kép forrása: <https://architecturenow.co.nz/articles/a-new-heart-for-christchurch/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)



Preston Hegel, az XCHC operatív vezetője, az esettanulmány személyes információinak forrása, a szerző saját felvétele

Rendeltetés

Röviden: a kreatív ökológia kultúrájának megvalósítása. A XCHC – Exchange Christchurch²⁹⁷ – Makerspace kreatív közösség jól meghatározott rendeltetést megvalósító nonprofit szervezet. Abból a célból hozták létre, hogy célirányosan – a kreatív gyakorlati tevékenységet folytató alkotók, művészek számára működési helyszín biztosításával – segítsen közösséget létrehozni és fejlődni. Az így létrejövő közösség lehetővé teszi tagjai számára tevékenységük fejlesztését, elképzeléseik, ötleteik, tudásuk és tapasztalataik megosztását, s kapcsolatok teremtését más, a közösségen kívüli – helyi és távoli –, kreatív gyakorlati tevékenységet folytató alkotókkal.

A szolgáltató szervezetet a 2010 szeptemberében és 2011 februárjában lezajlott, a városnak nagyon súlyos károkat okozó földrengések²⁹⁸ után kialakult helyzet sajátos „terméke”. Egyfajta válasz volt arra, hogy sokan elvesztették alkotó- és munkatevékenységeik tereit az összeomló, használatra alkalmatlanná vált épületek sokaságában. Az így, kényszerből támadt helyigény a működésük folytatására, kreatív munkájuk továbbfejlesztésére és eredményeinek bemutatására csak az egyik meghatározó tényezője volt az elemi erővel létrejött sajátos szükségletnek. A „kreativitás robbanásának” nevezték és ismerték el azt a jelenséget, amely szinte szétfeszítette a város közösségét. Miközben korábbi életük színtereinek eltűnésével sokakon komoly lelki sérülések nyomán a letargia lett úrrá, mivel elvesztették otthonukat, munkahelyüket, addig mások számos korláttól megszabadulván a lehető legkreatívabb és innovatívabb megoldások felé fordultak, hogy kijussanak a kilátástalannak látszó helyzetekből, felgyorsítsák egyéni és közös életük újjászervezését.

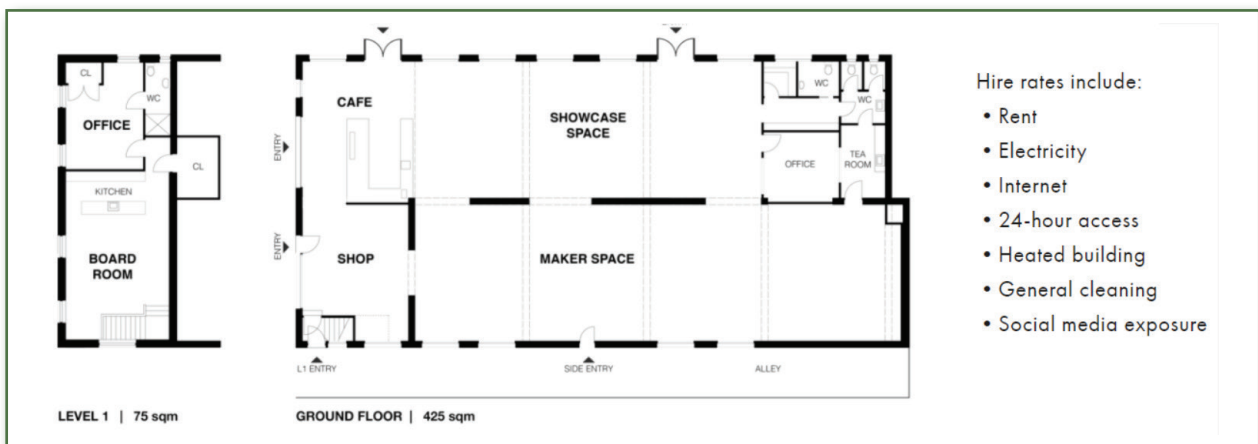
²⁹⁷ A szervezet neve nehezen fordítható le, az exchange kifejezés cserét, váltást, tőzsdét és számos hasonló fogalmat takar.

²⁹⁸ Az eseményekről: <https://www.britannica.com/event/Christchurch-earthquakes-of-2010-2011> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)



A képen Preston Hegel és Gáspár Mátyás beszélget a helyszínen

Ez utóbbi jelenség és mozgalom is erősítette a szándékot, hogy mindezt képes elősegíteni egy újfajta intézmény, amely helyet, lehetőségeket, társakat és eszközöket képes biztosítani a kreatív ötletek kibontásához, továbbfejlesztéséhez és átültetéséhez a gyakorlatba. Az XCHC a 425 m² alapterületű földszinten három sajátos, de egymással összekötött – egymásba nyíló – bérelhető és egy kereskedelemre alkalmas teret kínál:



26. ábra: A közösségi tér alaprajza

Forrás: XCHC Tájékoztató füzet

- alkotás, foglalkozások tere (makerspace),
- bemutató és közösségi tér (showcase space),
- kávézó, bár és étterem (cafe),
- üzlet, értékesítés tere (shop).

A külön bejárattal megközelíthető 75 m² emeleti szinten két részből álló, szintén egyben és külön-külön is bérelhető tér áll rendelkezésre:

- egy kétszemélyes szálláshely,
- egy konyha- és étkezőtér.

Az ügyvezető Preston Hegel személyes tájékoztatása szerint az alapterület mintegy 1/3-a annak, amire szükség lenne a meglévő szolgáltatások iránti igény és a szintén igénnyel alátámasztott új szolgáltatási elképzelések megvalósításához. Ilyen bővítésre azonban az adott körülmények között nincs lehetőség. Ez a helyzet – amint Preston elmondta – arra hívja fel a hasonló intézményben gondolkodók figyelmét, hogy nagyon alaposan végig kell gondolni a perspektivikus fejlődési lehetőségeket, ill. azok esetleges – már kezdetekkor – „kőbe vésett” fizikai, térbeli korlátait.

A földszinti terek közelsége és szabad átjárhatósága lehetővé teszi az eseti, akár véletlenszerű találkozásokat, a kreatív tevékenységeket végzők és szakterületeik, témáik, projekt közötti tudás- és tapasztalatcserét. A kapcsolódó terekben folyó kreatív ipari, művészeti tevékenységeket végzők közösségének tagjai saját, egymással is kapcsolatba kerülő partnereiken, megrendelőiken, érdeklődőiken keresztül a város közönsége számára a helyet mint az innovatív megoldások forrását jelenítik meg, s felhívják a kreatív megoldások iránt érdeklődő közszolgáltatók, vállalkozások, civil szervezetek figyelmét. Mindezt kihasználva az Exchange Christchurch a következő három dologra összpontosítja figyelmét a működése során:

1) ALKOTÁS

Az XCHC Makerspace (alkotóhely és foglalkozások tere) alaprendeltetése kreatív két- és háromdimenziós alkotások létrehozása és egy olyan térnek a megteremtése, működtetése, ahol az alkotók megvalósíthatják elképzeléseiket, ötleteiket, kísérletezhetnek, elkészíthetik innovatív műveiket, termékeiket. Miután a földszinti térrészek egymásra nyitottak, lehetőség van arra, hogy tudásukat, tapasztalataikat, elképzeléseiket egymással megosszák, és együttműködés alakuljon ki közöttük közös alkotások megvalósításában. A makerspace lakói (residents) – gyakorlatban: a bérlők, használók – a legkülönbözőbb foglalkozásokat és tevékenységeket gyakorolják, különböző szakmai színvonalak tudását és tapasztalatait hozzák magukkal. Ez a diverzitás rendkívüli módon gazdagítja, növeli a tudásmegosztás lehetőségeit.

2) MEGOSZTÁS

Az XCHC Showcase Space (bemutató és közösségi tér) egy többcélú helyiség, ahol műhelymunkákat, bemutatókat, kiállításokat, előadásokat, filmvetítéseket, beszélgetéseket és egyéb rendezvényeket lehet megtartani. Alapvetően háromféle rendezvényt szerveznek ebben a térrészben: a ház *XCHC péntek* című állandó rendezvénye a bérlők által szervezett és a vendégek által esetileg megrendezett események. Mindegyik fajta esemény megszervezését segíti a ház, és lehetőséget biztosít arra, hogy a kreatív emberek és közösségek tagjai egymással találkozzanak, együttműködjenek, és a lehető legszélesebb közönséget éri el az esemény igényei szerint.

3) KAPCSOLATOK

Az XCHC Cafe (étterem, bár, kávézó) egy sajátos hibrid térrész, összekapcsolva is használják mint kávézó és műhely, bár és kiállítóterem, étterem és találkozóhely. A lényeg, hogy a fogyasztás kapcsán is összehozza a hasonló gon-

dolgozású, kreatív embereket tervezetten vagy esetszerűen, s ezen alkalmak során is megosztják egymás között gondolataikat, tapasztalataikat, terveiket. Az így működő hibrid közösségi tér elsődlegesen a XCHC Shop (üzlet, értékesítés tere) és a Showcase Space (bemutató, kiállító és rendezvény tér) helyszínekre terjed ki, ahol az étel- és italfogyasztás jellemző. Itt kezdődik, szökken szárba a kreativitás, s valamennyi folyamatosan nyitott a nagyközönség számára is.

CÉLOK

Vezető szerep demonstrálása kreatív vállalkozások képessé, sikeressé tételében egy önfenntartásra képes kulturális társadalmi vállalkozási modell felfejlesztése és működtetése által, amely megalapozza és biztosítja az XCHC hosszú távú evolúciós fejlődését.

Kreatív vállalkozások lehetőségeinek kibontakoztatása kreatív emberek és csoportok képessé tételével, támogatásával a tudásmegosztásban, kísérletezésben, ötletek tesztelésében és tevékenységeik kereskedelmileg életképes vállalkozássá fejlesztésében.

A kreatív vállalkozások iránt érdeklődő emberek számára lehetőségek teremtése a tudás, tapasztalatok cseréjére, megosztására annak érdekében, hogy folytatni tudják kreatív tevékenységüket, és felkeltsük a közönség, ill. közösség érdeklődését, erősítsük tudatosságát, hitét a kreatív közösségekben, s az általuk elérhető pozitív változásokban.

VÍZIÓ

Az XCHC jövőképe egy olyan kreatív ökoszisztéma megteremtése, amely képessé tesz egy kreatív alkotó közösséget arra, hogy sikeres vállalkozásokat hozzon létre, amelyek eredménye pozitív hatással van az egyes emberek gazdasági stabilitására és életminőségére. Négyféleképpen tudnak az emberek részt venni a kreatív ökológia (ökoszisztéma) működésében:

- kreatív alkotók, akik az XCHC-be jönnek dolgozni és fejleszteni kreatív vállalkozásukat,
- csoportok és egyének, amelyek, ill. akik eseményeket szerveznek az XCHC-ben,
- vendégek, akik meglátogatnak és részt vesznek az XCHC-ben folyó kreatív munkákban, tevékenységekben
- a közönség, amelyre – többnyire tudat alatt – hatással van a kreatív közösség kollektív kibontakozása.

A kreatív ökoszisztémát létrehozó helyszín biztosításának társadalmi előnyei, értéke és hatása a következőkben mutatkozik meg:

- az életminőség javulása,
- a képessé válás²⁹⁹ növekvő érzése,
- a lehetőségek növekvő érzete,
- növekvő gazdasági függetlenség.

²⁹⁹ Az angol kifejezéssel: empowerment.

Ezek az előnyös társadalmi hatások mind a négy összefüggésben, szinte egyszerre, egymással kombinálva jelennek meg, s pozitív módon, sokoldalúan befolyásolják az emberek életét.

