

Αξιολόγηση του προγράμματος Active Citizens Fund για την Ελλάδα

Παραδοτέο:

D.2 – Τελική Έκθεση Αξιολόγησης (Final Evaluation Report)

31.07.2024

Βασικός ερευνητής-συγγραφή: Χρήστος Ηλιάδης

Επιμέλεια: Λία Μιχαλάκη

Πίνακας περιεχομένων

Επιτελική Σύνοψη	1
1 Πλαίσιο Αναφοράς της Αξιολόγησης	6
1.1 Περιγραφή του υπό αξιολόγηση προγράμματος.....	6
1.2 Βασικοί Στόχοι της αξιολόγησης	8
2 Μεθοδολογία	10
3 Ευρήματα	14
3.1 Συνάφεια	14
3.2 Αποτελεσματικότητα	19
3.3 Αποδοτικότητα	30
4 Συμπεράσματα	35
5 Συστάσεις	36
5.1 Συνάφεια	36
5.2 Αποτελεσματικότητα	36
5.3 Αποδοτικότητα	38
6 Παραρτήματα	39
Παράρτημα 1: Έρευνα γραφείου – έγγραφα που μελετήθηκαν.....	39
Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο έρευνας	40
Παράρτημα 3: Αποτελέσματα έρευνας	41
Παράρτημα 4: Λίστα συμμετεχόντων ΟΚΠ σε Διαβουλεύσεις, Συνεντεύξεις & Ομάδες Εστίασης	42
Παράρτημα 5: Οδηγός συνέντευξης	45
Παράρτημα 6: Οδηγός ομάδων εστίασης	49

Επιτελική Σύνοψη

Στόχος της αξιολόγησης είναι η εκτίμηση της συνολικής συνάφειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του προγράμματος Active Citizens Fund (ACF) προκειμένου να παράσχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των επιτευγμάτων, των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του προγράμματος και να προσδιορίσει τομείς για βελτίωση, συμβάλλοντας στην ενημέρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, του στρατηγικού σχεδιασμού και του μελλοντικού προγραμματισμού. Το πρόγραμμα ACF υποστηρίχθηκε στο πλαίσιο των επιχορηγήσεων του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (EOX) 2014-2021, ενώ διαχειριστής στην Ελλάδα ήταν το Ίδρυμα Μποδοσάκη σε κοινοπραξία με το SolidarityNow.

Η παρούσα αξιολόγηση επικεντρώνεται στα αποτελέσματα του προγράμματος που αφορούν την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την ενίσχυση της ικανότητας και της βιωσιμότητας της κοινωνίας των πολιτών. Η έκθεση απευθύνεται σε χρηματοδότες και δωρητές, διαχειριστές της επιχορήγησης, φορείς/συνεργάτες έργων και δικαιούχους, σε φορείς χάραξης πολιτικής, καθώς και κυβερνητικούς φορείς.

Η έκθεση αξιολόγησης απαντά σε ερωτήματα σχετικά με τη συνάφεια, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του προγράμματος Active Citizens Fund. Τα βασικά της ερωτήματα είναι:

- Σε ποιον βαθμό οι στόχοι και ο σχεδιασμός του προγράμματος ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις πολιτικές και τις προτεραιότητες των δικαιούχων, της χώρας, των δωρητριών χωρών, της Ευρώπης και των θεσμικών οργάνων, και συνεχίζουν να ανταποκρίνονται σε αυτές εάν οι συνθήκες αλλάξουν;
- Σε ποιον βαθμό το Πρόγραμμα πέτυχε τα προγραμματισμένα αποτελέσματά του, συμπεριλαμβανομένων τυχόν διαφοροποιημένων αποτελεσμάτων μεταξύ των ομάδων στόχου;
- Σε ποιον βαθμό το Πρόγραμμα αποδίδει ή είναι πιθανό να αποδώσει αποτελέσματα με οικονομικό και έγκαιρο τρόπο.

Η μεθοδολογική προσέγγιση ανταποκρίνεται στον σκοπό, το πεδίο εφαρμογής και τα ερωτήματα αξιολόγησης και συμπεριλαμβάνει τις κατευθύνσεις του Ενιαίου Οικονομικού Χώρου (EOX) για τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση προγραμμάτων. Η συλλογή του υλικού ακολουθεί μια προσέγγιση μεικτών μεθόδων, συνδυάζει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μεθόδους και περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες συλλογής δεδομένων: Έρευνα γραφείου, διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ποσοτική έρευνα, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και μελέτες περιπτώσεων.

Τα ευρήματα της έρευνας ελέγχθηκαν από πολλαπλές πηγές δεδομένων με την χρήση της μεθόδου του «τριγωνισμού» προκειμένου να εξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα και προτάσεις. Την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την απάντηση στα ερωτήματα της αξιολόγησης ακολουθούν συμπεράσματα στη βάση της εκτίμησης της συνολικής συνάφειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του προγράμματος. Τέλος, συμπεριλαμβάνονται προτάσεις με βάση τα τελικά συμπεράσματα.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή του υλικού ήταν επαρκή τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της παρούσας έκθεσης. Ο βαθμός απόκρισης θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικός και δεν δημιούργησε προβλήματα στην κατάρτιση του δείγματος και στην διεξαγωγή της έρευνας, παρά τον προαιρετικό χαρακτήρα συμμετοχής. Ως αποτέλεσμα, δεν αντιμετωπίστηκαν ιδιαίτερες προκλήσεις στην συμπλήρωση

του ελάχιστου αριθμού των συμμετεχόντων τόσο στην ποσοτική έρευνα όσο και στις ατομικές συνεντεύξεις. Ένας αριθμός συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεδιασκέψεων, κυρίως εξαιτίας της γεωγραφικής διασποράς των φορέων υλοποίησης, χωρίς αρνητικές συνέπειες στη συλλογή του υλικού.

Συνάφεια. Το ACF αποτελεί το σημαντικότερο χρηματοδοτικό πρόγραμμα ενίσχυσης των Οργανώσεων Κοινωνίας των Πολιτών (ΟΚΠ) στην Ελλάδα. Οι θεματικές περιοχές κάλυψης του βρίσκονται στο επίκεντρο της δράσης των οργανώσεων και καλύπτουν ένα ευρύ πεδίο, αναγκαίο για την υποστήριξη τους. Το πρόγραμμα παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία στην υλοποίηση και παρέχει στις ΟΚΠ τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν δράσεις για τις οποίες δεν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες επιχορήγησης. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης συνεργάστηκε άμεσα και αποτελεσματικά με τους φορείς υλοποίησης (ΦΥ) υποστηρίζοντάς τους άμεσα και αποτελεσματικά σε όλα τα στάδια.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την επιχορήγηση και την υλοποίηση του προγράμματός ήταν η βιωσιμότητα των ΟΚΠ, καθώς και η αύξηση της οργανωσιακής τους ικανότητας μέσω της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC). Η συνιστώσα έδωσε την ευκαιρία το 15% της συνολικής επιχορήγησης για μεσαία και μεγάλα έργα να διοχετευτεί σε δράσεις οργανωσιακής ανάπτυξης και αποτέλεσε την μεγαλύτερη ίσως συμβολή του ACF προς τις ΟΚΠ.

Το πρόγραμμα είχε μεγάλη συμβατότητα με τις ανάγκες των φορέων υλοποίησης, ενώ οι θεματικές περιοχές επιχορήγησης του ACF κάλυψαν ένα μεγάλο εύρος της δραστηριότητας των ΟΚΠ. Το περιεχόμενό του εξειδικεύτηκε από τους φορείς υλοποίησης ανάλογα με τις ανάγκες που έκριναν ότι έχουν οι ομάδες στόχου στα πλαίσια των προσκλήσεων. Η συμμετοχή στο ACF είχε για το σύνολο σχεδόν των φορέων υλοποίησης θετικά μακροπρόθεσμα και βιώσιμα αποτελέσματα, οδήγησε σε αύξηση του προσωπικού και του προϋπολογισμού τους και βελτίωσε τις δυνατότητες χρηματοδότησής τους. Το πρόγραμμα έδωσε τη δυνατότητα στις ΟΚΠ στην Ελλάδα να πραγματοποιήσουν δράσεις στα πλαίσια των καταστατικών τους προτεραιοτήτων και του σχεδιασμού τους, χωρίς να χρειαστεί να απομακρυνθούν από το πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους προκειμένου να είναι δικαιούχοι της επιχορήγησης. Έχει παραμείνει πολύ συναφές με το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό τοπίο στην Ελλάδα και διατηρεί τη σημασία του με την πάροδο του χρόνου.

Ένα σημαντικό μέρος της επιχορήγησης κατευθύνθηκε σε δράσεις παροχής υπηρεσιών, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων. Σε μικρότερο βαθμό, υποστηρίχθηκαν δράσεις συνηγορίας και διεκδίκησης. Ο συνδυασμός της παροχής υπηρεσιών με την συνηγορία και διεκδίκηση αποτελεί μια εύλογη κατεύθυνση για το μέλλον, όμως μεταξύ των ΟΚΠ παραμένει η ανάγκη για μια πιο συνεκτική αντίληψη για το τι σημαίνει συνηγορία και διεκδίκηση και πώς μπορούν να διεξαχθούν προκειμένου να είναι αποτελεσματικές.

Ο σχεδιασμός του Προγράμματος, ιδιαίτερα ως προς το προσδοκώμενο αποτέλεσμα 5 («Ενίσχυση της ικανότητας και της βιωσιμότητας της κοινωνίας των πολιτών») παρέμεινε επικεντρωμένος σε ζητήματα διαχείρισης προγραμμάτων και ανθρώπινου δυναμικού, εξεύρεσης πόρων και επικοινωνίας. Το όραμα και ο σχεδιασμός του προγράμματος προς άλλες λειτουργίες των ΟΚΠ δεν ήταν το ίδιο ξεκάθαρο. Τομείς που μπορούν να ενισχυθούν περισσότερο είναι η περαιτέρω προώθηση της δικτύωσης και των συνεργειών μεταξύ των ΟΚΠ, η περαιτέρω προώθηση του διεκδικητικού ρόλου των ΟΚΠ και του ρόλου τους στη λήψη των αποφάσεων, καθώς και η περιγραφή στόχων ποιότητας τόσο του Προγράμματος όσο και των έργων με την ανάπτυξη σχεδίων ποιότητας (Quality Plans) προκειμένου να αποτιμάται το

κοινωνικό αποτύπωμα της λειτουργίας των ΟΚΠ για τις ομάδες στόχου. Ιδιαίτερα στο πλαίσιο της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων μπορούν να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι και δείκτες στην κατεύθυνση των οποίων θέλει το Πρόγραμμα να προωθήσει την ανάπτυξη των ΟΚΠ στην Ελλάδα.

Αποτελεσματικότητα. Το πρόγραμμα ξεπέρασε σημαντικά τους περισσότερους προβλεπόμενους ποσοτικούς δείκτες αποτελεσμάτων, ενώ παρουσίασε και αποτελέσματα που είναι μη μετρήσιμα. Οι φορείς υλοποίησης κατά την διάρκεια της υλοποίησης των έργων έδωσαν κυρίως έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση του οικονομικού αντικειμένου, τα ποσοτικά αποτελέσματα και την προβολή των έργων. Ο διαχειριστής επιχορήγησης πραγματοποίησε εκτιμήσεις ρίσκου προκειμένου να αποφευχθούν περιπτώσεις αδυναμίας υλοποίησης συνέταξε πλάνο παρακολούθησης των έργων και παρακολουθούσε τα αποτελέσματα εκτός από τις αναφορές και μέσω επισκέψεων σε δράσεις δημοσιότητας των έργων.

Το πρόγραμμα ξεπέρασε σημαντικά τους περισσότερους προβλεπόμενους δείκτες αποτελεσμάτων ιδιαίτερα σε σχέση με τον αριθμό των ατόμων που ενεπλάκησαν στις δράσεις των ΟΚΠ. Όμως τα αποτελέσματα των έργων που υλοποιήθηκαν μέσω του προγράμματος επικεντρώθηκαν κυρίως σε ποσοτικούς και λιγότερο ποιοτικούς στόχους.

Η συνιστώσα ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC) αποτέλεσε την πιο επιτυχημένη πτυχή του ACF όσον αφορά τον αντίκτυπο στην κοινωνία των πολιτών και κατέγραψε την μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία. Αν και τα αποτελέσματα του CBC επικεντρώθηκαν σε ποσοτικούς στόχους, η συνιστώσα είχε θετικό αντίκτυπο στη βιωσιμότητα των ΟΚΠ κυρίως ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης ικανοτήτων του προσωπικού τους και την αύξηση της διαχειριστικής τους ικανότητας. Η συμπλήρωση του Χάρτη Ικανοτήτων ήταν το βασικό εργαλείο διερεύνησης των αναγκών ανάπτυξης ικανοτήτων, ενώ στη συνέχεια οι φορείς υλοποίησης είχαν την ελευθερία να σχεδιάσουν το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων που απαντούσε καλύτερα στις ανάγκες τους. Η έμφαση του Χάρτη ήταν επικεντρωμένη σε ζητήματα εσωτερικής οργάνωσης, διαχειριστικής ικανότητας και επικοινωνίας, προσδίδοντας αντίστοιχη κατεύθυνση στις δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων των ΟΚΠ.

Ως εκ τούτου, τομείς της δράσης των ΟΚΠ, όπως ο διεκδικητικός τους ρόλος, η αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων και η τεκμηριωμένη κατάθεση προτάσεων, μεταξύ άλλων, έμειναν κατά κανόνα εκτός των προγραμμάτων ανάπτυξης ικανοτήτων.

Αν και αρκετοί φορείς αντιμετώπισαν προκλήσεις στον σχεδιασμό των δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων στα πλαίσια του CBC εξαιτίας της έλλειψης σχετικής εμπειρίας, για πολλούς η διαδικασία ήταν κομβικής σημασίας προς την κατεύθυνση της μετεξέλιξής τους σε έναν περισσότερο επαγγελματικό οργανισμό, βοηθώντας τους να αναπτύξουν μια σύγχρονη διαχειριστική λογική, να βελτιωθούν στην ικανότητα εξεύρεσης πόρων, διαχείρισης προσωπικού, επικοινωνίας και στρατηγικής.

Στην ίδια κατεύθυνση συνέβαλε και η συμμετοχή στις δράσεις ανάπτυξης δεξιοτήτων που υλοποιήθηκαν μέσω του Social Dynamo του Ιδρύματος Μποδοσάκη οι οποίες είχαν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης μεταξύ των φορέων υλοποίησης.

Αντίστοιχα, η πρόσκληση «Οργανωσιακές επιχορηγήσεις για την στρατηγική ανάπτυξη των οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών» ενίσχυσε την οργανωτική ανάπτυξη των φορέων υλοποίησης, και συνολικά την εσωτερική τους δομή και τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες. Η επιχορήγηση προσέδωσε προστιθέμενη αξία στη λειτουργία, αν και δεν έλλειψαν οι προκλήσεις

που επέφερε η διαδικασία θεσμικού μετασχηματισμού. Σημεία που χρειάζεται να εξεταστούν, ο χρόνος υλοποίησης, το ύψος της επιχορήγησης, η ανάγκη συστηματικότερης ποιοτικής αποτύπωσης των αποτελεσμάτων, αλλά και το ενδεχόμενο συγκεκριμένων κατευθύνσεων στα πλαίσια του οράματος του Προγράμματος για τις ΟΚΠ στην Ελλάδα.

Οι χορηγίες προς τις ΟΚΠ έδωσαν επιπλέον σημαντική δυνατότητα υλοποίησης δράσεων για την υπεράσπιση και προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τα αποτελέσματα ξεπέρασαν σημαντικά τους στόχους και σε ορισμένες περιπτώσεις επέφεραν βιώσιμες αλλαγές. Περισσότερο επιτυχημένες αποδείχθηκαν οι δράσεις που συνδυάζουν την εμπλοκή στο πεδίο με την τεκμηρίωση, την παραγωγή προτάσεων πολιτικής και την κατάληξη σε δράσεις συνηγορίας και διεκδίκησης. Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα αυτή, το Πρόγραμμα θα μπορούσε να προωθήσει ενεργότερα τις συνέργειες μεταξύ των ΟΚΠ και τη δικτύωσή τους με φορείς λήψης των αποφάσεων, καθώς και να λειτουργήσει στην κατεύθυνση της ενίσχυσης των ικανοτήτων τους στη συνηγορία και διεκδίκηση αλλά και στην ανάπτυξη πλαισίων αποτύπωσης των ποιοτικών αποτελεσμάτων και του αντίκτυπου των προγραμμάτων.

Αποδοτικότητα. Η διαχείριση του προγράμματος δεν δημιούργησε ιδιαίτερα προβλήματα στους περισσότερους φορείς υλοποίησης, όμως το διαχειριστικό κόστος για την κατηγορία «μικρές» επιχορηγήσεις ήταν αρκετά δυσανάλογο. Περισσότερο απαιτητική ήταν η πρώτη περίοδος υλοποίησης, καθώς οι φορείς υλοποίησης των προγραμμάτων χρειάστηκαν χρόνο προκειμένου να εξοικειωθούν με τις διαδικασίες. Οι διαχειριστές της επιχορήγησης παρείχαν πάντα άμεση και αποτελεσματική υποστήριξη σε όλες τις περιπτώσεις και υπήρξε άριστη συνεργασία με τους φορείς υλοποίησης.

Φορείς υλοποίησης με μικρότερη εμπειρία και οργανωτική δυνατότητα αντιμετώπισαν δυσκολίες, τόσο εξαιτίας του όγκου των προαπαιτούμενων εγγράφων κατά τη διαδικασία της αίτησης, όσο και εξαιτίας του ότι και οι υπόλοιπες απαιτήσεις και διαδικασίες αναφορών και ελέγχων ήταν οι ίδιες ανεξάρτητα από το ύψος της χορηγίας.

Οι εκθέσεις οικονομικής αναφοράς του έργου αποδείχθηκε το περισσότερο απαιτητικό κομμάτι της διαχείρισης, κυρίως εξαιτίας των λεπτομερειών που απαιτούνταν ανεξάρτητα από το ύψος της δαπάνης. Προκλήσεις και δυσκολίες δημιουργήθηκαν επίσης σε συνεργατικά σχήματα, κυρίως εξαιτίας της έλλειψης τεχνογνωσίας και οργανωσιακών δυνατοτήτων των συνεργατών.

Αρκετά προγράμματα αντιμετώπισαν καθυστερήσεις, κυρίως εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19, ενώ χρειάστηκε να αναπροσαρμόσουν τις δράσεις τους εξαιτίας των περιορισμών στις μετακινήσεις και συναθροίσεις. Δεν καταγράφηκαν ιδιαίτερα προβλήματα στην υλοποίηση των προγραμμάτων εξαιτίας των αλλαγών αυτών, αν και ο αντίκτυπος που είχαν στην πρόσβαση στις ομάδες στόχου και στο κοινωνικό αποτύπωμα των προγραμμάτων δεν αποτιμήθηκε.

Παρά την άρτια υποστήριξη που παρείχε ο διαχειριστής της επιχορήγησης, οι ΟΚΠ θα ωφελούνταν από μια σειρά αλλαγών και βελτιώσεων στην κατεύθυνση της μείωσης του διαχειριστικού κόστους των προγραμμάτων, ιδίως αυτών που εντάσσονται στην κατηγορία μικρών έργων.

Συμπερασματικά, η υλοποίηση του ACF είχε μεγάλο βαθμό επιτυχίας σε όλους τους υπό αξιολόγηση τομείς. Ο σχεδιασμός του Προγράμματος βρίσκεται σε συνάφεια με τις ανάγκες της κοινωνίας των πολιτών στην Ελλάδα και καλύπτει το επίκεντρο της δράσης τους, ενώ τα αποτελέσματα ξεπέρασαν κατά πολύ τους αρχικούς στόχους. Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε με τρόπο αποτελεσματικό, ξεπερνώντας σημαντικά τους στόχους του. Η αποδοτικότητά του ήταν

Παραδοτέο D.2 – Τελική Έκθεση Αξιολόγησης (Final Evaluation Report)

επίσης αυξημένη και ενισχύθηκε από την άρτια υποστήριξη που παρείχε ο διαχειριστής της επιχορήγησης αν και υπάρχουν σημεία βελτίωσης ιδιαίτερα στα μικρά έργα.

