

ZAVRŠNI EVALUACIJSKI IZVJEŠTAJ

Sažetak na hrvatskom jeziku

Vanjska evaluacija Program Fonda za
aktivne građane Hrvatska

Morana Smodlaka Krajnović

Andreja Rosandić

Stephen Johnson

7. studenog 2024.

Ugovor o uslugama 02-2023

Usluga se isporučuje u okviru programa Active Citizens Fund Hrvatska temeljem Sporazuma o provedbi programa sklopljenog (Partnership Implementation Agreement - PIA) između Ureda za financijske mehanizme (The Financial Mechanism Office, EFTA, Avenue des Arts 19h, Brussels, Belgium) i Zaklade Slagalice od 30. prosinca 2019, godine.

<u>1. UVOD.....</u>	<u>3</u>
O FONDU ZA AKTIVNO GRAĐANSTVO HRVATSKA	3
SVRHA I OPSEG EVALUACIJE	3
<u>2. METODOLOGIJA</u>	<u>4</u>
EVALUACIJSKI KRITERIJI.....	4
PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA	4
<u>3. NALAZI EVALUACIJE</u>	<u>5</u>
KLJUČNA POSTIGNUĆA PROGRAMA.....	5
RELEVANTNOST	6
UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST).....	7
DJELOTVORNOST (EFIKASNOST).....	8
<u>4. PREPORUKE.....</u>	<u>10</u>

1. UVOD

O FONDU ZA AKTIVNO GRAĐANSTVO HRVATSKA

Zaklada Slagalice u konzorciju sa Zakladom SOLIDARNA, Udrugom za razvoj civilnog društva SMART i CNVOS iz Ljubljane, Slovenija upravlja Programom Fonda za aktivno građanstvo Hrvatska (ACF Hrvatska ili Fond) kao Upravitelj Fonda, u razdoblju od 1. siječnja 2020. do 31. prosinca 2024. godine. Program je usmjeren na pružanje financijske potpore i potpore za izgradnju kapaciteta hrvatskim organizacijama civilnog društva (OCD) u ukupnoj vrijednosti od 9,1 milijuna EUR, s ciljem postizanja općeg cilja Programa „Ojačati civilno društvo i aktivno građanstvo te osnažiti ranjive skupine”.

ACF je podržao različite organizacije civilnog društva (OCD) putem projektnih poziva, izgradnje kapaciteta, tehničke pomoći i promicanja bilateralnih aktivnosti i regionalne suradnje. Program se temelji na zajedničkim vrijednostima poštivanja ljudskog dostojanstva, slobode, demokracije, jednakosti, vladavine prava i poštivanja ljudskih prava, uključujući i prava manjina.

SVRHA I OPSEG EVALUACIJE

CILJ EVALUACIJE bio je izvršiti konačnu procjenu provedbe programa Aktivnog građanstva u Hrvatskoj te identificirati preporuke za buduće ACF programe. Evaluacijski tim koristio je različite metodologije kako bi se osigurala reprezentativnost stajališta i uvida korisnika programa, ključnih dionika, partnera, tima ACF-a i povezanih stručnjaka. Središnji fokus evaluacije bio je na utvrđivanju relevantnosti, učinkovitosti i djelotvornosti programa. Osim toga, evaluacija je istraživala kvalitetu partnerskih odnosa, peer podrške i umrežavanja, te procjenjivala uspješnost programa u suočavanju s izazovima i prijetnjama koje su se pojavile u društvu tijekom njegove provedbe. Kako se radi o završnoj evaluaciji, naglasak je bio na analizi ključnih ishoda i prioriteta programa, a to su:

1. Ojačana zagovaračka/watchdog uloga civilnog društva,
2. Povećana podrška ljudskim pravima, vladavini prava i dobrom upravljanju;
3. Ojačana demokratska kultura i građanska svijest
4. Povećani kapaciteti i održivost civilnog društva (organizacija i sektora);
5. Poboljšan doseg do nedovoljno opsluženih geografskih područja i ciljnih skupina;
6. Osnaživanje i uključivanje ranjivih skupina, uključujući Rome.

Posebna pozornost posvećena je odgovoru programa na društvene krize, poput pandemije, te suradnji među partnerima konzorcija u provedbi Programa.

