

**NAJBOLJE  
PRAKSE**

**U**

**LOKALNOJ**

**SAMOUPRAVI**

## UVOD

Program Najbolje prakse u lokalnoj samoupravi u Crnoj Gori dio je šireg programa - „Jačanje kapaciteta lokalne samouprave u Crnoj Gori“, koji je implementiran od strane Zajednice opština Crne Gore (2007-2008), uz podršku Savjeta Evrope i Evropske agencije za rekonstrukciju.

Cilj programa Najbolje prakse jeste da se utvrdi, javno objavi i nagradi najbolja praksa u lokalnoj samoupravi i da se proširi među drugim jedinicama lokalne samouprave, gdje god je to moguće. Dakle, program Najbolje prakse, s jedne strane, opštinama daje mogućnost da pokažu efikasnost i efektivnost u svom radu, a s druge strane, opštinama pružaju priliku da uče jedne od drugih i uvode inovacije.

Koristi koje ovaj program donosi su višestruke. Najbolja praksa jedinica lokalne samouprave promovira se u javnosti kao nagrada za visok kvalitet usluga pruženih građanima, a istovremeno lokalne vlasti s najboljom praksom mogu da podijele svoja iskustva s drugim lokalnim vlastima i da se upoznaju s iskustvima svojih kolega i primijene ih u praksi.

Program sadrži instrumente pomoći za unapređenje standarda u pružanju usluga građanima i širenju najboljih inovativnih primjera u vršenju poslova u lokalnoj zajednici. On doprinosi i stalnom podizanju kvaliteta rada kako bi lokalna samouprava postala odgovorna, kreativna i okrenuta prema svojim građanima.

Ova publikacija, koja je pripremljena od strane eksperata Savjeta Evrope, treba da obezbijedi širenje najboljih praksi. Publikacija opštinama predstavlja ideje, daje usmjerenja i fokusira se na načine na koje se najbolja praksa može uspješno razmjenjivati s drugima.

## **DIO 2            TRANSFORMISANJE NAJBOLJIH PRAKSI U PROGRAM OBUKE**

*Pripremili Džon Džekson (John Jackson), Cezari Trutkovski (Cezary Trutkowski) i Irfhan Mururajani*

*Savjet Evrope, Strazbur  
april 2007.*

### **SADRŽAJ**

#### **DIO 1            IDENTIFIKOVANJE I PRIZNAVANJE NAJBOLJIH PRAKSI**

	<b>STRANA</b>
1.    Istorijat Najbolje prakse	3
2.    Značenje Najbolje prakse	7
3.    Kako organizovati programe Najbolje prakse	13
4.    Ključne faze u programima Najbolje prakse	18

#### **DIO 2            TRANSFORMISANJE NAJBOLJIH PRAKSI U PROGRAM OBUKE**

	<b>STRANA</b>
1.    Uvod	3
2.    Vrijednost Najbolje prakse	5
3.    Događaji i aktivnosti	10
4.    Publikacije	17
5.    Diseminacija jedan-na-jedan	21
6.    Praćenje i evaluacija	25
7.    Ključni faktori uspjeha	26

#### ***O Autorima***

*Džon Džekson (John Jackson) bio je privremeno angažovan u Direkciji za saradnju Savjeta Evrope za Lokalnu i regionalnu demokratiju od strane Vlade Velike Britanije, kako bi razvio programe izgradnje kapaciteta za*

*lokalne samouprave, uključujući i razmjenu najboljih praksi, što je rezultiralo osnivanjem Stručnog centra za reformu lokalne samouprave.*

*Cezari Trutkovski (Cezary Trutkowski) je profesor sociologije na Varšavskom univerzitetu. Za Savjet Evrope radi već nekoliko godina na raznim programima izgradnje kapaciteta, uključujući i razmjenu Najboljih praksi, razvoj liderstva i strategije obuke na nacionalnim nivou.*

*Irfhan Mururajani je postavljen za Bekon<sup>1</sup> koordinatora Gradskog vijeća Lestera (Leicester), poslije uspjeha lokalne vlasti i dobijanja priznanja za pružanje usluga za obnovu stanova. Radio je sa Savjetom Evrope na razmjeni ideja Bekon programa s lokalnim vlastima u jugoistočnoj Evropi.*

## **DIO 2**

### **TRANSFORMISANJE NAJBOLJE PRAKSE U PROGRAM OBUKE**

---

<sup>1</sup> “Beacon Programme” je naziv programa Najbolje prakse za lokalnu vlast u Engleskoj.

## 1. UVOD

Ova publikacija je inspirisana Bekon programom za lokalnu samoupravu u Velikoj Britaniji. Svake godine, u različitim prioritetnim oblastima identifikuje se najbolja praksa i lokalne vlasti se pozivaju da se prijave za status Najbolje prakse. Obaveza pobjedničke lokalne samouprave je da transformiše svoju Najbolju praksu u program obuke, kako bi i ostale lokalne uprave od nje imale koristi.

Stručni centar za reformu lokalne samouprave Savjeta Evrope potom je s ministarstvima nadležnim za lokalnu samoupravu, udruženjima lokalne samouprave i ostalim interesnim grupama sprovodio uvođenje programa Najboljih praksi u lokalnu samoupravu u određenom broju zemalja jugoistočne Evrope.

Neke od opština su dostigle visoke standarde u pružanju usluga, druge nisu. Ključni faktor razlike među njima predstavlja njihovo rukovodstvo.

Predsjednik uspješne opštine težiće da:

- *procijeni kvalitet usluga koje opština pruža lokalnom građanstvu;*
- *konsultuje ljude i organizacije s lokalnog nivoa o vrsti usluga koje su im potrebne;*
- *analizira efikasnost organizacije;*
- *konstantno teži poboljšanju učinka opštine.*

**Rukovodstvo orijentisano na ovaj način konstantno aktivno traga za najboljim praksama. Kompetentni lideri su posvećeni pružanju usluga**

**na visokom nivou i otvoreni da podijele ono što dobro rade, kao i da uče od drugih u oblastima gdje ima prostora za poboljšanja.**

*Ova publikacija opštinama predstavlja ideje i daje usmjerenje; fokusira se na načine na koje se Najbolja praksa uspješno može razmjenjivati s drugima. Isto tako može doprinijeti poboljšanju reputacije opštine kao lidera u pružanju usluga i organizacije koja je posvećena kvalitetu.*

*Publikacija koju imate pred sobom naročito je korisna za udruženja lokalnih samouprava koja su već uvela programe Najbolje prakse i žele da ih na najbolji način iskoriste radi poboljšanja standarda liderstva, kao i rezultata rada u svim opštinama.*

## 2. VRIJEDNOST NAJBOLJE PRAKSE

Programi Najbolje prakse ne podrazumijevaju samo identifikovanje Najbolje prakse i odavanje priznanja za dobar radni učinak. Oni takođe određuju standarde kvaliteta u upravljanju opštinom i pružanju usluga, kao i u razmjeni Najboljih praksi s ostalim opštinama. Zaista, možda najznačajniji aspekt predstavlja upravo razmjena Najboljih praksi koja teži daljem jačanju lokalne samouprave.