Η άρτια διαχείριση, η όσο το δυνατόν ευρύτερη απεύθυνση (outreach), καθώς και η ανάπτυξη της ικανότητας των ΟΚΠ σε ζητήματα οργάνωσης, διαχείρισης, επικοινωνίας και εξεύρεσης πόρων αποτέλεσαν τα σημεία στα οποία το Πρόγραμμα εμφάνισε την καλύτερη απόδοση. Παραμένουν προκλήσεις ως προς τις κατευθύνσεις του Προγράμματος που ενισχύουν τον κοινωνικό και διεκδικητικό ρόλο των ΟΚΠ, την ακόμα συστηματικότερη υποστήριξη των δράσεων συνηγορίας και διεκδίκησης, την προώθηση της δικτύωσης και της συνεργασίας, καθώς και την ενίσχυση των ΟΚΠ στην κατεύθυνση ανάπτυξης ποιοτικών πλαισίων αποτύπωσης της κοινωνικής τους δράσης.

1 Πλαίσιο Αναφοράς της Αξιολόγησης

1.1 Περιγραφή του υπό αξιολόγηση προγράμματος

Το Active Citizens Fund (ACF) για την Ελλάδα υποστηρίζεται μέσω επιχορήγησης ύψους 15 εκατ. ευρώ από την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία στο πλαίσιο των επιχορηγήσεων του ΕΟΧ 2014-2021. Το πρόγραμμα ACF εντάσσεται στο πλαίσιο του θεματικού τομέα της Κοινωνίας των Πολιτών, ο οποίος στοχεύει στην ανάπτυξη της βιωσιμότητας και της ικανότητας του τομέα της κοινωνίας των πολιτών στην Ελλάδα και στην ενίσχυση του ρόλου της στην προώθηση και τη διασφάλιση των δημοκρατικών διαδικασιών, της ενεργού συμμετοχής των πολιτών και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Ο Διαχειριστής Επιχορήγησης για το ACF στην Ελλάδα είναι το Ίδρυμα Μποδοσάκη σε κοινοπραξία με το SolidarityNow.

Ο γενικός στόχος του ACF στην Ελλάδα είναι η ενίσχυση της κοινωνίας των πολιτών και της ενεργού συμμετοχής των πολιτών, καθώς και η ενδυνάμωση των ευπαθών ομάδων. Βασίζεται στις κοινές αξίες του σεβασμού της ανθρωπίνης αξιοπρέπειας, της ελευθερίας, της δημοκρατίας, της ισότητας, του κράτους δικαίου και του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων των ατόμων που ανήκουν σε μειονότητες. Ο γενικός στόχος επιδιώκεται να επιτευχθεί μέσω πέντε Outcomes (Προσδοκώμενων Αποτελεσμάτων):

- Το Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 1 "Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά", επιτυγχάνεται μέσω 1 ανοικτής πρόσκλησης υποβολής προτάσεων που προσφέρει επιχορηγήσεις για την υλοποίηση μικρών, μεσαίων και μεγάλων έργων.
- Το Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 2 "Ενίσχυση της συνηγορίας και του εποπτικού ρόλου της κοινωνίας των πολιτών" επιτυγχάνεται μέσω 1 ανοικτής πρόσκλησης που προσφέρει επιχορηγήσεις για την υλοποίηση μικρών, μεσαίων και μεγάλων έργων και ενός προκαθορισμένου έργου (PdP 2).
- Το Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 3 "Προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων" επιτυγχάνεται μέσω 2 ανοικτών προσκλήσεων που προσφέρουν επιχορηγήσεις για την υλοποίηση μικρών, μεσαίων και μεγάλων έργων.
- Το Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 4 "Ενδυνάμωση ευπαθών ομάδων" επιτυγχάνεται μέσω 1 ανοικτής πρόσκλησης που προσφέρει επιχορηγήσεις για την υλοποίηση μικρών, μεσαίων και μεγάλων έργων και ενός προκαθορισμένου έργου (PdP 1).
- Το Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 5 "Στρατηγική ανάπτυξη των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών" επιτυγχάνεται μέσω 2 ανοικτών προσκλήσεων που προσφέρουν επιχορηγήσεις για την υλοποίηση μικρών, μεσαίων και μεγάλων έργων. Επιπλέον, το αποτέλεσμα αυτό επιτυγχάνεται μέσω του προγράμματος ανάπτυξης ικανοτήτων, μέσω της πρόσθετης δράσης ανάπτυξης ικανοτήτων σε όλα τα έργα (εκτός από τα μικρά έργα).

Για την επίτευξη αυτών των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, το πρόγραμμα περιλαμβάνει τις ακόλουθες 7 ανοικτές προσκλήσεις υποβολής προτάσεων έργων:

1. Ενδυνάμωση ευπαθών ομάδων (Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 4)
2. Ενίσχυση της συνηγορίας και του εποπτικού ρόλου της κοινωνίας των πολιτών (Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 2)
3. Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά (Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 1)
4. Προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 3)

5. Προαγωγή της ισότητας των φύλων και καταπολέμηση της έμφυλης βίας (Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 3)
6. Ανάπτυξη των δικτύων συνεργασίας μεταξύ των οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών (Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 5)
7. Οργανωσιακές επιχορηγήσεις για τη στρατηγική ανάπτυξη των οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών (Προσδοκώμενο Αποτέλεσμα 5)

Οι επιχορηγήσεις του έργου προς τους φορείς υλοποίησης χωριζόταν σε τρεις κατηγορίες:

- Μεγάλα έργα: 80 χιλ – 300 χιλ (12-36 μήνες)
- Μεσαία Έργα: 5 χιλ-80 χιλ (6-24 μήνες)
- Μικρά Έργα: 1-5 χιλ (1-6 μήνες)

Το πρόγραμμα έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και την βιωσιμότητα των οργανώσεων της ΚτΠ στην Ελλάδα. Η ανάπτυξη ικανοτήτων επιτεύχθηκε με υποστήριξη σε δυνητικούς αιτούντες έργων, με την ανάπτυξη ικανοτήτων σε οργανώσεις της ΚτΠ και υποστήριξη σε φορείς υλοποίησης έργων μέσω του προγράμματος Social Dynamo του ιδρύματος Μποδοσάκη, με την συνιστώσα ανάπτυξης ικανοτήτων των μεσαίων και μεγάλων έργων (15% της συνολικής επιχορήγησης), την πρόσκληση για την ανάπτυξη των δικτύων, καθώς με την πρόσκληση για τις οργανωσιακές επιχορηγήσεις για τη στήριξη της θεσμικής ανάπτυξης της ΚτΠ.

Όλοι οι φορείς υλοποίησης έργων του προγράμματος Active citizens fund στην Ελλάδα είχαν τη δυνατότητα δωρεάν πρόσβασης στο ειδικό πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων που διοργανώθηκε μέσω του Social Dynamo του Ιδρύματος Μποδοσάκη. Τα προγράμματα διεξήχθησαν διαδικτυακά εξαιτίας των μέτρων εναντίων της πανδημίας του Covid-19.

- Το πρόγραμμα είχε ως υποχρεωτικό ένα διήμερο εργαστήριο storytelling για την επικοινωνία του αντίκτυπου των έργων. Αυτό πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά.
- Στις προαιρετικές δραστηριότητες ανάπτυξης ικανοτήτων συμμετείχαν οι 121 από τους 128 φορείς υλοποίησης (94%).
- Οι προαιρετικές δραστηριότητες έδιναν στους φορείς υλοποίησης έργων τη δυνατότητα χρήσης των υπηρεσιών **εκπαίδευσης, συμβουλευτικής, mentoring και executive coaching**.

Επίσης, οι φορείς που υλοποίησαν προγράμματα στο πλαίσιο μεσαίων και μεγάλων επιχορηγήσεων είχαν τη δυνατότητα να διοχετεύσουν το 15% της επιχορήγησης για σκοπούς της ανάπτυξης ικανοτήτων του οργανισμού τους. Η συνιστώσα της Ανάπτυξης Ικανοτήτων (Capacity Building Component – CBC) υλοποιήθηκε από 97 Φορείς υλοποίησης.

1.2 Βασικοί Στόχοι της αξιολόγησης

Το παρόν αποτελεί την Έκθεση Αξιολόγησης του προγράμματος Active Citizens Fund (ACF) για την Ελλάδα. Συνολικά, η εξωτερική αξιολόγηση του προγράμματος ACF επιχειρεί να προσφέρει μια ολιστική και διεισδυτική κατανόηση της συνάφειας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του προγράμματος, με επίκεντρο την υποστήριξη για τα ανθρώπινα δικαιώματα και την ενίσχυση της ικανότητας και της βιωσιμότητας της κοινωνίας των πολιτών. Στόχος είναι να παράσχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των επιτευγμάτων, των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του προγράμματος και να προσδιορίσει τομείς για βελτίωση στο πλαίσιο του πεδίου εφαρμογής της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση θα συμβάλει στην ενημέρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, του στρατηγικού σχεδιασμού και του μελλοντικού προγραμματισμού. Η έκθεση απευθύνεται σε χρηματοδότες και δωρητές, το διαχειριστή της επιχορήγησης, φορείς υλοποίησης/συνεργάτες έργων, καθώς και σε φορείς χάραξης πολιτικής, καθώς και κυβερνητικούς φορείς.

Outcome	Τίτλος	Πρόσκληση / Έργα
Outcome 3	Προαγωγή των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων	Πρόσκληση #4, 28 έργα (5 μεγάλα, 17 μεσαία και 6 μικρά)
Outcome 5:	<i>"Στρατηγική ανάπτυξη των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών"</i>	
Output 5.1	Ανάπτυξη ικανοτήτων της κοινωνίας των πολιτών	128 έργα
Output 5.2	Οργανωσιακή ικανότητα και βιωσιμότητα της κοινωνίας των πολιτών	97 έργα (38 μεγάλα και 59 μεσαία)
Output 5.4	Υποστήριξη της θεσμικής ανάπτυξης της κοινωνίας των πολιτών	Πρόσκληση #7, 11 έργα (5 μεγάλα και 6 μεσαία)

Αποτέλεσμα 3: Προαγωγή ανθρωπίνων δικαιωμάτων / Πρόσκληση #4 "Προάσπιση ανθρωπίνων δικαιωμάτων". Στόχος αυτής της πρόσκλησης ήταν η ενίσχυση της συνηγορίας και η ευαισθητοποίηση σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η παρακολούθηση των παραβιάσεων των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η υποστήριξη των θυμάτων, η εκπαίδευση των πολιτών, των οργανώσεων και των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η ενίσχυση της συνεργασίας των ΟΚΠ με τα μέσα ενημέρωσης για την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Αυτή η πρόσκληση ήταν μία από τις μεγαλύτερες σε αριθμό έργων αλλά και η πιο ποικιλόμορφη όσον αφορά τους θεματικούς τομείς, τους δικαιούχους και τη γεωγραφική θέση των έργων.

Αποτέλεσμα 5: "Ενίσχυση της ικανότητας και της βιωσιμότητας της κοινωνίας των πολιτών". Το αποτέλεσμα 5 αποτελεί υψηλή προτεραιότητα για το ACF Greece και επιτεύχθηκε μέσω διαφόρων μορφών υποστήριξης μέσω Παραδοτέων (Outputs), ως εξής:

- Το Παραδοτέο 5.1 Στρατηγική ανάπτυξη των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών αναφέρεται στο πρόγραμμα ανάπτυξης δεξιοτήτων που παρέχονται από τον διαχειριστή της επιχορήγησης του ACF για την Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα μέσω του Social Dynamo, συμπεριλαμβανομένων των εργαστηρίων για την υποστήριξη των δυνητικών υποψηφίων για το πρόγραμμα και του προγράμματος ανάπτυξης ικανοτήτων που είναι ανοικτό σε

όλους τους φορείς υλοποίησης έργων, συμπεριλαμβανομένου ενός ολοκληρωμένου προγράμματος κατάρτισης για την οργανωσιακή ανάπτυξη, καθοδήγηση ομάδων, καθοδήγηση στελεχών και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

- Παραδοτέο 5.2 Υποστήριξη της οργανωσιακής ικανότητας και της βιωσιμότητας των ΟΚΠ. Οι δράσεις στα πλαίσια της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC) αντιμετώπισαν τις αδυναμίες ή ενίσχυσαν τους τομείς προς βελτίωση που είχε εντοπίσει ο φορέας υλοποίησης του έργου, με την υποστήριξη του διαχειριστή της επιχορήγησης, όσον αφορά την οργανωσιακή ικανότητα και τη βιωσιμότητά του. Συνολικά, 97 φορείς υλοποίησης έργων του ACF αξιοποίησαν την δυνατότητα χρήσης της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων για την βελτίωση της οργανωσιακής τους ικανότητας και της βιωσιμότητάς τους..
- Παραδοτέο 5.4, Πρόσκληση #7 Υποστήριξη της θεσμικής ανάπτυξης των οργανώσεων της κοινωνίας πολιτών. Στόχος της πρόσκλησης αυτής ήταν η στήριξη της θεσμικής ανάπτυξης των ΟΚΠ μέσω της παροχής επιχορηγήσεων για τη επιχορήγηση των γενικών δραστηριοτήτων των οργανώσεων με βάση τα δικά τους πολυετή στρατηγικά σχέδια/προγράμματα εργασίας.

2 Μεθοδολογία

Η έναρξη του έργου πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά στις 14 Φεβρουαρίου. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης εξασφαλίστηκε ότι υπάρχει κοινή κατανόηση των απαιτήσεων της ανάθεσης, συμφωνήθηκε η τελική μεθοδολογική προσέγγιση (συμπεριλαμβανομένου του καταλόγου των βασικών ερωτημάτων και υποερωτημάτων που παρατίθενται στο έγγραφο Terms of Reference (ToR), των εγγράφων που πρέπει να εξεταστούν, των ενδιαφερόμενων μερών που πρέπει να πάρουν συνέντευξη και της μορφής των εκθέσεων παρακολούθησης), συζητήθηκαν τυχόν κίνδυνοι ή ζητήματα που ενδέχεται να εμποδίσουν την υλοποίηση της ανάθεσης.

Η επιλεγείσα μεθοδολογική προσέγγιση ανταποκρίνεται στον σκοπό, το πεδίο εφαρμογής και τα ερωτήματα αξιολόγησης και συμπεριλαμβάνει τις κατευθύνσεις του Ενιαίου Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) για τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση προγραμμάτων.

Η αξιολόγηση ακολουθεί μια προσέγγιση μεικτών μεθόδων προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα ολοκληρωμένο και αξιόπιστο αποτέλεσμα. Η μεθοδολογική προσέγγιση συνδυάζει τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μεθόδους για τη συλλογή ευρέος φάσματος δεδομένων και απόψεων. Η μεθοδολογική μας προσέγγιση περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες συλλογής δεδομένων:

Έρευνα γραφείου: Ενδελεχή ανασκόπηση των εγγράφων του προγράμματος, των κατευθυντήριων γραμμών, των εκθέσεων και της σχετικής βιβλιογραφίας για την κατανόηση του σχεδιασμού, των στόχων, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του προγράμματος ACF. Αυτό περιλαμβάνει ποσοτικά δεδομένα αποτελεσμάτων, καθώς και αφηγηματικά δεδομένα αποτελεσμάτων. Στο **παράρτημα 1** παρατίθενται τα έγγραφα που θα εξετάστηκαν.

Διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη: Για τους σκοπούς της έρευνας πραγματοποιήθηκαν πέντε συναντήσεις με ενδιαφερόμενους φορείς. Οι φορείς προήλθαν από το διαχειριστή της επιχορήγησης, το εθνικό σημείο επαφής και τον εποπτευόμενο φορέα των προγραμμάτων του ΕΟΧ στην Ελλάδα. Οι φορείς ερωτήθηκαν για τις απόψεις τους σχετικά με τα πλεονεκτήματα, τις προκλήσεις και τον αντίκτυπο των προγραμμάτων ACF.

Ποσοτική Έρευνα: Σε όλους τους 128 φορείς υλοποίησης έργων που συμμετείχαν στο πρόγραμμα ACF χορηγήθηκε ηλεκτρονική έρευνα με τη μορφή google forms. Η έρευνα είχε στόχο τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων σχετικά με τα αποτελέσματα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των έργων. Με τη μέθοδο αυτή συλλέχθηκαν 56 απαντήσεις, με αρχικό στόχο τη συλλογή τουλάχιστον 50 απαντήσεων. Στο **παράρτημα 2** παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας και στο **παράρτημα 3** τα αποτελέσματα της έρευνας.

Συνεντεύξεις: Για τους σκοπούς της συλλογής υλικού μέσω ποιοτικών μεθόδων έρευνας διεξήχθησαν δώδεκα συνεντεύξεις με φορείς υλοποίησης έργων. Οι συνεντεύξεις αυτές είχαν ως στόχο να προσφέρουν ολοκληρωμένες ποιοτικές γνώσεις και προοπτικές σχετικά με τη συνάφεια, τον αντίκτυπο και τη βιωσιμότητα του προγράμματος ACF. Η διαδικασία των συνεντεύξεων ακολούθησε τις κατευθυντήριες γραμμές που περιγράφονται στον οδηγό συνεντεύξεων που παρατίθεται στο **παράρτημα 5**. Το τυχαίο δείγμα σταθμίστηκε προκειμένου να εξασφαλιστεί εκπροσώπηση των ΟΚΠ σε εθνικό επίπεδο, αλλά και ισορροπημένη κατανομή μεταξύ των μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχορηγήσεων. Ορισμένες συνεντεύξεις διεξήχθησαν εξ αποστάσεως μέσω τηλεδιάσκεψης εξαιτίας είτε της γεωγραφικής απόστασης, είτε της διαθεσιμότητας χώρου και χρόνου των συνεντευζιζόμενων. Η χρήση εργαλείων τηλεδιάσκεψης

δεν είχε αρνητικές επιπτώσεις στη διαδικασία των συνεντεύξεων, καθώς επέτρεπε την πληρέστερη καταγραφή των δεδομένων σε ένα περιβάλλον εμπιστευτικότητας.

Ομάδες εστίασης: Για την προώθηση του διαλόγου και την εμπάθυση σε διαφορετικές πτυχές σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του προγράμματος ACF διεξήχθησαν ομάδες εστίασης με φορείς υλοποίησης προγραμμάτων. Συνολικά διεξήχθησαν 3 ομάδες εστίασης με 14 συμμετέχοντες. Παρόμοια με τις συνεντεύξεις, οι συζητήσεις των ομάδων εστίασης διεξήχθησαν μέσω τηλεδιάσκεψης προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα συμμετοχής από διαφορετικές περιοχές της χώρας και για τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων σε αυτές. Η διαδικασία των ομάδων εστίασης ακολούθησε τις κατευθυντήριες γραμμές που περιγράφονται στον οδηγό για τις ομάδες εστίασης που παρατίθεται στο **παράρτημα 6**.

Μελέτες περιπτώσεων: Η ομάδα αξιολόγησης επέλεξε δύο χρηματοδοτούμενα έργα για τη διεξαγωγή εμπειριστατωμένων περιπτωσιολογικών μελετών για να εξετάσει λεπτομερώς τα αποτελέσματα, τις προκλήσεις και τη συμβολή των έργων στις κοινότητες-στόχους. Και τα δύο έργα ανήκαν στα έργα μεγάλης κλίμακας. Για λόγους ανωνυμίας και εμπιστευτικότητας, τα έργα δεν καταγράφονται.

Τα ευρήματα της έρευνας ελέγχονται από πολλαπλές πηγές δεδομένων με την χρήση της μεθόδου του «τριγωνισμού» (triangulation). Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να εξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα και προτάσεις. Σύμφωνα με τη μέθοδο του τριγωνισμού, μια υπόθεση που διατυπώνεται στη λογική της παρέμβασης μπορεί να επιβεβαιωθεί μόνο εάν υποστηρίζεται με αποδείξεις που προέρχονται από διαφορετικούς τύπους εμπλεκόμενων και διαφορετικές πηγές δεδομένων.

