



**)( globolis**

**STRONGER  
OTS**

# Hogyan vonjuk be a hálózat tagjait?

## **2. rész**

A tagok részvételétől a konkrét eredményekig:  
stratégia, cselekvési terv, mérhetőség  
és alkalmazkodóképesség

Módszertani anyag civil  
szervezetek hálózatainak számára

Ezt a módszertani anyagot a Glopolis dolgozta ki az Európai Unió által finanszírozott Stronger Roots program keretében. A kiadványban szereplő nézetek és vélemények kizárólag a szerzők véleményét tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség véleményével. Sem az Európai Unió, sem a támogató hatóság nem vállal felelősséget azokért.

A Stronger Roots program célja a civil szervezetek és hálózatok ellenállóképességének növelése, társadalmi tőkéjük megerősítése, valamint beágyazásuk azokba a közösségekbe és társadalmakba, amelyekben működnek. A programot az OSF Prague, a NIOK Alapítvány, az OSF Bratislava és a Glopolis valósítja meg.

Szerző: Lebeda Petr

A magyar fordítás AI-alapú eszközzel és a NIOK Alapítvány csapatának lektorálásában készült el.

[www.glopolis.org](http://www.glopolis.org)

2026

# Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés</b>	<b>4</b>
1) A stratégia mint bevonási folyamat	6
2) Cselekvési terv: tegyék a részvételt kiszámíthatóvá és a szerepeket egyértelművé	8
3) Bevonási terv és éves naptár	9
4) A részvétel észszerű mérése	10
5) Alkalmazkodóképesség: visszacsatolási ciklusok és tanulási ciklusok	11
Összefoglalás	13
Átgondolandó kérdések	13
<b>Munkalapok</b>	<b>14</b>
1. Fogalmazzatok meg a hálózat stratégiáját egyszerűen és hasznosan	15
2. Egyszerű cselekvési terv készítése egyértelmű szerepkörökkel	20
3. A részvétel eredményességének nyomon követése	23
<b>Főbb források</b>	<b>26</b>

# Bevezetés

Az erős tagság összehozza az embereket. A hatékony folyamatok biztosítják, hogy az általuk befektetett idő eredményeket hozzon. Sok hálózat nem azért veszíti el lendületét, mert a tagok elfordulnak tőle, hanem azért, mert a részvétel nem vezet közös prioritásokhoz, összehangolt cselekvéshez és látható eredményekhez. Amikor a tagok nem látnak előrelépést, nem fektetnek be több energiát.

Ez az anyag a hálózat működési rendszerére összpontosít: olyan **stratégiaalkotásra**, amely részvételi alapú, de nem kimerítő; olyan **cselekvési tervre**, amely reális; olyan **mérési módszerre**, amely valós értékeket mér; és olyan **alkalmazkodóképességre**, amely a körülmények változásával is relevánsan tartja az elkötelezettséget.

# Miről fogsz tanulni

Hogyan lehet olyan stratégiai tervezést végrehajtani, amelyet a tagok is támogatnak anélkül, hogy túlterhelné őket?

Hogyan lehet a stratégiát cselekvési tervekkel alakítani, egyértelmű szerepekkel, ütemtervekkel és részvételi lehetőségekkel?

Hogyan lehet olyan éves ritmust kialakítani, amely tervezhetővé teszi a részvételt?

Hogyan mérjük a részvételt és az eredményeket a tagok és a finanszírozók számára is érthető módon?

Hogyan maradhatunk alkalmazkodóképesek visszacsatolási ciklusok, tanulási ciklusok és rövid tervezési iterációk segítségével?

# 1) A stratégia mint bevonási folyamat

A stratégia az egyik leghatékonyabb bevonási eszköz, amellyel egy hálózat rendelkezik, mert választ ad a következő kérdésre: **Mit csinálunk együtt, amit egyedül nem tudnánk megcsinálni?** Ha a stratégia nem egyértelmű, a tagok úgy érzhetik, hogy sokféle irányba húzzák őket. Ha túl ambiciózus, a tagok büntudatot és fáradtságot érezhetnek. Ha néhány hang dominál, a többiek elfordulnak.