***Dobri lideri su spremni na promjene. Oni uviđaju da možda ne posjeduju najbolja rješenja. Spremni su da promijene status quo, da preuzmu određene rizike u korist ljudi i organizacija kojima služe. Identifikovanje i usvajanje Najboljih praksi vezano je za promjene. Ovo je prava priroda liderstva.***

Jačanje lokalne samouprave predstavlja glavni prioritet u svim zemljama koje teže uvođenju evropskih standarda i integraciji s Evropom. Dok vlade rade na sprovođenju decentralizacije - neke brže od drugih - može se reći da i lokalne vlasti treba da demonstriraju sopstvene kapacitete za efektivno upravljanje nadležnostima i odgovornostima i da pruže dobar kvalitet usluga na lokalnom nivou.

Povjerenje predstavlja srž decentralizacije. Ljudima je potrebno povjerenje u to da će njihove opštine na odgovarajući način razmotriti i reagovati na njihove potrebe i interesovanja; vladama je potrebno uvjerenje da će opštine na odgovarajući način preuzeti odgovornost za upravljanje značajnim javnim

fondovima i da će efikasnije pružati usluge na lokalnom nivou bez centralizovane kontrole.

Same opštine treba da demonstriraju da su posvećene postizanju kvaliteta i da su odlučne u naporu da dostignu najviše standarde. Ovo će im obezbijediti sigurnost u kvalitetnom vođenju lokalnih vlasti, što je u interesu svih lokalnih zajednica.

Razmjena i razvoj najboljih praksi pomažu u postizanju pomenutih ciljeva.

Nije neophodno da se najbolje prakse traže na zapadu. Najbolje prakse prevashodno proizilaze iz napora posvećenog kadra i izabranih predstavnika. Svaka zemlja posjeduje sopstvene primjere posvećenosti i Najbolje prakse. Štaviše, Najbolja praksa proistekla u domaćem okruženju posjeduje veći značaj.

***Ne čekajte da Najbolje prakse stignu do vas; osvrnite se oko sebe i učite od drugih. Najbolja praksa je svuda oko vas, ako znate kako da je uočite.***

Najbolja praksa ne predstavlja isključivo tehničke radnje; ona takođe obuhvata kreativnost, ponašanje i stil upravljanja. Ona proizilazi iz uočavanja gledišta ljudi iz lokalne sredine i usklađivanja usluga prema njihovim potrebama. Upravo je ovo razlog zbog kog se vjeruje da Najbolje prakse mogu poteći isključivo iz domaće sredine.



Najbolja praksa u okviru javnih službi u zajednici treba da bude podržana Najboljom praksom u pogledu liderstva i strateškog upravljanja u opštini. Osoblju koje je na “prvoj liniji” potrebna je podrška sredine kako bi ostvarilo najbolje moguće rezultate.

### **Razmjena Najboljih praksi**

Način na koji opštine postižu Najbolje prakse treba da ohrabri ostale. Najbolje prakse potiču od ljudi koji imaju ideje i koji su posvećeni onome čime se bave. Ako posjedujete ideje i posvećenost, može poteći i od vas! Da li ste spremni da podijelite s drugima sopstveno iskustvo?

*Ne postoji jedna stvar koja bi se nazvala Najboljom praksom. Najbolja praksa treba da odgovara određenom kontekstu, a konteksti su uvijek različiti. Različito osoblje doprinosi iznalaženju rješenja kroz različite stavove i stručnost. Najbolja praksa se pronalazi onda kada rješenje odgovara izazovu. To je zapravo dobra praksa u specifičnim okolnostima. Najbolja praksa može biti mala i inovativna, može biti velikog opsega i složena. Kakva god da je priroda Najbolje prakse, ona teži da prati određene principe i koristi određene tehnike. Iz njih se mogu naučiti lekcije s obzirom na to da se opštine suočavaju s puno izazova slične prirode.*

Ukoliko vjerujete u sopstvenu Najbolju praksu, imate priliku, čak i obavezu, da je podijelite s drugima. Ali, prije svega bi trebalo da je procijenite kako biste bili sigurni da je to zaista Najbolja praksa od koristi.

Ovo su četiri ključna kriterijuma:

- 1. Najbolja praksa je efektivna - rezultira rješenjem koje odgovara izazovu.**

2. *Prisutna je transparentnost, tako da ostali mogu da razumiju na koji način je postignuta.*
3. *Ona je održivi, a ne izolovani fenomen.*
4. *Može se ponoviti na takav način da drugi iz nje mogu nešto naučiti.*

Koristi razmjene naučenog na lokalnom nivou podrazumijevaju sljedeće:

- *Omogućavaju ljudima da daju svoj doprinos nacionalnoj praksi.*
- *Nadograđuju uspješne programe i uticaje s lokalnog na nacionalni nivo.*
- *Fasilitiraju uključivanje doprinosa s lokalnog nivoa u politiku vlade.*
- *Poboljšavaju profil opštine.*
- *Stvaraju svijest o dostignućima lokalne vlasti među onima koji kreiraju politike.*
- *Kreiraju forum za povratne reakcije radi boljeg informisanja o Najboljoj praksi.*