2. METODOLOGIJA

EVALUACIJSKI KRITERIJI

Ova vanjska evaluacija bila je usredotočena na sljedeće kriterije:

- **relevantnost** programa za potrebe civilnog društva u Hrvatskoj u svjetlu izazova s kojima se suočava
- **učinkovitosti (efektivnost)**¹ programa za postizanje očekivanih rezultata i
- **djelotvornost (efikasnost)** programa za pružanje oblika potpore civilnom društvu na način koji dodaje vrijednost i pažljivo upravlja resursima

Evaluacija je nastojala odgovoriti na detaljna pitanja za procjenu koja proširuju svaki kriterij (lista evaluacijski pitanja može se vidjeti u *Terms of Reference*, u prilogu evaluacijskom izvještaju na engleskom jeziku).

U evaluaciji je korišten pristup mješovitih metoda, uključujući kvalitativno i kvantitativno prikupljanje podataka i tehnike analize za procjenu relevantnosti, učinkovitosti i djelotvornosti programa. Cilj bio je pružiti sveobuhvatno razumijevanje rezultata i utjecaja programa te identificirati područja za potencijalno poboljšanje.

PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA

Evaluacija je koristila pristup mješovitih metoda, kombinirajući kvantitativne i kvalitativne podatke:

1. **Pregled literature i projektne dokumentacije**
2. **Intervjui s ključnim dionicima**
3. **Fokusne grupe s primateljima potpore:** Održano je pet fokusnih grupa s 4-6 predstavnika organizacija civilnog društva (OCD) korištenjem Zoom platforme.
4. **Online anketa:** Svim korisnicima programa ACF Hrvatska podijeljena je online anketa. Anketa je uključivala zatvorena (kvantitativna) i otvorena (kvalitativna) pitanja, što je omogućilo sveobuhvatnu procjenu relevantnosti, učinkovitosti i djelotvornosti programa iz perspektive primatelja potpore. Upitnik je distribuiran elektroničkim putem koristeći Google Forms. Nakon zatvaranja ankete zaprimljeno je i analizirano 58 odgovora.
5. **Studije slučaja:** Provedene su tri studije slučaja kako bi se pružio detaljan uvid u utjecaj programa na pojedinačne organizacije civilnog društva (OCD) i njihove korisnike. Studije slučaja su dostupne kao prilog engleskoj verziji evaluacijskog izvješća.

Prikupljeni podaci analizirani su sljedećim metodama:

¹ Terminologija usklađena s Evaluacijskom strategijom za europske strukturne instrumente, Vlada Republike Hrvatske, 2012. [Evaluacijska strategija za europske strukturne instrumente](#)

- **Kvalitativna analiza sadržaja:** Svaka sesija je snimljena uz pristanak sudionika i transkribirana korištenjem Sonix web rješenja koje je odabrano zbog svoje sposobnosti točne transkripcije hrvatskog jezika. Transkripcije su analizirane pomoću softvera ATLAS.ti. Intervjui i transkripti rasprava fokusnih grupa ispitani su kako bi se identificirale ključne teme, obrasci i trendovi koji se tiču prednosti, slabosti programa i područja za poboljšanje.
- **Kvantitativna analiza:** Podaci iz online ankete su preuzeti i provedene su deskriptivne i bivarijantne analize podataka kako bi se otkrili trendovi, obrasci i korelacije unutar podataka.
- **Triangulacija podataka:** Nalazi iz različitih metoda prikupljanja podataka uspoređeni su i integrirani kako bi se osigurala pouzdanost i valjanost rezultata evaluacije. To je uključivalo unakrsnu provjeru nalaza, identificiranje područja konvergencije i divergencije i usklađivanje razlika.

Atribucija i kauzalnost: Osim procjene ukupnog učinka programa, evaluacija je također nastojala utvrditi u kojoj se mjeri promatrani ishodi mogu pripisati programu ACF Hrvatska te razumjeti uzročne mehanizme kroz koje je program pridonio promjenama.

Etička razmatranja: Evaluacija se pridržavala načela etičkog istraživanja, uključujući dobivanje informiranog pristanka od sudionika, zaštitu njihove privatnosti i osiguravanje povjerljivosti podataka.