A stratégiai tervezés segít a tagokat **egy közös cél** és konkrét célkitűzések köré szervezni. Résztvételi jellegűnek kell lennie, de nem túl terhesnek. Nem csupán egy dokumentum elkészítésére irányuló technikai feladat – hanem egy olyan folyamat, amely vagy erősítheti a tagok elkötelezettségét és bevonódását, vagy ha a folyamat rosszul megy, akár elidegenítheti őket.

## Főbb mérföldkövek:

- A küldetés és a jövőkép felülvizsgálata
- A külső környezet és lehetőségek feltérképezése
- Stratégiai prioritások meghatározása
- Cselekvési terv kidolgozása egyértelmű szerepekkel, ütemtervekkel és lehetőségekkel mind a magas, mind az alacsony intenzitású részvételre vonatkozóan

## Főbb szempontok:

- **Képviselet és befogadás**
  - Biztosítsatok **sokszínű képviseletet**: kicsi és nagy tagszervezetek, különböző tematikus területek, aktív és kevésbé aktív tagok.
  - Kerüljétek el, hogy a tervezést néhány hangos tag dominálja – használjon moderálási technikákat (kis csoportok, névtelen szavazási eszközök) a vélemények kiegyensúlyozására.
- **A tagszervezetek kapacitásának kezelése**
  - Legyen a folyamat **időhatékony és kiszámítható** – pl. hosszú ülések helyett rövidebb, fókuszált műhelymunka.
  - A legfontosabb megbeszéléseket ugyanakkor **inkább személyesen**, biztonságos keretek között és elegendő időkeretben érdemes **megtartani**.
  - Használjatok **változatos véleménynyilvánítási lehetőségeket** (pl. prioritásokról szóló felmérés, közös dokumentumok kommentálása), hogy bevonjátok azokat is, akiknek korlátozott a kapacitásuk.

- **Átláthatóság és kommunikáció**
  - Tájékoztassátok a tagokat arról, **miért fontos a folyamat**, és mire számíthatnak.
  - Osszátok meg velük a folyamat tervezett ütemezését és az előrehaladásáról szóló friss információkat, hogy fenntartsátok a bizalmat, és megmutassátok, hogy a tagok hozzájárulásai hogyan alakítják az eredményt.
- **Az ambiciózus célok és a realitás közötti egyensúly**
  - Kerüljétek a túl ambiciózus terveket, amelyek megvalósításához a hálózatnak nincs elegendő erőforrása – ez frusztrációhoz és az elkötelezettség csökkenéséhez vezet.
  - Használjátok **a monitoringrendszerek, mérések** adatait, hogy a viták tényeken, és ne anekdotákon alapuljanak.
- **Konfliktusok és konszenzusépítés**
  - Készüljétek fel az esetleges feszültségekre, amikor prioritásokat kell meghatároznotok – különösen heterogén hálózatok esetében.
  - Alkalmazzatok **részvételi döntéshozatali eszközöket** (pl. konszenzusépítő műhelyeket), hogy a döntéseket széles körű támogatással hozzassátok meg.
- **Tervezés utáni bevonás**
  - Vonjátok be a tagokat **a következő lépések és felelőségek** meghatározásába is, ne csak a jövőkép és a célok kidolgozásába.
  - Tervezzetek rendszeres felülvizsgálati pontokat, ahol a tagok újra áttekinthetik és módosíthatják a terveket.

## Gyakorlati megvalósítás: „Minimálisan életképes stratégia”

Maradjon a stratégia egyszerű és használható. Fókuszáljatok a következőkre:

- Közös cél (miért létezik a hálózat)
- 2–3 stratégiai prioritás (mi a legfontosabb jelenleg)
- Célcsoportok
- Munkamódszerek (részvételi normák, döntéshozatali elvek)
- Felülvizsgálat (mikor fogjátok felülvizsgálni a feltételezéseket)

**Tipp:** Használjátok az anyag végén található **1. munkalapot**, hogy egyszerű, a tagok számára érthető és alkalmazható formában fogalmazhassátok meg a stratégiát.