Η μέθοδος του τριγωνισμού που ακολουθήθηκε περιλαμβάνει τον τριγωνισμό πηγών δεδομένων και τριγωνισμό μεθόδων: Σύμφωνα με τον τριγωνισμό πηγών δεδομένων, οι απόψεις διαφορετικών ενδιαφερόντων συγκρίνονται με σκοπό να εντοπιστούν οι ομοιότητες και διαφορές προκειμένου να εξαχθούν γενικότερα συμπεράσματα. Ακολουθώντας την τριγωνοποίηση μεθόδων, χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικοί τύποι εργαλείων συλλογής δεδομένων για τη συλλογή πληροφοριών, όπως έρευνα γραφείου, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, διαβουλεύσεις με ενδιαφερόμενα μέρη και μελέτες περίπτωσης.

Την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την απάντηση στα ερωτήματα της αξιολόγησης ακολουθούν συμπεράσματα στη βάση της εκτίμησης της συνολικής συνάφειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του προγράμματος. Τέλος, διατυπώθηκαν προτάσεις με βάση τα τελικά συμπεράσματα.

Περιορισμοί των μεθόδων συλλογής υλικού

Ο βασικός περιορισμός των μεθόδων συλλογής του υλικού αφορούσε τον προαιρετικό χαρακτήρα συμμετοχής στην έρευνα. Ο προαιρετικός χαρακτήρας δημιουργούσε το ρίσκο μη συμμετοχής το οποίο δεν μπορούσε να προβλεφθεί εκ των προτέρων. Αυτό είχε τον κίνδυνο να μην ληφθεί ο ελάχιστος αριθμός απαντήσεων στην ποσοτική έρευνα, να υπάρξει αλλοίωση του δείγματος τόσο στη συλλογή των ποσοτικών, όσο και των ποιοτικών δεδομένων, αλλά και να μην καλυφθεί η επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη.

Η ανταπόκριση των ενδιαφερόμενων μερών και των φορέων υλοποίησης τελικά ήταν αρκετά θετική και άμεση. Οι απαντήσεις στην ποσοτική διαδικτυακή έρευνα ξεπέρασαν τον ελάχιστο αριθμό αποκρίσεων και προήλθαν από φορείς υλοποίησης που εκτείνονται στην επικράτεια της χώρας. Σχεδόν το 44% των φορέων υλοποίησης ανταποκρίθηκε στο κάλεσμα και συμπλήρωσε

το ερωτηματολόγιο. Η ανταπόκριση των ενδιαφερόμενων μερών και των φορέων υλοποίησης στις προσκλήσεις για συνεντεύξεις ήταν επίσης μεγάλη. Τα 5 από τα 6 ενδιαφερόμενα μέρη ανταποκρίθηκαν στις προσκλήσεις διαβούλευσης (η μία περίπτωση οφειλόταν σε έκτακτες περιστάσεις), και οι 15 από τους 18 φορείς υλοποίησης οι οποίοι έλαβαν πρόσκληση για συμμετοχή στις ατομικές συνεντεύξεις ανταποκρίθηκαν θετικά. Μικρότερος βαθμός ανταπόκρισης υπήρξε στις προσκλήσεις για ομάδες εστίασης, όπου εν τέλει 13 από τους 28 φορείς που προσκλήθηκαν συμμετείχαν. Η πληθώρα όμως των φορέων υλοποίησης και η μεγάλη δεξαμενή από την οποία μπορούσαμε να αντλήσουμε για το δείγμα, δεν δημιούργησαν τελικά προβλήματα στη διεξαγωγή των ομάδων εστίασης. Συμπερασματικά, ο βαθμός απόκρισης θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικός και δεν δημιούργησε προβλήματα στην κατάρτιση του δείγματος και στην διεξαγωγή της έρευνας.

Ένας επιπλέον περιορισμός αφορούσε την δυνατότητα της ομάδας έρευνας να επισκεφθεί όλους τους φορείς υλοποίησης προκειμένου να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτό δεν ήταν δυνατό για μια σειρά από λόγους: περιορισμών στον προϋπολογισμό του έργου, έλλειψης επαρκούς χρόνου για μετακινήσεις, αλλά και εξαιτίας της προτίμησης αρκετών φορέων υλοποίησης να διεξαχθούν συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψης είτε εξαιτίας της έλλειψης χώρου για κατ' ιδίαν συναντήσεις είτε γιατί το προσωπικό βρισκόταν σε καθεστώς τηλεργασίας. Ως εκ τούτου, ένας μεγάλος αριθμός συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεδιασκέψεων. Αυτό δεν είχε αρνητικές συνέπειες στη συλλογή του υλικού καθώς η δυνατότητα τηλεδιάσκεψης παρείχε τον απαραίτητο χρόνο και χώρο, καθώς και συνθήκες εμπιστευτικότητας. Επίσης, έδινε τη δυνατότητα σε περισσότερα άτομα από το προσωπικό των φορέων υλοποίησης να συμμετάσχουν στις τηλεδιασκέψεις καθώς βρισκόταν σε καθεστώς τηλεργασίας με την ΟΚΠ στην οποία εργαζόταν. Ως εκ τούτου, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή του υλικού ήταν αναμφισβήτητα επαρκή τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της παρούσας έκθεσης.

Ερωτήματα. Η έκθεση αξιολόγησης στηρίχθηκε στα εξής κύρια ερωτήματα και τα οποία απάντησε. Με βάση τις απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, υποστηριζόμενες από τα ευρήματα, στο τέλος παρατίθενται συμπεράσματα και συγκεκριμένες και υλοποιήσιμες συστάσεις για το ενδεχόμενο μελλοντικού σχετικού προγράμματος στην Ελλάδα:

4.1 Συνάφεια: Ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι και ο σχεδιασμός του προγράμματος ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις πολιτικές και τις προτεραιότητες των δικαιούχων, της χώρας, των δωρητριών χωρών, της Ευρώπης και των θεσμικών οργάνων, και συνεχίζουν να ανταποκρίνονται σε αυτές εάν οι συνθήκες αλλάξουν.

- Πόσο καλά σχεδιασμένο είναι/ήταν το πρόγραμμα;
- Με ποιον τρόπο το πρόγραμμα ανταποκρίνεται/αντιμετωπίζει τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών (οργανισμοί/θεσμοί, ομάδες-στόχοι);
- Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα προσαρμόστηκε στις αλλαγές του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού τοπίου στην Ελλάδα, ώστε να διατηρήσει τη σημασία του με την πάροδο του χρόνου;

4.2 Αποτελεσματικότητα: Ο βαθμός στον οποίο το Πρόγραμμα πέτυχε τα προγραμματισμένα αποτελέσματά του, συμπεριλαμβανομένων τυχόν διαφοροποιημένων αποτελεσμάτων μεταξύ των ομάδων.

- Σε ποιο βαθμό τα παραγόμενα παραδοτέα και τα αποτελέσματα επιτεύχθηκαν με την επιθυμητή ποιότητα (σε αντίθεση με την ποσότητα); Ποιοι παράγοντες επηρέασαν την επίτευξη των αποτελεσμάτων (παραδοτέων και αποτελεσμάτων);
- Υλοποιήθηκαν και άλλα παραδοτέα πέραν αυτών που αναφέρονται στο results framework και συνέβαλαν στο(α) προσδοκώμενο (α) αποτέλεσμα(τα); Εάν ναι, ποιες;
- Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα συνέβαλε στην ανάπτυξη της ικανότητας και της βιωσιμότητας των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών;
- Ποιες μέθοδοι παρέμβασης που χρηματοδοτήθηκαν από το Πρόγραμμα, ήταν πιο αποτελεσματικές προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων;

4.3 Αποδοτικότητα: Ο βαθμός στον οποίο το Πρόγραμμα αποδίδει ή είναι πιθανό να αποδώσει αποτελέσματα με οικονομικό και έγκαιρο τρόπο.

- Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα απέδωσε ή είναι πιθανό να αποδώσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (παραδοτέα και αποτελέσματα στο πλαίσιο αποτελεσμάτων) με οικονομικό και έγκαιρο τρόπο;
- Υπήρξαν καθυστερήσεις κατά την υλοποίηση του προγράμματος; Εάν ναι, ποιες και σε ποιο βαθμό αποτέλεσαν πρόκληση για την υλοποίηση του προγράμματος;
- Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα θα μπορούσε να παρέχει καλύτερη υποστήριξη στις ΟΚΠ κατά τη φάση υλοποίησης του έργου για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους;

3 Ευρήματα

3.1 Συνάφεια

4.1.1 Πόσο καλά σχεδιασμένο είναι/ήταν το πρόγραμμα/ταμείο;

Εύρημα 1: Το ACF αποτελεί το σημαντικότερο χρηματοδοτικό πρόγραμμα ενίσχυσης της ΚτΠ στην Ελλάδα. Οι θεματικές περιοχές κάλυψης του βρίσκονται στο επίκεντρο της δράσης των οργανώσεων και καλύπτουν ένα ευρύ πεδίο, αναγκαίο για την υποστήριξη τους.

Μεταξύ των κυριότερων πλεονεκτημάτων του προγράμματος αποτελούν το ύψος της επιχορήγησης – ιδίως στα μεσαία και μεγάλα έργα – η ευελιξία στην υλοποίηση, η δυνατότητα των οργανισμών να προβούν σε δράσεις συνηγορίας στα πλαίσια της υλοποίησης, η υποστήριξη από τον διαχειριστή της επιχορήγησης, αλλά και η δυνατότητα ώστε το 15% της συνολικής επιχορήγησης – για μεσαία και μεγάλα έργα – να διοχετευτεί σε δράσεις οργανωσιακής ανάπτυξης.

Το ACF έχει σχεδιαστεί προκειμένου να υποστηρίξει την Κοινωνία των Πολιτών (ΚτΠ) στην Ελλάδα ώστε καταστεί βιώσιμη και ανεξάρτητη. Ταυτόχρονα, να ενισχύσει τις ικανότητες και τον ρόλο της ώστε να αποκτήσει αυξημένη εμβέλεια και να ενδυναμωθεί προκειμένου να αντιμετωπίζει τις σημαντικότερες προκλήσεις της χώρας, να υποστηρίξει τις δημοκρατικές διαδικασίες, την ενεργή ιδιότητα του πολίτη και τα ανθρώπινα δικαιώματα, καθώς και να ενδυναμώσει τις ευάλωτες ομάδες. Στα πλαίσια αυτά, το έργο προσπάθησε να διατηρεί την ευελιξία του και να προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες του τομέα προκειμένου να παραμείνει επίκαιρο και να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματά του

Οι οργανώσεις της ΚτΠ στην Ελλάδα έχουν περιορισμένες ευκαιρίες επιχορηγήσεων και ως εκ τούτου, αυξημένες ανάγκες. Ως αποτέλεσμα, το ενδιαφέρον για το πρόγραμμα ήταν ιδιαίτερα έντονο, κάτι που φάνηκε και από το ύψος των αιτήσεων επιχορήγησης. Οι φορείς υλοποίησης επιλέχθηκαν μετά από βαθμολογία των προτάσεών τους από ανεξάρτητους αξιολογητές, από την οποία προέκυψε μια λίστα επιλογών (shortlisted). Στη συνέχεια, η Επιτροπή Επιλογής (Selection Committee) του προγράμματος προετοίμασε μια εισήγηση για το Εκτελεστικό Συμβούλιο, το οποίο έλαβε την τελική απόφαση σχετικά με τις αιτήσεις έργων που επιχορηγήθηκαν.

Οι προσκλήσεις του προγράμματος κάλυψαν ένα μεγάλο εύρος θεματικών περιοχών, στα πλαίσια των οποίων οι ΟΚΠ είχαν τη δυνατότητα να κινηθούν με αρκετά μεγάλη ευελιξία. Επιπλέον, το πρόγραμμα προσέφερε επιχορηγήσεις για την προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τη συνηγορία (advocacy) και την οργανωτική ανάπτυξη, περιοχές για τις οποίες οι δυνατότητες επιχορήγησης είναι ελάχιστες.

Εύρημα 2: Το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την επιχορήγηση και την υλοποίηση του προγράμματός ήταν η βιωσιμότητα των ΟΚΠ, καθώς και η αύξηση της οργανωσιακής του ικανότητας μέσω της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων.

Τόσο η συνιστώσα ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC), οι δράσεις του Social Dynamo, όσο και η πρόσκληση για την θεσμική ανάπτυξη, αποτέλεσαν πολύ σημαντική συμβολή του ACF και ενίσχυσαν αποτελεσματικά τις ΟΚΠ. Οι συγκεκριμένες επιχορηγήσεις αποτέλεσαν καινοτομίες του προγράμματος, καθώς αφενός οι ευκαιρίες επιχορήγησης στην κατεύθυνση αυτή είναι ιδιαίτερα περιορισμένες, αφετέρου οι ΟΚΠ στην Ελλάδα δεν επενδύουν σημαντικά στον τομέα αυτόν. Πράγματι, από τις ΟΚΠ που συμμετείχαν στις διαβουλεύσεις, μόνο μία είχε

προηγουμένως χρηματοδοτήσει πρόγραμμα εσωτερικής ανάπτυξης ικανοτήτων, αλλά ακόμη και στην περίπτωση αυτή ο προϋπολογισμός ήταν σημαντικά μικρότερος από αυτόν που η οργάνωση έλαβε μέσω του ACF.

Εύρημα 3: Ένα αυξημένο ποσοστό των προγραμμάτων που επιχορηγήθηκαν κατευθύνθηκε σε δράσεις παροχής υπηρεσιών, εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης και ανάπτυξης ικανοτήτων. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης κατέβαλε προσπάθειες ενίσχυσης του διεκδικητικού ρόλου των ΟΚΠ. Οι περισσότεροι φορείς της ΚτΠ αναγνωρίζουν την ανάγκη να συνδυαστεί στο μέλλον η ανάγκη παροχής υπηρεσιών, με την συνηγορία και τη διεκδίκηση.

Το ACF επιχείρησε να ενισχύσει την δράση των ΟΚΠ προς την συνηγορία και διεκδίκηση με μια σειρά παρεμβάσεων. Ενδεικτικά, υπήρξε ξεχωριστή πρόσκληση για την Ενίσχυση της Συνηγορίας και του Εποπτικού Ρόλου της Κοινωνίας των Πολιτών, το Πλαίσιο Αποτελεσμάτων (Results Framework) των προγραμμάτων περιείχε δείκτες που ενίσχυαν την διάσταση της συνηγορίας, ενώ επιπλέον πραγματοποιήθηκαν σεμινάρια στις ενδιαφερόμενες ΟΚΠ σχετικά με δεξιότητες συνηγορίας (Advocacy skills) και η πληροφόρηση για την συνηγορία εντάχθηκε στη δράση Road Show.

Παρά τις δράσεις αυτές, κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεων διατυπώθηκαν απόψεις για την ανάγκη στο μέλλον οι ΟΚΠ στην Ελλάδα να λειτουργήσουν ακόμη λιγότερο προς την κατεύθυνση της παροχής υπηρεσιών, καθώς οι τομείς αυτοί αποτελούν υποχρέωση του κράτους. Η παροχή των υπηρεσιών, τονίστηκε, μετατρέπει τις ΟΚΠ σε μια εναλλακτική του δημοσίου τομέα, και ως εκ τούτου αυξάνει τον έλεγχο του κράτους στην κοινωνία των πολιτών και υπονομεύει την ανεξαρτησία και τον ρόλο της. Ως εκ τούτου, υποστηρίχθηκε ότι ένα πρόγραμμα σαν το ACF πρέπει να προωθεί περισσότερο συστηματικά την αλλαγή παραδείγματος και να μην χρηματοδοτεί προγράμματα παροχής υπηρεσιών.

Οι φορείς υλοποίησης με τη σειρά τους επιβεβαίωσαν ότι το μεγαλύτερο εύρος της δράσης τους, ανεξάρτητα με την επιχορήγηση από το ACF, συνεχίζει να αφορά στην κάλυψη ελλείψεων του κοινωνικού κράτους και των θεσμών προστασίας. Όμως ταυτόχρονα, βλέπουν ως ρόλο των ΟΚΠ την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες που υπάρχουν στο πεδίο, και άρα θεωρούν αναπόφευκτη τη λειτουργία στην κατεύθυνση της παροχής υπηρεσιών καθώς στους τομείς αυτούς εντοπίζονται οι περισσότερες ελλείψεις. Ως εκ τούτου, με τα σημερινά δεδομένα, αρκετές ΟΚΠ θεωρούν ότι φαντάζει ουτοπικός ο περιορισμός της παροχής υπηρεσιών προς διαφορετικές κατευθύνσεις, καθώς θεωρούν ότι στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία δεν υπάρχουν οι συνθήκες διακοπής της παροχής κοινωνικών υπηρεσιών.

Μεταξύ των ΟΚΠ υπήρξε συμφωνία ότι είναι εύλογη μια προσπάθεια συνδυασμού της παροχής υπηρεσιών με τη συνηγορία και διεκδίκηση, όπως αυτή που επιχείρησε το ACF. Η παροχή των υπηρεσιών, τονίστηκε, μπορεί να προσδώσει στον φορέα υλοποίησης την επαφή με το πεδίο και τις ομάδες στόχου προκειμένου να εντοπίσει και να αναδείξει ζητήματα προς συνηγορία και διεκδίκηση (advocacy). Ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν στο συμπέρασμα ότι η διεκδίκηση μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν είναι το αποτέλεσμα δράσεων που αυξάνουν την εμβέλεια του φορέα στο πεδίο και την επαφή του με τις ομάδες στόχου.

Παρ' όλα αυτά, μεταξύ των ΟΚΠ παραμένει η ανάγκη για μια πιο συνεκτική αντίληψη σχετικά με τα βήματα που πρέπει να γίνουν προκειμένου να διευρυνθεί ο διεκδικητικός ρόλος των ΟΚΠ, καθώς και για τους τρόπους με τους οποίους η συνηγορία και διεκδίκηση μπορούν να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικές.

Εύρημα 4: Υπήρξαν απόψεις και προτάσεις για την ανάγκη περιγραφής ενός περισσότερο συγκεκριμένου οράματος του Προγράμματος και αντίστοιχης ανάπτυξης δεικτών, στην κατεύθυνση της ενίσχυσης του διεκδικητικού ρόλου των ΟΚΠ, της αποτελεσματικότητας της παρέμβασής τους και του ποιοτικού αντικτύπου.

Κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης, τέθηκε το ζήτημα της στρατηγικής κατεύθυνσης και του οράματος που έχει το Πρόγραμμα για τις ΟΚΠ στην Ελλάδα. Ορισμένοι συμμετέχοντες υποστήριξαν ότι το όραμα του ACF επικεντρώνεται σε ζητήματα διαχείρισης και ποσοτικού αντίκτυπου, χωρίς επαρκή σχεδιασμό για την ανάπτυξη του διεκδικητικού ρόλου των ΟΚΠ και την αποτελεσματικότητα της παρέμβασής τους στο πεδίο. Στα πλαίσια αυτά, υποστηρίχθηκε ότι το ACF θα πρέπει να αναπτύξει δείκτες επικεντρωμένους στον διεκδικητικό και παρεμβατικό ρόλο των ΟΚΠ και οι χορηγίες να είναι επικεντρωμένες στην ενίσχυση των δεικτών αυτών, ιδίως μέσω των προγραμμάτων οργανωσιακής και θεσμικής ανάπτυξη των ΟΚΠ.

Ο σχεδιασμός του Προγράμματος, ιδιαίτερα ως προς το αποτέλεσμα 5 («Ενίσχυση της ικανότητας και της βιωσιμότητας της κοινωνίας των πολιτών») παρέμεινε επικεντρωμένος σε ζητήματα αποτελεσματικής διαχείρισης των προγραμμάτων και ανθρώπινου δυναμικού, την εξεύρεση πόρων και την επικοινωνία. Τομείς που μπορούν να ενισχυθούν περισσότερο είναι η περαιτέρω προώθηση των συνεργειών μεταξύ των ΟΚΠ, η τεκμηρίωση με στόχο την αποτελεσματική συνηγορία και διεκδίκηση, καθώς και η ανάπτυξη σχεδίων ποιότητας (Quality Plan) τα οποία περιγράφουν τους ποιοτικούς στόχους και προσδιορίζουν τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αποτιμώνται οι συνέπειες και η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων για τις ομάδες στόχου. Ιδιαίτερα στο πλαίσιο της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων μπορούν να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι και δείκτες στην κατεύθυνση των οποίων θέλει το Πρόγραμμα να προωθήσει την ανάπτυξη των ΟΚΠ στην Ελλάδα.