<b>← Razmjena informacija</b>		<b>Oblikovanje ponašanja→</b>
<b>Publikacije</b>	<b>Događaji / Aktivnosti</b>	<b>Jedan-na-jedan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paket informacija</li> <li>- Statička web-stranica</li> <li>- Članci</li> <li>- Spotovi</li> <li>- Bilteni</li> <li>- CD-ROM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Radionice</li> <li>- Seminari</li> <li>- Konferencije</li> <li>- Razmjena iskustava</li> <li>- Alati</li> <li>- Terenske i studijske posjete</li> <li>- Izložbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentorstvo</li> <li>- Privremena angažovanja</li> <li>- Praćenje</li> <li>- Umrežavanje</li> <li>- Uparivanje</li> <li>- Grupe za „benchmarking”</li> <li>- Regionalne aktivnosti</li> </ul>

U suštini, ne postoji ispravan ili pogrešan način za razmjenu iskustava. Međutim, od ključnog je značaja da opština zauzme proaktivan stav i da oblikuje aktivnosti u pogledu diseminacije na osnovu potreba drugih opština. Isto tako, potrebno je da u opštini postoji kontakt osoba – koordinator/koordinatorka Najbolje prakse - koja je u poziciji da preuzme cjelokupnu odgovornost za diseminaciju.

Program razmjene (učenja) mora biti fleksibilan kako bi omogućio ostalim opštinama lak pristup dobijanju savjeta i podrške na različite načine. Postoji mnogo načina za prezentaciju ideja i diseminaciju informacija. Metod varira od distribuiranja informacija na zahtijev do velikog broja Otvorenih dana, kao i konferencija. Svaki od ovih modaliteta nosi određene prednosti.

***Pismo Udruženja lokanih samouprava predsjedniku opštine, izabranim predstavnicima i zaposlenima u opštini o dobijanju priznanja za Najbolju praksu***

***Dragi kolega,***

***Čestitamo na dobijanju Nagrade za Najbolju praksu. Ona predstavlja priznanje Vaše posvećenosti postizanju izvrsnosti u radu i Vaše težnje za pružanje najboljeg zajednici kojoj služite.***

***Vaša opština bi trebalo da se ponosi dobijanjem ovog priznanja, koje predstavlja katalizator koji će pomoći Vama i Vašoj opštini da stignete još dalje i promovišete sami sebe kao istinski centar izvrsnosti.***

***Ovo priznanje takođe omogućava realne prilike za Vas i Vašu opštinu da na pozitivan način promovišete lokalnu samoupravu i ojačate povjerenje svih onih koji su uključeni u sprovođenje inovativnog rada.***

***Kao opština s Najboljom praksom, preuzeli ste odgovornost da promovišete***

*i razmjenjujete dobru praksu i omogućite ostalim opštinama da dožive Vaše iskustvo i uče iz Vašeg primjera.*

*Prva stvar koju treba da uradite jeste da identifikujete koordinatora Najbolje prakse koji će saradivati s rukovodstvom opštine i timom za Najbolju praksu radi razvijanja najbolje prakse u obliku programa obuke. On će predstavljati prvu liniju kontakta. Primaće upite vezane za Najbolju praksu i razvijati veze sa Udruženjem lokalnih samouprava i njihovim organizacijama.*

*Sveobuhvatna odgovornost koordinatora predstavljaće garanciju za činjenicu da Vaša opština igra ključnu ulogu u isticanju svoje Najbolje prakse u prvi plan, obezbjeđujući česte i praktične prilike za druge da iz nje nauče nešto novo.*

## Odgovornosti koordinatora najbolje prakse

- *Razvoj i upravljanje cjelokupnim programom aktivnosti za učenje.*
- *Organizovanje Otvorenih dana, i informisanje delegata i obezbjeđivanje materijala za učenje.*
- *Organizovanje dana za razmjenu saznanja i priprema neophodnih radionica i materijala.*
- *Organizovanje marketinških aktivnosti i promocija na lokalnom nivou.*
- *Pisanje kvartalnih pregleda o programu učenja i praćenje njegovih uticaja.*
- *Formiranje mreže s kolegama i organizacijama koje izraze zainteresovanost za učenje.*
- *Promovisanje opštine, njenih zaposlenih i zajednice kao cjeline.*
- *Potpuno iskorišćenje svih resursa - zaposlenih, fondova, materijala i vremena.*

### 3. DOGAĐAJI I AKTIVNOSTI

Događaji i aktivnosti, koji se odvijaju u fazama, vjerovatno predstavljaju najinteraktivniji metod za širenje i razmjenu informacija. To je metod koji zahtijeva detaljno planiranje i organizaciju kao i odgovarajuću finansijsku podršku.

Idealni su kao sredstvo, jer omogućavaju da se veliki broj ljudi istovremeno sastane i razgovara, razmjenjuje ideje i formira mreže. Postoji nekoliko oblika događaja koji se mogu održati, kao što su: Otvorena vrata za Najbolju praksu, radionice, razmjene saznanja, studijske posjete organizacijama.

#### a) Otvoreni dani Najbolje prakse

Preporučljivo je da svoj program aktivnosti učenja lansirate početnim Otvorenim danom. Ovaj događaj omogućava vašoj opštini da razmjenjuje najbolje prakse s delegatima, koji posjeduju opšti interes za vašu Najbolju praksu i da prosljedite ključne poruke koje smatrate važnim. Otvoreni dan vam takođe pruža priliku da objavite planove opštine za način diseminacije i da dobijete povratne informacije u vezi sa tim o čemu delegati žele da uče.

Otvoreni dani podsjećaju na “pijacu”, jer umrežavanje i odnosi koji se stvore na ovakav način omogućavaju prisniju saradnju.

### **Koristi od Dana otvorenih vrata**

- *Pozitivno promovisanje opštine s Najboljom praksom*
- *Interakcija između delegata*
- *Umrežavanje*
- *Prezentiranje ključnih poruka*
- *Uključenost zaposlenih i cjelokupnu organizaciju*
- *Pozitivna promocija i prikazivanje grada*
- *Prilika da se delegatima prezentiraju specifične informacije*

Otvoreni dan predstavlja najveći događaj u pogledu diseminacije u kalendaru, a njegov uticaj bi trebalo da bude u potpunosti shvaćen i prepoznat. Od najveće važnosti je da svaki od aspekata Dana bude dobro isplaniran u svakom pogledu i da mu je posvećena neophodna pažnja. Osooblje mora da prođe kroz obuku. Ukoliko u obzir budu uzete sve nepredviđene okolnosti, nema razloga da ovaj Dan ne doživi zasluženi uspjeh.

