



A VÁROSI IFJÚSÁGI RÉSZVÉTELI KÖLTSÉGVETÉS LEBONYOLÍTÁSÁHOZ SZÜKSÉGES ESZKÖZTÁR

A Fehér Könyv melléklete

2019

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



A projekt COM'ON Europe, Európai Ifjúsági Részvételi Költségvetés keretprogramon belül jött létre az Erasmus+ Program, a Key Action 2 támogatásával.



Európa Ifjúsági Fővárosok Hálózatának keretprogramján belül jött létre.



Programkoordinátor:

PONT Csoport, Kolozsvár, Románia

Partnerek:

Citta di Torino, Olaszország

Fundação Bracara Augusta, Braga, Portugália

Mladinski kulturni center, Maribor, Szlovénia

UNESCO Youth Club Thessaloniki, Thessaloniki, Görögország

Association "Varna European Youth Capital", Varna, Bulgária

Camara Municipal de Cascais, Cascais, Portugália

Közreműködött:

Farkas András, Andrei Popescu, André Dantas, Babis Papaioannou, Carlos Santos, Claudia Fernando, Mauro Capella, Miguel Narciso, Mircho Hristov, Nina Roškar, Oana Almășan, Szokolay Örs, Kisgyörgy Réka, Sergey Petrov, Sebők Tímea és Željko Milovanović



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Jelen publikációban megjelent szövegek a szerzők véleményét fejezik ki, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Bizottság álláspontját. Az Európai Bizottság nem tehető felelőssé az itt publikált információk bármilyen felhasználásáért.

Tartalom

BEVEZETÉS	4
1. A Nemzetközi Társaság a Társadalmi Résztételért által kidolgozott Társadalmi Résztétel Spektrum	6
3. Helyzetfelmérés: SWOT elemzés (*)	18
4. Helyzetfelmérés: PEST Elemzés (*)	22
5. Design Thinking (tervezői gondolkodás) (*)	26
6. Döntéshozatal egy ifjúsági részvételi költségvetési folyamat elindításáról	33
7. Mi kell szükséges egy részvételi költségvetési folyamat elindításához?	35
8. Az ifjúsági részvételi költségvetés prioritásainak felállítása	37
9. Az ifjúsági részvételi költségvetés akciótervének modellje	39
10. Iránymutatás az ifjúsági részvételi költségvetés szabályzatának kidolgozásához	43
11. Irányelvek a kezdeményezések benyújtására és a szavazásra való felhívás megalkotásához	47
12. Folyamatinnováció az ifjúsági részvételi költségvetési folyamatban	49
13. Sikeres volt a ifjúsági részvételi költségvetési folyamatunk?	52
14. Kommunikációs alapkérdések az IRK folyamatokban	57
15. Helyi facilitátorcsoport kialakítása	61
16. A Községi Kávézó (Public Coffeeshop): nyílt találkozók az ifjúság városi szinten lévő problémáinak megértésére	63
17. Fiatalokkal való konzultálás a városokról – World Café módszer	67
18. Boldog város: az ifjúság hangulat-térképe és a fiatalok véleménye a városról	70
19. Működő informális csoportok létrehozása	73
20. Ifjúsági kezdeményezések tervezési modellje	76
21. Feladatlista	79
22. Ifjúsági kezdeményezések jelentésének modellje	81
23. Tippek és eszközök az ifjúsági kezdeményezés népszerűsítéséhez	84
24. Informális csoportból szervezetté válás (validálás)	86

BEVEZETÉS

MI EZ AZ ESZKÖZTÁR?

A városi ifjúsági részvételi költségvetés lebonyolításához szükséges Eszköztár egy gyakorlati eszközökből és módszerekből álló gyűjtemény, amely a részvételi költségvetés folyamatának különböző szakaszait alakítja ki. Minden eszköz felhasználható külön, illetve bármelyik helyi folyamatba beilleszthető szükség szerint.

Amellett, hogy minden eszköz használható önállóan, különböző eszközök párosítása és helyes használata jelentősen feljavíthatja bármelyik helyi IRK folyamatot. Az eszközöket a Com'ON Europe-ban résztvevő hét város helyi folyamataiban fejlesztettük ki. Ezek azok a nálunk már jól bevált módszerek, amelyek elindíthatnak egy helyi részvételi kezdeményezést.

MI A COM'ON EUROPE?

A **COM'ON Europe célkitűzése** egy olyan, európai városok használatára szánt, az ifjúsági részvételi költségvetés alkalmazását tárgyaló nyílt keretrendszer megalkotása, amelynek célcsoportját a fiatalok képezik, nem csak mint kezdeményezők és alkotók, hanem mint döntéshozók. Célja továbbá olyan városok közötti együttműködési platformot létrehozni, amelyek már életbe léptettek hasonló folyamatokat, vagy tervezik azt. A projekt ezeket a célokat 2019 júniusáig tervezi elérni.

A **COM'ON Europe általános célja**, hogy hozzájáruljon a fiatalok aktív részvételéhez közösségeikben, helyi szintű részvételi költségvetési mechanizmusok segítségével. A projekt hozzájárul a fiatalok kreativitásához, vállalkozási és közösségfejlesztési kedvének fellendítéséhez; biztonságos környezetet biztosít kis léptékű kezdeményezések megtervezéséhez és javasolásához; támogatást biztosít önkormányzatok és más támogatók által, valamint a helyi közösségeket bízza meg a döntéshozatallal arról, hogy helyi kezdeményezéseket találják támogatásra érdemesnek ebben a folyamatban.

Specifikus célok:

C1: világos, általános keret megalkotása annak érdekében, hogy növelje a polgári részvételt a fiatalok körében, nekik célzott részvételi költségvetéseken keresztül. A városi környezetben élő fiatalokat célozza, a keret pedig elméleti és gyakorlati elemeket is tartalmaz, illetve összeköti az európai közpolitikákat a helyi szintű gyakorlatba ültetéssel.

C2: olyan környezet biztosítása fiatalok és helyhatóságok számára, amelyek bizalmon, segítségnyújtáson alapulnak, könnyen hozzáférhetők és a részvételt szorgalmazzák (döntés, szavazás), valamint a fiatalok megszólítása, kreativitásuk ösztönzése, amelyet a városok életminőségének javítására fordíthatnak (ötlet, kezdeményezés).

C3: arra ösztönözni más városokat, hogy hasonló részvételi folyamatokat kezdeményezzenek és megerősítsék az európai városok (különösen az Európai Ifjúsági Fővárosok Hálózatában aktív városok) együttműködését az Ifjúsági Részvételi Költségvetés Európai Platformja és az Európai Ifjúság Részvételi Jegyzék, valamint szabadon hozzáférhető módszertan és eszköztár létrehozásán keresztül (hálózat, keret).

A COM'ON Europe két tényezőt, az ifjúsági részvételt és a részvételi költségvetést kapcsolja össze, ezáltal egyedi, eredeti program. Megtartja a részvételi költségvetés alapelvét (közpénzről való döntési folyamat), ugyanakkor kétoldalú platformot biztosít akár szervezetekben tevékenykedő, akár informálisan csoportosuló fiatalok számára. Ez a módszer lehetőséget ad rejtett energiák felszínre hozatalához, amelyek hozzájárulnak a városi közösségek életének alakításához.

A projekt minden partnere vagy viselte, vagy viselni fogja az Európa Ifjúsági Fővárosa címet: Torino 2010-ben, Braga 2012-ben, Maribor 2013-ban, Thessaloniki 2014-ben, Kolozsvár 2015-ben, Várna 2017-ben volt, Cascais pedig 2018-ban lesz ifjúsági főváros. A partnerek aktív tagok az Európa Ifjúsági Fővárosa Hálózatban és mindegyikük EU-tagállamban található.

A COM'ON Europe egy általános elméleti keretet biztosít, amelyet hét európai város konkrét ifjúsági részvételi költségvetési példája erősít meg. A keretet a következők alkotják:

- **Módszertan:** Ifjúsági Részvételi Költségvetés Európai Fehér Könyve
- **Eszköztár:** az ifjúsági részvételi folyamatok és közösségi döntéshozás számára
- **Facilitátor-csoport,** amelynek tagjai specifikus készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek a fiatalok megszólításához
- **Helyi akciótervek** a partnervárosokban ifjúsági részvételi költségvetési folyamatokhoz 2019 során
- **Ifjúsági Részvételi Költségvetés Európai Platformja** az Ifjúsági Részvételi Központ és az Európai Ifjúsági Részvételi Jegyzék keretében

1. A Nemzetközi Társaság a Társadalmi Részvételért által kidolgozott Társadalmi Részvétel Spektrum

Mikor használjuk?

A Társadalmi Részvétel Spektrumja az egyik legegyszerűbb eszköz a részvétel különböző szintjeinek átlátásához. Amikor részvételi mechanizmus irányításán vagy fejlesztésén dolgozunk egy városban, a Spektrum egy alapvető viszonyítási pont lehet számunkra. Használata minden alkalommal mérvadó, mikor minőségi felmérést szeretnénk készíteni egy részvételi folyamatban.

Használata teljes mértékben elengedhetetlen egy ifjúsági részvételi költségvetés vagy bármely más részvételi folyamat felépítésében.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Szükség van szakértőkre, vagy az eszközt alkalmazó személyekre, akik megértik és átlátják, hogy a Spektrum nélkülözhetetlen a városi szintű részvételi folyamatok megtervezésében, tökéletesítésében és értékelésében, pont úgy mint az ifjúsági részvételi költségvetés.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz legfőképp olyan személyeknek szól, akik szeretnék részt venni vagy már részt vesznek egy bármilyen szintű részvételi mechanizmus megvalósításában. Ugyanakkor megcélozza azokat a szakértőket is, akik megfelelő elemzést tudnak készíteni részvételi folyamatokról és erőfeszítésekről, amihez a Spektrum globálisan elfogadott elméleti megközelítést nyújt.

LEÍRÁS

A Társadalmi Részvétel Spektrumja a Nemzetközi Társaság a Társadalmi Részvételért által lett kifejlesztve a közösség tervezési és döntéshozatali szerepének tisztázására. Ugyanakkor azért jött létre, hogy megmutassa, mekkora befolyása van a közösségnek a tervezési és döntéshozatali folyamatokban. A Spektrum a társadalmi részvétel 5 szintjét határozza meg.

IAP2 Spectrum of Public Participation



IAP2's Spectrum of Public Participation was designed to assist with the selection of the level of participation that defines the public's role in any public participation process. The Spectrum is used internationally, and it is found in public participation plans around the world.

INCREASING IMPACT ON THE DECISION					
	INFORM	CONSULT	INVOLVE	COLLABORATE	EMPOWER
PUBLIC PARTICIPATION GOAL	To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions.	To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.	To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered.	To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution.	To place final decision making in the hands of the public.
PROMISE TO THE PUBLIC	We will keep you informed.	We will keep you informed, listen to and acknowledge concerns and aspirations, and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will work with you to ensure that your concerns and aspirations are directly reflected in the alternatives developed and provide feedback on how public input influenced the decision.	We will look to you for advice and innovation in formulating solutions and incorporate your advice and recommendations into the decisions to the maximum extent possible.	We will implement what you decide.

© IAP2 International Federation 2018. All rights reserved. 20181112_v1

© IAP2 International Federation 2018. All rights reserved. 20181112, v1

Ahogy haladunk előre a szinteken, annál több befolyása van a közösségnek a döntések felett. Mindegyik szint megfelelő lehet, viszont ez helyzettől függ. Fontos megjegyezni, hogy ezek szintek, nem pedig lépések. Mindegyik szint kihangsúlyozza a társadalmi részvétel célját és a közösségnek tett ígéretet.

Informálás

Társadalmi részvétel célja: *ellátni a közösséget kiegyensúlyozott és objektív információkkal, támogatva őket a probléma megértésében, alternatívák, lehetőségek és megoldások megtalálásában.*

Ígéret a közösségnek: *Tájékoztatni fogunk.*

A közösségi szerepvállalás egy kétirányú folyamat¹²³, ami azt jelenti, hogy a Spektrum első szintje, az Informálás, nem mondható teljes mértékben közösségi

¹ International Conference on Engaging Communities. (2005). Brisbane declaration on community engagement. Retrieved 5/2/2011, from <https://www.lcsansw.org.au/documents/item/330>

² Carson, L. (2008). Community Engagement – Beyond Tokenism. Incite, 29(3), 10.

³ Wallis, R. (2006). What do we mean by "community engagement"? Paper presented at the Knowledge Transfer and Engagement Forum, Sydney. Available from <http://www.ncsu.edu/extension/news/documents>

szerepvállalásnak, ugyanis az információ csak egy irányból áramlik. Az Amerikai Környezetvédelmi Hivatal⁴ ajánlata:

„Az Informálás szint nem adja meg kifejezetten a közösségi szerepvállalás lehetőségét, viszont ellátja a közösséget a döntéshozatal folyamatainak megértéséhez szükséges információval. Ez a szint azért van a Spektrumban, hogy emlékeztesse az ügynökségeket, hogy néha a közösségnek nincs lehetősége résztvenni a döntéshozatalban, ezesetben a tájékoztatás a megfelelő tevékenység. Fontos tudomásul venni, hogy amikor az Informálás szintet visszük végbe, semmiképpen sem befolyásolhatjuk vagy manipulálhatjuk a közösséget. Ugyanakkor az Informálás szint nem egyezik meg egy PR-kampánnyal/propagandával. Az Informálás közösségi szerepvállalási szinthez szükséges egy közvetítő, aki a projekt megértéséhez szükséges információval szolgál a közösségnek, hogy az emberek saját következtetéseket vonhassanak le.”

Bizonyos szempontból jobb lenne, ha az Informálás szint nem külön szint lenne a Spektrumban⁵⁶, viszont az, hogy jelen van, emlékeztetőül szolgál arra, hogy az információ közlése mennyire fontos alapkőve a közösségi szerepvállalásnak. Néhányak, akik alkalmazzák, vagy elméletben foglalkoznak vele, azt ajánlják, hogy az Informálás szintet a Spektrumtól külön kellene választani annak szemléltetésére, hogy a hatékony szerepvállaláshoz az összes szint megköveteli a stratégiai információ-áramlást⁷.

Annak ellenére, hogy nem kifejezetten közösségi szerepvállalás, az Informálás szint elég sok helyzetben hasznos lehet, mint például az emberek értesítése a törvények változásáról, egészséges életmódot népszerűsítő üzenetek, vagy a jogosult elönyökről való tájékoztatás.

Konzultáció

Társadalmi részvétel célja: *Visszajelzést kapni a közösségtől az elemzéssel, alternatívákkal és/vagy döntésekkel kapcsolatosan.*

Ígéret a közösségnek: *Tájékoztatni fogjuk, ugyanakkor meghallgatjuk a panaszokat és az elképzeléseket. Visszajelzést adunk, hogy a közösség szava*

⁴ United States Environmental Protection Agency. (2017). Public participation guide: Selecting the right level of public participation. Retrieved 13 February, 2017, from <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>

⁵ Susskind, L., & Carson, L. (2008). The IAP2 Spectrum: Larry Susskind, in Conversation with IAP2 Members. International Journal of Public Participation, 2(2), 67-84. Available from http://www.activedemocracy.net/articles/Journal_08December_Carson.pdf

⁶ Chappell, B. (2016). Community engagement handbook: A model framework for leading practice in local government in South Australia. Adelaide: Local Government Association of South Australia. Available from <https://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/project>

⁷ Idem

mennyire befolyásolta a döntést. Kérni fogjuk a visszajelzéseiket terveinkkel, javaslatainkkal kapcsolatban.

A Konzultáció a közösségi szerepvállalás viszonylag alacsony szintje, ugyanis ez az legalapvetőbb, minimális lehetőség a közösség egy döntésbe való beavatkozására. Alapvetően tervekről, ötletekről, választási lehetőségekről vagy kérdésekről való visszajelzések megszerzéséről szól, csak kevés interakcióval. Az ígéletben a „meghallgatás és tudomásul vétel” van kiemelve, de nem kifejezetten azért, hogy tegyünk is valamit ebbe az irányba.

Ennél a szintnél különösképpen fontos letisztázni a konzultáció miertjét. A Konzultáció feltételezhet kevés interakckiót (például felmérések vagy írott véleményezés) vagy nagyobb mértékűt (fókuszcsoporthoz, nyilvános találkozók). A Konzultáció nagyrészt egyoldalú kommunikációt feltételez – a közösségtől érkező visszajelzések – viszont mégis van egy kétoldalú kommunikáció része is, ahogyan az ígéletben hangzik: „Visszajelzést adunk, hogy a közösség szava mennyire befolyásolta a döntést”.

A Konzultáció kiváltképp megfelelő olyan esetben, amikor a felvetett probléma nem túlságosan összetett, vagy kevés érzelmi kötődést feltételez, és olyankor lehet hasznos, amikor egy tervezetről vagy a tervezési folyamat elején felmerülő szempontokról szeretnénk visszajelzést kapni. Például a Newcastle Regional Libraries egy stratégiai tervezési folyamatot indít, amiben néhány érdekelt fél tartanak konzultációkat. Ennek a szintnek a célja, hogy potenciális problémákat azonosítsanak be, amelyeket a következő tervezési szakaszba lépésig érdemes figyelembe venni (ami több együttműködési folyamatot igényel majd).

Bevonás

Társadalmi részvétel célja: Közvetlenül a közösséggel dolgozni, kihangsúlyozva, hogy a közösség aggodalmai és elképzelései következetesen meg lettek értve és figyelembe vannak véve.

Ígélet a közösségnek: Együtt fogunk dolgozni, hogy biztosítani tudjuk, hogy az aggodalmai és elképzelései közvetlenül fel vannak használva az alternatívák fejlesztésében. Ugyanakkor tudunk visszajelzést adni, hogy a közösség hogyan befolyásolta a döntést.

A Bevonás szintben a közösség egy nagyobb szabású folyamatba hivatalos, mint a Konzultációnál. A cél, hogy együtt dolgozzunk a folyamatban a közösséggel, így nem egyoldalú. Mivel az ígélet magába foglalja, hogy a feltett kérdések figyelembe vannak véve, a döntéseket inkább a szervezet vagy az intézet hozza, mint a közösség.

Ismét fontos letisztázni, hogy mi képezi alku tárgyát, illetve azt, hogy a döntéseket nem a közösség hozza meg. Egy magasabb szintű társadalmi részvételre van szükség, ami azt jelenti, hogy ez az szint akkor alkalmas, amikor az embereknek vannak elképzeléseik egy adott kérdést illetően, azonban nem túlságosan vitatott témáról beszélünk vagy nem sok embert érint.

Együttműködés

Társadalmi részvétel célja: A közösséggel való partnerség a döntés meghozásának minden szempontjában, beleértve alternatívák kidolgozását és a preferált megoldás azonosítását.

Ígéret a közösségnek: Együttműködünk annak érdekében, hogy megoldásokat fogalmazzunk meg, és tanácsait és javaslataikat a döntéseikbe a lehető legmélyebb szintig beépítjük.

Az Együttműködés szint partnerségről és a hatalom megosztásáról szól⁸. Az ígéret magasra teszi az elvárások mércéjét azzal, hogy kijelenti, hogy a legjobb eredmény érdekében használja fel a közösség tanácsait és javaslatait. Interaktív folyamatot jelent, különös tekintettel a kétoldalú folyamatokra.

Míg a döntéshozatal még mindig a szervezet vagy intézmény feladata, a közösség hozzájárulása sokkal nagyobb. A szükséges bizalom és valódi részvétel kialakítása pénz- és időigényes lehet.

A magas szintű részvétel miatt ez a szint különösen hasznos a vitatott kérdéseknél és komplex problémáknál, de folyamatbeli kockázatokkal járhat. Ha az a kép alakul ki, hogy az ígéret nincs betartva, (például a közösség nem ért egyet az iránnyal vagy a közösség egy része nem érzi, hogy a szempontjai figyelembe lettek véve), a bizalom megszűnhet és a jövőbeli kapcsolatok az érdekeltekkel jelentősen elromolhatnak⁹.