Egy olyan kultúra kifejlesztése, erősítése, amelyben az emberek be tudnak fektetni saját kis piacukba, üzleti területükbe (niche), növelve ezzel a város gazdasági diverzitását, ami egyben növeli annak ellenálló képességét is a jövőt illetően. Mindez egy olyan kultúra által válik lehetővé, amelyben a kreatív alkotók, a gyakorlat emberei fejleszteni tudják mindazon képességeiket, amelyek a sikeres üzlethez szükségesek, s amelyben fokozatosan és egyszerre bővül mind az XCHC „lakóinak” hálózata és az XCHC szélesebb közössége tagjainak tudása, tapasztalata.

Olyan hely szolgáltatása, amely összekapcsolja a kibontakozási körülményeket, teremtő kreatív közösséget és egy olyan hely lehetőségét, amely egy izgalmas és kívánatos élet lehetőségeit kínálja. Együttal új embereket szólít meg és vonz magához, akik a kreatív ökoszisztéma részévé kívánnak válni és ösztönözni a tágabb közösség érdeklődő tagjait, hogy továbbfejlesszék kreatív képességeiket.

HÁTTÉR

BERLIN – Az XCHC koncepciója Uwe Riegerben fogant, aki hasonló projektet indított Berlinben a 90-es évek elején a berlini fal leomlásának kezdetén. Az egyetemet éppen akkor fejezte be a fiatal építész Rieger, amikor a fal leomlása nyomán keletkezett és szinte kirobbant „kreativitási vákuum” következtében Berlin vált az avantgárd európai epicentrumává.

Az XCHC első változata – amelyet Praxis Dr. McCoy neveztek³⁰⁰ – csak néhány évig működött (1991–1994), és átalakult a híres berlini Techno Clubok egyikévé a kísérletező művészet és építészet területén. Később Rieger társalapítója volt a tervezők, művészek, technikusok és építészek tudás- és tapasztalatcseréjét elősegítő a Kunst und Technik e.V.-nek,³⁰¹ s kísérleti projektjeiről, rendezvényeiről és kiállításairól vált híressé. A Kunst und Technik Bar Nights az avantgárd legendás berlini színterévé vált, a projekt 1996–2001 között valósult meg.

AUCKLAND – Rieger hozta át a koncepciót Aucklandbe, és az ottani intézménynek egyik igazgatója volt 2009–2011 között. A projekt a korai vállalkozási inkubátorok egyike volt egy új rendeltetést kapott közraktár (warehouse) épületében, amely mostanra sikeres szolgáltató – The City Works Depot³⁰² (szabad fordításban: városi műhely tér) – intézményként vált híressé, amelyet eredetileg a város önkormányzata hozott létre.

CHRISTCHURCH – Miközben a földrengés utáni „kreativitási robbanás” Christchurchben és a berlini fal 90-es évek eleji leomlásakor tapasztalt hasonló jelenség nagyon különböző helyzetekben alakult ki, egy dologban bizonyosan közös volt, mégpedig abban, hogy fordulópontot hoztak a városok életében és egyben történelmében.

Ha körbenézünk, nemcsak kreatív ötletek kibontakozását látjuk, hanem az egyre növekvő részvételi igyekezetet és támogatási szándékot is a kreatív iparok és tevékenységek irányában, ami az elérhető sikereken túl jelzi annak

³⁰⁰ <http://www.xth-berlin.de/interaktion/ausstellungen/index.htm> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³⁰¹ <http://www.kut-berlin.de/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³⁰² <http://cityworksdepot.co.nz/about/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

felismerését is, hogy ezáltal egy vibráló és izgalmas város jön létre.

Az alkotók és működtetők nagy tisztelettel adóznak olyan szervezeteknek, mint a Gap Filler,³⁰³ a Free Range Press,³⁰⁴ a Ministry of Awesome³⁰⁵, a Life in Vacant Spaces,³⁰⁶ a The Social³⁰⁷ és a FESTA,³⁰⁸ amelyek úttörők voltak az innovativitásban, és a kreatív tevékenyek számára helyszínek biztosításával inspiráltak másokat is arra, hogy az újjáépítés lehetőséget teremtsék céljaik és elképzeléseik megvalósítására. Az általuk végrehajtott nagyszerű projektek teremtették meg azt a környezetet, amelyben az XCHC is létrejöhetett.

Preston Hegel a szerzővel való személyes találkozó alkalmával elmondta, hogy rendkívül jelentős volt az induláskor Christchurch város önkormányzatának az elsők között biztosított mintegy félmillió új-zélandi dollár anyagi támogatása,³⁰⁹ ami lehetővé tette a volt savanyítóüzem épületének az adott célra történő átalakítását, felszerelését, a társadalmi vállalkozás elindítását.



Az XCHC épülete³¹⁰

A szerző saját felvétele

³⁰³ Christchurch város regenerációját segítő szervezet: <http://gapfiller.org.nz/about/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³⁰⁴ Nonprofit publikációs platform: <http://freerangepress.nz/about-2/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³⁰⁵ Christchurch város önkormányzata és más szervezetek által támogatott kreatív vállalkozások korai fejlesztését támogató központ, amely az XCHC-hoz hasonló tevékenységet végez, és társadalmi vállalkozások kibontakozását is nagy mértékben segíti: <http://ministryofawesome.com/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³⁰⁶ A városi önkormányzat és üzleti partnerek (pl. a Vodafone) által támogatott szervezet, amely a város üres helyeinek kreatív felhasználását segíti elő projektek támogatásával: <http://lives.org.nz/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³⁰⁷ Művészcsoport: <http://chchsocial.tumblr.com/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³⁰⁸ 2012-től működő, eleinte évente, majd 2014-től két évente megrendezett, a városi önkormányzat és számos más szervezet, cég által támogatott hétfégi rendezvénysorozat a városi kreativitás ünneplésére: <http://festa.org.nz/>

³⁰⁹ Mai – 2017. december – árfolyamon mintegy 90,6 M Ft.

³¹⁰ Az oldalában lévő elkerített parkoló nem az épülethez tartozik.

JELENLEGI ÉS KORÁBBI „LAKÓK”

Az aktuális, tartós helyszínbérlőket „lakóknak” (resident) nevezik, és csoportjukra lakóközösséggént tekintenek. Az XCHC tágabb közössége pedig a valamikori és mindenkor ott „lakók”, az ő rendszeresen megjelenő partnereik, vendégeik és az intézmény virtuális közösségében regisztráltak széles csoportja. A korábbi (46-an vannak) és az esettanulmány készítésekor aktuálisan ott működő bérlőket (10-en vannak, lásd még részletesebben az Alkotótér című részt) személyesen is bemutatják a nagyközönség számára az XCHC által különböző módon biztosított promóciójuk, közönségkapcsolati támogatásuk szerves részeként.³¹¹

SZERVEZET

Az XCHC legátfogóbb szervezeti keretét (csapatát!) létrehozáskor egy *vagyonkezelő testület* (trust) képezte, amely az alapító igazgató (founder director) bevonásával létrehozta a *nonprofit szervezetet* – Exchange Christchurch – az intézmény működtetésére. A szolgáltató szervezet³¹² csapatát a következők képezik, amelyben az étterem (bár, kávézó és étterem) önálló gazdálkodó egység, az intézménynek összesen az étteremmel együtt öt fizetett alkalmazottja és öt fő önkéntesből álló tanácsadó testülete van:

- alapító igazgató,
- operatív igazgató (operations director),
- igazgató segítője (assistant chef),
- étteremvezető (bar manager),
- barista és helyettes étteremvezető (sous chef),
- tanácsadó, bérlő művész,
- tanácsadó, média és kommunikáció,
- tanácsadó, pénztárnok,
- tanácsadó, eseményszervező, művész
- o tanácsadó, berendező.

A szervezet munkáját folyamatosan segítik további önkéntesek és szervezetek anyagi támogatásokkal, tanácsokkal és szolgáltatásaikkal, többek között jogi, pénzügyi, technikai, informatikai, média, marketing területeken. Christchurch város önkormányzata az XCHC kiemelkedő és folyamatos támogatója.

KÖZÖSSÉGI TEREK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK

Az operatív igazgató elmondása szerint az alapítók egyik – később nyilvánvalóvá vált – hibás döntése volt, amit ma már másképp csinálnának, hogy az épületet nem vették (azt bérlik egy magántulajdonostól) meg, s így nem rendelkeznek felette szabadon (átalakítások, bővítések), ami jelentősen korlátozza mozgásterüket.

³¹¹ Itt ismerhetők meg: <http://www.xchc.co.nz/residents/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

³¹² Lásd a részleteket: <http://www.xchc.co.nz/about/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

ÉTTEREM, KÁVÉZÓ ÉS BÁR, RENDEZVÉNYTEREM

Az önálló gazdálkodási egységként működő étterem, kávézó és bár lényegében egy rendezvényteremmel egybenyíló nagy tér, amely hétfőtől péntekig 7:30-tól tart nyitva egész későig, az igénytől, ill. az aktuális eseménytől, rendezvénytől függően. 50 főt kényelmesen tud leültetve befogadni.

Működtetésében figyelemmel vannak különböző szempontokra, összhangban a helyi közösséggel való kapcsolatra és a szervezet alapértékeire, nevezetesen:



Az étteremben itt éppen buli van...

Forrás: XCHC Tájékoztató füzet



Ilyen az étterem rész hétköznapi elrendezése

A szerző saját felvétele

Az XCHC éttermét egy sajátos koncepció szerint szervezik, működtetik, mely alkalmassá teszi vendégszakácsok és időszakosan megjelenő étteremszolgáltatások fogadására; olyan hely, ahol változnak az ételek, a közönség vendégszerető és kreatív. A szándék az, hogy közvetlen kapcsolat jöjjön létre a látogatók és az ételek elkészítői között, átadjuk a kulturális tapasztalatot, élményt, amely lehetővé teszi az ételkészítés és vendégfogadás művészetének megismerését.

- a helyi beszállítók előnyben részesítése,
- vendég éttermi szolgáltatások befogadása,
- vendégszakácsok fogadása,
- Christchurch legjobb pirítósainak készítése,
- gyors és ingyenes internet,
- vegetáriánusbarát ételek,
- a legjobb (supreme) kávé,
- mandulatej a kínálatban,³¹³
- állatbarát helyiség.

Az étterem vendégfogadó része egyben folyamatosan párhuzamosan üzemelő művészeti és egyéb kiállító és bemutatóteremként is működik. A következő képen, amely az esettanulmány anyaggyűjtésének idején készült, ez jól látszik. A két funkció összekapcsolásának koncepciója és direkt üzenete az, hogy a művészet és a kiállítások lehetséges témái is életünk részei, a kreativitás képes a legtávolabbi dolgokat is összekapcsolni, s ebből valami újat, hasznosat alkotni.



³¹³ A laktózérzékenyek kiszolgálása érdekében.



Forrás: XCHC Tájékoztató füzet

Az étterem kínálata változó, függ az évszaktól és a helyi szállítók termékválasztékától. Csak az évszaknak megfelelő és valóban finom ételeket – beleértve a könnyű saláták, az ebédek, a pirított és melegszendvicsek, sült specialitások elegáns kínálatát – tartják megfelelőnek.

Az étterem először 2015 augusztusában nyitott meg Aliesha McGilligan séf asszony gondoskodása és igazgatása alatt. Ő jó példával bizonyította, hogyan adható hozzá, illeszthető be a jó étel és befogadó vendégszeretet a kreatív ökoszisztémába, lehetőséget teremtve mindenkinek a kapcsolatteremtéshez, s nem csak a kreatív iparon belül.



A bárpult szemben a bejáráttal

A szerző saját felvétele

Aliesha – akivel az esettanulmány készítéséhez szükséges anyaggyűjtés során személyesen is találkozhattunk – maga is továbblépett, belevágott a következő vállalkozásába, s a konyha most vendégszakácsokkal és vendégétermek (pop-up reataurants) szolgáltatásaival működik, s lehetőséget ad mindenkinek, aki ki akar próbálni valamit,

és élvezzi a vendégek támogatását, visszajelzést kapva közösségtől. Külső rendezvények vendéglátását (catering) is biztosítják bizonyos feltételek mellett, de ennek többletköltségei lehetnek. Az intézménynek alkohol – sör, bor – árusítási jogosítványa is van. Egy borgazdasággal együttműködve saját címkével ellátott palackozott bort is forgalmazznak.