### **Ključni faktori uspjeha**

- Upravljanje budžetom i finansijama – odvojte sa strane dogovoreni budžet i krećite se u okviru definisanih iznosa; detaljna kategorizacija svih troškova predstavlja odličnu pomoć i pokazaće se korisnom pri evaluaciji ove vježbe.
- Planiranje i priprema – od velike je važnosti pripremiti detaljan, nedjeljni raspored, koji predstavlja uvod u događaj; osigurajte da su svi pozvani govornici i fasilitatori angažovani i pokušajte da predvidite sve potencijalne nepredviđene okolnosti.
- Podijelite informativne pakete – od vitalnog je značaja osigurati da su svi delegati primili sve informacije i promotivne pakete koje opština želi da obezbjedi.
- Program – provjerite da li je programom obuhvaćeno dovoljno vremena za diskusije, male grupne sastanke i prilike za razgovor jedan- na-jedan.
- Prostor – provjerite da li prostor može da primi namjeravani broj zvanica; prostor treba da posjeduje neophodne tehničke mogućnosti, npr. telefon, faks i e-mail, kao i prostor za održavanje radionica sa kapacitetima za prezentacije i diskusije.
- Izgled prostora – odlučite kako prostorija/e treba da budu namještene; okrugli stolovi su vrlo korisni, jer ohrabruju ljude da razgovaraju i budu u interakciji jedni s drugima.

- Trajanje događaja – da li je potreban smještaj za govornike i delegate? Provjerite da li u okolini postoje hoteli koji bi mogli da vam budu potrebni.
  
- Vremenski raspored – omogućite ljudima dovoljno vremena da dođu i napuste događaj; ovo je važno uzeti u obzir pri pravljenju dnevnih programa, jer će u tom slučaju delegati biti svjesni vremena koje im je potrebno i ako treba otići ranije.
  
- Marketing – unaprijed obezbijedite dovoljno vremena za promociju događaja; svi marketinški alati treba da budu korišćeni radi promovisanja poruke - lokalni radio i publikacije (dnevna štampa, nedjeljna izdanja u zajednici), kao i flajeri, e-mail-ovi i web-stranice; pri reklamiranju događaja treba objaviti i program koji će probuditi neophodno interesovanje.
  
- Raspoloživost resursa – ovo podrazumijeva zaposlene, članove tima, opremu; fotograf treba da isprati Otvoreni dan da bi se taj materijal koristio za kasnije publikacije i da bi se fotografije sa događaja mogle objaviti na web-stranicama opštine.

## **Evaluacija**



Vrlo je važno da sprovedete procjenu vašeg Otvorenog dana. Upitnik za evaluaciju za gostujuće delegate treba da bude pripremljen unaprijed i uključen u informativni paket za taj dan.

Pomoću upitnika za evaluaciju prikupljate informacije o načinu na koji je događaj percipiran; takođe je dobar metod za sakupljanje podataka u marketinške svrhe u budućnosti ili za analizu najkorisnijih aspekata.

Delegatima se mora obezbijediti dovoljno vremena da ispune upitnik. Koordinator Najbolje prakse treba da organizuje da članovi osoblja stoje na izlazima tako da mogu da sakupe upitnike od delegata kada budu odlazili. Davanje povratnih informacija osoblju koje je uključeno u organizaciju događaja može biti od koristi. U aspektima u kojima je događaj dobro ocijenjen, osoblje će biti motivisano pohvalama, dok iz dijelova za koje su dati prijedlozi za poboljšanje mogu da uče.

## Obrazac Upitnika za evaluaciju

(za delegate, kako bi dali povratne reakcije na događaj za učenje)

Zahvaljujemo Vam na vremenu koje ste odvojili za učešće na Otvorenom danu. Molimo Vas da popunite formular za evaluaciju kako biste nam prenijeli svoje mišljenje o pruženim uslugama. Budite iskreni i detaljni koliko je to moguće, kako bismo obezbijedili da naši servisi u pogledu diseminacije u budućnosti budu po najvišim mogućim standardima.

**Molimo Vas da predate ovaj formular na šalteru po završetku događaja.**

Ime i prezime:

.....

Opština: .....

E-mail: .....

Koliko ste generalno zadovoljni ovim događajem? (Molimo Vas da zaokružite ispod)

Vrlo nezadovoljan	Blago nezadovoljan	Niti zadovoljan niti nezadovoljan	Prilično zadovoljan	Vrlo zadovoljan
1	2	3	4	5

**Program:**

1. Do koje mjere smatrate korisnim naredne dijelove?	Molimo zaokružite				
a) Dobrodošlica i uvod	1	2	3	4	5
b) Gost govornik (1)	1	2	3	4	5
c) Gost govornik (2)	1	2	3	4	5
d) Grupa za diskusiju (1)	1	2	3	4	5
e) Grupa za diskusiju (2)	1	2	3	4	5
f) Plenum	1	2	3	4	5
g) Zatvaranje i zahvalnica	1	2	3	4	5

**Prostor:**

2. Koliko ste zadovoljni prostorom?	1	2	3	4	5
3. Koliko ste zadovoljni uslugama u pogledu hrane i pića?	1	2	3	4	5

**Opšti komentari:**

4. Šta smatrate najkorisnijim na ovom događaju?
5. Koja poboljšanja bi se mogla sprovesti i na koji način?
6. Koliko smatrate korisnim informacije koje ste dobili tokom događaja?
7. Ima li specifičnih tema za koje su vam potrebne dodatne informacije?
8. Kakve biste dodatne prilike za učenje predložili?
9. Da li biste bili voljni da učestvujete u učenju jedan-na-jedan, konsultacijama ili posjetama?
10. Molimo Vas da navedete na koji način ste čuli za ovaj događaj – npr. putem reklama, članaka (molimo navedite publikaciju), veb-sajta, od nekoga, putem pošte.
11. Opšti komentari i sugestije.

**Hvala što ste popunili ovaj upitnik za evaluaciju i nadamo se da ste uživali u Otvorenom danu. Želimo Vam bezbjedan povratak kućama!**

**Saopštenje za štampu za lokalne novine  
(Lester Gradsko vijeće, UK – program Najbolje prakse)**

4524 – Bekon Otvoreni dan – Obnova stanova – PR – lokalni mediji

**Timovi za rekonstrukciju prate primjer Lestera**

Gradsko vijeće Lestera lansiralo je svoj novi Bekon program učenja Otvorenim danom, u Tigers Rugby Ground-u na Welford Road-u prošlog mjeseca, uz učešće preko 40 delegata, koji su pristigli na događaj iz svih krajeva zemlje.