4.1.2. Με ποιον τρόπο το πρόγραμμα ανταποκρίθηκε στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών (οργανισμοί/θεσμοί, ομάδες στόχου);

Εύρημα 5: Το πρόγραμμα είχε μεγάλη συμβατότητα με τις ανάγκες των φορέων υλοποίησης, ενώ οι θεματικές περιοχές επιχορήγησης του ACF κάλυψαν ένα μεγάλο εύρος της δραστηριότητας των ΟΚΠ.

Το πρόγραμμα επέδειξε μεγάλη ευελιξία, καθώς το περιεχόμενό του εξειδικεύτηκε από τους ΦΥ ανάλογα με τις ανάγκες που έκριναν ότι έχουν οι ομάδες στόχου στα πλαίσια των προσκλήσεων. Η επιχορήγηση που έλαβαν από το ACF αποτέλεσε ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού των ΦΥ και συνέβαλλε σημαντικά στη βιωσιμότητά τους. Το πρόγραμμα έδωσε τη δυνατότητα στις οργανώσεις της ΚτΠ στην Ελλάδα να πραγματοποιήσουν δράσεις στα πλαίσια των καταστατικών τους προτεραιοτήτων και του σχεδιασμού τους, χωρίς να χρειαστεί να απομακρυνθούν από το πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους προκειμένου να είναι δικαιούχοι της επιχορήγησης. Οι επιχορηγήσεις για την αύξηση των οργανωσιακών ικανοτήτων διατέθηκαν αποκλειστικά με βάση τον σχεδιασμό και τις ανάγκες των ΟΚΠ. Σε πολύ λίγες περιπτώσεις καταγράφηκε προσθήκη δράσεων για τον λόγο και μόνο της αύξησης των πιθανοτήτων χρηματοδότησης, ή αντιθέτως της μη προσθήκης δράσεων που εντασσόταν στο στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης για τους ίδιους λόγους.

Το ACF επιχορήγησε ένα μεγάλο εύρος προγραμμάτων και μια μεγάλη γκάμα δράσεων. Ένα μεγάλο ποσοστό αφορούσε την παροχή υπηρεσιών, δράσεις εκπαιδεύσεις και ενημερώσεις σε προσωπικό του δημοσίου τομέα, δράσεις και καμπάνιες ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης, δράσεις δικτύωσης, αλλά και δράσεις συνηγορίας και προαγωγής και προάσπισης των

ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Επίσης, το πρόγραμμα επιχορήγησε μικρές οργανώσεις οι οποίες δεν είχαν μεγάλη προηγούμενη εμπειρία με χρηματοδοτικά προγράμματα, ενισχύοντας την τεχνογνωσία τους. Η υλοποίηση του προγράμματος επεκτάθηκε σε αρκετές περιοχές της Ελλάδας, όμως επικεντρώθηκε στην Αθήνα όπου βρίσκεται η έδρα των περισσότερων φορέων υλοποίησης, και λιγότερο τη Θεσσαλονίκη.

Οι φορείς υλοποίησης δεν χρειάστηκε, παρά σε ελάχιστες περιπτώσεις, να προσαρμόσουν τις προτεραιότητες του οργανισμού τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των προσκλήσεων. Τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα κινήθηκαν με βάση τις στρατηγικές προτεραιότητες της ΚτΠ και των εκτιμήσεών τους για τις ανάγκες των ομάδων στόχου.

Υπήρξαν περιπτώσεις που οι φορείς υλοποίησαν τελικά ένα μικρότερο πρόγραμμα από αυτό που είχαν αιτηθεί και με μικρότερο χρονοδιάγραμμα. Αυτό συνέβη στις περιπτώσεις όπου η αίτησή τους εγκρίθηκε ως «επιλαχούσα», στο τέλος της διάρκειας του προγράμματος ACF. Στις περιπτώσεις αυτές, ο φορέας κλήθηκε να αναπροσαρμόσει το κατατεθέν πρόγραμμα τόσο σε χρονική έκταση όσο και ύψος προϋπολογισμού προκειμένου να γίνει δυνατή η υλοποίηση. Σε άλλες περιπτώσεις, φορείς υλοποίησης προσέθεσαν στις προτάσεις τους δράσεις και παραδοτέα χωρίς αυτά να εντάσσονται στις προτεραιότητές τους, προκειμένου να αυξήσουν τις χρηματοδοτικές τους πιθανότητες. Και σε αυτές όμως τις λίγες περιπτώσεις, ο βασικός κορμός του προγράμματος που χρηματοδοτήθηκε αποτελούσε στοιχείο της πάγιας δράσης και των στρατηγικών προτεραιοτήτων της οργάνωσης, ενώ οι όποιες προσαρμογές δεν έγιναν προκειμένου να ανταποκριθεί η πρόταση στις απαιτήσεις της πρόσκλησης, αλλά προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες χρηματοδότησης, σύμφωνα με την κρίση του συντάκτη της αίτησης.

Εύρημα 6: Η συμμετοχή στο ACF είχε για το σύνολο σχεδόν των φορέων υλοποίησης θετικά μακροπρόθεσμα και βιώσιμα αποτελέσματα, οδήγησε σε αύξηση του προσωπικού και του προϋπολογισμού τους και βελτίωσε τις δυνατότητες χρηματοδότησής τους.

Αρκετές ΟΚΠ επικεντρώθηκαν στην ανάπτυξη της οικονομικής τους βιωσιμότητας και ήταν αποτελεσματικές στην εξεύρεση νέων πόρων. Αυτό έγινε είτε μέσω της πρόσληψης νέου προσωπικού εξειδικευμένου στην εξεύρεση πόρων, είτε μέσω της διοργάνωσης «ανοιχτής ημέρας» προκειμένου να προωθηθεί η δικτύωση και οι συνεργασίες, ενώ τέλος άλλες, διασφάλισαν νέα χρηματοδότηση από άλλα ταμεία προκειμένου να συνεχίσουν τις δράσεις που ξεκίνησαν μέσω του ACF. Για αρκετούς φορείς είναι νωρίς να αποτιμηθεί η βιωσιμότητα του προγράμματος.

Εύρημα 7: Το πρόγραμμα ανταποκρίθηκε στις ανάγκες των ομάδων στόχου όπως αυτές ερμηνεύθηκαν από τις οργανώσεις της ΚτΠ και καταγράφηκαν στις αιτήσεις επιχορήγησης. Σε λίγες μόνο περιπτώσεις διεξήχθη συστηματική διερεύνηση αναγκών.

Σε ελάχιστες περιπτώσεις πραγματοποιήθηκαν από τους φορείς υλοποίησης έρευνες αναγκών προκειμένου να διερευνήσουν τις ανάγκες των ομάδων στόχου προτού αιτηθούν επιχορήγηση. Στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι ανάγκες των ομάδων στόχου και ο σχεδιασμός του προγράμματος έγινε με βάση την κρίση ενός επαγγελματία με αντίστοιχη προηγούμενη εμπειρία στον σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων. Αυτή είναι μια πάγια διαδικασία για τους φορείς υλοποίησης οι οποίοι θεωρούν ότι με τον τρόπο αυτό οι ανάγκες των ομάδων στόχου καταγράφονται επαρκώς. Σε λίγες περιπτώσεις το πρόγραμμα σχεδιάστηκε έπειτα από εσωτερική διαβούλευση ή και με βάση τα αποτελέσματα προηγούμενων προγραμμάτων.

Αντίστοιχα, τα προγράμματα στα πλαίσια της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων που υλοποίησαν οι φορείς υλοποίησης σχεδιάστηκαν συνήθως με βάση την εμπειρία του διαχειριστή του οργανισμού. Σε λιγότερες περιπτώσεις και κυρίως σε οργανώσεις με προσωπικό που ξεπερνάει τα πέντε άτομα πραγματοποιήθηκαν διαβουλεύσεις μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων για την καταγραφή των αναγκών προτού καταρτιστεί το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων.

4.1.3 Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα προσαρμόστηκε στις αλλαγές του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού τοπίου στην Ελλάδα, ώστε να διατηρήσει τη σημασία του με την πάροδο του χρόνου;

Εύρημα 8: Το πρόγραμμα έχει παραμείνει πολύ συναφές με το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό τοπίο στην Ελλάδα.

Καθολική συμφωνία μεταξύ των φορέων υλοποίησης υπήρξε επίσης στο γεγονός ότι το πρόγραμμα διατηρεί τη σημασία του με την πάροδο του χρόνου. Οι φορείς απέδωσαν σε δύο βασικές αιτίες την παραπάνω διαπίστωση. Αφενός, το πρόγραμμα έχει μεγάλη ευρύτητα ως προς τα πεδία παρέμβασης. Χρηματοδοτεί ένα πολύ μεγάλο εύρος θεματικών, οι οποίες είναι απολύτως κεντρικές σε σχέση με τις παρεμβάσεις των οργανώσεων της ΚτΠ και των αναγκών στο πεδίο. Αφετέρου, οι οργανώσεις της ΚτΠ εξειδικεύουν τις θεματικές αυτές ανάλογα με τις επιμέρους ανάγκες για παρεμβάσεις στο πεδίο. Η ευελιξία που δείχνει το πρόγραμμα, το εύρος όχι μόνο σε θεματικές αλλά και τρόπους παρέμβασης («παραδοτέα»), καθώς και η γεωγραφική επικράτεια παρέμβασης των προγραμμάτων η οποία εκτείνεται σε αρκετές περιοχές της χώρας, αυξάνει την σημασία της παρέμβασής του αλλά και τη συνάφειά του. Ιδιαίτερα θετικά αποτιμάται επίσης και η προσθήκη της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC) στα μεσαία και μεγάλα προγράμματα, η οποία δεν υπήρχε κατά την προηγούμενη περίοδο του προγράμματος.

Εύρημα 9: Το πρόγραμμα παρουσίασε μεγάλη ευελιξία στην υλοποίηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19. Η ευελιξία του προγράμματος επικεντρώθηκε στην διαχείριση των προγραμμάτων, χωρίς μεταβολές στις προτεραιότητες των προγραμμάτων, ή αλλαγές στα παραδοτέα.

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που είχε να αντιμετωπίσει το πρόγραμμα αποτέλεσε η πανδημία του Covid-19 και τα μέτρα περιορισμού της. Τόσο ορισμένες από τις προσκλήσεις για υλοποίηση έργων του ACF, όσο και μεγάλα χρονικά διαστήματα της υλοποίησης του φυσικού αντικείμενου πολλών έργων συνέπεσαν χρονικά με την περίοδο της Πανδημίας.

Η βασικότερη δυσκολία που αντιμετώπισαν οι φορείς υλοποίησης κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν η αδυναμία φυσικής παρουσίας στο πεδίο και οι συναντήσεις. Η εξέλιξη αυτή είχε συνέπειες τόσο εκεί που τα προγράμματα έπρεπε να βρίσκονται στο πεδίο, πχ για την καταγραφή παραβιάσεων ανθρωπίνων δικαιωμάτων ή εκπαιδεύσεων σε φορείς, όσο και για την υλοποίηση της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC), καθώς δεν ήταν δυνατές οι συναντήσεις του προσωπικού.

Ο διαχειριστής της επιχορήγησης συνεργάστηκε άμεσα και αποτελεσματικά και επέδειξε μεγάλη ευελιξία και ταχύτητα σε όλες τις περιπτώσεις που χρειάστηκαν αναπροσαρμογές εξαιτίας των μέτρων εναντίων της πανδημίας. Οι φορείς υλοποίησης πρότειναν τις αλλαγές και σε άμεσο χρόνο ο διαχειριστής τις έκανε δεκτές προκειμένου να συνεχιστεί ομαλά η υλοποίηση. Η συχνότερη αλλαγή που έγινε στα έργα ήταν η αντικατάσταση των συναντήσεων, εκπαιδεύσεων και οποιασδήποτε άλλης δράσης χρειαζόταν φυσική παρουσία, σε διεξαγωγή τους μέσω

τηλεδιάσκεψης. Επίσης, οι φορείς υλοποίησης πήραν εύκολα παρατάσεις λίγων μηνών στην υλοποίηση των έργων τους στις περιπτώσεις εκείνες που τα μέτρα εναντίων της πανδημίας και οι περιορισμοί στις μετακινήσεις και συναντήσεις καθυστέρησαν την υλοποίηση.

Ταυτόχρονα, οι διαχειριστές της επιχορήγησης δημιούργησαν τον Μάιο 2020, λίγες εβδομάδες από την έναρξη της πανδημίας, μια διαδικτυακή έρευνα για την επίδραση του Covid-19 στην Κοινωνία των Πολιτών. Το ερωτηματολόγιο καλούσε τους εκπροσώπους των οργανώσεων της ΚτΠ να συμμετάσχουν προκειμένου να καταγραφούν οι προκλήσεις και ανάγκες που συνδέονται με την πανδημία προκειμένου να αναδειχθούν οι βέλτιστοι τρόποι ενίσχυσης των οργανώσεων για την συνέχιση των δραστηριοτήτων τους. Λιγότερο διερευνήθηκε η επίδραση του Covid-19 στο πεδίο και τις νέες ανάγκες που δημιουργήθηκαν για ευάλωτες και μη ομάδες, ιδίως σε σχέση με ζητήματα προστασίας Θεμελιωδών Δικαιωμάτων και πρόσβασης στις υπηρεσίες υποστήριξης.

3.2 Αποτελεσματικότητα

4.2.1. Σε ποιο βαθμό τα παραδοτέα και τα αποτελέσματα επιτεύχθηκαν με την επιθυμητή ποιότητα (σε αντίθεση με την ποσότητα); Ποιοι παράγοντες επηρέασαν την επίτευξη των αποτελεσμάτων (παραδοτέων και αποτελεσμάτων);

Εύρημα 10: Τα αποτελέσματα των προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν μέσω του προγράμματος επικεντρώθηκαν κυρίως σε ποσοτικούς και λιγότερο σε ποιοτικούς στόχους. Οι φορείς υλοποίησης είχαν τη δυνατότητα ποιοτικής αποτύπωσης των αποτελεσμάτων τους τόσο στις ενδιάμεσες, όσο και στις τελικές εκθέσεις των προγραμμάτων, όμως αυτή δεν ακολούθησε συγκεκριμένους δείκτες ή συστηματικές μεθόδους διερεύνησης.

Κατά τη συλλογή του ποιοτικού υλικού υπήρξε συμφωνία μεταξύ των ΟΚΠ ότι το Πρόγραμμα επικεντρώθηκε σε ποσοτικούς δείκτες και δεν υπήρχαν συγκεκριμένες κατευθύνσεις, δείκτες και μέθοδοι ποιοτικής αποτύπωσης της παρέμβασής του. Η ποιοτική αποτύπωση στις περιοδικές και τελικές εκθέσεις πραγματοποιήθηκε κατά κανόνα μέσω εμπειρικών εκτιμήσεων των ομάδων υλοποίησης, κυρίως των διαχειριστών των προγραμμάτων. Σε κάποιες περιπτώσεις οι φορείς υλοποίησης διεξήγαγαν προαιρετικά έρευνες ικανοποίησης (satisfaction surveys) μεταξύ των ομάδων στόχου. Και τότε όμως, δεν ακολουθήθηκε κάποια πάγια διαδικασία επεξεργασίας των αποτελεσμάτων ούτε αποτυπώθηκαν αλλαγές με βάση τα ευρήματα, εκτός από εξαιρέσεις.

Ο φορέας επιχορήγησης πραγματοποίησε εκτιμήσεις ρίσκου προκειμένου να αποφευχθούν περιπτώσεις αδυναμίας υλοποίησης. Την ίδια στιγμή, είχε συνταχθεί ένα πλάνο παρακολούθησης των έργων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η υλοποίηση δε θα ξεφύγει από τα χρονοδιαγράμματα και θα ολοκληρωθεί επιτυχώς. Μέσω επισκέψεων σε δράσεις προγραμμάτων, κυρίως σε δράσεις ευαισθητοποίησης και τελικές δράσεις, ο φορέας της υλοποίησης επιχειρούσε να έχει εικόνα της υλοποίησης.

Οι φορείς υλοποίησης έδωσαν κυρίως έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση του οικονομικού αντικείμενου, τα ποσοτικά αποτελέσματα και την προβολή των προγραμμάτων. Στις περιπτώσεις εκείνες όπου πραγματοποιήθηκε ποιοτική αποτύπωση ως μια διαδικασία που επέλεξε ο φορέας υλοποίησης, δεν διεξήχθη στα πλαίσια συγκεκριμένων κατευθύνσεων, ούτε ακολούθησε πάντα μεθοδολογικά τεκμηριωμένο τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες του πεδίου και των εκάστοτε ομάδων στόχου.

Η έμφαση στην ποσοτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων ήταν εμφανής τόσο στα προγράμματα που εντάχθηκαν στην πρόσκληση προαγωγής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και

οργανωσιακής ανάπτυξης των ΟΚΠ, όσο και στις δράσεις που υλοποιήθηκαν στα πλαίσια της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC). Οι δείκτες επιτυχίας των προγραμμάτων εξαντλήθηκαν συνήθως στον αριθμό των ωρών εκπαίδευσης και τους αριθμούς των συμμετεχόντων σε αυτές. Η ποιοτική αποτίμηση πραγματοποιήθηκε συνήθως με άτυπο τρόπο από τους υπεύθυνους διαχείρισης των προγραμμάτων με βάση εμπειρικά κριτήρια, συχνά χωρίς να καταγραφεί.

Εύρημα 11: Από τη διαδικασία της συλλογής στοιχείων προέκυψε ότι οι φορείς υλοποίησης δεν διαθέτουν ποιοτικό πλαίσιο υλοποίησης προγραμμάτων ή εξειδικευμένο προσωπικό (quality developer).

Οι φορείς της ΚΤΠ δεν έχουν κοινή εικόνα για το τι σημαίνει ποιοτική παραγωγή αποτελεσμάτων. Για κάποιους, η ποιοτική αποτύπωση ισοδυναμούσε με αποτύπωση του αντικτύπου των προγραμμάτων (impact). Για άλλους, ταυτιζόταν με τη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης ή και μέτρησης αλλαγής στάσεων, στα πρότυπα ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Σε κάθε περίπτωση, προκύπτει ότι υπάρχει η δυνατότητα περαιτέρω έμφασης στο ποιοτικό αποτύπωμα του ACF.

Κατά τη διαδικασία της διαβούλευσης, αρκετοί φορείς συμφώνησαν με την ανάγκη δημιουργίας ποιοτικού πλαισίου υλοποίησης των προγραμμάτων. Όπως τονίστηκε, τα κοινωνικά προγράμματα έχουν διαφορετικό χαρακτήρα από αυτά της ανθρωπιστικής βοήθειας στα οποία είναι αρκετό το ποσοτικό αποτύπωμα. Επισημάνθηκε όμως η δυσκολία συμφωνίας σε κοινούς δείκτες, εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων στο πεδίο και τις διαφορετικές μεθόδους παρέμβασης. Στην κατεύθυνση αυτή, προτάθηκε σε ενδεχόμενη επόμενη φάση του Προγράμματος να προηγηθεί διαβούλευση με τους φορείς της ΚτΠ από τους διαχειριστές της επιχορήγησης για την μορφή που μπορεί να πάρει ο τρόπος της ποιοτικής αποτύπωσης των προγραμμάτων, την διερεύνηση ποιοτικών δεικτών που μπορεί να εφαρμοστούν, κλπ. Ως εκ τούτου, ο διαχειριστής της επιχορήγησης μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο ανάπτυξης κοινών κατευθύνσεων στα πλαίσια των οποίων η κάθε ΟΚΠ θα μπορεί να δημιουργήσει ένα πλαίσιο ποιοτικής αποτίμησης των προγραμμάτων.