## 2) Cselekvési terv: tevéteek a részvételt kiszámíthatóvá és a szerepeket egyértelművé

Miután megszületett egy inkluzív és kezelhető stratégia, meg kell valósítani – anélkül, hogy a megvalósítás rémálommá válna.

A cselekvési terv akkor sikeres, ha **három dolgot** teljesít:

1. A stratégiai prioritásokat konkrét tevékenységekre fordítja
2. A szerepeket úgy osztja el, hogy az egyes személyek ne legyenek túlterheltek
3. Többféle intenzitású részvételi lehetőséget kínál

### Gyakorlati megvalósítás

Minden stratégiai prioritáshoz határozatok meg:

- 3–6 tevékenységet, egyértelmű eredményekkel
- Feladatgazdát (felelőst), közreműködőket, döntési és ellenőrzési pontokat
- Időbecslést, egyszerűbb és összetettebb részvételi lehetőségek
- Függőségek (minek kell előbb megtörténnie – utána,...)
- Kommunikáció ütemezése (mikor kapnak a tagok friss információkat)

**Hasznos szabály:** ha egy tag a cselekvési terv elolvasása után néhány percen belül nem tudja megérteni, hogyan vehet benne részt, akkor az túl bonyolult. Ez sokkal könnyebbé válik, ha a hálózat éves ritmusban működik, így a részvétel kiszámítható, és nem okoz meglepetést.

**Tipp:** Használjátok a dokumentum végén található **2. munkalapot** egy egyszerű, egyértelmű szerepkörök meghatározó cselekvési terv elkészítéséhez.

### 3) Bevonási terv és éves naptár

A bevonási terv – amely eltér a cselekvési tervtől, és a tagok részvételére fókuszáló megközelítés – a tagok részvételének módját, idejét és mechanizmusait struktúrállva **alakítja a hálózat vezetését és a stratégiáját valós cselekvéssé**. A világos, kiszámítható ütemezés segít az elfoglalt tagoknak előre tervezni, és a részvételt is tervezhetővé teszi, nem pedig nyomasztóvá.

#### A bevonási terv alapvető elemei

- **Részvételi lehetőségek:** Térképezzétek fel a tagok lehetséges részvételének minden pontját (pl. közgyűlések, munkacsoportok, felmérések, konzultációk).
- **Szerepek és felelőségek:** Tisztázzátok, ki vezeti az egyes folyamatokat – a kuratórium, a titkárság vagy maguk a tagok.
- **Erőforrás-tervezés:** A költségvetés és a munkatársak idejének allokálása a tagok bevonását célzó tevékenységekre.
- **Kommunikációs terv integrálása:** Szinkronizáljátok a részvételi tevékenységeket a kommunikációs ütemtervvel.
- **Visszacsatolási ciklusok:** Építsetek be időpontokat a tagok visszajelzéseinek összegyűjtésére, és igázzátok a terveket az igényeikhez.

#### Éves bevonási naptár – példa

Negyedév	Tagok bevonása	Cél
Q1	Éves taggyűlés és stratégiai tervezés	Az elmúlt év áttekintése, prioritások meghatározása
Q2	Munkacsoportok induló ülései	A prioritási témák mélyreható vizsgálata
Q3	Féléves tagfelmérés + reflexió webinár	Visszajelzések gyűjtése
Q4	Tudásmegosztó esemény + ünnepség	Eredmények bemutatása, közösségépítés
Folyamatos	Havi hírlevél + aktív chatcsoportok	A tagok tájékoztatása és kapcsolattartása

## Gyakorlati ajánlások:

- **Ajánljatok változatos részvételi lehetőségeket:** Biztosítsatok váltakozva online és személyes eseményeket, valamint szinkron és aszinkron részvételi lehetőségeket is, hogy tiszteletben tartsátok a tagok kapacitásainak korlátait.
- **Ritualék kialakítása:** Az éves elvonulások, tanulási alkalmak, ünnepek, rendszeres beszámolók, havi összefoglalók vagy a tagokról szóló hírek folytonosságát és közös identitást teremtenek.
- **Fő az egyszerűség:** Használjatok digitális eszközöket a logisztika egyszerűsítéséhez (Doodle szavazások az események időpontjainak kitűzésére, Zoom a hibrid részvételhez, megosztott dokumentumok a közös munkához).
- **Legyen érték a részvétel:** Gondoskodjatok arról, hogy a részvétellel a tagok mindig kapjanak, nyerjenek valamit.

