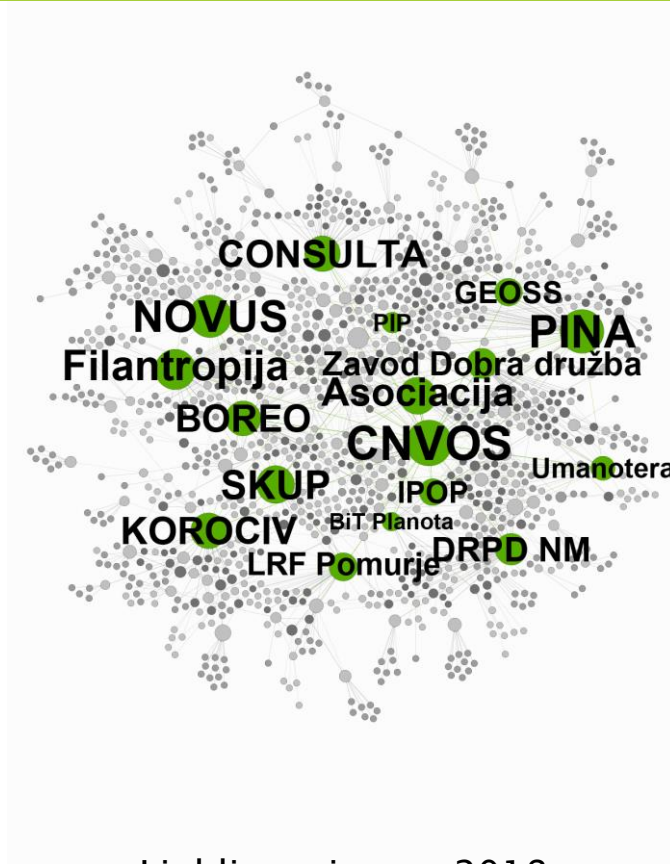




ZaVita, svetovanje, d.o.o.  
Tominškova 40  
1000 Ljubljana, Slovenija

# Vrednotenje prispevka krepitve zmogljivosti NVO na izvajanje zagovorništva in javnih storitev

KONČNO POROČILO VMESNEGA VREDNOTENJA



Ljubljana, januar 2018



REPUBLIKA SLOVENIJA  
SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ  
IN EVROPSKO KOHEZIJSKO POLITIKO



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI STRUKTURNI  
IN INVESTICIJSKI SKLADI  
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

# Vrednotenje prispevka krepitve zmogljivosti NVO na izvajanje zagovorništva in javnih storitev

## KONČNO POROČILO VMESNEGA VREDNOTENJA (dopolnjeno končno poročilo na podlagi prejetih komentarjev)

**Naročnik:** Republika Slovenija  
Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko  
Kotnikova 5  
1000 Ljubljana

Kontaktna oseba naročnika:  
ga. Mirjam Tolar

**Izdelovalec:** ZaVita, svetovanje, d.o.o.  
Tominškova 40  
1000 Ljubljana

Vodja projekta:  
Matjaž Harmel, univ. dipl. inž. gozd.

Namestnik vodje projekta:  
Klemen Strmšnik, univ. dipl. geog., ključni strokovnjak

Člani projektne skupine:  
Matevž Premelč, univ. dipl. geog., ključni strokovnjak  
mag. Bojan Radej, ključni strokovnjak  
Sabina Cepuš, univ. dipl. ekolog.  
Eva Harmel, mag. inž. kraj. arh.

## KAZALO

SEZNAM KRATIC .....	5
1 POVZETEK .....	6
2 EXECUTIVE SUMMARY .....	8
3 PREDMET, NAMEN IN CILJI VREDNOTENJA .....	10
4 METODOLOGIJA.....	11
4.1. Uporabljene metode .....	11
4.2. Časovnica .....	12
4.3. Omejitve vrednotenja.....	13
5 PREDSTAVITEV JAVNEGA RAZPISA .....	14
5.1. Višina razpisanih sredstev.....	15
6 UČINKOVITOST .....	16
6.1. Učinkovitost izvajanja .....	16
6.2. Učinkovitost ukrepov spremljanja .....	18
7 USPEŠNOST .....	21
7.1. SKLOP 1 – Horizontalna mreža na državni ravni .....	23
7.2. SKLOP 2 – Regionalna stičišča .....	25
7.3. SKLOP 3 – Vsebinske mreže na državni ravni.....	28
7.4. Mrežna analiza .....	29
8 VPLIV .....	33
9 TRAJNOST .....	37
10 DOBRE PRAKSE.....	40
11 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA .....	42
12 VIRI IN LITERATURA.....	46
13 SEZNAM PRILOG .....	47

## KAZALO TABEL:

Tabela 1: Izvedba spletnih anket .....	11
Tabela 2: Časovni potek vrednotenja .....	13
Tabela 3: Agregirane vrednosti doseženih kazalnikov učinka glede na načrte za prvo obdobje izvajanja projektov .....	21
Tabela 4: Kako ocenjujete korist sodelovanja vaše institucije z mrežo/stičiščem za doseganje naslednjih specifičnih ciljev JR? .....	22
Tabela 5: Matrika navzkrižnih ocen koristi projekta med ciljnim skupinami .....	23
Tabela 6: Agregiran prikaz ocen o ustreznosti JR in uspešnosti, učinkovitosti in trajnosti delovanja regionalnih stičišč.....	27
Tabela 7: Ocene upravičencev o možnosti ohranitvi koristi rezultatov projekta.....	37
Tabela 8: Sumarna ocena JR na podlagi izvedenih spletnih anket.....	42
Tabela 9: Ocena usposobljenosti upravičencev po področjih usposobljenosti; začetno stanje in po 1. letu izvajanja.....	42

## KAZALO SLIK:

Slika 1: Prikaz upravičencev, strateških partnerjev in NVO s potencialom posameznega upravičenca.....	30
Slika 2: Ponazoritev razširjenosti mreže in vpetosti posameznih členov znotraj nje .....	31

## SEZNAM KRATIC

<b>Kratika</b>	<b>Definicija</b>
CLLD	Lokalni razvoj, ki ga vodi Skupnost (ang. Community Led Local Development)
FS	Fokusna skupina
JR	Javni razpis
LAS	Lokalna akcijska skupina
NVO	Nevladna organizacija
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
MK	Ministrstvo za kulturo
MJU	Ministrstvo za javno upravo
MOP	Ministrstvo za okolje in prostor
OP	Operativni program za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020
OP RČV	Operativni program razvoja človeških virov za obrobje 2007-2013
SNPO	Svet nevladnih podpornih organizacij
SVRK	Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko

## 1 POVZETEK

**Predmet vmesnega vrednotenja je ocena učinkovitosti, uspešnosti, trajnosti in širših družbenih vplivov JR** za krepitev zmogljivosti NVO za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev 2015-2019 (v nadaljevanju JR). Ciljno usmerjen JR v obliki predplačil financira projekte 17 upravičencev v treh sklopih: horizontalne mreže NVO na nacionalni ravni - 1 projekt, regionalna stičišča NVO – 12 projektov in vsebinske mreže NVO na nacionalni ravni – 4 projekti.

Realizacija projektov do presečnega datuma vrednotenja poteka zelo dobro. Veliko je identificiranih dobrih praks. Sredstva so zadostna za doseg načrtovanih rezultatov. Najvišja realizacija na ravni kazalnikov učinka (outputa) je v okviru sklopa 2. Največji dosežki JR so na področju krepitve vloge stičišča/mreže, najmanjše pa na področju čezsektorskega povezovanja in krepitve usposobljenosti za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev. Z razvojem zagovorniške funkcije in z vključevanjem NVO v pripravo zakonodaje so NVO začele same spreminjati podporno okolje za svoje delovanje.

Uspešnost delovanja mrež sklopa 2 je največja na lokalni ravni, medtem ko na regionalni ravni ostajajo visoke sistemske prepreke (nimajo sogovornika, razen RRA). Sklop 3 ocenjuje koristi projekta zase najnižje zaradi preslabega napredka pravnega in sistema okolja za razvoj NVO. JR ne nudi odločnega **izboljšanja na področju krepitve** zmogljivosti edino za sklop 1, ki te kapacitete že ima in je s projektom predvsem krepil zagovorništvo na državni ravni ter organizacijsko podporo razvoju krepitve regionalnih stičišč.

Podporna struktura za NVO na regionalni ravni (sklop 2) še ni razvita do te mere, da bi lahko obstala in nudila tovrstne storitve drugim NVO **brez nadaljevanja sofinanciranja**. Po zaključku projekta sklop 3 ne bo mogel ohraniti zagovorništva, če ne bo zagotovljeno nadaljevanje financiranja. Z znižanjem ali prekinitvijo financiranja mrež in stičišč bodo upravičenci sklopov 2 in 3 znižali obseg delovanja, oziroma opuščali izvajanje dela servisnih storitev za nevladne organizacije, kot npr. brezplačne delavnice, informiranje ter brezplačna usposabljanja in svetovanja.

Projekti upravičencev najbolj uspešno **povezujejo strukture NVO s strukturami oblasti in drugih strateških partnerjev**, medtem ko povezovanje nevladniških struktur z nestrukturiranimi javnostmi (civilna družba) ni prikazana, čeprav bolj zato, ker JR tega ne zahteva, kot zato, ker projekti ne bi imeli teh učinkov. Ker JR ne določa spremljanja **kazalnikov** vključevanja ranljivih skupin (čeprav so bile to vsebine, po katerih so bili izbrani projekti), je ta vidik projektov v poročilih upravičencev zapostavljen, čeprav učinki obstajajo. Najmanjšo korist od JR imajo NVO in širša družba od projektov, ki jih izvaja sklop 2. Največjo multiplikativno moč vključevanja javnosti ima sklop 3. Ne dovolj integrirani in togi razpisi lahko povzročijo neželene učinke, saj indikacije o tem že obstajajo. Predvsem je potrebno upoštevati, da NVO mreže in stičišča ne smejo postati nadomestek aktivnega državljanstva.

Razpisna dokumentacija predmetnega javnega razpisa je bila obsežna in zahtevna, časa za prijavo projektov pa je bilo malo. Merila za izbor in pogoji za sodelovanje so bila jasno in ustrezno opredeljeni. Najslabše je JR ocenjen s stališča **učinkovitosti izvajanja** in spremljanja projektov. Sistem spremljanja izvajanja je preobsežen, kazalniki pa niso opredeljeni dovolj operativno, kar predstavlja preveliko administrativno obremenitev za upravičence.

Najvišja ostaja potreba po krepitvi za **NVO s potencialom**. Njihovo vključevanje v mreže in stičišča je bilo *de facto* največkrat doseženo na podlagi osebnega povabila (anketa). Razlog za to so bili neuspešni javni pozivi stičišč, na katere se je prijavilo premalo društev, ali pa se ciljna skupina v njih ni prepoznala. JR so NVO s potencialom zelo pozdravile vendar je razvidno, da projekti krepitve ne odsevajo dovolj njihovih posebnih potreb. Ovire za večji uspeh izvedenih aktivnosti za t.i. drugi NVO s potencialom so omejena absorpcijska sposobnost NVO, premalo stimulativen način vključevanja, prepoznavanje njihovih potreb še ni dovolj dobro.

**Strateški partnerji** so ciljna skupina JR, ki učinke projektov ocenjuje veliko bolje kot NVO s potencialom. Prepoznali so pomen organiziranja civilne družbe za izboljšanje participativnih procesov.

Največje ovire prihodnjemu razvoju NVO sektorja ostajajo zunanje (ni sistema financiranja, niso dovolj upoštevani s strani institucij, neprijazna ali odsotna zakonodaja). Velike so razlike med intenziteto in kakovostjo **sodelovanja med posameznimi ministrstvi**. Sodelovanje med partnerji je kakovostno le dokler gre za načelne pogovore, ne pa tudi pri upoštevanju pri sprejemanju odločitev in njihovo izvajanje.

Vrednotenje podaja vrsto **priporočil** za izvajanje druge polovice projektov in za prihodnje javne razpise na predmetnem področju. S financiranjem mrež in stičišč je potrebno zaradi njihovih visokih koristi nujno nadaljevati in projektno podporo spremeniti v sistemske vire financiranja njihovega osnovnega programa. Vendar pa naj bo v prihodnje podpora vse bolj usmerjena ob **upoštevanju regionalnih razlik, razlik med potrebami različnih ciljnih skupin in zlasti različnih sklopov upravičencev**. Določena prerazdelitev sredstev bi bila perspektivno smiselna v prid ustanavljanja novih vsebinskih mrež, za krepitev NVO s potencialom in za male NVO. Nujno pa je ohraniti financiranje zagovorništva v vseh treh sklopih, pri čemer je treba eksplicitno poudariti mobilizacijsko funkcijo NVO s poslanstvom širjenja vključenosti civilne družbe in njenega opolnomočenja za aktivno državljanstvo.

Z doseženo vzpostavitvijo NVO struktur postaja vse pomembnejše **zagotoviti** demokratično naravo teh struktur (vpliv uporabnikov na delo NVO struktur), **odprtost struktur za spremembe** in tekmovalnega sodelovanja med NVO strukturami kot pogoj njihovega stalnega izboljševanja. Priporočamo oblikovati ad hoc mehanizem za **nevladniško mediacijo** za razreševanje situacij, ki nastopijo, ko se različni deli civilne družbe ne morejo dogovoriti o skupnem nastopu pri reševanju konkretnih družbenih izzivov. Med ciljnim skupinami je potrebno uveljaviti **boljše razumevanje pojma sinergije** in razviti kompetence za mrežno (matrično) načrtovanje aktivnosti in za mrežno vrednotenje učinkov.

Spodbude prenosa javnih storitev v izvajanja NVO je smiselno v prihodnje povezati z ukrepi spodbujanja socialnega podjetništva (MGRT, MDDSZ), zlasti na področjih socialnih storitev in storitev na področju ekologije. Smiselno bi bilo povezovanje podpornih storitev za izvajanje poslovnih funkcij.

Za **povečanje učinkovitosti** kot najšibkejšega člena JR priporočamo **podaljšanje poročevalskega obdobja** za upravičence na obdobje od 4 do 6 mesecev. MJU naj operativno opredeli obstoječe **kazalnike** za spremljanje projektov, uvede kazalnike za merjenje mrež in predvidi kazalnike za merjenje vpliva sodelovanja med NVO in institucijami. Smiselno bi bilo, da del poročanja upravičenci izvedejo s kazalniki, ki jih izberejo sami.

Pri regionalnih stičiščih bi bilo, kjer za to obstaja interes, smiselno okrepiti razvoj na lokalni ravni, da se regionalna stičišča razvijejo kot **mreže lokalnih mrež** in ne zgolj kot mreže posameznih NVO, ki so vanjo včlanjeni. Za povečanje dostopnosti storitev bi lahko pilotno ustanovili izpostave mrež/stičišč na lokalni ravni. Lokalne skupine NVO se naj povežejo za izvajanje specifičnih ali enostavnejših podpornih dejavnosti.

Pomembno za krepitev bi bilo **podeliti pooblastila** mrežam / stičiščem za vstopanje v participativne procese kot formalno enakopraven član, zlasti na regionalni ravni. Svetovanje in storitve za NVO naj mreže / stičišča izvajajo bolj **individualizirano**, ciljno usmerjeno k reševanju specifičnih težav.

Strateške cilje razvoja NVO sektorja bo mogoče doseči šele **s celostnim pristopom**, ki vključuje predvidljiv okvir financiranja, sistemske spremembe za vključevanje NVO, prenos storitev v izvajanje NVO ter odpravo administrativnih preprek za sodelovanje. Zgolj financiranje NVO struktur ne zadošča za celostne vplive JR. V tem pogledu je ključnega pomena za dolgoročne učinke JR v tem, da spodbuja sodelovanje resornih ministrstev z NVO in povezovanje služb na drugih ministrstvih za vključevanje NVO.

Skrajšanje časa, ki je bil prvotno predviden za izvedbo vrednotenja je resno oviralo njegovo izvedbo.

## 2 EXECUTIVE SUMMARY

**The subject of the mid-term evaluation is to assess the effectiveness, efficiency, sustainability and wider societal impact of the public tender** for the capacity building of NGO for advocacy and performing of public services 2015-2019 (hereafter PT). Targeted PT in a form of pre-payments finances 17 beneficiaries in three sections: horizontal NGO network on national level (one project), regional NGO networks (12 projects) and thematic NGO networks on the national level (four projects).

The realization of the projects until the cut-off date of the evaluation is very good. Many cases of good practice have been identified. Allocated funds are sufficient to achieve the planned results. The highest realization of the outputs is within the section 2. The most notable achievements of the PT are visible on the field of strengthening of regional and thematic networks, while the least notable is on the field of cross-sectoral networking and capacity building for advocacy and performing of public services. Through the development of advocacy and involvement of NGO's in the preparation of legislation, NGO sector itself began to change the support environment for its operation.

Beneficiaries within the section 2 indicate the highest effectiveness on the local level, while on the regional level system barriers (lack of relevant counterpart apart the regional development agencies) hinder greater effectiveness. Due to the weak progress of legal and system environment for the development of NGO, beneficiary within section 1 assesses benefits of the project on themselves the lowest. PT does not provide a **decisive improvement in capacity building** for section 1, who already has such capacities and is within this project-enhancing advocacy on the national level and organization support to the development of enhancement of regional networks.

The support infrastructure for NGO on the regional level (beneficiaries of section 2) has not yet been developed to the extent that it could endure and offer such services to other NGO **without further financing**. After the completion of the project, beneficiaries of section 3 will not be able to carry out the activities of advocacy if continuation of the financing will not be guaranteed. By reducing or discontinuing the financing of the networks, beneficiaries of section 2 and 3 will reduce the scope of their activities or abandon the implementation of at least part of supporting services for NGO such as free workshops training and counselling and dissemination of information.

Approved projects are most successful in **connecting NGO structures with the structures of the government and other strategic partners** while linking of NGO structures with unstructured public (civil society) is not strongly indicated. The main reason for this is that this is not the requirement of the PT and not that the projects would not have these effects. Since the PT did not set the monitoring **indicators** for the inclusion of vulnerable groups (although this was the topic on which the projects were selected), this aspect is neglected in the project's reports, although the effects exist. The smallest benefit of the PT is on so-called 'other' NGOs, which are not included in the networks of section 2. The biggest multiplicative power of public involvement is indicated within the section 3. Indications exist that not sufficiently integrated and rigid public tenders can cause adverse effects. It is important to borne in mind that NGO networks must not become a substitute for active citizenship.

The tender documentation was extensive and demanding, while the time for submission of the projects was too limited. The selection criteria and conditions were clearly and properly defined. The weakest point of this PT in terms of effectiveness is **project implementation and monitoring**. The monitoring system is too extensive and the indicators lack clear definition and practicality, which represents an excessive administrative burden for the beneficiaries.

The highest need for further strengthening is indicated among **NGO with potential**. Their involvement in the networks was de facto in the majority of cases achieved vertically - on the basis of personal invitation (survey). This is a consequence of unsuccessful public calls of regional NGO networks on which only a few NGO applied, or the target group did not identified itself in these calls. NGO with potential warmly welcomed the PT, but it is clear that the capacity building projects do not reflect enough their specific needs. Obstacles to greater success of the implemented activities for the NGO with potential are limited absorption capacity, insufficient stimulating of their integration and incomplete recognition of their needs.

**Strategic partners** are the target group of the PT, which evaluates the impact of the project much better than NGO with potential. They recognized the importance of organized civil society for improvement of the participatory processes.



The greatest obstacles to the further development of the NGO sector remain external (lack of systemic financing, not taken into account by the institutions, unfriendly or absent legislation). There are great differences between the intensity and quality of **cooperation between ministries**. Cooperation among partners is good on the principle level, but not when taken into decision-making and implementation in practice.

The evaluation provides a set of **recommendations** for the improved implementation of the second half of the projects as well for the future public tenders in this field. Financing of the networks should be continued due to their high benefits and divert it to the systemic financing of their basic program. However, the support should be targeted and **take into account regional differences, as well as the differences among the needs of various target groups and in sections of beneficiaries**. The increase of available tender funds in order to establish new thematic networks, enhancement of NGO with potential and small NGO would be effective. It is essential to maintain funding of advocacy in all three sections with the emphasis on the mobilization function of NGOs with the mission of expanding the involvement of civil society and its empowerment for active citizenship.

With the establishment of the NGO structures, it is increasingly important **to assure** the democratic nature of these structures (the impact of the users on the work of NGO structures), **the openness for changes** and competitive cooperation between the structures as a condition of their continuous improvement. We recommend the establishment of ad hoc mechanism for **non-governmental mediation** for resolving situations that arise when different stakeholders of civil society cannot agree on a joint approach to address concrete social challenges. **Improved understanding of the concept of synergy** and the competencies for matrix planning of activities for the evaluation of network effects should be established.

Initiatives for the transfer of public services into performing of the NGOs should be (by relevant ministries) in future linked with the measures of promotion of social entrepreneurship, especially in the areas of social services and ecology. It would be welcome to link supporting services with business functions.

In order to **increase efficiency** as the weakest link of the PT, we recommend the **extension of the reporting period** to 4 or 6 months. Ministry of public administration should modify existing indicators in an operative manner, define indicators for measuring networks and indicators for measuring the impact of cooperation between NGOs and institutions. Beneficiaries could define some of the indicators that are linked to specific characteristics of their projects themselves.

Regional networks (where the interest is indicated) should strengthen their development on the local level so that they develop as **networks of local networks** and not merely as networks of individual NGOs. In order to increase the accessibility of their services, networks could establish branch offices on the local level. Local groups of NGO should be linked together in order to implement specific and simpler support activities.

In order to further enforce the networks, **mandates should be delegated** to the networks, which would allow them to participate in the regional development processes as a formally equal member. Networks should perform capacity building activities and other services for NGOs in more **individualized** and targeted manner.

The strategic goals of the development of the NGO sector will be possible to achieve only through an **integrated holistic approach** that includes a predictable framework of funding, systematic changes for the inclusion of NGO, transfer of public services into the implementation of NGO and elimination of administrative barriers that hinder the cooperation. Financing of the NGO structures alone is not sufficient to ensure PT's overall impact. In this aspect, it is crucial to encourage further cooperation between ministries and integration of NGOs in their scope of work.

Reducing the amount of time that was originally planned to carry out the evaluation process seriously hindered its implementation.

### 3 PREDMET, NAMEN IN CILJI VREDNOTENJA

**Predmet** vmesnega vrednotenja je Javni razpis za krepitev zmogljivosti NVO za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev 2015-2019. Namen razpisa je krepitev zmogljivosti NVO za zagovorništvo, organizacijski razvoj NVO in izvajanje javnih storitev, torej krepitev čezsektorskega sodelovanja, povezovanja in vzpostavljanja partnerstev z namenom reševanja družbenih izzivov.

**Namen** vrednotenja je ugotoviti napredek pri izvajanju projektov NVO in JR s strani neodvisnega zunanjega evalvatorja ter oceniti primernost opredeljenih kazalnikov.

Rezultati vrednotenja bodo naročniku (zlasti SVRK in MJU) služili za oceno napredka in dinamike odnosov med podpornimi strukturami nevladnih organizacij in drugimi deležniki (NVO/NVO s potencialom in strateškimi partnerji - javno upravo, gospodarstvom, lokalnimi oblastmi in civilno družbo). Vmesno vrednotenje bo tudi dodaten pripomoček za upravičence javnega razpisa, ki je predmet vrednotenja za pripravo delovnih načrtov za programsko obdobje 2017-2019.