4.2.2. Υλοποιήθηκαν και άλλα παραδοτέα πέραν αυτών που αναφέρονται στο πλαίσιο αποτελεσμάτων και συνέβαλαν στο(α) προσδοκώμενο(α) αποτέλεσμα(τα); Εάν ναι, ποιες;

Εύρημα 12: Το πρόγραμμα ξεπέρασε σημαντικά τους περισσότερους προβλεπόμενους ποσοτικούς δείκτες αποτελεσμάτων, ενώ παρουσίασε μη μετρήσιμα αποτελέσματα που ξεπέρασαν τις αρχικές προσδοκίες.

Το πλαίσιο αποτελεσμάτων (results framework) του προγράμματος ACF περιελάμβανε δύο βασικούς δείκτες: 1. Αριθμό ΟΚΠ που χρηματοδοτήθηκαν απευθείας, 2. Αριθμό ατόμων που ενεπλάκησαν στις δράσεις των ΟΚΠ.

Σχετικά με τον δείκτη 1, εκτός από ΟΚΠ, εταίροι των προγραμμάτων, και ως εκ τούτου λήπτες επιχορηγήσεων ήταν επίσης πανεπιστημιακά ιδρύματα και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου. Περισσότεροι από 30 τέτοιοι φορείς επιχορηγήθηκαν από το πρόγραμμα. Το αποτέλεσμα αυτό κινήθηκε πέραν του πλαισίου των αποτελεσμάτων. Οι φορείς αυτοί συμμετείχαν σε συνεργατικά σχήματα με φορείς της κοινωνίας των πολιτών, ως εκ τούτου συνέβαλαν στην δημιουργία δικτύων πέραν των ΟΚΠ και βελτίωσαν το αποτύπωμα και την επιρροή τους.

Σχετικά με τον δείκτη 2, οι δράσεις των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων ξεπέρασαν κατά πολύ τους ελάχιστους ποσοτικούς δείκτες που είχαν τεθεί. Ως αποτέλεσμα, ενώ ο αρχικός στόχος

ήταν τα προγράμματα που επιχορηγήθηκαν από το πρόγραμμα να εμπλέξουν ή να απευθυνθούν σε 15.000 άτομα, ο τελικός αριθμός ξεπέρασε τις 126 χιλιάδες.

Μια σειρά ακόμη αποτελεσμάτων ξεπέρασαν όσα περιγράφει το πλαίσιο αποτελεσμάτων του προγράμματος. Ο αριθμός των ατόμων που εκπαιδεύτηκαν σε ζητήματα σχετικά με τους σκοπούς του προγράμματος ξεπέρασε κατά πολύ τον αρχικό στόχο ο οποίος ήταν 1700 άτομα. Οι τελικοί εκπαιδευόμενοι από τα προγράμματα που επιχορηγήθηκαν από το ACF ξεπέρασαν τα 18 χιλιάδες άτομα. Η συντριπτική πλειοψηφία έλαβε εκπαίδευση για ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ένα μεγάλο μέρος των οποίων ήταν δημόσιοι λειτουργοί. Ως εκ τούτου, το πρόγραμμα ξεπέρασε επίσης τις αρχικές προβλέψεις τόσο στο σύνολο των ατόμων που έλαβε εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θεματική, όσο και στο σύνολο των δημοσίων λειτουργών που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικές δράσεις στα ανθρώπινα δικαιώματα. Τις αρχικές εκτιμήσεις επίσης ξεπέρασε η συμμετοχή ατόμων σε εκπαιδευτικές οικονομικής ενδυνάμωσης, είτε διά ζώσης είτε διαδικτυακά. Τέλος, τους αρχικούς στόχους ξεπέρασε επίσης και ο αριθμός των οργανώσεων της ΚτΠ που ενεπλάκησαν στην παρακολούθηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων τόσο από δημόσιους.

Το πρόγραμμα ξεπέρασε επίσης τις καταγραφές σε παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων αφού από τον στόχο των 600 καταγραφών ξεπέρασε τις 1360, όπως επίσης και των στόχων των οργανώσεων της ΚτΠ που κατέγραψαν παραβιάσεις ανθρ. Δικαιωμάτων.

Ενώ είχαν προβλεφθεί 50 δράσεις ευαισθητοποίησης, τελικά αυτές ξεπέρασαν τις 655. Αντίστοιχα, ενώ είχαν προβλεφθεί 10 καμπάνιες συνηγορίας, ο τελικός αριθμός τους έφτασε τις 26.

Οι στόχοι ξεπεράστηκαν κατά πολύ και στην κατεύθυνση που είχαν οι δράσεις επικοινωνίας μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Ως εκ τούτου, με έναν αρχικό στόχο 1,5 εκ. προβολών, οι τελικές προβολές των δράσεων ευαισθητοποίησης και πληροφόρησης μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ξεπέρασαν τα 4,32 εκ. προβολές.

Τέλος, οι φορείς υλοποίησης υπέγραψαν 74 συμφωνίες συνεργασίας με ΜΜΕ για ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ξεπερνώντας κατά πολύ των αρχικό στόχο των 6.

Πλέον των ποσοτικών και αριθμητικών δεικτών οι οποίοι ξεπέρασαν τους αρχικούς υπολογισμούς, το πρόγραμμα είχε επίσης μη μετρήσιμα αποτελέσματα. Συνέβαλε στην βιωσιμότητα των ΟΚΠ, τους έδωσε την τεχνογνωσία και εμπειρία προκειμένου να διεκδικήσουν και άλλες χρηματοδοτήσεις, ενώ οι δράσεις του Προγράμματος είχαν σημαντικό αντίκτυπο. Η συμμετοχή στο Πρόγραμμα είχε μια σειρά μη μετρήσιμων πλεονεκτημάτων για τις ΟΚΠ, πολλές από τις οποίες βρίσκονται σήμερα σε καλύτερο σημείο από ότι στην αρχή της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα, με μεγαλύτερη διαχειριστική ικανότητα, αυξημένο προσωπικό, ανανεωμένη εικόνα και νέα εργαλεία λειτουργίας.

4.2.3. Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα συνέβαλε στην ανάπτυξη της ικανότητας και της βιωσιμότητας των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών;

Εύρημα 13: Η συμπλήρωση του Χάρτη Ικανοτήτων αποτέλεσε για τους φορείς υλοποίησης ένα σημαντικό εργαλείο ανίχνευσης των αναγκών, δυνατών σημείων και ελλείψεων. Οι περισσότεροι ανέπτυξαν τα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων τους στη βάση των αποτελεσμάτων του Χάρτη. Ο Χάρτης Ικανοτήτων παρέμεινε επικεντρωμένος σε ζητήματα οργάνωσης και εσωτερικής λειτουργίας προσδίδοντας αντίστοιχη κατεύθυνση στα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων των ΟΚΠ.

Ο Χάρτης αποτελεί ένα αυτοματοποιημένο εργαλείο αυτοαξιολόγησης το οποίο βρίσκεται διαθέσιμοι διαδικτυακά. Ο χρήστης καλείται να απαντήσει σε ένα ερωτηματολόγιο που αφορά ζητήματα οργάνωσης και λειτουργίας του εκάστοτε φορέα, το οποίο με βάση τις απαντήσεις προσδιορίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του φορέα, και περιλαμβάνει προτάσεις για επόμενα βήματα στην κατεύθυνση της βελτίωσης. Η διαδικασία αυτή αποτέλεσε το βασικό εργαλείο εντοπισμού των αναγκών των ΟΚΠ και επηρέασε σημαντικά τον σχεδιασμό των προγραμμάτων ανάπτυξης ικανοτήτων. Όλοι οι φορείς υλοποίησης έπρεπε υποχρεωτικά να συμπληρώσουν τον Χάρτη Ικανοτήτων. Ο Χάρτης συμπληρωνόταν ξανά στο τέλος του εκάστοτε προγράμματος, ώστε οι φορείς να έχουν τη δυνατότητα να δουν τη διαφορά και να συγκρίνουν το πριν και μετά.

Μέσα από 32 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που αφορούν την οργάνωση, διοίκηση, επικοινωνία, στρατηγική, οικονομική διαχείριση, ισότητα φύλων, το πρόγραμμα εκδίδει αυτόματως μια αναφορά με βάση τις απαντήσεις η οποία εντοπίζει τα πεδία στα οποία η οργάνωση διαθέτει υψηλό επίπεδο, βασικό, ή μηδενική ικανότητα. Επίσης, εντοπίζει τα δυνατά σημεία του οργανισμού, αλλά και τα αδύνατα, προσφέροντας αυτοματοποιημένες συστάσεις για επόμενα βήματα που μπορεί να ακολουθηθούν.

Οι ΟΚΠ δεν είχαν προηγούμενη αντίστοιχη εμπειρία χρήσης ενός τέτοιου εργαλείου. Ιδίως για φορείς με μικρότερη εμπειρία στην διαχείριση χρηματοδοτήσεων, ήταν ένα ιδιαίτερα βοηθητικό εργαλείο προκειμένου να αναστοχαστούν για μια μεγάλη γκάμα οργανωσιακών τους ζητημάτων και να εντοπίσουν τους τομείς εκείνους στους οποίους ο οργανισμός τους χρειαζόταν ανάπτυξη. Για τους φορείς αυτούς μέσα από την συγκεκριμένη διαδικασία αναδείχθηκαν στην επιφάνεια τόσο τα δυνατά, όσο και αδύνατα σημεία της οργάνωσης και λειτουργίας τους. Για φορείς με μεγαλύτερη εμπειρία αποδείχθηκε χρήσιμο ως ένα εργαλείο ελέγχου και επιβεβαίωσης πλεονεκτημάτων και ελλειμάτων, αρκετών ήδη γνωστών στη διοίκηση της οργάνωσης. Τέλος, υπήρξαν ελάχιστες περιπτώσεις φορέων υλοποίησης για τους οποίους ο χάρτης ικανοτήτων δεν προσέφερε κάτι περισσότερο και το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων σχεδιάστηκε εξολοκλήρου με βάση τις ανάγκες και προτεραιότητες που ο διαχειριστής του οργανισμού έκρινε ότι ήταν οι καταλληλότερες.

Η συμπλήρωση του Χάρτη αποδείχθηκε επίσης χρήσιμο εργαλείο και στο τέλος της υλοποίησης της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων. Οι περισσότεροι φορείς είδαν σημαντική μετατόπιση σε αρκετούς δείκτες, ενώ απέκτησαν εικόνα των αδυναμιών που παρέμειναν και των βημάτων που πρέπει να ακολουθήσουν στο μέλλον προκειμένου να βελτιώσουν περαιτέρω τους δείκτες τους.

Εύρημα 14: Συστηματικότερη και εκτενέστερη Καθοδήγηση και συμβουλευτική προς τις ΟΚΠ θα τις βοηθούσε να αξιοποιήσουν καλύτερα τα αποτελέσματα του Χάρτη Ικανοτήτων, σχεδιάζοντας ένα αποτελεσματικότερο πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων.

Παρά το γεγονός ότι ο διαχειριστής της επιχορήγησης παρείχε τη δυνατότητα υποστήριξης για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του Χάρτη Ικανοτήτων μέσω του Social Dynamo, λίγοι φορείς την αξιοποίησαν, ενώ παρέμειναν σημαντικές ανάγκες στην κατεύθυνση αυτή. Πολλοί φορείς θα χρειαζόταν μεγαλύτερη τεχνογνωσία και υποστήριξη προκειμένου να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων στη βάση των αναγκών που εντόπιζε ο Χάρτης, αλλά και δικτύωση με παρόχους προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η αποτελεσματικότητα του Χάρτη θα αύξανε σημαντικά αν τα αποτελέσματά του αποτελούσαν σημείο εκκίνησης μιας συστηματικότερης διαδικασίας διαβούλευσης με τον διαχειριστή της επιχορήγησης η οποία πιθανώς να είχε υποχρεωτικό

χαρακτήρα, προκειμένου να αποσαφηνιστούν τόσο οι ανάγκες και τα σημεία προς βελτίωση των ΟΚΠ, όσο και τα συγκεκριμένα βήματα που μπορούν να ακολουθηθούν προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο αντίκτυπος των προγραμμάτων ανάπτυξης ικανοτήτων.

Παραδοτέο 5.1 Ανάπτυξη ικανοτήτων σε ΟΚΠ - Υποστήριξη των φορέων προώθησης του έργου

Εύρημα 15: Το πρόγραμμα ανάπτυξης της οργανωσιακής ικανότητας και βιωσιμότητας της Κοινωνίας των Πολιτών (Outcome 5.1) μέσω του Social Dynamo του ιδρύματος Μποδοσάκη είχε μεγάλο βαθμό ικανοποίησης μεταξύ των φορέων υλοποίησης ανεξάρτητα του ύψους της επιχορήγησης που έλαβαν.

Η συμμετοχή στις δράσεις του Social Dynamo ήταν την συντριπτική πλειοψηφία των φορέων υλοποίησης μια διαδικασία η οποία τους αντάμειψε. Το πρόγραμμα έδωσε τη δυνατότητα στο προσωπικό και τα στελέχη των φορέων υλοποίησης να παρακολουθήσουν σεμινάρια επικοινωνίας, να συνομιλήσουν με μέντορα και να συμμετάσχουν σε ομάδες καθοδήγησης (coaching). Για αρκετούς ΦΥ ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων προγραμμάτων, αυτή ήταν η πρώτη φορά που είχαν τη δυνατότητα να τους προσφερθούν δωρεάν υπηρεσίες coaching και μεντόρων. Ορισμένοι φορείς υλοποίησης είχαν συμμετάσχει σε δράσεις το Social Dynamo προτού αιτηθούν επιχορήγηση στα πλαίσια του ACF, εμπειρία που τους έδωσε εργαλεία επιτυχούς αίτησης. Τέλος, υπήρξαν περιπτώσεις ΟΚΠ που έλαβαν μεγάλες χορηγίες που το περιεχόμενο των υποχρεωτικών δράσεων του Social Dynamo θεωρήθηκε περισσότερο κατάλληλο για στελέχη με μικρότερη εμπειρία.

Οι φορείς υλοποίησης, δεν μπορούσαν πάντα να αποτιμήσουν με ακρίβεια τα οφέλη από τη συμμετοχή τους στο Social Dynamo, πέραν από την γενικότερη αίσθηση βελτίωσης των ικανοτήτων και του τρόπου λειτουργίας τους. Ως κυριότερα οφέλη, αναφέρθηκαν τα πορίσματα της διαδικασίας χαρτογράφησης, η εκπαίδευση στον τρόπο παρουσίασης του οργανισμού τους, αλλά και η επαφή με τους μέντορες. Σε λιγότερες περιπτώσεις, οι φορείς υλοποίησης ανέθεσαν τη συμμετοχή στις δράσεις του Social Dynamo σε στελέχη με μικρότερη εμπειρία, ως εκ τούτου είτε δεν είχαν επαρκή εικόνα των αποτελεσμάτων, είτε δεν μπορούσαν να ανακαλέσουν συγκεκριμένα στοιχεία του προγράμματος.

Οι φορείς υλοποίησης που συμμετείχαν βρήκαν αρκετά διαδραστική τη διαδικασία, παρότι η συμμετοχή ήταν κυρίως διαδικτυακή. Οι συνεργάτες του Social Dynamo δημιούργησαν πολύ θετικές εντυπώσεις για την τεχνογνωσία και την εξειδίκευσή τους. Η θεματολογία ήταν προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα και έτσι έδωσε τη δυνατότητα το περιεχόμενο να είναι στοχευμένο και εξειδικευμένο. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανακαλούν ως αποτελεσματικότερη την υπηρεσία του mentoring, κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι ήταν εξατομικευμένη. Η διεξαγωγή των σεμιναρίων και συναντήσεων διαδικτυακά, βοήθησε ιδιαίτερα τους φορείς υλοποίησης που εδρεύουν εκτός Αθήνας προκειμένου να συμμετάσχουν.

Οι φορείς υλοποίησης χρησιμοποίησαν για διαφορετικούς λόγους και με διαφορετικό κίνητρο τις δράσεις του Social Dynamo. Κάποιοι βελτίωσαν τις ικανότητές τους στη συγγραφή προτάσεων για χρηματοδοτούμενα προγράμματα. Σε άλλους βοήθησε ώστε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις σε θεματικές που δεν είχαν επικεντρώσει έως τότε τη δράση τους, όπως η συνηγορία (advocacy) ή άσκηση οργανωμένης πίεσης (lobbying). Άλλες θεματικές ήταν η διαχείριση χρόνου και συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Άντλησαν πολλές και χρήσιμες πληροφορίες, ιδίως στα ζητήματα λειτουργίας του οργανισμού, τους τρόπους ανάπτυξης στρατηγικής και εξεύρεσης χρηματοδότησης. Άλλους, τους βοήθησαν στο να σκέφτονται στρατηγικά. Τέλος σε άλλους τονίστηκε η σημασία της δικτύωσης και των ωφελειών από αυτήν εφόσον αποτελέσει

Παραδοτέο D.2 – Τελική Έκθεση Αξιολόγησης (Final Evaluation Report)

στρατηγικό τους στόχο. Ορισμένοι φορείς υλοποίησης επέλεξαν στις ομαδικές δράσεις του Social Dynamo να συμμετάσχουν άτομα από τη διοίκηση του φορέα, για παράδειγμα του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ). Στις περιπτώσεις αυτές βοήθησε ώστε να γίνει πιο ξεκάθαρος ο ρόλος του ΔΣ σε έναν οργανισμό και να αποτυπωθεί η διάκριση των αρμοδιοτήτων.

Από την άλλη, για ορισμένους φορείς υλοποίησης υπήρξαν δυσκολίες στην παρακολούθηση των δράσεων του Social Dynamo. Αυτές οφείλονταν κυρίως στο γεγονός ότι οι δράσεις ήταν πρωινές ώρες, με αποτέλεσμα να δυσκολεύει τη συμμετοχή του προσωπικού που εργάζεται στους φορείς υλοποίησης. Το πρόβλημα αυτό αντιμετώπισαν ιδιαίτερα φορείς υλοποίησης που προσφέρουν υπηρεσίες πεδίου σε συγκεκριμένο ωράριο. Δυνατότητα συμμετοχής στις δράσεις του Social Dynamo και σε διαφορετικό – απογευματινό – ωράριο θα έδινε ευκαιρίες στο προσωπικό περισσότερων ΟΚΠ να συμμετάσχουν.

Εύρημα 16: Από τη διαδικασία της διαβούλευσης με τους φορείς υλοποίησης προέκυψαν οι εξής προκλήσεις και προτάσεις για ενδεχόμενη επόμενη προγραμματική περίοδο:

- Στο μέλλον, θα μπορούσαν να ενταχθούν εντατικότερες εκπαιδεύσεις στις θεματολογίες που αφορούν τις μεθόδους διερεύνησης αναγκών των ομάδων στόχου, ανάπτυξης ποιοτικών δεικτών υλοποίησης και μέτρησης αντίκτυπου προγραμμάτων, τεκμηρίωση και συνηγορία, συμμετοχή στις πολιτικές αποφάσεις.
- Μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο τα ομαδικά του προγράμματα (storytelling, κλπ), να αποκτήσουν διαφορετικούς βαθμούς εξειδίκευσης (επίπεδα), ώστε να απευθύνονται τόσο σε φορείς υλοποίησης με λιγότερη εμπειρία, όσο και σε όσους έχουν πιο εξειδικευμένες ανάγκες.
- Μπορεί να συνδεθεί περισσότερο με τον Χάρτη Ικανοτήτων και τη συνιστώσα ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC), προκειμένου να ενισχύσει τις ΟΚΠ στην προσπάθειά τους να καταρτίσουν σχέδια οργανωσιακής ανάπτυξης και ανάπτυξης ικανοτήτων του προσωπικού τους.

Παραδοτέο 5.2 – Συνιστώσα Ανάπτυξης Ικανοτήτων CBC

Εύρημα 17: Η συνιστώσα ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC) αποτέλεσε την πιο επιτυχημένη δράση του ACF όσον αφορά τον αντίκτυπο στην κοινωνία των πολιτών και ήταν η εκροή με την μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία.