Az Együttműködés interaktív folyamatokat igényel, ahol esélyt adhatunk a közösségnek a témakörök mélyebb feltérképezésére. Példa:

Ez egy intenzív tervezési ülés, amikor a városlakók, dizájnerek és mások együtt alakítanak ki egy fejlesztési víziót. Egy fórumot nyújt az ötleteknek és egyedi előnyt kínál a tervezőknek szánt azonnali visszajelzésekre. Fontosabb azonban, hogy a folyamatban résztvevők is szerzőkké/fejlesztőkké válnak. (The Town Paper)

⁸ Idem

⁹ United States Environmental Protection Agency. (2017). Public participation guide: Selecting the right level of public participation. Retrieved 13 February, 2017, from <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation>

Felhatalmazás:

Társadalmi részvétel célja: A végső döntéshozatalt a közösségre bízni.

Ígéret a közösségnek: Megvalósítjuk döntéseit.

A Felhatalmazás szint a végső döntéshozatalt a közösségre bízza. Ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy a közösségi szerepvállalásnak ez a legmagasabb szintje. Míg az Együttműködés egy magas közösségi szerepvállalási szintet követel, a Felhatalmazás nem feltétlenül igényli azt ugyanakkora mértékben. Ennél a szintnél a közösség hozhat meg döntéseket egy kisebb részvételi folyamaton keresztül (például népszavazás).

If we adopt bottom up approaches to working with communities and are committed to social justice, however, the Empower level still implies interaction and engagement. It also requires us to ensure that those effected by decisions can have input into the process.

Ez a szint akkor is interakciót és részvételt feltételez, ha alulról közelítjük meg a társadalmi igazságosság iránt elkötelezett csoportokkal való munkát. Ugyanakkor azt is megköveteli tőlünk, hogy megbizonyosodjunk: a döntések érintettjei hozzájárulhatnak a folyamathoz.

Ennél a szintnél az állami szervek vonakodhatnak attól, hogy beindítsanak folyamatokat ezen a szinten abból a felfogásból kifolyólag, hogy nem szabad átruházniuk a döntéshozást a közösségre. Mint ahogyan Newcastle¹⁰ önkormányzata előírja:

A helyi önkormányzatban a választott Tanács felelős a politikai, stratégiai és költségvetési döntésekért. Így a felhatalmazás korlátozott lehet, és közösségfejlődésre és közösségi kezdeményezésekre vonatkozhat, amelyekre a tanács lehetőséget és erőforrásokat biztosít, hogy a közösségek tehetségükkel, készségeikkel hozzájárulhassanak ezekhez.

A Dél-Ausztráliai Helyi Önkormányzatok Egyesülete¹¹ hasonlóképpen fogalmaz:

Az 1999-es helyi közigazgatási törvény értelmében az egyetlen döntés, amely a lakosságnak delegálható, a helyi tanács tagjainak négyévente történtő megszavazása.

¹⁰ City of Newcastle. (2011). Community engagement framework: 2013-208. Newcastle: The City of Newcastle. Available from http://www.newcastle.nsw.gov.au/Newcastle/media/Documents/Engagements/Comm_Engagement_framework_Final_2.pdf

¹¹ Chappell, B. (2016). Community engagement handbook: A model framework for leading practice in local government in South Australia. Adelaide: Local Government Association of South Australia. Available from <https://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/project>

A törvény felhatalmazza a megválasztott tanácsot közpolitikai, stratégiai és költségvetési döntések meghozatalára, azon esetek kivételével, amikor a döntést egy bizottságra vagy alsóbb szintre ruházzák át, de a lakosságra ez nem átruházható.

Carson¹² azt állítja, hogy a Felhatalmazás szint ígérete nem egy törvényes hatalomról szól, hanem annak az ígérete, hogy „megvalósítjuk azt, amit döntötök”. A döntéssel járó felelősség továbbra is a megválasztott testületé az ígéret betartásakor. Egy olyan minisztererről szóló példát ad, aki megengedte az érintett közösségnek, hogy vitákat gerjesztő, területfelhasználással kapcsolatos döntéseket hozzanak, és megígérte, hogy gyakorlatba ülteti a döntéseiket.

A felhatalmazás magában foglalja azt, hogy fontos kérdésekkel foglalkozik. Az, hogy az emberek számára lehetőséget biztosítunk a kisebb kérdésekkel kapcsolatos döntések meghozatalára, nem feltétlenül jelenti azt, hogy a Felhatalmazás szinten vagyunk (például ha az emberek eldönthetik, hogy készpénzzel vagy hitelkártyával fizetnek, nem jelent Felhatalmazás szintet).

Fontos annak felismerése is, hogy a Felhatalmazás szó használata a spektrumban speciális, és nem azonos a köznapi értelemben vett felhatalmazással. A felhatalmazás tágabb értelemben az „egyének vagy csoportok folyamatos képessége arra, hogy saját nevükben cselekedjenek az életük és sorsuk feletti nagyobb mértékű ellenőrzés elérése érdekében” (92-93. oldal). A felhatalmazás (hozzájárulás ahhoz, hogy az emberek kezükbe vehessék az életük irányítását) sokféleképpen és sokféle környezetben fordulhat elő, és így sokkal gazdagabb jelentésű, mint a Spektrumban használt Felhatalmazás (a végső döntés átruházása a lakosságra).

¹² Susskind, L., & Carson, L. (2008). The IAP2 Spectrum: Larry Susskind, in Conversation with IAP2 Members. International Journal of Public Participation, 2(2), 67-84. Available from http://www.activedemocracy.net/articles/Journal_08December_Carson.pdf

2. Egy városi ifjúsági stratégia felépítése – általános keretjavaslat

Mikor használjuk?

Akkor érdemes az ifjúsági stratégia kifejlesztésén elgondolkodni, amikor:

- a már meglévő lejárt vagy nem készített cselekvésre
- változások történtek európai és országos szinten, ami változtatást igényel helyi szinten is (például új szabályok, stratégiák)
- a fiataloknak igénye van rá
- nyíltan felmerül az ifjúság témája, és eddig nem létezett erre nézve stratégia
- Egy nagyobb szabású tevékenység, rendezvény, program megtörténte után, amelyben az ifjúság aktívan részt vett, és ez a részvétel hosszútávú együttműködéssé alakítható.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Annak érdekében, hogy széles körben elfogadott legyen, a következő szereplőknek kell részt venniük benne:

- a szervezet, amely felelősséget vállal a stratégia jóváhagyásáért és felvállalja azt
- ifjúsági és ifjúságért dolgozó szervezetek és intézmények a célzott földrajzi egységben.
- fiatalok, főként a konzultációs folyamatokban
- ifjúságpolitikai szakemberek és szakértők, akik átfogó ismeretekkel rendelkeznek a tágabb kontextusról regionális, nemzeti, európai vagy akár globális szinten is.
- a városban aktív ifjúsági dolgozók.

Ugyanakor időre is szükség van erőforrásként. A stratégia kidolgozásához statisztikai adatok, konzultációk, közös munka, felvázolás és véglegesítés szükséges, ezek pedig időigényesek.

Bevonhatunk külső szakértőket is az ifjúsági stratégia megalkotásába, viszont a tartalom fölötti irányításnak a kezdeményezők és/vagy a végső dokumentumot jóváhagyó döntéshozók kezében kell maradnia.

Kinek szól ez az eszköz?

Körzetek, városok, metropolisz övezetek közigazgatásának, vagy ezeken a területeken dolgozó ernyőszervezeteknek.

LEÍRÁS

A stratégiai keretprogram közelítheti felsorakoztathatja a fiatalok és a különféle érdeklődők erőfeszítéseit, elérve hogy közös célokat és közös meglátásokat formáljanak a város számára. Egy stratégia közös napirendet állít fel, egy munkatervet, amihez minden érintett ember tud igazodni a vízió, küldetés és célok elérése érdekében. A stratégiáknál mindig van egy rizikó, hogy nehezen lehet alkalmazni, kevésbé releváns vagy kivitelezhetetlen. Ezekben a helyzetekben a stratégia egy egyszerű dokumentum marad minden törvényesség vagy a közösségben való birtokosság érzet nélkül.

A stratégiai keret összehangolhatja a fiatalok és a különféle érdekelt felek erőfeszítéseit a közös célok elérése, valamint közös meglátások kialakítására. A stratégia közös irányt, munkatervet határoz meg, amelyhez az összes érintett szereplő összehangolhatja a jövőkép, a küldetés és a célok megerősítését. A stratégiák esetében mindig fennáll annak a veszélye, hogy nem alkalmazható, nem releváns vagy nincs gyakorlati haszna. Ezekben az esetekben egyszerű dokumentum maradhat, nem lesz legitimitása, a közösség nem fogja magáénak érezni.

A STRATÉGIA FŐ ALKOTÓELEMEI

Elemzés és kontextus: helyzetelemzés – más stratégiák - víziók, küldetések a városban, területen, országban, Európában, világon – kiegészítő stratégiák és tervek – adatok és statisztikák a városról és az ott élő ifjúságról.

Jövőtervezés: vízió – küldetés – célok.

Prioritások és megközelítések: alappillérek és értelmezési tartományok – horizontális prioritások – a kulcskérdésekre való stratégiai összpontosítás – kulcsfontosságú források.

Kulcsfontosságú kezdeményezések és intézkedések: kulcsfontosságú intézkedések és tevékenységek – a kulcsfontosságú kezdeményezések és tevékenységek ciklusa –kulcsfontosságú érintettek és partnerek.

Igazgatás és menedzsment: a megvalósítás közbeni kulcsfontosságú döntéshozatal – fiatalok társszervezése és részvétele a folyamatban – a megvalósításhoz szükséges sikertényezők – a stratégia gyakorlatba ültetése (részletes akciótervek).

Ellenőrzés és értékelés: fő mutatók – ellenőrzésre használt eszközök – a monitorizálás felelőssége – veszélyek és azok enyhítése – javítási mechanizmus.

További elemek:

- Egy **vezetői összefoglaló** hasznos lehet a stratégia bemutatásában az érdekelt feleknek

- A stratégia fő elemeit különféle mellékletek egészíthetik ki. Mi több, ezek segíthetnek a stratégia átláthatóbbá tételében, vagy kiegészíthetik további információkkal.

A STRATÉGIA MEGALKOTÁSÁNAK FOLYAMATA

Állásfoglalás. A stratégia fejlesztésénél fontos tisztázni a folyamat miertjét és az irányvonalakat a kreatív folyamat partnerei és érdekelt felei számára. Ez a dokumentum valójában az ötletgazda rövid szándéknyilatkozata. Ugyanúgy működik, mint az Informálás szint a Társadalmi Részvétel Spektrumában.

Adatgyűjtés és elsődleges elemzés. Létező kezdeményezésekről szóló információk, kiegészítő elemzések, stratégiák és tervek gyűjtése megalapozza a további elemzéseket.

Fiatalokkal és a folyamatban érintett személyekkel való konzultáció. Az elsődleges elemzés néhány következtetése alapján a helyzet jobb megértése érdekében elengedhetetlen a kulcsfontosságú célcsoportok széles körű megismerése. Ez úgy működik, mint a Konzultáció szint a Társadalmi Részvétel Spektrumában.

Helyzetelemzés. Miután összegyűjtöttük az elérhető információkat és levontuk a következtetéseket, felvázolhatjuk az adott helyzet általános elemzését. Ez az elemzés lesz a viszonyítási pont, amihez mérhetjük az eredményeket a stratégia megvalósítása során.

Vízió, küldetés és célok felállítása. Ezek a szempontok, bár elméletibbek, komoly motivációs eszközként szolgálhatnak a folyamat későbbi részében kialakított sajátosságok kidolgozásához. Ez egyben a kezdeményezők nyilatkozata a tervezett jövőről, amelyről további vitákat, kutatásokat lehet kezdeményezni.

Prioritások és főbb tevékenységi vonalak meghatározása. Ez az a szakasz, amikor az eredeti terv sajátos formát kezd öltetni. A prioritások felállítását megközelíthetjük részvételi oldalról is, viszont ebben az esetben az elsődleges elemzésből levont konklúziókat fontos, hogy a lehető legegyszerűbben közöljük. Ezzel elkerüljük azt, hogy a jelenlegi helyzetből valószerűtlen jövőbeni tervek szülessenek.

További tevékenységek fejlesztése. Ennél a szakasznál a munka egyre operatívabb lesz. A folyamat mögött álló személyeknek és szervezeteknek részletezniük kell a jellegzetes lépéseket, s előre kell gondolkodniuk, hogy ezek a tevékenységek miként bontakoznak ki idővel. Ez az Aktiválás és az Együttműködés szint beindítását teszi lehetővé a Társadalmi Részvétel Spektrumában.

Tudatossággal és társadalmi szerepvállalással kapcsolatos aspektusok meghatározása. Ez a szempont elengedhetetlen a stratégia gyakorlatba ültetése során kialakuló legitimitáshoz. A tájékoztatás nélkülözhetetlen a támogatás

megszerzéséhez, valamint a különféle érdekelt felek és fiatalok bevonásához a végrehajtásba. Ez, ha úgy tetszik, a márkaépítés, a PR és a kommunikáció nélkülözhetetlen kombinációja, amely hatékony közös igazgatáshoz vezet. A közös igazgatás azonban nem működik, ha nem előzi meg tudatosító kampány és a felek bevonása.

A megvalósítás előkészítése, beleértve a vezetési és irányítási struktúrákat, illetve a felelősségeket. A tervek életbe léptetésének lényege, a szolgáltatások pontos megfogalmazása. Ha ezek az szempontok nem teljesülnek, a stratégia megvalósításáért megtett összes erőfeszítés és törekvés kárba vész.

Minden terv végrehajtásának pontossága az itt megfogalmazott rendelkezésektől függ. Ha ezek a szempontok nem valósulnak meg, akkor a stratégia gyakorlatba ültetés látja leginkább kárát, és veszélybe kerül minden korábbi erőfeszítés és szándék.

Nyomonkövetési, értékelési és javítási szempontok formálása. Inkább gyakorlati szempontok, viszont ezek az alkotóelemek szükségesek a folyamat megfelelő értelmezéséhez a helyzetelemzés szakaszban felállított viszonyítási ponthoz hasonlítva.

Vízió, küldetés és célok felülvizsgálata. Egyes esetekben egy stratégia részletes kidolgozása során alaposabban megértik a helyzetet és a kontextust. Ilyenkor a vízió, a küldetés és a célok újraértelmeződhetnek. A fiatalok és az érdekelt felek együtt alkothatják meg az elképzelésüket a jövőről. Hasonlóképpen működik, mint az Együttműködés vagy Felhatalmazás szint a Társadalmi Részvétel Spektrumban.

A STRATÉGIA MINŐSÉGI SZEMPONTJAIRA VONATKOZÓ JAVASLATOK

Modularitás. A stratégia általában egyetlen dokumentum, viszont strukturálva egyes elemei külön-külön is értelmezhetők és alkalmazhatók. Például egyetlen tevékenység vagy prioritás elegendő információt nyújthat az erőfeszítések és tevékenységek összehangolásához, amennyiben az az adott tevékenység vagy prioritás releváns az adott személy/szervezet számára.

Egyszerűség. Ha a stratégia bonyolultan van megfogalmazva, soha nem lesz képes felhatalmazni a fiatalok, civil szervezetek vagy ifjúsági szervezeteket a víziók, küldetés, célok összehangolására. Ennek elkerülése érdekében külön figyelmet kell fordítani a brandingre és a stratégia értelmezésére. Könnyen értelmezhető üzeneteket kell használni és egy könnyen hozzáférhető részvételi lehetőséget kell biztosítani a fiatalok számára.

Összetettség. A stratégia egyszerűen elmagyarázható és átlátható, kell hogy legyen, ugyanakkor alapos háttérelvezésre kell alapoznia ahhoz, hogy helyesne állítsa fel a prioritásokat és célokat. Komplexitását elsősorban a stratégia gyakorlatba ültetéséért felelősséget vállaló személyeknek, szervezeteknek, kormányzati szerveknek és igazgatói struktúráknak kell átlátniuk.

Hozzáférhetőség. A stratégia létrehozásához és gyakorlatba ültetéséhez szükséges lépések közül a hozzáférhetőség egy alapvető szempont, amely nagyon fontos a folyamatba vetett bizalom kialakításához, és ahhoz, hogy a közösség az eredményeket magáénak érezze. Ez különféle konzultációs mechanizmusokon keresztül is megvalósulhat, viszont a fiatalokkal közös irányítás és gyakorlatba ültetés sokkal magasabb részvételt von maga után, akár a Spektrum Felhatalmazás szintjén.

Nyomonkövethetőség. A stratégia elfogadása után kulcsfontosságú, hogy a stratégiai keret gyakorlatba ültetéséről könnyen hozzáférhető legyenek az információk. Így nem csak egy újabb dokumentum lesz a fiók mélyén, hanem fő eleme a közös célok és a hosszútávú jövőkép elérésére tett erőfeszítések összehangolásának.

Alakíthatóság. Míg a stratégiákat általában középtávra határozzák meg, a politikai, társadalmi, gazdasági, technológiai környezet változásai szükségessé tehetik a folyamatok adaptálását. Az alkalmazkodás és a korrekciók előfordulhatnak bizonyos tevékenységek, intézkedések gyakorlati végrehajtásának szintjén vagy alapvető szinten, például konkrét célkitűzéseknél vagy a stratégia prioritásainál. Végül bizonyos esetekben szükség lehet az alapvető szempontok, például a jövőkép vagy a küldetés ismertetésének felülvizsgálatára. A menedzsmenttel kapcsolatos szempontok szintén felülvizsgálhatók. Az alkalmazkodóképesség azt jelenti, hogy magát a stratégiát úgy alakítják ki, hogy a korrekciókat könnyű elvégezni, bevonva az adott változás érintett szereplőit. Soha nem lehet teljes mértékben előre látni a jövőt, ezért a stratégiákat úgy is át kell alakítani, hogy alakítható legyen a legitimitás vagy a stratégiai erőfeszítésbe vetett bizalom elvesztése nélkül. Végző soron a siker alapja nemcsak a tapasztalat és a szakértelem, hanem a folyamatos kísérletezés is.

3. Helyzetfelmérés: SWOT elemzés (*)

Mikor használjuk?

A SWOT-ot helyzetelemzésre használjuk szervezeten, projekten vagy folyamaton belül. A SWOT gyors képet biztosít a pozitívumokról és negatívumokról, belső és külső tényezők alapján. A SWOT-elemzés rendszeres használata lehetővé teszi azonos témájú különböző helyzetek utánkövetését is.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Ha önállóan akarjuk elkészíteni, egy egyszerű papírlapon vagy digitálisan megrajzolhatjuk a szükséges táblázatot, majd kitöltjük azt. Abban az esetben, ha egy csoport végzi az elemzést, érdemes flipcharttal és markerekkel dolgozni, hogy mindenki számára átlátható legyen.

Kinek szól ez az eszköz?

Bármely olyan szervezet, csoport, intézmény vagy vállalat számára, amelyik szeretne időben tisztább képet kapni egy adott helyzetről. Informális csoportok is használhatják az ötletük elemzésében, hogy később kezdeményezés válhasson belőle.

LEÍRÁS

A SWOT elemzés¹³ egy stratégiai tervezési technika, amely segít egy egyénnek vagy szervezetnek meghatározni az erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit a konkurenciával vagy projektek tervezésével¹⁴ kapcsolatban. Ez a technika célok meghatározására lett tervezve, illetve az adott helyzet külső és belső tényezőinek feltérképezésére, hogy ezek a célok megvalósulhassanak. A SWOT elemzést használók gyakran tesznek fel és válaszolnak meg kérdéseket, hogy lényegretörő információhoz jussanak minden kategóriában, illetve hogy meghatározzák a versenyelőnyeiket.

A SWOT kipróbált és működő¹⁵ stratégiai elemzési eszközként ismert, azonban kritikák is érik a korlátozottságát illetően.

¹³ SWOT analysis, from Wikipedia, the free encyclopedia,

https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, retrieved on 19 November 2018.

¹⁴ "SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats".

www.mindtools.com. 1006. Retrieved 24 February 2018.

¹⁵ Dess, Gregory (2018). Strategic Management. United States: McGraw-Hill. p. 73.

ISBN 9781259927621.