**Cilji** vrednotenja so oceniti:

- uspešnost JR na ravni aktivnosti (obseg in kakovost izvedenih aktivnosti) in rezultatov (raven in kakovosti doseganja rezultatov) izvajanja odobrenih projektov – po mrežah/stičiščih;
- vpliv mehanizma na upravičence – nevladne organizacije, mreže, stičišča;
- učinkovitost izvajanja projektov (časovni okvir, mehanizmi spremljanja, učinkovita raba virov);
- vplive na širšo družbo in trajnost doseženih rezultatov odobrenih projektov po mrežah;
- identificirati primere dobrih praks in pridobljene izkušnje – »lessons learned«.

Skupaj je bilo v preko predmetnega javnega razpisa sofinanciranih 17 projektov v okviru treh sklopov (horizontalne mreže NVO na nacionalni ravni – 1 projekt, regionalna stičišča NVO – 12 projektov in vsebinske mreže NVO na nacionalni ravni – 4 projekti).

## 4 METODOLOGIJA

Vmesno vrednotenje izhaja iz evalvacijskih vprašanj, določenih v tehnični specifikaciji predmetnega javnega naročila. Vrednotenje ne predstavlja zgolj analize podatkov iz sistema spremljanja izvajanja, ampak raziskuje tudi razloge in podaja priporočila za možne izboljšave. Pri izdelavi metodološkega pristopa in sami izvedbi vrednotenja je projektna skupina upoštevala uveljavljene metodološke pristope in smernice za vrednotenje ukrepov kohezijske politike, »Results Based Monitoring and Evaluation System« in »OECD DAC Evaluation Network«.

### 4.1. UPORABLJENE METODE

Nabor metod vrednotenja je bil podrobno opredeljen že v sami dokumentaciji javnega naročila, ki jo je pripravil naročnik. Sama izvedba metodologije oziroma pristopov, ki so predstavljeni v nadaljevanju, pa je izvajalec prilagodil objektivnim dejavnikom (časovna omejitev vrednotenja, prilagoditev metod ciljnim skupinam, ipd.) in jih tudi uskladil na sestankih z naročnikom.

- **Pregled literature**

Analiza razpisne dokumentacije, odobrenih projektov, poročil upravičencev in podatkov iz sistema spremljanja izvajanja projektov. Za pripravo poročila smo uporabili tudi druga evalvacijska poročila in relevantno literaturo.

- **Izvedba spletnih anket**

Z namenom pridobitve manjkajočih informacij o uspešnosti, vplivu, učinkovitosti, trajnosti in dobrih praksah izvedenih projektov, kot tudi za potrebe identifikacije razvejanosti regionalnih in vsebinskih mrež smo v skladu z dogovorom z naročnikom izvedli štiri spletne ankete, vsebinsko prilagojene štirim ciljnim skupinam. Dne 19.10.2017 smo vsem upravičencem javnega razpisa preko elektronske pošte poslali dopis s povabilom za sodelovanje v spletni anketi in povezavo do spletnega ankete. V dopisu smo upravičence prosili, da povezavo do spletne ankete posredujejo NVO s potencialom in strateškim partnerjem, ki sestavljajo njihove mreže. Hkrati smo jih prosili naj nam posredujejo sezname katerim partnerjem so posredovali vabilo za sodelovanje v spletni anketi, kar nam je omogočilo identifikacijo mrež ter pridobitev numerusa ankete.

Dne 25.10.2017 smo upravičencem poslali prilagojene opomnike iz katerih je bilo razvidno kateri člani njihovih mrež so spletne ankete že izpolnili in jih ponovno pozvali k izpolnitvi vprašalnikov. Spletno anketo smo zaključili 27.10.2017. Odziv na spletno anketo je prikazan v spodnji tabeli.

**Tabela 1: Izvedba spletnih anket**

Tip ankete / ciljna skupina	Število naslovnikov	Število respondentov*	Delež
Upravičenci javnega razpisa	17	17	100 %
NVO s potencialom	244	202**	82,79 %
Strateški partnerji	291	202**	69,42 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>552</b>	<b>421</b>	<b>76,27 %</b>

\*Pri respondentih ankete NVO s potencialom in ankete za strateške partnerje število respondentov predstavlja skupek vseh uporabnih respondentov v bazi odgovorov in ne zgolj tistih, ki so na anketo kliknili. Identificiralo se je 184 NVO s potencialom in 186 strateških partnerjev.

\*\*Enako število respondentov na anketo za NVO s potencialom in Strateške partnerje je naključno.

Vir: ZaVita, d.o.o., november 2017

Pri analizi naslovnikov in respondentov smo zaznali podvajanje institucij, kar pomeni, da določene institucije nastopajo v več vlogah oziroma mrežah. To pomeni da število naslovnikov in respondentov ni enako številu vključenih institucij. Po odstranitvi dvojnikov (ki pa niso bili odstranjeni iz vsebinske analize) smo ugotovili, da je v spletnih anketah sodelovalo 199 nevladnih organizacij in 198 strateških partnerjev.

Dne 20.10.2017 smo upravičencem javnega razpisa (regionalna stičišča in vsebinske mreže) po elektronski pošti poslali dopis s povezavo na spletno anketo in jih prosili, naj jo posredujejo vsem nevladnim organizacijam, ki niso vključene v

aktivnosti njihovega projekta v okviru JR za krepitev zmogljivosti NVO za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev 2015-2019. T.i. kontrolna anketa je vsebovala zgolj tri vprašanja je bila namenjena identifikaciji vpliva sofinanciranih projektov v okviru predmetnega razpisa. To anketo je v času aktivnosti (za izpolnjevanje smo jo zaprli 27.10.2017) izpolnilo 156 respondentov.

Za izvedbo spletnih anket smo uporabili spletno orodje 1ka ([www.1ka.si](http://www.1ka.si)).

- **Izvedba fokusnih skupin**

Izvedba fokusnih skupin je bila namenjena pogovoru s skupinami upravičencev po sklopih, kot jih opredeljuje JR o izpostavljenih evalvacijskih vprašanjih izvajanja projektov in preverjanju preliminarnih evalvacijskih ugotovitev.

Fokusna skupina za upravičence sklopa 3 je bila organizirana 14.11.2017. Udeležili so se je predstavniki vseh štirih vsebinskih mrež.

Fokusna skupina za upravičence sklopa 2 je bila organizirana 15.11.2017. Udeležili so se je predstavniki vseh dvanajstih regionalnih stičišč.

- **Izvedba intervjujev**

Po zaključku in analizi spletnih anket smo v dogovoru z naročnikom izvedli vzorčenje in identificirali šest regij, v katerih smo opravili intervjuje s predstavnikom vsaj enega NVO s potencialom in vsaj enega strateškega partnerja. Pri slednjih smo se zaradi namena in ciljev javnega razpisa omejili na predstavnike občin in ministrstev. V času od 10.11.2017 do vključno 4.12.2017 smo izvedli 16 intervjujev.

- **Analiza pridobljenih podatkov**

Analiza podatkov je opravljena s pomočjo posebej pripravljenih podatkovnih baz Excel (anketni odgovori, poročila upravičencev, podatki spremljanja izvajanja). Pridobljene analitične ocene so pretvorjene v enotno lestvico od 1 (nezadostno) do 5 (odlično).

- **Analiza mrež**

S strani upravičencev smo pridobili podatke o članih njihovih mrež, preko izvedenih spletnih anket pa smo s strani NVO s potencialom in strateških partnerjev pridobili podatke s katerimi deležniki sodelujejo. Pridobljene podatke smo uredili, analizirali medsebojne povezave, ter jih prikazali v poročilu. Za prikaz smo uporabili program Gephi verzija 0.9.2.

- **Triangulacija rezultatov in sinteza ugotovitev**

Ugotovitve vrednotenja so pridobljene s triangulacijo rezultatov ocen, pridobljenih iz različnih virov, ki so bili neodvisno analizirani. Triangulacija je potrebna zaradi zagotavljanja neodvisnosti vrednotenja. Noben vir podatkov ni docela neodvisen in v takšnih razmerah evalvacijska teorija zahteva ugotavljanje preseka med različnimi ugotovitvami, kot nevtralno podlago oblikovanja zaključnih ugotovitev, iz katerih so potem lahko izpeljana verodostojna priporočila naročniku in izvajalcem.

## 4.2. ČASOVNICA

Proces vmesnega vrednotenja prispevka krepitev zmogljivosti NVO na izvajanje zagovorništva in javnih storitev je bil izveden po časovni dinamiki, ki je predstavljena v spodnji tabeli.

**Tabela 2: Časovni potek vrednotenja**

DATUM	DEJAVNOST
2.10.2017	Podpis pogodbe.
11.10.2017	Srečanje z upravičenci (Zagorje ob Savi) – predstavitev procesa vrednotenja in metodologije upravičencem.
19.10.2017 – 27.10.2017	Izvedba spletnih anket.
10.11.2017 – 4.12.2017	Izvajanje intervjujev in fokusnih skupin.
7.12.2017	Oddaja osnutka končnega poročila.
15.12.2017	Prejem komentarjev naročnika na osnutek končnega poročila.
21.12.2017	Oddaja končnega poročila.
4.1.2018	Prejem komentarjev naročnika na končno poročilo.
10.1.2018	Oddaja dopolnjenega končnega poročila.

Vir: ZaVita, d.o.o., januar 2018

### 4.3. OMEJITVE VREDNOTENJA

Kot glavno omejitev vrednotenja izpostavljam ozek časovni okvir trajanja glede na vsebino, število vključenih deležnikov in kompleksnost predmeta vrednotenja. V razpisni dokumentaciji so bili za izvedbo vrednotenja predvideni trije meseci, predmetno poročilo pa je nastalo v dveh mesecih in enem tednu kar ocenjujemo kot odločno premalo časa glede na zahtevnost predmeta vrednotenja. Neposredna posledica ozkega časovnega okvirja je, da smo morali vprašanja za anketni vprašalnik opredeliti v času, preden smo lahko opravili celovit pregled vmesnih poročil upravičencev in njihovih prijav. Posledično so bila nekatera anketna vprašanja preveč splošna, na kar so opozorili tudi respondenti, zato smo jih vsaj delno razjasnili v fokusnih skupin in intervjujih. Skrajševanje razumnega roka za izvedbo vrednotenja ne le otežuje delo evalvatorjem, ampak ogroža tudi samo kakovost izdelka.

Kljub temu, da je bil odziv na spletno anketo dober, so nekateri upravičenci navedli, da so bile spletne ankete izvedene v času vrhunca sezone določenih ustvarjalcev /NVO ter veliko zasedenost državnih institucij v tem času, kar je vplivalo na število respondentov.

Ker se doseganje vrednosti kazalnikov rezultata projektov preko sistema spremljanja preverja na dve leti, do presečnega datuma tako ni bilo na voljo podatkov o doseženih vrednosti kazalnikov rezultata. To predstavlja oviro predvsem za vrednotenje doseženih rezultatov, kot tudi vpliva in trajnosti doslej izvedenih projektov. Podatke za vrednotenje vpliva in trajnosti smo tako pridobili preko spletnih anket, fokusnih skupin in individualnih intervjujev ter doseženih kazalnikov učinka do presečnega datuma vrednotenja (stanje kazalnikov učinka je 20.8.2017 za upravičence sklopa 1 in 3 ter 20.7.2017 julij 2017 za upravičence sklopa 2).

Poudarjamo, da so se vsi ključni udeleženci procesa vrednotenja (predvsem Služba za nevladne organizacije Ministrstva za javno upravo, upravičenci predmetnega JR ter Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko) zavedali pomena vrednotenja, kakor tudi kratkega roka, ki je bil na razpolago za njegovo izvedbo. To dejstvo pozdravljamo in verjamemo, da so sodelovanju z nami dali posebno prioriteto ter bili zato zelo odzivni in pripravljeni na sodelovanje. Za to se jim iskreno zahvaljujemo in poudarjamo, da brez njihovega sodelovanja, rezultati vrednotenja ne bi mogli biti tako konkretni in utemeljeni.

## 5 PREDSTAVITEV JAVNEGA RAZPISA

Krepitev nevladnih organizacij preko celovitega servisa, ki ga nudijo horizontalna mreža, regionalna stičišča in vsebinske mreže kot subjekti podpornega okolja se je pričelo že v obdobju prejšnje finančne perspektive (2007-2013), za katere so dodelili nekaj več kot 15,8 milijona EUR sredstev. Takratni pilotni preizkus vzpostavljanja takšnih struktur je bil na podlagi doseženih rezultatov ocenjen kot ustrezen (Pitija, 2014) in prepoznan kot model s katerim bi bilo, upoštevajoč določena priporočila, vredno nadaljevati.

Javni razpis za krepitev zmogljivosti za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev 2015-2019 (v nadaljevanju: JR) se izvaja v okviru **11. prednostne osi** Operativnega programa za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020: Pravna država, izboljšanje institucionalnih zmogljivosti, učinkovita javna uprava, podpora razvoju NVO ter krepitev zmogljivosti socialnih partnerjev, **prednostne naložbe 11.4.** Krepitev zmogljivosti za vse zainteresirane strani, ki izvajajo politike na področju izobraževanja, vseživljenjskega učenja, usposabljanja in zaposlovanja ter socialnih zadev, vključno prek sektorskih in teritorialnih dogovorov za spodbujanje reform na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, **specifični cilj 1:** Okrepljena zmogljivost nevladnih organizacij za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev.

Pričakovani rezultat te prednostne naložbe je povečana stopnja profesionalnosti NVO, predvsem na področju zagovorništva in izvajanja javnih storitev. Opredeljeni kazalnik rezultata za to prednostno naložbo kot cilj v letu določa povečanje deleža podprtih struktur, ki imajo 6 mesecev po zaključku projektov vsaj eno zaposleno osebo, ki izvaja določene podpirne aktivnosti za NVO za 20 odstotnih točk glede na leto 2014 (iz 38% na 58%). Te aktivnosti so: spodbujanje strokovnosti in profesionalnosti ter sektorskega in medsektorskega sodelovanja, usposabljanje po meri za prenos posameznih javnih storitev na NVO, spodbujanje zagovorništva, zagotavljanje celovite podpore NVO in akcije za izboljšanje prepoznavnosti NVO v lokalnem okolju.

Ministrstvo za javno upravo kot posredniški organ in izvajalec razpisa, je JR objavilo 30.10.2015 v uradnem listu RS, št. 81/2015. Rok za oddajo projektnih prijav je bil 1.12.2015, kar pomeni da so imeli prijavitelji en mesec in en dan časa za prijavo projektov. Iz ankete, ki smo jo izvedli med upravičenci je razvidno, da bi bil daljši časovni rok za pripravo relativno obsežne prijavnne dokumentacije, ustrežnejši. Med dejavnike, ki so olajšali pripravo in prijavo projektov pa lahko navedemo dobro medsebojno informiranost upravičencev, saj so bili o pripravi in objavi razpisa obveščeni že pred njegovo uradno objavo ter jasna in ustrezna merila za izbor projektov. Na razpis se je prijavilo 26 prijaviteljev (1 na sklop 1, 18 na sklop 2 in 7 na sklop 3), sofinanciranih pa je 17 upravičencev, ko so predmet vmesnega vrednotenja. Namen in cilji javnega razpisa

**Namen** predmetnega javnega razpisa je krepitev zmogljivosti NVO za zagovorništvo, za organizacijski razvoj NVO in za izvajanje javnih storitev tj. krepitev čez sektorskega sodelovanja, povezovanja in vzpostavljanja partnerstev z namenom reševanja družbenih izzivov.

Javni razpis je tematsko razdeljen v tri sklope, ki se med seboj razlikujejo po specifični tematiki, namenu mreže in območju, ki ga pokrivajo:

- **SKLOP 1: Horizontalna mreža na nacionalni ravni** - JR opredeljuje kot nevladno organizacijo, ki združuje več nevladnih organizacij z različnih področjih delovanja in jim zagotavlja podporo na področjih informiranja, povezovanja, partnerskega sodelovanja, zagovorništva, čez vsebinskih tem ter strokovne podpore pri reševanju splošnih vprašanj, ki zadevajo nevladni sektor kot so pravni in sistemski pogoji za delovanje in razvoj NVO. Horizontalna mreža deluje na nacionalnem nivoju kot zagovornik interesov vseh nevladnih organizacij in se ukvarja s krepitvijo in razvojem NVO kot sektorja s poudarkom na krepitvi civilnega dialoga. V okviru tega sklopa je sofinanciran en projekt.
- **SKLOP 2: regionalno stičišče NVO** – predstavlja nevladno organizacijo, ki združuje več NVO z različnih področij delovanja in deluje na ravni ene statistične regije (klasifikacija NUTS 3) s ciljem povezovanja, partnerskega sodelovanja, zagovorništva na lokalni/regionalni ravni ter zagotavljanja strokovne podpore za delovanje in razvoj NVO. Poleg tega imajo regionalna stičišča pomembno vlogo pri informiranju in obveščanju NVOjev v regiji o aktualnih novicah sektorja, možnih virih financiranja ter nudijo strokovno podporo pri oblikovanju projektnih konzorcijev ter svetovanje pri prijavah na razpise. Z aktivnostmi usposabljanja in strokovne krepitve nevladnih organizacij imajo pomembno vlogo zlasti pri manjših NVOjih, ki imajo zgolj enega ali sploh nobenega zaposlenega

in tako zelo omejeno absorpcijsko sposobnost. V okviru sklopa 2 je sofinanciranih 12 projektov, po eden v posamezni statistični regiji.

- **SKLOP 3: vsebinska mreža NVO na nacionalni ravni** – je opredeljena kot nevladna organizacija, ki združuje NVO z istih vsebinskih področij delovanja ter deluje na nacionalni ravni s ciljem povezovanja, partnerskega sodelovanja, zagovorništva na področju sektorskih politik in zagotavlja strokovne podpore NVO, ki delujejo na istem vsebinskem področju. Zaradi omejenih razpisanih sredstev je lahko predmetni JR podprl bistveno manjše število vsebinskih mrež kot razpisi v prejšnji finančni perspektivi. V okviru tega JR se tako izvajajo projekti štirih vsebinskih področij in sicer: prostovoljstvo, kultura, okolje in prostor.

**Specifični cilji** javnega razpisa se med sklopi malenkostno razlikujejo, vendar jih lahko po vsebini združimo na pet področij in sicer:

1. Krepitev usposobljenosti NVO za zagovorništvo, oblikovanje, izvajanje in spremljanje javnih politik in javne storitve.
2. Izboljšanje pravnega in systemskega okolja za razvoj NVO.
3. Povečanje vloge NVO pri oblikovanju politik.
4. Okrepitev čez sektorskega povezovanja za razvoj novih rešitev družbenih izzivov.
5. Krepitev vloge mrež/stičišč NVO v okolju in odnosu do vladnih sektorjev in lokalnih oblasti.

Upravičenci so bili izbrani za štiriletno obdobje izvajanja svojih projektov (2016-2019), kar pomeni bistveno podaljšanje izvajanja projektov glede na preteklo finančno perspektivo, ko so bili izvedeni dvoletni projekti. Ob prijavi so morali upravičenci delovne načrte pripraviti zgolj za prvo dvoletno obdobje, tj. do konca leta 2017, ki je tudi rok za predložitev novih dvoletnih delovnih načrtov.

Merila za ocenjevanje in izbor projektov so obsegala 6 tematskih področij, ki vključujejo vsa področja razvoja, opredelitve, ustreznosti, izvedljivosti in trajnosti projekta, kot tudi usposobljenostjo prijavitelja za realizacijo projekta. Največjo težo je predstavljalo merilo, ki je ocenjevalo ustreznost operacije, vključevanje celovitih in inovativnih storitev in procesov, zagotavljanje komplementarnosti storitev med izvajalci (50 % vseh možnih točk). Prag, ki ga je moral doseči vsak odobreni projekt je predstavljal najmanj sedemdeset točk.

V okviru razpisa so upravičenci za izvedbo svojih aktivnosti in dosego ciljev projektov in razpisa oblikovali mreže. Mreže so na eni strani sestavljale nevladne organizacije, ki izražajo interes za zadovoljevanje določene potrebe v lokalni skupnosti in interes za lasten strokovni in organizacijski razvoj (t.i. NVO s potencialom), katerim mreže nudijo organizacijsko, vsebinsko in strokovno podporo, na drugi pa prepoznani ključni deležniki (t.i. strateški partnerji), ki so jih upravičenci skupaj z NVO-ji s potencialom s svojimi aktivnostmi naslavljali. Strateške partnerje sestavlja širok spekter različnih institucij kot na primer: občine, regionalne razvojne agencije, ministrstva, univerze, ljudske univerze, osnovne šole, vrtci, ipd.

Tovrstna krepitev nevladnega sektorja se preko javnih razpisov izvaja že od leta 2008 dalje (v okviru 5.3 prednostne usmeritve OP RČV 2007-2013), ko so bili sofinancirani prvi projekti regionalnih NVO stičišč. Nekatere mreže so se tako oblikovale v preteklosti, nekatere pa so nove. Upoštevajoč obdobje trajanja odobrenih projektov (4 leta), visoko stopnjo vključitve predstavnikov NVO sektorja (zlasti CNVOS) v pripravo razpisa in predplačilno financiranje ugotavljamo, da gre pri predmetnem razpisu za izredno ciljno naravnani razpis.

## 5.1. VIŠINA RAZPISANIH SREDSTEV

Skupna razpisana višina sredstev predmetnega javnega razpisa za krepitev NVO mrež je znašala **6.259.608,00 EUR**. Od tega 66 % (4,14 milijona EUR) za projekte v okviru 2 sklopa, 17 % (1,06 milijona EUR) za projekte v okviru 1 sklopa in 17 % (1,06 milijona EUR) za projekte v okviru 3 sklopa. Sredstva so bila skladno s ključem, opredeljenim v Operativnem programu za obdobje 2014-2020 razdeljena med zahodno (51,5 % vseh sredstev) in vzhodno (48,5 %) kohezijsko regijo.

Stopnja financiranja projektov znaša do 100% upravičenih stroškov projekta, MJU pa upravičencem izplačuje predplačila v 90% deležih predvidenih posameznih zahtevkov za izplačilo.



## 6 UČINKOVITOST

### Ugotovitve:

- Tako upravičenci kot drugi deležniki razpis ocenjujejo kot ustrezno podporo za krepitev nevladnega sektorja.
- Učinkovitost razpisa je bila s strani upravičencev med vsemi evalvacijskim področji ocenjena najnižje (povprečna ocena 3,7 - glej poglavje 11), pri čemer upravičenec sklopa 1 učinkovitost ocenjuje bistveno boljše (4,3) kot preostala sklopa (3,6).
- Ključna področja za doseganje boljše učinkovitosti so: poenostavitev prijavnega postopka, zmanjšanje administrativnih bremen pri poročanju in podaljšanje poročevalskih period in krepitev regionalne razpršenosti središč.

Pri vrednotenju učinkovitosti se osredotočamo na ugotovitve o učinkovitosti sistema izvajanja JR in sistema spremljanja upravičencev. Ugotovitve temeljijo na analizi programskih dokumentov, strukturirani fokusni skupini z upravičenci ter intervjujem z razpisovalcem.

### 6.1. UČINKOVITOST IZVAJANJA

### Ugotovitve:

- Razpisna dokumentacija predmetnega javnega razpisa je bila obsežna in zahtevna, časa za prijavo projektov pa je bilo relativno malo (1 mesec).
- Merila za izbor projektov in pogoji upravičencev za sodelovanje so bila jasno in ustrezno opredeljena.
- Posamezni ukrepi, ki so jih upravičenci izvedli za doseg ciljev na podlagi zahtev JR, dobro, ne pa tudi odlično, odražajo potrebe nevladnih organizacij, za katere so bili izvedeni.
- Tako upravičenci kot člani mrež ocenjujejo, da je podpora za krepitev nevladnega sektorja preko mrež/stičišč zadostna za izvedbo predvidenih aktivnosti in načrtovanih rezultatov.