ÜZLETTÉR

A bejáratától közvetlenül balra, a bárpult előtti tér és egy jobbra nyíló kisebb helyiség (lásd a következő képeken) az üzlettér. Itt megvásárolható dolgokat találunk, részben a valamikori és aktuális „lakók” termékeit, vagy a ház szociális vállalkozása keretében befogadott – hazai és távoli országokból is származó – kezdő vagy nehéz anyagi helyzetben lévő művészek alkotásainak, kézműves termékeinek kínálatát, azok mintáit, katalógusait – amelyek alapján a termékek megrendelhetők – láthatjuk a falakat elfoglaló polcokon.

Az üzlettér ezen felül még két funkcióval rendelkezik. Az egyik egy Magyarországon is jól ismert „teleház” funkció, helyi vagy saját számítógép és ingyenes internethasználati lehetőséggel. Ez egyébként a ház vezetőjének – Preston Hegelnek – a munkahelye, irodája is egyben. Az üzlettér másik további funkciója pedig a kis tárgyalószarok, ahol kényelmesen lehet a vendégekkel beszélgetni, itt folytat a megbeszélések a jelen esettanulmány elkészítéséhez is. Az egész hely hangulata hívogató, barátságos, közvetlen, rendkívül informatív: a ház, a helyi közösség eseményeiről a valamikori és jelenlegi lakókról, munkásságukról szólnak a rendkívül beszédes és kreatív tájékoztatók, plakátok, s természetesen maguk a művek és termékek is.



A „teleházás” rész

A szerző saját felvétele



Termékek a polcokon és a tárgyalósarok

A szerző saját felvétele

ALKOTÓTÉR

Az alkotótérben műhelyek – festő-, ékszerész-, varró-, szerelő- stb. – sora található egymás mellett, elválasztófalak nélkül, csak a speciális felszerelés, bútorok határolják el a különböző műhelyrészeket. Az első képen a műhelyterem első részét látjuk. Onnan végigtekintve (második kép) sorakoznak az egyes művészi alkotói (kézműves-, ipari, szerelő-, tervező-, irodai, egyéb) tevékenységeket kiszolgáló műhelyrészek mindkét oldalon.



A szerző saját felvételei

A műhelyteremnek remek a hangulata, a „lakók” nagyon vigyáznak arra, hogy ne zavarják egymást, ugyanakkor teljesen nyitottak nemcsak egymásra, a „kollégák” tevékenységére, de vendégeikre és a látogatók irányában is. Bár nem intézményes a szabad bejárás és a műhelyek mintegy bemutatási célú látogatása (a háznak biztosítania kell a munkahelyek nyugalmát), de a bejelentett, aktuális érdeklődőket – ahogyan az esettanulmány készítése céljából is meglátogattuk őket – nagyon nyitottan, készségesen fogadják. Az alkotók magától értetődően munkaközösségként jellemzően együtt töltik pihenőidejüket egymással és a ház munkatársaival, az aktuális vendégekkel.

A ház vezetője – aki Amerikából érkezett – maga is példát mutat a kreativitásban. Mint önkéntes került néhány éve a közösségbe, és javaslatai, ötletei alapján egy hónap után felkérték az operatív vezetésre. Sokirányú kreatív tevékenységeinek, hobbijainak egyike a kerékpározás és ezáltal az ökológikus közlekedés kultúrájának fejlesztése. Aktuálisan az elektromos kerékpárokkal foglalkozik (e-bike), amelyek működését, használatát saját gyakorlatán keresztül propagálja és segíti mindazokat, akik lépni akarnak ebbe az irányba (lásd az alábbi képek egyikén egy igazán fiatal érdeklődővel).

FIATAL MŰVÉSZEK TÁMOGATÁSA

Az XCHC számára az infrastruktúra bérbeadása és a kapcsolódó szolgáltatások csupán eszközök a vízió beteljesüléséhez, a célok eléréséhez. Ennek sikerét a feltörekvő művészek támogatási rendszere – Emerging Artist Fund (EAF) – segíti, amelyet az XCHC egy vállalkozással – a Maven Ltd.-vel – együttműködve hozott létre közel három éve. Eddig több mint 20 kiállítást, 200 feletti rendezvényt és 40 főnél valamivel több művészt támogattak. Az EAF rendszerében a látogatók és további támogatók is be tudnak kapcsolódni fiatal művészek segítségébe, a kreatív ökológia kibontakozásába, erősítésébe. A támogatást kérők online tudják beadni kérvényeiket három műfajban:³¹⁴ alkotás bentlakóként, esemény szűkebb körű bemutatkozásra, kiállítás szervezése a széles nyilvánosság számára.



A festő...



Az üvegdísz- és ékszerkészítő („3D nyomtatás kézzel”)

³¹⁴ <http://www.xhc.co.nz/rates/>



A ház vezetője, sportember, újíto, társadalmivállalkozás-fejlesztő...

A szerző saját felvételei

SZÁLLÁSLEHETŐSÉG

Az intézmény első emeletén egyszobás, nagy fürdőszobás, konyhás és étkezővel, előtérrel ellátott apartman bérelhető, akár külön, akár együtt is a konyhával, amennyiben a konyhai felszerelést, eszközöket igénylő tevékenységhez arra van szükség. A szállás biztosítása fontos kapcsolódó szolgáltatás, amikor a „lakók”, a rendezvények vendégeit kell elhelyezni. Rendkívül kényelmes és praktikus megoldás a helyben biztosított szállás, amire nagyobb igény is lenne. A szoba, az apartman bérleti díja kedvezőbb, mint a városban elérhető szállodai szobák többsége, s még az azonos árszint is kedvezőbb helyben, amennyiben az utazási költségek megtakaríthatók.



Szoba

Forrás: XCHC Tájékoztató füzet



Az apartman konyharésze is bérelhető

A szerző saját felvétele

A teljesen szeparált, külön bejáratú apartman egy közepkategóriás szállodai elhelyezésnek felel meg, amelynek nincs eleve megszabott bérleti díja. Mivel a házban folyó tevékenységekhez kapcsolódóan, azok támogatására hivatott az elhelyezés, árát egyedileg állapítják meg a kapcsolódó program tartalma, jelentősége, az XCHC-közösség, a város érintettsége és annak forrásai, költségvetése függvényében. Látogatásunk alkalmával éppen csak a konyha volt „foglalt”, egy italpor fejlesztéshez vették igénybe.

2. MELLÉKLET

A gyakorlatközpontú tudományos kutatás módszertan alapvonalai

Segédlet kutatócsoport tevékenységének metodikai összehangolásához

Bevezetés

Egy több hónapos közös munka metodikai egységét hivatott elősegíteni ez a segédlet. Célja, hogy minden közreműködő

- szilárd kutatásmethodikai alapokon dolgozzon,
- egyértelmű, közös szakmai nyelven beszéljen,
- a teljes kutatást annak folyamatában átlássa,
- pontosan elhelyezhesse munkáját az egészben,
- a kutatás végső soron a gyakorlatot szolgálja.

A közösen továbbfejlesztendő segédletet a kutatócsoport minden tagjának alkalmaznia kell, elfogadva, betartva annak követelményeit.

A kutatómódszertan logikája

A gyakorlatközpontú kutatómódszertan koncepcióját az alábbi 11. sz. táblázat szemlélteti, amely a magasabb absztrakciós szinttől haladva rendszerezi az elmélettől a jó gyakorlathoz vezető logikai folyamatot. A kutatócsoport, ill. tagjai által kidolgozott minden egyes produktumot el lehet, kell helyezni e „logikai létra” megfelelő fokán, kijelölve annak alapvető funkcióját az elmélet–módszertan–gyakorlat szintjein, valamint azok közötti lefelé, felfelé irányuló mozgásban.

Kutatómunkánk célja a gyakorlat jobbítását szolgáló fejlesztő célú beavatkozások metodikai megalapozása, messzemenően támaszkodva a gyakorlat már elért eredményeire és befogadóképességére. Ezért kifejezetten alkalmazott kutatási szemlélettel, az elmélet–módszertan–gyakorlat logikai létráján folyamatosan „mozogni képes” megközelítést kell alkalmaznunk. Ezt segíti elő a kutatómethodika absztrakciós szintjeinek alábbi értelmezése, elősegítendő tevékenységeink elhelyezését ebben a logikai rendszerben.

Elméletekre gyakorlati szükségünk van, meg kell értenünk a vizsgált jelenségeket. Az elvek, modellek és módszerek mögött elméletek – egymással versengő nézetrendszerek – húzódnak meg. *Értékek* alapján döntjük el, hogy melyik elméletet fogadjuk el, amennyiben azok a valóság, a törvényszerűségek eltérő leírásait adják (pl. az állam, az önkormányzatok szerepéről, természetéről).

11. táblázat: A gyakorlatközpontú kutatómódszertan logikai rendszere

Fő Fázisok	Logikai szintek	A logikai szintek funkciói - egyszerűen
Elmélet	Elméletek	„Nézetek, a valóság leírásának kísérlete”
	Értékek	„Ami abból fontos a számunkra.”
	Elvek	„Gondolati iránytű a cselekvéshez.”
Módszertan	Modellek	„Hogyan képzeljem el, ábrázoljam?”
	Módszerek	„Hogyan avatkozzak be, változtassak?”
	Technikák/ Technológiák	„Milyen eszközöket használjak?”
	Eljárások	„Milyen lépésekben hajtsam végre?”
Gyakorlat	Gyakorlat	„Ahogyan azt megcsinálták.”
	Jó gyakorlatok	„Ahol azt jól megcsinálták.”
	Praktikák	„Amit a sikeres gyakorlat tett hozzá.”

Forrás: Gáspár Mátyás saját szerkesztése

Az *elvek* – pl. a közigazgatás szervezési alapelvei – a gondolkodás és cselekvés valamely kérdésben, feladatban bevált, elfogadott, kívánatos irányait jelölik ki az elméletek és értékek alapján (pl. a szubszidiaritás elve).

A *modellek* alkalmazása egy kiemelt kutatási módszer, amelynek segítségével feltérképezzük és megjelenítjük a vizsgált terület minden – a szempontunkból fontos – elemét és összefüggését (pl. fogalmi modellek, gondolat-térképek, folyamatmodellek) az elfogadott alapelvekre figyelemmel.³¹⁵

A helyesen felépített modellel megfelelő *módszerek* alkalmazásával végezhetjük kutatási, fejlesztési célú tevékenységeinket, amelyek a legátfogóbban írják le, magyarázzák el, hogy milyen céllal, mit és hogyan, milyen feltételekkel csinálunk, milyen beavatkozással érjük el a kívánt célt.

A módszerek alkalmazása során (*rész*)*technikákat, technikai eszközöket, technológiákat* használunk fel, amelyeket sajátos – a tevékenység jellegéhez igazodó – „szerszámoknak” tekinthetünk. Ezeket nem feltétlenül csak egy adott módszer keretében lehet felhasználni (pl. statisztika, egyes tréning technikák), elővéve a legkülönbözőbb „szerszámok ládájából”.

Az *eljárások* a módszerek, s a hozzájuk tartozó, kapcsolódó technikák alkalmazásának a *gyakorlatban* alkalmazható folyamatát írják le lépésről lépésre. Ezekkel döntő lépést teszünk az elmélettől a módszeren át vezető úton a

³¹⁵ Egy kitűnő és számunkra tartalmilag is érdekes modell, a Közösségi Érettség (Felnőtttség) Modellje egy egész módszertani rendszer alapját képezi: <https://www.communityroundtable.com/research/community-maturity-model/> (Utolsó letöltés: 2019. 12. 19.)

gyakorlat felé. Lényegében „aprópénzre” váltjuk a megelőző ismereteket annak érdekében, hogy alkalmassá váljanak a gyakorlati cselekvésre, terepi beavatkozásra.