Az erösségek és gyengeségek a belső tényezőkre fókuszálnak, míg a lehetőségek és veszélyek a külsőkre. A technika neve a paraméterek kezdőbetűiből álló betűszó:

Erösségek (strengths): *A projekt vagy szervezet jellemzői, amik előnyt nyújtanak másokkal szemben.*

Gyengeségek (weaknesses): *A szervezet olyan jellemzői, amelyekkel másokhoz viszonyítva hátrányt jelent.*

Lehetőségek (opportunities): *Olyan környezeti elemek, amelyek a szervezetben vagy az adott projektben előnyhöz juttatnak.*

Veszélyek (threats): *Olyan környezeti elemek, amelyek veszélyt jelentenek a szervezetre vagy projektre nézve.*

A belső és a külső környezetet a stratégia alapján különítjük el. A SWOT paraméterek megállapítása hasznos lehet az elkövetkezendő lépések ötletelésében, hogy azokkal elérjük a kívánt célokat. Először is a döntéshozók meg kell ítélik, hogy a kiválasztott cél megvalósítható-e, majd alkalmazni rá a SWOT-ot. Amennyiben a célt nem lehet véghezvinni, más célokat kell felállítani, és ugyanúgy alkalmazni a SWOT-ot.

Néhány szerző Albert Humphrey nevéhez társítja a SWOT-ot, aki az 1960-70-es években a Fortune 500 vállalatoktól¹⁶¹⁷ kapott statisztikai adatokat használta fel a Stanford Research Institute-ban vezetett találkozón. Humphrey azonban nem vallja magáénak a SWOT megalkotását, így az eredete rejtély marad.

BELSŐ ÉS KÜLSŐ TÉNYEZŐK

A SWOT elemzés célja, hogy meghatározza a belső és külső kulcstényezőket, amik szükségesek a célok elérésében. A SWOT elemzés két fő kategóriába tagolja az információt:

Belső tényezők— *a szervezeten belül lévő erösségek és gyengeségek*

Külső tényezők — *a szervezeten kívül lévő környezetben megjelenő lehetőségek és veszélyek*

Az elemzés a belső tényezőket erösségeknek vagy gyengeségeknek ítélni, attól függően, milyen hatással vannak a szervezet céljaira. Ami az egyik célnak erösség, az a másiknak lehet gyengeség. Szerepelhet itt a marketingmix (4P) összes tényezője, valamint a humán erőforrások, pénzügyi tényezők, gyártási kapacitás, és így tovább.

A külső tényezőkhez makroökonómiai kérdések, technológiai változások, törvényi keret és szocio-kulturális változások tartoznak, valamint a piacon történő vagy

¹⁶ [Humphrey, Albert](#) (December 2005). ["SWOT Analysis for Management Consulting"](#) (PDF). SRI Alumni Newsletter. [SRI International](#).

¹⁷ ["Albert Humphrey The "Father" of TAM"](#). TAM UK. Retrieved 2012-06-03.

versenyhelyzeti változások. Az eredmények gyakran mátrix formájában vannak felvázolva.

A SWOT elemzés csak egy az osztályozási módszerek közül, ugyanakkor megvannak a maga gyengeségei is. Például arra készítheti az alkalmazókat, hogy listákat állítsanak össze, ahelyett, hogy a célok eléréséhez valóban fontos tényezőkre összpontosítsanak. A listát továbbá minden kritika nélkül állítják össze, prioritizálás nélkül, így úgy tűnhet, hogy a gyenge lehetőségek kiegyensúlyozzák az erős veszélyeket.

Érdemes alaposan átgondolni a SWOT elemzésbe kerülő elemeket, és nem egyből elvetni őket. Az önálló SWOT-ok alkotása az általuk generált stratégiák értékében nyilvánul meg. Az a SWOT elem fontos, amelyik értékes stratégiákat generál. Azt az elemet, amelyik nem ad hozzá a stratégiához, nem érdemes megtartani.

HASZNÁLAT

A SWOT elemzés bármelyik döntéshozó helyzetben alkalmazható, amikor egy cél már ki van tűzve. A példák magukba foglalják a non-profit szervezeteket, állami szervezeteket és az egyéneket egyaránt. A SWOT elemzés használható még krízishelyzetek előtti tervezés és megelőző jellegű válságmenedzsment esetében is. A SWOT-ot használhatjuk még megvalósíthatósági tanulmányok megalkotására is.

MODELL

	+	-
BELSŐ	ERŐSSÉGEK (lista) • • •	GYENGESÉGEK (lista) • • •
KÜLSŐ	LEHETŐSÉGEK (lista) • • •	VESZÉLYEK (lista) • • •

JAVASLATOK

1. Először a belső tényezőkkel kezd, csak utána térj rá a külsőkre.
2. Próbálj először pozitív szempontokra összpontosítani, majd sorold fel a negatívakat a pozitívak tükrében.

3. Próbálj felfedezni trendeket, mint például lehetőségek vagy gyengeségek erősségé alakítása.
4. Próbáld kiküszöbölni az összes veszélyt. Ha ez lehetetlen, akkor alkoss egy tervet a veszélyek enyhítésére (általában a projektre vagy szervezetre nézve).

4. Helyzetfelmérés: PEST Elemzés (*)

Mikor használjuk?

A PEST elemzés egy SWOT-ot kiegészítő eszköz, amely lehetőséget biztosít a szervezeteknek vagy egy projektekben az adott helyzet alaposabb átvizsgálására, összetettebb kérdések megválaszolására.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Használatához nem szükséges nagy mennyiségű forrás felhasználása. Ebben a helyzetben a kutatás és statisztikai adatok gyűjtése az alkotóelemek jobb megértését szolgálja. Az egész csapat bevonása egy különleges szervezetbe, projektbe vagy csoportba hozzájárulhat az elemzés elvégzéséhez. A megfelelő emberek bevonásával hasonló eredményt érünk el az adott helyzet megértésében, mint a szervezetben, projektben vagy csoportban.

Kinek szól ez az eszköz?

A PEST elemzés hasznos lehet azon érdeklődők számára, akik már be vannak vonva egy ifjúsági részvételi költségvetési folyamat összeállításába. A PEST elemzés segíthet egy a részvételi folyamatban lévő nagyobb döntésre való felkészülésben. Előre láthatja a döntéshozók, fiatalok és azok csoportjának bizonyos viselkedésmódját, illetve a társadalmat úgy általában. Például ha a városban vagy országban épp egy politikai bizonytalanság áll fenn, nem biztos, hogy egy IRK folyamat elindítása sikerrel járhat. Viszont ha egy új folyamati és fejlődési ciklus bontakozik ki a városban, nagy eséllyel elnyerhetjük azt a bizalmat a továbbiakban, amelynek segítségével elindulhat a szerepvállalási folyamat.

LEÍRÁS

A PEST elemzés¹⁸ (politikai, gazdasági, szocio-kulturális és technológiai) egy olyan keretszerkezetet ír le, amelyben a környezet elemzéséhez és stratégiai irányításhoz szükséges makrokörnyezeti tényezőket használ. Egy külső elemzés része, amelybe beletartozik a stratégiai elemzés levezetése vagy piackutatás. Egy teljes képet ad a különböző makrokörnyezeti tényezőkről, amiket nem érdemes figyelmen kívül hagyni. Egy stratégiai eszköz a piac növekedésének és csökkenésének, a cég helyzetének, illetve a műveletek irányának megértéséhez.

A PEST keret változatai:

- PESTEL vagy PESTLE, amely magába foglalja a meglévőkön kívül a törvényi és környezetvédelmi tényezőket. Nagy-Britanniában népszerű¹⁹.

¹⁸ PEST Analysis, from Wikipedia, the free encyclopedia,

https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis, retrieved on 18 November 2018

¹⁹ [PESTLE analysis history and application](#), CIPD. Retrieved 2009-10-21.

- SLEPT, törvénykezési tényezők hozzáadásával.
- STEPE, ökológiai tényezők hozzáadásával.²⁰
- STEEPLE és STEEPLED, etikai és demográfiai tényezők hozzáadásával (esetenként PESTLEE-nek írják).²¹
- DESTEP, demográfiai és ökológiai tényezők hozzáadásával.
- SPELIT, legitimitáshoz kapcsolódó és interkulturális tényezők hozzáadásával. Az Egyesült Államokban népszerű a 2000-es évektől²².
- PMESII-PT, környezetelemzés egy formája politikai, katonasági gazdasági, szociális, információs, infrastrukturális, fizikai környezeti, illetve katonai kontextusban használt időhöz köthető szempontok szerint.²³

Létezik még a STEER, amelyik szociokulturális, technológiai, gazdasági, ökológiai és szabályozási szempontok alapján dolgozik, azonban nem foglalkozik a politikai résszel.²⁴

ÖSSZETÉTEL

Alapjáraton a PEST elemzés négy tényezőt foglal magába:

*A **politikai tényezők** közvetítik, hogy a kormány tevékenységei mennyire folynak bele a gazdaságba. A politikai tényezők magukba foglalják az adópolitikát, munkajogot, környezetvédelmet, kereskedelmi szabályokat, díjszabást és a politikai egyensúlyt. Továbbá a politikai tényezők magukba foglalják a kormány által nyújtott javakat és szolgáltatásokat. Ugyanakkor a kormánynak nagy befolyása van az egészségügybe, a tanügybe, illetve a nemzet infrastruktúrájába.*

A politikai tényezők arra vonatkoznak, hogy a kormány beavatkozik-e a gazdaságba. Pontosabban, a politikai tényezőknek vannak olyan területei, mint az adópolitika, a munkajog, a környezetvédelmi törvény, a kereskedelmi korlátozások, a tarifák és a politikai stabilitás. A politikai tényezők magukban foglalhatják azokat a javakat és szolgáltatásokat is, amelyeket a kormány nyújt (érdemjóság/merit goods), és ezek ellentétét, amelyeket a kormány nem akar biztosítani (demerit goods). Ezenkívül a kormányok nagy hatással vannak egy nemzet egészségére, oktatására és infrastruktúrájára.

²⁰ Richardson, J. [A Brief Intellectual History of the STEPE Model or Framework \(i.e., the Social, Technical, Economic, Political, and Ecological\)](#), accessed 6 May 2019

²¹ Mason, L. (2018), Contract Administration, Chartered Institute of Procurement & Supply, p. 116

²² [SPELIT Power Matrix](#), retrieved 2015-08-21.

²³ Walden J. (2011), [Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology](#), Supply Chain Leadership Institute, accessed 10 February 2019

²⁴ Lawrence P. Carr; Alfred J. Nanni Jr. (28 July 2009). [Delivering Results: Managing What Matters](#). Springer Science & Business Media. p. 44. ISBN 978-1-4419-0621-2.

A **gazdasági tényezők** magukba foglalják a gazdasági növekedést, a valutaárfolyamot és a kamatlábat. Ezek a tényezők nagymértékben befolyásolják, hogyan működik a cég és hogyan hoz döntéseket. Például a kamatlábak befolyásolják egy cég alaptőkéjét és ennek érdekében az üzleti tevékenység nő vagy csökken. A kamatlábak ugyanakkor befolyásolhatják még az exporttermékek költségét, illetve az importtermékek készletét és árát a gazdaságban.

A **társadalmi tényezők** magukba foglalják a kulturális szempontokat és az egészségtudatot, a populáció növekedésének mértékét, a kor eloszlását, a karrier irányultságokat és a kiemelt biztonságot. A kiemelkedő irányzatok a társadalmi tényezőkben befolyásolják a cég termékeinek igényét, és hogy a cég hogyan működik. Például az öregedő populáció egy kisebb és kevésbé készséges munkaerőt alkalmaz (tehát a munkaerő költsége megnő). Továbbá a cég számos irányítási stratégiát változtathat meg, hogy azok beilleszthetők legyenek az adott társadalmi trendbe (mint például az idősebb munkások toborzása).

A **technológiai tényezők** magukba foglalják a kutatási és fejlesztési tevékenységeket, az automatizálást, a technológiai kezdeményezéseket és a technológiai változások mértékét. Ezek az alapszintre, a legkevésbé hatékony termelési szintre való belépés esetében határoznak meg korlátokat, és hatással vannak a kiszervezésekkel kapcsolatos döntésekre. Emellett a technológiai változtatások hatással lehetnek az árakra, a minőségre és innovációhoz vezetnek.

Az elemzés PESTLE-vé vagy PESTEL-vé bővítése:

A **törvényi tényezők** magukba foglalják a diszkriminációellenes törvényeket, monopóliumellenes törvényt, munkatörvénykönyvet valamint az egészségügyi törvényeket és a biztonsággal kapcsolatos törvényeket. Ezek a tényezők befolyásolhatják az adott cég működését, költségvetését és a keresletet a termékeik iránt.

A **környezeti tényezők** magukba foglalják az ökológiai és környezeti szempontokat, mint például az időjárás, klíma, klímaváltozás, amelyek leginkább a turisztikai, mezőgazdasági és biztosítási szektorokat befolyásolják. Ugyanakkor a bekövetkező klímaváltozás okozta csapások tudatosítása befolyásolhatja a cégek működését és az általuk felkínált termékeket. Így új piacot hoznak létre, a régiéket ezzel lecsökkentik vagy végleg eltörölik.

További tényezők:

A **demográfiai tényezők** magukba foglalják a nemet, kort, nemzetiséget, nyelvtudást, fogyatékoságot, mobilitást, lakástulajdonlást, az alkalmazottsági státust, vallásgyakorlást, kultúrát és hagyományokat, az életszínvonalat és jövedelmet.

A **szabályozó tényezők** magukba foglalják a parlament által kibocsátott törvényeket és az ezekhez kapcsolódó szabályozásokat, nemzetközi és országos standardokat, helyi önkormányzatok rendeleteit, illetve ezek betartását biztosító és utánkövető mechanizmusokat.

A SPELIT Power Matrix-ban tárgyalt további tényezők:

A **kultúraközi tényezők** a globális szintű együttműködést foglalják magukban.

További specifikus tényezőket a 10. fejezetben tárgyalunk tovább a SPELIT Power Matrix-nál, amelybe beletartoznak az Etikai, Oktatási, Fizikai, Vallási és Biztonsági környezetek. A biztonsági környezet magába foglalja az egyén, a vállalat vagy a nemzet biztonságát.

További vállalkozáshoz kapcsolódó tényezők, amelyek még a környezeti elemzés tényezőinek számítanak. Ilyenek például a Verseny, Demográfiai, Ökológiai, Földrajzi, Történelmi, Szervezeti és Ideiglenes tényezők.

5. Design Thinking (tervezői gondolkodás) (*)

Mikor használjuk?

A Design Thinking egy problémamegoldó és termékfejlesztő eszköz, amely az elmúlt pár évben főleg a vállalkozói területeken nyert nagy teret szerte a világon. Célja, hogy egy megoldatlan társadalmi problémából kiindulva a legjobb megoldást keresse újonnan kifejlesztett termékek és szolgáltatások segítségével. A Design Thinking nem csak az üzleti jellegű termékek fejlesztésére alkalmazható, hanem önkormányzatok, közintézmények vagy civil szervezetek által végzett társadalmi innovációra is. Nme utolsósorban hasznos gyakorlati tanulási eszköz fiatalok számára.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Jó, ha a módszeren alapuló folyamatot egy Design Thinking szakértő felügyeli. Részvételi költségvetés esetén a módszer alapján kiképezett facilitátorok, közösségfejlesztők segíteni tudják a fiatalok csoportjait abban, hogy alapötletüket kész kezdeményezési tervvé tudják fejleszteni. A különféle csoportok segítésekor a képzési eszközök és helyszínek (flip-chart lapok, post-it-ek, filctollak és egy megfelelő hely egy ötletbörzére) elengedhetetlen faktorok a kreatív folyamatok elindítására, amelyek a társadalmi problémák megoldásaihoz vezetnek.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz bármelyik csoport vagy köz-/magánszervezet számára hasznos lehet, akiknek céljuk, hogy egy átláthatóbb képet alkossanak a közösségben vagy társadalomban lévő szükségletekről, illetve megoldásokat próbálnak találni értelmezési, ötletelési és tesztelési folyamatokra alapozva. Egy részvételi költségvetési folyamatban a fiatalokból álló csoportok, illetve az IRK folyamatokban résztvevő szervezetek vagy intézmények is használhatják.

LEÍRÁS

A Design Thinking a kognitív, stratégiai és gyakorlati folyamatokra utal, ami alapján a tervezési koncepciókat (új termékek, épületek, gépek, stb. tervezése) a tervezők és/vagy tervező csapat fejlesztik. A legtöbb kulcskonceptió és szempont a tervezési észrevételek és tevékenységek alapján végzett tanulmányok által lett meghatározva mesterséges illetve természetes kontextusban egyaránt.²⁵²⁶

²⁵ Visser, W. 2006, The cognitive artifacts of designing, Lawrence Erlbaum Associates

²⁶ Cross, Nigel. Design Cognition: Results from Protocol and other Empirical Studies of Design Activity, in C. Eastman, M. McCracken and W. Newstatter (eds.) Design Knowing and

A tervezési gondolkodás asszociálható a vállalkozói és társadalmi kontextusban értelmezett termékek és szolgáltatások innovációjának előírásaival.²⁷²⁸ Ezek közül néhányat bírálatok is érnek, ugyanis egyes vélemények szerint túlságosan leegyszerűsítik a tervezési folyamatot és kisebbitik a technikai tudás és készségek jelentőségét.²⁹³⁰

A tervezési folyamat

A Design Thinking helyzetelemzési, problémamegoldási és keretbehelyezési, ötletelési és megoldás-generálási, kreatív gondolkodási, vázlatozási, modellezési, prototipizálási, tesztelési és ellenőrzési folyamatokat foglal magába.³¹ A Design Thinking főbb jellegzetességei:

- megoldja a nehezen érthető vagy „makacs” problémát (wicked problem)
- megoldásra fókuszáló stratégiákat ösztönöz
- lényegretörő és produktív érveket használ
- non-verbalitást, grafikai/térbeli modellezést alkalmaz, például vázlatokat, prototípusokat³².

Makacs problémák

A Design Thinking különösen hasznos a Horst Rittel és Melvin Webber által megfogalmazott makacs és komplex problémák megoldására³³. Ezekkel szemben, a jól meghatározható problémák esetben a megoldást szabályok vagy technikai tudás alkalmazásával lehet elérni.³⁴

Learning: Cognition in Design Education, Elsevier, Oxford, 2001, pp. 79-103. [ISBN 0 08 043868 7](#)

²⁷ Tim Brown. Design Thinking. Harvard Business Review, June 2008.

²⁸ Dorst, Kees (2012). Frame Innovation: Create new thinking by design. Cambridge, MA: MIT Press. [ISBN 978-0-262-32431-1](#).

²⁹ Kolko, J. "The divisiveness of design thinking." ACM Interactions, May–June, 2018: <http://interactions.acm.org/archive/view/may-june-2018/the-divisiveness-of-design-thinking>

³⁰ ["Design Thinking Is a Boondoggle"](#). The Chronicle of Higher Education. 2018-05-21. Retrieved 2018-07-06.

³¹ Cross, Nigel (2011). Design thinking : understanding how designers think and work. Berg. [ISBN 9781847886361](#).

³² Cross, N. "The Nature and Nurture of Design Ability", Design Studies, **11** (1990) 127–140.

³³ Rittel, Horst; Webber, Melvin. ["Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences 4.2 \(1973\): 155–69"](#) (PDF). Archived from [the original](#) (PDF) on 2013-07-21. Retrieved 2011-08-15.

³⁴ Beinecke, Richard. "Leadership for Wicked Problems." The Innovation Journal 14.1 (2009): 1–17.

A probléma keretbe helyezése

A tervezők ahelyett, hogy elfogadnák a problémát úgy, ahogy van, mélyebbre ásnak és próbálják egy érthetőbb keretbe és kontextusba foglalni azt, amiből aztán nagy eséllyel kirajzolódhat egy megoldási lehetőség.³⁵³⁶

Megoldásra összpontosító gondolkodás

A háromdimenziós problémamegoldásról szóló empirikus kutatásaiban Bryan Lawson arra a következtetésre jutott, hogy az építészek problémamegoldás-központú kongnitív stratégiákat alkalmaztak a tudósok problémaközpontú stratégiáival szemben.³⁷ Nigel Cross kutatásai azt mutatják, hogy „a tervezők gyakran használnak megoldásra vonatkozó feltevéseket az adott probléma mélyebb megértése érdekében”.³⁸

Abduktív érvelés

A Desing Thinkingben használt érvelés kreatív módja az abduktív érvelés, amely jobban működik mint a megszokott induktív és deduktív érvelési formák.³⁹⁴⁰

A probléma és megoldás együttes fejlődése

A tervezési folyamatban a tervező figyelme általában két szempontra összpontosít: a probléma és a helyzet megértésére, illetve a megoldási lehetőségekre, ezek pedig úgymond együtt fejlődnek.⁴¹⁴² Az új megoldások előidézhetik a probléma mélyebb megértését, ezáltal újabb megoldási lehetőségeket generálva.