Događaj je organizovan radi pružanja pomoći ostalim vijećima u praćenju primjera Lestera. Delegati su imali priliku da saznaju nešto o inovativnim projektima za renoviranje stanova koji su doveli do toga da Lester od Vijeća dobije Bekon status.

Predstavnici lokanih vlasti, policija, zdravstvene službe za zaštitu životne sredine i ostali ključni donosioci odluka, koji su uključeni u izradu politike stanovanja, uživali su u Danu punom aktivnosti koji je obuhvatio prezentacije, gostujuće govornike, interaktivne radionice i diskusije o načinima sprovođenja aktivnosti sličnog karaktera u drugim oblastima zemlje.

“Događaj se pokazao kao veliki uspjeh sa pozitivnim povratnim reakcijama i komplimentima i u pogledu sadržaja i cjelokupnog toka dana”, komentariše Irfhan Mururajani, Bekon koordinator za obnovu stanovanja Gradskog vijeća Lestera. “Trenutno smo na jakoj poziciji za nastavak Bekon programa učenja putem dobro strukturiranih i detaljnih aktivnosti.”

Irfhan je izjavio da su centralne teme Otvorenog dana bile značaj kohezije u zajednici u pogledu planova za renoviranje stanova i kako programi privatnog sektora za obnovu stanova mogu da pomognu da Vijeće postigne ciljeve koje je odredila Vlada. Naglasio je potrebu za prepoznavanjem i uklanjanjem barijera koje imaju stanovnici iz vulnerabilnih grupa u potrazi za pristojnim mjestom stanovanja.

Ukoliko želite da saznate nešto više o narednim događajima Bekon

programa učenja, kontaktirajte Irfhana Mururajanija, Bekon koordinatora za obnovu stanova, na broj telefona (0116) 299 5384. Za dodatne informacije možete posjetiti: [www.housing.leicester.gov.uk/beacon](http://www.housing.leicester.gov.uk/beacon)

## **b) Radionice**

Radionice nude više fokusiran i interaktivan metod razmjene informacija i učenja. Fasilitatori i delegati su u mogućnosti da budu u interakciji i otvoreno diskutuju o pitanjima od značaja.

Radionice su dizajnirane na takav način da omogućavaju prezentaciju i potom diskusiju o određenim pitanjima, tehnikama i ključnim porukama. One su odlična sredstva za učešće “eksperata” iz opštine s Najboljom praksom.

Radionice po svojoj prirodi okupljaju mnogo manje grupe nego Otvoreni dani. Radionica obično obuhvata ne više od 8 do 12 učesnika. Može trajati jedan dan, ukoliko je fokus, na primjer, stavljen na zastarjele standarde Najboljih praksi u okviru određene službe, ili može trajati sat vremena, ukoliko je fokus specifičnije prirode.

### **Prednosti radionice**

Prednosti radionica su između ostalog u tome da omogućavaju osoblju koje je odgovorno za pružanje specifičnih usluga da se umrežava i diskutuje o pitanjima u okviru svoje servisne oblasti. One predstavljaju dragocjenu priliku koja, zbog veličine radionica, dozvoljava učesnicima da postavljaju detaljna pitanja, uče od svojih kolega i dogovaraju se o načinima za napredovanje. Štaviše, one ohrabruju učesnike da preuzmu vođstvo i pružaju im sigurnost da iskažu sopstvene ideje.

### **c) Razmjena saznanja**

Razmjene saznanja su poželjne u slučaju učenja po određenim zahtjevima. Aranžman se sastoji od osoblja ili timova iz opštine s Najboljom praksom koji posjećuju one koji su izrazili specifičnu želju da saznaju više o određenom servisu.

Razmjena se može organizovati tokom jednog ili više dana, ili tokom dogovorenog vremenskog perioda (nedjeljno, mjesečno). To omogućava osoblju opštine s Najboljom praksom da iz prve ruke iskusi probleme i izazove s kojima se suočavaju druge opštine i da razgovara o načinima da im pomogne koristeći sopstveno iskustvo.

Razmjena omogućava učesnicima da blisko saraduju i time se mogu stvoriti čvrsti profesionalni odnosi za budući rad i učenje. Ova tehnika takođe dozvoljava osoblju iz opštine s Najboljom praksom da i samo uči.

Još jedna korist od razmjene saznanja jeste da može dovesti do mentorstva ili aktivnosti jedan-na-jedan; time se ovo može smatrati jednim od najefektivnijih od svih metoda za učenje.

#### **d) Studijske posjete**

Studijske posjete su sveobuhvatniji načini za rad i učenje za ostale opštine. Takođe su i isplative. Sastoje se od cjelodnevnih posjeta opštini s Najboljom praksom od strane osoblja neke opštine koje želi iz prve ruke da sazna na koji način je opština s Najboljom praksom dostigla visoke standarde pružanja usluga.

Manji timovi se pozivaju da provedu neko vrijeme u određenoj službi opštine s Najboljom praksom i da upoznaju zaposlene, uključujući i rukovodioce, šalterske službenike i korisnike usluga. Studijske posjete pružaju osoblju koncentrisano vrijeme da osjete izazove koji su prevaziđeni, razumiju faktore koji su doprinijeli stvaranju dobre prakse i vide pružanje usluga na djelu.

Korisno je dogovoriti se unaprijed o programu učenja između dvije opštine. U tu svrhu dobro je pripremiti informativne pakete. Opština s Najboljom praksom treba da osigura da je sav stručan kadar uključen u pripremu dnevnog reda i na raspolaganju da se sastane i detaljno razgovara s posjetiocima.

## 4. PUBLIKACIJE

Još jedan od načina za diseminaciju najbolje prakse jesu publikacije, i u štampanoj i u elektronskoj formi. One su jednosmjerni proces i statički metod širenja informacija.

Ovaj metod davanja smjernica može biti impersonalan, ali s druge strane pruža priliku ostalim opštinama da informacije prime kada im to odgovara i koliko često to žele.