**Példa:** Egy mentális egészségügyi érdekképviseleti hálózat évente kiad egy "atás pillanatfelvétel" című kétoldalas infografikát, amely a kollektív eredményeket mutatja be, és ezt használja fel éves közgyűlésének megnyitására.

## 4) A részvétel észszerű mérése

A hálózatok gyakran nem foglalkoznak méréssel, mert azt technikai vagy terhes feladatnak tartják. Azonban ha a tagok nem látják a részvételük értékének bizonyítékait, elkötelezettségük idővel meggyengül, különösen akkor, ha a hálózatban való részvételnek nincsen anyagi fedezete.

### Gyakorlati megvalósítás: a mérés legyen egyszerű és értelmes

Használjon három szintet:

- **Bevonási mutatók** (tagok részvétele egyes eseményeken vagy feladatokban, hozzájárulásuk egy folyamatban, munkacsoportok tevékenysége)
- **Kimeneti mutatók** (elkészült anyagok, közös nyilatkozatok, megrendezett események)
- **Eredménymutatók** (szakpolitikai sikerek, kialakított partnerségek, megnövekedett kapacitás, személyes történetek)

Ezeket aztán "csomagoljátok" úgy, hogy a tagok könnyen befogadhatják, például:

- kétoldalas áttekintés
- 3–5 kulcsfontosságú szám
- 2 rövid történet, amely konkrétan mutatják be ezek értékét

A mérés nem csak a beszámolóhoz fontos, hanem a konkrét adatokra alapozott tanuláshoz és fejlesztéshez is.

**Tipp:** Használjátok a dokumentum végén található **3. munkalapot**, hogy értékeljétek a tagok részvételét, valamint azt, hogy a hálózat egésze és tagjai mit nyernek belőle.

## 5) Alkalmazkodóképeség: visszacsatolási ciklusok és tanulási ciklusok

A tagok bevonása nem csak a részvételük mértékéről szól – arról is, hogy a hálózat **releváns, erőforrásokban gazdag és rugalmas** maradjon a változásokkal szemben. Az alkalmazkodó bevonás megközelítés fenntartja a hálózat közös célját, ápolja a hosszú távú elkötelezettséget, és lehetővé teszi a hálózat számára, hogy a körülmények változásakor átálljon.

### Miért fontos az alkalmazkodóképeség a tagok bevonása szempontjából?

---

- **Külső változások:** A politikai, finanszírozási vagy társadalmi változások miatt a hálózatnak át kellhet értékelnie céljait vagy módosítania kell érdekképviseleti stratégiáit.
- **Belső fejlődés:** A tagság összetétele, kapacitása és prioritásai idővel változhatnak – a hálózatnak rendszeresen felül kell vizsgálnia értékajánlatát és bevonási modelljét.
- **A stagnálás elkerülése:** A statikus bevonási tervek kockázata, hogy alacsony részvételi arányú rutinná válnak. A formátumok, témák és szerepek rendszeres átgondolása és frissítése fenntartja a tagok motivációját.

# Az alkalmazkodóképesség fejlesztésének gyakorlati módszerei

---

- **Folyamatos figyelem és visszacsatolási ciklusok:**

- Rendszeres felmérések, online visszajelző űrlapok vagy a tagok személyes visszajelzései a változó igények nyomán követése érdekében.
- Főbb tevékenységek utáni értékelések (“mi történt, miért, mi a következő lépés”)

Példa: Egy hálózat negyedévente 3 kérdésből álló felmérést küld ki (“Mi a legfontosabb? Mi működik? Mi hiányzik?”), és ehhez igazítja a következő negyedévre vonatkozó tervét.

- **Iteratív stratégiai tervezés:**

- Rövidebb, gördülő tervezési ciklusok kialakítása (pl. 2 éves stratégiák éves frissítéssel) a merev 5 éves tervek helyett.

Példa: A hálózat minden évben “lehetséges forgatókönyvek” ülést tart, hogy stratégiáját stressztesztnek vesse alá.