Ábrázolás és modellezés

Általában a tervezők vizuálisan vagy a „tárgyak nyelvén” kommunikálnak, hogy az absztrakt követelményekből konkrét tárgyakat kreálhassanak.⁴³ Ezek a „nyelvek” hagyományos vázlatokat és rajzokat, illetve számítógépes modelleket és fizikai prototípusokat foglalnak magukba. Az ábrázolás és modellezés használata szorosan összefügg a tervezői gondolkodás jellegzetességeivel, mint a kísérleti megoldások

³⁵ Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic, 1983.

³⁶ Dorst, K. (2011) "The Core of Design Thinking and its Application", *Design Studies*, **32**, 521-532.

³⁷ Lawson, Bryan. 1979. "Cognitive Strategies in Architectural Design". *Ergonomics*, 22, 59–68

³⁸ Cross, Nigel (2004). "Expertise in Design: an overview". *Design Studies*. **25** (5): 427–441. [CiteSeerX 10.1.1.371.3450](https://doi.org/10.1.1.371.3450). [doi:10.1016/j.destud.2004.06.002](https://doi.org/10.1016/j.destud.2004.06.002).

³⁹ March, L.J. (1984) "The Logic of Design" in *The Architecture of Form*, Cambridge University Press, UK.

⁴⁰ Kolko, J. (2010) "Abductive Thinking and Sensemaking: Drivers of Design Synthesis", *Design Issues*, vol. 26, 15–28.

⁴¹ Dorst, Kees; Cross, Nigel (2001). "Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution". *Design Studies*. **22** (5): 425–437. [doi:10.1016/S0142-694X\(01\)00009-6](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(01)00009-6).

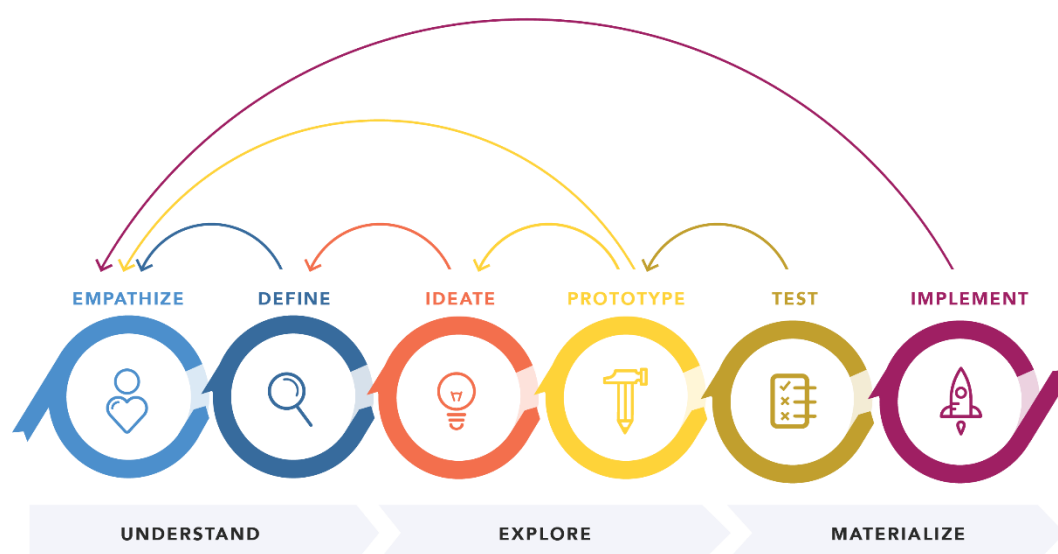
⁴² Wiltchnig, Stefan; Christensen, Bo; Ball, Linden (2013). "Collaborative problem–solution co-evolution in creative design". *Design Studies*. **34** (5): 515–542. [doi:10.1016/j.destud.2013.01.002](https://doi.org/10.1016/j.destud.2013.01.002).

⁴³ Cross, Nigel. "Designerly Ways of Knowing." *Design Studies* 3.4 (1982): 221–27.

generálása és felfedezése, a fejlődő koncepcióról szükséges tudnivaló meghatározása, a fő jellemvonások és tulajdonságok felismerése az ábrázolásban.
4445

Innovációs folyamat

A Plattner, Meinel, és Leifer által meghatározott öt szakaszos tervezési innovációs folyamat: a probléma meghatározása, szükséglet keresése és viszonyítás, ötletelés, építés, tesztelés. ⁴⁶Plattner, Meinel, és Leifer kijelentik: „míg a szakaszok eléggé egyszerűk, szükség van szakértelemre a megfelelő irány kiválasztásához. A következő szakaszba való belépés magas szintű intellektuális tevékenység, ami gyakorlást igényél, de megtanulható”.



DESIGN THINKING 101 NNGROUP.COM

A folyamatra inkább gondolhatunk úgy, mint egy egymást fedő részekből álló rendszerre, mint egy egymást követő lépésekből áll folyamatra: inspiráció, tervezés és megvalósítás. ⁴⁷A projekt többször is átveheti ugyanazokat a lépéseket, ha a csapat finomítja az ötleteit és új irányokkal kísérletezik. ⁴⁸

Inspiráció

Általában a tervezési innovációs folyamat az inspirációs szakasszal kezdődik: megérteni a problémát vagy a lehetőséget. Ez megfogalmazható egy összefoglaló

⁴⁴ Cross, N. 1999. "Natural Intelligence in Design", Design Studies, **20**, 25-39.

⁴⁵ Suwa, M., Gero, J. and Purcell, T. 2000. "Unexpected discoveries and S-invention of design requirements: Important vehicles for a design process". Design Studies, **21**, 539-567.

⁴⁶ Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Leifer, Larry J., eds. (2011). Design thinking: understand, improve, apply. Understanding innovation. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag. pp. xiv-xvi. doi:10.1007/978-3-642-13757-0. ISBN 978-3-642-13756-3. OCLC 898322632.

⁴⁷ Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review

⁴⁸ Brown, T. Wyatt, J. 2010. Design thinking for social innovation. Stanford social innovation review.

formájában, ami a projektben lévő csapat számára keretet ad,, viszonyítási pontokat ad, mérhetővé teszi a sikerességet, továbbá új célok fogalmazódhatnak ,eg (mint az ár, a rendelkezésünkre álló technológia vagy a piac felosztása).⁴⁹

Empátia

Tom és David Kelley a Creative Confidence című könyvükben kiemelik az ügyfelekkel, fogyasztókkal, és felhasználókkal szembeni empátia fontosságát, mint az innovációs tervezés alapja.⁵⁰⁵¹ A tervezők próbálják megérteni a felhasználók igényeit és szükségait, hogyan tehetnék könnyebbé és élvezhetőbbé az életüket, és hogyan lehet számukra hasznos a technológia. Az együttérző tervezés túllép a fizikai ergonómián, és figyelembe veszi az emberek pszichológiai és érzelmi szükségleteit (miért cselekednek úgy, ahogy; miért és hogyan gondolkodnak és éreznek a világgal kapcsolatban és mit tartanak fontosnak).

Ötletelés: Divergens és konvergens gondolkodás

Az ötletelés ötletek generálását jelenti. A folyamat a divergens és konvergens gondolkodás váltakoztatását jeenti, amely jellemző a Design Thinking folyamatra.

Ahhoz hogy divergensen gondolkodjunk, szükségünk lesz egy különféle emberekből álló csoport bevonására a folyamatba. A tervező csapatok általában egy strukturált ötletbörzével kezdenek, a „dobozon kívül” gondolkodva. A konvergens gondolkodás viszont több lehetséges megoldást és lehetőséget céloz meg, ami által a tervezési gondolkodás folytatódhat a végső célok elérése érdekében.

Az ötletek összegyűjtése és megszürése után a csapat sémák után néz, ami által jobban értelmezhetik az adott helyzetet, így megoldásokat és lehetőségeket fedezhetnek fel. Ez új termékeket vagy új élmények alkotásához születő döntéseket jelenthet.⁵²

Megvalósítás és kísérletezés

A tervezési gondolkodási folyamat harmadik szakasza a megvalósítás, amelyben a legjobb ötletek valamilyen konkrétumban valósulnak meg.⁵³

A megvalósítás lényege a kísérletezés: az ötletek termékké és szolgáltatássá alakítása, amelyeket aztán tesztelnek, értékelnek, megismételnek és finomhangolnak. Egy prototípus, vagy akár egy nagyvonalakban elkészített modell segít visszajelzéseket gyűjteni, illetve az ötletet továbbfejleszteni. A prototípusok felgyorsíthatják az innovációs folyamatot, ugyanis gyorsan felmérhetjük az adott termék erősségei és gyengeségeit, így új ötleteket eredményezhetnek.

⁴⁹ Idem.

⁵⁰ Kelley, D. and Kelley, T. (2015) Creative Confidence: Unleashing the creative potential within us all. Harper Collins, USA.

⁵¹ [Chapter 1: Flip | Creative Confidence by Tom & David Kelley](#)".

⁵² Brown, T. Wyatt, J. 2010. Design thinking for social innovation. Stanford social innovation review.

⁵³ Idem.

Alkalmazás

A vállalkozásban

A dizájnerek hagyományosan csak az új termék fejlesztési folyamatának későbbi szakaszaiba voltak bevonva, az esztétikára és a funkcionalitásra fókuszáltak. Manapság számos vállalat és szervezet elismeri a dizájn beiktatását a szervezetpolitikába, a Design Thinkinget pedig már sok különféle vállalkozás és civil szervezet alkalmazta arra, hogy konstruktívabbá, innovatívabbá váljon.⁵⁴⁵⁵ A 2000-es évek folyamán jelentősen megnőtt az érdeklődés a Design Thinking iránt, ugyanis katalizátorként működött a vállalkozás versenyelőnyének növelésére⁵⁶, ugyanakkor kétségek is felmerültek azzal kapcsolatban, hogy egyféle csodaszer lehet a siker eléréséhez. A dizájnerek vagy maguk vesznek részt a termék- vagy szolgáltatásfejlesztési folyamatban már az első lépésektől kezdve⁵⁷, vagy pedig másokat képeznek ki arra, hogy tervezői módszereket használjanak és innovatív gondolkodási képességeket fejlesszenek a szervezeten belül.⁵⁸

Oktatásban

A tervezés bármilyen oktatása feltételezhetően fejleszti a Design Thinkinget az egyetemi hallgatók körében, még ha csak impliciten is, de a módszert ma már önálló tantárgyként is tanítják az általános oktatásban és a szakképzésekben is. A dizájn, mint tantárgy először Nagy-Britanniában jelent meg a középiskolai tantervekben, a hagyományos kézimunkai és művészeti tantárgyakat helyettesítve vagy ezekből kiindulva, és egyre inkább összekapcsolódva a technológiai, informatikai tárgyakkal. Ez a fejlemény az oktatás és a dizájn terén is kutatásokat eredményezett.⁵⁹⁶⁰⁶¹

Újabban a design thinkinget egyetemi szinten is bevezették, különösen üzleti és innovációs képzésekkel összefüggésben. Egyik első figyelemreméltó ilyen képzés volt a 2003-ban indult, d.school-ként ismert Hasso Plattner Designintézet a Stanfordi Egyetemen belül.

A 12 éves iskolalátogatást előíró oktatási rendszerekben a Design Thinkinget tanulás elősegítésére, kreatív gondolkodás, csapatmunka és a tanulás iránt érzett felelősség

⁵⁴ Dorst, Kees (2012). *Frame Innovation: Create new thinking by design*. Cambridge, MA: MIT Press. [ISBN 978-0-262-32431-1](#).

⁵⁵ Brown, Tim, and Barry Kätz. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business, 2009.

⁵⁶ Brown, Tim. "Design Thinking". *Harvard Business Review*, June 2008, pp. 85–92.

⁵⁷ Myerson, Jeremy. *IDEO: Masters of Innovation*. New York: teNneues, 2001.

⁵⁸ Brown, Tim (2009). [Tim Brown urges designers to think big](#) (YouTube). TED.

⁵⁹ Cross, Nigel. "Designerly Ways of Knowing." *Design Studies* 3.4 (1982): 221–27.

⁶⁰ Archer L. B. et al. (1979) "Design in General Education". London: The Royal College of Art.

⁶¹ Owen-Jackson, G. (ed.) (2002) "Teaching Design and Technology in Secondary Schools", London: Routledge Falmer.

növelésére használják.⁶²⁶³ A tanítás és tanulás dizájn alapú megközelítése is egyre szélesebb körben fejlődött az oktatásban.⁶⁴⁶⁵

Számítástechnikában

A Design Thinking 40 éven keresztül volt a felhasználóközpontú és emberközpontú tervezés alapja – és ugyanezek a számítógépes felületek megtervezésének fő módszerei is.⁶⁶ A Design Thinking a középpontja a jelenlegi szoftverfejlesztési koncepcióknak általában.⁶⁷

⁶² Razzouk, R. and Shute, V. (2012) "What Is Design Thinking and Why Is It Important?" *Review of Educational Research*, 82, 330–348

⁶³ Darling-Hammond, L., B. Barron et al. (2008) *Powerful Learning: What we know about teaching for understanding*. Jossey-Bass, USA.

⁶⁴ Laurillard, D. (2012) *Teaching as a Design Science: Building pedagogical patterns for learning and technology*. Routledge, UK.

⁶⁵ Bower, M. (2017) *Design of Technology-Enhanced Learning*, Chapter 6: "Design Thinking and Learning Design". Emerald Publishing, UK

⁶⁶ Norman, Donald A. (1 January 1986). User Centered System Design. Taylor & Francis. [doi:10.1201/b15703](https://doi.org/10.1201/b15703). ISBN 9781482229639.

⁶⁷ Ralph, Paul (April 2015). "The Sensemaking-Coevolution-Implementation Theory of software design". *Science of Computer Programming*. **101**: 21–41. [arXiv:1302.4061](https://arxiv.org/abs/1302.4061). [doi:10.1016/j.scico.2014.11.007](https://doi.org/10.1016/j.scico.2014.11.007).

6. Döntéshozatal egy ifjúsági részvételi költségvetési folyamat elindításáról

Mikor használjuk?

Akkor érdemes használni ezt az eszközt, amikor tervezzük egy ifjúsági részvételi költségvetési folyamat elindítását, vagy ha már voltak előzetes próbálkozások erre a folyamatra a városunkban, viszont úgy véljük, hogy feljavításra vagy alapos felülvizsgálatra van szükség.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

A fontos döntések meghozatalát előkészítő folyamatokban több szempontra szükséges odafigyelni:

- Statisztikai adatok vagy egyéb információk, amelyek a már megvalósított ifjúsági részvételi költségvetési folyamatokból származnak.
- Az ifjúsági részvételtől szóló általános statisztikák városi, regionális vagy országos szinten.
- Előzetes információ a fiatalok elvárásairól a várossal és annak vezetésével szemben és hogy ők mivel tudnának hozzájárulni a városi élethez.
- Községi menedzsmenttel kapcsolatos szakirányú tapasztalattal és hozzáértéssel rendelkező projektcsapat, lehetőség szerint olyan, amelynek már konkrét tapasztalata van az ifjúsággal kapcsolatos munkákban. Továbbá a tömegkommunikációval és fiatalokból álló csoportok facilitálásával foglalkozó humánerőforrás is hasznos lehet.

Kinek szól ez az eszköz?

Ifjúsági részvételi költségvetési folyamat városi szintű koordinátorai: az önkormányzatok, szakmai szervezetek, ifjúsági szervezetek vagy más, ifjúságért felelős közintézmények.

LEÍRÁS

Egy ifjúsági részvételi költségvetés közép- vagy hosszútávra való elköteleződést jelent. A döntést pár alapkérdés megválaszolása segítheti elő.

Stratégiai döntések előtt vessük fel és válaszoljuk meg a következő alapkérdéseket:

- A. Van-e olyan kiaknázatlan forrás azokban a fiatalokban, akik hajlandóak olyan ötleteket és tevékenységeket javasolni a városban, amelyek még nem részei a városban meglévő folyamatoknak és szervezeteknek?
- B. Az ifjúsági részvétel alacsonyabb intenzitású, mint az a város számára kívánatos lenne? Mivel támasztjuk ezt alá?
- C. Milyen szinten bíznak a fiatalok az önkormányzatban? Ha elég nagy a bizalom, akkor az IRK folyamatban hogyan tudnánk ezt ápolni vagy hogyan vihetünk bele minőségi újításokat? Ha a bizalom csekély, hogyan lehet ezt javítani az IRK folyamat során?
- D. Befektetésalapú vagy kezdeményezésalapú kezdeményezéseket szeretnénk megvalósítani az IRK folyamatban?
- E. Ki fog résztvenni az általános döntéshozásban a folyamat tervezése és megvalósítása alatt? Ki lesz partner a folyamatban?
- F. Ki fogja végezni az általános technikai koordinációt a folyamatban?
- G. Ki felel kezdeményezések megvalósításáért? Hogyan szeretnénk bevonni a fiatalokat a megvalósításba?
- H. Ki fog résztvenni a költségvetés juttatását illető döntések meghozásában a részvételi költségvetési folyamat során?
- I. Mi lesz a pénzügyi forrás az teljes részvételi költségvetési folyamat támogatására? Ki fogja támogatni a különböző szakaszokat? (portfólió megalkotása, a kezdeményezések technikai értékelése)

Ha ezekre a kérdésekre világos válaszokat kapunk, elkezdhetjük megírni a tevékenységi tervet az ifjúsági részvételi költségvetési folyamat megvalósításához.

7. Mi kell szükséges egy részvételi költségvetési folyamat elindításához?

Mikor használjuk?

Ez az eszköz az ifjúsági részvételi költségvetés validálását szolgálja.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Minden hozzáférhető ezzel kapcsolatos döntésre, korábbi jelentésekre, előzetes tervekre és kísérődokumentumokra – ezek mind információt szolgáltatnak ahhoz, hogy megfogalmazzuk az IRK elindítására vonatkozó kérdéseket.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz az IRK folyamat vezető szerveinek szól, kiegészítve a menedzsmentért felelős csoportokkal.

LEÍRÁS

Mielőtt elindítanánk az ifjúsági részvételi költségvetési folyamatot, meg kell felelnünk bizonyos szempontoknak ahhoz, hogy a folyamat kivitelezhető legyen. Lássuk, melyek az alapvető szempontok, amelyeknek teljesülniük kell a folyamat elindításához. Amennyiben a lenti pontok tisztázva vannak, készen állunk a folyamat elindítására.

Elméleti megalapozás

Tiszta-e az, hogy miért indítunk el egy IRK folyamatot? Le van tisztázva, hogy milyen célokat és prioritásokat szolgál az IRK folyamat a városban?

Három kulcsfontosságú cselekvő: pénzügyi támogatók, kezdeményezők és döntéshozók

Le van tisztázva, hogy ki kezdeményezi, ki támogatja a folyamatot és ki dönt a pénzügyi kérdésekben?

Irányító szerv

Le van tisztázva ki számít irányító szervnek? Le vannak tisztázva a vezetői szerepek és felelősségek? Le van tisztázva az együttműködési viszony az önkormányzattal?

Önkormányzat

Az önkormányzat feladata le van tisztázva? Ők a pénzügyi forrás a kezdeményezések támogatására? Mi lesz a szerepük az IRK projekt ciklusában?

Az IRK mechanizmusa

Létezik-e olyan dokumentum, amely részletesen leírja hogyan fog működni az IRK folyamat? Kész-e a felhívás a kezdeményezések benyújtására és a szavazásra?

Kezdeményezők és kezdeményezések

Tiszta-e, hogyan és milyen formában lehet a kezdeményezéseket benyújtani? Le van tisztázva, hogy ki javasolhat kezdeményezéseket a folyamatban? Le van tisztázva, hogy egy kezdeményezésnek hogyan kellene kinéznie (tartalom, időtartam, költségvetési küszöb)? A technika készen áll a kezdeményezések fogadására? Érthetően meg van-e fogalmazva a kezdeményezések benyújtásának folyamata?