A gyakorlat az, ahogyan a kutatás által vizsgált dolgok a valóságban, a terepen ténylegesen működnek, értékelhető eredményeket produkálnak. A kutatás és fejlesztés a gyakorlathoz tisztelettel és a legjobb értelemben vett alázattal kell hogy forduljon, mert ez az élet, a maga valójában. Minden beavatkozás kockázattal jár (esetenként még a gyakorlat megismerését, leírását célzó kutatás is). A gyakorlat ismerete a kutatás és fejlesztés létkérdése.

A *jó gyakorlat* minden esetben objektív minősítés eredménye, ahol a konkrét, szándékolt és nem szándékolt teljesítményeken túl szerepet kap minden elméleti és metodikai előzmény (ami magyarázhatja az elért sikert, magas minőséget és kiválóságot), amennyiben azt követendő példaképpen kívánjuk állítani az érdekeltek elé. Ezért a jó gyakorlatok kiemelése nagyon fontos és felelősségteljes kutatás, fejlesztési és képzési feladat, az elméletek és módszerek nagyon fontos – sőt, nyugodtan mondhatjuk – kontrolljaként is szolgálnak.

S végül a *praktikák* a kutatás-fejlesztésben kevésbé ismert, elfogadott fogalom, azt feltételezi, hogy a gyakorlat olyan hasznos ismereteket, megoldásokat hozhat felszínre, amelyekkel az elméletek és módszerek nem számoltak. Ezek különösen a jó gyakorlatokban lelhetőek fel és keresendőek módszeresen, de ebből a szempontból érdekesekek a „kudarctörténetek” is. Utóbbiak praktikákat kelthetnek életre a kudarcok elkerülése érdekében.

A kutatás logikai szabályai

A fenti kutatáslogikai modell alkalmazási módszerének része *néhány alapszabály*, amelyet betartva érvényt tudunk szerezni a mögöttes elméletnek, értékeknek és elveknek a gyakorlatközpontú – ún. alkalmazott – tudomány céljával, szemléletével és megközelítésével kapcsolatosan. Ezek a következők:

- **DEFINIÍCIÓS SZABÁLY** – Csak olyan szakmai fogalmat használunk a kutatás során, amelynek egységes definícióját ismerjük és elfogadjuk. A definíciókat az első felhasználáskor a szerző megadja (meghivatkozva), szükség esetén megvitatjuk.
- **A FOGALOMRENDSZER SZABÁLYA** – A kutatók által használt szakmai fogalmakat beillesztjük a kutatás folyamatosan karbantartott fogalmi rendszerébe,³¹⁶ amely megmutatja helyüket, szerepüket és legalapvetőbb fogalmi kapcsolataikat.
- **ANGOL NYELVI SZABÁLY** – A kutatás során folyamatosan vezetjük a felmerülő szakmai fogalmak magyar–angol szótárát annak érdekében, hogy kellő biztonsággal tudjuk kezelni és meghivatkozni a vonatkozó – a nemzetközi kommunikációban standardként elfogadott – angol nyelvű szakirodalmat.
- **A FOGALMI HÁTTÉR SZABÁLYA** – Attól függően, hogy a fogalom bevezetése, ismertsége, újszerűsége, alkalmazása azt mennyire igényli, kifejtéssel és hivatkozásokkal kell beágyazni azt a megfelelő elméleti keretbe, háttérbe, kötődnie kell a tudományos ismeretek meglévő rendszeréhez.
- **A PRAKTIKUM SZABÁLYA** – A kutatásoknak végső soron a gyakorlat javítását kell szolgálniuk közvetett és/vagy közvetlen módokon. Ki kell derülnie a témafelvetésekből, elemzésekből, következtetésekből, javaslatokból,

³¹⁶ Megfelelő szoftvertámogatással folyamatosan láthatóvá tesszük a kutatás fogalmi rendszerét (pl. Prezi-alkalmazással), lehetőséget biztosítva arra, hogy a fogalmakhoz és kapcsolataikhoz további információkat rendeljünk. Ez az online elérhető elektronikus felület a kutatás TUDÁSTÉRKÉPE gyanánt működik.

hogy milyen módon kapcsolódnak a gyakorlat javításához.

- A SZINTEZÉS SZABÁLYA – Mindig világosnak, beazonosíthatónak kell lennie, hogy egy adott kutatási (rész) produktum a gyakorlatközpontú kutatómódszertan logikai rendszerének mely szintjén mozog.
- A HOZZÁADOTT ÉRTÉK I. SZABÁLYA – Minden adott kutatási produktumnak kifejezett módon láthatóvá kell tennie, hogy milyen sajátos hozzáadott értéket nyújt az adott témában, kérdésben, probléma megoldásában, ami kifejezetten az adott kutatási tevékenységnek köszönhető.
- A HOZZÁADOTT ÉRTÉK II. SZABÁLYA – A kutatási (rész)eredménynek be kell mutatnia – erősebben fogalmazva: bizonyítania az eredmény jellegének (logikai következtetés, összehasonlító értékelés, tényszerű bizonyítás, gyakorlati példák és/vagy visszajelzés stb.) megfelelően – hogy valóban érték jött létre.

Zárógondolatok

Amint a kutatócsoport tevékenysége közös munka, minden közreműködő alapvető érdeke, hogy egymást segítve, kiszolgálva a lehető legnagyobb hatékonysággal produkáljuk közös eredményeinket. A maga területén mindenkinek igyekeznie kell a legtöbbet és legjobbat nyújtania, mindenki másnál jobban elmélyedni az adott rész kérdésekben. Ugyanakkor rendkívül érzékenyen kell kezelni a „közös részeket”, amelyek összekapcsolják a részteljesítvényeket.

A közös részeknek – minél magasabb kutatólogikai szinten vagyunk, annál gyakoribbak és átfogóbbak – mindannyiunk által elfogadott „megegyezések” alapoknak kell lenniük. Ezért szükség lesz egyeztetésekre, ezen elemekkel kapcsolatos – mint amilyen ez a kutatás módszertani alapvetés is – közös alkotásra, végső konszenzusra. Ez és a hasonló „közös rész” dokumentumok tehát mindannyiunk által vitathatók, kiegészíthetők, pontosíthatók munkánk jobb hatékonysága, nagyobb eredményessége, magasabb minőségi színvonala érdekében.

Alakítsátok és javítsátok!

2016. október 16.

Gáspár Máttyás

3. MELLÉKLET

*Javaslat a helyi közigazgatási jó gyakorlatok egységes szemléletű leírási és értékelési szempontjaira
Egy viszonylagos teljességre törekvő követelményrendszer, amely alkalmas lehet igényesebb, teljesebb
jógyakorlat-leírások és értékelések elvégzésére*

1. Beazonosíthatóság

Adatok, amelyek teljesen egyértelművé teszik, hogy kinek és milyen gyakorlatáról van szó, az hogyan érhető el:

- a) A gyakorlat megnevezése (rövid név, a tartalmat kifejező hosszabb megnevezés)
- b) Megvalósító szervezet, program (megnevezés)
- c) A megvalósítás helyszíne (település, szervezet, cím)
- d) A megvalósítás időpontja, időtartama (a megvalósítási időszak, nevezés időpontja)
- e) A gyakorlatot bemutató, felelős, kapcsolattartó személy (név, pozíció, elérhetőségek)
- f) Elérhető információforrások jegyzéke (jegyzék a nyilvános és egyéb forrásokról)³¹⁷
- g) Az aláíró nyilatkozata arról, hogy vállalja a felelősséget a szolgáltatott információk hitelességéért.

2. Aktualitás és jelentőség

Adatok, amelyek alátámasztják és bemutatják, hogy a gyakorlat helyben és/vagy tágabb körben, az adott időben aktuális, releváns és fontos, lehetővé teszik a gyakorlat jelentőségének mérlegelését:

- a) Helyi aktualitásokhoz való kapcsolódás (stratégiai cél, probléma, mi tette helyben aktuálissá)
- b) Általánosabb, tágabb körű aktualitásokhoz kapcsolódás (átfogóbb stratégiák, aktualitás tágabb körben, térben)

3. Egyértelműség

Adatok, amelyek lehetővé teszik annak mérlegelését, hogy valós problémára, tényleges igényre valós megoldás, adekvát válasz született:

- a) A gyakorlat által kezelt igény (célközönség, szükséglet), probléma tartalmának és mértékének leírása
- b) A megoldás – akció, tevékenység, szolgáltatás, kow-how – lényege, s az hogyan szolgálta a kitűzött cél (az igény kielégítését, a probléma megoldását)?

4. Követhetőség

Annak megállapítása, hogy az elvégzett tevékenységek, a megvalósítási folyamat lépései jól követhetően, logikusan, az adott megoldás, a kívánt eredmény elérése érdekében történtek, szükségesek voltak:

- a) A megvalósítás, a gyakorlat működésének tevékenységei, lépései logikus rendszerben (a tevékenységek rendszere, a megvalósított folyamat lépéseinek tartalma).
- b) Szükség szerint annak indoklása, hogy az egyes – esetleg nem magától értetődő – lépésekre miért volt szükség.

³¹⁷ A továbbiakban egységes hivatkozási alap további, részletező, megalapozó, magyarázó, bizonyító információk eléréséhez.

5. *Befejezettség*

A jó gyakorlatok tára csak befejezett, értékelhető megoldásokat tartalmazhat, ezért egyértelmű nyilatkozat és bizonyíték kell arról, hogy megvalósult, befejezett dologról van szó, amelynek eredménye megállapítható:

- a) A gyakorlatért felelős személy nyilatkozata arról, hogy az 1. pontban jelzett időpontban befejezett, bevezetett megoldásról van szó.
- b) Hiteles dokumentumok, nyilvános információk a gyakorlat beiktatásáról (jegyzőkönyv, híradás, fénykép, videó).

6. *Eredetiség*

A gyakorlat akkor tekinthető eredetinek, ha ilyen megoldásra eddig – az elérhető ismeretek szerint – nem került sor, vagy olyan hozzáadott értéket tartalmaz, amely jelentősen továbbfejleszti, javítja az egyébként már ismert eljárást:

- a) Mennyiben tekinthető eredetinek a megoldás, létezik-e már ilyen gyakorlat?
- b) Ha az eredetiség korlátozott, akkor mennyiben eredeti az adott helyen?³¹⁸
- c) Mi a hozzáadott értéke³¹⁹ az adott gyakorlatnak, ha az nem teljesen eredeti?

7. *Eredményesség*

Fontos, hogy az elért eredmény, a megoldás teljesítménye értékelhető, s ennek alapján más megoldásokkal eredményességében összehasonlítható legyen:

- a) Milyen teljesítmény kritériumokkal (indikátorokkal) írható le az eredményesség?
- b) Milyen teljesítmény kritériumokat határoztak meg előzetesen?
- c) Milyen teljesítmény(ek)e)t mutat a megoldás eredménye?
- d) Összevethető-e más, hasonló megoldásokkal, ha igen, mit mutat az összevetés?

8. *Sikeresség*

A célközönség, az érdekeltek, felhasználók által értékelt, elfogadott eredményesség a sikeresség döntő mércéje:

- a) Léteznek-e, elérhetőek-e objektív értékelések, külső visszajelzések³²⁰ a gyakorlat eredményességéről?
- b) Az objektív értékelések, külső visszajelzések alapján a gyakorlatot mennyire tartják sikeresnek?

9. *Felelősségvállalás*

A gyakorlatnak, megoldásnak az alkalmazó szervezet működésében, vagy akár önmagában is meg kell felelnie a vállalati vagy közületi társadalmi felelősségvállalás (Corporate v. Public Social Responsibility) releváns követelményeinek:

³¹⁸ Egy megoldás akkor is lehet eredeti, ha máshol (más országban, földrészben, itt-ott az adott országban, próbálkozás szintjén) már hasonló megjelent.

³¹⁹ Pl. a gyakorlat felvetheti a jogi keretek felülvizsgálatának szükségességét (lásd még a 10. szempontot), vagy jelentheti az adott szakterület általános fejlődéséhez való hozzájárulást.

³²⁰ A források elérhetősége.