3. NALAZI EVALUACIJE

KLJUČNA POSTIGNUĆA PROGRAMA

Program ACF-a značajno je pridonio razvoju civilnog društva u Hrvatskoj kroz podršku zagovaranju, građanskom angažmanu i regionalnoj suradnji. Ključni doprinosi uključuju:

- **Jačanje kapaciteta:** Ojačani su organizacijski kapaciteti i održivost organizacija civilnog društva (OCD), omogućujući im bolju uslugu zajednicama i učinkovitije zagovaranje promjena. Prema podacima iz ankete, 75,9% ispitanika smatra da je ACF značajno pridonio povećanju kapaciteta i održivosti OCD-a.
- **Utjecaj na javne politike:** Program je povećao sposobnost OCD-a da utječu na javne politike i aktivno sudjeluju u demokratskim procesima.
- **Osnaživanje zajednica:** Program je osnažio marginalizirane skupine, uključujući romsku zajednicu, pružajući im alate i podršku za sudjelovanje u društvenim procesima i zagovaranje njihovih prava.

Unatoč izazovima poput pandemije COVID-19 i prirodnih katastrofa, fleksibilnost i prilagodljivost upravitelja fonda omogućila je kontinuiranu provedbu i ostvarenje planiranih rezultata.

Istaknuti podaci

- 87% ispitanika smatra da su ciljevi programa postavljeni u skladu s njihovim potrebama.
- 88% vjeruje da je ACF značajno ojačao zagovaračku ulogu OCD-a.
- 82,8% prepoznalo je važan doprinos povećanju podrške ljudskim pravima, vladavini prava i dobrom upravljanju.
- 75,9% ispitanika izvijestilo je o značajnom povećanju kapaciteta i održivosti OCD-a.
- 79,3% istaknulo je značajan doprinos poboljšanju uključenosti OCD-a i ciljnih skupina iz manje razvijenih regija i lokalnih zajednica.
- 63,8% prijavilo je značajan doprinos osnaživanju i uključivanju ranjivih skupina, uključujući Rome.

Nalazi evaluacije su strukturirani prema kriterijima evaluacije, a svako evaluacijsko pitanje obuhvaćeno je valjanim i trianguliranim nalazima.

RELEVANTNOST

Program ACF-a bio je iznimno relevantan za potrebe hrvatskog civilnog društva. Njegov dizajn temeljen je na opsežnim konzultacijama s dionicima i usklađen je s nacionalnim prioritetima. Program je uspješno obuhvatio različite ciljne skupine, uključujući marginalizirane zajednice, jačajući njihovo sudjelovanje u građanskim procesima i podižući svijest o njihovim pravima. Program je pružio i ključnu podršku tijekom kriznih situacija poput potresa i pandemije COVID-19, premda nije imao ni resursa ni mogućnosti odgovoriti na sve potrebe.

U trenutku osmišljavanja programa, hrvatsko civilno društvo suočavalo se s financijskim izazovima i nedostatkom stabilnog financiranja. ACF im je omogućio dugoročni razvoj i jačanje kapaciteta, dodatno osnažujući njihovu ulogu u promicanju demokracije, ljudskih prava i aktivnog građanstva. Program je također unaprijedio suradnju između hrvatskih OCD-a i organizacija iz donatorskih zemalja.

Podrška različitim potrebama: Program je ponudio različite vrste potpora, od ad hoc, malih i srednjih potpora do organizacijskih potpora, omogućujući fleksibilno financiranje i postizanje specifičnih ciljeva. Prema anketi, 87% ispitanika smatra da su ciljevi programa usklađeni s potrebama OCD-a, dok 89% ocjenjuje vrijeme obrade prijave kao primjereno.

Prilagodba kriznim uvjetima: OCD-i su brzo reagirali na potrebe zajednice tijekom kriznih događaja, a ACF je osigurao financijsku podršku u izvanrednim okolnostima. Iako su potrebe premašivale raspoložive resurse, program je pokazao visok stupanj prilagodljivosti.

Program ACF-a također je osigurao ciljanu podršku za ruralne i manje razvijene regije financiranjem organizacija i projekata kojima je inače takva vrsta potpore uglavnom nedostupna. Veličina i vrste potpora ocijenjeni su kao prikladni, a komponente izgradnje kapaciteta omogućile su OCD-ima poboljšanje vidljivosti i učinkovitosti.

UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST)

Program je postigao planirane rezultate uz značajnu učinkovitost. Ključna postignuća uključuju:

- **Ojačana zagovaračka uloga OCD-a i građanski angažman:** Program ACF povećao je javnu svijest i utjecaj na javne politike. Prema podacima iz ankete, 88% ispitanika smatra da je ACF značajno osnažio zagovaračku ulogu civilnog društva. Program je također omogućio veću podršku ljudskim pravima, vladavini prava i dobrom upravljanju kroz projekte koji su potaknuli šire građana.
- **Povećana podrška ljudskim pravima, vladavini prava i dobrom upravljanju:** 82,8% ispitanika prepoznalo je značajan doprinos ACF-a u ovom području.
- **Ojačani organizacijski kapaciteti OCD-a:** Kroz obuku, mentorstvo i podršku organizacijskom razvoju, program je značajno unaprijedio kapacitete OCD-a, što je potvrdilo 77% ispitanika. Raznoliki pristupi, uključujući online treninge i individualnu mentorsku podršku, pozitivno su ocijenjeni od strane korisnika.
 - **Pristupačnost i fleksibilnost:** Online radionice i treninzi održani tijekom pandemije COVID-19 ocijenjeni su vrlo pozitivno; 85% ispitanika istaknulo je njihovu dostupnost i praktičnost, što je omogućilo sudjelovanje unatoč pandemijskim izazovima.
 - **Sveobuhvatna podrška:** Kombinacija radionica, treninga i mentorstva ocijenjena je sveobuhvatnim pristupom koji odgovara različitim potrebama OCD-a, a 78% ispitanika istaknulo je korisnost mentorske podrške za poboljšanje organizacijskih procedura.
 - **Alat za organizacijsku procjenu:** 82% ispitanika smatra da je alat za procjenu organizacija pomogao u razvoju učinkovitih planova za razvoj njihovih organizacija.
 - **Sredstva za organizacijski razvoj:** Alokacija 13% projektnog proračuna za organizacijski razvoj omogućila je OCD-ima da odgovore na individualne potrebe, iako je 28% ispitanika istaknulo potrebu za fleksibilnijim pristupom u kojem bi postotak proračuna bio u rasponu, nasuprot strogo određenom postotku.
- **Suradnja i umrežavanje te veće uključivanje organizacija civilnog društva i ciljnih skupina iz manje razvijenih regija:** Program je unaprijedio suradnju među organizacijama civilnog društva i između OCD-a i javnih institucija, čime je doprinio stvaranju kohezivnijeg sektora civilnog društva. 79,3% ispitanika smatra da je ACF značajno poboljšao uključenost OCD-a i ciljnih skupina iz manje razvijenih regija.
- **Oснаživanje i uključivanje ranjivih skupina:** Program je osnažio ranjive skupine poput LGBTQI+ zajednice, Roma, žena i mladih, pružajući im resurse i vještine za zagovaranje svojih prava i sudjelovanje u procesima donošenja odluka. 63,8% ispitanika smatra da je ACF na ovom području postigao značajan doprinos.

ACF program također je generirao nekoliko dodatnih rezultata:

- **Povećana suradnja između organizacija civilnog društva i javnih institucija:** Program ACF odigrao je ključnu ulogu u olakšavanju dijaloga i suradnje između organizacija civilnog društva i javnih institucija o pitanjima ljudskih prava i demokracije. To je dovelo do većeg razumijevanja i povjerenja između ova dva sektora i rezultiralo promjenama javnih politika.
- **Razvoj novih i inovativnih pristupa:** ACF je bio katalizator razvoja novih i kreativnih pristupa rješavanju društvenih izazova u Hrvatskoj. Potaknuo je korištenje novih tehnologija, razvoj novih metodologija i stvaranje novih partnerstava i suradnji, njegujući kulturu inovacija i stalnog poboljšanja.
- **Veća svijest javnosti** o ljudskim pravima i demokratskim vrijednostima kroz različite kampanje i inicijative za podizanje svijesti.
- **Ojačana otpornost civilnog društva** kroz osiguranje sredstava i podrške tijekom kriznih razdoblja, poput pandemije COVID-19.
- **Stvaranje znanja** o ljudskim pravima i demokratizaciji, koje je dijeljeno putem publikacija, konferencija i radionica.