- **Rugalmas részvételi formák:**

- Kínálatok többféle belépési pontot (webinárok, tapasztalatsmegosztó csoportok, aszinkron együttműködési lehetőségek) a tagok kapacitásának megfelelően.
- Próbálgatnak új formátumokat, és szüntessétek meg azokat, amelyek részvételi aránya tartósan alacsony.

- **A tagok kapacitásának erősítése:**

- Biztosítsatok képzéseket vagy tapasztalatscserle lehetőségeket a tagok hozzájárulási képességeinek fejlesztése érdekében.

Példa: Szervezetek mini készségfejlesztő műhelyt együttműködési eszközök használatáról vagy a szakpolitikai érdekérvényesítésről.

- **Reziliencia gyakorlatok beépítése:**

- Ösztönözzétek a megosztott vezetést (rotációs moderálás, tagok által vezetett ülések), hogy a bevonás ne egy vagy két vezetőn múljon.
- Támogassátok a bizalom és a nyitottság kultúráját, amelyben a tagok félelem nélkül hozhatják be aggályaikat vagy javasolhatnak változtatásokat anélkül, hogy attól tartanának, hogy ezzel gondot okoznak.

Példa: Egy ifjúsági érdekérvényesítő hálózat észrevette, hogy csökken a havi online konferenciák részvételi aránya. A tagok megkérdezése után rövidebb alkalmakra és egy közös online update táblára tértek át – a részvétel így 40%-kal nőtt.

Az alkalmazkodóképesség kulcsfontosságú a reziliencia erősítésében: a bevonás így nem egyetlen vezetőn vagy formátumon múlik, hanem a hálózat működésébe van beágyazva.

# Összefoglalás

Ahhoz, hogy a tagok közös munkája konkrét eredményeket hozzon, a hálózatnak **jól megtervezett belső folyamatokra** van szüksége, amelyek **hidat képeznek a tagság és a hatás között**. A **stratégiai tervezésnek** részvételi alapúnak kell lennie, ugyanakkor tiszteletben kell tartania a tagok kapacitásait. A világosan megfogalmazott **cselekvési terv** biztosítja, hogy a prioritások ne csak papíron maradjanak. A stratégiát konkrét lépésekre bontja, és tisztázza, ki miért felelős.

A tagok nagyobb valószínűséggel vesznek részt aktívan, ha a hálózat **különböző részvételi lehetőségeket** kínál, különböző időigényű és felelősségű feladatokkal. A részvétel lehetőségei nem véletlenszerűen vagy az utolsó pillanatban merülnek fel, hanem **előre látható ritmusban** kell történniük, hogy a tagok tervezni tudjanak velük. A tervezésnek és a folyamatok kialakításának **konkrét adatokon** kell alapulnia. A részvétel értékelése nem feltétlenül bonyolult, és értékes betekintést nyújthat a hálózat számára. Ha egy hálózat nem reflektál rendszeresen arra, hogy hogyan alakul a belső együttműködés és hogyan változnak a tagok igényei, akkor fokozatosan elveszítheti relevanciáját. **A változásokra való reagálás képessége** ezért elengedhetetlen a hálózat hosszú távú rugalmassága és hatása szempontjából. Így a tagok közös erőfeszítései olyan eredményekhez vezethetnek, amelyeket az egyes szervezetek önállóan nehezen érnének el.

## Átgondolandó kérdések

- Ézszerű és időhatékony módon kérjük-e a tagok hozzájárulását?
- A tagok egyértelműen látják a hálózat prioritásait és azt, hogy milyen módokon tudnak bekapcsolódni?
- Van-e előre látható éves ritmusunk, vagy folyamatosan improvizálunk?
- A haladást a tanulást támogató módon mérjük, és nem csupán bürokráciát jelent?

# Munkalapok

Használjátok ezeket a munkalapokat a hálózaton belüli csoportos reflexiókhoz. Megfelelő alkalmak lehetnek például a közgyűlés ülései, egy elvonulás, stratégiai tervezési ülések vagy más találkozók.