Upravičenci ocenjujejo, da je bila **razpisna dokumentacija** za prijavo na predmetni JR zelo obsežna in zahtevna. Tako misli skoraj dve tretjini (58%) vprašanih. Preostala dobra tretjina ocenjuje, da je razpis ustrezno zahteven glede na ambiciozne cilje (pričakovane spremembe) in glede na znatna finančna sredstva, ki jih je bilo možno pridobiti. Upravičenci se zavzemajo, da bi v prihodnje rok za prijavo podaljšali.

Razpisovalec je v dokumentaciji JR jasno predstavil **merila za izbor projektov** in opredelil tako pogoje upravičenosti, ki jih morajo izpolnjevati prijavitelji glede na posamezni sklop, kot tudi merila za ocenjevanje posameznih prijavnih vlog. Merila celostno pokrivajo ključne elemente projekta: relevantnost in opredelitev ciljev, ustreznost projekta, finančna izvedljivost, trajnost projektnih rezultatov, trajnostni razvoj in usposobljenost upravičencev za izvedbo projekta. Največjo težo pri ocenjevanju je imelo merilo o ustreznosti operacije (sklop B), ki je vsebovalo tudi 7 tematskih pod področij, ki so se podrobneje ocenjevala. Jasnost in relevantnost meril za izbor projektov potrjujejo tudi upravičenci, saj njihovo ustreznost opredeljujejo s povprečno oceno 4,5 na 5-stopenjski lestvici.

Upravičenci ocenjujejo, da so identificirani **specifični cilji razpisa** primerni glede na njegov namen (povprečna ocena 4,6 na 5 stopenjski lestvici). Glede na mnenje vključenih NVO s potencialom so upravičenci solidno opredelili tako področja usposabljanj kot njihovo vsebino, ki pa še ne odražajo njihove potrebe optimalno. Glede na to, da so morali upravičenci delovne načrte izdelati pred dvema letoma je dober pokazatelj podatek, da povprečna ocena ustreznosti izbranih področij s strani NVO s potencialom danes izkazuje še **večjo aktualnost** teh področij kot ob vključitvi v mrežo. To pomeni, da tako cilji kot opredeljena področja za izvedbo ukrepov, izkazujejo visoko stopnjo ustreznosti z aktualnimi potrebami sektorja.

Vsi upravičenci ocenjujejo predmetni JR kot **ustrezen način državne podpore nevladnemu sektorju**. Temu pritrjuje tudi visok delež članov njihovih mrež, natančneje 78% NVO s potencialom in 93% strateških partnerjev, ki je odgovorilo na spletno anketo. Rezerve do boljše ustreznosti so tako sistemske (omejena absorpcijska sposobnost NVO s potencialom, kritje stroškov udeležbe na usposabljanjih), kot na strani stičišč (še večja prilagoditev na specifične potrebe udeležencev), kot na strani NVO s potencialom (boljša opredelitev svojih želja in potreb).



Koraki za povečanje izvajalske učinkovitosti bi morali iti v smeri **nadaljnje krepitve kapacitet zaposlenih** v regionalnih stičiščih zlasti na področju izvajanja poslovnih funkcij (računovodstvo, davčni predpisi, zaposlovanje, upravljanje kadrov) zagovorništva ter **okrepitvi razpršenosti** znotraj same regije. Predmetni razpis je to problematiko na podlagi izkušenj z prejšnjim razpisom že identificiral, saj je za prijavitelje iz statističnih regij ki obsegajo 5 ali več upravnih enot predvidel, da morajo za izvedbo projekta pridobiti najmanj enega do največ tri partnerje iz drugih upravnih enot. Tekom izvedbe vrednotenja smo opazili, da bi bilo potrebno tovrsten pristop razširiti na vse regije. Formalno partnerstvo se lahko zaradi lažje organizacije dela po potrebi nadomesti tudi z lokalnimi izpostavami upravičenca ali drugimi ustreznimi rešitvami (npr. mobilne enote). Z oddaljenostjo od sedeža stičišča namreč upada tudi interes posameznih institucij za sodelovanje v mreži, kar se kaže zlasti med strateškimi partnerji (najbolj intenzivno med občinami).

Za določena odstopanja od zastavljenih časovnih načrtov smo identificirali notranje in zunanje razloge.

**Notranji razlogi** v večini primerov izhajajo iz omejitev zmogljivosti same organizacije in kadrovske strukture, kjer se odsotnost (tudi zgolj enega sodelavca/ko) pozna. Nekatera stičišča so porabila več časa kot načrtovano za opredelitev načina in metodologije za izbor NVO s potencialom kar je posledično zamaknilo njihovo vključitev in krepitev. Specifični dejavnik tistih regionalnih stičišč, ki so v tem razpisu nastopala prvič (zamenjava stičišča glede na prejšnji razpis) je pozicioniranje na trgu/v regiji, saj so morali najprej veliko časa posvetiti lastni promociji in šele na to pričeti z izborom in vključitvijo NVO s potencialom.

Med **zunanjimi razlogi** prevladujejo objektivne omejitve zlasti na področju zagovorništva (zamujanje s pripravo in sprejemanjem zakonov in politik v pripravo katerih so se vključili ali na njih podali pripombe). Pomemben razlog za nekatere zamike pri doseganju kazalnikov predstavlja nižja absorpcijska sposobnost NVO s potencialom, ki zavoljo doseganja načrtovanega učinka terja dodatna prilagajanja. Določeni zamiki so posledica tudi kasnejšega podpisa pogodb o financiranju. Vodje vsebinskih mrež med objektivnimi zunanjimi razlogi navajajo pomanjkanje interesa za prenos javnih storitev s strani javne uprave, fluktuacijo kadrov na ravni resornih ministrstev in neparticipativni odnos kadrov na nekaterih ministrstvih.

Visoko stopnjo učinkovitosti izvajanja JR izkazuje ocena upravičencev o posameznih področjih dela pristojnih javnih organov, ki so vključeni v pripravo in izvedbo predmetnega razpisa. Najvišjo oceno (4,6 na 5 stopenjski lestvici) so upravičenci podali pomoči pri poročanju in pregledu poročil kar priča o vzpostavitvi konstruktivnega dialoga in zavzemanja za uspeh projekta. Največ prostora za izboljšave je na področju razumljivosti navodil za poročanje (ocena 3,9). Povprečna ocena dela pristojnih javnih organov pa znaša 4,3. To označujemo za **pomemben korak k izboljšanju izvajalske učinkovitosti** in napredek glede na rezultate vrednotenja obdobja pretekle finančne perspektive (2007-2013).

#### **Priporočila:**

- Poenostavitvi prijavnih postopek in osredotočenost prijave na krajšo dispozicijo projekta z navedbo ključnih področij dejavnosti, ki omogočajo večje prilagoditve tekom izvajanja projekta.
- Pri pripravi razpisa v prihodnje je pri regionalnih stičiščih potrebno še bolj okrepiti njihov nadaljnji razvoj na lokalni ravni, da se regionalna središča (kjer za to obstaja interes) razvijejo kot mreže lokalnih mrež in ne zgolj kot mreže posameznih NVO, ki so vanjo včlanjeni. Tovrsten pristop bi še okrepil vključevanje civilne družbe v dejavnosti NVO, saj so lokalne NVO bližje prebivalstvu kot regionalne NVO strukture.
- Priporočamo preizkusiti rešitve, da imajo upravičenci znotraj regije v bolj oddaljenih območjih partnerje ali izpostave in so tako v boljšem stiku s potrebami in možnostmi lokalnega okolja in posledično tudi regionalne ravni.
- MJU kot razpisovalec in resorno ministrstvo za krepitev nevladnega sektorja mora več pozornosti nameniti krepitvi zavedanja pri drugih ministrstvih o pomenu, namenu in doprinosu nevladnega sektorja pri kreiranju politik in vzpostavitvi dolgoročnega konstruktivnega dialoga s civilno družbo. Službe posameznih resornih ministrstev, ki so pristojne za uresničevanje zavez za vključevanje NVO je potrebno medsebojno povezati in krepiti.
- Za projekte, ki so v izvajanju je v prihodnjem obdobju potrebno več pozornosti nameniti njihovim izvajalskim potrebam (različno po sklopih), glede na njihove različne prioritete (gl. poglavje 11).

## 6.2. UČINKOVITOST UKREPOV SPREMLJANJA

### Ugotovitve:

- Sistem spremljanja je celostno zastavljen vendar zaradi preobsežnosti in ne operativne opredelitve kazalnikov predstavlja preveliko administrativno obremenitev za upravičence.
- Finančna učinkovitost projektov je na ustreznem nivoju.

**Sistem spremljanja projektov** s strani razpisovalca temelji na periodičnih poročilih, ki jih morajo upravičenci oddajati vsake tri mesece. Poleg poročanja o finančnih izdatkih poročilo vsebuje tudi natančno vsebinsko poročilo, v katerem upravičenci za vsak opredeljen korak za doseganje pričakovanih rezultatov v okviru posameznega specifičnega cilja opišejo izvedene aktivnosti v obdobju poročanja ter vrednosti doseženih kazalnikov. Sistem poročanja ocenjujemo kot **dobro strukturiran** (skladen), saj vsako izvedeno aktivnost neposredno veže k pričakovanim rezultatom. Poročila niso primarno usmerjena k dokazovanju izdatkov ampak k poročanju o vsebinskem izvajanju projekta (anketni vprašalnik). To ocenjujemo kot pomemben **premik v sistemu spremljanja projektov** glede na druge razpise in programe, zlasti v prejšnji finančni perspektivi.

**Vsebinska poročila** glede na njihov obseg predstavljajo popis različnih rešitev in delno tudi specifičnih pristopov za izvajanje večino podobnih aktivnosti kar je omogočilo, da so si upravičenci pomagali pri izvajanju. Smiselna bi bila kapitalizacija teh prispevkov v obliki njihove povezave v dokument (v obliki letnega koherentnega poročila kot ga je pripravilo regionalno stičišče BOREO), ki bi bil v uporabo drugim NVO in predstavnikom civilne družbe. S tem bi vsebinska poročila pridobila tudi **trajno veljavo**.

Pomanjkljivosti sistema spremljanja bi veljalo v prihodnje odpraviti oziroma jim nameniti dodatno pozornost za optimizacijo. **Intenziteta oddajanja poročil na trimesečne periode** je po mnenju upravičencev (ankete, FS), prevelika in za upravičence administrativno preveč obremenjujoča. Dodatno oviro predstavlja sam način oddaje poročil, ki je sprva potekal preko informacijskega sistema ISARR, sedaj pa poteka prenos na novi sistem eMA, kar predstavlja objektivno/tehnično oviro pri oddaji (težave z nedelovanjem sistema, spoznavanje z novim sistemom, uvoz podatkov ipd.). To pomeni, da morajo upravičenci poročanju nameniti več kadrovske kapacitete, ki bi jih sicer uporabili za izvajanje projektov.

Temu pritrjuje tudi razpisovalec, ki prav tako vidi rezerve v **poenostavitvi administrativnega spremljanja** zlasti pri učinkovitejšem navajanju dokazil za opravljene dejavnosti, kjer je sedaj veliko nepotrebne podvajanja. Še večji poudarek na vsebinskem spremljanju ovirajo toga določila vezana na dokazovanje izdatkov, ki pa so vezana na evropske uredbe in nacionalna pravila. Ravno slednja so pogosto preveč zapletena zato bi bilo potrebno sistem administrativne kontrole v Sloveniji bolj prilagoditi v smeri zmanjšanja administrativnih bremen ob upoštevanju minimalnih zahtev EU. MJU je tekom vrednotenja aktivno pristopil k podaljšanju obdobja poročanja, tako da bodo v drugem obdobju izvajanja projektov upravičenci poročali na štiri mesece.

V okviru sklopa 1 je tako opredeljenih 20 kazalnikov učinka (output) in 21 kazalnikov rezultata (outcome), v okviru sklopa 2 19 kazalnikov učinka in prav toliko kazalnikov rezultata ter 17 kazalnikov učinka in 16 kazalnikov rezultata v okviru sklopa 3. Čeprav je interventna logika (povezava med cilji, aktivnostmi učinki in predvidenimi razpisi) razpisa dobro opredeljena (čemur pritrjujejo upravičenci) ocenjujemo, da je **kazalnikov občutno preveč**. Opredelitve nekaterih kazalnikov so preveč nejasne in premalo konkretne za potrebe merjenja. Pogosto so preširoko zastavljeni in vključujejo tudi navajanje dveh ločenih vrednosti. Značilen primeri takšnih kazalnikov so:

- Sklop 1 – kazalnik rezultata: »Št. NVO s potencialom in NVO mrež/stičišč, ki so okrepile usposobljenost na področju organizacijskega razvoja«. Ta kazalnik je kazalnik učinka, primeren kazalnik rezultata bi bil na primer: »Okrepljena kompetenca na področju organizacijskega razvoja«. Pri tem bi bilo potrebno pojem »Okrepljena kompetenca« opredeliti. Ključne ravni sposobnosti bi lahko določili na 5 stopenjski lestvici (na primer 1-nimamo nobenih kompetenc, 2-kompetence pridobljene priložnostno z vključevanjem v posamezne segmente izvajanja projektov, 3-osnovne kompetence pridobljene ob delu na ravni celotnega projekta, 4-usposobljenost z delom in izobraževanjem za organizacijski razvoj, 5- specializiranost in visoka kompetenca za organizacijski razvoj). Nato se naj upravičenci opredelijo glede na opredeljene ravni kompetenc. Podoben pristop je razpisovalec že uporabil

v samem razpisu in obrazcih poročanja (Tabela ocene izhodiščne vrednosti za področja krepitev zmogljivosti organizacije), kjer pa niso razvidni jasni kriteriji ocenjevanja.

- Sklop 1 – kazalnik rezultata: »Št. in vrsta uspešnih in učinkovitih skupnih akcij, z namenom izboljšanja systemskega okolja za razvoj NVO, transparentnosti procesov odločanja ter večjega vpliva NVO na oblikovanje politik, ki so rezultat vzpostavljenih partnerstev«. Takšen kazalnik zajema 4 vsebinsko različna podvprašanja in upravičencu ne podajajo jasne metode za opredelitev vrednosti. Če jih na primer upravičenci ocenijo posebej in potem izračunajo povprečje, nam rezultat ne more povedati nič konkretnega in pravzaprav zavaja.
- Sklop 2 – kazalnik učinka: »Št. in kakovost izbora NVO s potencialom po vsebinskih področjih (proces in kriterij)« za upravičence v okviru sklopa 2. Merjenje števila in merjenje kakovosti sta dve povsem različni temi, ki ju lahko zajameta le dva ločena kazalnika medtem ko je kazalnik kakovosti nedosledno prikazati v številčni vrednosti.
- Sklop 3 - kazalniki rezultata, ki omogočajo samo odgovor z da ali ne so preveč nedoločni da bi nanje lahko naslonili smiselne ugotovitve. V pomoč upravičencem pri določevanju vrednosti in zavoljo poenotenja metodologije za njihovo opredelitev bi bilo dobro uvesti večstopenjsko lestvico z opredelitvijo posameznih ocen.

Zahteve spremljanja napredka projektov na področju kazalnikov upravičenci ocenjujejo kot pretirane in izvedljive le z neupravičenimi naporji in neracionalno porabo časa, ki neposredno omejuje njihove delovne zmožnosti na osnovnem področju dejavnosti. Upravičenci so imeli velike **težave pri razumevanju opredelitvi kazalnikov**. V praksi so se večkrat srečali s primerom ko neka aktivnost prispeva k doseganju več kazalnikov zato so imeli težave kam pripisati doseženo vrednost. V prihodnje priporočamo da razpis predpiše le **nabor ključnih in jasno opredeljenih skupnih kazalnikov**, upravičencem (zlasti sklopa 1 in 3), pa omogoči oblikovanje lastnih kazalnikov, ki bi bolje odsevali potek njihovega projekta. Jasna navodila o oblikovanju lastnih kazalnikov in njihovi neposredni povezanosti k doseganju ciljev pa naj bodo sestavni del razpisne dokumentacije. Upravičencem je potrebno zagotoviti ustrezno strokovno podporo pri opredelitvi kazalnikov. V kolikor razpisovalec ne razpolaga z ustreznim strokovnim znanjem za opredelitev ključnih in nudenje podpore upravičencem pri opredelitvi lastnih kazalnikov naj, pridobi podporo zunanjega izvajalca.

Krepitev finančnega položaja, zlasti pa diverzifikacija virov financiranja je v veliki meri odvisna od kadrovskih kapacitet upravičencev, ki niso vključene v izvajanje projektov predmetnega JR. Največje razlike na tem področju je opaziti pri upravičencih sklopa 2 kjer so zastopane tako organizacije, ki jim sodelovanje v predmetnem JR ne obremeni celotnega kadra in lahko razvijajo tudi druge projekte ter se prijavljajo na druge razpise, med tem ko so na drugi strani tudi upravičenci, katerim projekt tega JR predstavlja glavni vir financiranja in tako po koncu financiranja (in morebitni nekontinuiteti) predstavlja veliko oviro za obstoj same organizacije.

Vsi upravičenci so razvili interne pristope, s katerimi naslavlajo NVO s potencialom in z njimi skupaj oblikujejo vsebine, ki so za njih najbolj ključne. Pri tem so tako vsebinsko (sledenje ciljem razpisa) in finančno (nudenje specifičnih izobraževanj za posameznega interesenta) omejeni. Po izvedenih aktivnostih izvajajo notranje evalvacije in tako stremijo k nenehnemu izpopolnjevanju in rasti. Regionalna središča se zavedajo, da morajo NVO s potencialom nuditi kvalitetne storitve saj le tako ne le zagotavljajo njihovo krepitev ampak tudi utrjujejo lastno prepoznavnost in kredibilnost (FS).

Pri **finančni učinkovitosti** je potrebno najprej izpostaviti dejstvo, da se projektne aktivnosti v takšnem obsegu in intenziteti zagotovo ne bi izvajale v kolikor ne bi prišlo do izvedbe predmetnega JR. To zlasti velja za področje zagovorništv, delno tudi krepitev regionalnih in vsebinskih mrež NVO, saj virov financiranja, ki bi podpirala tovrstne aktivnosti, ni. Finančni načrti upravičencev temeljijo na stroških dela zaposlenih na projektu. Z izjemo enega upravičenca delež stroškov dela predstavlja med 50% in 80% vseh stroškov. Delež stroškov dela je v povprečju večji pri regionalnih stičiščih kot pri upravičencih horizontalne in vsebinskih mrež. Pri upravičencih sklopa 2 in 3 je z izjemo dveh vsebinskih mrež delež za zunanje izvajalce med 30 in 46 odstotki saj je večji poudarek na vzpostavitvi/vzdrževanju platform (zlasti sklop 1) in specifičnemu strokovnemu izpopolnjevanju, med tem ko pri regionalnih stičiščih zunanji izvajalci predstavljajo med 4 in 16 odstotkov celotnega finančnega načrta. Smiselno bi bilo, da se del sredstev upravičencev za zunanje izvajalce nameni NVO s potencialom, ki lahko s svojimi specifičnimi znanji okrepijo druge NVO s potencialom. S tem se poveča možnosti kroženja sredstev znotraj mreže/stičišča in med njimi.

Upravičenci javnega razpisa (zlasti regionalne mreže) so v okviru SNPO (Svet nevladnih podpornih organizacij) vzpostavili **močno interno komunikacijsko platformo** za izmenjavo pristopov in izkušenj. Tovrstna platforma ima pozitiven vpliv na

finančno učinkovitost saj si upravičenci med seboj izmenjujejo izkušnje in priporočila pri izbiri zunanjih izvajalcev za izvedbo strokovnih usposabljanj, tako da so izbrani najbolj primerni izvajalci. Finančno optimizacijo upravičenci izkazujejo tudi pri **vzajemni podpori**. Regionalno stičišče, ki je strokovno močno na posameznem področju krepi drugega, ki mu zato ni potrebno najemati strokovnjaka na trgu. Tovrstnih izmenjav znanj je precej in zaradi pozitivnih učinkov ki jih prinašajo (medsebojna izmenjava znanj, vzajemna podpora, spoznavanje, mreženje, ipd.) velja to prakso spodbujati in nadaljevati še naprej. Vključeni NVO s potencialom odražajo visoko stopnjo zadovoljstva (ocena med prav dobro in odlično) s kakovostjo izvedenih aktivnosti zato ocenjujemo izvedene aktivnosti ne zgolj finančno, temveč tudi vsebinsko učinkovite.

Večina upravičencev (65%) je med izvajanjem prvega dvo-letnega obdobja projektov pridobila praktične izkušnje, ki jim bodo koristile pri bodočem finančnem ovrednotenju delovnega načrta. Na dohodkovni strani jim bo utečen način obračunavanja predplačil omogočil boljše načrtovanje stroškov po obdobjih poročanja, na odhodkovni strani pa so na podlagi dosedanjih izkušenj pridobili bolj realen vpogled v finančno ovrednotenje posameznih projektnih aktivnosti. Ocenjujemo, da se učinkovitost upravljanja z finančnimi viri pri upravičencih povečuje kar je neposreden rezultat tega JR na izboljšanje zmogljivosti za finančno in kadrovsko načrtovanje.

**Priporočila za povečanje učinkovitosti spremljanja:**

- Poročevalska obdobja bi bilo potrebno podaljšati na obdobje od 4 do 6 mesecev, kar bi administrativno razbremenilo tako upravičence, kot tudi MJU.
- V prihodnje naj razpis predpiše le nabor ključnih in jasno opredeljenih skupnih kazalnikov, upravičencem pa omogoči oblikovanje lastnih kazalnikov, ki bi bolje odsevali potek njihovega projekta. Jasna navodila o oblikovanju lastnih kazalnikov in njihovi neposredni povezanosti k doseganju ciljev pa naj bodo sestavni del razpisne dokumentacije.
- Za doseg bistvenih administrativnih poenostavitev priporočamo izvesti primerjalno analizo administrativnih zahtev sorodnih JR v drugih državah. Kot že na nekaterih drugih področjih smo zaznali, da SVRK uporablja EU predpise samovoljno, ne za doseganje skladnosti z EU predpisi, niti za izboljšanje učinkov ali uspešnosti JR, ampak se z administriranjem vmešava v vodenje sektorskih politik (na primer, ko določa raven dostopnosti instrumentov relevantnim prijaviteljem, ki pa ne morejo ali ne želijo izpolnjevati pretiranih administrativnih zahtev).

## 7 USPEŠNOST

### Ugotovitve:

- Upravičenci so v obdobju prvega leta in pol izvajanja projektov (celostno gledano) največje dosežke naredili na področju krepitve vloge stičišča/mreže, najmanjše pa na področju čezsektorskega povezovanja in krepitve usposobljenosti za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev.
- Po prvem letu izvajanja projektov so se upravičenci najbolj okrepili na področju strateškega načrtovanja in same strukture organizacije.
- Realizacija projektov glede na dosežene kazalnike projektov do presečnega datuma je zelo dobra.
- JR ne prispeva k naslavljanju vseh najbolj ključnih, zlasti administrativnih ovir krepitvi NVO.
- Največjo korist od projektov imajo NVO s potencialom in upravičenci.
- Regionalna stičišča najmanjšo korist projektov vidijo za druge NVO in širšo družbo medtem ko so koristi za naročnika, MJU in širšo družbo približno enako zelo ugodne.