Primjeri rezultata iz podržanih projekata:

- **Kampanje za mlade:** Organizacije podržane od ACF-a organizirale su uspješne online kampanje za podizanje svijesti o temama kao što su mentalno zdravlje i pristup IT resursima.
- **Građanski angažman:** Obrazovne inicijative povećale su sudjelovanje mladih u volontiranju i građanskom aktivizmu, promičući empatiju i svijest o beskućništvu.
- **LGBTIQ+ prava:** Provedeno je prvo istraživanje o iskustvima LGBTIQ+ mladih u školama, uz podršku za inkluzivnu dječju knjigu i jačanje medijske pismenosti.
- **Zaštita okoliša:** Ekološke organizacije pokrenule su pravne akcije za zaštitu okoliša i unaprijedile međusektorsku suradnju.
- **Socijalna i ekonomska prava:** Razvijena je platforma za socijalno mentorstvo i pokrenut Centar za istraživanje dječje dobrobiti u Rijeci.
- **Promicanje ljudskih prava i integracije Roma:** Platforme za školsko volontiranje i suradnja s lokalnim vlastima ojačali su obrazovne i zagovaračke napore.

Ovi rezultati ilustriraju širok i dugotrajan utjecaj programa na lokalne zajednice, uz snažan naglasak na različite aspekte aktivizma i zagovaranja.

DJELOTVORNOST (EFIKASNOST)

Program ACF u velikoj mjeri uspješno i ekonomično ostvario planirane rezultate, pri čemu je 85% podržanih projekata završeno u predviđenom roku. Program je demonstrirao visoku razinu fleksibilnosti i osjetljivosti, iako su identificirana određena

područja za potencijalno poboljšanje učinkovitosti. Odgovori iz fokus grupa istaknuli su potrebu za pojednostavljenjem procedura te bolje definiranjem uloga i odgovornosti unutar konzorcija.

Faktori koji su utjecali na djelotvornost provedbe

Prednosti:

- **Jasna vizija i misija :** Program je imao jasno definiranu viziju i izjavu o misiji koja je artikulirala njegovu svrhu, vrijednosti i ciljeve. Ovo je pružilo snažnu osnovu za planiranje i provedbu aktivnosti programa .
- **Učinkovito upravljanje i upravljanje:** Programom je upravljao kompetentan i iskusan tim unutar konzorcija, čiji je sustav upravljanja osigurao transparentnost, odgovornost i donošenje učinkovitih odluka. Unatoč izazovima s jasnim definiranjem uloga i povremenim komunikacijskim poteškoćama, članovi konzorcija kontinuirano su radili na njihovom rješavanju, pokazujući predanost uspjehu programa i potrebama korisnika.
- **Kvalitetan dizajn projekata:** Projekti su temeljeni na dokazima i prilagođeni specifičnim potrebama ciljnih skupina, čime je povećana relevantnost i učinkovitost programa.
- **Uključivanje dionika:** Aktivno uključivanje i suradnja s dionicima, uključujući korisnike, partnere i lokalne zajednice, olakšali su dijeljenje znanja i resursa, čime je poboljšana učinkovitost i prilagodljivost programa.

Otežavajući faktori:

- **Administrativno opterećenje:** Administrativni zahtjevi za prijavu i izvještavanje, osobito za manje potpore, ocijenjeni su kao zahtjevni od strane nekih sudionika. Iako su uvjeti programa bili transparentni, visoki administrativni zahtjevi ponekad su odvrćali resurse od samih projektnih aktivnosti.
- **Vanjski i unutarnji čimbenici:** Pandemija COVID-19 i potresi uzrokovali su kašnjenja, no konzorcij je pokazao fleksibilnost u prilagodbi. Iako je suradnja među konzorcijem bila pozitivna, financijsko izvještavanje bilo je ocijenjeno kao složeno i dugotrajno.
- **Upravljanje rizicima:** Konzorcij je uspješno upravljao vanjskim i unutarnjim rizicima kroz fleksibilnost i dodatnu podršku, ali to je stvorilo pritisak na ljudske resurse. Preporuča se više vremena između poziva i dodatni resursi za podršku izvješćivanju.