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Fogalmazzátok meg a hálózat stratégiáját egyszerűen és hasznosan</b> | <b>15</b> |
| <b>2. Egyszerű cselekvési terv készítése egyértelmű szerepkörökkel</b>     | <b>20</b> |
| <b>3. A részvétel eredményességének nyomon követése</b>                    | <b>23</b> |



## 2. Stratégiai prioritások

Soroljátok fel legfeljebb három prioritást a következő időszakra (pl. 6–12 hónap). Legyenek azok reálisak és elég konkrétak ahhoz, hogy iránymutatásul szolgáljanak a cselekvéshez.

- 1. prioritás:

---

---

- 2. prioritás:

---

---

- 3. prioritás (opcionális):

---

---

## 3. Célcsoportok

Határozzátok meg azokat a legfontosabb célcsoportokat, amelyekre hálózata hatást akar gyakorolni, támogatást nyújtani nekik vagy bevonni őket.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4. Sikermutatók (Mi jelzi, hogy haladunk előre?)

Írjátok le, milyen látható változás fogja jelezni az előrehaladást. Fókuszáljatok a világosan megfigyelhető jelekre, ne pedig az elvont ambíciókra.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Példa:

A civil tér és a jogállamiság területén tevékenykedő szervezetek országos hálózata szeretné tisztázni az elkövetkező 12 hónap irányvonalát. A hálózatnak 32 tagja van, köztük érdekvédelmi civil szervezetek, jogi szakértők és ernyőszervezetek.

### 1. Cél (Miért létezőnk?)

A civil tér védelme és erősítése a civil társadalom hangjainak összehangolásával, valamint a támogató jogi és politikai feltételek előmozdítása.

### 2. Stratégiai prioritások (Mire fogunk összpontosítani?)

- **1. prioritás:** A civil társadalom haza jogalkotási folyamatokba való bevonásának minőségi és láthatósági javítása.
- **2. prioritás:** A civil térre nehezedő fenyegetésekre való hatékony reagálás érdekében a kölcsönös támogatás és a gyors koordináció erősítése.
- **3. prioritás:** A tagok kapacitásainak fejlesztése a politikai párbeszédben való hatékony részvétel érdekében.

### 3. Célcsoportok

- Hazai minisztériumok és parlamenti képviselők
- Média és véleményvezérek
- EU-intézmények és nemzetközi partnerek
- Tagszervezetek (belső kedvezményezettek)

### 4. Sikermutatók (Mi jelzi, hogy haladunk előre?)

- Legalább három összehangolt közös nyilatkozat benyújtása jogalkotási konzultációkhoz.
- Két olyan eset, amikor a tagok véleménye tükröződik a politikai tervezetekben.
- Fokozott részvétel a koordinációs megbeszéléseken (a tagok legalább 50%-a képviselteti magát az év során).
- Pozitív visszajelzések a tagoktól a koordináció és a gyors reagálás hasznosságáról.

### 5. Munkamódszerek (Hogyan működünk együtt?)

- Egy központi koordinációs csoport készíti el a álláspont-tervezeteket, amelyeket a tagság szélesebb köre hagy jóvá.
- Egyértelmű részvételi lehetőségek: könnyű (visszajelzés), közepes (munkacsoport), magas (vezető szerep).
- Havi koordinációs megbeszélések strukturált napirenddel és rövid jegyzetekkel.
- Átlátható kommunikáció és közös dokumentumtár.

## **6. Felülvizsgálati pont (Mikor fogunk kiigazítani?)**

Évközi felülvizsgálat júniusban és évvégi felülvizsgálat decemberben. Az előrehaladást a részvételi adatok, a politikai eredmények és a tagok rövid visszajelző kérdőívei alapján értékeljük. Ha a kapacitás túlterheltté válik, a prioritások száma háromról kettőre csökkenhet.

## 2. Egyszerű cselekvési terv készítése egyértelmű szerepkörökkel

Ez a munkalap segít a stratégiai prioritásokat konkrét tevékenységekké alakítani, egyértelmű felelősségi körökkel. A cél nem egy részletes projektterv kidolgozása, hanem a reális megvalósítás és a kiegyensúlyozott részvétel biztosítása. Ezzel a mátrix-szal tisztázhatjátok, ki mit csinál és mikor.