Ključna komponenta uspjeha je u tome da su pripremu sprovedi eksperti u okviru službe i da su informacije na raspolaganju. Ovaj oblik diseminacije zahtijeva dobro planiranje i organizovanje, kao i adekvatnu finansijsku podršku.

Publikacije obuhvataju: web-prezentacije, informativne pakete, studije slučaja, biltene, CD-ROM.

### a) **Web-prezentacija**

Širenje informacija o vašoj službi on-line efektivan je način diseminacije Najbolje prakse drugim opštinama. Opština s Najboljom praksom bi trebalo da posveti vrijeme i resurse razvoju dobre web-stranice za Najbolju praksu, bilo da je riječ o dijelu već postojećeg sajta ili da se radi o posebnom sajtu.

### **Prednosti Web-stranice**

Prednosti postavljanja i održavanja web-stranice Najbolje prakse:



- *Pristup informacijama 24 časa*
- *Lako održavanje*
- *Promovisanje ključnih poruka*
- *Multimedijalno iskustvo – slike, video, audio*
- *Podaci za kontakt i dostupnost*

U slučaju da su finansijska sredstva ograničena, može biti korisno da se povežete sa Udruženjem lokalnih samouprava i ostalim opštinama s Najboljom praksom i da vidite da li postoje mogućnosti za pokretanje zajedničkog projekta.

#### **b) Informativni paketi**

Informativne pakete treba koristiti kao trenutno reagovanje na bilo kakav zahtjev za pružanjem informacija ili upite. Njih treba pripremiti unaprijed i treba da sadrže sve esencijalne detalje u vezi sa opštinom i njenom Najboljom praksom u pružanju usluga. Uz pomenuto, treba reći da ovakve pakete treba distribuirati na događajima kao što su Otvoreni dani Najbolje prakse.

Informativni paketi bi generalno trebalo da obuhvataju detalje u pogledu načina na koji je određena služba dobila status Najbolje prakse, inovativna rješenja koja su korišćena za prevazilaženje izazova i pripremljenu literaturu. Takođe bi trebalo da sadrže detalje o koordinadoru/ki Najbolje prakse i relevantnom kadru u okviru odjeljenja za pružanje usluga.

Informativne pakete takođe treba koristiti za promovisanje lokalne zajednice. Ova praksa dovodi do poboljšanja profila cijele oblasti i privlači

posjetioce u region. Takođe se mogu koristiti informacije dobijene od turističkih informativnih biroa.

Koristi informativnih paketa obuhvataju:

- *Aktivan metod distribuiranja informacija*
- *Promovisanje opštine, njenog kadra i dostignuća*
- *Promovisanje lokalnog regiona, kulture i sredine kao turističke destinacije*
- *Sveobuhvatne informacije o službi Najbolje prakse*
- *Uključenost osoblja relevantne službe u pripremu informacija*
- *Elektronske kopije brošura, flajera i postera koje se mogu prikazati na web-stranici.*

Izrada temeljnog informativnog paketa mora biti podržana adekvatnim finansijskim sredstvima. Uticaj koji dobro pripremljen informativni paket može imati je izrazito pozitivan i doprinosi pozicioniranju opštine kao pružaoca kvalitetnih usluga. Ova vrsta komunikacije će isto tako poboljšati reputaciju opštine.

### **c) Studije slučaja**

Studija slučaja predstavlja sinopsis opštine i servisa zbog koga je dobila status Najbolje prakse. To je praktičan alat. Može pomoći ljudima da razumiju šta je servis postigao i kontekst u kome posluje.

Studija slučaja bi takođe trebalo da sadrži kratak istorijat odjeljenja i njegova dostignuća koja su dovela do statusa Najbolje prakse. Može uključivati i

profile zaposlenih i informacije o timu, kako bi oni koji uče dobili naznake o sastavu osoblja u relevantnoj službi.

Studije slučaja ne bi trebalo da budu duže od jednog papira A4 formata i treba da predstavljaju dio teksta koji se objavljuje na web-strani, kao i da budu sastavni dio informativnih paketa ili dostavljene na zahtjev za dodatnim informacijama. Udruženje lokalnih samouprava bi trebalo da posjeduje “biblioteku” svih studija slučaja kojoj sve ostale opštine mogu da pristupe.

## Struktura Studije slučaja

<i>1. Naziv i autor</i>	<i>Treba da naznači o čemu je riječ.</i>
<i>2. Rezime</i>	<i>Kratak pasus koji opisuje najbolju praksu.</i>
<i>3. Podaci o zajednici</i>	<i>Daje kontekst o najboljoj praksi.</i>
<i>4. Izazov</i>	<i>Koji je problem trebalo riješiti?</i>
<i>5. Preduzete akcije</i>	<i>Na koji način je problem riješen s obzirom na polazište i aktivnosti?</i>
<i>6. Rezultati</i>	<i>Šta je Najbolja praksa postigla u pogledu rezultata i ishoda?</i>
<i>7. Naučene lekcije i zaključci</i>	<i>Ključni faktori uspjeha; inovativni pristupi; smjernice za postizanje istog.</i>
<i>8. Kontakti</i>	<i>Imena i podaci o ključnom kadru.</i>

### **d) Bilteni**

Kao dio svog programa diseminacije, opština s Najboljom praksom može pripremiti bilten kako bi informisala ostale opštine o najnovijem razvoju i napredovanju.

Bilteni su vrlo dragocjeno i efikasno marketinško sredstvo. U njima se opisuje iskustvo koordinatora/ke Najbolje prakse. Mogu se koristiti za davanje povratnih informacija u vezi sa skorašnjim održanim događajima i za promociju budućih događaja. Takođe se mogu koristiti za davanje odgovora na uobičajena pitanja. U biltenu se prikazuje i dio sadržaja web-stranice Najbolje prakse.

Biltene treba objavljivati često, minimalno četiri puta godišnje.

Glavne karakteristike biltena podrazumijevaju:

- *Novinarski stil, raznobojan dizajn i format*
- *Objavljuju doprinose zaposlenih i internih izvora*
- *Obezbeđuju diseminaciju programa i adresar kontakata*
- *Distribuiraju se e-mail-om ili na web-stranici*
- *Relativno su jednostavni i isplativi za izradu*

#### e) **CD-ROM (Compact Disc Format)**

Kako se materijal za učenje konstantno uvećava, može se pokazati nepraktičnim da se sve vrijeme štampaju posebni primjerci materijala. CD-ROM predstavlja funkcionalni metod prikupljanja i prezentovanja materijala.