Unatoč izazovima povezanim s ubrzanim rasporedom provedbe, to je bio jedini način da se osigura dovršetak velikih, sektorskih trogodišnjih projekata u prihvatljivom roku. Predanost konzorcija stalnom unapređenju i učenju iz iskustava bila je iznimno važna. Uvođenje prilagodljive prakse upravljanja (gdje se unaprijed planiraju vrijeme i resursi za prilagodbu) i pojednostavljenje administrativnih procesa može dodatno povećati učinkovitost programa.

4. PREPORUKE

Ove preporuke temelje se na nalazima i zaključcima evaluacije te imaju za cilj rješavanje identificiranih izazova i jačanje snaga programa. Svaka preporuka osmišljena je da bude konkretna i djelotvorna, osiguravajući veću učinkovitost i utjecaj.

1. **Zadržati fleksibilnost i prilagodljivost:** Nastaviti prilagođavati program potrebama civilnog društva i širem društveno-političkom kontekstu kako bi se osigurala njegova relevantnost i djelotvornost.
2. **Pojednostaviti administrativne procese:** Unaprijediti učinkovitost programa smanjenjem administrativnog opterećenja za korisnike potpora. To može uključivati pojednostavljenje obrazaca, smanjenje potrebnih dokumenata i pružanje jasnijih smjernica o zahtjevima za prijavu i izvještavanje.
 - A. **Pojednostaviti zahtjeve za izvješćivanje:**
 - **Financijsko izvješćivanje:** Razviti pojednostavljene predloške s fokusom na ključne informacije, čime se izbjegava nepotrebno detaljiziranje i omogućuje korisnicima da pružaju bitna ažuriranja bez prekomjerne papirologije.
 - B. **Digitalna rješenja:**
 - **Internetski portal za izvješćivanje:** Implementirati mrežni portal za podnošenje prijava, izvješća i drugih dokumenata kako bi se smanjila papirologija, pojednostavio unos podataka i korisnicima omogućila lakša administracija obveza. Portal bi mogao uključivati automatizirane podsjetnike kako bi se smanjilo administrativno opterećenje osoblja.
 - Iako ovakva rješenja mogu biti skupa, preporuča se osiguranje dodatnih sredstava za njihovu implementaciju, uz podršku donatora za razmjenu i prilagodbu postojećih rješenja.
 - C. **Prilagođena podrška za manje organizacije:**
 - **Namjenski timovi za podršku:** Održati namjenske timove koji pomažu manjim organizacijama u administrativnim zadacima i rješavanju problema.
 - **Mentorski programi:** Nastaviti razvijati i koristiti mentorsku podršku.
 - D. **Uravnotežiti radno opterećenje osoblja upravitelja fonda:**
 - **Odgovarajuće vrijeme između poziva:** Osigurati duže vremenske intervale između poziva kako bi se spriječilo preopterećenje osoblja.
 - **Raspodjela resursa za praćenje i podršku:** Planirati i osigurati dovoljne resurse za aktivnosti praćenja, podrške i obrade izvješća, čime se osigurava održivost programa.
3. **Istraživanje različitih mehanizama financiranja:** Operator fonda učinkovito je koristio različite mehanizme financiranja, od malih do velikih potpora, financiranja ad hoc inicijativa, potpora za organizacijsku podršku i potpora za sektorske inovacije. Preporuča se nastavak istraživanja i primjene različitih