Ocena uspešnosti projektov temelji na vrednotenju izvajanja projektnih aktivnosti in njihovi kakovosti kot jo ocenjujejo člani mrež in ugotovitve, ki izhajajo iz analize kazalnikov, intervjujev in fokusnih skupin. V okviru tega poglavja tako vrednotimo uspešnost predmetnega JR in projektov v okviru treh sklopov JR na krepitev zmogljivosti NVO (mrež in stičišč) za zagovorništvo, izvajanja javnih storitev in povezovanja – vzpostavljanja novih partnerstev oz. mreženja.

Rezultatov projektov kot so opredeljeni v tabeli kazalnikov, ne vrednotimo, saj do presečnega datuma vrednotenja še niso bili ocenjeni.

Ker sistem spremljanja kazalnice rezultata beleži po dveh letih izvajanja projektov v spodnji tabeli navajamo le agregirane vrednosti doseženih kazalnikov učinka po ciljih za posamezne sklope. Presečni datum doseženih vrednosti je 20.9.2017 za upravičence sklopa 1 in 3 ter 20.7.2017 za upravičence sklopa 2.

**Tabela 3: Agregirane vrednosti doseženih kazalnikov učinka glede na načrte za prvo obdobje izvajanja projektov**

CILJ	SKLOP 1	SKLOP 2	SKLOP 3	SKUPAJ VSI SKLOPI
1. Krepitev usposobljenosti NVO stičišča/mreže za zagovorništvo, oblikovanje, izvajanje in spremljanje javnih politik in javne storitve.	2	3	4	3,0
2. Izboljšanje pravnega in systemskega okolja za razvoj NVO.	3	3	4	3,3
3. Povečanje vloge NVO stičišča/mreže in NVO pri čezsektorskem povezovanju in sodelovanje z akterji pri oblikovanju politik.	2	4	3	3,0
4. Okrepiti vlogo regionalnega stičišča/mreže z namenom izboljšanja položaja ter pogojev za delovanje NVO.	4	3	3	3,3
5. Okrepiti usposobljenost regionalnega stičišča/mreže za organizacijski razvoj in s tem prispevati k njegovi trajnosti, stabilnosti in usposobljenosti za zagotavljanje storitev drugim NVO.	4	4	2	3,3
<b>SKUPAJ</b>	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>

**Legenda:** 1 - uresničeno do 20%, 2 - uresničeno do 30%, 3 – uresničeno do 80%, 4 – uresničeno do 100%, 5 – uresničeno 100% in več.

Vir podatkov: MJU. Lastni preračuni.

Agregirana ocena doseganja kazalnikov učinka (Tabela 3) do avgusta 2018 (to je 80% celotnega obdobja) kaže na več kot 80% realizacijo načrtovanih kazalnikov, zato ugotavljamo, da realizacija projektov doslej poteka **zelo dobro**, najbolje v Sklopu 2.

V obdobju prvega leta in pol izvajanja projektov upravičenci (celostno gledano) največje dosežke naredili na področju **krepitve vloge stičišča/mreže**, najmanjše pa na področju **čezsektorskega povezovanja in krepitve usposobljenosti za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev**. Razlike med cilji so večje na ravni posameznih sklopov, kjer lahko višjo stopnjo realizacije posameznih kazalnikov pripišemo predhodnim aktivnostim upravičencev. Upravičenec sklopa 1 tako izkazuje višjo stopnjo doseženih kazalnikov na področju okrepitve vloge horizontalne mreže in okrepitvi usposobljenosti za zagotavljanje storitev drugim NVO saj to vlogo opravlja že od svoje ustanovitve. Regionalna stičišča so na začetku izvajanja projektov večjo pozornost namenila povečanju svoje vloge pri reševanju lokalnih potreb in lastni usposobljenosti, kar je

smiselno ker podaja temelje za učinkovitejše delovanje v prihodnje. Vsebinske mreže so se že pred prijavo na predmetni razpis aktivno ukvarjale s specifikami svojih področij, kar pomeni da so na teh področjih bolj strokovno in zagovorniško usposobljene.

MJU kot razpisovalec poleg doseganja kazalnikov vezanih na specifične cilje meri tudi **učinek predmetnega JR na krepitev zmogljivosti organizacij upravičencev**. Ob pričetku izvajanja projektov so upravičenci na podlagi interne samoevalvacije z ocenami od 1 (nezadostno) do 5 (odlično) opredelili izhodiščno vrednost svoje usposobljenosti glede na posamezno področje. Ob zaključku posameznega leta upravičenci preko vmesnega poročila ponovno opravijo samoevalvacijo in primerjava vrednosti omogoča spremljanje krepitev usposobljenosti (rast) upravičencev. Tovrstno samoocenjevanje bi bilo potrebno nadgraditi z bolj opredeljenimi ravnimi ocen (primer podajamo v poglavju 6.2), ki bi tako upravičencem olajšale opredelitev in ocenam podale večjo težo.

Upravičence in strateške partnerje smo v anketi prosili, naj ocenijo koristi projekta zase. Iz spodnje tabele je razvidno, da je za upravičence in strateške partnerje največja korist JR krepitev NVO v odnosu do strateških partnerjev. To nakazuje, da JR uspešno povezuje strukture, kar je pravzaprav njegov namen, pozablja pa na povezovanje nevladnih struktur z nestrukturami (javnost, civilna družba). **Najslabšo oceno koristi projekta za Upravičence si je prislužil specifični cilj JR, ki se nanaša na izboljšanje pravnega in systemskega okolja za razvoj NVO.** Ta ugotovitev (potrjena tudi v intervjujih in na fokusnih skupinah), kjer so administrativne ovire krepitev NVO, poleg pomanjkanja finančnih sredstev najbolj in največkrat izpostavljene, si zasluži posebno pozornost. Že preteklo vrednotenje (Pitija, 2014) ugotavlja, da NVO v kar 95% kot najbolj problematično in ovirajoče za svoje delovanje ocenjujejo pomanjkanje sredstev, ter slabo zakonodajo in administrativne ovire (75%). Največje ovire razvoju NVO sektorja so zunanje, medtem ko so notranje ovire, med njimi na prvem mestu pomanjkanje veščin in premajhna povezanost, izpostavljene le v 50% oz. 66% anketiranih NVO (Pitija, 2014). To pomeni, da so dosežene koristi JR najmanjše v vsebinah, ki so rangirane kot najbolj problematične. JR ne prispeva k naslavljanju vseh najbolj ključnih, zlasti administrativnih ovir krepitev NVO, zato od JR ne moremo pričakovati, da bodo njegovi vplivi dovolj veliki, da bi lahko v doglednem času rešili vse strateške cilje politik, ki jih zasleduje JR. Strateške cilje NVO sektorja bo mogoče doseči šele s celostnim pristopom (systemski okvir financiranja, odprava nerazumnih administrativnih ovir, zakonodaja).

**Tabela 4: Kako ocenjujete korist sodelovanja vaše institucije z mrežo/stičiščem za doseganje naslednjih specifičnih ciljev JR?**

Specifični cilji JR	Upravičenci (Q27)				Strateški partnerji (Q6)
	Skupaj JR	Sklop 1	Sklop 2	Sklop 3	
Krepitev usposobljenosti NVO za zagovorništvo, oblikovanje, izvajanje in spremljanje javnih politik in javne storitve.	4,3	3,0	4,4	4,3	4,0
Izboljšanje pravnega in systemskega okolja za razvoj NVO.	3,6	5,0	3,8	3,0	3,9
Povečanje vloge NVO pri oblikovanju politik.	4,1	5,0	4,1	4,0	4,1
Okrepitev čez sektorskega povezovanja za razvoj novih rešitev družbenih izzivov.	4,1	3,0	4,2	4,3	4,2
Krepitev vloge mrež/stičišč NVO v okolju in odnosu do vladnih sektorjev in lokalnih oblasti.	4,4	5,0	4,3	4,3	<b>4,3</b>
Skupaj	4,1	4,2	4,2	4,0	4,1

**Ocenjevalna lestvica:** 1 (nekoristno), 5 (zelo koristno)  
**Q** – številka vprašanja v spletni anketi, glej ustrezno prilogo

Vir podatkov: Odgovori na spletne ankete. Lastni preračuni.

V prejšnjem programskem obdobju podpora krepitev podpornega okolja za NVO na regionalni ravni **niso sledili systemski ukrepi**, ki bi omogočili oziroma zagotovili trajnost podprtih struktur (Pitija, 2014). V novem programskem obdobju je situacija nekoliko boljša, saj sta Zakon o nevladnih organizacijah (predlog za prvo obravnavo EVA: 2015-3130-0009) in Strategija razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva (predlog EVA: 2016-3130-0011) že pripravljena, vendar šele v fazi predlogov, tako da je njun vpliv na NVO strukture še vedno nič.

NVO mreže iz Sklopa 3 ocenjujejo koristi projekta zase najnižje predvsem zaradi preslabega napredka pravnega in systemskega okolja za razvoj NVO. Tudi za NVO, ki delujejo kot regionalna stičišča (Sklop 2) bi bile koristi od sodelovanja v projektu lahko veliko večje, če bi imeli sogovornika na regionalni ravni (razen RRA), saj regionalna raven javnega upravljanja v Sloveniji ne obstaja. Tako so v slabšem položaju kot posamezne NVO na občinski ravni in kot mreže NVO, ki



delujejo na ravni države. S tem strukturnim problemom, za katerega stičišča niso odgovorna, je kljub temu ogrožena njihova verodostojnost do članic stičišča (NVO) (FS/NM). Tako so kritične ugotovitve iz predhodne evalvacije Pittije še vedno zelo aktualne. Vseeno moramo dodati, da NVO z vse večjim vključevanjem v pripravo in izvajanje politik, programov in predpisov na sektorskih področjih (ne na področju regulacije delovanja NVO) same že dosegajo izboljšanje pogojev za delovanje NVO, vključno s povečanjem sredstev za delovanje NVO, vsaj na občinski ravni (Q30). Slednje ocenjujemo kot pomemben vpliv predmetnega JR, saj odraža izboljšanje sodelovanja med nevladnim sektorjem in lokalno samoupravo.

Spodnja tabela prikazuje agregirane ocene koristi sodelovanja v projektu po deležnikih. V anketah smo upravičence (stičišča/mreže), NVO s potencialom in strateške partnerje prosili da ocenijo svojo korist od sodelovanja v projektu in kako ocenjujejo koristi projekta na druge deležnike.

**Tabela 5: Matrika navzkrižnih ocen koristi projekta med ciljnim skupinami**

Ocenjevalci	Koristi za	Mreže/ Stičišča	Partnerje v projektu	NVO s potencialom	Druge NVO	Strateške partnerje	MJU	Širšo družbo
Upravičenci (Q8)	Skupaj JR	4,3	3,9	4,6	3,6	4,1	4,2	4,1
	Sklop 1	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0
	Sklop 2	4,2	3,8	4,6	3,4	3,9	4,0	3,8
	Sklop 3	4,5	4,0	4,8	4,3	4,5	4,8	4,8
NVO s potencialom (Q10)		4,6	n.r.	4,5	4,4	4,3	4,3	4,4
Strateški partnerji (Q5)		4,4	n.r.	4,5	n.r.	4,4	4,3	4,4

Ocenjevalna lestvica: 1 (nekoristno), 5 (zelo koristno)  
 Q – številka vprašanja v spletni anketi, glej ustrezno prilogo  
 n.r. – ni relevantno

Vir podatkov: Odgovori na spletne ankete. Lastni preračuni.

Vsako ciljno skupino smo vprašali ne le, kako je projekt koristen zanje ampak tudi za druge ciljne skupine. S tem želimo preveriti vsaj ključna razhajanja v ocenah koristi projekta med ciljnim skupinami in s tem ugotoviti skladnost teh ocen in ali se ciljne skupine v projektih vidijo enako. Ugotavljamo, da **medsebojno razumevanje učinkov projekta med ciljnim skupinami ni povsem poenoteno**. Tako upravičenci ocenjujejo koristi projekta za strateške partnerje z oceno 4.1, medtem ko strateški partnerji ocenjujejo koristi zase s povprečno oceno 4,4, torej upravičenci koristi podcenjujejo. Veliko bolj se ocena upravičencev ujema z oceno NVO s potencialom, kot tudi strateških partnerjev za NVO s potencialom in obratno.

Dodana vrednost Tabele 5 je tudi možnost primerjave koristi JR med ciljnim skupinami in drugimi deležniki. Najmanjše koristi zanje vidijo upravičenci Sklopa 2, večje pa upravičenci Sklopa 3 – to nakazuje, da so vsebinske mreže bolj odprte v svoje okolje kot regionalne mreže z vabljenim članstvom. Za ne vključene NVO pa ciljne skupine ocenjujejo koristi s 3,6, najnižje med vsemi. Najvišja je tudi ocena koristi Sklopa 3 za NVO s potencialom (upravičenci sklopa 2 in 3, večjo korist od sodelovanja v projektu pripisujejo NVO s potencialom kot sebi). To je znak **večje multiplikativne moči upravičencev Sklopa 2 in 3 za vključevanje javnosti**, kar bi bilo v prihodnje potrebno upoštevati v luči zagotavljanja širših družbenih vplivov instrumentov podpore NVO mrežam in strukturam. Najmanjšo korist regionalna stičišča vidijo za druge NVO in širšo družbo, kar kaže na omejitve njihovih zmogljivosti pri podpori vsem NVO v regiji. Koristi za naročnika, MJU in za širšo družbo so približno enako zelo ugodne.

**Priporočilo:**

- Strateške cilje NVO sektorja bo mogoče doseči šele s celostnim pristopom (sistemski okvir financiranja, odprava nerazumnih administrativnih ovir, zakonodaja).

## 7.1. SKLOP 1 – HORIZONTALNA MREŽA NA DRŽAVNI RAVNI

**Ugotovitve:**

- Za upravičenca projekt ne pomeni razvijanja nove storitve ampak predstavlja financiranje njegovega rednega dela, ki omogoča in krepi njegovo delovanje.
- Sodelovanje v projektu je predvsem okrepilo vlogo upravičenca na področju zagovorništva na državni ravni ter organizacijskega razvoja krepitve regionalnih stičišč.

- Nacionalna horizontalna mreža nevladnih organizacij izkazuje kontinuirano rast in krepi svojo prepoznavnost tako znotraj sektorja kot s strani države. Uspešnost njenega delovanja in izvedenih aktivnosti v okviru tega projekta ni izključna posledica tega projekta ampak vseh njihovih aktivnosti.

CNVOS kot upravičenec sklopa 1 je v okviru predmetnega JR v glavnem le nadaljeval z izvajanjem svojih rednih aktivnosti, ki jih je začel izvajati že v okviru prejšnjega razpisa (v okviru 5.3 prednostne usmeritve OP RČV 2007-2013) ali katerega izmed drugih projektov. Kot organizacija, ki je bila primarno ustanovljena za namene zagovorništva in izvajanje podpore drugim NVO, se že več kot 16 let aktivno ukvarja z naslavljanjem ciljev v okviru predmetnega JR in tako na ta razpis ne gleda primarno kot sredstvo za razvoj nekih dodatnih zmogljivosti, orodij in storitev ampak kot na neke vrste **sistemske vir financiranja**, ki omogoča in krepi njihovo delovanje. Korist JR tako ocenjujejo **predvsem v luči nadaljevanja osnovnih dejavnosti**. CNVOS je največji posamični prejemnik sredstev iz razpisa, medtem, ko so koristi razpisa zanj manjše. To zahteva osredotočenje namenov razpisa na druga področja delovanja tega upravičenca (zlasti v smeri okrepljenega servisa za NVO ter nadaljnega delovanja in razvoja na področju zagovorništva), da bi bili bolj prilagojeni njegovim možnostim oziroma načinu njegove krepitve, namesto da so kazalniki za sklop 1 skoraj enaki kazalnikom za preostala dva sklopa.

CNVOS tako v okviru projekta preko svojih že ustaljenih kanalov dodatno krepi kontinuirano obveščanje svojih članov o ažurnih informacijah vezanih tako na področje sistemskega razvoja sektorja kot različnih vsebinskih področij nevladnih organizacij na nacionalnem nivoju. V prvem letu izvajanja projektov je za preostale upravičence predmetnega JR izvedel delavnico o izhodiščih **organizacijskega razvoja** in oblikovanju načrtov za **krepitev zmogljivosti** organizacij. Tovrsten pristop ocenjujemo kot koristnega zlasti za tiste upravičence, ki niso bili primarno ustanovljeni za namene zagovorništva (takšnih je 65%) in izvajanje podpornih storitev drugim NVO (takšnih je 53%). V okviru projekta je nacionalna mreža tako izvedla preko 30 usposabljanj za organizacijski razvoj tako za stičišča, mreže, kot druge NVO.

Pomembno vlogo, ki jo CNVOS opravlja tudi v okviru tega projekta, je nenehno stremenje k izboljšanju pravnega in sistemskega okolja za razvoj NVO. Na osnovi ugotovljenih realnih potreb sektorja po zagovorništvo in rednem spremljanju zakonodaje ter razvoja politik v tujini so v zadnjih dveh letih podali 26 novih ali dopoljenih strategij, resolucij, predpisov ali drugih pravnih rešitev, ki prispevajo k razvoju in oblikovanju politik na nacionalni ravni (2,6 krat več kot predvideno). Tovrsten pristop izvajanja zagovorništva, ki je strukturiran z vnaprej opredeljenimi vlogami posameznih akterjev ocenjujemo kot uspešen, saj **kanalizira** sistemske potrebe sektorja, ustrezno **argumentira** ter jih **usmerjeno naslavlja** pristojnim državnim institucijam in uspešno **krepi prepoznavnost**. Glede na največje ovire pri zagotavljanju trajnostnih učinkov na področju zagovorništva na ravni Sklopa 2 in 3, bi CNVOS lahko v prihodnje okrepi zlasti svojo podporo NVO stičiščem in mrežam pri izvajanju zagovorništva (manj naporov v osnovno notranjo krepitev NVO in več v zagovorništvo), sistemske naloge, trajna infrastruktura delovanja NVO sektorja.

Pri krepitvi povezovanja z javnimi institucijami, gospodarstvom in drugimi akterji za naslavljanje družbenih potreb je bilo do sedaj vzpostavljenih 10 **čezsektorskih strateških partnerstev** v sklopu projekta »Trženje poslanstva«. V okviru partnerstev med podjetji, oglaševalskimi agencijami in nevladnimi organizacijami tako nastajajo razvojno-izobraževalne kompanije oz. družbeno koristne akcije.

V luči **krepitev vloge horizontalne mreže** so bile izvedene aktivnosti tako za notranjo krepitev organizacije na področju delovanja, kjer velja izpostaviti, da se mreža nenehno izobražuje v tujini, spremlja dogajanje na področju sektorja zlasti v zahodni Evropi in se redno udeležuje tematskih izobraževanj in izpopolnjevanj pretežno v Veliki Britaniji. Pridobljena znanja, izkušnje in prakse nato preko članic mreže prenaša v lokalna okolja. Kot spodbujevalec partnerskega sodelovanja pa je v okviru projekta mreža organizirala nacionalno konferenco in festival nevladnih organizacij.

CNVOS kot posredno dosežene rezultate izvajanja projekta v predmetnem JR navaja vzpostavitev dobrega in zlasti dolgoročnega sodelovanja z mediji in Skupnostjo občin Slovenije, ter prepoznavnost s strani nacionalnih in lokalnih odločevalcev kot svetovalca pri izvajanju javnih razpisov. Oba posredna rezultata prepoznavamo kot potencial, od katerega morajo imeti korist tudi druge NVO, zlasti pa regionalna stičišča za **krepitev njihove reprezentativnosti in prepoznavnosti**.

Tekom vrednotenja smo zaznali, da so NVO, ki so člani mreže zadovoljni tako s programom kot kakovostjo izvedenih aktivnosti organizacijskega razvoja in usposabljanja za zagovorništvo, ki ga izvaja CNVOS. Regionalna stičišča horizontalno mrežo prepoznavajo kot pomembnega partnerja, ki predstavlja nevladni sektor na nacionalnem nivoju. Vsebinske mreže vidijo korist horizontalne mreže ravno v nudenju **organizacijske podpore**, kar pomeni da se lahko same bolj posvetijo



vsebinski podpora oziroma naslavljanju specifičnih vsebinskih vprašanj znotraj mreže. Splošno gledano je zaznati zadovoljstvo NVO-jev z dostopnostjo do storitev horizontalne mreže.

#### Priporočila:

- Kot je bilo ugotovljeno že v sinteznem vrednotenju preteklih projektov krepitev mrež (Pitija, 2014) tudi tukaj priporočamo uveljavitev systemskega vira financiranja, ki bi horizontalni mreži zagotavljal sredstva za izvajanje njihovega osnovnega programa. V kolikor se bo državna podpora tudi v prihodnje izvajala na tak način kot do sedaj je potrebno v razpisu postaviti le manjše število ključnih strateških ciljev ter mreži omogočiti več manevrskega prostora, da si sama zastavi nekatere cilje, kazalnike učinkov in kazalnike rezultata, nato pa redno (npr. na vsake dve leti) ovrednotiti njihove dosežke za uporabnike (*outcomes*) in širše družbene vplive (*impacts*). To bi prispevalo tudi k administrativni razbremenitvi izvajalcev JR.
- Nadaljnje financiranje Sklopa 1 naj bo bolj usmerjeno podpori zagovorništva na državni ravni (podpora mrežam stičiščem), infrastrukturi za aktivno državljanstvo in izvajanju systemskih nalog na relaciji NVO-strateški partnerji.

## 7.2. SKLOP 2 – REGIONALNA STIČIŠČA

#### Ugotovitve:

- Večina NVO, ki opravljajo vlogo regionalnih stičišč, primarno ni bilo ustanovljenih za naloge, ki jih opravljajo.
- Vključevanje NVO s potencialom je potekalo na različne načine, največ na podlagi osebnega povabila.
- Ovire za večji uspeh izvedenih aktivnosti za NVO s potencialom so omejena absorpcijska sposobnost NVO, premalo stimulativen način vključevanja in ne celovito upoštevanje njihovih potreb.
- Uspešnost delovanja mrež je najbolj zaznati na lokalnem nivoju, medtem ko na regionalnem ostajajo systemske ovire.

Upravičenci sklopa 2 predstavljajo 12 regionalnih stičišč (teritorialno vezanih na statistične regije Slovenije – NUTS 3), ki delujejo zlasti na lokalnem in regionalnem nivoju. Njihova struktura je različna. Večinoma izhajajo iz nevladnih organizacij z daljšim obdobjem delovanja, ki so bila **primarno ustanovljena za drugačne namene** kot jih izvajajo v vlogi regionalnih stičišč. Zgolj dve organizaciji, ki opravljata vlogo regionalnega stičišča, sta bili primarno ustanovljeni za namene zagovorništva, medtem ko za večino zagovorništvo predstavlja zgolj podporno dejavnost njihovem osnovnemu delovanju. Pri nudenju podpore drugim NVO je slika ugodnejša. Več kot polovica (7 od 12) jih je ustanovljenih za namene izvajanja podpore drugim NVO in je to del njihove vizije že od samega začetka, medtem ko za ostale to ni bila ustanovna prioriteta je pa prisotna v veliki večini njihovih aktivnosti ali pa predstavlja njihovo podporno dejavnost.