Dokumenta, izvještaji i slike mogu se digitalno sortirati na ovom mediju, što predstavlja vrlo efikasan metod za razmjenu Najbolje prakse.

CD-ROM može biti dio informativnog paketa ili se dijeliti učesnicima na zahtjev. Međutim, njegova izrada može biti skupa, a resursi ograničeni da bi ova opcija bila izvodljiva.

U svakom slučaju, ovaj medij posjeduje nekoliko ključnih prednosti:

- *Sposobnost čuvanja velike količine podataka*
- *Praktičan i prenosiv metod čuvanja podataka*
- *Slobodan pristup za korisnike - korisnik može pregledati statičke informacije po sopstenom nađenju*
- *Prenos ključnih dokumenata, politika i informacija opštine u digitalnom formatu.*

## 5. **DISEMINACIJA JEDAN-NA-JEDAN**

Možda najefektivnija tehnika za diseminaciju je komunikacija jedan-na-jedan. Ona se može odvijati između određenih opština ili između zaposlenih. Ovo je personalniji pristup razmjeni informacija i razvoju učenja.

Ovaj metod takođe pomaže kadrovima i opštinama da izgrade čvrste radne i profesionalne odnose, koji vremenom jačaju i dobijaju na značaju.

Diseminacija jedan-na-jedan na najbolji način može započeti na inicijalnom Otvorenom danu Najbolje prakse, jer ohrabruje familijarnost i omogućava bolje razumijevanje potreba ostalih.

Ovakve metode diseminacije su u potpunosti napravljene u skladu sa potrebama i na zahtjev svake od opština. Opštine međusobno mogu dogovoriti učestalost i sadržaj aktivnosti.

Primjeri učenja jedan-na-jedan obuhvataju: mentorstvo, privremena angažovanja (Secondments), praćenje (Shadowing), uparivanje (Twinning).

#### **a) Mentorstvo**

Mentorstvo može predstavljati vrlo konstruktivan metod za učenje. Oglada se u tome da osoba sa iskustvom pruža savjet, podršku i ohrabrenje nekome ko bi želio više da nauči. Mentor je poput nastavnika ili savjetnika koji vodi putem usmjeravanja i primjera.

Osobe koje imaju mentora bolje razumijevaju određenu disciplinu ili organizaciju. Razvijaju stručnost, izvještavaju o višem nivou povjerenja i dobijaju pristup mrežama i drugim resursima.

Opštine s Najboljom praksom mogu igrati ulogu “organizacionih” mentora drugim opštinama, koje žele da prate primjer dostignutih standarda Najbolje prakse. Takođe je od koristi prilika koju pruža mentorstvo, a koja inicira samostalno razmišljanje o sopstvenoj organizaciji i boljem razumijevanju sopstvenog profesionalnog rada i sposobnosti.

Evo korisnih napomena ako se razmatra mentorstvo:

- *Budite ono što jeste i dozvolite onome ko uči da bude ono što jeste.*
- *Obezbijedite maksimalnu raspoloživost - dogovorite vrijeme i učestalost.*
- *Pratite napredak - možda je potrebna podrška.*
- *Neka dogovor bude neformalne prirode.*
- *Ovo je prilika za opštinu s Najboljom praksom da i sama uči.*

Mentorstvo ne zahtijeva strog i strukturirani pristup - neformalni stil sa nekoliko telefonskih poziva može se pokazati vrlo efektivnim.

## **b) Privremeno angažovanje**

Privremeno angažovanje predstavlja privremeni transfer zaposlenog u drugu opštinu ili relevantnu organizaciju. Privremeni zaposleni dobija pristup prilikama za razvoj karijere, dok se opštinama pruža prilika da razviju svoju bazu vještina.

Opština s Najboljom praksom može pozvati drugu opštinu da privremeno pošalje svog zaposlenog da aktivno radi s njima određeni vremenski period. Privremeni zaposleni dobija specifične odgovornosti, koje će mu obezbijediti iskustvo iz prve ruke unutar uspješne organizacije.

Prednosti za privremenog zaposlenog su:

- *Prilika za obogaćivanje karijere i lični razvoj.*
- *Sticanje dragocjenog iskustva u pogledu upravljanja projektom i uslugama*
- *Sposobnost da primijeni specifične vještine u različitoj organizacionoj sredini*
- *Sticanje novih vještina i iskustava u novim oblastima.*

Prednosti za opštinu s Najboljom praksom su:

- *Pomoć na projektima*
- *Eksterna perspektiva*
- *Prilika za učenje od druge organizacije*
- *Isplativost*
- *Prilika za umrežavanje.*

### **c) Praćenje**

Praćenje je slično privremenom angažovanju. Primarna razlika je u tome što se onaj koji uči ponaša kao posmatrač rada i organizacije. On/ona preuzima sekundarnu ulogu i obično neće biti u poziciji da u velikoj mjeri doprinese bilo kojoj od operativnih funkcija.

Onaj koji uči treba da posmatra, zapisuje i ispituje aspekte rada koji se sprovodi pred njim i na kraju razmišlja, analizira i evaluira ono što je primijetio.



Aranžmani za praćenje su fleksibilnog karaktera i treba da budu dogovoreni između onoga ko želi da uči i organizacije domaćina. Još jednom da ponovimo, praćenje se može odvijati tokom određenog vremenskog perioda i po dogovorenoj učestalosti. Izloženost Najboljim praksama u radu će pružiti onome ko uči samopouzdanje i vještine za povratak u sopstvenu opštinu. Osoba koja je pratila proces trebalo bi da doživljeno iskustvo opiše u izvještaju i da bude spremna da održi prezentaciju o posmatranim praksama.

Prednosti praćenja su sljedeće:

- *Isplativost za opštinu s Najboljom praksom*
- *Omogućava umrežavanje i izgradnju odnosa između opština*
- *Fleksibilan, efektivan i neugrožavajući način za učenje*
- *Iskustvo iz prve ruke za onoga ko uči*
- *Uključuje i ohrabruje doprinos od više članova tima.*

#### **d) Mreže**

Mreže omogućavaju opštinama s Najboljom praksom da se bukvalno “prikače” na druge opštine kako bi se sproveo neometani protok informacija i Najboljih praksi. Mreže ovakve vrste mogu biti izuzetno efektivne pošto opštine imaju pristup širem krugu iskustva i resursa. Opštine s Najboljim praksama mogu doprijeti do širokog auditorijuma putem svoje stručnosti.