### Feladat:

- Válasszatok ki egy jelenlegi stratégiai prioritást.
- Határozzatok meg **3–6** olyan **kulcsfontosságú tevékenységet**, amelyek a jelenlegi kapacitásokat tekintve reálisak, és hozzájárulnak a stratégiai cél eléréséhez.
- Minden tevékenységhez határozzatok meg egyértelmű eredményt (mi lesz a végeredmény?) és ütemtervet (mikorra?).
- A RACI modell (Responsible, Accountable, Contributors, Informed) alapján osszátok ki a szerepeket, és ügyeljete arra, hogy ne terheljétek túl ugyanazokat a szereplőket.
  - **R (Responsible)** – Ki vezeti a munkát?
  - **A (Accountable)** – Ki biztosítja, hogy a munka megvalósuljon és összhangban legyen a stratégiával?
  - **C (Contributors)** – Kik támogatják aktívan a folyamatot?
  - **I (Informed)** – Kik kapnak folyamatos tájékoztatást?
- Tegyetek lehetővé legalább egy könnyű részvételi tevékenységet (pl. visszajelzés, jóváhagyás, rövid hozzászólás), hogy a korlátozott kapacitású tagok is hozzájárulhassanak. A végleges cselekvési tervnek reálisnak, összhangoltnak és megvalósíthatónak kell lennie.

**Stratégiai prioritás** (egy mondatban):

---

---

### Megbeszélendő kérdések:

- A felelősségek méltányosan vannak-e elosztva?
- Reális-e, amit el akarunk érni?
- A részvételi lehetőségek különböző kapacitásszintek számára is relevánsak?
- Hol akadhatnak el a dolgok? Mi az, ami késleltetheti vagy ellehetetlenítheti az adott tevékenységet?

Tevékenységek	Eredmény	Ütemezés	R	A	C	I

**Eredmény** (mi lesz a végeredmény?)    **Ütemezés** (mikorra?)    **R (Responsible)** – Ki vezeti a munkát?  
**Accountable** (A) – Kki biztosítja, hogy a munka megvalósuljon és összhangban legyen a stratégiával?  
**Contributors** (C) – Kik támogatják aktívan a folyamatot?    **Informed** (I) – Kik kapnak folyamatos tájékoztatást?

## Példa

**Stratégiai prioritás:** Az inkluzív oktatási reformra gyakorolt közös szakpolitikai befolyás erősítése.

<b>Tevékenység</b>	<b>Eredmény</b>	<b>Ütemezés</b>	<b>R</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>I</b>
Szakpolitikai összefoglaló tervezet megírása	6 oldalas szakpolitikai összefoglaló benyújtva a minisztériumhoz	Április	Munkacsoport vezetője	Hálózat vezetősége	3 tagszervezet	Minden tag
Konzultációs hívás	90 perces online konzultáció a legfontosabb üzenetek érvényesítésére	Március	Hálózatkoordinátor	Munkacsoport vezető	Érdeklődő tagok	Minden tag
Parlamenti kapcsolattartás	5 kétoldalú találkozó parlamenti képviselőkkel	Május–június	Hálózatépítési vezető	Hálózat vezetősége	2 szakértői szervezet	Minden tag

# 3. A részvétel eredményességének nyomon követése

Ez a munkalap segít felmérni, hogy a hálózat tagjai mit nyernek a részvételből. Segíti a tényeken alapuló reflexiót, és eldönteni, mit kell erősíteni, változtatni vagy megszüntetni.

## Feladat:

1. Töltsétek ki ezt a munkalapot **negyedévente**. Kerüljétek a folyamatos nyomon követést – összpontosítsatok inkább a rendszerességre.
2. A mérőszámok legyenek egyszerűek és kezelhetőek. Ha lehetséges, használjátok a már meglévő adatokat.
3. A számok mellett (részvétel, eredmények) vegyétek figyelembe a kvalitatív meglátásokat is (változások történetei).
4. Mutassátok be az eredményeket egy rövid **„hatás-pillanatkép”** formájában a tagoknak – ideális esetben egy oldal terjedelemben.
5. Használjátok a megállapításokat a következő negyedévre vonatkozó döntések meghozatalához.