Regionalna stičišča so na začetku izvajanja projektov najprej naredila analizo stanja s popisom NVO in potencialnih NVO s potencialom. Izbor za vključitev NVO s potencialom so stičišča opravila na različne načine, zlasti glede na velikost regije in števila organizacij. Od vseh vključenih NVO s potencialom jih je bila večina (več kot 54% glede na izvedeno anketo) vključena na podlagi **osebnega povabila**, 12,5% na podlagi javnega poziva, preostali pa na lastno pobudo ali na kak drug način. Monitoring projektov izkazuje drugačno sliko in sicer, da so upravičenci v več kot 80% NVO s potencialom izbrali na podlagi javnega poziva (oz. druge podobne mehanizme transparentnega uradnega izbora). Razlog za razhajanje med podatki pridobljeni preko ankete in monitoringom je, da se je v praksi dogajalo, da so bili tovrstni pozivi precej neuspešni saj je bilo bodisi prijav premalo, se ciljna skupina NVO v njih ni prepoznala, bodisi so se prijavila društva ki niso ustrezala kriterijem. Upravičenci so zato velikokrat pred objavo pozivov (ali njihovo ponovitvijo) osebno kontaktirali določena društva naj se prijavijo (intervjuji, fokusne skupine). Tako je izbor *de iure* potekal v večini primerov preko pozivov, *de facto* pa na osnovi osebnih povabil.

Tovrsten način izbora dopušča več možnosti za manjšo regionalno razpršitev mrež, zlasti pri večjih regijah. V kolikor je bil tak pristop smiseln na začetku izgradnje teh mrež – v izogib neučinkovitosti zaradi nepoznavanja NVO v mreži – pa v prihodnje izgublja na pomenu saj je smisel regionalnih mrež povezovanje čim širšega števila NVO.

Z vključenimi NVOji so nato preko **individualne obravnave** določili način njihovega organizacijskega razvoja, večinoma preko delavnic, usposabljanj, treningov in mentorstva. Posebna pozornost je bila namenjena povečanju strokovne **usposobljenosti za zagovorništvo** s poudarkom na lokalnem nivoju. Večina regionalnih stičišč izvaja zelo podobne aktivnosti (zagonke projektne delavnice, usposabljanja, zagovorniške kampanje, predstavitev in razvoj orodij za zagovorništvo, ipd.). Opažamo tudi, da upoštevanje potreb NVO s potencialom po krepitevi ni dovolj visoko, saj NVO s

potencialom ustreznost aktivnosti, ki jim jih ponujajo NVO mreže in stičišča ocenjujejo precej slabše kot mreže/stičišča same (glej poglavje 8).

Nekateri imajo z določenimi pristopi (npr. mentoriranje) slabe izkušnje a jih kljub temu izvajajo naprej. V prihodnje bi bilo dobro, da se na podlagi dosedanjih izkušenj aktivnosti izvajajo le v obsegu in na način da vodijo k **najbolj optimalnem uspehu**, četudi na račun manjšega vključenja števila NVO s potencialom in manjšega števila dogodkov. Številna stičišča namreč kot oviro za doseg opredeljenih ciljev navajajo **absorpcijsko sposobnost NVO** s potencialom, ki večinoma nimajo zaposlenih in nujno potrebnega zagonskega kapitala. To je pomembna omejitev, ki jo je potrebno aktivneje nasloviti. Podobno oviro predstavlja tudi premalo stimulativen način vključevanja NVO s potencialom v aktivnosti, ki so jim na voljo. Zlasti ne povrnitev stroškov udeležbe predstavlja oviro za udeležence, ki so od regionalnih stičišč bolj oddaljeni. To težavo so zaznali tudi upravičenci in nekateri od njih ta problem rešujejo tako, da predstavniki stičišč pridejo na kraj delovanja NVO s potencialom, vendar to ne reši težave z udeležbo na skupnih dogodkih. Za tiste NVO s potencialom, ki bi glede na obseg svojega dela morale imeti zaposleno osebo in v tej smeri aktivno pristopajo, bi morala biti na voljo sredstva, ki vsaj delno (polovično ali nekaj urno) zaposlitev omogočajo. Sredstva bi moral zagotoviti MJU in jih na podlagi natančno opredeljenih vstopnih pogojev (nujen pogoj bi bilo aktivno sodelovanje s stičiščem/mrežo ter priznan status NVO s potencialom), preko ciljnega naravnane javnega razpisa, nameniti neposredno izbranim NVO s potencialom.

Na področju krepitve vloge NVO pri oblikovanju lokalnih in regionalnih politik so se regionalna stičišča po opredelitvi potreb v okolju, zagovorniške aktivnosti usmerila zlasti k **vključevanju NVO v pripravo razpisov na občinskem nivoju** ter vključevanju v mehanizem CLLD, tj. v **pripravo strategij LAS**. Na področju občinskih razpisov so regionalna stičišča aktivno spremljala to področje in podajala pobude za spremembe, ki so bile večinoma upoštevane. Rezultati spremljanja o vključevanju NVO v mehanizem CLLD kažejo, da so NVO najbolj zadovoljne z vključevanjem pri analizi lokalnih potreb in določanju ciljev strategij, najmanj pa glede meril za izbor operacij in finančnih razporeditev med tematskimi področji ter problematiko pred financiranjem. Pri procesu je bila pozitivno ocenjena odzivnost pripravljavca strategije, negativno pa upoštevanje podanih predlogov (CNVOS, 2017). Med NVO je zaradi načina izvajanja CLLD in zahtevne birokracije prisotno **veliko razočaranje**, ki odvrača zanimanje za oblikovanje projektov za krepitev lokalnih partnerstev.

NVO s potencialom **kakovost izvedenih aktivnosti** zagovorništva in podpore NVO s potencialom ocenjujejo kot **prav dobro** (povprečna ocena 4,4 na 5 stopenjski lestvici kjer 5 pomeni zelo zadovoljen). Z opazno nižjo oceno NVO s potencialom ocenjujejo dosežen **napredek pri razvoju organizacije** na podlagi izvedenih usposabljanj, kjer je povprečna ocena 3,8. Še z manjšo, 3,6 pa je ocenjen **napredek pri razvoju storitve/produkta**. Slednje ni presenetljivo, saj razvoj produktov terja veliko prizadevanj v daljšem časovnem obdobju. Zato bi moral biti razvoj NVO s potencialom prisoten tudi v prihodnjih razpisih krepitve NVO mrež in stičišč.

NVO s potencialom izkazujejo večjo potrebo po **individualnem delu** (individualizirana podpora, zlasti preko mentorstva). Temu potrjujejo tudi stičišča, ki poudarjajo, da so se skupinske oblike dela izkazale za neučinkovite, saj je vanje vloženih veliko priprav, ne pritegnejo pa velikega interesa, njihovi učinki pa hitro zvedenijo saj niso prilagojeni specifičnim potrebam in pričakovanjem vključenih. V prihodnje je tako bolje v mreže **vključiti manjše število NVO s potencialom** in z njimi bolj intenzivno in usmerjeno delati na vsebini, ne na količinskih ciljih. S to težavo se srečujejo stičišča, ki so s kazalniki opredelila vključitev prevelikega števila NVO s potencialom.

Stičišča kot ključen nepričakovan posreden rezultat svojih projektov navajajo **kvaliteto partnerstva** znotraj mreže. Ta rezultat se izkazuje zlasti v regijah, kjer prenos informacij in krepitev ne poteka zgolj enosmerno (od stičišča proti NVO) ampak tudi dvosmerno (od NVO k stičišču) in mrežno (med posameznimi NVO). V intervjujih so NVO s potencialom izkazali potrebo po več dogodkih, kjer bi se **srečevali člani mreže** in prenašali medsebojne izkušnje, prediskutirali dosedanje dosežke, kot tudi spoznavali z drugimi NVO, ki delujejo na enakem področju v drugih regijah.

Spodnja tabela prikazuje regionalno razporeditev učinkov projektov, ki jih izvajajo upravičenci sklopa 2.

**Regionalne razlike ocen projekta so očitne, kar opozarja na regionalne posebnosti, ki bi jih bilo treba bolje upoštevati v prihodnje, pri načrtovanju aktivnosti.** Z ustreznostjo projekta so najmanj zadovoljni v Gorenjski in v Podravske regiji. V slednji so ocene slabe ne le pri vseh treh ciljnih skupinah JR ampak se ponovijo tudi pri oceni uspešnosti, učinkovitosti in trajnosti.

NVO s potencialom sistematično slabše ocenjujejo ustreznost projekta kot upravičenci, to je zlasti vidno za Primorsko, JV Slovenijo, Osrednjeslovensko in Goriško regijo. Strateški partnerji tudi ocenjujejo ustreznost slabše kot upravičenci, vendar pa so razlike zelo majhne, opazne le pri JV Sloveniji in Primorsko-notranjski.

Izstopajoče slabe ocene učinkovitosti so podali upravičenci iz Posavske regije, JV Slovenije, Gorenjske in Goriške regije (od 2,4 do 2,8). Učinkovitost je relativno ugodno ocenila le Koroška regija, ki pa tudi ocenjuje, da bo trajnost njenih učinkov najnižja (ocena 2) med vsemi regijami.

Regionalne razlike ocen uspešnosti projektov med upravičenci in drugima dvema ciljnim skupinama so precej manjše in večinoma ugodnejše od ocen upravičencev, zlasti s strani strateških partnerjev.

Najbolj (in visoko) neenotne med regijami so ocene trajnosti dosežkov projektov. NVO s potencialom so podali ocene z najmanjšo varianco odgovorov, kar pomeni, da se njihove ocene po regijah najmanj razlikujejo. Zelo enotni v ocenah so tudi strateški partnerji, medtem ko so razlike ocen med upravičenci najvišje.

**Tabela 6: Agregiran prikaz ocen o ustreznosti JR in uspešnosti, učinkovitosti in trajnosti delovanja regionalnih stičišč**

Regija	Ocena ustreznosti projekta			Ocena uspešnosti projekta			Ocena učinkovitosti	Ocena trajnosti
	U	NVOp	SP	U	NVOp	SP	U	
1 Pomurska	4,2	3,8	4,2	3,8	3,9	4,2	3,3	5,0
2 Podravska	3,8	3,5	3,1	3,0	4,0	4,1	3,1	4,0
3 Koroška	4,8	4,1	4,7	4,3	4,3	4,4	4,2	2,0
4 Savinjska	5,0	4,0	4,4	4,0	4,2	4,1	3,0	4,0
5 Zasavska	5,0	4,2	4,4	4,3	3,9	3,8	3,3	5,0
6 Posavska	4,2	3,2	5,0	2,3	3,8	4,3	2,7	5,0
7 Jugovzhodna Slovenija	5,0	3,6	3,9	3,8	4,2	4,2	2,7	5,0
8 Osrednjeslovenska	5,0	3,7	4,4	4,5	4,1	4,4	3,7	5,0
9 Gorenjska	3,0	3,6	4,5	3,4	4,0	3,9	2,8	3,0
10 Primorsko-notranjska	5,0	3,5	4,1	4,2	3,9	4,5	3,7	5,0
11 Goriška	5,0	3,8	4,6	3,1	4,3	4,4	2,4	5,0
12 Obalno - kraška	4,0	3,8	5,0	3,6	4,1	4,5	3,4	4,0
Varianca odgovorov	0,433	0,079	0,265	0,421	0,028	0,052	0,265	0,970
<b>LEGENDA: U</b> – upravičenci, <b>NVOp</b> – NVO s potencialom, <b>SP</b> – strateški partnerji								
<b>Ocenjevalna lestvica: 1</b> (nezadostno), <b>5</b> (odlično)								

Vir podatkov: Odgovori na spletne ankete. Lastni preračuni.

Pri oceni uspešnosti je zaznano, da strateški partnerji sodelovanje s stičiščem ocenjujejo kot bolj uspešnega v primerjavi z NVO s potencialom, kar podpira ocene pri drugih evalvacijskih vprašanjih, da je krepitev mrež in stičišč naravnana do potreb oblasti in ostalih strateških partnerjev.

Na lokalnem nivoju je zaznati **dvig prepoznavnosti** regionalnih stičišč. V vse več občinah jih smatrajo kot primarni stik med lokalno oblastjo in širšo družbo kar se odraža z višjo ravno vključenosti NVO v pripravo strateških dokumentov (turizem, promet, šport, ipd.) kot pred vzpostavitev stičišč. Zaznati je, da je v občinah, kjer imajo stičišča sedež sodelovanje bolj intenzivno kot v občinah, ki so od stičišča bolj oddaljena. Na podlagi izvedenih intervjujev na občinah je razvidno, da imajo regionalna stičišča pozitiven vpliv na bolj **strukturirane in kvalitetnejše oblikovane predloge**, kar prispeva k dvigu kulture dialoga in lažjem usklajevanju interesov.

Področje, kjer je za nadaljnjo krepitev in razvoj **največ ovir** predstavljajo storitve NVO do regionalnih razvojnih agencij in organov upravljanja LAS. Sodelovanje z njimi je po izkušnjah upravičencev najbolj kakovostno takrat, ko gre za načelne pogovore, medtem ko obstajajo prepreke vključevanja NVO stičišč v procese odločanja. Razvojne odločitve na regionalnem nivoju so še vedno preveč zaprte znotraj RRA oz. njenih struktur odločanja (svet regije). Zaradi odsotnosti regionalne ravni upravljanja tako stičišča nimajo neposrednih sogovornikov na enakovrednem nivoju kot jih imajo CNVOS in vsebinske mreže na nacionalni ravni. S tem **strukturnim problemom**, za katera stičišča niso odgovorna, je omejena njihova zmogljivost nujenja storitev članom mrež. Nadaljnji razvoj stičišč bi moral iti v smeri okrepljenega kontinuiranega delovanja,

kot jih imajo na gospodarskem področju RRA-ji. Z okrepljenimi pooblastili na ravni civilne družbe bi stičišča tako nastopila kot enakopraven **partner regionalnega razvoja**.

V prihodnje je potrebno **še naprej podpirati** organizacijski razvoj stičišč saj je še bolj kot njihova dostopnost, pomembna kvaliteta njihovih storitev (intervjuji). Bolj kot bodo storitve ki jih ponujajo drugi NVO kvalitetne, bolj bodo NVO na njih gravitirale in s tem se bo tudi krepila njihova prepoznavnost. Zato je sistemska krepitev regionalnih stičišč in mrež ključna.

#### Priporočila:

- V prihodnje naj se poudarek aktivnosti, ki jih za NVO izvajajo stičišča, osredotoči bolj na individualizirano svetovalno podporo kot na usposabljanja. To predlaga že vrednotenje projektov iz prejšnje finančne perspektive (Pitija, 2014). Svetovanja so tudi bolj ciljno usmerjena k reševanju specifičnih težav.
- Zagotoviti sredstva za namen vsaj delne (polovičnega ali nekaj urne) zaposlitve osebe pri tistih NVO s potencialom, ki bi glede na obseg dela morale imeti zaposleno osebo. S tem bi se tudi povečala njihova absorpcijska sposobnost za nadaljnjo krepitev.
- Nadaljnji razvoj stičišč bi moral iti v smeri podelitve pooblastil kot jih imajo na gospodarskem področju RRA-ji, bi morala imeti stičišča na ravni civilne družbe ter tako nastopiti kot enakopraven partner regionalnega razvoja.
- Regionalna stičišča naj v prihodnje več pozornosti namenijo dogodkom mreženja znotraj mreže in spoznavanju mrež drugih regij – mreženje med mrežami.
- Pri nadaljnjem spodbujanju mrež je potrebno upoštevati regionalne razlike. Ena od možnosti je odstranjevanje administrativnih ovir, saj te bolj prizadenejo šibke regije. Druga možnost je, da bolj razvite mreže pomagajo pri razvoju in dejavnostih manj razvitih mrež. S tem bi se krepil prenos dobrih praks in vzpostavil sistem prenosa veččin.

### 7.3. SKLOP 3 – VSEBINSKE MREŽE NA DRŽAVNI RAVNI

#### Ugotovitve:

- Ključno področje dela predstavlja zagovorništvo.
- Velike razlike med intenziteto in kakovostjo sodelovanja med posameznimi ministrstvi.
- Korist nadaljnje krepitev vsebinskih mrež s strani ministrstev je prepoznana vendar je prostora za izboljšanje sodelovanja še veliko.
- Trajni učinki vsebinskih mrež in posredno JR so najbolj ogroženi, če ne bo nadaljnega financiranja na področju zagovorništva.

V okviru predmetnega JR so podprte **štiri vsebinske mreže** in sicer: prostovoljstvo, kultura, prostor in okolje. Vsebinske mreže delujejo ciljno na svojem področju s poudarkom na zagovorništvu. Člani njihovih mrež so NVO, ki sodelujejo tematsko, strateški partnerji pa predstavljajo panožna ministrstva, občine in medije. Trije od štirih upravičencev so bili primarno ustanovljeni za namene zagovorništva, med tem ko nobena ni bila primarno ustanovljena za namene izvajanje podpore drugim NVO.

V primerjavi s prejšnjo finančno perspektivo tokrat vse mreže izvajajo usposabljanja za NVO s potencialom na področju **strokovne in zagovorniške usposobljenosti**. Do presečnega datuma vrednotenja je bilo tako izvedenih skupaj 33 izobraževanj.

Vsebinske mreže so najbolj aktivne na področju zagovorništva. Na podlagi izvedenih analiz in dolgoletnega spremljanja specifičnega področja so v letu in pol izvajanja projektov podali **68 predlogov** za dopolnitev predpisov, strategij in drugih dokumentov in aktov, vključeni pa so v **55 posvetovalnih procesov** za usklajevanje politik. Kljub temu da gre za preseganje načrtovanih vrednosti pa prihaja do upoštevanja predlogov mrež na strani države in intenziteti sodelovanja do precejšnjih razlik. Med tem ko je sodelovanje z MDDSZ in MJU dobro, kar pomeni da prihaja do rednih srečanj med predstavniki mrež in resornim ministrstvom, pa je na drugi strani sodelovanje z MK in MOP (zlasti na področju okolja) **slabo**. Zaznati je precej primerov kjer je sodelovanje med mrežami in občinami boljše in uspešnejše kot na državni ravni.

Na podlagi ankete in poglobljenih intervjujev je razvidno, da ministrstva sicer vidijo **pozitiven doprinos vsebinskih mrež** in se tudi zavedajo notranjih rezerv pri vzpostavitvi boljšega sodelovanja. Zaznavajo pozitivne vplive vsebinskih mrež, ki se odražajo zlasti v **bolj konstruktivnih in relevantnih prispevkih**. Priložnost za okrepitev sodelovanja vidijo zlasti v bolj

strukturiranem dialogu, da bi se z mrežo redno srečevali in pregledali dosedanje delo ter opredelili strateške usmeritve v prihodnje. Želja ministrstev tako ne gre v smeri da prevzamejo podporo vsebinskim mrežam, ampak da se ministrstva v njih bolj **strukturirano** vključijo. Ključna za vključevanje NVO je politična volja na ravni kabineta ministra/ministrice za vzpostavitev takšnega sodelovanja. Z zavračanjem vključevanja NVO ministrstva neposredno zavirajo razmah NVO mrež in stičišč, ki ga spodbuja MJU. Zato je vloga MJU pri zagotavljanju vključevanja NVO v pripravo zakonodaje in razvojnih dokumentov ravno tako usodna za krepitev NVO mrež in stičišč kot njihovo financiranje. V prihodnje naj MJU od drugih ministrstev pridobi dodatna sredstva za podporo krepitev NVO.

Področje, kjer ministrstva vidijo veliko potenciala za delovanje vsebinskih mrež v prihodnje je **mediacija**. Na ministrstva se obračajo predstavniki civilne družbe, ki zagovarjajo tako javni kot parcialni interes. Zgledno sodelovanje s strokovno in komunikacijsko močno vsebinsko mrežo bi pomenilo, da bi v konfliktnih situacijah lahko odigrali vlogo mediatorjev, ne nujno da bi zagotavljali soglasje ampak da bi **krepi kulturo konstruktivnega dialoga**.

Tako kot za horizontalno mrežo je tudi pri vsebinskih v prihodnje potrebno zagotoviti bodisi **systemsko financiranje**, ki omogoča kontinuirano in sistematično izvajanje podpornih aktivnosti za razvoj sektorja (prehod od projektnega na programsko financiranje). V kolikor se bo podpora nadaljevala preko predmetnega (ali podobnega) JR je potrebno v razpisu postaviti le **manjše število ključnih strateških ciljev in z njimi povezanih kazalnikov**, ter tako mrežam omogočiti več manevrskega prostora da si sama zastavijo cilje, kazalnike učinkov in kazalnike rezultata. Za vsebinske mreže je bolj kot organizacijska krepitev (kar tako ali tako organizacije že počno same) smiselno **več aktivnosti usmeriti v zagovorništvo in nudenje storitev drugim NVO**.

V prihodnje bi lahko vsebinske mreže pričele prevzemati **javne storitve** in tako dejansko pričele z uresničevanjem drugega cilja predmetnega JR. Na nekaterih ministrstvih o tem že potekajo pogovori vendar brez konkretnih opredelitev kot jih že imajo mreže. Upravljanje manjših skladov (npr. sklad za male NVO, podnebni sklad, ipd.), kot je to razvito v tujini.

#### **Priporočila:**

- Potrebno je okrepiti zavedanje in koncentrirati sredstva resornih ministrstev za sodelovanje z NVO sektorjem in koristih od njihove večje vključitve v proces kreiranja politik in prevzemanja javnih storitev.
- Priložnost za okrepitev prepoznavnosti vsebinskih mrež je izvajanje mediatorstva v nasprotjih med predstavniki civilne družbe (primer Magne – nasprotje med strukturami NVO in neformalno civilno pobudo).
- Za nadaljevanje krepitev mrež je potrebno zagotoviti kontinuirano systemsko financiranje in omogočiti več manevrskega prostora samim vsebinskim mrežam pri postavitvi ciljev v okviru predmetnega JR. Prioriteta naj ne bo usposabljanje mrež ampak njihova nadaljnja krepitev na posebej izpostavljenih področjih (npr. identifikacija in prenos dobrih praks iz tujine).
- Potrebno je spodbujati resorna ministrstva k opredelitvi katere javne storitve lahko prevzamejo NVO in nato ta prenos tudi izvesti.

## **7.4. MREŽNA ANALIZA**

Število članov mrež se med posameznimi upravičenci močno razlikuje. Po podatkih, posredovanih s strani upravičencev, v mrežah projektov predmetnega JR nastopa 17 upravičencev, 244 NVO s potencialom in 291 strateških partnerjev. Povprečno število NVO s potencialom znaša 14,4 in 17,1 strateških partnerjev na posameznega upravičenca. Največje število vključenih NVO s potencialom je 23, najmanjše pa 6, medtem ko je največ strateških partnerjev na mrežo 38, najmanj pa 6.

Specifikacija predmeta javnega naročila predmetnega vmesnega vrednotenja ne zahteva vrednotenja podprtih NVO struktur s stališča ključnih dejavnikov, ki opredeljujejo mrežo, to je število in narava povezav.

Za spremljanje mreženja NVO bi bilo smiselno oblikovati niz kazalnikov mreženja, ki bi prikazali na primer:

- Število in razpršenost (npr. po občinah sedeža) članov NVO mreže – za oceno širine mreže.
- Globino povezav na primer po številu skupaj izvedenih aktivnosti s člani mreže, glede na delitev sredstev za izvedbo projekta med člane mreže, glede na vpliv članov na upravljanje mreže.