Η δυνατότητα χρήσης του 15% της επιχορήγησης στα μεσαία και μεγάλα έργα για την αύξηση ικανοτήτων των φορέων υλοποίησης επιχείρησε να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα των προγραμμάτων μέσα από την οργανωσιακή ανάπτυξη της κοινωνίας των πολιτών στην Ελλάδα και την αύξηση της διαχειριστικής τους ικανότητας. Οι φορείς υλοποίησης οι οποίοι ήταν ταυτόχρονα και ομάδα στόχου, είχαν τη δυνατότητα και την ελευθερία να σχεδιάσουν εξολοκλήρου τα προγράμματα παρέμβασης χωρίς συγκεκριμένη κατεύθυνση και επιθυμητούς δείκτες από το Πρόγραμμα. Οι περισσότεροι φορείς υλοποίησης επέλεξαν δράσεις στην κατεύθυνση της αύξησης της διαχειριστικής τους ικανότητας, της προβολής τους και της ικανότητας εξεύρεσης πόρων.

Για την μεγάλη πλειοψηφία των φορέων υλοποίησης, το CBC πέτυχε τον στόχο του, καθώς εντάχθηκε στη λειτουργία του οργανισμού η λογική της συνεχούς ανάγκης ανάπτυξης ικανοτήτων και στρατηγικού σχεδιασμού. Σχεδόν όλες οι ΟΚΠ αναγνωρίζουν την ανάγκη για αύξηση των ικανοτήτων τους, ακόμη και αυτές που διαθέτουν μεγάλη εμπειρία σε χρηματοδοτικά προγράμματα. Σχεδόν κανείς από τους φορείς υλοποίησης δεν είχε

προηγούμενη δυνατότητα επιχορήγησης δράσεων οργανωσιακής ανάπτυξης. Στις ελάχιστες περιπτώσεις που υπήρξε κατά το παρελθόν αντίστοιχη δυνατότητα, το ύψος της επιχορήγησης ήταν πολύ μικρότερο.

Σχεδόν το σύνολο των οργανώσεων που είχαν την ευκαιρία να ενταχθούν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα το αποτίμησαν ιδιαίτερα θετικά, με πολύ σημαντικό αντίκτυπο, ακόμη και αν δεν έχουν αποτιμήσει τον αντίκτυπο με περισσότερο συστηματικό τρόπο και χρήση ποιοτικών δεικτών. Μεταξύ των ΟΚΠ υπήρξε συναίνεση για την ανάγκη συνέχισης τέτοιου τύπου επιχορηγήσεων.

Σε ελάχιστες περιπτώσεις το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων υλοποιήθηκε αποκλειστικά προκειμένου να απορροφήσει την διαθέσιμη επιχορήγηση, χωρίς να θεωρεί ο φορέας υλοποίησης ότι υπάρχει η συγκεκριμένη ανάγκη. Ακόμη και στις περιπτώσεις αυτές, η υλοποίηση του προγράμματος προσέδωσε οφέλη είτε για τον οργανισμό στο σύνολο του ή για συγκεκριμένους συνεργάτες, και αποτιμήθηκε με θετικό πρόσημο.

Εύρημα 18: Για αρκετούς φορείς υλοποίησης η διαδικασία ήταν κομβικής σημασίας προς την κατεύθυνση της μετεξέλιξής τους σε έναν περισσότερο επαγγελματικό οργανισμό. Η διαδικασία βοήθησε αρκετούς φορείς υλοποίησης να αναπτύξουν μια σύγχρονη διαχειριστική λογική στη λειτουργία τους, τους έδωσε εργαλεία εξεύρεσης πόρων, διαχείρισης προσωπικού, επικοινωνίας και στρατηγικής, ενώ τους επέτρεψε να κάνουν αγορές σε εξοπλισμό και λογισμικό.

Οι φορείς υλοποίησης πραγματοποίησαν πληθώρα δράσεων στα πλαίσια του CBC, καθώς είχαν η ίδιοι τη δυνατότητα να φτιάξουν το πρόγραμμα ανάλογα με τις ανάγκες τους. Ο κάθε φορέας υλοποίησης σχεδίασε μόνος του τις δράσεις που συμπεριέλαβε στο CBC, χωρίς ιδιαίτερους περιορισμούς και χωρίς να έχει την υποχρέωση να ακολουθήσει τα αποτελέσματα της Χαρτογράφησης. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι δράσεις σχεδιάστηκαν από ένα άτομο, συνήθως τον διευθυντή ή τον διαχειριστή προγραμμάτων της οργάνωσης. Σε ελάχιστες περιπτώσεις δράσεις που σχεδιάστηκαν εν τέλει δεν επιχορηγήθηκαν καθώς θεωρήθηκε ότι δεν ανταποκρινόταν στους στόχους του προγράμματος CBC, όταν για παράδειγμα ωφελούμενοι των δράσεων δε θα ήταν το προσωπικό του φορέα.

Μερικές από τις δράσεις στις οποίες κατευθύνθηκε η χορηγία στα πλαίσια του CBC αποτέλεσαν:

- Η βελτίωση εξωτερικής επικοινωνίας με την δημιουργία ή την ανανέωση της ιστοσελίδας.
- Εκπαιδεύσεις προσωπικού από επαγγελματίες σε θέματα marketing, social media, επιχειρηματολογίας, εξεύρεσης πόρων, οργάνωσης και διοίκησης.
- Ανάπτυξη οικονομικής βιωσιμότητας και εξασφάλιση νέων χρηματοδοτήσεων.
- Πρόσληψη προσωπικού σε διαφορετικά αντικείμενα.
- Αγορά υλικολογισμικού εξοπλισμού, βελτίωση υποδομών και ανάπτυξη λογισμικού για διοικητική και λογιστική οργάνωση
- Εκπόνηση λειτουργικού οργανογράμματος, οικονομικού ελέγχου ή οδηγού διαχείρισης προγραμμάτων και έργων.
- Πιστοποίηση ISO στη διαχείριση έργων.

Εύρημα 19: Ο διαχειριστής της επιχορήγησης επέδειξε μεγάλη ευελιξία προκειμένου να γίνουν οι απαιτούμενες προσαρμογές σε λίγο χρόνο, όταν αυτό απαιτήθηκε.

Καθώς τα περισσότερα προγράμματα υλοποιήθηκαν την περίοδο 2020-2023 έπρεπε να ανταποκριθούν στους περιορισμούς που δημιούργησε η πανδημία του Covid-19. Τα προγράμματα που κυρίως χρειάστηκαν προσαρμογή ήταν όσα είχαν ως παραδοτέα

εκπαιδεύσεις, με την συχνότερη αλλαγή να είναι η μετατροπή όλων των εκπαιδεύσεων προς το προσωπικό σε διαδικτυακές προκειμένου να αποφευχθούν οι μετακινήσεις και συναντήσεις. Οι αλλαγές αυτές είχαν όμως τόσο θετικές, όσο και αρνητικές συνέπειες στην εξέλιξη των προγραμμάτων. Η κυριότερη θετική συνέπεια ήταν ότι μείωσαν σημαντικά το κόστος υλοποίησης, κυρίως εκεί που επρόκειτο για εκπαιδεύσεις. Από την άλλη, αρκετοί φορείς υλοποίησης έχασαν τη δυνατότητα μιας εντατικής εκπαίδευσης στην οποία θα συμμετείχε στον ίδιο χώρο προσωπικό από διαφορετικές βαθμίδες, αλλά και δυνατότητες εκτενέστερης προσωπικής επαφής και δικτύωσης με τους παρόχους των υπηρεσιών.

Εύρημα 20: Οι φορείς υλοποίησης αντιμετώπισαν προκλήσεις ιδίως κατά τον σχεδιασμό του CBC. Διέθεταν πολύ περιορισμένη, ή και καθόλου εμπειρία στον σχεδιασμό δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων, και δεν είχαν επαρκή γνώση της σχετικής αγοράς παροχής υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη των δράσεων του CBC έγινε συνήθως από έναν συνεργάτη της ΟΚΠ με γνώση στην ανάπτυξη προγραμμάτων και με βάση τα ευρήματα της υποχρεωτικής συμπλήρωσης του Χάρτη Ικανοτήτων. Ο Διαχειριστής Επιχορήγησης δεν πρότεινε ενδεχόμενες συνεργασίες για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων, καθώς αυτό θα ήταν πιθανή μεταχείριση διάκρισης κάποιων συνεργατών σε βάρος άλλων, ή θα προωθούνταν συνεργάτες με οικονομικά για εκείνους οφέλη. Ως εκ τούτου, οι ΟΚΠ έπρεπε να αναπτύξουν το πρόγραμμα μόνοι τους και να βρουν τους κατάλληλους συνεργάτες για την υλοποίηση.

Κάποια από τα αντικείμενα και τη θεματολογία στα οποία οι φορείς υλοποίησης επέλεξαν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους δεν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες τους. Σε άλλες περιπτώσεις, οι πάροχοι επιλέχθηκαν έπειτα από έρευνα στο διαδίκτυο και εν τέλει δεν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες. Ως εκ τούτου, με βάση την εκ των υστέρων εμπειρία, αρκετοί, θα έκαναν τροποποιήσεις στο πρόγραμμα αν είχαν και πάλι την ευκαιρία υλοποίησής του.

Εύρημα 21: Σε ενδεχόμενη επόμενη φάση του ACF, οι φορείς υλοποίησης θα είχαν την ανάγκη παροχής περισσότερης συμβουλευτικής καθοδήγησης (coaching) από τον φορέα επιχορήγησης κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του προγράμματος ανάπτυξης ικανοτήτων. Μια τέτοια διαδικασία θα βελτίωνε το αποτύπωμα της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων.

Ενώ δόθηκε η δυνατότητα συμβουλευτικής ως προς τον σχεδιασμό του CBC στους φορείς υλοποίησης, λίγοι φορείς έκαναν χρήση της και από τις διαβουλεύσεις προέκυψε ξεκάθαρα το συμπέρασμα ότι μια αναλυτικότερη διαδικασία καθοδήγησης προκειμένου να αναπτυχθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων και να εξειδικευτούν τα συμπεράσματα που προέκυπταν από τη συμπλήρωση του Χάρτη Ικανοτήτων θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη. Οι φορείς υλοποίησης θα ωφελούνταν από μια διαδικασία καθοδήγησης τους προκειμένου τόσο να εντοπίσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες τους, να τις βάλουν σε προτεραιότητα, αλλά και να εντοπίσουν τους κατάλληλους τρόπους βελτίωσης των ικανοτήτων τους. Μια τέτοια διαδικασία καθοδήγησης ή συμβουλευτικής θα μπορούσε να συνδεθεί με τις υπηρεσίες του Social Dynamo και να είναι προαιρετική για τους φορείς υλοποίησης.

Εύρημα 22: Μεγαλύτερη δικτύωση από τον φορέα επιχορήγησης με ΟΚΠ και παρόχους υπηρεσιών τόσο εντός, όσο και εκτός χώρας θα ενίσχυε τις προσπάθειες των ΟΚΠ να αξιοποιήσουν τα κονδύλια για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Ενδιαφερόμενοι πάροχοι υπηρεσιών ανάπτυξης ικανοτήτων θα μπορούσαν να ενταχθούν σε μία δεξαμενή εμπειρογνομών του φορέα επιχορήγησης έπειτα από μια διαδικασία πιστοποίησης και ποιοτικού ελέγχου προκειμένου να ανταποκρίνονται στην λογική και τα ποιοτικά πρότυπα

του ACF. Στη συνέχεια, οι φορείς υλοποίησης θα είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν υπηρεσίες από τους πιστοποιημένους φορείς.

Εύρημα 23: Υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη υιοθέτησης ποιοτικών δεικτών προκειμένου να αξιολογούνται εκτενέστερα οι δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων από τους ωφελούμενους των δράσεων, καθώς και να αποτιμάται ο αντίκτυπός τους.

Η αποτίμηση του CBC έγινε κυρίως στη βάση ποσοτικών δεικτών και επίσης μέσω του Χάρτη Ικανοτήτων και άτυπα στο εσωτερικό του κάθε φορέα υλοποίησης. Οι φορείς υλοποίησης είχαν υποχρέωση διατήρησης πηγών επαλήθευσης και τεκμηρίωσης για κάθε δράση στο πλαίσιο του CBC με την ίδια λογική των υπόλοιπων δράσεων του έργου, όπως πχ. την τήρηση παρουσιολόγιου στα σεμινάρια. Η αναφορά των πεπραγμένων συμπεριλαμβανόταν στις περιοδικές και τελικές αναφορές του έργου. Επιπλέον, μέσω της συμπλήρωσης του Χάρτη Ικανοτήτων και της «βαθμολογίας» που λάμβαναν μπορούσαν να συγκρίνουν την επίδοσή τους πριν και μετά την υλοποίησης του προγράμματος CBC. Τέλος, στο εσωτερικό του κάθε φορέα υπήρξαν άτυπες συζητήσεις αποτίμησης του προγράμματος.

Εύρημα 24: Οι ΟΚΠ συνεισέφεραν στις διαβουλεύσεις με μια σειρά επιπλέον προτάσεων που θα βελτίωναν περαιτέρω την αποτελεσματικότητα του προγράμματος CBC.

Μία πρόταση αφορούσε τη δυνατότητα η επιχορήγηση να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως core funding για τους δικαιούχους, καθώς έτσι θα ανταποκρινόταν πληρέστερα στις ανάγκες τους. Άλλοι φορείς πρότειναν την υποχρεωτική ένταξη στους δικαιούχους του CBC και τους εταίρους των προγραμμάτων όταν αυτά υλοποιούνταν από περισσότερες της μίας ΟΚΠ.

Αρκετοί φορείς θεώρησαν σημαντικό οι δράσεις του CBC να υλοποιούνται στην αρχή ή κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών υλοποίησης των προγραμμάτων, τόσο ώστε η γνώση που παράγεται να αξιοποιείται στην υπόλοιπη υλοποίηση, όσο και προκειμένου να έχει έγκαιρα στη διάθεσή του ο φορέας υλοποίησης εργαλεία και εξοπλισμό που αγοράζεται μέσω του CBC.

Οι ΟΚΠ θεώρησαν εύλογο το ποσοστό 15% επί του συνολικού ύψους της επιχορήγησης για δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων. Κατατέθηκαν προτάσεις ώστε να υπάρξει σχετική ευελιξία στην κατανομή του ποσοστού για την ανάπτυξη ικανοτήτων προκειμένου να μπορούν οι φορείς υλοποίησης να κατευθύνουν κονδύλια από άλλες δράσεις στο CBC όταν τεκμηριωμένα υπάρχουν δυσκολίες υλοποίησης τους εξαιτίας αλλαγών ή ιδιαιτεροτήτων στο πεδίο.

Παραδοτέο 5.4 Υποστήριξη της θεσμικής ανάπτυξης των ΟΚΠ

Στόχος της εκροής 5.4 ήταν η θεσμική ανάπτυξη των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών μέσω της παροχής οργανωτικών επιχορηγήσεων των γενικών δραστηριοτήτων τους με βάση τα δικά τους πολυετή στρατηγικά σχέδια/σχέδια εργασίας. Μέσω της πιλοτικής πρόσκλησης "Οργανωσιακές επιχορηγήσεις για τη στήριξη της θεσμικής ανάπτυξης οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών" χρηματοδοτήθηκαν συνολικά 11 έργα κατά την περίοδο 2022-2024.

Εύρημα 25: Η επιχορήγηση ενδυνάμωσε την οργανωτική ανάπτυξη των δικαιούχων, και ενίσχυσε συνολικά την οργανωτική τους δομή και τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες. Η επιχορήγηση προσέδωσε προστιθέμενη αξία στη λειτουργία, αυξάνοντας τον αριθμό των ατόμων που προσλήφθηκαν και ενθαρρύνοντάς τις ΟΚΠ να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και προτεραιότητες.

Η πρόσκληση αποδείχθηκε πολύ σημαντική για τους φορείς υλοποίησης του προγράμματος, καθώς λειτούργησε σαν χρηματοδότηση των βασικών τους λειτουργιών (core funding), μια

ανάγκη που υπάρχει έντονη ακόμη και για μεγάλες ΟΚΠ στην Ελλάδα. Το πρόγραμμα έδωσε στις ΟΚΠ πολύ μεγάλη ευελιξία προκειμένου να κινηθούν στην κατεύθυνση που η κάθε μία έκρινε αναγκαία, καθώς και να ανοιχτούν σε τομείς που έως τότε δεν είχαν την ευκαιρία εξαιτίας της έλλειψης χρηματοδότησης.

Οι οργανώσεις χρησιμοποίησαν την επιχορήγηση, μεταξύ άλλων, για τον οργανωτικό και οργανωσιακό τους μετασχηματισμό, την ανανέωση της εικόνας τους, την διεξαγωγή καμπάνιας επικοινωνίας, την εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού και την πρόσληψη νέου, την εξεύρεση πόρων, καθώς και την αγορά υλικοτεχνικού εξοπλισμού και λογισμικού.

Για κάποιες ΟΚΠ η υλοποίηση του προγράμματος αποδείχθηκε πολύ κρίσιμο σταυροδρόμι, αλλά και μια δύσκολη διαδικασία. Τους βοήθησε στο να μετασχηματιστούν από οργανώσεις με grassroots μορφή σε πιο επαγγελματικούς οργανισμούς. Η υλοποίηση του προγράμματος τους έδωσε τη δυνατότητα ανάπτυξης μιας εσωτερικής επαγγελματικής λειτουργίας με την δημιουργία οργανογράμματος, επαγγελματικής καθοδήγησης, τριετούς στρατηγικής. Ως αποτέλεσμα, οδήγησε σε σημαντική αύξηση της αποτελεσματικότητά τους.

Ταυτόχρονα, υπήρξαν και σημαντικές προκλήσεις που δημιουργήθηκαν από την υλοποίηση του προγράμματος. Η αλλαγή στις λειτουργίες και της κουλτούρας των οργανισμών που έφερε το πρόγραμμα, δημιούργησαν εσωστρέφεια, εσωτερικές εντάσεις και συγκρούσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ανάγκη εφαρμογής του, αλλά και οι προσλήψεις προσωπικού σε επιτελικούς ρόλους μετέβαλαν συχνά τις εσωτερικές και παγιωμένες ισορροπίες. Ως εκ τούτου, η υλοποίηση του προγράμματος αποδείχθηκε συχνά μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία. Παρ' όλα αυτά, ακόμη και στις περιπτώσεις φορέων όπου υπήρξε σημαντική εσωστρέφεια, το πρόγραμμα θεωρήθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένο και οι φορείς πολύ τυχεροί που είχαν αυτή την δυνατότητα να προχωρήσουν προς τον μετασχηματισμό τους σε περισσότερο επαγγελματικές δομές.

Εύρημα 26: Ο χρόνος υλοποίησης αλλά και η επιχορήγηση θεωρήθηκαν μη επαρκή σε σχέση με τις απαιτήσεις και προβλέψεις του προγράμματος.

Η μικρή διάρκεια του προγράμματος ήταν ένα από τα βασικά σημεία που έθεσαν αρκετοί φορείς κατά τη διαδικασία της διαβούλευσης. Επειδή η δυνατότητα να συμπεριληφθούν οργανωσιακές επιχορηγήσεις στο ACF εισήχθη από το Γραφείο Χρηματοδοτικού Μηχανισμού του ΕΟΧ στα μέσα της χρηματοδοτικής περιόδου, σε πιλοτική βάση, η διαθέσιμη περίοδος υλοποίησης για τα χρηματοδοτούμενα έργα των οργανωσιακών επιχορηγήσεων ήταν σύντομη. Στις περισσότερες περιπτώσεις η διάρκεια του προγράμματος ήταν ένα έτος, ενώ το στρατηγικό πλάνο που καλούνταν να υλοποιήσουν είχε διάρκεια τριών ή πέντε ετών. Ως εκ τούτου, το διάστημα υλοποίησης δεν θεωρήθηκε επαρκές προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι οργανωσιακές αλλαγές που προέβλεπε το πρόγραμμα. Οι φορείς υλοποίησης θεώρησαν εύλογη την αύξηση της διάρκειας του έργου σε ενδεχόμενη επόμενη περίοδο επιχορηγήσεων.

Ο προϋπολογισμός του έργου θεωρήθηκε επίσης αρκετά περιορισμένος σε σχέση με τον μετασχηματισμό που προβλεπόταν, ιδίως για μεγάλες οργανώσεις, στις οποίες κατά κύριο λόγο απευθύνθηκε η επιχορήγηση. Ο προϋπολογισμός που κινήθηκε κατά μέσο όρο περίπου στις 100 χιλιάδες ευρώ για κάθε έργο θεωρήθηκε μικρός προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι οργανωτικές αλλαγές που προβλεπόταν στα στρατηγικά σχέδια του κάθε οργανισμού, αλλά και να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους.