Ifjúsági részvételi költségvetési folyamat pénzügyi forrásai

Le van tisztázva, hogyan fog működni a kezdeményezések pénzügyi támogatása? Le van tisztázva, hogy legkevesebb hány kezdeményezést kap támogatást?

A folyamat döntéshozói

Le van tisztázva, hogy ki hozza a döntéseket a felhatalmazás szakaszban (a közösségi szavazásban)? Le van tisztázva, hogyan zajlik és meddig tart a szavazás?

Földrajzi terület

Le van tisztázva, melyik földrajzi területre szó a kezdeményezések felhívása? Hogyan lesznek kezelve a fizikai és virtuális határok?

Az ifjúsági civil szervezeti szektor

Le van tisztázva az ifjúsági szervezetek szerepe a folyamatban? Hogyan kapcsolódnak be az IRK különböző szakaszaiba? Ők is benyújthatnak kezdeményezéseket? Milyen kapcsolatuk lesz a kezdeményező csoportokkal?

Facilitátorok (vagy mentorok)

Lesz egy facilitátor csapat vagy már létezik is egy? Mi lesz a konkrét szerepük a folyamatban?

8. Az ifjúsági részvételi költségvetés prioritásainak felállítása

Mikor használjuk?

A folyamat prioritásainak felállítása meghatározza a beérkező és megvalósítandó tervek jellegét. A prioritások felállítása az IRK tervezési szakaszában jelenik meg, és ezek nem változhatnak meg az egész folyamat alatt.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Minden olyan releváns információt össze kell gyűjteni, amely a fiatalok igényeire, illetve a város szükségleteire és prioritásaira vonatkozik. Előzetes információkhoz juthatunk közpolitikai dokumentumokból, helyi, területi, országos vagy európai stratégiákból, vagy másodlagos forrásokhoz is fordulhatunk, mint például a célcsoporttal való konzultálás(leginkább fiatalokkal).

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz az ifjúsági részvételi költségvetés vezetői testületének szól, azonban a kezdeményezések benyújtására vonatkozó javaslatot általában a teljes folyamat technikai lebonyolításával foglalkozó csapat állítja össze.

LEÍRÁS

A folyamat prioritásainak felállítása meghatározza a beérkező és megvalósítandó kezdeményezések alapvető jellegzetességeit. Ennek összetettségét a fiatalok és más érintett felek irányába küldött üzenetek egyszerűsége kell, hogy kiegyensúlyozza.

A PRIORITÁSOK MEGFOGALMAZÁSÁHOZ SZÜKSÉGES KÉRDÉSEK

- Mire van szükségük a fiataloknak a városban?
- Mire van szüksége a városnak a fiataloktól?
- Mik a kiegészítő prioritások a különböző szintű közpolitikai dokumentumokban, stratégiákban?
- Mi magunk mit gondolunk az IRK vezetési struktúrájáról, figyelembe véve a várost, annak jövőjét és a fiatalokat?

A PRIORITÁSOK MEGHATÁROZÁSÁNAK SZAKASZAI

Szakasz	Tevékenység
Kiindulási pont	Állíts fel egy kezdetleges javaslatot prioritásokra és egy átfogó koncepciót.
Adatok gyűjtése	Dönts el, milyen adatokhoz tudsz közvetlenül hozzáférni. Dönts arról, hogy szükség van-e további konzultációk ra egy teljesebb képhez.
Jegyzetek és észrevételek	Elemezd a kapott visszajelzéseket. Alkosstéma csoportokat, amelyek eljuttathatnak a fő prioritásokhoz.
Következtetések	Dönts el, melyek lesznek a végső prioritások.
Javítási javaslatok	Írd újra a javaslatokat, legyen egy végső elképzelés és prioritások a következő ifjúsági részvételi költségvetési folyamathoz.

NÉHÁNY ÉSZREVÉTEL...

Az nem jelent problémát, ha megismételjük egy előző folyamat prioritásait. Néhány nagyobb társadalmi változás csak hosszabb távon érhető el...

Más városok prioritásaiból való ihletődés megadja a lehetőséget a hasonló irányú erőfeszítések összekapcsolására...

Az is egy lehetőség, ha nincsenek meghatározott célok, így nagyobb teret hagyva a fiatalok kreativitásának, hogy ŐK mondják meg, mit találnak fontosnak a városban...

A prioritások egy átfogó elképzelést határoznak meg, amely a fő forrása lehet kommunikációs kampányok és anyagok kidolgozásának a folyamatban. A fiatalok bevonásához szükség van egyszerűsége az összetettségben...

9. Az ifjúsági részvételi költségvetés akciótervének modellje

Mikor használjuk?

Készíts egy tervet a naptári év végén vagy az új év elején.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

A következő szempontok és információk segítséget nyújthatnak a tevékenységi terv kialakításában:

- Az ifjúsági részvételi költségvetés vagy az általában vett részvételi költségvetés előzményeiről szóló információk.
- Más részvételi folyamatok, projektek és kezdeményezések leltára – ezek hozzáadhatnak a folyamathoz, de segíthetnek az átfedések elkerülésében.
- A helyi hatóságok véleményének ismerete a részvételi folyamatokkal kapcsolatban.
- Az érdekelt felek és a helyi döntéshozók elvi döntése arról, hogy el lehet és el kellene indítani egy részvételi költségvetési folyamatot.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz az IRK folyamat véghezvitelén dolgozó/társuló szervezeteknek és intézményeknek szól. A terv kialakítása érdekében érdemes bevonni más érdekelt feleket is.

AZ EURÓPAI IFJÚSÁGI RÉSZVÉTELI KÖLTSÉGVETÉS ÉVES TEVÉKENYSÉGI TERVE

Város, Ország

AZ IRK FOLYAMATÁNAK ÁLTALÁNOS MODELLJE

Az ifjúsági részvételi költségvetés folyamatának helyi megnevezése	
Ki az ifjúsági részvételi költségvetés célcsoportja?	
Mi az előzetes története az ifjúsági részvételi költségvetésnek helyi szinten?	
Kik vesznek részt az IRK folyamatának koordinálásában?	
Mi az előzetes költségvetése az IRK-nak az elmúlt években?	

Mi az IRK megvalósításának 5 legfontosabb lépése a helyi modellben?	
TÁJÉKOZTATÁS	
KONZULTÁLÁS	
BEVONÁS	
EGYÜTTMŰKÖDÉS	
FELHATALMAZÁS	

KÖZÉPTÁVÚ PERSPEKTÍVA 2019-2024-ES ÉVEKRE

Általános célkitűzések	
Várt eredmények (minőségi és mennyiségi)	
Milyen folyamatbeli újításokat vezetnél be középtávon?	
Tervezel megvalósítani további ifjúsági részvételi folyamatokat a közeljövőben?	

TEVÉKENYSÉGI TERV

Specifikus célkitűzések 2019-re	
Várt eredmények (minőségi és mennyiségi)	

Tevékenység (lépés) 1	
Rövid leírás	

Tevékenység (lépés) 2	
Rövid leírás	

Tevékenység (lépés)...	
Rövid leírás	

(adj hozzá annyi tevékenységet, amennyire szükség van)

TEVÉKENYSÉGEK ÜTEMTERVE

Tevékenység/Hónap	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tevékenység 1	X											
Tevékenység 2												
...												
Tevékenység N												

(adj hozzá annyi tevékenységi sort, amennyire szükség van)

A TEVÉKENYSÉGI TERV ELLENŐRZÉSE

Mi lesz leellenőrizve? (mutatók)	Hogyan lesz ellenőrizve? (ellenőrző eszközök, statisztikai adatok forrása)	Ki fogja ellenőrizni? (felelős intézmény, szervezet)
Mutató 1	Eszköz 1.1 Eszköz 1.2...	Felelős 1
Mutató 2	Eszköz 2.1 Eszköz 2.2...	Felelős 2

TUDÁSPIAC

Mit tudunk nyújtani az érdekelt felek számára?	Nyelv
Dokumentum 1	

TOVÁBBI HIVATKOZÁSOK

Dokumentum neve	Nyelv
Dokumentum 1	
Dokumentum 2	
Dokumentum n	

Online hivatkozás neve	Link, URL	Nyelv
Hivatkozás 1	Link	
Hivatkozás 2	Link	
Hivatkozás n	Data	

Tevékenységi tervet kitöltötte	Név, Funkció, Szervezet
Közreműködtek	Név, Funkció, Szervezet Név, Funkció, Szervezet Név, Funkció, Szervezet
Város, Ország	
Dátum	

10. Iránymutatás az ifjúsági részvételi költségvetés szabályzatának kidolgozásához

Mikor használjuk?

A részvételi folyamatnak a Szabályzat a középpontja. Bármilyen egyéb tevékenység, kiegészítő dokumentum, űrlapok, felületek, a folyamatban segédezől munkája, kezdeményezők, találkozók, promoválás és események ebből a dokumentumból indul ki. Ha nem ez az első IRK folyamatunk, akkor alapozhatunk az előző szabályzatra. Segít megérteni a következő ciklust, főleg azok számára, akik már részt vettek előző kiadásokban.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Szükséges összegyűjteni minden olyan információt, amely a szabályzatot támasztja alá.

Szükséges továbbá kidolgozni további kísérőanyagokat és forrásokat: weboldal, felhívás, űrlapok, facilitátorok, promóciós eszközök, kampányok, stb. Ezekre szintén a szabályzat nyújt alapot.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz azoknak az entitásoknak szól, akik a részvételi költségvetés folyamat irányításáért felelnek, de leginkább azoknak, akik közvetlen interakcióba lépnek a célcsoportokkal a folyamat során.

LEÍRÁS

Az ifjúsági részvételi költségvetés szabályzata egy olyan alapidokumentum, amelyre az összes további aspektus építkezik. Ez a dokumentum más közpolitikai határozatokra is alapozhat, mint a helyi stratégiák, önkormányzati intézkedések és határozatok. A szabályzatnak az ezekkel történő összehangolása alaposan alátámasztja azt, hogy miért is indítunk részvételi költségvetési folyamatot.

A folyamatról

- Mi a folyamat célja?
- Milyen nagyobb küldetést céloz a folyamat?
- Mit jelent a városi részvételi költségvetés?

- Melyek a hosszútávú célok, kitűzések a folyamattal kapcsolatosan?
- Kik a folyamat fő célcsoportjai?

Keretszerkezet

- Melyek a folyamatba bekapcsolódó, szélesebb körű helyi kezdeményezések és stratégiák?
- Milyen regionális és országos stratégiákat és folyamatokat követünk az IRK által?
- Hogyan illeszkedik a folyamat európai irányvonalakba, stratégiákba, programokba és intézkedésekbe?

Koncepció

- Mi a fő koncepciója, átfogó témája az aktuális folyamatnak?
- Melyek a főbb alapelvek a folyamatban? (például a közpénzekkel kapcsolatos tudatosság, a lakosságba vetett bizalom, stb).
- Melyek a folyamat főbb prioritásai, témái?
- Kik vehetnek közvetlenül részt a kezdeményezések indítványozásának folyamatában?

Technikai szempontok

- Ki javasolhat kezdeményezéseket az ifjúsági részvételi költségvetésben?
- A javaslatoknak milyen kategóriákba kell beleilleszkedniük?
- Mennyi az időtartama a IRK folyamat különböző szakainak? (ebbe beletartozik a tervezés, technikai ellenőrzés, végső portfólió, szavazás, szerződés és megvalósítás)
- Milyen alapfeltételeknek kell, hogy megfeleljenek a kezdeményezések?
- Milyen technikai feltételeknek kell teljesülniük a javaslatokat illetően?
- Milyen kezdeményezések nem támogathatók?

Speciális feltételek

- A javaslatok benyújthatók-e bármilyen különleges kategóriában? (hátrányos helyzetű csoport, különleges célcsoport stb)
- Hogyan jelennek meg a különleges kategóriák a részvételi folyamat egyes szakaszaiban?

A folyamat szakaszai – kezdeményezések benyújtása

- Hogyan lehet egy kezdeményezést benyújtani?
- Hány javaslatot lehet fogadni és kitől?
- Hol lehet a kezdeményezéseket benyújtani?
- Milyen támogatás áll rendelkezésükre az egyéneknek, csoportoknak szervezeteknek, akik szeretnének egy kezdeményezést kidolgozni és benyújtani?
- Milyen nyelveken lehet a kezdeményezéseket benyújtani?
- Milyen formátuma kell legyen egy javaslatnak? Milyen más feltételeket kell betartani?

A folyamat szakaszai – támogatásra alkalmasság ellenőrzése és végső portfólió

- Milyen feltételek alapján ellenőrzik az alkalmassági szempontot?
- Ki végzi az alkalmassági ellenőrzést?
- Van lehetőség kijavítani az alkalmatlanságra utaló szempontokat? Ha igen, hogyan?
- Milyen más kiegészítő intézkedésekkel javíthatók a kezdeményezésjavaslatok? (a hasonló összekapcsolása, a csapatok közötti együttműködés facilitálása)
- Hogyan határozzák meg a kezdeményezések továbbjutását a következő szakaszba?

A folyamat szakaszai – döntéshozatal, szavazás

- Ki szavazhat?
- Hogyan lehet szavazni?
- Mikor zajlik a szavazás?
- Hol lehet szavazni? Milyen felületen történik a szavazás? (offline, online, ezek együttese, stb)
- Mikor közöljük a végső eredményeket?

Pénzügyi szempontok

- Hány kezdeményezés, terv lesz támogatva?
- Hogyan néz ki a folyamat teljes költségvetése?
- Mekkora erőforrással rendelkezhet egy megtervezett kezdeményezés? (pénz vagy egyéb erőforrások, az erőforrás értékén van a hangsúly nem feltétlenül a pénznemen)
- Lehetséges többlettámogatás egy kezdeményezés esetében?
- Milyen erőforrások nem támogathatók a folyamatban?

A folyamat szakaszai – megvalósítás

- Ki valósítja meg a kezdeményezéseket?
- Hogyan ér el a támogatás a kezdeményezőkhöz/megvalósítókhoz/kezdeményezésekhez?
- Milyen feltételeknek kell valószínűk a kezdeményezések megvalósításában? (kezdeményezők szerepe)
- Hogyan történik az elemzés, értékelés és a jelentés?
- Milyen átláthatósági és kommunikációs szempontokat kell figyelembe venni annak, aki a kezdeményezéseket megvalósítja?

Egyéb információk

- Hogyan és honnan lehet további támogatáshoz jutni a különböző szakaszokban?
- A folyamathoz tartozó egyéb tartalmak linkjei (felhívások, egyéb információk)
- Elérhetőségek (offline, online, kapcsolattartó személyek)
- Opcionáisan jelentkezési űrlap vagy egyéb csatolmányok

11. Irányelvek a kezdeményezések benyújtására és a szavazásra való felhívás megalkotásához

Mikor használjuk?

Minden kezdeményezések benyújtására és a szavazásra való felhívás cselekvésre való felszólítás, amely megszabja, ki mit tehet a folyamatban, meddig lehet valamit tenni és hogyan. Minden felhívás egy háttérszabályozásból indul ki és egy ilyen szabályozás minden aspektusával összhangban kell lennie.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Szükséges kidolgozni további kísérőanyagokat és forrásokat: weboldal, felhívás, űrlapok, facilitátorok, promóciós eszközök, kampányok, stb. Ezekre szintén a szabályzat nyújt alapot.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz az egyes felhívások célcsoportjainak szól. Nagyon fontos, hogy tiszta képünk legyen arról, kihez szólnak az egyes felhívások. Ez fogja befolyásolni azt is, hogy milyen kommunikációs csatornákon keresztül népszerűsítjük a felhívásokat.

LEÍRÁS

Az IRK különböző szakaszaiban a felhívások jelentik a célcsoportok irányába kommunikált legfontosabb tartalmat. A felhívások a szabályzat egyes elemeit specifikus üzenetté alakítják, specifikus célcsoportok felé. A felhívások a szabályzatnál kevesebb információt tartalmaznak, de azt célzottan: határidők, cselekvésre való késztetés, stb.

A felhívások általában a kezdeményezések benyújtására és a döntéshozatalra vonatkoznak. Nem a szabályzattal egyidőben születnek, viszont ennek tükrözései. A felhívás különleges eleme a határidő, amely meghatározza, hogy a felhívásban szereplő tevékenység meddig végrehajtható.

Egy felhívásnak legalább a következő információkat kell tartalmaznia:

A folyamatról

- Mi a folyamat célja?
- Milyen nagyobb küldetést követ a folyamat?
- Mi a városi részvételi költségvetés?
- Ki a felhívás célcsoportja?

Koncepció

- Mi a jelen folyamat fő koncepciója, átfogó témája?
- Melyek a főbb alapelvek a folyamatban? (például a közpénzekkel kapcsolatos tudatosítás, lakosságba vetett bizalom, stb).
- Melyek a folyamat főbb prioritásai, témái?

Technikai szempontok

- Ki vehet részt a felhívásban megjelölt tevékenységben?
- Milyen feltételeket kell teljesítenie a felhívásra jelentkező személynek?
- Melyek a határidők?
- Hogyan lehet bekapcsolódni a folyamatba? Milyen eszközökre van szükség a tevékenységekhez?
- Létezik-e bármilyen különleges intézkedés a különleges kategóriák számára?

Egyéb információ

- Hol található meg több információ feltételekről és a kontextusról? (például a felhívás alapját képező szabályzat)
- Hogyan és hol lehet további támogatáshoz, segítséghez jutni a tevékenységekkel kapcsolatosan?
- A folyamat további információit tartalmazó linkek (weboldalak, közösségi média)
- Elérhetőségek (offline, online, kapcsolattartó személyek)
- Opcionálisan elmentkezési űrlap vagy egyéb mellékletek

12. Folyamatinnováció az ifjúsági részvételi költségvetési folyamatban

Mikor használjuk?

Ez az eszközt akkor használjuk, amikor a menedzsmentért felelős csapat hibát vagy egy kihívást fedez fel az éppen zajló vagy a már lebonyolított ifjúsági részvételi költségvetésben. A probléma jellegétől függően a megoldást vagy a lebonyolítás alatt, vagy két IRK-ciklus között találhatunk. A folyamatinnováció azt is eredményezheti, hogy nem innovál, hogyha az a következtetés, hogy nincs erre szükség, vagy pedig a teljes folyamat jelentős átalakításához is vezethet. A felvetett probléma természetétől függően születhetnek menedzsmentszintű döntések vagy pedig javaslatok magasabb szintű döntéshozók, a folyamat igazgatásáért felelősök irányába.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

A szükséges forrásokat a problémával foglalkozó csapat kell, hogy meghatározza. A probléma összetettségétől függően szükség lehet pénzügyi, intellektuális, fizikai és emberi erőforrásokra.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz különösen az ifjúsági részvételi költségvetés technikai lebonyolításában részvevő csapatnak ajánlott.

LEÍRÁS

Egy innovációs útvonal bizonyos feltételek és hipotézisek állandó ellenőrzését jelenti a annak érdekében, hogy megerősítést nyerjünk és a részvételi folyamat egyes elemei minél pontosabbak legyenek.

Egy innovációs vonal megtalálása és ennek követése néhány egyszerű lépésre vezethető vissza, amelyek olyan következtetésekben végződnek, amelyek a folyamat javításának kezdőpontjait adják. A probléma jellegétől függően a döntés különböző szinteken születik meg. Az innováció ütemtervét is figyelembe kell venni, a projektciklus és az ifjúsági részvételi költségvetés jelenlegi helyzetével összefüggésben.

A FOLYAMATINNOVÁCIÓ LÉPÉSEI

Kiindulópont	Milyen feltételezésből indulunk ki a folyamat egyes részével kapcsolatban? Melyik az a rész, amelyet érdemes elemezni és fejleszteni? Milyen baljós jelek vezettek arra, hogy foglalkozzuk ezzel a folyamattal?
Információ és adatgyűjtés	Milyen fajta információt gyűjthetünk? Milyen fajta forrásokat használhatunk? Milyen forrásokra van szükségünk egy megfelelő gyűjtemény összeállításához? Milyen konzultációkat kell szerveznünk és kikkel?
Megjegyzések és észrevételek	Mit figyeltünk meg az adatgyűjtés során? Milyen visszajelzéseket kaptunk az érintett felektől a témával kapcsolatban?
Következtetések	Mi a végső következtetés a kezdeti feltételezéshez viszonyítva?
Javítási javaslatok	Milyen újítást vihetünk végbe a folyamatban? Mikor valósulhat meg ez az újítás? Ki kellene meghozza az újítással kapcsolatos döntéseket?