- modela financiranja, poput višegodišnjih potpora i fleksibilnijih opcija, čime će se podržati dugoročno planiranje i otpornost organizacija.
4. **Razmatranje modela financiranja temeljenog na povjerenju (trust-based):** Istražiti tzv. *trust-based* modele financiranja kako bi se povećao utjecaj i prilagodljivost financiranja organizacija civilnog društva. Ovaj pristup, koji proizlazi iz iskustava rada u kriznim uvjetima i suvremenih filantropskih istraživanja, promiče fleksibilnost, autonomiju i održivost, posebno u nestabilnim kontekstima. Budući programi Fonda trebali bi razmotriti ovaj model, uz osiguravanje visokog stupnja uzajamnog financijskog povjerenja, transparentnosti i odgovornosti.
 5. **Jačanje komunikacije i povratnih informacija:** Nastaviti s jačanjem kanala komunikacije i povratnih informacija između konzorcija i korisnika potpora kako bi se osigurala prilagodljivost programa potrebama. To može uključivati redovite ankete, povratne informacije i online platforme za razmjenu znanja.
 6. **Fokus na kvalitetu umjesto kvantitete:** Premjestiti fokus sa broja rezultata na kvalitetu i dubinu utjecaja podržanih projekata, prioritetizirajući strateške i utjecajnije projekte uz poboljšano praćenje i evaluaciju dugoročnih ishoda.
 7. **Podrška održivosti OCD-a:** I dalje naglašavati važnost održivosti rezultata projekta, uključujući organizacijski razvoj, financijsku stabilnost i prijenos znanja, kako bi se osiguralo da pozitivni učinci programa traju i nakon njegova završetka.
 8. **Podrška suradnji i umrežavanju:** Nastaviti poticati suradnju među OCD-ima u Hrvatskoj i s partnerima iz donatorskih zemalja kroz organizaciju događaja, radionica i aktivnosti za razmjenu znanja i najboljih praksi.
 9. **Povećati vidljivost i komunikaciju:** Uložiti više u vidljivost i komunikacijske aktivnosti kako bi se povećala svijest javnosti i kreatora politika o postignućima i utjecaju programa. To uključuje razvoj sveobuhvatne komunikacijske strategije te angažiranje u ciljanim kampanjama.
 10. **Prilagoditi izgradnju kapaciteta specifičnim potrebama:** Nastaviti nuditi prilagođene inicijative za izgradnju kapaciteta koje odgovaraju potrebama različitih OCD-a, uključujući rad s ranjivim skupinama i područjima s nedostatkom usluga.
 11. **Nastaviti s fokusom na nedovoljno opslužena područja i skupine:** Ova je evaluacija potvrdila da je jedno od ključnih postignuća ACF-a Hrvatska uspješno dopiranje do marginaliziranih i ranjivih skupina, te do manje razvijenih i ruralnih područja. Drugi programi financiranja i dalje nedovoljno pokrivaju ove skupine te će i dalje ovisiti o programiranju ACF-a
 12. **Prilagoditi okvir rezultata:** Revidirati okvir rezultata kako bi se više mogli usredotočiti na kvalitativne ishode i utjecaj, a ne samo na kvantitativne rezultate. To bi moglo uključivati razvoj nijansiranih pokazatelja koji bi obuhvatili dugoročne učinke programa na civilno društvo i demokratske vrijednosti u Hrvatskoj.
 13. **Tehnološka rješenja:** Razmotriti korištenje internetskih platformi i alata za olakšanje komunikacije, suradnje i izvještavanja, smanjujući administrativni teret za sve uključene.
 14. **Osiguranje dostatnih resursa za provedbu programa:**

- A. **Osoblje:** Osigurati adekvatno osoblje za sve aspekte programa.
- B. **Obuka i profesionalni razvoj:** Kontinuirano ulagati u obuku osoblja obuku osoblja i profesionalni razvoj, uključujući podršku za sprječavanje sagorijevanja.
- C. **Raspodjela resursa:** Osigurati dovoljna financijska i materijalna sredstva za aktivnosti i za upravljanje fondom.
- D. **Tehnologija i infrastruktura:** Ulaganje u potrebnu tehnologiju.

Provedbom ovih preporuka, ACF program može unaprijediti svoju učinkovitost, povećati utjecaj na civilno društvo i osigurati dugoročnu održivost svojih rezultata.

Zaključak

Program Fonda za aktivno građanstvo u Hrvatskoj napravio je značajne iskorake u jačanju civilnog društva, promicanju ljudskih prava i njegovanju demokratskih vrijednosti. Njegova brojna postignuća i pozitivne povratne informacije dionika pokazuju njegovu relevantnost, djelotvornost i učinkovitost.

Provedbom predloženih preporuka, Fond može nastaviti graditi na svojim uspjesima, učinkovito rješavati izazove te dodatno osnažiti podršku organizacijama civilnog društva u Hrvatskoj. Dosadašnja predanost Upravitelja kontinuiranom poboljšanju i učenju iz iskustava partnera i primatelja potpore bila je izuzetna. Održavanje te predanosti i u budućem programiranju bit će presudno za njegov dugoročni uspjeh.