Az értékelés akkor a leghasznosabb, ha nem csak formális, hanem valóban támogatja a tanulást és az alkalmazkodást. A kitöltés során gondolkodjatok el azon is, hogy valóban azt méritek-e, ami a tagok számára fontos.

### 1. Bevonási mutatók (Hogyan vesznek részt a tagok?)

Példák: részvételi arány, aktív közreműködők száma, munkacsoportokban való részvétel, konzultációs lehetőségekre adott válaszok aránya.

---

---

---

---

---

### 2. Kimeneti mutatók (Mit hozott létre a hálózat?)

Példák: szakpolitikai összefoglalók, rendezvények, közös nyilatkozatok, összehangolt intézkedések.

---

---

---

---

---



## Példa

### Bevonási mutatók:

- A webinárokon való részvétel 20%-kal nőtt az előző negyedévhez képest (átlagosan 35 → 42 résztvevő).
- Két új szervezet csatlakozott a tematikus munkacsoporthoz.
- A konzultációs tervezetekre adott válaszok aránya továbbra is alacsony maradt (a 28 tag közül csak 5 adott visszajelzést).

### Kimeneti mutatók:

- 1 szakpolitikai összefoglaló benyújtása a minisztériumhoz.
- 2 online koordinációs megbeszélés (átlagos részvétel: 12 tag).
- 1 érdekérvényesítő gyakorlati eszközkészletet tett közzé a hálózat.

### Eredménymutatók:

- Az összefoglalóból egy szakpolitikai ajánlás bekerült a törvénytervezetbe.
- Az online koordinációs megbeszélést követően két tagszervezet között új partnerség jött létre.
- Három tag jelentette, hogy helyi munkájuk során használták az érdekérvényesítő eszköztárat.

### Két értékes történet

- **1. történet:** Egy kis regionális civil szervezet az érdekérvényesítő eszközkészletet felhasználva találkozót szervezett a helyi önkormányzattal, és sikeresen biztosította a további párbeszédet.
- **2. történet:** Két szervezet, amelyek egy koordinációs megbeszélés során kerültek kapcsolatba egymással, jelenleg közös pályázatot készítenek.

### Abbahagyni / elkezdni / folytatni

A fenti mutatók és történetek alapján a hálózat a következő negyedévre a következő kiigazításokat határozza meg:

- **Abbahagyni:** Hosszú konzultációs tervezetek közzététele egyértelmű összefoglaló és határidő nélkül (az alacsony válaszadási arány arra utal, hogy a formátum nem ösztönzi a részvételt).
- **Elkezdni:** Rövidebb konzultációs összefoglalók tesztelése három egyértelmű irányadó kérdéssel a tagok válaszadási arányának növelése érdekében.

### Folytatni / bővíteni:

- Webinárok (a részvétel 20%-kal nőtt).
- Eszköztár készítése (a tagok a valós életben használták őket).
- Online koordinációs megbeszélések (ezek partnerségek kialakulásához vezettek).

# Főbb források

**FHI 360.** *Supporting Civil Society Networks: Practical Guidance on Strengthening CSO Networks.*

Gyakorlati útmutató a civil hálózatok megerősítéséhez, beleértve a tagsági modelleket, a vezetés alapjait és a működési szempontokat.  
<https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/Supporting%20Civil%20Society%20Networks%20.pdf>

**Urban Sustainability Directors Network (USDN).**

*Network Governance & Leadership Structure Worksheet.*

[https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/usdn\\_network\\_practice\\_2\\_-\\_governance\\_-\\_worksheet.pdf](https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/usdn_network_practice_2_-_governance_-_worksheet.pdf)

**EPDN.** *Handout 5: Understanding CSO Networks.*

Egy rövid bevezető, amely elmagyarázza a civil hálózatok céljait, szerepét és funkcióit. Hasznos alapot nyújt a stratégiai és vezetői megbeszélésekhez. [https://www.epdn.org/Uploads/Training%201%20Handout%205\\_%20Understanding%20CSO%20networks\\_4c2f.pdf](https://www.epdn.org/Uploads/Training%201%20Handout%205_%20Understanding%20CSO%20networks_4c2f.pdf)