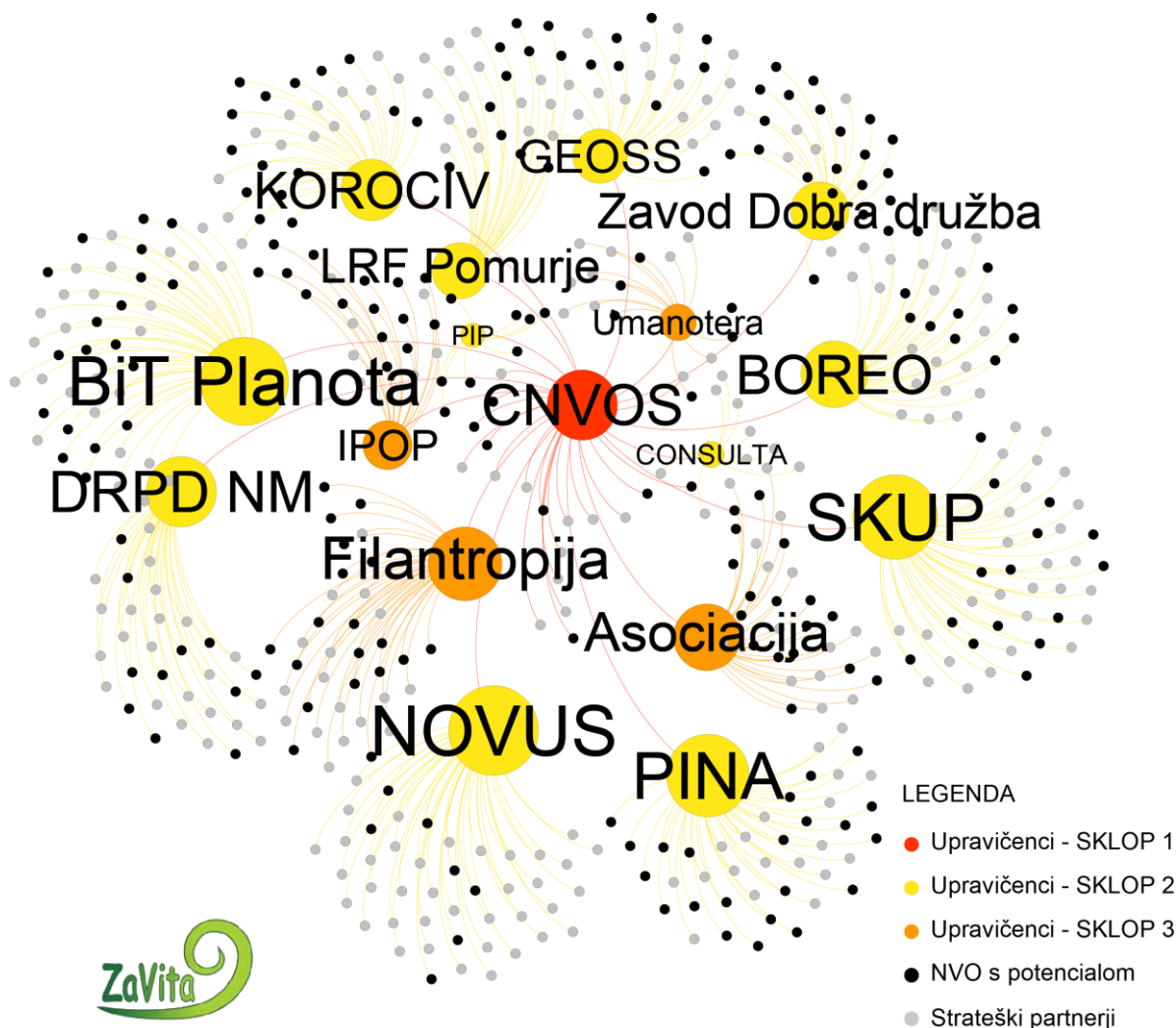
- Uravnoteženost, ali so povezave dvostranske ali enostranske; v prvem primeru je globina povezovanja večja, ker je vzpostavljen odnos vzajemnosti.
- So mreže centralizirane (s samo enim središčem) in hierarhične ali decentralizirane, ko imajo več lokalnih središč, ki so razmeroma enako pomembna.

Predvidevamo, da bi bilo ovrednotenje mrežnega učinka JR mogoče zagotoviti v drugi fazi izvajanja projekta, vsaj vzorčno s strani upravičencev, ki bi mrežno analizo pripravili za svoje potrebe. Rezultat bi bil lahko nato primerjan z drugimi ali prihodnjimi razpisi. Tako bi bilo mogoče prikazati spremembo v realizaciji kazalnikov mreženja v času izvajanja predmetnega JR.

Slike prikazujejo razširjenost mreže upravičencev javnega razpisa, nevladnih organizacij in ostalih strateških partnerjev. Gre za **okviren prikaz povezav** med vsemi deležniki upravičencev. Zajeti so upravičenci, NVO s potencialom, strateški partnerji in drugi NVO. Mreža se nadalje širi na podlagi navajanja strateških partnerjev in NVO-jev s potencialom. Pri tem je potrebno upoštevati, da prikazi ne prikazujejo natančnega dejanskega stanja povezanosti in razvejanosti mreže NVO, saj povezav niso sporočili vsi člani mreže ampak le respondenti anket, kar po drugi strani tudi pomeni, da so prikazani aktivnejši člani mrež. Vir podatkov tako predstavljajo upravičenci in spletne ankete.

Sliki v nadaljevanju tako prikazujeta mrežo ustvarjenih povezav med posameznimi člani, ki neposredno ne odraža kvalitete sodelovanja.

**Slika 1: Prikaz upravičencev, strateških partnerjev in NVO s potencialom posameznega upravičenca**

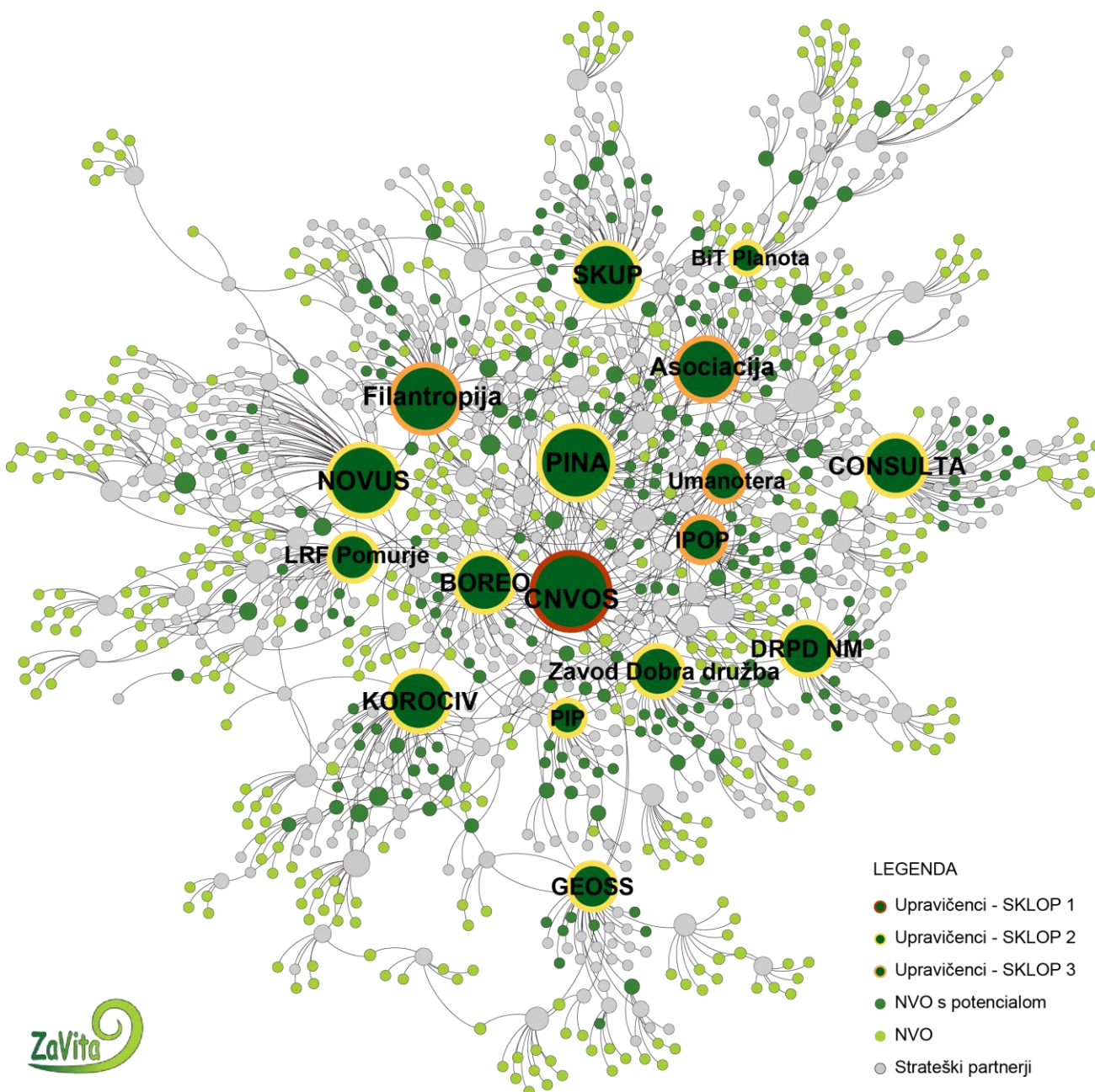


Opomba: Zaradi večje preglednosti je poimenovanje mrež neenotno (navedena imena so nazivi upravičencev, nazivi projektov ali kratice po katerih so upravičenci/mreže poznani v okolju). Celoten seznam upravičencev in njihovih projektov je na voljo v prilogi 5.  
Vir podatkov: Upravičenci. Lastna obdelava

Slika 1 prikazuje vse ciljne skupine javnega razpisa in njihovo razvejanost na nižjih ravneh. Seveda pa to ne vključuje vseh deležnikov, slednje prikazuje slika 2. Večje kot je vozlišče, več povezav ima upravičenec z ostalimi člani mreže. BIT Planota, SKUP in NOVUS so navedli največ strateških partnerjev in NVO s potencialom; PIP, CONSULTA in Umanotera imajo najmanj članov mreže.

Opozoriti je potrebno, da v tej fazi k seštevku povezav niso vštete medsebojne povezave med upravičenci, gre zgolj za grafični prikaz velikosti posamezne mreže, definirane s številom deležnikov znotraj nje.

**Slika 2: Ponazoritev razširjenosti mreže in vpetosti posameznih členov znotraj nje**



Opomba: Zaradi večje preglednosti je poimenovanje mrež neenotno (navedena imena so nazivi upravičencev, nazivi projektov ali kratice po katerih so upravičenci/mreže poznani v okolju). Celoten seznam upravičencev in njihovih projektov je na voljo v prilogi 5.

Vir podatkov: Upravičenci, spletna anketa. Lastna obdelava

Slika 2 prikazuje vse deležnike projektov in s tem razširjenost in gostoto mreže predmetnega JR, pri čemer so v prikaz vključeni:

- upravičenci,
- NVO s potencialom in strateški partnerji, navedeni s strani upravičencev, katerim je bila posredovana anketa, NVO s potencialom in strateški partnerji, ki so izpolnili spletne ankete posredovane s strani upravičencev in so navedli s kom oni sodelujejo. NVO s potencialom so v anketi navajali s katerimi strateškimi partnerji sodelujejo, slednji pa s katerimi NVO sodelujejo.

Velikost vozlišča (posameznega deležnika znotraj celotne mreže) je definirana s številom povezav z ostalimi deležniki. Pri tem so upoštevane povezave, ki predstavljajo tiste deležnike, ki jih je posamezen respondent v spletni anketi navedel kot partnerja s katerim sodeluje. Zajete so tudi povezave, ki predstavljajo navedbe posameznega deležnika kot partnerja, s strani ostalih deležnikov mreže. Gre za navedbo strateških partnerjev in NVO-jev v spletni anketi, katere so respondenti opredelili kot partnerje, s katerimi sodelujejo. Večji kot je krog, ki prikazuje posameznega deležnika v mreži, večje skupno število opisanih povezav ima.

V središču grafičnega prikaza je mreža bolj zgoščena in s tem nakazuje na boljšo medsebojno povezanost. Z oddaljevanjem od središča so člani slabše medsebojno povezani in s tem manj vpeti v mrežo.

Iz slike je razvidno, da se razen teh središč in mrež ki so dosežene skozi razpis, kot posredni učinek ustvarjajo tudi sekundarni centri. Vzpostavili pa so se zato, ker različne ciljne skupine vzpostavljajo mreže, ki se med seboj prekrivajo. Tovrstna stičišča so prikazana kot sivi ali zeleni krogi, ki so večji od ostalih.



## 8 VPLIV

### Ugotovitve:

- Celotne koristi sodelovanja ciljnih skupin v projektih so visoke, vendar za upravičence različno po ciljnih JR. V primerjavi z doseganjem načrtovanih ciljev in namenom razpisa se zastavlja vprašanje **smiselnosti tako intenzivnega podpiranja nadaljnje krepitve usposobljenosti za organizacijski razvoj** za del upravičencev, najvišja ostaja potreba po krepitvi za NVO s potencialom.
- JR ne naslavlja vseh ključnih ovir krepitve NVO, kot jih je v vrednotenju opredelila Pitija, zato so njegovi širši vplivi omejeni. Sodelovanje med partnerji je kakovostno, dokler gre za načelne pogovore, medtem ko so prepreke vključevanja NVO v procese odločanja in v izvajanje javnih storitev še vedno visoke.
- JR izrecno ne zahteva vključevanja različnih javnosti v projektne aktivnosti, zato med vplivi projektov ni prikazano spodbujanje aktivnega državljanstva. NVO mreže in stičišča ne smejo postati nadomestek aktivnega državljanstva. Slabo integrirani in togi razpisi lahko povzročijo neželene učinke, indikacije o tem že obstajajo.

Vrednotenje vpliva zajema oceno učinkov JR na tiste, ki niso bili vključeni v izvajanje projektov (na člane mrež in posledično na širšo družbo). Sistem spremljanja izvajanja JR ni opredelil kazalnikov vpliva, zato o vplivih lahko sklepamo le s pomočjo odgovorov na anketna vprašanja (za Upravičence), v preseku z informacijami, ki so jih podali upravičenci v Fokusnih skupinah in na intervjujih (Upravičenci, NVO s potencialom, Strateški partnerji), ter iz ustreznih ugotovitev drugih študij, ki smo jih obdelali v pregledu literature.

Odsotnost kazalnikov vpliva v vmesni fazi vrednotenja JR ni preveč problematična, saj se bodo vplivi pokazali šele po zaključku projektov. Zahteve tehnične specifikacije, ki ji sledi evalvacija, so vplive JR opredelile podrobneje z naslednjimi evalvacijskimi vprašanji:

- **Identificirane spremembe** zaradi celostnega učinka JR?
- Vpliv **sodelovanja** med NVO mrežo/stičiščem in ustreznimi institucijami?
- Uspešnost **vključevanja** različnih ciljnih skupin in splošne javnosti?

Z vrednotenjem pridobljene ocene so v nadaljevanju podane integralno za vsa tri evalvacijska vprašanja.

Upravičenci so **celotne koristi sodelovanja** v projektu krepitve NVO mrež/stičišč za svojo organizacijo, glede na pet specifičnih ciljev javnega razpisa, ocenili z visoko povprečno oceno 4,1 na 5 stopenjski lestvici (pri čemer 5 pomeni popolnoma ustreznost ciljev). Še najmanjšo korist prepoznavajo na področju izboljšanja pravnega in systemskega okolja za razvoj NVO, medtem ko je najbolj koristna strukturno krepitev vloge mreže/stičišča NVO v okolju in v odnosu do vladnih sektorjev in lokalnih oblasti.

Upravičenci iz različnih sklopov JR **ključne koristi projekta zase vidijo v izpolnjevanju različnih ciljev** JR. Medtem ko je za sklop 1 prispevek JR h krepitvi usposobljenosti in h krepitvi čezsektorskega sodelovanja najmanj pomemben, skladno s predhodno doseženo stopnjo usposobljenosti in čezsektorske povezanosti, je za sklop 2 in 3 notranja krepitev usposobljenosti najbolj pomembna.

Upravičenci sklopa 3 izkazujejo višjo stopnjo usposobljenosti in zmogljivosti kot upravičenci sklopa 2 zato se, ob upoštevanju doseganja preostalih ciljev, postavlja pod vprašaj **smiselnost splošnega podpiranja nadaljnje krepitve usposobljenosti za organizacijski razvoj**. Upravičenci naj tudi v naprej ob pripravi delovnih načrtov vedno znova natančno opredelijo svoje aktivnosti (ciljne usmeritve) krepitve organizacijskega razvoja za reševanje novo nastalih izzivov in potreb. Upravičenci, ki glede na lastno presojo organizacijski razvoj potrebujejo v manjši meri, bi del teh sredstev lahko preusmerili v izvajanje drugih, za njih bolj ključnih aktivnosti. Operativni program za izvajanje kohezijske politike 2014-2020 (OP) ugotavlja, da je bil z ukrepi pretekle finančne perspektive že razvit celovit servis za krepitev nevladnih organizacij. Prioriteta 11.4 aktualnega OP kljub temu ocenjuje, da je tudi v prihodnje še potrebna krepitev NVO struktur s ciljem institucionalizacije civilnega dialoga. Z rezultati vmesne evalvacije pa ocenjujemo, da je cilj notranje organizacijske krepitve NVO vse bolj izpolnjen. V kolikor potrebe po spodbujanju krepitve še naprej obstajajo, naj bodo sredstva ciljno usmerjena v specifična

področja krepitve (npr. identifikacija in prenos dobrih praks iz tujine), ki so za posamezne upravičence ključna, saj se potrebe med njimi razlikujejo.

Še največjo potrebo po nadaljnji krepitvi notranje usposobljenosti NVO s strani državnih organov je zaznati pri **NVO s potencialom**. Stičišča NVO sama poudarjajo, da je pogosto interes po krepitvi potencialov NVO večji kot njihove možnosti izrabe teh potencialov, še posebej, če so mlade in dokler delujejo volontersko (FS). NVO s potencialom imajo namreč precej omejeno absorpcijsko sposobnost za črpanje podpor za notranjo krepitev. Dokler NVO s potencialom nimajo opredeljene jasne vizije, ciljev ter trdne notranje strukture, se ukvarjajo predvsem same s seboj. Tako NVO s potencialom bolj kot usposabljanje na področju zagovorništva in storitev potrebujejo notranjo krepitev (Intervjuji).

Po mnenju Strateških partnerjev povezovanje in krepitev NVO na področju zagovorništva in javnih storitev odločilno prispeva k izboljšanju sodelovanja z NVO tako po obsegu vključevanja kot po kakovosti sodelovanja. Odločevalci v procesih priprave in sprejemanja politik se zdaj obračajo na NVO mreže in stičišča kot neformalne predstavnike javnosti (Pitija, 2014) in s tem veliko bolj zagotavljajo vključevanje. Občina zdaj lahko pride do vse bolj reprezentativnih sogovornikov na strani NVO, ti pa se v procese vključujejo bolje pripravljene, ne samo s kritiko ampak s konkretnimi predlogi, prenosom dobrih praks od drugod. S tem se povečuje neposreden vpliv javnosti na odločanje (intervjuji).

Upravičenci ocenjujejo kakovost sodelovanja z relevantnimi institucijami nekoliko drugače. Strinjajo se z oceno, da se je obseg sodelovanja pomembno povečal in je postalo bolj sistematično. Veliko manj pa to velja za vpliv sodelovanja na odločitve institucij. Posebej so izpostavljeni slabi pogoji za krepitev storitev NVO do regionalnih razvojnih ustanov. Sodelovanje z RRA je po mnenju udeleženke (FS) najbolj kakovostno takrat, ko gre za načelne pogovore, medtem ko obstajajo **prepreke vključevanja NVO stičišč v procese odločanja**. Zasluga podpore krepitve NVO mrež in stičišč je, da je njihovo mnenje veliko bolj slišano kot pred desetimi leti, ne pa tudi bistveno bolj upoštevano. Mreže in stičišča vidijo prepreke predvsem v zapiranju razvojnih odločitev relevantnih institucij (posebej so omenjene RRA) in njihovih struktur odločanja (Sveti regij v primeru RRA). To je po njihovem mnenju povezano s tem, da formalni status NVO mrež in stičišč ni določen, zato so v formalnih postopkih do relevantnih institucij v neenakopravnem položaju (FS).

Naslednji razlog za nižji vpliv NVO mrež in stičišč od dosegljivega upravičenci povezujejo z še razmeroma **nizko absorpcijsko sposobnostjo strateških partnerjev** za vključevanje NVO v izvajanje javnih storitev. Regionalna stičišča in vsebinske mreže bi v prvi vrsti morala prevzeti večji del storitev povezanih z alokacijo javnih sredstev za financiranje NVO (s strani države, RRA in občin), saj je veliko ustrežnejše avtonomni naravi NVO, da same odločajo o tem, za kaj in kako se naj sredstva dodeljujejo in po kakšnih verodostojnih pogojih se lahko trošijo. Posebej bi bil dobrodošel mehanizem majhnih nepovratnih podpor (grant), ki bi jih pridobila stičišča ali vsebinske mreže za alokacijo posameznim NVO. To bi ob demokratičnem upravljanju moralo privedi do tega, da bodo javna sredstva usmerjena v dejanske potrebe NVO in da bo njihova poraba bolj sledila posebnim potrebam sektorja (FS).

Posebej pomembna za ovrednotenje širšega družbenega vpliva JR je ocena **uspešnosti vključevanja splošne javnosti** in različnih ciljnih skupin v projekte, ki jih podpira JR. Zanima nas, kako dobro se visoko pozitivni učinki projektov pretvarjajo v javne koristi za nevladni sektor v celoti, za različne ciljne skupine in za civilno družbo nasploh.

**Količinsko gledano je JR spodbudil povezovanje med partnerji**, ki pred tem še niso sodelovali projektno. Število članov mreže, s katerimi upravičenci prej niso sodelovali, je zelo različno, od 0 do 133. Skupno je JR povezal 386 članov mrež, s katerimi upravičenci poprej niso sodelovali (je pa verjetno, da gre v nekaterih primerih tudi za člane mreže več upravičencev in je posledično število na novo vključenih udeležencev nižje). Za primerjavo, na anketo smo pridobili odgovore nekaj več kot 400 organizacij. Samo trije upravičenci niso pridobili novih partnerjev, štirje so jih pridobili manj kot 5, 8 upravičencev pa vsaj 10 novih partnerjev.

**JR ni izrecno zahteval vključevanja v projektne aktivnosti različnih javnosti** (razen upravičencev, NVO s potencialom in strateških partnerjev), na primer ranljivih skupin, niti splošne javnosti. **S tem JR ni vzpostavil neposredne povezave** s spodbujanjem aktivnega državljanstva, opolnomočenja za participativno demokracijo v Sloveniji. Sistem spremljanja ne opredeljuje kazalnikov, ki bi lahko pokazali učinek izvedenih aktivnosti na mobilizacijo in opolnomočenje državljanstva, ki pa se v praksi v določeni meri dejansko dogaja.

Resolucija o normativni dejavnosti določa, da je sodelovanje javnosti lahko spontano, ki izhaja iz interesa posameznika ali pa organizirano s pozivom ciljnim skupinam in strokovnjakom. NVO so prvenstveno mobilizator vključevanja javnosti, ki je

ne morejo nadomestiti ali reprezentirati. NVO mreže in stičišča niso reprezentanti interesa splošne javnosti. V istem duhu je Evropska komisija v dokumentu »Komisija in Nevladne organizacije« (COM/2000/11 final) zapisala, da cilji NVO in vrednote niso usmerjeni v njihove lastne koristi. Njihov cilj je delovati v javnem interesu nasploh, **se ukvarjati z zadevami širšega pomena v dobrobit ljudi, posameznih skupin ali družbe kot celote**. Tudi Memorandum slovenskih nevladnih organizacij (2009) določa, da je nevladni sektor ključni dejavnik uresničevanja ustavnih pravic prebivalcev in prebivalcev Republike Slovenije.