A folyamatinnováció javasolt ütemterve

Tevékenység/Időegység	I	II	...	N
A kiindulópont megfogalmazása				
Információ és adatgyűjtés				
Megjegyzések és észrevételek				
Következtetések levonása				
Javításra tett javaslat				

Az időegység mérhető órákban, napokban, hetekben, hónapokban vagy más időegységben, amelyet a folyamatba bevont csapat egyformán fog értelmezni. A folyamat egy naptól kezdve, több hónapon át akár egy évig is eltarthat a probléma összetettségétől függően.

A folyamat újításába bevont csapat

Csapattag neve	Szerep az IRK-ban	Feladat

A kiválasztott téma összetettségétől és természetétől függően a csapat mérete és a csapattagok profilja lényegesen megváltozhat.

13. Sikeres volt a ifjúsági részvételi költségvetési folyamatunk?

Mikor használjuk?

Akkor végezzük el ezt az értékelést, miután lejárt egy teljes IRK-ciklus. Ez két lépésben történhet. Egyik kritikus pont az, amikor a folyamatnak mind az öt szakasza megvalósult és a közösség döntése is megszületett. Ha ebben a lépésben történik az értékelés, azt mérhetjük fel hogy mennyire sikerült bevonni az embereket a folyamatba. Viszont a részvételi költségvetés iránt akkor alakul ki a bizalom, ha a megszavazott kezdeményezések, projektek, befektetések meg is valósulnak. Így a teljeskörű értékelést akkor lehet lefolytatni, ha a döntés után a kezdeményezések gyakorlatban is megvalósulnak.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Akkor lesz jó az értékelésünk, ha rendelkezünk a következőkkel:

- Adatok a kezdeményezések számáról, kezdeményezések típusáról a prioritásokat tekintve, a konzultációs és aktiválási szakaszban résztvevő fiatalok száma, döntéshozatalban résztvevő személyek száma
- Minőséggel kapcsolatos visszajelzések a kezdeményezések tervezésében és más kezdeményezések segítségével résztvevő személyektől
- A média véleménye a folyamatról
- Összefoglaló jelentések a megvalósított projektekről és kezdeményezésekről
- Az emberek általános meglátásai (helyi közösség, fiatalok és nem-fiatalok egyaránt)

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz azoknak az entitásoknak szól, akik résztvesznek az IRK folyamat menedzsmentjében illetve azoknak az érdekelt feleknek, akiknek haszna származik a részvételi folyamat eredményeiből.

LEÍRÁS

A részvételi költségvetési folyamat sikerességének mérésekor induljunk ki a folyamat céljaiból. A kategóriákba rendezett kérdéseket tartalmazó következő lista tartalmazza az összes kiértékelésre vonatkozó fontos szempontot.

A. Boldogabb, erősebb közösségek:

- a. A folyamat hozzájárul bármilyen formában a városlakók és fiatalok életszínvonalának javulásához?
- b. Pozitívabban gondolkodnak a fiatalok a városukról és a közigazgatásról?
- c. Generált a folyamat kreatív ötleteket és megoldásokat a kihívásokra, illetve milyen eredményei vannak ezeknek a kreatív ötleteknek?
- d. Jóváhagyta a közösség, főként a fiatalok a folyamatot, illetve igény van egy következő kiadásra?

B. Több felhatalmazással bíró és magabiztosabb ifjúsági közösségek:

- a. Megnövekedett az ifjúsági tevékenységekben és ifjúsági szervezetekben résztvevő fiatalok száma?
- b. Kapott-e jogi személyiséget némely informális csoport vagy szándékozik meglépni ezt a lépést?
- c. Növekedett az igény a soft skillre, mint vállalkozási készségek vagy közösségi szerepvállalás?
- d. Van-e növekvő igény a városban a fiatalok részéről a más folyamatokban lévő döntéshozatalra?

C. Megnövekedett kölcsönös bizalom és elismerés a fiatal városlakók és a helyi önkormányzat között?

- a. Másképp viszonyulnak-e a fiatalok az önkormányzathoz az IRK következtében?
- b. Hatásos volt az együttműködés az önkormányzat és a fiatalokból álló csoportok között a kezdeményezések megvalósításának szakaszában?
- c. Van-e költségvetési és fiataloknak szánt pénzügyi támogatásban növekedés, vagy tervben van ez az elkövetkezendő években a város költségvetését tekintve?
- d. Megjelentek-e más új kezdeményezések, ötletek az IRK folyamaton kívül?

D. Megnövekedett kölcsönös bizalom és elismerés a fiatal városlakók és a lakosság többi része között:

- a. Javult-e a lakosság felfogása azzal kapcsolatban, hogy a fiatalok képesek a közösség boldogságát és jólétét szolgáló kezdeményezéseket javasolni és megvalósítani?
- b. Van-e olyan javasolt kezdeményezés, amelyre állandósult igény van a városban?

- c. Megnövekedett-e a kezdeményezőkézség a lakosság, és főleg a fiatalok körében?
- d. Voltak-e sikertörténetek a fiatalok és városlakók együttműködésében létrejött kezdeményezések során?

E. Közös vízió és megosztott felelősség:

- a. Hozzájárult-e az IRK folyamat a város hosszútávú víziójának formálásához?
- b. Szükség van arra, hogy a város jövőjéről beszéljünk fiatalokkal az IRK folyamat megvalósítása után?
- c. Felmerültek-e olyan témák és kérdések a folyamat s a kezdeményezések megvalósítása során, amelyeket a fiatalság fontosnak tart és a továbbiakban foglalkoznának velük?
- d. Vannak olyan régi vagy új témák a városra vonatkozóan, amelyekben a fiatalok közvetlenül részt vesznek?

F. Megnövekedett társadalmi összetartás és inklúzió a fiatalok körében:

- a. Kijelenthető-e általában véve, hogy a folyamatban részt vevő fiatalok tudatában vannak a társaik társadalmi kihívásainak?
- b. Volt-e konkrét kezdeményezés, amely a társadalmi összetartást és a fiatalok inklúzióját célozta meg?
- c. Voltak olyan kezdeményezések, amelyeket hátrányos helyzetű ifjúsági csoportok terveztek meg?
- d. Mutakozott-e a kezdeményezések tervezése és véghezvitele közben hajlandóság a fiatalok részéről, hogy a megszokott köreik helyett más csoportokkal társuljanak a városban?

G. Az aktív állampolgársághoz és vállalkozói kedvhez szükséges készségek és tudás megszerzése:

- a. Az IRK folyamatba bevont fiatalok úgy vélik, hogy tudással, készségekkel és attitűdökkel gazdagodtak?
- b. A döntéshozatalba bevont fiatalok (vagy a közösség úgy általában) úgy érzik, hogy tanultak valamit a folyamatból?
- c. Az önkormányzat kulcsfontosságú emberei úgy érzik, hogy a folyamat hasznos volt és szükség van még további innovációra közösségfejlesztés terén?
- d. Észlelhető-e általános növekedés a közösség és a fiatalság igényének tudatosulását tekintve?

H. Büszkeség- és teljesítményérzet:

- a. Elégedettek a fiatalok azzal, amit alkottak a folyamat alatt, beleértve az ötlet kidolgozásának és a kezdeményezés megvalósításának szakaszát egyaránt?
- b. A résztvevő fiatalok elfogadták a döntéshozási folyamatot és annak végeredményét?
- c. Nőtt-e a folyamatban résztvevő fiatalok önbizalma?
- d. A folyamatba bevont fiatalok észrevettek és elismertek más fiatal csoportoktól származó jó ötleteket és kezdeményezéseket?

I. Résztvételi kormányzás, résztvételi demokrácia:

- a. A közösség értékelte az önkormányzat és a kormányzásba bevont szervezetek erőfeszítéseit?
- b. Megnőtt az általános bizalom a közigazgatás, a vezetőség és a politika felé? Úgy gondolják-e a fiatalok, hogy a különböző szervezetekbe és intézményekbe megválasztott személyek képviselik őket?
- c. Az IRK folyamat után van-e valamiféle résztvételi növekedés a fiatalok részéről a választásokban?
- d. Van-e a közösségnek vagy a fiatalságnak valamilyen növekvő vagy kielégítetlen szükséglete további résztvételi folyamatok beiktatására?

J. Felelősségre vonhatóbb és átláthatóbb döntéshozatal:

- a. Van-e érdeklődés a fiatalok részéről a helyi önkormányzati és Polgármesteri Hivatali ügyeibe és napirendjébe való belátásába?
- b. Van-e növekvő részvétel a fiatalok részéről az önkormányzat által szervezett konzultációsmechanizmusokban?
- c. Léteznek-e új kezdeményezések és mechanizmusok az önkormányzat irányából arra nézve, hogy a döntéshozatal és a közigazgatás átláthatóbb legyen?
- d. Létrejöttek-e új résztvételi demokratikus folyamatok helyi szinten, amelyre az ifjúsági résztvételi költségvetés is hatással lehet?

K. Deliberatívabb kultúra és partnerségi- és birtoklásérzet a fiatalok körében:

- a. A fiatalok boldogabbnak, biztonságosabban, okosabbnak, innovatívabbnak érzik magukat a városban?
- b. A fiatalok előálltak-e olyan új kezdeményezésekkel vagy projektekkel, amelyek az őket is érintő aktuális problémákat célozzák?

- c. Nőtt-e a fiatalok otthonmaradási hajlandósága, terveznek-e hosszú távon a városukban élni?
- d. Vannak olyan önállóan megalakult kezdeményezések, amelyek összekapcsolódtak másokkal a részvételi folyamat során?

L. Fenntartható döntések és közpolitikák, nagyobb tudatosság és a közpolitikai döntésekkel való egyetértés a fiatalok részéről:

- a. Nőtt-e a fiatalok részvétele városi, helyi, országos vagy európai választásokon?
- b. Nőtt-e a fiatalok részvétele más közvetlen demokratiai tevékenységekben helyi szinten (konzultációk, általános részvételi költségvetés, stb)?
- c. Nőtt-e a helyi, a városra vagy a metropolisz övezetre vonatkozó közpolitikák minősége és összetettsége?
- d. Növekszik a fiatalságnak az önkormányzatba vetett bizalma?

M. Együttműködő közösség fejlesztése:

- a. Vannak olyan együttműködésből származó pozitív eredmények a kezdeményezések megtervezésében és megvalósításában, amelyekre eddig nem volt példa?
- b. A közösség és a fiatalság egyaránt elfogadta a döntéshozás folyamatát?
- c. Elfogadták-e a fiatalok és általában a lakosság a döntéshozási folyamat végeredményét? Ismerték-e magát a döntéshozási folyamatot?
- d. Voltak kritikai megközelítések és prokatív javaslatok annak érdekében, hogy nagyobb legyen az együttműködés a folyamatban?

14. Kommunikációs alapkérdések az IRK folyamatokban

Mikor használjuk?

Használd ezt az eszközt, amikor már eldöntötted, hogy elindítasz egy IRK folyamatot és a folyamat kommunikációs stratégiáját tervezed. Ugyanakkor a kommunikációs folyamat közben is használható az eszköz, az IRK meghirdetésétől a kezdeményezések megvalósításáig.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Humán erőforrások:

- egy PR és egy kommunikációs szakember
- egy közösségi menedzser
- egy copywriter
- egy dizájner szakember vagy egy csapat

Érdemes megjegyezni, hogy a fenti szerepek közül többet is betöltheti ugyanaz a személy, viszont ha a költségvetés megengedi, alkalmazzunk több embert a produktívabb munka érdekében.

Kinek szól ez az eszköz?

Az IRK lebonyolító csapatának.

LEÍRÁS

Annak érdekében, hogy az IRK folyamatról, mint egészről, illetve elemeiről – lépésekről, érdekelt felek, ütemterv, szabályzat, eredmények, stb – sikeresen kommunikálhassunk, külön célcsoportokat kell meghatározni és külön kommunikációs tervet felállítani minden szakaszban (utóbbi lehet egy kommunikációs terv több fejezete is). Szükséges meghatározni továbbá az IRK-ról való kommunikáció csatornáit is.

Akármilyen módszereket, csatornákat és anyagokat választunk, az általános elv az, hogy a nagyobb vizibilitás nagyobb sikerhez vezet. Minél többen hallanak az IRK-ról, annál nagyobb lesz a kezdeményezők merítése. Emiatt ajánlott, hogy már az elején különítsünk el elegendő összeget a költségvetésből kommunikációs célokra.

Célcsoportok

Meg kell határozni az IRK célcsoportját a teljes folyamatot, illetve annak szakaszait illetően. Például a kezdeményezésekre való felhívás szólhat a 18-35 év közötti fiataloknak, a szavazási felhívás pedig egy város teljes lakosságának. Ebben az esetben lehet mindkét felhívás külön kommunikációs csatornát igényel.

Csatornák

Fel kell mérni, melyek azok a csatornák, amelyeken keresztül a leghatékonyabban elérünk a célcsoportunkhoz. A csatornák a teljesség igénye nélkül a következők lehetnek:

- weboldal,
- közösségi média (Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, stb.),
- nyomtatott sajtó,
- online sajtó,
- rádió,
- tv,
- offline anyagok
- személyes találkozók.

Ha ismerjük a célcsoportunk médiafogyasztási szokásait, könnyebb kiválasztanunk a megfelelő csatornát. Ha viszont nem vagyunk ilyen ismeretek birtokában, kipróbálhatunk több csatornát és azt használjuk végül, amelyik a legjobban működött.

Anyagok

Érdemes többfajta anyagot használni, differenciált üzenetekkel:

A kezdeményezésekre való felhívás szakasza:

Nyomtatott anyagok:

- Figyelemfelkeltő arculatú, világos felhívást és néhány alapinformációt tartalmazó **plakátok, bannerek, óriásplakátok**
- Felhívást és a folyamatról részletesebb információkat tartalmazó **szórólapok**, opcionálisan **infografikával illusztrálva**
- **Brosúrák**, amelyek igény szerint tartalmazhatnak minden információt a folyamattal kapcsolatosan
- Az IRK fő arculatát (logók, színek) tartalmazó **lehúzószok**

A nyomtatott anyagokat személyes találkozók alkalmával is szórhatjuk.

Megjegyzés: amennyiben a kezdeményezéseket online kell regisztrálni, a nyomtatott szóróanyagokon mindenképpen fel kell tüntetni a linket vagy a weboldalhoz vezető QR kódot, amelyen ez történik.

Online anyagok:

- A folyamattal kapcsolatos minden információt tartalmazó, folyamatosan frissülő **weboldal**.
- Az IRK lényegét és az ebben való részvételi lehetőséget elmagyarázó **rövid animációk**.
- **Videók** a más városokban véghezvitt IRK folyamatokról való jó példákról.
- A részvétel lehetőségeit, módjait elmagyarázó **infografikák**.
- Felhívást és rövid alapinformációkat tartalmazó **képüzenetek**
- Jó példákat bemutató **fotók** az IRK folyamatot már megvalósított városokból.
- Változatos információkat tartalmazó **rendszeres bejegyzések** a közösségi média platformjain.
- A célcsoportot közvetlenül megcélzó **fizetett reklámok** a közösségi médiában

Sajtóanyagok

- **Sajtóközlemények**, amelyek elmagyarázzák az IRK lényegét, felhívást közölnek és röviden leírják a folyamatot
- Figyelemfelkeltő, felhívást tartalmazó **reklámbannerek**
- **PR cikkek**, amelyek elmagyarázzák az IRK lényegét, felhívást közölnek és röviden leírják a folyamatot
- Egyértelmű felhívást és alapinformációkat közlő **rádiószpotok**.

A szélesebb körű elérés érdekében használjunk többfajta anyagot, de mindig a célcsoportunk médiafogyasztási szokásainak figyelembe vételével válasszuk ki ezeket.

A szavazási szakaszban:

Nyomtatott anyagok:

- Figyelemfelkeltő arculattal rendelkező és a szavazási folyamatról elegendő információt tartalmazó **plakátok, bannerek, óriásplakátok**.
- A szavazásra felhívó és a szavazási folyamatról részletes információt tartalmazó **szórólapok**, szükség esetén **infografikával** illusztrálva.
- **Brosúra**, amely opcionálisan tartalmazhatja az összes benyújtott kezdeményezést.

Megjegyzés: amennyiben a szavazási folyamat online felületen történik, a nyomtatott szóróanyagokon feltétlenül fel kell tüntetni a linket vagy a weboldalhoz vezető QR kódot.

Online anyagok

- A folyamatról szóló összes információt tartalmazó, folyamatosan frissülő **weboldal**.
- Az IRK szavazási folyamatának lényegét elmagyarázó **rövid animációk**.
- A szavazás lényegét bemutató **infografikák**.
- **Képüzenetek**, szavazásra való felhívással, valamint rövid alapinformációkkal.
- Változatos információkat tartalmazó **rendszeres bejegyzések** a közösségi-média-felületeken.
- A célcsoportot közvetlenül megcélzó **fizetett reklámok** a közösségi médiában.

Sajtóanyagok

- **Sajtóközlemények**, a következő tartalommal: az IRK folyamat lényege, adatok a beérkezett kezdeményezésekről, szavazásra való felhívás, információk a szavazásról.
- Figyelemfelkeltő és szavazásra ösztönző **reklámbannerek**.
- **PR cikkek** a következő tartalommal: az IRK folyamat lényege, adatok a beérkezett kezdeményezésekről, szavazásra való felhívás, információk a szavazásról.
- Szavazásra való felhívást és alapinformációkat tartalmazó **rádiószpotok**.

A szélesebb körű elérés érdekében használunk többfajta anyagot, de mindig a célcsoportunk médiafogyasztási szokásainak figyelembe vételével válasszuk ki ezeket.

Eredmények kommunikálása:

A szavazási folyamat eredményei a következő módokon kommunikálhatóak:

- E-mailen - közvetlenül a kezdeményező személyek vagy csoportok felé
- Az IRK weboldalán
- Az IRK közösségimédia-felületein keresztül
- A sajtóban
-

Érdemes minél több platformon kommunikálni az IRK teljes folyamatának eredményeit is, ezáltal biztosítva a kezdeményezések megvalósításának utánpótlását is. Használunk minél több kép- és videóanyagot.

15. Helyi facilitátorcsoport kialakítása

Mikor használjuk?

A helyi facilitátorcsoportot bevonhatjuk akár a fiatalokkal való közvetlen munkába, annak érdekében, hogy bevonzzák őket a különböző részvételi folyamatokba, akár egy meglévő folyamat különböző szakaszaiban a fiatalok támogatásába. A facilitátorok szerepe a fiatalok informálása és támogatása, illetve az, hogy elérhető legyenek az informális csoportok számára, ezáltal biztonságérzetet nyújtva nekik.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Elsősorban olyan facilitátorokra van szükség, akik vállalkoznak arra, hogy egy csapat tagjai legyenek. Szükség van továbbá részleges pénzügyi támogatásra, hogy a munkájukat így is motiváljuk. A facilitátorcsoport működhet önkéntes alapon is, de előfordulhat, hogy úgy nem lesz ugyanannyira hatékony. Szükség van még egy koordinátorra, aki utánkövetheti az egyes feladatokat és együttműködhet a facilitátorokkal a tevékenységük megtervezésében és végrehajtásában.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz az IRK technikai menedzsmentjében résztvevő szervezeteknek és intézményeknek szól. Ugyanakkor szól még olyan támogató szervezetnek, akiknek már van tapasztalatuk non-formális oktatási projekt létrehozásában, szakembereik és munkatársaik pedig már rendelkeznek tapasztalattal a fiatalok közvetlen bevonása terén.

LEÍRÁS

A facilitátorcsapatnak létfontosságú támogatói feladata van az IRK véghezvitelében. A csapat tagjai leginkább a folyamatba bevont fiataloknak nyújtanak segítséget azzal, hogy általános információkat nyújtanak az IRK-ról, illetve segítenek az ötletek kidolgozásában és benyújtásában. Végül pedig a megvalósításban is kaphatnak fontos szerepet, amennyiben a fiatalok úgy döntenek, hogy szükségük van segítségre.