- a) Vannak-e, ha igen, melyek a társadalmi felelősségvállalásnak az adott gyakorlat szempontjából releváns, az alapcéljain, alapfunkcióin belül és azokon túlmutató területei?³²¹
- b) Milyen módon és mértékben teljesíti a gyakorlat alapfunkcióiban a társadalmi felelősségvállalás releváns követelményeit?
- c) Milyen módon és mértékben teljesíti a gyakorlat a társadalmi felelősségvállalás releváns követelményeit alapcéljain, alapfunkcióin túl?
- d) Kizárható-e olyan távolabbi társadalmi, gazdasági, környezeti negatív hatás, amely nem szándékolt módon következik be a megoldás alkalmazása során?

10. Jogszerűség

A gyakorlatnak jogszerűnek kell lennie szakterületi, pénzügyi, szerzői, egyéb szempontok szerint. Természetesen nem kizárható, sőt, esetenként ez az innováció lényege is lehet, hogy egyes új gyakorlatok – jóhiszeműség mellett – a létező jog határait feszegetik, a nem megfelelő jogi szabályozás kritikáját jelentik. Ezzel együtt, ezt is figyelembe véve kell megállapítani:

- a) A gyakorlat megfelel-e a törvényesség követelményeinek szakterülete szerint (jogi vélemény, nyilatkozat)?
- b) A gyakorlat megfelel-e a törvényesség követelményeinek a gazdálkodás szabályai szerint (nem volt ilyen probléma, nyilatkozat)?
- c) A gyakorlat megfelel-e a törvényesség követelményeinek a szerzői jog szabályai szerint (a szerzői jogok rendezettek, nyilatkozat)?
- d) A gyakorlat megfelel-e a törvényesség követelményeinek egyéb releváns jogi területek (pl. esélyegyenlőség) szerint?

11. Gazdaságosság

A gyakorlat akkor igazán értékes, ha eredményességén, sikerességén túl az erőforrásokkal is gazdaságosan bánik, a kérdés, hogy indokoltak-e és arányban állnak-e a ráfordítások az eredményekkel:

- a) Milyen alapvető (emberi, anyagi, technikai, egyéb) erőforrásokat és milyen mennyiségben használtak fel a megvalósításhoz?
- b) Milyen alapvető (emberi, anyagi, technikai, egyéb) erőforrásokat és milyen mennyiségben használnak fel a működtetéshez?
- c) Hogyan bizonyítható a ráfordítások észszerűsége, arányossága az elért eredményekkel, léteznek-e összehasonlítható adatok, számítások erre vonatkozóan, és ha igen, mit mutatnak?
- d) Vannak-e, lehetségesek-e összevetések az adott célok egyéb megoldásaival, amelyekkel összehasonlítva a gazdaságosság értékelhető, mit mutatnak az ilyen vizsgálatok?

³²¹ Alapesetben általában vannak ilyenek. A pályázati rendszerekben ezek az ún. horizontális szempontok. A társadalmi felelősségvállalás (CSR/PSR) ezeknél komplexebb megközelítés. A minősítés során ehhez CSR/PSR-segédlet biztosítható.

12. Fenntarthatóság

Meggyőző érvek, bizonyítékok alapján, meg kell bizonyosodni arról, hogy a megoldás, a gyakorlat tartósan képes fennmaradni, aminek reális feltételei megvannak, megteremthetők:

- a) Milyen alapvető (gazdasági, társadalmi, környezeti, technológiai, egyéb) garanciális feltételei vannak a gyakorlat fennmaradásának, fenntarthatóvá tételének?
- b) A fenntarthatóság feltételei hogyan biztosíthatók hosszabb távra, mik erre a garanciák?

13. Átadhatóság (a megoldás szélesebb körben, legalább országosan terjeszthető)

A jó gyakorlatok gyűjtésének és terjesztésének legfőbb célja és értelme az, hogy másutt is megjelenjenek, sikeresen alkalmazásra kerüljenek. Kérdés, hogy ennek lehetőségét, az átadhatóságot a gyakorlat maga biztosítja-e vagy sem:

- a) Milyen tényezőkön múlik az, hogy az adott gyakorlatot át tudják venni, máshol is tudják a siker esélyével alkalmazni?³²²
- b) Az átadhatóság és átvehetőség felsorolt legfontosabb feltételei biztosítottak-e, biztosíthatók-e, elvileg a gyakorlat megvalósítói oldaláról?
- c) Megteremthetők-e másutt is a gyakorlat megvalósításának legfontosabb feltételei, azok nem túlzottan egyedi, testreszabottak-e az adott megvalósításban?
- d) Került-e már sor az adott gyakorlat átadására, terjesztésére, ha igen, milyen sikerrel, vannak-e követők?

14. Átláthatóság

Mint az átadhatóság, átvehetőség egyik legalapvetőbb feltétele, a gyakorlat átláthatósága, megismerhetősége értékelendő:

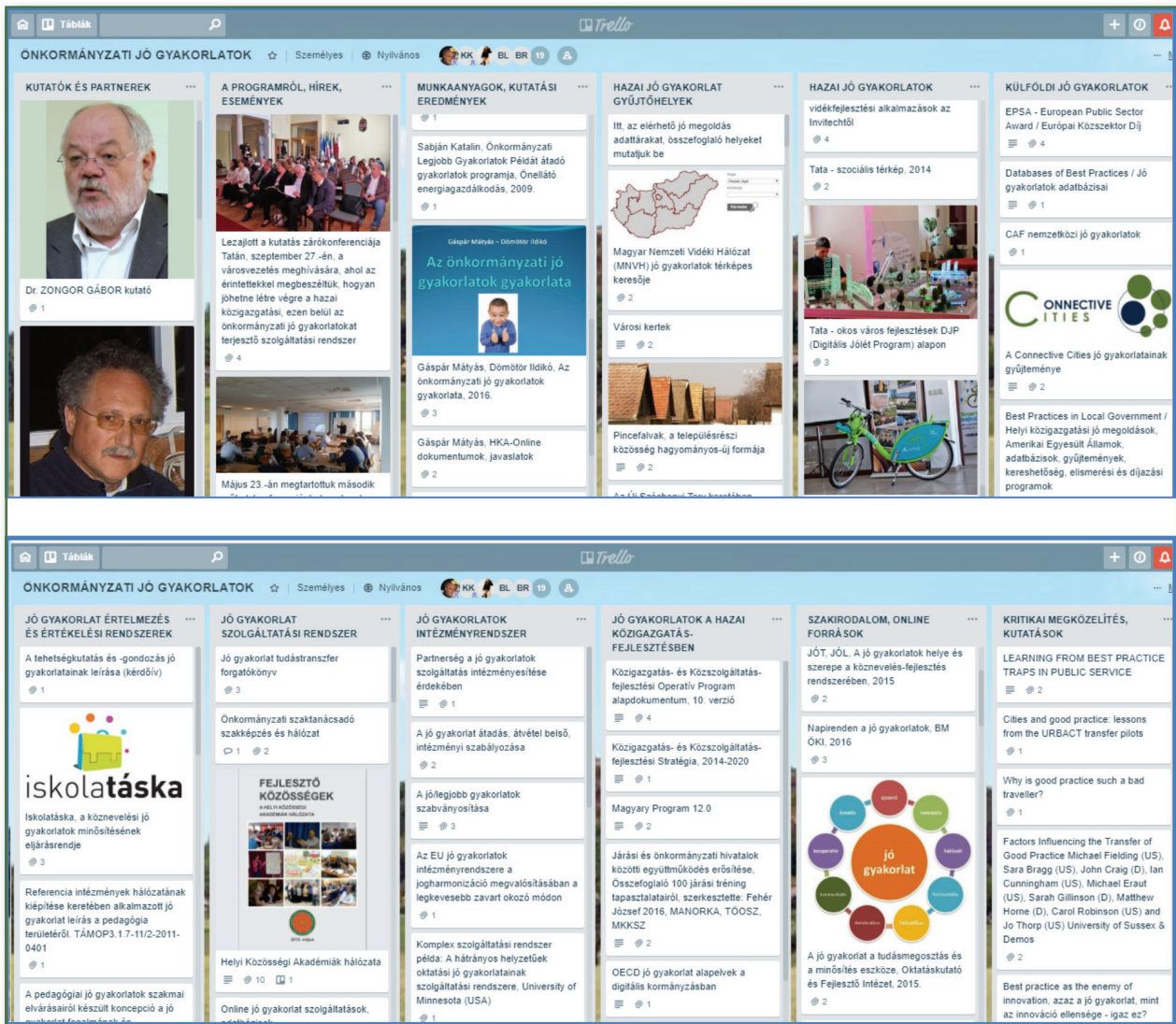
- a) Kellőképpen dokumentált-e, dokumentálható-e az adott gyakorlat ahhoz, hogy az átadhatósághoz szükséges tartalmú és mélységű információk előállíthatók legyenek?
- b) Vannak-e már készen olyan dokumentumok, amelyek az átadhatóságot megfelelő színvonalon szolgálják, milyen minőségűek?
- c) Megjelent-e, mennyire ismert az adott gyakorlat a nyilvánosság előtt, milyen a gyakorlat publicitása?
- d) Milyen az érdeklődés, mennyire látogatottak a gyakorlattal kapcsolatos nyilvános felületek, van-e erre vonatkozóan információ?
- e) Amennyiben már voltak átadások (lásd 13. d) pontban), azok eredményei megismerhetők-e?

³²² Ehhez akár már kezdetben is adható segítség az átadhatósági, átvehetőségi feltételek elvi felsorolásával, értelmezésével. Mérlegelni kell feltétlenül, hogy az átadhatóság, átvehetőség feltételrendszerében számos – nem az adott gyakorlattól függő – elem van. Itt a kérdés az csak, hogy az adott gyakorlat mennyiben teszi lehetővé a transzfer egyéb feltételeinek működését.

4. MELLÉKLET

A kutatási adatbázis felhasználási lehetősége az önkormányzati jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerben

A jelen tanulmány háttéréül szolgáló Trello alapú (<http://trello.com>)³²³ csoportmunka-felület (lásd az alábbi képet, melyek bemutatják a munkafelület fő témáit az egyes oszlopokban).



27. ábra: Egy csoportmunka-felület

Forrás: Trello, jó helyi fejlesztési gyakorlatok adatbázis

³²³ Az alkalmazás alapfunkcióinak felhasználása ingyenes, sem a tartalom mennyisége, sem a felhasználók száma nem korlátozott az ingyenes részben, havidíjas (5 USD-tól felfelé) változatában rendkívül hasznos további, emelt szintű szolgáltatások érhetők el. (Utolsó letöltések: 2019. 12. 19.)

A közös munkát támogató tudástár jelentősége abban áll, hogy további működtetésével, tartalmának átvételével a kutatás teljes háttéranyaga felhasználható az önkormányzati jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerének kialakítása során. Ezért érdemes áttekinteni a tudástár tartalmát. A képeken látható oszlopok anyagát balról jobbra haladva ismertetjük az alábbiakban, jelezve, hogy milyen szerepet tölthetnek be az elkövetkező társadalmi innovációs és fejlesztési folyamatban. Az ismertetést megelőzően néhány lényegi információt adunk arról, hogyan jelennek meg a tudástár adatai, s miképpen kereshetők, vizsgálhatók adott feladathoz szükséges tartalmak.