Εύρημα 27: Υπάρχει ανάγκη συστηματικότερης ποιοτικής αποτύπωσης του προγράμματος.

Αρκετοί φορείς υλοποίησης τόνισαν την ανάγκη οι αναφορές των δράσεων να μην είναι αποκλειστικά σχεδιασμένες σε ποσοτικούς δείκτες, αλλά να εντάξουν την ποιοτική διάσταση και αποτύπωση. Οι καταγραφές και αναφορές του προγράμματος προς τον διαχειριστή της επιχορήγησης ακολούθησαν τις ίδιες διαδικασίες όπως σε όλες τις υπόλοιπες προσκλήσεις του ACF και ήταν επικεντρωμένοι σε ποσοτικούς δείκτες. Όμως ιδιαίτερα για ένα πρόγραμμα θεσμικής ανάπτυξης, τονίστηκε, οι ποσοτικοί δείκτες δεν έχουν τη δυνατότητα να αποτυπώσουν την προστιθέμενη αξία, τα αποτελέσματα ή τον αντίκτυπο της εκάστοτε επιχορήγησης. Ως αποτέλεσμα, τονίστηκε η ανάγκη σε ενδεχόμενο επόμενο κύκλο επιχορηγήσεων να ενταχθούν ποιοτικοί δείκτες προκειμένου να αποτιμηθούν οι δράσεις και ο αντίκτυπος του προγράμματος.

4.2.4. Ποιες μέθοδοι παρέμβασης που επιχορηγήθηκαν από το Πρόγραμμα, ήταν πιο αποτελεσματικές προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων;

Οι επιχορηγήσεις προς τις ΟΚΠ έδωσαν την δυνατότητα ανάπτυξης δράσεων για την υπεράσπιση και προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, κυρίως μέσω της πρόσκλησης #3 στα πλαίσια της οποίας επιχορηγήθηκαν συνολικά 28 έργα.

Εύρημα 28: Τα συνολικά ποσοτικά αποτελέσματα των έργων ξεπέρασαν κατά πολύ τους αρχικούς στόχους και εκτιμήσεις.

Για παράδειγμα, καταγράφηκαν περισσότερες από 1.300 παραβιάσεις ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ξεπερνώντας τον αρχικό στόχο των 600. Αντίστοιχα, τα άτομα που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση για ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων πλησίασαν τις 14 χιλιάδες, ενώ ένας αριθμός που ξεπέρασε τα 3.700 ήταν υπάλληλοι και στελέχη που εργάζονται σε δημόσιους φορείς οι οποίοι συμμετείχαν σε εργαστήρια και δραστηριότητες ανάπτυξης ικανοτήτων στα ανθρώπινα δικαιώματα. Τέλος, οι αριθμός των δραστηριοτήτων ευαισθητοποίησης επίσης ξεπέρασε κατά πολύ τους αρχικούς στόχους, αφού πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 655 δραστηριότητες με τον αρχικό στόχο να είναι μόλις 50. Οι δραστηριότητες αυτές απευθύνθηκαν σε ένα σύνολο περίπου 4,3 εκ. ατόμων, κυρίως εξαιτίας της διεξαγωγής τους από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Εκτός από τους ποσοτικούς δείκτες, οι φορείς υλοποίησης κατέθεσαν κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης τις δικές τους εκτιμήσεις για τις δράσεις που ήταν περισσότερο αποτελεσματικές στην προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Για παράδειγμα, η συλλογή υπογραφών και η ταυτόχρονα καμπάνια για τα ζητήματα της θεσμικής ισότητας στο γάμο των μελών της ΛΟΑΤΚΙ κοινότητας θεωρήθηκε ως μια ιδιαίτερα επιτυχημένη μέθοδος παρέμβασης. Ως βασικός λόγος της επιτυχίας θεωρήθηκε το γεγονός ότι η καμπάνια διεξήχθη ενόψει της κοινοβουλευτικής συζήτησης του θέματος, με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα επίκαιρη και να έχει ένα άμεσο αντίκτυπο.

Εύρημα 29: Ένας συνδυασμός παρέμβασης που παράγει τα περισσότερα αποτελέσματα στην προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων περιλαμβάνει την εμπλοκή στο πεδίο μέσω της στοχευμένης παροχής υπηρεσιών, την έρευνα και τεκμηρίωση ως αποτέλεσμα της εμπλοκής αυτής, και την κατάληξη σε δράσεις συνηγορίας.

Αρκετές αποτελεσματικές δράσεις είχαν τον χαρακτήρα κατάθεσης προτάσεων πολιτικής έπειτα από ένα συνδυασμό έρευνας και τεκμηρίωσης σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα και εμπλοκής στο πεδίο. Μία από τις δράσεις αυτές είχε σαν αποτέλεσμα την κατάθεση νομοθετικής πρότασης και την αλλαγή της νομοθεσίας στην κατεύθυνση της προώθησης των δικαιωμάτων

συγκεκριμένων ευάλωτων ομάδων. Οι δράσεις συνηγορίας που θεωρήθηκαν περισσότερο αποτελεσματικές είχαν είτε την μορφή αποστολής εγγράφων που εντοπίζουν παραβιάσεις δικαιωμάτων, είτε την κατάθεση συγκεκριμένων πολιτικών προτάσεων μέσω αναφοράς (policy report).

Εύρημα 30: Προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην προώθηση και υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε να παρέχει μεγαλύτερες δυνατότητες δικτύωσης στις ΟΚΠ που εργάζονται σε παρόμοια αντικείμενα και να προωθήσει ενεργότερα την επαφή τους με φορείς λήψης των αποφάσεων.

Από αρκετούς φορείς υλοποίησης διατυπώθηκε η άποψη ότι μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ των ΟΚΠ θα μπορούσε να επιφέρει μεγαλύτερα αποτελέσματα στην προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Επιπλέον, υπήρξε η ανάγκη μεγαλύτερης επαφής και δικτύωσης με φορείς λήψης των αποφάσεων, προκειμένου οι ΟΚΠ να έχουν τη δυνατότητα να καταθέσουν τα ευρήματά τους από την εμπλοκή τους στο πεδίο και τις προτάσεις τους. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε να εξετάσει σε ενδεχόμενη επόμενη προγραμματική περίοδο τη δυνατότητα να δημιουργήσει φόρουμ διαλόγου μεταξύ των φορέων υλοποίησης και φορέων λήψης των αποφάσεων προκειμένου να προωθήσει την δικτύωση και τις μεταξύ τους ανταλλαγές.

3.3 Αποδοτικότητα

4.3.1. Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα απέδωσε ή είναι πιθανό να αποδώσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (και αποτελέσματα στο πλαίσιο αποτελεσμάτων) με οικονομικό και έγκαιρο τρόπο;

Εύρημα 31: Η διαδικασία της αίτησης επιχορήγησης ήταν απλή και αναμενόμενη συγκριτικά με την εμπειρία τους από άλλες επιχορηγήσεις. Φορείς με μικρότερη εμπειρία και οργανωτική δυνατότητα αντιμετώπισαν δυσκολίες.

Η διαδικασία ήταν ίδια ανεξάρτητα με το ύψος της επιχορήγησης. Για τους περισσότερους φορείς υλοποίησης, η διαδικασία ετοιμασίας της πρότασης ενέπλεξε κυρίως ένα άτομο, το οποίο εργάστηκε είτε μόνο του είτε σε διαβούλευση με άλλα άτομα στο εσωτερικό της οργάνωσης. Στις περισσότερες τον περιπτώσεων ο χρόνος που απαιτήθηκε για την υποβολή της αίτησης κινήθηκε μεταξύ του ενός και των δύο ανθρωπομηνών. Σε περίπτωση που η πρόταση ενέπλεκε ως εταίρους περισσότερες ΟΚΠ, η ετοιμασία είχε περισσότερες πολυπλοκότητες καθώς αρκετοί από τους εταίρους δεν είχαν σχετική προηγούμενη εμπειρία στην υποβολή αιτήσεων για χρηματοδοτήσεις αντίστοιχου μεγέθους. Για άλλους, η διαδικασία δεν παρουσίασε ιδιαίτερες προκλήσεις, καθώς οι εμπειρίες τους από άλλα προγράμματα είναι παρόμοιες αν όχι περισσότερο απαιτητικές. Ιδίως οι οργανώσεις που λαμβάνουν χρηματοδοτήσεις από φορείς του ελληνικού δημοσίου έχουν εμπειρία από πολύ περισσότερο απαιτητικές διαδικασίες, ως εκ τούτου το ACF τους φάνηκε σχετικά απλό. Δεν έλλειψαν οι φορείς που απευθύνθηκαν σε εξωτερικά γραφεία συμβούλων για τη συγγραφή της αίτησης.

Ως ιδιαίτερα θετικό στη διαδικασία της αίτησης αναφέρθηκε το γεγονός ότι σε περίπτωση που υπήρχαν μικρές παραλήψεις στα δικαιολογητικά ή τα έγγραφα προς κατάθεση, ο διαχειριστής της επιχορήγησης έδειχνε ευελιξία και έδινε την ευκαιρία κατάθεσης συμπληρωματικών εγγράφων.

Εύρημα 32: Ιδιαίτερα οι φορείς που έλαβαν μικρές επιχορηγήσεις βρήκαν τις απαιτήσεις της αίτησης δυσανάλογα αυξημένες για το ύψος της επιχορήγησης και το μέγεθος του προγράμματος που υλοποίησαν.

Ιδιαίτερη απαίτηση δημιούργησε ο όγκος των εγγράφων που έπρεπε να κατατεθούν, αλλά και το μέγεθος της περιγραφής του προτεινόμενου έργου. Σε άλλες περιπτώσεις δυσκολία δημιούργησε η συνεργασία με εταίρους όταν αυτοί ήταν μικρές οργανώσεις χωρίς μεγάλη προηγούμενη εμπειρία.

Καθώς η αίτηση δεν είχε διαφοροποιήσεις ανάλογα με το ύψος της επιχορήγησης ή της διάρκειας υλοποίησης, η αναλογία των ανθρωποωρών για την υποβολή μιας αίτησης στις μικρές επιχορηγήσεις παρουσίασε μεγάλη δυσαναλογία κόστους/οφέλους συγκριτικά με τις μεσαίες και μεγάλες. Παρ' όλα αυτά, αρκετοί φορείς που αντιμετώπισαν προκλήσεις στην συλλογή των δικαιολογητικών και τη συγγραφή της αίτησης, είδαν τη διαδικασία ως μέρος της βελτίωσης της οργανωσιακής τους ικανότητας. Ως εκ τούτου, αποτίμησαν θετικά την εμπειρία καθώς θεώρησαν ότι απέκτησαν τεχνογνωσία που θα βελτιώσει τις ευκαιρίες επιχορήγησης τους. Για άλλους, η διαδικασία ήταν αποτρεπτική για το μέλλον.

Εύρημα 33: Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της σχέσης κόστους/οφέλους κατά τη διαδικασία της αίτησης. Αυτές θα μπορούσαν να είναι σε δύο κατευθύνσεις:

1. Διαβάθμιση των προαπαιτούμενων εγγράφων ανάλογα με το ύψος της επιχορήγησης και απλοποίηση της διαδικασίας με λιγότερα προαπαιτούμενα και συνοπτικότερη έκταση κειμένων για μικρές τουλάχιστον επιχορηγήσεις.
2. Κατάθεση εγγράφων σε συγκεκριμένη προθεσμία έπειτα από τη διαδικασία της επιλογής και μόνο για τους φορείς που έχουν επιλεγεί.

Εύρημα 34: Για αρκετούς φορείς υλοποίησης η διαχείριση του έργου δεν παρουσίασε ιδιαίτερες προκλήσεις και οι απαιτήσεις θεωρήθηκαν αναμενόμενες και εύλογες. Για άλλους, οι διαχειριστικές απαιτήσεις του έργου ήταν αρκετά απαιτητικές και επικεντρώθηκαν στον τομέα της οικονομικής αναφοράς.

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι φορείς υλοποίησης ήταν διαφορετικές και εξαρτήθηκαν κυρίως από τον τύπο του προγράμματος, το σχεδιασμό και την τεχνογνωσία του φορέα. Υπήρξαν φορείς που δεν αντιμετώπισαν ιδιαίτερες διαχειριστικές δυσκολίες και το ACF ήταν αντίστοιχο, ή και ευκολότερο στη διαχείριση από άλλα ταμεία. Άλλοι, αντιμετώπισαν δυσκολίες που θεωρήθηκαν αναμενόμενες και επιλύθηκαν εύκολα. Ιδιαίτερα, αναφέρθηκαν δυσκολίες στην λειτουργία της πλατφόρμας, τη συμπλήρωση των πινάκων της οικονομικής αναφοράς, καθώς και στις λεπτομέρειες και τα έγγραφα που χρειαζόταν να υποβληθούν στις περιοδικές αναφορές σε σχέση με τις δαπάνες.

Ως ένα ιδιαίτερα θετικό στοιχείο της διαδικασίας υλοποίησης αναφέρθηκε το γεγονός ότι το διαχειριστικό χρονοδιάγραμμα των προγραμμάτων και οι απαιτήσεις του διαχειριστή της επιχορήγησης ήταν ιδιαίτερα ξεκάθαρα. Ως εκ τούτου, οι φορείς υλοποίησης γνώριζαν τα επόμενα βήματα και μπορούσαν να προγραμματίσουν την λειτουργία τους.

Εύρημα 35: Οι διαχειριστές της επιχορήγησης παρείχαν πάντα άμεση και αποτελεσματική υποστήριξη.

Ανεξάρτητα με τον βαθμό δυσκολίας που αντιμετώπισαν οι φορείς υλοποίησης, υπήρξε συμφωνία στο γεγονός ότι το οποιοδήποτε πρόβλημα λυνόταν άμεσα σε συνεργασία με τους

διαχειριστές της επιχορήγησης. Οι διαχειριστές προγραμμάτων από την πλευρά του διαχειριστή ήταν πάντα εύκολα προσβάσιμοι, ανταποκρινόταν άμεσα και παρείχαν ευέλικτες λύσεις που διευκόλυναν την υλοποίηση.

Εύρημα 36: Συστηματικότερη καθοδήγηση κατά την διάρκεια των πρώτων εβδομάδων από την έναρξη του έργου θα βοηθούσε τους ΦΥ να εξοικειωθούν εγκαίρως με τις διαχειριστικές απαιτήσεις.

Υπήρξαν φορείς που δυσκολεύτηκαν στην αρχή της υλοποίησης του έργου, καθώς δεν είχαν εξοικείωση με τα εργαλεία, τις φόρμες και τις απαιτήσεις του προγράμματος. Για τους φορείς αυτούς, η αρχική καθοδήγηση που είχαν από τον φορέα της επιχορήγησης εν όψη της υλοποίησης ήρθε σε αρκετά πρόωρο στάδιο, αρκετά προτού ξεκινήσει το πρόγραμμα, και ως εκ τούτου ήταν αρκετά θεωρητική. Η καθοδήγηση θα ήταν αποτελεσματικότερη αν είχε πραγματοποιηθεί σε μεταγενέστερη χρονική περίοδο, με την έναρξη της υλοποίησης και όχι πριν από αυτήν.

4.3.2. Υπήρξαν καθυστερήσεις κατά την υλοποίηση του Προγράμματος; Εάν ναι, ποιες και σε ποιο βαθμό αποτέλεσαν πρόκληση για την υλοποίηση του;

Εύρημα 37: Αρκετά έργα αντιμετώπισαν καθυστερήσεις όμως αυτές δεν δημιούργησαν ιδιαίτερα προβλήματα στην υλοποίηση.

Η πανδημία του Covid-19 και τα μέτρα περιορισμού δημιούργησαν καθυστερήσεις στην υλοποίηση αρκετών έργων. Όμως η άμεση συνεργασία του διαχειριστή της επιχορήγησης με τους φορείς υλοποίησης ελαχιστοποίησε τις συνέπειες καθώς πραγματοποιήθηκαν όσες αλλαγές απαιτήθηκαν σε σύντομο διάστημα. Αρκετά από τα έργα έλαβαν μικρές παρατάσεις για την ολοκλήρωσή τους και είχαν τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν τις παρεμβάσεις τους.

Ένας άλλος παράγοντας που δημιούργησε καθυστερήσεις στην υλοποίηση ήταν οι τοπικές εκλογές που διεξήχθησαν τον Οκτώβριο του 2023. Καθώς η υλοποίηση ορισμένων έργων στηριζόταν στη συνεργασία με τοπικούς φορείς, οι εκλογές δημιούργησαν καθυστερήσεις. Όπως και στην περίπτωση της πανδημίας του Covid-19, αυτές επίσης αντιμετωπίστηκαν άμεσα και αποτελεσματικά.

4.3.3. Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα θα μπορούσε να παρέχει καλύτερη υποστήριξη στις ΟΚΠ κατά τη φάση υλοποίησης του έργου για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους;

Εύρημα 38: Ο διαχειριστής της επιχορήγησης παρείχε άμεση και αποτελεσματική υποστήριξη στις ΟΚΠ κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των έργων.

Οι φορείς υλοποίησης εμφανίστηκαν να έχουν καθολική ικανοποίηση από την υποστήριξη που παρείχαν οι διαχειριστές της επιχορήγησης. Η υποστήριξη αυτή χαρακτηρίστηκε ως άμεση και αποτελεσματική, επικεντρωμένη στην κατεύθυνση των ευέλικτων λύσεων. Η σχέση μεταξύ των ΟΚΠ και των διαχειριστών χαρακτηρίστηκε ως μια σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας, καθώς όλα τα μέρη ήταν επικεντρωμένα στην αποτελεσματική υλοποίηση των έργων.

Εύρημα 39: Οι ΟΚΠ θα υποστηρίζονταν με διαχειριστικές ευκολίες και αλλαγές στους κανόνες έγκρισης των δαπανών.

Αρκετοί φορείς υλοποίησης συμφώνησαν ότι η υιοθέτηση του μοντέλου επιχορήγησης κατ' αποκοπή ή εφάπαξ (lump-sum), στα πρότυπα των προγραμμάτων της Ευρ. Επιτροπής και άλλων, θα βοηθούσε σημαντικά την υλοποίηση των προγραμμάτων και θα μείωνε την οικονομική διαχείριση. Ιδιαίτερα τονίστηκε ότι το μοντέλο αυτό θα βοηθούσε ιδιαίτερα τα προγράμματα

που επιχορηγήθηκαν στην μικρή αλλά και μεσαία κλίμακα, ενώ θα μπορούσε επίσης να υιοθετηθεί για ποσά ενός ορίου και σε προγράμματα της μεγάλης κλίμακας.

Άλλοι φορείς έδωσαν έμφαση στη μη χρησιμότητα των δελτίων απασχόλησης (time-sheets), τα οποία αποτέλεσαν προϋπόθεση των περιοδικών αναφορών. Καθώς οι περισσότεροι συνεργάτες των έργων έχουν το νομικό καθεστώς του αυτοαπασχολούμενου και εργάζονται με παραδοτέα και όχι συγκεκριμένο ωράριο ως μισθωτοί, το εργαλείο αυτό θεωρήθηκε ότι δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Εύρημα 40: Για τους περισσότερους φορείς υλοποίησης το ποσοστό προκαταβολής της χορηγίας και η συχνότητα εκροής της επιχορήγησης ήταν ικανοποιητικό, όμως για φορείς στις κατηγορίες μικρών και μεσαίων επιχορηγήσεων υπήρξαν προβλήματα.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι φορείς υλοποίησης χρειάστηκε να χρησιμοποιήσουν μέρος από τα ταμειακά τους αποθέματα προκειμένου να καλύψουν χρηματοδοτικά κενά τα οποία δημιουργούνταν μεταξύ του διαστήματος υποβολής των περιοδικών εκθέσεων και έγκρισης του επόμενου κύκλου εκταμίευσης. Τα μικρά χρηματοδοτικά κενά δεν διαφοροποίησαν το ACF από άλλα χρηματοδοτικά προγράμματα και οι περισσότερες ΟΚΠ αντιμετωπίζουν συχνά αυτήν την πραγματικότητα.