Mreže potom funkcionišu na najbolji način, fleksibilne su i neformalne prirode. One stvaraju sredinu u kojoj se njeguje dvosmjerna komunikacija, što dovodi do boljih rezultata.

Manje mreže se mogu formirati oko specifičnih servisa između, recimo, pet ili šest menadžera iz susjednih opština, kako bi odredili standarde pružanja usluga u odnosu na servis Najbolje prakse. U praksi, svaka od opština će često biti u mogućnosti da demonstrira jedan ili više aspekata Najbolje prakse.

Može biti potrebno neko vrijeme da klubovi za „benchmarking” (određivanje standarda) ove vrste stasaju, jer je potrebno da zadobiju visok nivo povjerenja i da detaljno provjere strukture i procese koji se nalaze u pozadini servisa. Međutim, oni mogu predstavljati veoma snažno sredstvo za izgradnju najboljih standarda u grupi opština, čime se istovremeno određuje prag kvaliteta za ostale opštine.

Umrežavanje posjeduje nekoliko ključnih pozitivnih karakteristika:

- *Širi opseg stručnosti i iskustva*
- *Lakši pristup resursima za učenje*
- *Organizacije koje uče su bolje usmjerene*
- *Prilika za njegovanje sinergije*
- *Postavljaju se temelji zajedničkog rada u budućnosti.*

## **6. PRAĆENJE I EVALUACIJA**

Kao opština s Najboljom praksom i lider u pružanju usluga, trebalo bi da preuzmete odgovornost za praćenje i evaluaciju uticaja koji aktivnosti učenja imaju na druge opštine i njihov doprinos boljim standardima pružanja usluga.

Koordinatori Najbolje prakse i rukovodstvo opštine treba da budu posvećeni kontinuiranoj samoprocjeni i razvoju organizacije. Pregled sprovedenih aktivnosti za učenje i efektivnosti programa za diseminaciju Najbolje prakse od vitalnog je značaja i stoga su jako bitni pouzdani podaci.

Metode praćenja i evaluacije obuhvataju:

- *Evidentiranje broja zahtjeva za dodatnim informacijama i smjernicama.*
- *Evidentiranje konstruktivnih ideja koje su stigle od ostalih opština i načina na koje su procesuirane.*
- *Broj opštih upita i upita vezanih za specifične usluge.*
- *Konferencije i seminari u okviru kojih se održavaju prezentacije i broj posjetilaca.*
- *Praćenje statistike na web-stranici.*
- *Nivo aktivnosti jedan-na-jedan.*
- *Analiza svih povratnih informacija i evaluacija upitnika.*

Praćenje omogućava koordinatoru da prati napredovanje u odnosu na primarne ciljeve programa diseminacije. Povratne informacije se takođe mogu koristiti kao sredstvo za bolje, fokusiranije događaje i aktivnosti za učenje. Povratne reakcije takođe mogu privući ideje koje mogu od Najbolje prakse napraviti još bolju.

## **7. KLJUČNI FAKTORI USPJEHA**

Dobre tehnike diseminacije i alati doprinijeće uspješnosti događaja za učenje. Međutim, pravi uspjeh programa Najbolje prakse zavisi od nekoliko ključnih faktora:

**a) Interna podrška**

Da bi se realizovao i postigao bilo koji oblik opipljivog uspjeha, od esencijalne je važnosti za sve unutar opštine da u potpunosti prihvate program Najbolje prakse. Podrška i priznanje moraju stići od rukovodstva opštine i to se mora osjetiti širom organizacije. Ovaj nivo podrške će pomoći promociji programa i podržati dobre odnose unutar opštine.

**b) Efektivno oglašavanje i promocija**

Preporučljiva je izrada detaljnog marketinškog plana. Što više resursa bude posvećeno ovom cilju, kampanja će biti efektivnija i dovešće do zapaženijih rezultata. Ključ dobrog marketinga je sadržan u realizaciji prilika za promovisanje opštine i događaja za učenje Najbolje prakse. Marketing ne mora biti skup, a dobar koordinator Najbolje prakse će biti u mogućnosti da diskutuje i „proda” događaje u svakoj prilici koja mu se za to pruži.

**c) Mreža opština**

Stvaranje mreže sa ostalim opštinama sa jasnim ciljevima ohrabriće dobru komunikaciju i igraće ulogu snažnog foruma za generisanje ideja. Formula koju treba zapamtiti je sljedeća:

$$\textit{Više ljudi} + \textit{Više ideja} + \textit{Otvorenost \& Kreativnost} = \textit{Uspjeh}$$

Mreža takođe može služiti kao odlična odskočna daska za koordinate Najbolje prakse, kako bi razgovarali o izazovima i razmjenjivali probleme i frustracije s kojima se susreću.

**d) Korišćenje prilika za učenje**

Dobar koordinator Najbolje prakse će razumjeti da će se prilike često pojaviti iz najneobičnijih situacija. Ključ uspjeha predstavlja svijest lokalne sredine: on/ona bi trebalo da pokuša da prisustvuje svakom sastanku, funkciji ili diskusiji. Dosta ideja je proisteklo iz ovog pristupa.

**e) Redovno praćenje napredovanja**

Evaluacija neosporno predstavlja ključni faktor za uspješno vršenje funkcije koordinatora Najbolje prakse. Neophodno je konstantno upućivanje na početne ciljeve programa diseminacije, kao i sposobnost učenja na greškama koje je od neprocjenjive važnosti. Samo na ovaj način će se opština razviti i učvrstiti svoju reputaciju kao fleksibilna organizacija posvećena postizanju izvrsnosti.

**f) Priznanja zaposlenima**

Najbolju praksu sprovodi osoblje opštine time što svoje svakodnevne aktivnosti izvršava po najvišim standardima. Javno priznanje njihovom radu će za njih biti još veća motivacija. Njihovo uključivanje u aktivnosti za diseminaciju dodatno će im uliti samopouzdanje. Ljudi će učiti iz njihove posvećenosti i spremnosti, isto koliko i iz njihove stručnosti.