Amint a következő ábrán látható, az egyes oszlopokban (vagy másnéven listákban) ún. kártyákat látunk egymás alatt, amelyekre rákattintva, azokat kinyitva egy-egy téma információit tartalmazzák. Az ábra a fentebb bemutatott második kép 5. oszlopában látható kártya tartalma, elemei a következők:

The screenshot shows a Trello card with the following content:

- Header:** A jó gyakorlat a tudásmegosztás és a minősítés eszköze, Oktatóskutató és Fejlesztő Intézet, 2015. (a következő listában: SZAKIRODALOM, ONLINE FORRÁSOK)
- Leírás:** Részletesebb leírás hozzáadása...
- Csatolmányok:**
 - jogyak OFFI.jpg**: Hozzáadva: 2017. aug 25. 11:23-kor - Hozzászólás - Törlés. Borító eltávolítása.
 - LINK**: http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/3_szekcio_bodo_marton_a_jo_gyakorlat_mint_a_tudasmegosztas_es_minosites_jeheteseg_eszkoze.pdf. Hozzáadva: 2017. aug 25. 11:22-kor - Hozzászólás - Eltávolítás.
- Műveletek:**
 - HOZZÁADÁS A KÁRTYÁHOZ: Tagok, Címke, Lista, Határidő, Csatolmány
 - MŰVELETEK: Mozgatás, Másolás, Követem, Archiválás
 - Megosztás és egyebek...
- Új hozzászólás:** Megjegyzés írása...

28. ábra: Egy listából kiemelt kártya tartalma

Forrás: Trello, jó helyi fejlesztési gyakorlatok adatbázis

- a kártya címe fölött megjeleníthető kép, amely felhívja a figyelmet a tartalomra,
- a kártya címe, amely bármikor átírható, és utalás annak helyére (melyik listában van),
- leírás, amelyben ismertethetjük, miért fontos az információ, kivonatolhatjuk a lényegét, hogy a felhasználó eldönthesse, miért lehet fontos számára ez az információ,

- a csatolmányok linkjei, amelyek bármilyenek (letölthető dokumentum, kép, link, videó) lehetnek,
- megjegyzések, beszélgetés az adott kártya tartalmáról a munkacsoport tagjai között.

A jobboldali menüben a kártyával kapcsolatosan végezhető, innen indítható műveleteket láthatjuk, amelyekre itt nem térhetünk ki. Fontos azonban, hogy sokféle hasznos, a közös munkát segítő tevékenységet támogat az alkalmazás. A kártyák könnyen áthelyezhetők a listák között („drag and drop” – azaz „felkapom és ledobom” módszerrel), másolhatók, a tartalmak (pl. dokumentumok) közvetlenül olvashatók és saját gépre le is tölthetők. Ebben az összefüggésben a rendszer még bizonyos mértékig közös, biztonsági háttértárolóként is használható.

KUTATÓK ÉS PARTNEREK

A listában az önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer fejlesztésének kutatói és a bekapcsolódó további személyek (partnerek) mutatkoznak be, akik eddig hozzáadott értéket előállítva kapcsolódtak be a programba. A jövőben ennek a körnek szerepe lehet a kutatási eredmények felhasználásában, a javaslatok megvalósítását célzó társadalmi innovációkban, fejlesztési programokban. A lista jelenleg 8 személy – Zongor Gábor, Gáspár Mátyás, Sabján Katalin, Brecks Anna, Kovács Róbert, Dicső László, Dömötör Ildikó – bemutatkozását tartalmazza. Körük és számuk bővíthető, miután a kutatást kísérő műhelykonferenciák, helyszíni látogatások, előzetes partnertárgyalások, interjúk összesen a programba mintegy 200 fő bevonását eredményezték.

A PROGRAMRÓL, HÍREK ÉS ESEMÉNYEK

A kutatás során egyfajta szakmai közélet alakult ki, szerveződött meg az önkormányzati jó gyakorlatok témakörében. Ezt kísérte figyelemmel a munkafelületnek ez a rovata a kezdetektől (a program jóváhagyásától és bemutatásától) a folyamat részét képező események meghirdetésén (azok dokumentumainak elérhetővé tételével) és lebonyolításának ismertetésén át a kapcsolódó sajtó- és egyéb eseményekig, hírekig bezárólag. A jövőben is szükség van a szakmai kommunikáció ilyen felületére, mert feltételezzük, hogy a jó gyakorlatokkal kapcsolatos szolgáltatások körül egy sajátos közösség fog szerveződni.

MUNKAANYAGOK, KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A kutatás során ezen a felületrészen osztottuk meg saját kutatási anyagainkat – korábbiakat és újakat –, amelyeket közösen használtunk fel egymás tevékenységének segítésére. Feltételezzük, hogy a jógyakorlat-termékek és -szolgáltatások fejlesztése területén folyamatosan lesznek hasonló, belső – részben még nyilvánosan nem kiadható – anyagok, amelyeket meg kell ismerni, vitatni, fel lehet a jövőben használni. Ez a lehetőség, tartalom arra irányítja a figyelmet, hogy ilyen belső szolgáltatásra – a csoportmunka támogatására – a jövőben is szükség lehet az új, kifelé is szolgáltatásokat nyújtó rendszerben. Ez az alkalmazás döntően a kutatások belső igényeit támogatta, de amint majd a továbbiakban látni fogjuk, már ebben a formában is alkalmas volt rá és ilyen szerepet is betöltött.

HAZAI JÓGYAKORLAT-GYŰJTŐHELYEK

Az egyik különösen érdekes felületrésze a tudástárnak, amely e sorok írásakor 186 kártyát – ennyi hazai jógyakorlat-gyűjtőhelyet – tartalmaz, de számuk ennél jelentősen több is lehet (pl. több települést érintő fejlesztési programok dokumentációi tartalmaznak beszámolókat a létrejött jó gyakorlatokról). Ez jelenthet egy kiadványt, amelyben felsorolnak jó gyakorlatokat, de egy komplex szolgáltatási rendszert is valamely szakterületen. A szerte-

ágazó jó gyakorlat közvetítő gyakorlat rendkívül jól példázza, hogy mennyire nagy szükség van erre a szolgáltatásra az önkormányzati működés minden területén. Önálló statisztikai feldolgozásuk, elemzésük a piackutatás egyik kulcsfontosságú eleme lehet a jövőben. Más oldalról pedig nagyon jól felhasználható ez a tudásanyag az átfogó szolgáltatási rendszert támogató szakmai műhelyek hálózatának kialakításához, amelyek bevonhatók a jó gyakorlatok szakmai értékelésébe. Némelyek már a jelen kutatásba is bekapcsolódtak.

A jó gyakorlatok gyűjtőhelyei mögött jellemzően sajátos célközönségek (pl. idősek, fiatalok, betegségekkel, fogyatékkal élők, környezetvédők, okostelepülés-fejlesztők, egyes közszolgáltatási intézményrendszerek stb.) vannak. Így azoknak a jövőben nagyon jelentős szerepük lehet a jó gyakorlatok feltárásában, gyűjtésében, közvetítésében, az átadás támogatásában, jógyakorlat-közösségek szervezésében és működtetésében, tehát a szolgáltatási rendszer szinte minden területén. Következésképpen erre az információtartalomra és a mögötte lévő személyi, szervezeti, néhány esetben technikai háttérre mint meghatározó erőforrásra kell tekinteni a jövőbeni fejlesztéseket illetően. A hatalmas potenciál a tudástárban összegyűjtésre és bemutatásra került.

Fontos megemlíteni, hogy a gyűjtőhelyek anyagának tételes feldolgozása – a bennük szereplő egyes jó gyakorlatok beazonosítása, egyenkénti kiemelése és nyilvántartásba vétele (lásd a következő részt) még nem történt meg. Természetesen a következő rész tételes anyagában vannak olyan jó gyakorlatok, amelyek a gyűjtőhelyek adattárában is szerepelnek. De a lényeg az, hogy a gyűjtőhelyek összesen nagyságrendileg is összemérhető olyan számú jó gyakorlatot tartalmazhatnak, mint amennyit a következő részben bemutatásra kerülő gyűjtemény tartalmaz. A feladat tehát adott: a gyűjtőhelyek anyagának részletes feldolgozása, a jó gyakorlatok aktualitásának vizsgálata és a szűrőn átment tételek felvétele az új, egységes, közös tudástárba.

HAZAI JÓ GYAKORLATOK

A hazai jó helyi fejlesztési, önkormányzati jó gyakorlatok gyűjtése 2014 elején kezdődött el a Helyi Közösségi Akadémiák kistélepülési közösségi bázisú stratégiaalkotási programjának támogatása céljából. Az adatbázist Gáspár Mátyás hozta létre, és biztosította a térítésmentes szakmai szolgáltatást az ÁROP-program számára. Annak befejezését követően a jó gyakorlatok teljes adattárát az NKE KÖFOP-kutatások szolgálatába állította, szintén ellenszolgáltatás igénylése nélkül. Az anyag az elmúlt 5 évben folyamatosan bővült, s utóbb kiegészült a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerek szakmai háttéranyagaival (lásd a következőkben).

A tételesen bemutatott hazai jó gyakorlatok száma e beszámoló írásakor (2018. október 18.) 620 volt. Ha hozzávesszük, hogy az előző részben ismertetett gyűjtőhelyek anyagaiban átlag csak 10 jó gyakorlat kerül bemutatásra (ez nem túlzott szám, sőt inkább mérsékelt), akkor a teljes gyűjtemény (a külföldieket nem számítva) 1,5-2 ezer jó gyakorlat „gyanús” tételt tartalmazhat összesen. Látnunk kell azonban, hogy ez az anyag nem minősített. Tehát nincs átengetve semmilyen szakmai szűrőn, túl azon, hogy a gyűjtők – meglehetősen széles körű tapasztalattal – azokat érdekesnek, jellemzően relatíve eredetinek és újnak értékelték ahhoz, hogy a javasolják, felvegyék ebbe a gyűjteménybe.

De nem minden tétel jó gyakorlat ténylegesen! Lehet, hogy már elavult, „magára hagyott”, elvesztette a „lelkét”, megszállott „teremtőjét” és mozgatóját. Sőt, kifejezetten szerepelnek a gyűjteményben „kudarctörténetek” is, s ezt a kifejezést beírva a bal felső sarokban látható keresőablakba, elő is jönnek, mert a leírásmezőikben szerepel ez a kifejezés. Megfontolandó, hogy egy ilyen kategóriának a jó gyakorlatok szolgáltatási rendszerben (pl. képzésekben?) milyen szerepe lehet. Mindenesetre a gyűjtés e körben is hasznosnak látszik (miért buknak el, avulnak el bizonyos fejlesztések, adaptációk).

A gyűjteménynek van még egy érdekes eleme. A leírásmezőkben meg lehet nevezni a helyi fejlesztések, jó gyakorlatok „hőseit”. Ez a gyűjtés és nyilvántartásba vétel során gyakran – ha a forrásokból kitűnik ki volt a dolog

„lelke” – meg is történt. Így a tudástár már jelen formájában és szolgáltatási rendszerében is alkalmas a „helyi hősök” név szerinti kigyűjtésére és megszólítására. Szerepük az új szolgáltatási rendszerben, sőt már annak létrehozási szakaszában is felbecsülhetetlen lehet. A jógyakorlat-közösségek szervezésébe és működtetésébe kapcsolódhatnak be hiteles személyekként, s meghatározók lehetnek a minősítési rendszerben is.

KÜLFÖLDI JÓ GYAKORLATOK

A külföldi jó gyakorlatok gyűjtésének gondolata és szükségessége úgy merült fel, hogy az elmúlt 5 év alatt láthatóan voltak és nyilván jelenleg is vannak olyan problémák, ügyek, témák, területek, amelyeken kevés és nem eléggé kiforrott a jó gyakorlat, vagy még egyáltalán nincs, miközben az külföldön már szélesebb körben megjelent. Ilyen volt például az elmúlt évtizedben a közösségi tervezés, jelenleg pedig – az előzőhöz némileg kapcsolódva – a közszolgáltatások üzleti tervezése tekinthető ilyen témának. A gyűjtés elve tehát ez, lényegében az előretétekintés. Ebben a listában egyedi jó gyakorlatokat és gyűjtőhelyeket is találunk, összesen 238 tétel szerepel a gyűjteményben. Egyik felfutó terület jelenleg az okos település. Igazán jó hazai jó gyakorlatok még nincsenek, külföldi annál több. De a helyzet igen gyorsan változhat, ami egy jól működő jó gyakorlat szolgáltatási rendszer, ezen belül a gyűjtés magas színvonalú szervezettsége esetében szinte kitapinthatóvá válik. Ebben az értelemben a szolgáltatási rendszernek egyfajta jövőtervezési, prognosztikai funkciója lehet. Különösen akkor, ha a hazai és a külföldi jó gyakorlatokat – akár egymás mellé téve – idődimenzióban is elhelyezzük.