EGY FACILITÁTOR PROFILJA

- Az ideális korosztály a feladat elvégzésére 18-40 év közöttiek. Az a legjobb, ha a facilitátornak állandó lakhelye van a városban, így nagyobb tapasztalattal rendelkezik és többet tud a város dinamikájáról.
- Előnynek számít, ha a személynek vannak előzetes tapasztalatai tréningek és konzultációs mechanizmusok levezetésében.
- Nagy eséllyel már létező ifjúsági szervezetekben is találunk jó facilitátorokat, olyan személyeket, akik már rendelkeznek segítségnyújtási vagy tréneri tapasztalattal.

FACILITÁTOROK FELADATAI

- Segédkezés az IRK integrált tréning- és facilitátori tervének kidolgozásában, ágazatközi megközelítéssel és a fiatalok szükségleteire való összpontosítással
- a non-formális oktatás népszerűsítése és módszerekkel, eszközökkel való hozzájárulás az ifjúsági részvételi költségvetés kidolgozásához vagy fejlesztéséhez
- érdeklődők és célcsoportok információval, eszközökkel és módszerekkel való ellátása, különös tekintettel arra, hogyan dolgozzanak a fiatalokkal;
- teret biztosítani a fejlődésre és a legjobb gyakorlatok, eszközök és módszerek megosztására városi környezetben;
- fiatalok értesítése az Erasmus+ Program kínálta lehetőségekről, főleg az Erasmus+ Key Action 2 és Key action 3 keretében;
- ifjúsági párbeszédok támogatása az Európai Unió aktuális stratégiai és programjai keretében

FACILITÁTOROK KOORDINÁLÁSA

A hatékonyság érdekében alaposan oda kell figyelni a facilitátorok koordinálására, ami a következő szempontok betartásával jár:

- meghatározott időtávval és határidőkkel rendelkező feladatok leosztása a facilitátoroknak,
- együtt dolgozni a fiatalok bevonására leginkább alkalmas eszközök és módszerek fejlesztésében
- egyéni tapasztalatok megvitatása a csapatban a produktívabb munka érdekében,
- a facilitátorok kormányzással és vezetéssel való tapasztalatait összegyűjteni az IRK folyamatról, hogy javítani és fejleszteni tudjuk a jelenlegi folyamatot vagy az ezt követőket.

IDŐKERET

A facilitátor csapat megalkotása lehet egyszeri, azonban lehet állandósítani, ha a jövőben szükség lesz egy támogató mechanizmusra hasonló projektekben. Ugyanakkor, mivel vannak aktív és kevésbé aktív időszakok a csapat munkájában, lehetségessé válik a csapat dinamikájának, az eszközöknek és módszereknek folyamatos fejlesztése.

16. A Közösségi Kávézó (Public Coffeeshop): nyílt találkozók az ifjúság városi szinten lévő problémáinak megértésére

Mikor használjuk?

Egy közösségi-kávézó-szerű eseményt bármikor rendezhetünk, amikor úgy érezzük, szükség van a fiatalokkal való konzultációra a városi életben felmerülő igényekről és problémákról. Hasznos lehet elvégezni ezeket a konzultációkat mielőtt nekikezdenénk a helyi részvételi költségvetés modell tervezésének vagy a helyi éves tevékenységi terv fejlesztésének.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Ahhoz hogy egy megfelelő konzultációs folyamatot vigyünk véghez a következőkre van szükség:

- Egy tágas, lehetőleg kültéri térre (amennyiben az időjárás engedi), ahol azonban van hangosítás is. Alternatívaként megfelel egy zárt terem is, csak legyen elég hely a résztvevőknek mozogni.
- Egy olyan facilitátor, aki képes kordában tartani egy nagyobb csoportot. Ugyanakkor az is hasznos lehet, ha minden asztalnál van egy facilitátor.
- Szükség lesz nagy flipchart lapokra, amikre a fiatalok az ötleteiket lejegyezhetik beszélgetés közben. Különböző színű filctollak és post-itek ugyanúgy hasznosak lehetnek.
- Egy időzítő illetve egy különleges hangot kiadó eszköz, amely jelzi a facilitátoroknak és a résztvevőknek, mikor kell asztalt vagy témát váltani.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz olyan fiataloknak szól, akik szeretnék felmérni a helyzetet a városi életről konzultációk keretein belül.

LEÍRÁS

A KÖZÖSÉGI KÁVÉZÓBAN HASZNÁLT MÓDSZER

A Közösségi Kávézó egy aktív párbeszédet szorgalmazó, információcserére alkalmas módszer. Leegyszerűsítve, a közösségi kávézó nyugodt körülményeket teremt különböző témák megvitatásához. Ugyanakkor egy nagyon jó módszer a konzultációkra és a döntéshozatalban való részvételre.

RÉSZVEVŐK

A Községi Kávészó konzultációk résztvevői:

- legalább 30 fiatal, szervezetek tagjai, illetve bárki, aki szeretne bekapcsolódni,
- az adott ország döntéshozói.

A KÁVÉSZÓ FOLYAMATA

Mint a neve is sugallja, a vitát kávézóhoz hasonló helyszínen vagy akár egy kávézóban szervezzük meg. Egy kávézó környezete szabad és kreatív gondolkodást szorgalmaz, és lehetőséget nyújt arra, hogy mindenki részt vegyen a beszélgetésben, még a visszahúzóóbbak is. A módszer egyértelmű előnyei közé tartozik, hogy megismerhetünk új perspektívával rendelkező embereket, beszélhetünk velük és új ötleteket dolgozhatunk ki.

A kávézó résztvevői 4-5-ösével ülik körbe az asztalokat, ahol minden asztalnál az adott probléma egy szempontját vitatják meg, eközben teát, kávé, frissítőket is fogyaszthatnak. A kávézó folyamata alatt a témák változatlanok maradnak minden asztalnál.

Minden asztalnál van egy házigazda. A házigazdák ugyanannál az asztalnál maradnak, míg a résztvevők 15 perc után átmennek egy másik asztalhoz egy másik szempontot megbeszélni. A házigazda beindítja a beszélgetést és ügyel arra, hogy az logikusan és konstruktívan folyjon le. A körök száma függ a csoportok méretétől, viszont az egész folyamat nem tart tovább 3-4 óránál. Végül az ötletek össze vannak foglalva és be vannak mutatva a többieknek.

A KÖZÖSSÉGI KÁVÉSZÓ TÉMÁI ÉS FELVETÉSEI

Példaképpen a Községi Kávézó témája alapozhat az ORSZÁGBAN ÉLŐ FIATALOK IGÉNYEIRE (amelyre aztán a 2019-es Országos Ifjúsági Akcióterv alapoz)

A következő témákat vethetjük fel:

- Mit szeretnél tanulni, de nem tudod hogyan én honnan?
- Mi készítené arra, hogy a városodban maradj?
 - Mi készítené arra, hogy elhagyd a városod?
 - Milyen problémákba ütközöl, amikor családalapítást tervezel?
 - Milyen tevékenységek vagy események szeretnéd, hogy megtörténjenek a közösségedben?
 - Mit szeretnél szervezni a közösségedben, de nem tudod hogyan kell?

További kérdések több résztvevő esetén:

- Ha minden szükséges erőforrás a rendelkezésedre állna, mit építenél a közösségedben?
- Ha a döntések felett lenne hatalmad, hogyan nézne ki a közösséged 20 éves távlatban?
- Ha döntéshozó szerepben lennél, mi lenne az első döntés, amit a fiatalokért hoznál meg?(Min újítanál? Min változtatnál? Mit vezetnél be?)

A KONZULTÁCIÓ HELYSZÍNÉNEK ELŐKÉSZÍTÉSE

Rendezzük be a helyszínt kávézóhoz hasonlóan, teremtsünk bensőséges hangulatot, válasszunk egy természetes megvilágítású teret, kényelmes székekkel. Háttérzene mellett is dönthetünk.

Helyezzünk filctollakat és flipchart lapokat az asztalra, hogy a házigazda le tudja írni az ötleteket. A füzetbe való jegyzetelés nem javallott, mert így megszűnik az informális légkör.

A legjobb megoldás, ha papírlapokra filctollakkal jegyzetel a házigazda vagy a vendégek. Ebben az esetben a bemutatáshoz kötelet és csipeszeket is készítsünk elő. Kínáljunk üdítőt,kávét, édességeket.

A KÖZÖSSÉGI KÁVÉZÓ FORGATÓKÖNYVE

30 perccel kezdés előtt

RÉSZTVEVŐK REGISZTRÁLÁSA

Legyen egy regisztrációs asztal, ahol az érkező résztvevők leadják a szükséges adataikat, illetve itt lehet nekik adni egy programot vagy további anyagokat.

KEZDÉS

10 perc

MEGNYITÁS

A kávézó házigazdája megnyitja az eseményt, elmagyarázza miért gyűltünk össze, illetve ismerteti a tárgyalás menetét (sokan lehet nincsenek hozzászokva az ilyen keretű beszélgetésekhez). Lehetnek további felszólalók (legfeljebb 1-2 személy, illetve 2-3 percnél tovább ne beszéljenek). Ezeknek a beszédeknek a lényege, hogy inspirálja a további beszélgetést, kialakítja a kontextust, amelyet beszélgetések és az eredmények sorsának ismertetése követ. Röviden bemutatthatjuk a résztvevőket is.

VITA

90 perc

A résztvevők minden témát 15 percig vitatnak. Az esemény fő facilitátora megadja a jelet, mikor lejár a 15 perc és a résztvevők átülnek egy másik asztalhoz. Egyedül a házigazda marad minden asztalnál, az újonnan jött résztvevőknek felvezeti a témát, s ha a beszélgetés elakad, kérdésekkel idnítja be újra. Ezalatt az idő alatt a házigazda arra biztatja a résztvevőket, hogy ők írják le gondolataikat a flipchartra.

KÖZÖSSÉGI KÁVÉZÓ ZÁRÁSA

30 perc

Az esemény facilitátora kihívja a házigazdákat, hogy mutassák be röviden, mire jutottak a témákkal kapcsolatosan. Ez egy igen fontos mozzanata az eseménynek, ugyanis egy végső összesítés történik. Ugyanakkor az is nagyon fontos, hogy az esemény házigazdája ismerje és tudatában legyen a témáknak, tudja feldolgozni majd később hasznosítani az ott kapott információt. A facilitátornak ismertetnie kell, mi lesz ezekkel az ötletekkel a találkozó után.

MI TÖRTÉNIK A KÖZÖSSÉGI KÁVÉZÓ UTÁN?

Akármennyire is sikeres volt a kávézó, addig nincs haszna, ameddig valami eredményt nem tudunk belőle felmutatni. A kávézót követő tevékenységek a célból fakadnak, a mi esetünkben a fiatalok szükségleteinek azonosításából. Az esemény lejárta után az összegyűjtött adatokat jelentésbe rendezzük, amelyek a megyei akciótervek alapját szolgálják.

17. Fiatalokkal való konzultálás a városukról – World Café módszer

Mikor használjuk?

A World Café hasznos módszer, ha több embert akarunk bevonni egyszerű kérdések megvitatásába. Az ifjúsági részvételi költségvetés esetében a World Café ideális információgyűjtésre, mielőtt még felállítanánk a folyamat prioritásait. Ugyanakkor inspirációforrásként is szolgálhat a fiatalok és a csoportok számára, akik kivitelezhető megoldásokat javasolhatnak a városuk számára.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Hozzunk létre különleges környezetet, kávézóhoz hasonló, pl. kicsi, kerek asztalokkal, az asztalokon fehér vagy kockás abroszokkal. Legyen papír, színes filctollak, virág az asztalon, opcionálisan egy „beszélő bot” (amely mindig annál van, aki felszólal). Az asztaloknál ideális esetben négyen, de legfeljebb öten foglaljanak helyet. Szükség van továbbá egy házigazdára és egy „begyűjtő csapatra” (harvester).

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz olyan fiataloknak szól, akik szeretnének bármilyen őket érintő témákról beszélgetni más fiatalokkal.

LEÍRÁS

A WORLD CAFE MÓDSZER⁶⁸

A World Café egy hét tervezési alapelvet és egy egyszerű módszert használó, hatásos társasági eszköz arra, hogy jelentőségteljes beszélgetésekbe vonja be az embereket. Hatékony ellenszere a mai világ felgyorsult ütemének és kapcsolathányának. Ha annak megértéséből indulunk ki, hogy a párbeszéd minden személyes, üzleti és szervezeti kapcsolat mozgatórugója, a World Café több, mint módszer, folyamat vagy technika – egy adott gondolkodásmód és az együttlét egy formája, a párbeszédre alapuló vezetés filozófiájában.

A hét tervezési alapelvre építve a World Café módszere egyszerű, hatásos és rugalmas módja egy nagyobb csoportos beszélgetés kialakításának.

⁶⁸ Source of information: The World Café, <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>.

A World Café nagymértékben alakítható az egyedi szükségletek szerint. Adott helyzetek, számok, célok, helyszínek, és más tényezők befolyásolják mindegyik esemény egyedi felhívását, arculatát és kérdésválasztását, az alapmodellt viszont a következő öt tényező alkotja:

- 1) **Előkészület:** Hozzunk létre különleges környezetet, kávézóhoz hasonló, pl. kicsi, kerek asztalokkal, az asztalokon fehér vagy kockás abroszokkal. Legyen papír, színes filctollak, virág az asztalon, opcionálisan egy „beszélő bot” (amely mindig annál van, aki felszólal). Az asztaloknál ideális esetben négyen, de legfeljebb öten foglaljanak helyet.
- 2) **Köszöntés és bevezetés:** A házigazda köszöntéssel és a World Café tudnivalóinak ismertetésével kezdi, majd megteremti a kereteket, elmagyarázza a szabályokat, felkészíti a résztvevőket.
- 3) **Kis csoportos körök:** A folyamat a három vagy több körös, egyenként húszperces beszélgetéssel kezdődik. A húsz perc lejárta után minden résztvevő átmegy egy másik asztalhoz. Igény szerint dönthetnek úgy, hogy valaki az asztal házigazdája lesz és az újonnan jött résztvevőknek felvezeti a kérdést.
- 4) **Kérdések:** Minden kör egy kérdéssel kezdődik, amelyet az adott esemény céljának tükrében alkotunk meg. Ugyanazokat a kérdéseket fel lehet tenni többször vagy építkezni lehet rájuk, hogy irányt adjunk a beszélgetésnek.
- 5) **Begyűjtés:** A kiscsoportos beszélgetés után kihívhatunk személyeket, hogy ismertessék a beszélgetések eredményeit az összes résztvevővel. Ezeket az eredményeket számos vizuális módon be lehet mutatni, de a leggyakoribb mégis képi megoldások használata.

Az alapfolyamat egyszerű és könnyű megtanulni, viszont a kontextus, számok, kérdésmegfogalmazás és cél meghatározásának összetettsége és árnyalatai javallottá teszik, hogy tapasztalt házigazdát vonjunk be a folyamatba. Igény szerint professzionális tanácsadói szolgáltatások és tapasztalt házigazdák segítségével elérhető a World Cafén keresztül.

Emellett nagyon sok erőforrás elérhető új World Café házigazdáknak, beleértve egy ingyenes eszköztárat, tapasztalt online közösséget és World Café Tanuló Programokat.

A World Café egy aktív párbeszédet szorgalmazó, információcserére alkalmas módszer. Leegyszerűsítve, a közösségi kávézó nyugodt körülményeket teremt különböző témák megvitatásához. Ugyanakkor egy nagyon jó módszer a konzultációkra és a döntéshozatalban való részvételre.

WORLD CAFÉ ÖTLETEK AZ IFJÚSÁGI RÉSZVÉTELI KÖLTSÉGVETÉSBEN:

- A. Mit kellene nyújtsona város a fiataloknak?
- B. Mi hiányzik jelenleg a városból?
- C. Milyen esemény kellene történjen, hogy a városban maradjak, mint fiatal?
- D. Mit kellene tegyenek a fiatalok a városért? Mibe vonhatnák be őket jobban?
- E. Milyen kulcskérdésekben tudnának a fiatalok közvetlenül együtt dolgozni a fiatalokkal?
- F. Mit tudnának a fiatalok a hatóságokkal vagy más érdekelt felekkel közösen menedzselni?

18. Boldog város: az ifjúság hangulat- térképe és a fiatalok véleménye a városról

Mikor használjuk?

Ennek a kérdőívnek a használata nagyban segít megérteni a fiatalok hangulatát a városban. Érdemes akkor használni, amikor a fiatalok nagyobb eséllyel tartózkodnak a városban. Például ha egy egyetemi városról van szó, az egyetem ideje alatt érdemes kitölteni a kérdőívet, ugyanakkor olyan városoknál, ahol a fiatalok nagy arányban mennek el, érdemes vakációkor, ünnepekkor vagy városi ünnepekkor próbálkozni.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Technikai szempontból egy egyszerű Google Űrlap is tökéletesen megfelel a célnak. Azonban van még számos más ingyen elérhető és felhasználóbarátabb platform is, amelyekben szépen kivitelezhető az űrlap.

Annak érdekében, hogy minél több fiatal kitöltse a kérdőívet, érdemes a lehető legtöbbet reklámozni a közösségi média platformjain. A helyi médiát és az ifjúsági szervezeteket is be lehet vonni a népszerűsítés folyamatába egy jó kampány elérése érdekében.

A közösségi médiában folytatott kampányok miatt szükséges világosan közölni, hogy ki bonyolítja le a felmérést. Ez nem feltétlen a kitöltő fiatalok miatt fontos, hanem akkor, amikor bemutatjuk az eredményeket a médiában vagy az édekelte feleknek és partnereknek, akik szintén segíthetnek a felmérés népszerűsítésében.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz a városban állandó lakhellyel rendelkező fiataloknak szól. Hozzájuk kell eljutnia a kérdőívnek.

LEÍRÁS

A Boldog Város kérdőív célja a fiatalok általános véleményének felmérése a városról. Nem szociológiai kutatás, hanem nyers válaszokat akar gyűjteni a fiatalok általános hangulatáról. A kérdőívet úgy kell összeállítani, hogy a kérdéseken hamar végig lehessen menni anélkül, hogy a kitöltő személy elvesztené az érdeklődését. A kérdőív három fő elemet tartalmaz. Az első visszajelzést kér a város általános elképzeléseiről, amit egy 1-től 10-ig terjedő skálán kell osztályozni. A második a várossal szembeni elvárásokról kérdez. Végül olyan adatokra kérdezzük rá, mint a válaszadó neme, kora, jelenlegi státusa stb.

A siker egy apró, de létfontosságú feltétele: nagyban befolyásolja a kitöltők számát, hogy a kérdőív promováása mellett a város neve is megjelenik-e a felhívásban. Tapasztalatunk szerint a fiatalokat nem igazán érinti meg érzelmileg, ha csak azt kérdezzük, hogy „hogyan érzed magad a városodban”. Viszont ha világosan fel van tüntetve a város neve, létrejön ez az érzelmi kapcsolat és az emberek motiváltak lesznek, hogy kitöltsék az ívet.

A kérdőív fontos, hogy megfeleljen a GDPR-nak abban az esetben, ha jutalmat ajánlunk fel a kitöltőknek, mert ebben az esetben olyan személyes elérhetőségekre is szükség van, mint e-mail cím, telefonszám, stb.

Irányadó kérdések:

Mennyire vagy BOLDOG a városodban?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire BOLDOG a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire BIZTONSÁGOS a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire EGÉSZSÉGES a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire BEFOGADÓ a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire NYITOTT a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire INNOVATÍV a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire OKOS a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire TISZTA a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire MOBILIS a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mennyire IGAZSÁGOS a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mennyire FIATAL a városod?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mit hiányolok a városból?									
<i>Szabadon kitölthető válasz</i>									
Mit tennék a városomért?									
<i>Szabadon kitölthető válasz</i>									
Korom?									
<14		14-18		19-24		25-29		>30	
Nemem?									
Férfi			Nő		Egyéb			Nem válaszolok	
Mi a jelenlegi státusom a városban?									
Itt élek.			Itt tanulok.		Itt dolgozom.			Csak látogatóban vagyok.	

19. Működő informális csoportok létrehozása

Mikor használjuk?