Za zagotavljanje zunanje skladnosti JR vsaj do lastnega sektorja (MJU) in do drugih ustreznih dokumentov, bi moral JR kot strateški cilj krepitve NVO struktur določiti vpliv projektov na spodbujanje **aktivnega državljanstva in participativne demokracije v Sloveniji**.

Strateški partnerji so NVO strukture sprejeli kot neformalne predstavnike civilne družbe (intervjuji). Upravičenci pa so nasprotno večkrat jasno povedali, da zaradi administrativne togosti izvajanja sledijo usmeritvam JR in se ne osredotočajo na druga vprašanja, četudi so ključnega pomena. Od tod sledi, da **imajo slabo integrirani in togi razpisi lahko nasprotno učinke od pričakovanih** - nazadovanje vključevanja širše javnosti v javne politike ali zoženje vključevanja samo na glavne NVO strukture. Velika in edina pozitivna izjema med 17 upravičenci je regionalno stičišče PINA, ki je že v svoji prijavi projekta jasno zapisala, da so »prebivalci Obalno-kraške regije tista ciljna skupina, kateri je delovanje NVO v osnovi namenjeno...«.

Indikacije, da morda prihaja do **neželenih učinkov** že obstajajo, mnenje o tem pa so neodvisno podali predstavniki različnih ciljnih skupin JR;

- V anketi smo iz odgovorov predstavnika/ce upravičenca prejeli oceno, da pri JR ne gre za državno podporo NVO pač pa za okrepitev nalog države s pomočjo NVO (aktivnosti razpisa spadajo v 11. prioriteto OP, namenjeno krepitvi pravne države in javne uprave ter partnerstev z NVO in sindikati). Ta komentar namiguje, da podpora NVO struktur in dosežki vključevanja lahko služi le kot zavesa, ki skriva, da se demokratične prakse v resnici ne izboljšujejo tako kot je videti od zunaj.
- Strateški partner ocenjuje, da so velik problem postale **NVO, ki so pod kontrolo občinskih funkcionarjev** in zaposlenih, ki tako 'denar namenjen NVO in porabljajo za občinske preference' (Anketa/SP). Obstaja tveganje, da ostanejo posamezne NVO strukture bolj **povezane navzgor**, do oblastnih struktur, kot navzdol, do nižjih ali vzporednih NVO struktur in zlasti do splošne javnosti in do ranljivih skupin (FS).
- V praksi se dogaja, da posamezne nevladne organizacije delujejo proti temu, za kar se zavzemajo neke druge neformalne pobude državljanov. Na tej točki se pojavi vprašanje, **katera skupina državljanov bolj verodostojno predstavlja javni interes** (intervjuji). O tem je težko presoditi nevtrarno, saj so interesi lahko enako legitimni, zato se lahko zgodi, da civilna družba ne deluje več 'proti oblastnim strukturam', ampak proti sami sebi. Kot možno rešitev za takšne situacije vidimo vlogo mrež, ki so usposobljene za določeno področje in imajo s svojim delovanjem na regionalnem oz. državnem nivoju tudi potrebno širino, kar bi jim omogočilo, da v obliki nevladniške mediacije prispevajo k rešitvi nekega problema.

#### **Priporočila za povečanje širših vplivov projektov:**

- Težišče krepitve notranjih zmogljivosti naj bo na upravičencih sklopa 2 in sklopa 3 z večjim poudarkom na NVO s potencialom.
- Pred **uveljavitvijo ključnih sistemskih ureditev** za delovanje NVO (zakon, strategija), ki je nujna, je smiselno s predhodno evalvacijo oceniti učinke sprememb na krepitev NVO, ki jo lahko izvedejo upravičenci sami v okviru že dodeljenih sredstev.
- Za povečanje **vpliva krepitve NVO struktur** naj MJU zagotovi informiranje drugih ministrstev glede obstoječih možnosti in doslej razvitih potencialih vključevanja NVO.
- **Krepitev mobilizacijskih kapacitet NVO**. V drugi polovici izvajanja JR poudariti vpliv izvedenih aktivnosti na **vključevanje ranljivih skupin in na spodbujanje aktivnega državljanstva** za neorganizirane civilne pobude (z izjemo sklopa 1).
- Strinjamo se s priporočilom prejšnjega vrednotenja (Pitija, 2014), da bi bilo ob že doseženi okrepitvi NVO mrež in središč v prihodnje potrebno več pozornosti nameniti okrepjenem neposrednem financiranju dvoletnih programov **majhnih NVO**. Večina NVO v Sloveniji (44%) ima letni proračun do 3000€ (Pitija, 2014). Potrebno bi bilo zagotoviti

dodatna sredstva, s katerimi bi lahko podprli večje število NVO in s tem občutno okrepili absorpcijsko sposobnost baze nevladnih organizacij in obenem sinergično povečali potrebo po storitvah stičišč in mrež NVO.

- Priporočamo oblikovati ad hoc mehanizem za **nevladniško mediacijo** za razreševanje situacij, ki nastopijo, ko se različni deli civilne družbe ne morejo dogovoriti o skupnem nastopu pri reševanju konkretnih družbenih izzivov. Namen mediacije ne bi bilo iskanje soglasja ampak izboljšanje razumevanja legitimnih podlag za razlike in iskanje delnih sinergij za skupno nastopanje do relevantnih institucij.
- Pripraviti formalne in operativne podlage za **prenos odločanja o alokaciji sredstev za razvoj NVO** na NVO mreže in stičišča: to bo obenem močno okrepilo avtonomijo NVO sektorja, na kateri gradi svojo verodostojnost do civilne družbe.
- Pomemben **del podpornega okolja je lahko decentraliziran še na nižji ravni**. Izgradijo ga lahko manjše skupine upravičencev, če se povežejo za izvajanje specifičnih podpornih dejavnosti na področjih, kjer so se doslej najbolj izkazali (npr. izobraževanje za projektno vodenje).
- Z vzpostavitvijo NVO struktur postaja vse pomembnejše **zagotoviti** demokratično naravo teh struktur (vpliv uporabnikov na delo NVO struktur), **odprtost struktur za spremembe** (npr. katera organizacija opravlja naloge stičišča ali vsebinske mreže, učljivost NVO struktur), in tekmovalnost med NVO strukturami (kot pogoj stalnega izboljševanja). Nastavki za tekmovalnost struktur so podani s tem, da MJU krepi raznovrstne NVO mreže, tako da lahko posamezna NVO do določene mere izbira med ponudbami različnih NVO struktur (na primer po vzoru dveh reprezentativnih organizacij za povezovanje občin).

## 9 TRAJNOST

### Ugotovitve:

- Ker JR ne izpostavlja ciljev (kazalnikov) vključevanja **ranljivih skupin**, je ta vidik projektov v poročilih upravičencev zapostavljen, čeprav učinki obstajajo.
- Podporna struktura za NVO na regionalni ravni (sklop 2) še ni razvita do te mere, da bi lahko obstala in nudila tovrstne storitve drugim NVO brez nadaljevanja sofinanciranja.
- Upravičenci sklopa 3 so poudarili, da bi po zaključku projekta lahko nadaljevali večino začelih dejavnosti, **razen zagovorništva**. Z znižanjem ali prekinitvijo financiranja mreže in stičišč bi upravičenci znižali obseg oziroma opuščali izvajanje pomembnega dela podpornih storitev za nevladne organizacije, kot npr. brezplačne delavnice, informiranje ter brezplačna usposabljanja in svetovanja.
- Velika večina upravičencev kot sinergije (vzajemne vplive) obravnava pričakovane posledice in ugodne stranske učinke izvedbe projektov. Opažamo, da so upravičenci **slabo razumeli vprašanje o sinergijskih učinkih** sodelovanja v projektu.

JR, obrazec za prijavo projektov in projektna naloga za izvedbo predmetne evalvacije opredeljujejo trajnost kot:

- zagotavljanje nediskriminacije, enakih možnosti in dostopnosti, vključno z dostopnostjo za invalide, enakosti moških in žensk ter pozitiven vpliv projekta na okolje;
- krepitev NVO tako, da se bodo koristi, ki so rezultat izvajanja projektov ohranile po zaključku projekta, vključno s sposobnostjo financiranja nadaljevanja zagovorniških aktivnosti in javnih storitev mreže/stičišča po zaključku projekta;
- oceno stranskih učinkov izvajanja projektov in doseganja sinergij (vzajemne koristi v okolju) projekta krepitev NVO mrež in stičišč.

Sistem spremljanja izvajanja JR ni predvidel kazalnikov trajnostnega vpliva. Ker gre za vmesno vrednotenje lahko o trajnostnih koristih sklepamo le s pomočjo odgovorov na anketna vprašanja (za upravičence), v preseku z informacijami, ki so jih podali upravičenci v fokusnih skupinah in na intervjujih (upravičenci, NVO s potencialom, strateški partnerji).

O vrednotenju **vključevanja družbenih skupin** govori poglavje 8. Izpolnjevanje drugih horizontalnih kriterijev zagotavlja izrazito horizontalna naravnost podprtih projektih aktivnosti vseh treh sklopov. Kljub temu smo opazili, da je zaradi tega, ker JR ne izpostavlja pomena (ciljev, kazalnikov, aktivnosti) krepitev mrež za krepitev družbenega vpliva **ranljivih skupin**, ta vidik projektov v poročilih Upravičencev zapostavljen – čeprav so morali upravičenci v prijavnem obrazcu (Obrazec 4, točka 4.12.1) utemeljiti ugoden vpliv projektov na vključevanje ranljivih skupin. Učinki projektov na področju vključevanja ranljivih obstajajo, vendar jih nabor kazalnikov ne vključuje. Posebej so na to opozorili NVO s potencialom (intervjuji), ki v svoje delo in v svoje ciljne skupine vključujejo znaten delež ranljivih skupin (dolgoročno brezposelne, mlade brezposelne, ženske, ipd.). Razlog za to je do neke mere razumljiv, saj je število kazalnikov že sedaj visoko. O vključevanju ranljivih skupin tako upravičenci poročajo manj strukturirano v tekstualni obliki v okviru izvedenih aktivnosti. Tudi tak pristop ocenjujemo kot ustrezen vendar velja tej tematiki posvetiti več pozornosti in jo bolj strukturno vključiti v poročila.

**Tabela 7: Ocene upravičencev o možnosti ohranitvi koristi rezultatov projekta**

MOŽNOST OHRANITVE REZULTATOV PROJEKTA	SKLOP 1	SKLOP 2	SKLOP 3	VSI UPRAVIČENCI
Aktivnosti se bodo ustavile	-	-	-	-
Ostali bodo samo posredni koristni učinki	-	1	-	1
Posamezne izkušnje bomo občasno vključevali v redno delo	-	1	1	2
Nekateri rezultati projekta bodo postali del naše redne dejavnosti	-	3	1	4
Koristi bodo dolgoročne, koristi projekta se bodo ohranile še vsaj 2 leti po njegovem zaključku	1	7	2	10

Vir podatkov: Odgovori na spletno anketo. Lastni preračuni.

Vrednotenje možnosti, da se bodo **koristi izvajanja projektov vsaj delno ohranile** tudi po zaključku projekta, vključno s sposobnostjo financiranja nadaljevanja zagovorniških aktivnosti in javnih storitev mreže/stičišča po zaključku projekta, smo pridobili z analizo anketnih odgovorov Upravičencev. Rezultati analize pričajo, da bodo večina upravičencev (10 od 17 ali 60%) koristi projekta dolgoročne, in se bodo ohranile še vsaj 2 leti po njegovem zaključku. To najbolj velja za sklop 1 (koristi projekta so ocenili kot 100% dolgoročne); Upravičenci sklopa 2 ohranjanje dosežkov zagotavljajo skoraj 60%, v sklopu 3 pa 50% (Q29; Tabela 7.1). Enajst od 17 upravičencev je pri izvajanju projekta pridobilo praktične izkušnje, ki jim bodo koristile tudi v bodočem ovrednotenju delovnega načrta in s tem doseglo trajnost uspeha javnega razpisa – vsi v sklopu 1 in 3, a samo polovica Upravičencev sklopa 2 (Q23).

Upravičenci sklopa 3 (FS) so poudarili, da bi lahko z lastnimi aktivnostmi nadaljevali večino začelih dejavnosti, **razen zagovorništva**. Z znižanjem ali prekinitvijo financiranja tovrstnih aktivnosti bodo upravičenci znižali obseg oziroma opuščali izvajanje večjega dela servisnih storitev za nevladne organizacije, kot npr. vzpostavljanje brezplačnih delavnic za NVO, informiranje za NVO ter brezplačna usposabljanja in svetovanja. Zagotavljanje trajnostnih učinkov zagovorništva je ključnega, eksistencialnega pomena za Asociacijo (FS, sklop 3), vendar zahteva vložke, ki jih sami po zaključku financiranja ne bodo zmogli. Iz svoje dejavnosti zaradi narave svojega dela tudi ne bodo mogli finančno pokriti zagovorništva. Pitija (2014) je ocenila, da v prejšnjem programskem okolju podporna struktura za NVO na regionalni ravni (regionalna NVO stičišča) še ni bila razvita do te mere, da bi lahko obstala brez sofinanciranja. S tem se strinjamo, med drugim zato, ker danes regionalna stičišča večinoma povezujejo šele manjši delež NVO na svojem območju.

JR in projektna naloga sta posebej izpostavila pomen vrednotenja **sinergij in pozitivnih stranskih učinkov** izvajanja projektov. Ker so pozitivni stranski učinki samo vrsta sinergij, ju ocenjujemo integralno, po odgovorih na anketo za upravičence (Q17, Q18 in Q30).

**Visoke sinergije** med aktivnostmi projekta je dosegel samo en upravičenec (CNVOS). Sinergije med aktivnostmi in programi različnih organizacij omenja en upravičenec (Q18). Vsi ostali upravičenci kot sinergije (vzajemne vplive) omenjajo večinoma pričakovane posledice ali vsaj ugodne stranske učinke izvedbe projektov kot bolj konstruktivno sodelovanje v razširjenem krogu partnerjev, ki se vzajemno spoštujejo, večja povezanost, povečane zmogljivosti za pridobivanje sredstev NVO na različnih razpisih in razširitev palete storitev in izdelkov NVO. Več upravičencev je omenilo povečanje priložnosti za (so)delovanje, odpirajo se jim nove projektne možnosti in viri financiranja, Velika večina upravičencev je med izvajanjem projekta dosegla **rezultate, ki jih ob prijavi ni načrtovala** (Q17) – najmanj, samo tri četrtine upravičencev iz sklopa 2 – vendar pa bi te učinke bilo mogoče pričakovati ob predpostavki uspešnega izvajanja projektov, zato predstavljajo presenečenja ali inovacije. Menimo, da je tako neopredeljeno vrednotenje stranskih učinkov v prihodnje nepotrebno.

Opažamo, da so upravičenci pogosto (razen v sklopu 1) **slabo razumeli vprašanje o sinergijskih učinkih** sodelovanja v projektu, saj kot sinergije večinoma omenjajo doseganje strateških ciljev JR in projektov in njihove neposredne posledice (krepitev, prepoznavnost, večje vključevanje). Sinergije tudi niso isto kot posredni (stranski) učinki, ki so ožja kategorija sinergij. Potrebna je operativna opredelitev sinergij za potrebe boljšega načrtovanja, izvajanja, spremljanja in vrednotenja.

#### **Priporočila za povečanje trajnostnih učinkov projektov in JR:**

- Priporočamo bolj usmerjeno nadaljevanje izvajanja sistema podpor delovanju NVO struktur na področjih zagovorništva in javnih storitev. Pomembno postaja medresorsko sodelovanje pri naslavljanju lokalnih potreb in izzivov, kjer se lahko z relativno majhnimi vložki dosežejo dobri učinki. Kjer so doseženi cilji, je smiselno preiti s projektne na programsko financiranje, Podpore naj bodo v prihodnje vse bolj prilagojene posebnim potrebam različnih ciljnih skupin NVO.
- Za regionalna stičišča je podpora še vedno potrebna tudi za nadaljnje širjenje mrež regionalnih NVO. Spodbujanje nastajanja novih vsebinskih mrež NVO bi bilo smiselno nadaljevati.
- Spodbude prenosa javnih storitev v izvajanje NVO je smiselno v prihodnje povezati z ukrepi spodbujanja socialnega podjetništva (MGRT, MDDSZ), zlasti na področjih socialnih storitev in storitev na področju ekologije. Problematiki obeh sektorjev se namreč pomembno prekrivata (preiti iz projektne na sistemsko miselnost pri oblikovanju instrumentov, potrebni so ukrepi za širitev baze vključenih upravičencev, pomen vključevanja občin v krepitev, krepitev usmeriti na poslovno podporno okolje, gl. priporočila za ukrepe kohezijske politike na področju socialnega podjetništva v MK Projekt, 2017). Smiselno bi bilo sinergijsko povezovanje in koncentracija podpornih storitev za NVO in socialne podjetnike na področjih kot so na primer: računovodstvo, pravno, finančno, zaposlitveno in davčno svetovanje, oblikovanje in trženje, medijska podpora, dostop do posojil in novih načinov financiranja nepridobitnih dejavnosti, projektno vodenje, socialno podporne storitve ranljivim skupinam, podpora opolnomočenju in avtonomiji vseh sodelujočih. Izvajalci tovrstnih storitev že obstajajo in bi jih veljalo (v kolikor za to obstaja interes) med seboj sprva



povezati, nato pa postopno združevati. Tako bi uporabniki na enem mestu (po principu »one stop shop«) dobili potrebne informacije in podporo za ustanovitev društva/socialnega podjetja in podporo pri delovanju.

- Potrebno je **boljše razumevanje pojma sinergije**. JR ali MJU naj opredeli sinergije. Na primer: Sinergije so vzajemne korelacije med stranskimi učinki (stranski glede na to, za kar se v prvi vrsti prizadevamo). Sinergija je na primer pozitiven stranski vpliv aktivnosti (projekta, deležnika, partnerja, ipd.) 1 na aktivnost (projekt, deležnika, partnerja, ipd.) 2 glede na obratni pozitiven stranski vpliv aktivnosti 2 na aktivnost 1. Če je ocena prvega stranskega učinka odlična (ocena 5), drugega pa samo dobra (ocena 3), potem je ocena sinergija med njima zelo dobra (ocena 4), to je povprečna ocena dveh pozitivnih stranskih učinkov. Spodbujanje sinergij zahteva matrično načrtovanje dejavnosti in njihovih povezovalnih učinkov, ki se medsebojno čim bolj podpirajo. Podporna orodja za matrično načrtovanje in vrednotenje razvija Slovensko društvo evalvatorjev (Radej in dr., 2011).

## 10 DOBRE PRAKSE

Tekom procesa vrednotenja smo zaznali primere in pristope dobrih praks na **dveh nivojih**. Prvega predstavljajo dobre prakse na ravni organizacijski ravni projektov, drugega pa na vsebinski ravni projektov.

Na ravni **izvajanja projektov** kot zgleden primer dobre prakse označujemo medsebojno povezanost upravičencev, zlasti regionalnih stičišč. Regionalna stičišča so že v prejšnjem obdobju izvajanja projektov oblikovala skupno komunikacijsko platformo in podporno telo v obliki sveta nevladnih podpornih organizacij (SNPO). SNPO združuje predstavnike vseh regionalnih stičišč NVO in horizontalno mrežo. Na rednih srečanjih (večkrat na leto) zasedanje sveta gosti regionalno stičišče, na sejah pa razpravljajo o relevantnih zadevah vezanih na aktualno zakonodajo, organizirajo medsebojne posvete za izmenjavo pristopov in izkušenj v okviru izvajanja projektov in širše, ter različna usposabljanja. Sej sveta se priložnostno udeleži tudi predstavnik razpisovalca (MJU) ki ima tako priložnost za neformalno druženje z upravičenci in bolj praktičen uvid v izvajanje projektov.

Veliko korist tovrstnih srečanj (poleg že omenjenega pozitivnega vpliva na stroškovno učinkovitost navedeno v poglavju 6.2) in medsebojne komunikacije na ravni upravičencev, vidimo v kreitvi zavedanja kako projekte izvajajo drugi upravičenci, medsebojni podpori, reševanju težav in interni diseminaciji različnih pristopov za doseganje večjih učinkov in boljših rezultatov. Tovrstna povezanost je svojevrsten unikum in zgled številnim drugim razpisom in programom financiranja na nacionalni in meddržavni ravni kjer je, glede na izvedena vrednotenja, znanje upravičencev o vsebini drugih projektov in s tem možnost ustvarjanja sinergij, izjemno nizka.

K utečenemu izvajanju projektov na strukturni ravni bistveno prispeva dobro vzpostavljen odnos med razpisovalcem (skrbnico/kom pogodbe) in upravičenci. MJU periodično organizira srečanja z upravičenci, delavnice in posvete, ki so namenjena odpravljanju težav pri izvajanju projektov in poročanju ter evidentiranju predlogov upravičencev za lažje izvajanje njihovih projektov. Tovrstna srečanja ocenjujemo kot pomembno orodje sodelovanja med razpisovalcem in upravičenci. Pozdravljamo visoko povprečno oceno (4,6) s katero so upravičenci ocenili sodelovanje z razpisovalcem in ocenjujemo, da ima to velik pomen za tako intenzivno dinamiko poročanja.

Dobre prakse **na vsebinski ravni projektov** smo identificirali na podlagi navzkrižne analize odgovorov na spletne ankete in sicer odgovore na vprašanja o tem kaj posamezna skupina respondentov (upravičenci, NVO s potencialom in strateški partnerji) ocenjujejo kot primer dobre prakse.

Spekter identificiranih praks s strani respondentov je izredno širok in iz navedb je razviden širok spekter delovanja in interesov vključenih deležnikov. Velik delež NVO s potencialom kot primere dobrih praks navaja različna usposabljanja ali tematike usposabljanj, zlasti pa to, da jim stičišče nudi podporo, jih vključuje v svoje delovanje in povezuje z drugimi deležniki (jim odpira vrata). Na drugi strani strateški partnerji kot dobro prakso velikokrat navajajo celoten koncept mrež (zlasti regionalnih stičišč), kar jim predstavlja pomemben kanal za vključevanje predstavnikov civilne družbe v svoje delo (kreiranje politik, nudenje vsebin in izobraževanj, vzpodbujanje čezsektorskih partnerstev ali vir informacij).

V nadaljevanju navajamo identificirane dobre prakse:

- **Praksa v NVO je zakon:** na osnovi dogovora med izvajalci višješolskih in visokošolskih programov na eni strani ter nevladnih organizacij na drugi strani je študentom/kam omogočeno izvajanje tako obvezne (študijske) kot neobvezne prakse v NVO. Koristi tovrstnega povezovanja so zaznali tako NVO kot strateški partnerji. Tovrstno sodelovanje vzpostavlja trajnejše povezave med nevladnim sektorjem in izobraževalnimi ustanovami, širok nabor NVO pa ponuja široko možnost izbire študijske prakse.
- **Kavarna NVO:** srečanja nevladnih organizacij, kjer se z usmerjenimi pogovori znotraj delovnih skupin obravnavajo identificirane potrebe lokalnega okolja na katere lahko odgovarja civilna družba. Na srečanjih, ki jih organizirajo regionalna središča nato NVO iščejo možnosti za učinkovito reševanje teh potreb, ki jih nato predložijo pristojnim odločevalcem. Tovrstna praksa krepi nevladni sektor v regiji in povečuje njegov doprinos pri izboljšanju lokalnega okolja in dvig zavedanja odločevalcev o vlogi NVO.