JÓ GYAKORLAT ÉRTELMEZÉS ÉS ÉRTÉKELÉSI RENDSZEREK

A tudástár további elemei a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerfejlesztéséhez kapcsolódnak. Az első témakörben a kutatás keretében részletes vizsgálatra került hazai és külföldi jógyakorlat-leírási rendszerek gyűjteménye található. 18 forrás érhető el, amelyek mind jógyakorlat-megközelítéseket, -definíciókat és -leírási módokat, többségében konkrét sablonokat is tartalmaznak. Ezeket a kutatás során részletesen feldolgoztuk, szempontjaikat átfogó rendszerbe illesztettük és összehasonlítottuk. Ez alapozta meg a hazai céloknak megfelelő leírásiséma-javaslatunk kidolgozását. Az anyag továbbra is aktuális abból a szempontból, hogy a magyar jó gyakorlatok kikerülhessenek a nemzetközi szintésre, ahol más leírási szempontok is megjelennek, amelyeket majd érvényesíteni kell. Ezért ezek ismerete és figyelembevétele, pl. a képzések, pályázati anyagok összeállítása során továbbra is hasznos lehet.

JÓGYAKORLAT SZOLGÁLTATÁSI RENDSZER

A tudásanyag e második csoportjában – amely tartalmak közvetlenül a jó gyakorlat szolgáltatási rendszerekhez kapcsolódnak – nagyon értékes részt képvisel az egyes, valahol már ténylegesen megvalósított, vagy lehetséges – javasolt, fejlesztés alatt álló – szolgáltatásokat bemutató tartalom. A kártyák ebben a részben általában szolgáltatási műfajonként kerültek meghatározásra, s mindegyikben több példa is szerepel az adott szolgáltatás megvalósulására. Összesen 40 kártya található a listában, ami önmagában jelzi, hogy milyen sokféle szolgáltatás, azok különböző változatai építhetők fel a jó gyakorlatokkal kapcsolatos tudásbázisra (lásd a tanulmány 3. sz. táblázatát). A kártyákon összesen 124 konkrét forrás érhető el, amelyek mind egyes szolgáltatások konkrét megvalósítását mutatják be példaképpen.

JÓ GYAKORLATOK INTÉZMÉNYRENDSZER

A jó gyakorlat szolgáltatási rendszer fejlesztésének egyik kulcskérdése, hogy kik, milyen jellegű szervezetek, milyen intézményes formában, szabályozási és gazdasági háttérrel valósítják meg a szolgáltatásokat. Ezek kezdeményei Magyarországon is megtalálhatók, a gyűjteményben szerepelnek is, de nem álltak még össze átfogó, összehangolt, intézményes szolgáltatórendszeré. Ezért fontosak a külföldi, esetenként nemzetközi terepen működő példák, amelyekből 15 szerepel a gyűjteményben 26 konkrét példával.

Ebben a részben nem törekedtünk kifejezetten a teljességre, mert egészen más körülmények között nyilván a legkülönbözőbb megoldások jöhetnek létre. Arra törekedtünk, hogy a számunkra értelmezhető és nagy valószínűséggel adaptálható szervezeti, intézményi megoldásokat mutassuk be. Annak a tudatában végeztük ebben a körben a gyűjtést, hogy amennyiben Magyarországon komolyan felvetődik az intézményes megoldások keresésének igénye, erre a kérdésre az ott és akkor adott körülményekre tekintettel majd újra vissza kell térni. Az intézményesítés körében – amikor erre sor kerül, a megoldási példák további gyűjtésében és tanulmányozásában – a szabályozási, szervezeti, finanszírozási elemeket egyaránt figyelembe kell venni.

JÓ GYAKORLATOK A HAZAI KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSBEN

Figyelemmel arra, hogy a hazai aktuális helyzetben még a konkrét fejlesztési döntés meghozatala előtt állunk, fontosnak tartottuk a hazai és nemzetközi szakmapolitikai alapok – dokumentumok – összegyűjtését, amelyek szólnak a közigazgatási, önkormányzati jó gyakorlatok gyűjtésének és terjesztésének fontosságáról. Alapvetően három lényeges hazai forrás a meghatározó:

- a Magyary Program
- a Közigazgatás-fejlesztési Operatív Program,
- a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020.

Ezek dokumentumai semmi kétséget nem hagynak afelől, hogy a közigazgatás egészének és ezen belül az önkormányzatok fejlesztésének a jövőben fontos, meghatározó tényezője, építő eleme, mozgatórugója kell hogy legyen a jó gyakorlatok gyűjtése, értékelése és terjesztése, ami nem nélkülözheti a megfelelő szolgáltatási támogatást. A gyűjtés e három fő vonal mentén (döntések, koncepciók, programok), a kutatás nyomán beinduló fejlesztések keretében folytatható.

SZAKIRODALOM, ONLINE FORRÁSOK

A témával konkrét módon foglalkozó 33 forrást találunk a tudástár e részében. A kérdés, hogy miért fontos ez, mit gondolnak erről azok, akiknek már nagy tapasztalatuk van benne, és azok, akik most foglalkoznak vele, vagy tervezik országos önkormányzati jó gyakorlat szolgáltatási rendszer kialakítását. A gyűjtemény arra figyelmeztet, hogy nem kell előlről, a nulláról kezdeni a fejlesztést. Nagyon sok a tapasztalat, amit fel lehet használni, egy „nyitott könyv” előtt állunk. Olyan terület ez, amelyen gyakorlatilag nincsenek titkok, mert minden érintett azt akarja, hogy megismerjék, értékeljék és hasznosítsák tevékenységét, működését, ill. annak eredményeit.

Még a szűk és nagyon konkrét, gyakorlatias szakirodalom is sokkal-sokkal szélesebb annál, mint amit a gyűjtemény bemutat. Ennek az oka az, hogy szigorúan a kutatás egyes kérdései mentén kerestük a forrásokat. Ha az elinduló fejlesztés azt majd megkívánja, akkor sokkal kiterjedtebben, mélyebbre hatóan lehet tovább keresni a felhasználandó elvi, módszertani és gyakorlati ismereteket. Figyelemre méltó, hogy a hazai szakirodalom is eléggé

kiterjedt, és tartalmában, színvonalában nem marad el a nemzetközi források alaposságától, minőségétől. Ez nagyon is érthető, ha a sok-sok hazai gyűjtőhelyre gondolunk, amelyek mögött az elvi, módszertani megfontolások természetesen hívják elő a szakmai megalapozás szükségességét. Megállapítható, hogy itthon sokan és alaposan foglalkoznak a témával, ami azt jelenti, hogy nem lesz nehéz adott esetben a fejlesztésekhez a szükséges „szellemi kapacitást” biztosítani.

KRITIKAI MEGKÖZELÍTÉS, KUTATÁSOK

Tudatában annak, hogy a témának vannak kritikusai, a kapcsolódó tevékenységnek, működésnek pedig kockázatai, úgy döntöttünk, hogy az e témakörrel foglalkozó szakirodalomra külön figyelmet fordítunk. Ezért hoztuk létre a tudástárnak ezt a részét. Az ilyen tartalmú forrásokat nem könnyű megtalálni. Egyrészt nincs is sok belőlük, másrészt nehéz olyan keresési kérdést megfogalmazni, amelyre pontos találatokat eredményez. Hat ilyen tartalmú forrás van jelenleg a gyűjteményben, nem sok, de annál értékesebb, tanulságosabb. A fejlesztések során ezt a részt is bővíteni kell, hogy alapos kockázatelemzéseket lehessen végezni majd. Ehhez kiindulópontnak a már meglévő anyag bőven elegendő számú és kellően kiértelt tartalmú – a gyakorlaton alapuló – szempontot vet fel.

5. MELLÉKLET

A helyi fejlesztés-, közigazgatás- és közszolgáltatás-szükséglet orientált tematikai rendszere³²⁴

1. Egészségügyi ellátás
 - 1.1. Egészségház
 - 1.2. Parlagfű-mentesítés
 - 1.3. Preventív Egészségmegőrző és Szociális Szolgáltató Központ
 - 1.4. Egészségterv
 - 1.5. Közösségi pszichiátria
2. Energiaellátás
 - 2.1. Alternatív energia
 - 2.1.1. Bioüzemanyag
 - 2.1.2. Geotermikus energia
 - 2.1.3. Biomassza
 - 2.1.4. Energianövény
 - 2.1.5. Napelem
 - 2.1.6. Szélkerék
 - 2.1.7. Zöldhulladék
 - 2.1.8. Repceolaj mint biodízel adalékanyag
 - 2.1.9. Biobrikett
 - 2.2. CO₂-kibocsátás csökkentése
 - 2.3. Fatalepítés
 - 2.4. Energiatakarékos intézmény korszerűsítés
3. Esélyegyenlőség biztosítása
 - 3.1. Hátrányos helyzetű családok lakhatási viszonyainak javítása
 - 3.2. A roma társadalom felzárkóztatása
 - 3.3. Szegregáció- és diszkrimináció-mentesség a köznevelésben
 - 3.4. Mélyszegénységben élők integrációja
 - 3.5. Fogyatékkal élők iránti tolerancia növelése, sztereotípiák leépítése
 - 3.6. Élő könyvek
 - 3.7. Teleház
 - 3.8. Hátrányos helyzetűek oktatása
 - 3.9. Karitativitás
 - 3.10. Esélyegyenlőségi ombudsman

³²⁴ A melléklet Brencok Anna elemző közreműködésével készült.

4. Foglalkoztatás
 - 4.1. Közfoglalkoztatás
 - 4.1.1. Mezőgazdaság – növénytermesztés
 - 4.1.2. Mezőgazdaság – állattenyésztés
 - 4.1.3. Településrendezés
 - 4.1.4. Kézművesség
 - 4.1.5. Több lábon
 - 4.1.6. Termék-előállítás
 - 4.1.7. Fiatalkorúak munkanélküliségének csökkentése
 - 4.1.8. Alternatív energiatermelés
 - 4.1.9. Közbiztonság
 - 4.1.10. Brikettgyártás
 - 4.1.11. Házítéstartaggyártás
 - 4.1.12. Erdőgazdálkodás
 - 4.1.13. Közfoglalkoztatás-szervezés
 - 4.1.14. Lakásépítés
 - 4.2. Hátrányos helyzetű csoportok tartós foglalkoztatása
 - 4.2.1. Fogyatékkal élők
 - 4.2.2. Megváltozott munkaképességűek
 - 4.2.3. Tartós munkanélküliek
 - 4.2.4. Romák
 - 4.3. Foglalkoztatási információs pont
 - 4.4. Távmunkaház
5. Helyi gazdaság fejlesztése, feltételeinek biztosítása
 - 5.1. Helyi termékek/szolgáltatások felkarolása, népszerűsítése, értékesítése
 - 5.2. Termelői piac
 - 5.3. Védjegyrendszer
 - 5.4. Marketing
 - 5.4.1. Térség- és településmarketing
 - 5.4.2. Városmarketing
 - 5.5. Termékklaszter
 - 5.6. Önellátó gazdálkodás
 - 5.7. Mezőgazdasági termelés közkonyhára
 - 5.8. Biotermelés
 - 5.9. Webáruház
 - 5.10. Közvetlenül a termelőtől
 - 5.11. Hálózatosodás, térségi együttműködés
 - 5.12. Turizmus
 - 5.12.1. Falusi turizmus
 - 5.12.2. Ökoturizmus

- 5.12.3. TDM (Turisztikadesztináció-menedzsment)
- 5.12.4. Zarándokturizmus
- 5.12.5. Turisztikai kedvezménykártya
- 5.13. Cserekör
- 5.14. Vállalkozó önkormányzat³²⁵
 - 5.14.1. Erdőgazdaság
 - 5.14.2. Tésztakészítés
 - 5.14.3. Savanyítóüzem
 - 5.14.4. Napelempark
 - 5.14.5. Szalmapelletgyártó üzem
 - 5.14.6. Repceüzem
 - 5.14.7. Zöldségfeldolgozás és -tartósítás
 - 5.14.8. Faluház-panzió
 - 5.14.9. Gyapjúfeldolgozó üzem
 - 5.14.10. Gyümölcstermesztés
- 5.15. Helyi bank, közösségi bank
- 5.16. Kézműves hagyományok felelevenítése
- 5.17. Mezőgazdálkodás őstermelői keretek között
- 5.18. Helyi fizetőeszköz bevezetése
- 5.19. Tudásmegosztás
- 5.20. Minősítési rendszer
- 5.21. Saját brand
- 5.22. Faluszövetkezet
- 5.23. Önkormányzati netszolgáltatás
- 5.24. Termelői-fogyasztói közösségek
- 5.25. Vállalkozói lobbizás
- 5.26. „Befektetőcsalogató”
 - 5.26.1. Befektetési album
 - 5.26.2. Befektetésösztönzési stratégia
- 5.27. Értéktérkép, helyi értéktár
- 5.28. Stratégiák
 - 5.28.1. Gazdaságélénkítő program
 - 5.28.2. Helyi gazdaságfejlesztési stratégia
- 5.29. „Vállalkozó civil szervezet”³²⁶
- 5.30. Szociális farm

³²⁵ Ezt a címet azok az önkormányzatok nyerhették el, amelyek min. 2-3 eredményes vállalkozásba fogtak bele településükön.