Használd ezt az eszközt akkor, amikor szeretnél elindítani egy kezdeményezést és szükséged van egy erős csapatra, amelyik továbbviszi az elképzelést és megvalósítja a kezdeményezést.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Olyan emberekre van szükség, akik a legtöbbet tudják nyújtani a kezdeményezésed megvalósításában.

Kinek szól ez az eszköz?

Olyan egyénekből álló csoportnak, akik nagyobb célokat szeretnének elérni.

LEÍRÁS⁶⁹

Van egy jó ötleted, amit az ifjúsági részvételi költségvetés támogathat? Megvannak már a barátaid vagy kollégáid, akiket bevonhatsz? A legtöbb csapat beleesik abba a hibába, hogy nem tisztázzák le még az elején, hogy hova akarnak elérni és hogyan. Megvárják, amíg problémákba ütköznek, csak ezután kezdenek neki az irányelvek felvázolásának, frusztráció és zűrzavar közepette. A legtöbb csapaton belüli konfliktus félreértésekből és az eltérő elvárásokból fakad. Az elvárások tisztázása sikerhez vezethet.

DOLGOZTATOK MÁR EGYÜTT?

Nagy tévedés azt gondolni, hogy azok az emberek, akik már dolgoztak együtt régebben, képesek egy csapatot alkotni. Minden új projektbe belekezdő csoport a múltbéli tapasztalataitól függetlenül le kell, hogy tisztázza az elvárásokat. Még a már meglévő, jól működő csapatoknak is meg kell tenniük ezt a lépést, amikor új és nagyobb kezdeményezésekbe fognak.

⁶⁹ Material adapted from the Seapoint Center for Collaborative Leadership, <https://seapointcenter.com/setup-team-success/>

Tisztázd le az elvárásokat a következő hat szempont szerint

Alkoss egy „csapat-diagramot”, ami letisztázza a csapatmunkában a lennebb felsorolt hat szempontot. Csapatként vitassátok meg a listában lévő kérdéseket és írástok le, miben egyeztetek meg. A legtöbb kérdés azonnal megválaszolható. A többit akkor lehet megválaszolni, amikor már elindult a folyamat. Az elemzést bizonyos idő elteltével érdemes újra átvizsgálni.

Víziók és értékek

- Mi a csapat célja? Miért létezik? Miért érdemes időt és erőt áldozni rá?
- Milyen közös értékekre van szükség, amely segít a munkánk megközelítésében és hogyan dolgozzunk együtt?
- Mit tartunk sikernek?

Csapatmunka

- Hogyan szervezzük a munkát? Melyik a legjobb struktúra? Milyen szerepekre van szükségünk?
- Milyen tervező és problémamegoldó módszert fogunk használni?
- Hogyan hozunk döntéseket?

Célok

- Mit kell teljesíteni?
- Hogyan mérjük a sikert?
- Milyen időkeretekkel dolgozunk?

Kommunikáció és koordináció

- Milyen információt szükséges megosztani egymással?
- Mikor találkozunk, milyen gyakran, hol stb.?
- Hogyan követjük a csapat fejlődését? Hogyan kommunikálunk a találkozók között? Milyen gyakran?

Tekintély és felelősség

- Kinek felelős a csapat?
- Ki a döntéshozó a csapatban? Igényel bármilyen döntés külső jóváhagyást? Ha igen, hogyan szerezzük meg ezt a beleegyezést?
- Milyen döntéseket hozhat meg a csapatnak csak egy része, és mihez szükséges a teljes csapat beleegyezése?

- Hogyan követjük a vállalások teljesülését és a cselekvéseket?

Erőforrások

- Kik a csapat tagjai és milyen területen szakemberek? Van-e igény más szakértelemre? Van bármely más csoport vagy egyén, akivel konzultálni kell?
- Honnan jön a csapat pénzügyi támogatása? Rendelkezünk-e a szükséges anyagi és technológiai erőforrásokkal?
- A csapat tagjai tisztában vannak és egyetértenek a határidőkkel?
- Milyen információra van szükségünk? Hozzáférünk az összes szükséges információhoz?
- A csapatunk tagjainak szüksége van bármilyen különleges tréningre? (pl. csapatépítő, problémamegoldás, stb.)

Sajnos nagyon sok csapat nem tisztázza az elvárásait. Belemerülnek a részletekbe, de sosem hozzák ki magukból a maximumot. Ha a csapatod ilyenmiben szenved, használd ezt a listát.

20. Ifjúsági kezdeményezések tervezési modellje

Mikor használjuk?

Ez az eszköz a leginkább az ifjúsági részvételi költségvetés konzultációs és aktiválási szakaszában hasznos. Irányt mutat és mintát nyújt egy kezdeményezés kidolgozásához.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Ezt az eszközt leginkább nyomtatva érdemes használni, akár az előzetes információk nyújtásakor, akár közvetlenül a fiatalokkal való együttműködésben.

Az elektronikus formátum ugyanakkor segít a fiataloknak az egyéni tervezésben.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz azoknak a fiataloknak szól, akik hajlandóak közösségeik számára adott kezdeményezéseket kidolgozni, az ifjúsági részvételi költségvetés keretein belül vagy kívül.

LEÍRÁS

Ez a rövid ifjúsági kezdeményezések tervezésére szánt modell a fiatalokat segíti, hogy az ötleteikből kidolgozott tervek legyenek. A modell a Com'ON Europe keretein belül volt fejlesztve és kipróbálva több városban is. Leginkább informális csoportok számára alkalmas. A csoportot egyetlen ember, a csapatvezető képviseli.

INFORMÁLIS CSOPORT KÉPVISELŐJE

Név, életkor, kapcsolati e-mail cím és telefonszám.

Név	
Életkor	
E-mail	
Telefon	

CSAPATTAGOK

Sorold fel a csapat többi tagját (név és életkor)

Név	Kor

ÍRD LE A KEZDEMÉNYEZÉST

Válaszolj az alábbi kérdésekre a kezdeményezésedre való tekintettel

1. Csapat neve

2. A kezdeményező csoport leírása. Miért társultatok egy csoportba? Mi volt a csoport megalkotásának célja?

3. A kezdeményezést egy hátrányos helyzetű fiatalokból álló csapart javasolja? (IGEN/NEM)

IGEN	NEM
-------------	------------

3a. Ha IGEN, miben áll a hátrányos helyzet jellege (az itt leírtak értelmében a technikai értékelők elfogadják azt, hogy a kezdeményezést a hátrányos helyzetben levő fiatalok által javasoltak közé sorolják)

4. Kezdeményezések megnevezése, címe

5. Kezdeményezések megvalósításának helyszíne (többet is említhetsz). Miért ezeket a helyeket választottad?

6. Ha lehetőség van rá, adj meg egy rövid leírást a kezdeményezésről több nyelven is!

7. Milyen szükségletekre ad választ vagy megoldást a kezdeményezés a helyi közösségben?

8. Hol és kiknek szeretnétek népszerűsíteni kezdeményezéseket?

9. Mit gondoltok, milyen hatást értek el kezdeményezések megvalósítása révén?

10. Szükségetek van informális csoportotok kiegészítésére új tagokkal a kezdeményezés végrehajtásának céljából? (IGEN/NEM)

IGEN	NEM
-------------	------------

11. Ha igen, hány taggal szeretnétek bővíteni csapatotokat (számszerűen adjátok meg)

A KEZDEMÉNYEZÉSEKRE SZABOTT TÉMÁK

12. Milyen prioritásai, tárgyai vannak a kezdeményezésednek? Többet is választhatsz.

PRIORITÁS 1	PRIORITÁS 2	PRIORITÁS 3	PRIORITÁS ...	PRIORITÁS n

15. Hogyan járul hozzá szerintetek a kezdeményezések a bejelölt tematiká(k)hoz?

A KEZDEMÉNYEZÉS KÖLTSÉGVETÉSE

16. Milyen fajta költségekkel jár a kezdeményezés? Annyi sort használj, amennyire szükség van és légy minél világosabb, még akkor is ha ez még nem a végső verzió.

<i>Költség típusa</i>	<i>Egység</i>	<i>Egységár</i>	<i>ÖSSZESEN</i>
TELJES ÖSSZEG			

21. Feladatlista

Mikor használjuk?

A feladatlista egy tökéletes eszköz bármilyen projekt, kezdeményezés vagy egy összetettebb tevékenység megvalósításában.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Ha egyénileg készítjük, elegendő egy papírlap vagy számítógép a felvázolásához. Ha csoporttevékenységek tervezésére használjuk, érdemes flipchartot és filceket használni.

Kinek szól ez az eszköz?

Bármely olyan szervezői csapatnak, akik egy összetettebb tevékenységet készülnék megvalósítani. Ugyanakkor egyénileg is felhasználható az eszköz a napi feladatok elvégzésére.

LEÍRÁS

A feladatlista a tervezésnek egyik legegyszerűbb eszköze. A kezdeményezés tervezése és megvalósítása közben kisebb feladatokra bontható le a folyamat, ezeket pedig a csoporttagok között le lehet osztani.

Feladat	Határidő	Felelős	További információ
Feladat 1			
Feladat 2			
...			
Feladat N			

A feladatlista folyamatosan frissülhet annak függvényében, hogyan oldják meg a feladatokat. Általában a csoport vezetője az, aki ellenőrzi a feladatok teljesítését az adott határidőn belül, illetve újratervez, ha az eredetileg megszabott idő nem volt elegendő.

Használhatjuk az ABC módszert is, ahol minden betű egy kategóriát jelöl a feladat fontosságától függően.

Feladattípus	Feladat
A	Sürgős és fontos
B	Fontos de nem sürgős
C	Sürgős de nem fontos

Sokak szerint ideális esetben csak B típusú feladatok vannak, mivel így összpontosíthatunk a fontos dolgokra, anélkül, hogy a határidő szorítson.

Online is elérhető számos feladatlista-készítő alkalmazás, de pont ilyen jó a papír és a toll is. Az online eszközök lehetőséget adnak prioritások felállítására, emlékeztetők beállítására vagy a feladatok csoportosítására.

22. Ifjúsági kezdeményezések jelentésének modellje

Mikor használjuk?

Ez az eszköz akkor hasznos amikor már lezajlott a kezdeményezések benyújtása, megszavazása és gyakorlatba ültetése.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

Ki lehet tölteni egyénileg vagy egy csoportos tevékenység során is. Ugyanakkor ki lehet tölteni papíron vagy digitálisan egyaránt. Egy csoportos kiértékelésnél érdemes végigmenni a témákon és megtárgyalni, milyen eredményeket értünk el és mit tanult a csoport a folyamat alatt.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez a jelentési ív azoknak a fiatalokból álló csoportoknak vagy szervezeteknek ajánlott, akik kezdeményezéseket valósítottak meg az ifjúsági részvételi költségvetés folyamat keretein belül.

LEÍRÁS

Ez a rövid jelentési modell az ifjúsági kezdeményezésekben a tervezési ív kiegészítője, ami a projekt levezetésének ciklusát zárja le. Ez az eszköz tükrözi, hogy az elmúlt időben mi volt megvalósítva, milyen eredményeket ért el a csoport.

JELENTÉSI ÍV

A. ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓ

Kezdeményező csoport neve	
Kezdeményezés címe	
Kapcsolattartó személy (projektfelelős)	

A kezdeményezés partnerei (ha voltak ilyenek)	
Megállapodás száma (ha volt ilyen)	
Az IRK-ban elnyert pénzösszeg	

B. ADATOK A MEGVALÓSÍTOTT KEZDEMÉNYEZÉSRŐL

Sorolj fel néhány szempontot a kezdeményezésed megvalósításáról:

- Írd le röviden, hogyan valósítottad meg a kezdeményezést.
- Adj meg információkat a kezdeményezés megvalósításának időpontjáról és helyszínéről.
- Kiket vontál bele a szervezésbe és a megvalósítási folyamatba?
- Milyen eredményeket értél el a kezdeményezés megvalósításával?

C. HASZONÉLVEZŐK, TÍPUS ÉS SZÁM

Közvetlen haszonélvezők (részrtvevők vagy bevont személyek)	
Közvetett haszonélvezők (a többi személy, akiknek java származott kezdeményezésből)	
Milyen típusú közvetlen és közvetett haszonélvezőket céloztál meg?	

D. EREDMÉNYEK, RÖVIDEN

Milyen eredményeket értél el a kezdeményezés megvalósításával?

E. A KEZDEMÉNYEZŐ CSAPAT HOZZÁJÁRULÁSA

Pénzügyi hozzájárulás	
Természetbeni hozzájárulás	
Partnerek hozzájárulása	
Önkéntesek száma	

EGYÉB DOKUMENTUMOK

Csatold a következőket a rövid jelentéshez:

- a megvalósítás alatt elkészült PR és reklámanyagokat,
- fotókat kezdeményezés különböző szakaszairól
- költségeket igazoló dokumentumok másolatát,
- bármilyen további anyagot, amit fontosnak tartasz.

PROJEKTFELELŐS NEVE

ALÁÍRÁS

23. Tippek és eszközök az ifjúsági kezdeményezés népszerűsítéséhez

Mikor használjuk?

Használd ezt az eszközt, a szavazási szakaszban, amikor népszerűsíteni szeretnéd a kezdeményezésed szavazatgyűjtés céljából, illetve a megvalósítási szakaszban, amikor résztvevőket szeretnél bevonni vagy láthatóbbá szeretnéd tenni a kezdeményezésed.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

- A csapatodat és kezdeményezést valamilyen módon jellemző képek. Készíthetsz saját fotókat vagy felhasználhatsz régebbieket, de győződj meg róla, hogy a szerzői jogokat nem sérted.
- Közösségimédia-fiókok.
- Nyeremények, ha a szavazáskor versenyt is hirdetsz (opcionális).

Kinek szól ez az eszköz?

Fiatalokból álló csoportok vagy kisebb szervezetek, akik szeretnék promoválni a kezdeményezésüket.

LEÍRÁS

Bármilyen kreatív vagy hagyományos promoválási módszer jó addog, amíg eléri a lehető legtöbb embert. Ezek az eszközök ki voltak próbálva és működőnek titulálták az IRK folyamatok alatt, viszont saját ötleteidet is használhatod.

- Népszerűsítsétek a kezdeményezéseket direkt linkkel Facebookon, Instagramon vagy más platformokon, amiket hasznosnak vagy hatékonyak tartasz.
- Használj képeket vagy képsorokat a közösségi médiában a minél szélesebb körű eléréshez.
- Jelölj be barátokat vagy ismerősöket a széleskörűbb elérésért.
- Hívd meg a barátaidat, hogy dinamikusabban vegyenek részt a folyamatban, találj ki játékokat vagy különböző versenyeket.
- Hozz létre egy Facebook-eseményt a kezdeményezésnek. Egy esemény megnöveli a kezdeményezés láthatóságát, és egy követői és támogatói közösséget hoz létre. Ne felejtse el a „részt vevők” és „érdeklődők” figyelmét felhívni arra a felületre, ahol a szavazás folyik.

- Hozz létre egy profilképre szabható keretet, használd ideiglenes profilképként és írd le, miért használod.
- Ha létrehozol egy Facebook eseményt a tevékenységednek és szeretnéd tudni, hányan fognak biztosan eljönni, kapcsold össze az Eventbrite-tal (ingyenes) és jelöld be az opciót, hogy ingyen jegyeket lehessen „vásárolni”. Ezúton megtudhatod, ki szeretne részt venni biztosan az eseményeden.

24. Informális csoportból szervezetté válás (validálás)

Mikor használjuk?

Ez az eszköz elengedhetetlen abban az esetben, amikor egy fiatalokból álló csoport úgy dönt, hogy hivatalos szervezetté alakul.

Milyen erőforrásokra van szükség a használatához?

- Az adott ország törvényi kereteit jól ismerő személyekre, ideértve a civil szervezetek bejegyzésének és igazgatásának jogi feltételeit (űrlapok, technikai feltételek, regisztrációs folyamat és időtartamok)
- jogi tanácsadás, amely támogatja a csoportot a regisztrációs folyamatban,
- Más civil szervezetek vagy ifjúsági szervezetek vezetői/tagjai, akik tanácsokkal láthatnak el, megoszthatják a jogi identitás menedzseléséről szerzett tapasztalataikat.

Kinek szól ez az eszköz?

Ez az eszköz olyan fiatal csoportoknak szól, akik már kidolgoztak egy jó kezdeményezést, amelyet tovább lehet fejleszteni, vagy pedig egy nagyobb közösség igényeire is válaszol.

LEÍRÁS

Az ifjúsági részvételi költségvetés által létrejöhetnek mikro-közösségek és közös érdeklődéssel, hobbival, céllal rendelkező fiatalokból álló informális csoportok. Néhány esetben ezek az informális csoportok csoportok már létező szervezetekhez csatlakoznak. válnak. Viszont annak is fennáll a lehetősége, hogy ők maguk új szervezetet hoznak létre.

MINDEN KÉRDÉSRE „IGEN” A VÁLASZ?

Le van tisztázva, hogy mit szeretnél szervezetként tenni?

Úgy gondolod, hogy a csapatod magasabb szinten és hosszabb ideig képes űzni a mostani tevékenységeket?

Van már egy csoportod, amelynek tagjai képesek együtt dolgozni legkevesebb három évig?

Vannak olyan vezetőegyénségek a csoportban, akik be is vállalnák a vezetői szerepet?

Készen állsz a csoportodban tervezési, könyvelési, jelentési és más bürokratikus ügyintézésrel megbirkózni?

Van olyan helyszín, amire be tudod jegyezni a szervezetet?

A potenciális alapítótágok elkötelezik magukat az indulótőke összeadására?

MELYEK A FONTOS LÉPÉSEK EGY SZERVEZET MEGALAPÍTÁSÁHOZ?

Határozd meg a hatáskört. Gondolj a szervezet szerepére a közösségben vagy a társadalomban általánosan: milyen célokat vagy küldetést követsz, hogyan tervezd megvalósítani a víziódat?

Döntsd el, kik az alapító tagok. Egy adott szervezet esetében mindig van egy alapító személy vagy csoport. Döntsd el, kik lesznek az alapító tagok. Vegyél figyelembe két szempontot. Az egyik, hogy ez egy fontos alapelv vagy gesztus: kit ér az a megtiszteltetés, hogy alapító tag legyen? A második eléggé gyakorlati: kinek van ideje papírmunkával, menedzsmenttel, jogi és pénzügyi feladatokkal foglalkozni?

Válassz nevet. Minden civil szervezet rendelkezik névvel, amely hordozza a szervezet főbb tulajdonságainak vagy szempontjainak jelentését. A név eredete nem számít, úgy tekints rá, mint a branded és a közkapcsolataid alapjára.

Találj egy helyszínt. Mint minden más országban, a szervezetnek székhellyel kell rendelkeznie. Ha az alapító tagok között nincs senkinek sem saját lakása, keress egy olyan tulajdonost, aki beleegyezik, hogy ráírasd a szervezetet a címére. Ez nem azt jelenti, hogy ott kell lennie az irodádnak, de ez lesz a hivatalos elérhetőséged a hatóságok szempontjából.

Dönts el a munka alapelemezését. Ahhoz, hogy legyen egy működő szervezeted, meg kell hoznod alapvető döntéseket, mint például hogyan működik a vezetőség és az irányítás, hogyan folyik le a jogi képviselő (elnök, igazgató) megválasztása. Néha a civil szervezetekre vonatkozó törvények ország szinten meghatározzák az alapvető követelményeket ezekre a szempontokra vonatkozóan.

Gyűjtsd össze a kezdőtőkét. Az ország törvényeitől függően szükség van egy induló tőkére. Ezt a tőkét letétbe kell helyezni, hogy legálisan megalakulhasson a szervezet. Ez a tőke a későbbiekben felhasználható a szervezet működési költségeire.

Készíts fél éves tervet. Egy szervezet megalapításánál nem csak a jelenre kell koncentrálni, hanem fokozatosan építeni és fejleszteni kell a jogi entitást. Készíts egy fél éves tervet, amelyben leírod, hogyan akarod elkezdni a munkát, a projekteket és hogyan növeled a kezdeti tőkét a tevékenységeid megvalósításáért.

Alkosd meg az alapító okiratokat. Ha minden előbbi megvan, elkezdheted ezeket írásba foglalni. Valószínűleg szükséged lesz jogi tanácsra néhány nyelvi sajátossággal kapcsolatosan, viszont teljes mértékben rád van bízva, mi szerepel ezekben a dokumentumokban.