- **Pametni glas NVO:** zagovorniška akcija, kjer nevladne organizacije skupaj opozarjajo na lokalne potrebe in spreminjajo stanje nevladnega sektorja v regiji. Spletno orodje »Pametni glas« je podpora izvajanju civilnega dialoga na lokalni ravni in spodbujanju vključevanja javnosti v pripravo lokalnih politik. V okviru orodja so vzpostavili kazalnike razvoja nevladnega sektorja v lokalni skupnosti v okviru štirih ključnih področij. Rešitev omogoča na preprost način zaznati potrebe v okolju, ki jih nato nevladne skupnosti preučijo in skupaj z lokalno skupnostjo tudi naslovijo. Orodje omogoča tudi oddajanje predlogov sprememb politik in predpisov.
- **Delavnice za trženje poslanstva:** razvojno-izobraževalni program, ki povezuje podjetja, nevladne organizacije in oglaševalske agencije pri snovanju akcij t.i. trženja poslanstva (ang. *cause marketing*). Namen projekta je vzpodbujanje sodelovanja med nevladnimi organizacijami in gospodarstvom na tržni osnovi. Tovrsten pristop med podjetji in neprofitnimi organizacijami predstavlja nov, učinkovitejši način sodelovanja, in se na eni strani opira na izkušnje marketinških podjetij na eni strani ter poznavanje specifik družbenih aktivnosti na drugi strani. Plod tovrstnega pristopa so na primer akcija »ne tekstam ko vozim«, »heroji furaj v pižamah« in »pomagajmo čebelici v mestu«.
- **Pogled čez planke:** dogodek (ali niz dogodkov), ki ga organizira eno regionalno stičišče, namenjen NVO iz ene regije da se udeležijo ogleda dobrih praks NVO v drugi regiji. To vzpodbuja povezovanje in sodelovanje na medregionalnem nivoju na podlagi skupnih stičnih točk. Tovrstni dogodki so med NVO izredno dobro sprejeti in jih velja v prihodnje še bolj vzpodbujati.
- **Od ideje do projekta:** delavnica identifikacije virov financiranja, in načina pridobivanja nepovratnih sredstev pomeni pridobivanje temeljnih znan za praktično vsako nevladno organizacijo. Ob rasti konkurenčnosti na področju prijav na tovrstne razpise je ta tematika vedno bolj aktualna in kot tako jo NVO tudi priznavajo.
- **Akademija NVO:** je brezplačno usposabljanje za predstavnike nevladnih organizacij, ki v okviru osmih srečanj pridobijo koristna znanja iz različnih področij vodenja nevladnih organizacij. Poudarek je na možnostih uvajanja profitnih dejavnosti v NVO in zaposlovanje v NVO, torej ključnih področij, ki smo jih v vrednotenju identificirali kot največjo oviro pri absorpcijski zmogljivosti za nadaljnjo krepitev NVO.
- **Delovna skupina za stanovanjsko problematiko mladih:** regionalno stičišče Pina je skupaj s predstavniki stroke, lokalnih oblasti obalnih občin, mladih in drugih zainteresiranih deležnikov na osnovi analize stanja mladih v obalnih občinah pripravila delovni dokument s predlogi in smernicami za spremembe. V njem so poleg smernic, podani konkretni ukrepi: pomladitev koprskega zaledja z enkratnimi subvencijami za obnovo nepremičnine, pomladitev stavbnega fonda v občini Ankaran ter enoletno mesečno rento za mlade družine v občini Hrpelje-Kozina. V dveh mesecih po pripravi smernic in ukrepov je Stanovanjski sklad Mestne občine Koper objavil razpis za neprofitna stanovanja, skladen z predlaganimi smernicami, občina Hrpelje-Kozina pa s PiNO razvija in pripravlja ukrepe za mladino v občini. Tovrsten pristop predstavlja zgleden primer koristi, ki jih ima javnost od NVO sektorja in primer konstruktivnega naslavljanja problematike po t.i. »od spodaj« principu.
- **#nulapet:** nadaljevanje poziva, da državljani, zavezanci za odmero dohodnine, namenijo pol odstotka dohodnine za nevladne organizacije. Glede na to, da je delež tistih, ki svojega deleža še vedno ne namenijo nobeni organizacije velja s to akcijo še nadaljevati.
- **Povezovanje socialnega podjetja in NVO:** regionalno stičišče NVO Planota je vzpostavilo povezavo med socialnim podjetjem za proizvodnjo prehranskih izdelkov iz zelišč in drugih divje rastočih rastlin (Zavod GOST) in Medobčinskim društvom slepih in slabovidnih Nova Gorica, ki socialnemu podjetju nudi pomoč pri sajenju, obiranju in predelavi zelišč. Sodelovanje je vzajemno. Socialno podjetje potrebuje dodatno pomoč pri določenih fazah proizvodnje, društvu pa to predstavlja bogatitev aktivnosti in širitev delovnih potencialov ter socialne mreže članov. Vzpostavljena je tudi delitev prihodkov. Vse pomembnejše postaja tudi mreženje, saj so se aktivnosti pridružili tudi člani drugih društev.

## 11 KLJUČNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

V zadnjem poglavju povzamemo ključne ugotovitve vrednotenja. Ustreznost, uspešnost JR sta zelo visoki, obetajo se tudi zelo dobri trajnostni učinki JR.

Povzetek ocen odgovorov na glavna evalvacijska vprašanja sicer znotraj zelo dobre ocene, kažejo dokaj neenovito podobo JR tako med ciljnim skupinami kot med sklopi upravičencev (poglavje 7). Ocene nihajo med odlično (5) do 3,6 (dobro), to je v razponu dobre tretjine ocenjevalne lestvice. Upravičenci najvišje ocenjujejo upravičenost JR, sledi zelo dobra ocena uspešnosti JR glede na dosežene učinke in rezultate, najslabše pa ocenjujejo učinkovitost. Upravičenci trajnostne učinke ocenjujejo boljše kot dosežene, kar je sicer neobičajno, vendar pa ugotovitev velja za vse tri sklope, zato ocenjujemo, da ima smiselno podlago (vplivi na dolgi rok bodo boljši ker smo sedaj šele v vmesnem obdobju in dosežki še niso celoviti).

**Tabela 8: Sumarna ocena JR na podlagi izvedenih spletnih anket**

Evalvacijsko področje	Ciljna skupina (anketno vprašanje)	N	Skupaj JR	Sklop 1	Sklop 2	Sklop 3
Ustreznost	Upravičenci (Q2, Q3)	17	4,5	5,0	4,5	4,3
	NVO s potencialom (Q4, Q13)	202*	3,9	-	-	-
	Strateški partnerji (Q9)	202*	4,4	-	-	-
Uspešnost	Upravičenci (Q8, Q27)	17	4,1	4,2	4,1	4,2
	NVO s potencialom (Q3, Q7, Q9)	202*	3,9	-	-	-
	Strateški partnerji (Q4)	202*	4,2	-	-	-
Učinkovitost	Upravičenci (Q19, Q20, Q25)	17	3,7	4,3	3,6	3,6
Trajnost	Upravičenci (Q29)	17	4,4	5,0	4,3	4,3
Skupaj JR**	Upravičenci	17	4,1	4,6	4,1	4,1

**Opomba:** \* n (število prejetih odgovorov) določen glede na število odgovorov na prvo anketno vprašanje (št. Anket na katere so anketirani začeli odgovarjati); \*\* vsota po vseh vprašanjih, ne po delnih vsotah na ravni evalvacijskih vprašanj

**Ocenjevalna lestvica:** 1 (nezadostno), 2 (zadostno), 3 (dobro), 4 (prav dobro), 5 (odlično)

Vir: Anketni odgovori, lastna obdelava.

NVO s potencialom so najbolj skeptična ciljna skupina tako glede ustreznosti kot glede uspešnosti projektov. Nasprotno pa so strateški partnerji tako dobro ocenili JR kot upravičenci. To nakazuje, da projekti bolje delujejo v smeri navzgor, do uradnih ustanov, kot navzdol, da baze članstva NVO.

**Tabela 9: Ocena usposobljenosti upravičencev po področjih usposobljenosti; začetno stanje in po 1. letu izvajanja**

Področje krepitve usposobljenosti organizacije	SKLOP 1			SKLOP 2			SKLOP 3			SKUPAJ	
	0	1	P	0	1	P	0	1	P	P	
Razvoj strategije in zmogljivosti za strateško načrtovanje	3,0	3,0	0,0	3,6	4,0	0,4	3,0	3,8	0,8	<b>0,4</b>	
Struktura organizacije	4,0	4,0	0,0	2,8	3,2	0,4	2,8	3,3	0,5	<b>0,4</b>	
Primerni človeški viri in načrtovanje kadrov	3,0	4,0	1,0	3,5	3,6	0,2	3,3	3,5	0,3	<b>0,2</b>	
Komunikacija z javnostmi	4,0	4,0	0,0	3,1	3,5	0,5	3,8	4,0	0,3	<b>0,4</b>	
Krepitev finančnega položaja in diverzifikacija virov financiranja	4,0	4,0	0,0	3,1	3,4	0,3	3,3	3,5	0,3	<b>0,3</b>	
Evalvacija doseženih rezultatov (lastnih)	3,0	3,0	0,0	2,9	3,3	0,4	2,5	2,5	0,0	<b>0,3</b>	
Drugo po potrebi (npr. vsa druga usposabljanja relevantna za krepitev usposobljenosti zaposlenih na projektu in prostovoljcev na projektu)	0,0	0,0	0,0	2,8	3,2	0,4	1,4	1,5	0,1	<b>0,3</b>	
<b>SKUPAJ PO SKLOPIH</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>0,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,5</b>	<b>0,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	

**Legenda:** 0 – izhodiščna vrednost na začetku projekta, 1 – po prvem letu izvajanja, P – prirast.

**Ocenjevalna lestvica:** 1 (nezadostno), 2 (zadostno), 3 (dobro), 4 (prav dobro), 5 (odlično)

Vir podatkov: Poročila upravičencev. Lastni preračuni.

### **Zaključne ugotovitve:**

- Razpisna dokumentacija predmetnega javnega razpisa je bila obsežna in zahtevna, časa za prijavo projektov pa je bilo premalo.
  - o Merila za izbor in pogoji za sodelovanje so bila jasno in ustrezno opredeljeni.
  - o Sistem spremljanja je preobsežen; kazalnikov niso opredeljeni operativno, kar predstavlja preveliko administrativno obremenitev za upravičence.
  - o Sredstva, namenjena krepitvi nevladnega sektorja preko mrež/stičišč so zadostna za doseg načrtovanih rezultatov odobrenih projektov.
- Realizacija projektov doslej poteka zelo dobro, še najboljše v sklopu 2.
  - o Največji so dosežki JR na področju krepitve vloge stičišča/mreže, najmanjše pa na področju čezsektorskega povezovanja in krepitve usposobljenosti za zagovorništvo in izvajanje javnih storitev.
  - o JR najbolj uspešno povezuje strukture NVO s strukturami oblasti, povezovanje nevladniških struktur z nestrukturiranimi javnostmi (civilna družba) pa ni prikazana, čeprav bolj zato, ker JR tega ne zahteva, kot zato, ker projekti ne bi imeli teh učinkov.
  - o JR je zelo pozdravljen s strani NVO s potencialom vendar je razvidno, da projekti krepitve ne odsevajo dovolj njihovih posebnih potreb.
  - o Ker JR ne izpostavlja ciljev (kazalnikov) vključevanja ranljivih skupin (čeprav so bile to vsebine, po katerih so bili izbrani projekti), je ta vidik projektov v poročilih upravičencev zapostavljen, čeprav učinki obstajajo.
  - o Najmanjšo korist od JR imajo projekti, ki jih izvaja sklop 2 na druge NVO in širšo družbo. Največjo multiplikativno moč vključevanja javnosti ima sklop 3.
  - o Ovire za večji uspeh izvedenih aktivnosti za NVO s potencialom so omejena absorpcijska sposobnost NVO, premalo stimulativen način vključevanja, upoštevanje njihovih potreb še ni dovolj dobro.
  - o Največje ovire razvoju NVO sektorja so zunanje (ni sistemskega financiranja, niso dovolj upoštevani s strani institucij, neprijazna ali odsotna zakonodaja). Z razvojem zagovorniške funkcije so NVO začele same spreminjati razmere z vključevanjem NVO v pripravo zakonodaje.
  - o Velike so razlike med intenziteto in kakovostjo sodelovanja med posameznimi ministrstvi. Sodelovanje med partnerji je kakovostno le dokler gre za načelne pogovore, ne pa tudi pri upoštevanju pri sprejemanju odločitev in v izvajanje.
  - o JR ne pomeni preboja na področju krepitve edino za sklop 1, ki je s projektom predvsem krepil zagovorništvo na državni ravni ter organizacijsko podporo razvoju krepitve regionalnih stičišč
  - o Uspešnost delovanja mrež sklopa 2 je največja na lokalni ravni, medtem ko na regionalni ravni ostajajo visoke sistemske prepreke (nimajo sogovornika, razen RRA).
  - o sklop 3 ocenjuje koristi projekta zase najnižje zaradi preslabega napredka pravnega in sistemskega okolja za razvoj NVO.
  - o Najvišja ostaja potreba po krepitvi za NVO s potencialom.
- JR izrecno ni zahteval vključevanja različnih javnosti v projektne aktivnosti, zato med vplivi projektov ni prikazano spodbujanje aktivnega državljanstva. NVO mreže in stičišča ne smejo postati nadomestek aktivnega državljanstva. Slabo integrirani in togi razpisi lahko povzročijo neželene učinki, indikacije o tem že obstajajo.
- Podporna struktura za NVO na regionalni ravni (sklop 2) še ni razvita do te mere, da bi lahko obstala in nudila tovrstne storitve drugim NVO brez nadaljevanja sofinanciranja, podobno kot to velja za podporno infrastrukturo na drugih področjih (npr. točke VEM).
- Po zaključku projekta sklop 3 ne bo mogel ohraniti zagovorništva, če ne bo zagotovljeno nadaljevanje financiranja. Z znižanjem ali prekinitvijo financiranja mrež in stičišč bodo upravičenci sklopov 2 in 3 znižali obseg oziroma opuščali izvajanje dela servisnih storitev za nevladne organizacije, kot npr. brezplačne delavnice, informiranje ter brezplačna usposabljanja in svetovanja.
- Upravičenci so slabo razumeli cilj zagotavljanja sinergijskih učinkov sodelovanja v projektu.
- Veliko identificiranih dobrih praks.
- Časovna omejitev predstavlja resno oviro pri izvedbi evalvacije.

## Ključna priporočila:

### 1. Splošna priporočila

- Usmerjeno nadaljevanje izvajanja sistema podpor delovanju NVO struktur na področjih zagovorništva in javnih storitev.
- Uveljaviti **sistemsko financiranje** za NVO mreže in stičišča za izvajanje njihovega osnovnega programa.
- Pri nadaljnjem spodbujanju mrež je potrebno **upoštevati regionalne razlike in razlike med potrebami različnih ciljnih skupin in zlasti različnih sklopov upravičencev**.
- Pred **uveljavitvijo ključnih sistemskih ureditev** za delovanje NVO (zakon, strategija), ki je nujna, priporočamo s predhodno evalvacijo oceniti učinke sprememb na krepitev NVO.
- V drugi polovici JR in v prihodnje je potrebno več pozornosti nameniti okrepljenem neposrednem financiranju programov **majhnih NVO**. To delo naj opravijo upravičenci Sklopa 2 in 3 (majhni projekti / small grants), za kar so sredstva v OP tudi predvidena in v tej smeri MJU že pripravlja ukrepe.
- Z vzpostavitvijo NVO struktur postaja vse pomembnejše **zagotoviti** demokratično naravo teh struktur (vpliv uporabnikov na delo NVO struktur), **odprtost struktur za spremembe** in tekmovalnost med NVO strukturami (kot pogoj stalnega izboljševanja).
- Spodbude prenosa javnih storitev v izvajanje NVO je smiselno v prihodnje povezati z ukrepi spodbujanja socialnega podjetništva (MGRT, MDDSZ), zlasti na področjih socialnih storitev in storitev na področju ekologije, delovnega vključevanja mladih in ranljivih skupin. Smiselno bi bilo povezovanje podpornih storitev za izvajanje poslovnih funkcij.
- Potrebno je uveljaviti **boljše razumevanje pojma sinergije** in razviti kompetence za mrežno (matrično) načrtovanje aktivnosti in za mrežno vrednotenje učinkov.
- Za **povečanje učinkovitosti** kot najšibkejšega člana JR priporočamo:
  - o Poenostavitvi prijavi postopek in osredotočenost prijave na krajšo dispozicijo projekta z navedbo ključnih področij dejavnosti, ki omogočajo večje prilagoditve tekom izvajanja projekta.
  - o Izvesti primerjalno analizo administrativnih zahtev sorodnih JR v drugih državah z namenom odpraviti nepotrebno administriranje v Sloveniji.
  - o **Poročevalska obdobja** za upravičence bi bilo smiselno podaljšati na obdobje od 4 do 6 mesecev. K upoštevanju tega priporočila je MJU aktivno pristopil že tekom procesa vrednotenja tako da bodo v prihodnjem dvo-letnem obdobju izvajanja projektov poročevalska obdobja podaljšana iz treh na štiri mesece.
  - o MJU naj operativno opredeli obstoječe **kazalnike** za spremljanje projektov.
  - o MJU naj predpiše le nabor ključnih skupnih kazalnikov, upravičencem pa omogoči oblikovanje lastnih kazalnikov, zlasti za sklop 1 in 3.
- Kazalniki:
  - o MJU naj za spremljanje uspešnosti mreženja uvede **mrežne kazalnike**.
  - o Prikazati vpliv izvedenih aktivnosti na **vključevanje ranljivih skupin in na spodbujanje aktivnega državljanstva** za neorganizirane civilne pobude (z izjemo sklopa 1).

### 2. Priporočila za posamezne sklope

- Nadaljnje **financiranje Sklopa 1** naj bo bolj ciljno usmerjeno na podporo zagovorništva na ravni države, krepitev mednarodnega sodelovanja, podpora mrežam / stičiščem, dodelavi infrastrukture za aktivno državljanstvo in opravljanje sistemskih nalog na relaciji NVO-strateški partnerji.
- Pri regionalnih stičiščih je potrebno okrepiti razvoj na lokalni ravni, da se regionalna središča razvijejo kot **mreže lokalnih mrež** in ne zgolj kot mreže posameznih NVO, ki so vanjo včlanjeni. Za povečanje dostopnosti storitev bi lahko pilotno ustanovili izpostave mrež/stičišč pilotno. Del podpornega okolja je lahko **decentraliziran še na nižji ravni od regionalne** (skupine NVO, ki se povežejo za izvajanje specifičnih ali enostavnejših podpornih dejavnosti).
- Svetovanje in storitve za NVO naj mreže / stičišča izvajajo bolj **individualizirano**, ciljno usmerjena k reševanju specifičnih težav.
- Pomembno za krepitev bi bilo **podeliti pooblastila** mrežam / stičiščem za vstopanje v participativne procese kot formalno enakopraven član, zlasti na regionalni ravni.
- Priporočamo oblikovati ad hoc mehanizem za **nevladniško mediacijo** za razreševanje situacij, ki nastopijo, ko se različni deli civilne družbe ne morejo dogovoriti o skupnem nastopu pri reševanju konkretnih družbenih izzivov.
- Težišče nadaljnje **krepitev notranjih zmogljivosti** naj bo na upravičencih sklopa 2 in sklopa 3, pri čemer je treba povečati poudarek na NVO s potencialom.

- Potrebna je okrepitev mobilizacijskih kapacitet NVO za uspešnejše **opolnomočenje civilne družbe za aktivno državljanstvo**.
- Spodbujanje nastajanja **novih vsebinskih mrež** NVO bi bilo smiselno nadaljevati dolgoročno na novih vsebinskih področjih.

### 3. Priporočila za razpisovalca

- **MJU** naj nadaljuje s spodbujanjem sodelovanja z resornimi ministrstvi z NVO in povezovanje služb na drugih ministrstvih za vključevanje NVO.
- Za projekte, ki so v izvajanju je v prihodnjem obdobju potrebno več pozornosti nameniti razlikam v potrebah upravičencev, ki so povezane s specifično mrežo oz. stičišč (različno po sklopih), **glede na njihove različne prioritete** (gl. poglavje 11).
- Strateške cilje razvoja NVO sektorja bo mogoče doseči šele **s celostnim pristopom, ki vključuje** predvidljiv okvir financiranja, sistemske spremembe za vključevanje NVO in prenos storitev v izvajanje NVO ter odpravo administrativnih preprek za sodelovanje. Zgolj financiranje NVO struktur ne zadošča za celostne vplive JR.
- V prihodnje se je potrebno najresnejše izogibati skrajševanju časa, ki je bil prvotno predviden za izvedbo evalvacijskih študij, saj to ogroža racionalnost porabe za to namenjenih sredstev.

**Predlagamo, da se priporočila obravnavajo celostno. Glede na to, da se dotikajo področij, ki so v pristojnosti različnih resorjev in služb priporočamo, da se (npr. v obliki delovnega posveta), določi pristojnost posameznih institucij (MJU, SVRK, drugo) za uresničitev priporočil.**

## 12 VIRI IN LITERATURA

- CNVOS, 2017: Spremljanje lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost. Vključevanje nevladnih organizacij v izvajanje lokalnega razvoja, ki ga vodi skupnost.
- Komisija in nevladne organizacije (ang.: »*The Commission and non-governmental organisations: building a stronger partnership*«), COM/2000/11.
- Memorandum slovenskih nevladnih organizacij, CNVOS, 2009.
- MK Projekt. 2017. Končno vrednotenje izvajanja Operativnih programov programskega obdobja 2007-2013 v Sloveniji.
- MJU. 2015. Smernice za vključevanje javnosti v pripravo predpisov.
- MJU. 2008. Priročnik za načrtovanje, vodenje in vrednotenje procesov sodelovanja
- PITIJA, d.o.o., 2014: Krepitev kapacitet nevladnih organizacij s pomočjo vzpostavljanja podpornih struktur – Sintezno poročilo.
- Radej B., S. Dragoš, M. Golobič, M. Macur, 2011: Vrednotenje politik – Obzorja nove miselnosti. Ljubljana, Založba Vega.
- Resolucija o normativni dejavnosti. Uradni list RS, št. 95/09.
- Strategija razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva (predlog za javno obravnavo EVA: 2015-3130-0009).
- SVRK, 2014: Operativni program za izvajanje Evropske kohezijske politike v obdobju 2014-2020.
- Zakon o nevladnih organizacijah (predlog za prvo obravnavo EVA: 2015-3130-0009).

## 13 SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za upravičence z odgovori

Priloga 2: Anketni vprašalnik za NVO s potencialom z odgovori

Priloga 3: Anketni vprašalnik za strateške partnerje z odgovori

Priloga 4: Anketni vprašalnik za druge NVO z odgovori

Priloga 5: Seznam upravičencev javnega razpisa

Priloga 6: Seznam opravljenih intervjujev

Priloga 7: Dosežene vrednosti kazalnikov učinka do presečnega datuma vrednotenja