³²⁶ Ezt a címet azon civil szervezetek kapják meg, akik min. 3-4 eredményes vállalkozásba fogtak bele.

5.31. Városkártya

5.32. Vállalkozásösztönzés

6. Hivatali ügyintézés
 - 6.1. Elektronikus ügyintézés, mobil ügyintézés
 - 6.2. Hatékony tájékoztatás
 - 6.3. Egyablakos ügyintézés
 - 6.4. Vállalkozói pont
 - 6.5. Falugondnokság
 - 6.6. e-Magyarország Pontok
 - 6.7. Adószámgrendezés
 - 6.8. 3D ügyfélszolgálat
7. Hulladékgazdálkodás
 - 7.1. Újrahasznosítás
 - 7.2. Papírhulladék brikettáló működtetéséhez
 - 7.3. Okostelefon-alkalmazás – szelektív hulladékgyűjtés
 - 7.4. Szelektív hulladékgyűjtés
 - 7.5. Stratégiák – Hulladékterv
8. Infokommunikáció
 - 8.1. Önkormányzati netszolgáltatás
 - 8.2. Okostelefon-alkalmazás
 - 8.2.1. Online közterület-felügyelet
 - 8.2.2. Mobilügyintézés
 - 8.2.3. Ismerd meg a kerületed/falud/városod!
 - 8.2.4. Online ügyfélszolgálat
 - 8.2.5. Idegenforgalmi
 - 8.2.6. Helyi hírolvasó
 - 8.2.7. Adósságrendezés
 - 8.3. Free HotSpot
 - 8.4. e-Magyarország Pont
 - 8.5. Teleház
9. Közbiztonság
 - 9.1. Térfigyelő kamerák
 - 9.2. Komplex bűnmegelőzés
 - 9.3. Polgárőrség
 - 9.4. Mezőőr
 - 9.5. Bűnmegelőzés
 - 9.6. Szomszédok Egymásért Mozgalom
 - 9.7. Közösségi biztonsági szolgálat
 - 9.8. Közösségi rendőrség

- 10. Közlekedés
 - 10.1. Kerékpárút
 - 10.2. Iskolabusz
 - 10.3. Akadálymentes közlekedés
- 11. Közművelődés
 - 11.1. Hagyományőrzés
 - 11.1.1. Lekvárfőzés
 - 11.1.2. Foglalkozás
 - 11.1.3. Nyitott kézműves műhelyek
 - 11.1.4. Gyapjútánc
 - 11.1.5. Gyertyaöntőde
 - 11.1.6. Sajtőkészítő műhely
 - 11.1.7. Szappankészítés
 - 11.1.8. Helytörténet
 - 11.1.9. Cigány hagyományok
 - 11.2. Könyv, könyvtár
 - 11.3. Falukutatás
 - 11.4. Helyi újság, helyi rádió, helyi tv
- 12. Közösségi élet feltételeinek biztosítása
 - 12.1. Rendszeres közösségi programok
 - 12.2. Közösségépítés – a közös munka összekovácsol
 - 12.2.1. Közösségi kert
 - 12.2.2. Közbiztonság – Szomszédok Egymásért Mozgalom
 - 12.2.3. Ökotársulások közösség
 - 12.2.4. Kalács
 - 12.2.5. Közösségi műalkotás
 - 12.2.6. Közösségi kávézó
 - 12.2.7. Közösségi iroda
 - 12.3. Együttműködés-fejlesztés
 - 12.4. Közösségépítés – Egymással ritkán érintkező csoportok integrálása
 - 12.5. Közösségi tér kialakítása, fejlesztése
 - 12.6. Helyi identitás fejlesztése
 - 12.7. Lobbitevékenység
 - 12.8. Közösségi tervezés
 - 12.9. Közösségépítés – az érdekeiket érvényesíteni kevésbé tudó, társadalmi csoportok összefogása
 - 12.10. Kommunális naptár
 - 12.11. Lakóközösségi szolgáltató iroda
 - 12.12. Önszolgálati kör
- 13. Lakhatás
 - 13.1. Helyi fiatalok, családok otthonhoz juttatása (ökoházak)
 - 13.2. Újraszabott falusi házak
 - 13.3. Lakhatás biztosítása mélyszegénységben élők számára

14. Oktatás és tanulás

14.1. Mezőgazdasági ismeretek oktatása

14.2. Felnőttképzés

14.2.1. Térburkoló tanfolyam

14.2.2. Parkgondozó tanfolyam

14.2.3. Hang- és hőszigetelő tanfolyam

14.2.4. Faipari gépkezelő

14.2.5. Cserépkályha- és kandallóépítő

14.2.6. Kőműves

14.2.7. Kovács

14.2.8. Ács

14.2.9. Nehézgépkezelő

14.2.10. Fakitermelő

14.2.11. Virágkötészet

14.2.12. Gyógynövénytermesztő és -gyűjtő tanfolyam

14.2.13. Parkgondozó

14.2.14. Zöldség- gyümölcsstermesztő

14.2.15. Épület-karbantartó

14.2.16. Gyártósori munka

14.2.17. Gyepmester

14.3. Vállalkozói készségek fejlesztése

14.4. Település- és vidékfejlesztési ismeretek elsajátítása

14.5. Erdei iskola

14.6. Biogazdálkodásra oktatás

14.7. Ösztöndíjprogram

14.8. Környezettudatosságra nevelés

14.9. Előítélet-mentességre nevelés

14.10. Iskolai közösségi szolgálat

14.11. Hátrányos helyzetűek oktatása

14.12. Képességfejlesztő foglalkozások

14.13. Tanoda

14.14. Digitális oktatás

15. Önigazgatás

15.1. Települési önkormányzatok területfejlesztési koordinációja

15.2. Kistérségi tanácsadó hálózat

15.3. Település- és vidékfejlesztési ismeretek elsajátítása

15.4. Stratégia alkotás módszertana

15.5. Átláthatóság, nyilvánosság, közérdekű adatközlés

15.6. Stratégiák

- 15.6.1. Local Agenda21
- 15.6.2. Kulturális örökségvédelmi hatástanulmány
- 15.6.3. Helyi fejlesztési stratégia
- 15.6.4. Helyi vidékfejlesztési stratégia
- 15.6.5. Gazdaság élénkítő program
- 15.6.6. Integrált vidékfejlesztési stratégia
- 15.6.7. Közösségi foglalkoztatási program
- 15.6.8. Egészségterv
- 15.6.9. Fenntartható fejlődési stratégia
- 15.6.10. Városmarketing-stratégia
- 15.6.11. Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS)
- 15.6.12. Integrált Településfejlesztési Stratégia (ITFS)
- 15.6.13. Idősügyi koncepció
- 15.6.14. Civil szolgáltatásfejlesztési koncepció
- 15.6.15. Közfoglalkoztatási stratégia alkotása
- 15.7. Szervezetfejlesztés
- 15.8. Kommunikáció, nyilvánosság
 - 15.8.1. Helyi újság, Helyi rádió, Helyi tv
- 15.9. Falugondnokság
- 15.10. Közösségi kerekasztal
- 15.11. Helyi konfliktuskezelés
- 15.12. Helyi demokrácia
- 15.13. Esélyegyenlőségi ombudsman
- 16. Roma felzárkóztatás
 - 16.1. Szociális farm
 - 16.2. Komplex program
 - 16.3. Élő Könyvtár
 - 16.4. Lakhatási lehetőségek javítása
- 16.5. Iskolai közösségi szolgálat
- 17. Sportolási lehetőségek biztosítása
 - 17.1. Sportpálya-karbantartás, -korszerűsítés
 - 17.2. Sportolási lehetőségek megteremtése
 - 17.3. Sportolási lehetőségek térképe
- 18. Társadalom- és szociálpolitikai területek
 - 18.1. Rétegspecifikus
 - 18.1.1. Ifjúság
 - 18.1.2. Hajléktalanok
 - 18.1.3. Fogyatékkal élők
 - 18.2. Szakterület-specifikus

- 19. Tanyagondnoki szolgálat
 - 19.0.1. „Turizmus korlátok nélkül”³²⁷
 - 19.0.2. Szociális konyha
 - 19.0.3. Szociálterápiás központ
 - 19.0.4. Szociális farm
 - 19.0.5. Szociális szövetkezet
 - 19.0.6. Szociális földprogram
 - 19.0.7. Szociális bolt
 - 19.0.8. Rászorultak nem pénzbéli támogatása
 - 19.0.9. Drogprevenció
 - 19.0.10. Jogpont segély
 - 19.0.11. Szociális fürdő és mosókonyha
 - 19.0.12. Tájékoztatás a szociális ellátásokról
- 20. Települési környezet biztosítása
 - 20.1. Középületek felújítása
 - 20.2. Komplex településrendezés
 - 20.3. Falu/Városkép
 - 20.4. Játszóter-építés
 - 20.5. Online közterület-felügyelet
 - 20.6. Települési esztétika
 - 20.7. Közösségi térkép
- 21. Településüzemeltetés
 - 21.1. Járdalapok létesítése és cseréje
 - 21.2. Mezőgazdasági utak karbantartása
 - 21.3. Közúthálózat fejlesztése
 - 21.4. Napelemes közvilágítás
 - 21.5. Parkolás
- 22. Természeti környezet védelme
 - 22.1. Ökolábnyom csökkentése energiaellátás útján
 - 22.2. Biotermelés
 - 22.3. Városi kertészkedés/”urban agriculture”
 - 22.4. Ökoház
 - 22.5. Zöldutas vidékfejlesztés
 - 22.6. Újrahasznosítás
 - 22.7. Illegális hulladéklerakók felszámolása

³²⁷ Olyan családok tehermentesítése és szakmai támogatása üdültetés útján, akik autizmussal, értelmileg akadályozottsággal vagy halmozott sérüléssel élő gyereket nevelnek vagy családtaggal élnek együtt.

22.8. Ökofalu

22.9. Komposztálás

22.10. Óshonos növényzet helyreállítása/telepítése

22.11. Okostelefon-alkalmazás – szelektív hulladékgyűjtés

22.12. Fenntarthatósági iskola

22.13. Biopiac

22.14. Környezettudatosságra nevelés

22.15. Ökolábnyom csökkentése hulladékcsökkentés útján

23. Víz- és szennyvízgyógykezelés

23.1. Önkormányzati vízmű

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa



Kiadó:

Nemzeti Közszolgálati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet

www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert rektorhelyettes

Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:

Mikes Vivien

ISBN 978-963-498-166-4 (elektronikus)