Το ποσοστό προκαταβολής και τα μικρά χρηματοδοτικά κενά κατά την διάρκεια της υλοποίησης δεν δημιούργησα ιδιαίτερα προβλήματα σε μεγάλες ΟΚΠ καθώς τα αποθεματικά τους έδιναν τη δυνατότητα να καλύψουν τα οποιαδήποτε χρηματοδοτικά κενά χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες.

Μικρότερες οργανώσεις αντιμετώπισαν μεγαλύτερα προβλήματα, καθώς τα αποθέματά τους δεν τους επέτρεπαν να καλύψουν το χρηματοδοτικό κενό. Η εκταμίευση των δόσεων της επιχορήγησης γινόταν ανά τετράμηνο, έπειτα από την υποβολή της περιοδικής αναφοράς και της έγκρισής της από τον διαχειριστή της επιχορήγησης. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα όποια χρηματοδοτικά κενά, ο διαχειριστής της επιχορήγησης έδωσε τη δυνατότητα στους ΦΥ να υποβάλλουν έκτακτες ενδιάμεσες αναφορές. Η συχνότητα αναφορών αποδείχθηκε απαιτητική για φορείς υλοποίησης με περιορισμένο προσωπικό που ταυτόχρονα εμπλεκόταν ενεργά στην υλοποίηση των προγραμμάτων, ενώ δημιούργησε χρηματοδοτικά κενά που έφτασαν τους δύο μήνες και δεν μπορούσαν να καλυφθούν από τα αποθεματικά του οργανισμού. Στις περιπτώσεις μικρών επιχορηγήσεων, μεγαλύτερη προκαταβολή ή και διαχωρισμός της οικονομικής δόσης από την υποβολή της αναφοράς θα διευκόλυνε ιδιαίτερα τους φορείς. Ενισχυτική για τις περιπτώσεις αυτές θα ήταν και πιθανή υιοθέτηση του μοντέλου επιχορήγησης κατ' αποκοπή ή εφάπαξ (lump-sums).

Εύρημα 41: Περισσότερη υποστήριξη στους τομείς της δικτύωσης και προώθησης των συνεργιών, της επικοινωνίας, καθώς και στον σχεδιασμό των προγραμμάτων ανάπτυξης ικανοτήτων θα βελτίωνε την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων.

Η ενίσχυση της δικτύωσης και της συνεργασίας, τόσο με φορείς του εσωτερικού, όσο και το εξωτερικού θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων και θα ανταποκρινόταν στις ανάγκες που έχουν οι ΟΚΠ. Το ACF παρείχε δυνατότητες στους ΦΥ για την ανάπτυξη διμερών σχέσεων (bilateral) με φορείς των χωρών του ΕΟΧ. Παρ' όλα αυτά, καταγράφηκαν περαιτέρω ανάγκες δικτύωσης ιδίως μεταξύ των ΟΚΠ που εργάζονται σε συναφή αντικείμενα και λαμβάνουν επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα σε παρόμοιες θεματικές, προκειμένου να επιτευχθεί συστηματικότερη ανταλλαγή καλών πρακτικών και προώθηση της συνεργασίας. Περισσότερες ανταλλαγές και συνεργασία θα βελτίωναν σημαντικά το αποτύπωμα των έργων

και θα βοηθούσαν την διαδικασία υλοποίησης. Αναγκαίο θα ήταν επίσης η δικτύωση να επεκταθεί και σε εμπειρογνώμονες και μέντορες εκτός Ελλάδας προκειμένου να ενισχυθεί η συνιστώσα ανάπτυξης ικανοτήτων, πιθανώς και με την δημιουργία μιας «δεξαμενής εμπειρογνομώνων» από την οποία θα μπορούσαν να αντλήσουν οι φορείς υπηρεσίες.

Οι συμμετέχοντες στις διαβουλεύσεις πρότειναν μια σειρά υποστηρικτικών δράσεων προκειμένου να προωθηθεί η δικτύωση και η συνεργασία με θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των έργων. Για παράδειγμα, προτάθηκε η διοργάνωση εκδηλώσεων έναρξης (kick-off events) για όλα τα έργα που επιχορηγήθηκαν από τις προσκλήσεις του προγράμματος ξεχωριστά, όπου ο κάθε φορέας υλοποίησης θα κληθεί να παρουσιάσει το πρόγραμμα για το οποίο έλαβε χορηγία. Εναλλακτικά, θα μπορούσαν να διοργανωθούν διαδικτυακά συναντήσεις όλων των ΟΚΠ που υλοποιούν προγράμματα προκειμένου να ανταλλάξουν πρακτικές και τρόπους συνεργασίας. Η ενίσχυση της δικτύωσης και της συνεργασίας μπορεί επίσης να προωθηθεί μέσω της δημιουργίας μιας κατάλληλης ηλεκτρονικής πλατφόρμας ανταλλαγής πρακτικών, απόψεων αλλά και διαβούλευσης για ενδεχόμενες κοινές δράσεις. Τέλος, μπορεί να αφορά τη χρήση επιπλέον εργαλείων για τη δημιουργία ευκαιριών για γνωριμία και διερεύνηση συνεργασιών με ΟΚΠ των χωρών του ΕΟΧ που δραστηριοποιούνται σε αντίστοιχα πεδία.

Ανάγκες συστηματικότερης δικτύωσης και συνεργασίας με την πολιτική ηγεσία θα ενίσχυε επίσης την αποτελεσματικότητα των έργων. Δράσεις που θα ενίσχυαν τις δυνατότητες παρουσίασης των αποτελεσμάτων σε φορείς λήψης των αποφάσεων θα δημιουργούσαν τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων με βάση τα ευρήματα των προγραμμάτων και θα ενίσχυαν την αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα των έργων. Στην κατεύθυνση αυτή, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν πλατφόρμες διαλόγου μεταξύ των ΟΚΠ και τοπικών, περιφερειακών ή εθνικών φορέων υλοποίησης.

Εύρημα 42: Διαφορετικές απόψεις καταγράφηκαν σχετικά με την αναγκαιότητα καλύτερης επικοινωνίας του Προγράμματος.

Οι φορείς υλοποίησης και ενδιαφερόμενοι φορείς συμφώνησαν ότι το πρόγραμμα ACF είναι ιδιαίτερα γνωστό μεταξύ του χώρου των ΟΚΠ στην Ελλάδα. Διαφορετικές απόψεις καταγράφηκαν σχετικά με το αν είναι επαρκής η επικοινωνία του προγράμματος προς τον γενικό πληθυσμό, και αν ευρύτερη επικοινωνία θα βοηθούσε ώστε να γίνει περισσότερο αποτελεσματική η υλοποίηση. Για ορισμένους, η επικοινωνία μέσα από το κάθε έργο ξεχωριστά ήταν αποτελεσματική και επαρκής. Για άλλους, η κοινή γνώμη δεν έχει επαρκή γνώση για την δράση και τις επιχορηγήσεις του ΕΟΧ στην Ελλάδα και για τα προγράμματα που υλοποιούνται με την συγκεκριμένη επιχορήγηση. Μικρή αναγνωσιμότητα, τονίστηκε, έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εμπλοκή της πολιτικής ηγεσίας και στον αντίκτυπο των προγραμμάτων.

4 Συμπεράσματα

Η υλοποίηση του ACF είχε μεγάλο βαθμό επιτυχίας σε όλους τους υπό αξιολόγηση τομείς. Ο σχεδιασμός του Προγράμματος βρίσκεται σε συνάφεια με τις ανάγκες της κοινωνίας των πολιτών στην Ελλάδα και καλύπτει το επίκεντρο της δράσης τους, ενώ τα αποτελέσματα ξεπέρασαν κατά πολύ τους αρχικούς στόχους. Παραμένουν προκλήσεις ως προς τις κατευθύνσεις του Προγράμματος που ενισχύουν τον κοινωνικό και διεκδικητικό ρόλο των ΟΚΠ, την περαιτέρω υποστήριξη των δράσεων συνηγορίας και διεκδίκησης, την προώθηση της δικτύωσης και της συνεργασίας, καθώς και την ενίσχυση των ΟΚΠ στην κατεύθυνση της ανάπτυξης ποιοτικών πλαισίων αποτύπωσης της κοινωνικής τους δράσης.

Η σημαντικότερη συμβολή του Προγράμματος έγκειται στο πεδίο της στρατηγικής ανάπτυξης των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών. Η στρατηγική εκπαίδευσης και ανάπτυξης ικανοτήτων του Προγράμματος ανταποκρίθηκε σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες των ΟΚΠ και οδήγησε σε βελτίωση της οργανωσιακής τους ικανότητας. Η προσέγγιση του Προγράμματος να εντάξει την ανάπτυξη ικανοτήτων ως ποσοστό των χορηγιών αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένη, αν και οι φορείς υλοποίησης αντιμετώπισαν προκλήσεις στην ανάπτυξη επιτυχημένων έργων καθώς δεν είχαν πάντα τη σχετική εμπειρία και χρειάστηκαν περισσότερη καθοδήγηση. Η συνέχισή της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων θεωρείται αναγκαία, όμως στο μέλλον μπορούν να ενταχθούν ή να αυξηθούν περιοχές που βελτιώνουν τις ικανότητες των ΟΚΠ σε τομείς όπως την ανάπτυξη πλαισίων ποιοτικής αποτύπωσης και αντικτύπου των προγραμμάτων, την τεκμηρίωση, την παραγωγή προτάσεων πολιτικής, καθώς και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δράσεων συνηγορίας και διεκδίκησης.

Ιδιαίτερα σημαντικό για τους φορείς υλοποίησης αποδείχθηκε και το πρόγραμμα Θεσμικής Υποστήριξης τους το οποίο σε μεγάλο βαθμό χρηματοδότησε βασικές τους λειτουργίες. Δεν έλειψαν περιπτώσεις όπου η διαδικασία μετασχηματισμού δημιούργησε προκλήσεις και εσωστρέφεια, όμως αυτά θεωρήθηκαν αναγκαία σε μια περίοδο μετασχηματισμού. Σε επόμενη περίοδο μπορεί να επανεξεταστεί ο χρόνος της υλοποίησης, το μέγεθος της επιχορήγησης αλλά και ο ποσοτικός τρόπος αποτίμησής των έργων, με την δημιουργία πλαισίων ποιοτικής αποτύπωσης.

Το Πρόγραμμα συνέβαλε στην προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ξεπερνώντας σημαντικά τους αρχικούς στόχους. Περισσότερο επιτυχημένες αποδείχθηκαν οι δράσεις που συνδυάζουν την εμπλοκή στο πεδίο με την τεκμηρίωση, την παραγωγή προτάσεων πολιτικής και την κατάληξη σε δράσεις συνηγορίας και διεκδίκησης. Σε επόμενη φάση, θα χρειαζόταν να αναπτυχθεί περισσότερο η επεξεργασία εργαλείων αποτελεσματικής συνηγορίας και διεκδίκησης, η δικτύωση με φορείς λήψης των αποφάσεων, καθώς και η δημιουργία πλαισίων ποιοτικής αποτύπωσης των αποτελεσμάτων και του αντίκτυπου των έργων. Τα επιμέρους προγράμματα παρουσίασαν καθυστερήσεις οι οποίες οφείλονταν κυρίως στην πανδημία του Covid-19 και άλλους εξωτερικούς παράγοντες, και λιγότερο σε οργανωτικές αδυναμίες.

Πολύ σημαντική για την επιτυχία του προγράμματος αποδείχθηκε η υποστήριξη που παρείχε ο διαχειριστής της επιχορήγησης στους φορείς υλοποίησης η οποία χαρακτηρίστηκε από αμεσότητα, ταχύτητα, ευελιξία και σχέσεις εμπιστοσύνης. Παρ' όλα αυτά, φορείς υλοποίησης μικρών έργων αντιμετώπισαν συχνά δυσκολίες και οι απαιτήσεις ήταν δυσανάλογες με το ύψος της χορηγίας. Το πρόγραμμα θα ωφελούνταν από μια σειρά αλλαγών και βελτιώσεων σε επιμέρους σημεία της διαχείρισης των προγραμμάτων, ιδίως προς τους φορείς που λαμβάνουν μικρές επιχορηγήσεις, με σημαντική μείωση των απαιτήσεων αναφορών.

5 Συστάσεις

5.1 Συνάφεια

1. Η συνιστώσα ανάπτυξης ικανοτήτων του Προγράμματος μπορεί να θεωρηθεί ως καλή πρακτική και να παραμείνει σε μελλοντικά προγράμματα που είναι σχετικά και ανταποκρίνονται σε παρόμοια λογική. Η συνέχιση της κατεύθυνσης ενός ποσοστού της επιχορήγησης σε δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων θα διασφάλιζε περαιτέρω την βιωσιμότητα της πρακτικής και θα ήταν συναφής με τις ανάγκες των ΟΚΠ στην Ελλάδα.
2. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης σε συνεργασία με τον χρηματοδοτικό μηχανισμό του ΕΟΧ θα μπορούσαν να εντάξουν στον σχεδιασμό του Προγράμματος συγκεκριμένες κατευθύνσεις και πρότυπα τα οποία θα ανταποκρινόταν στο όραμα και τη στόχευση τους για την ανάπτυξη των ΟΚΠ στην Ελλάδα. Αυτές, εκτός από ζητήματα οργάνωσης, διαχείρισης, βιωσιμότητας και επικοινωνίας στα οποία επικεντρώθηκε η προηγούμενη περίοδος, θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη βελτίωση του διεκδικητικού ρόλου των ΟΚΠ, την προώθηση της συμμετοχής τους στη λήψη των αποφάσεων και τη βελτιστοποίηση του κοινωνικού τους αποτυπώματος και ρόλου. Οι κατευθύνσεις αυτές θα μπορούσαν να ενταθούν στο πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων. Διατηρώντας την ευελιξία και ελευθερία των ΟΚΠ να το προσαρμόσουν ανάλογα με τις δικές τους ανάγκες και προτεραιότητες, το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων θα μπορούσε να ορίσει συγκεκριμένες κατευθύνσεις και πρότυπα για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των ΟΚΠ τα οποία να αντανακλούν το όραμα και τη στόχευση του χρηματοδοτικού φορέα και του διαχειριστή της επιχορήγησης για τις ΟΚΠ στην Ελλάδα.
3. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης σε συνεργασία με τον χρηματοδοτικό μηχανισμό του ΕΟΧ θα μπορούσαν να εξετάσουν την δημιουργία ενός περισσότερο λεπτομερούς σχεδίου προκειμένου το Πρόγραμμα να ενισχύσει την βελτίωση των δυνατοτήτων των ΟΚΠ σε τομείς όπως η συνηγορία, η διεκδίκηση, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και η μεγιστοποίηση του κοινωνικού αντίκτυπου των ΟΚΠ. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ανάγκη που υπάρχει στη χώρα για συνεχιζόμενη παροχή υπηρεσιών, όμως συνδυάζοντάς την με την τεκμηρίωση, τη συνηγορία και τη διεκδίκηση.
4. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο να καταρτίσει μια περισσότερο ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας του Προγράμματος, προκειμένου οι δράσεις και η παρέμβασή του να γίνουν περισσότερο αναγνωρίσιμες προς το γενικό κοινό και να βελτιωθεί ο αντίκτυπος του Προγράμματος ως προς την ανάδειξη του ρόλου των ΟΚΠ στην προαγωγή των δημοκρατικών διαδικασιών, την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά και την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

5.2 Αποτελεσματικότητα

5. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε να δημιουργήσει βασικές κατευθύνσεις στα πλαίσια των οποίων οι ΟΚΠ να καταρτίσουν πλαίσια ποιοτικής αποτίμησης των προγραμμάτων και του αντίκτυπού τους στις ομάδες στόχου. Προκειμένου να καταρτιστούν οι βασικές κατευθύνσεις θα μπορούσε να προηγηθεί διαβούλευση με τις ΟΚΠ ώστε να συζητηθούν η μορφή που μπορεί να πάρει ο τρόπος και οι μέθοδοι της ποιοτικής αποτύπωσης των προγραμμάτων και οι ποιοτικοί δείκτες που μπορεί να εφαρμοστούν.
6. Στον Χάρτη Ικανοτήτων θα μπορούσαν να προστεθούν επιπλέον κατηγορίες και δείκτες στη βάση των οποίων οι ΟΚΠ να ελέγξουν την απόδοσή τους. Αυτοί θα μπορούσαν να αφορούν την διερεύνηση των αναγκών των ομάδων στόχου, τον βαθμό μέτρησης του κοινωνικού

αντίκτυπου των παρεμβάσεων, την αποτελεσματικότητα των δράσεων διεκδίκησης και συνηγορίας, την ανάπτυξη συνεργασιών και δικτύων και άλλων σχετικών με τον κοινωνικό ρόλο των ΟΚΠ.

7. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε να παρέχει ακόμη περισσότερη υποστήριξη και συμβουλευτική καθοδήγηση (coaching) στις ΟΚΠ προκειμένου τόσο να αποτιμήσουν τα αποτελέσματα της συμπλήρωσης του Χάρτη Ικανοτήτων, όσο και να σχεδιάσουν το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων. Μέσω μιας τέτοιας διαδικασίας μπορούν να εξεταστούν οι συγκεκριμένοι παράγοντες που συνέβαλαν σε χαμηλά επίπεδα δεξιοτήτων σε τομείς που εντοπίστηκαν μέσω του Χάρτη, να αποτυπωθούν οι προτεραιότητες ανάπτυξης μέσα στα πλαίσια και με βάση τους δείκτες που πιθανώς θέτει ο διαχειριστής της επιχορήγησης, αλλά και να προσδιοριστούν τα συγκεκριμένα βήματα και δράσεις μέσω των οποίων μπορούν να αναπτυχθούν οι ικανότητες των ΟΚΠ σε συγκεκριμένους τομείς.
8. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης σε συνεργασία με τον χρηματοδοτικό μηχανισμό του ΕΟΧ θα μπορούσαν να παρέχουν μεγαλύτερη δικτύωση στις ΟΚΠ στα πλαίσια της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων με παρόχους υπηρεσιών τόσο εντός, όσο και εκτός Ελλάδας. Μια τέτοια διαδικασία θα ενίσχυε τις προσπάθειες των ΟΚΠ να αξιοποιήσουν τα κονδύλια για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Στα ίδια πλαίσια θα μπορούσε να καταρτιστεί από τον διαχειριστή της επιχορήγησης μια «δεξαμενή εμπειρογνομώνων» έπειτα από ανοιχτή πρόσκληση και διαδικασία επιλογής. Σε αυτήν θα μπορούσαν να ενταχθούν πάροχοι που ανταποκρίνονται στην γενικότερη λογική και τα ποιοτικά πρότυπα του Προγράμματος. Οι φορείς υλοποίησης θα είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν υπηρεσίες για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του οργανισμού τους από τους πιστοποιημένους αυτούς φορείς.
9. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο να θέσει ως υποχρεωτικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των δράσεων ανάπτυξης ικανοτήτων τους πρώτους μήνες της διάρκειας της χορηγίας, προκειμένου να ενισχύσει την υλοποίηση του υπόλοιπου χρηματοδοτούμενου έργου.
10. Το Social Dynamo θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο τα ομαδικά προγράμματα (storytelling, κλπ) να αποκτήσουν διαφορετικούς βαθμούς εξειδίκευσης (επίπεδα), ώστε να απευθύνονται ξεχωριστά σε φορείς με λιγότερη εμπειρία και σε όσους έχουν περισσότερο εξειδικευμένες ανάγκες. Επίσης, θα μπορούσε να εξεταστεί το ενδεχόμενο κάποιες από τις υπηρεσίες του Social Dynamo να προσφέρονται εκτός ωρών γραφείου προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και την διαθεσιμότητα ευρύτερου προσωπικού των ΟΚΠ.
11. Προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην προώθηση και υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε προχωρήσει σε μια σειρά κατευθύνσεις: 1. Να εντάξει στο Social Dynamo περισσότερες εκπαιδεύσεις και σεμινάρια για την βελτίωση του αντίκτυπου των δράσεων συνηγορίας, 2. Να δώσει κίνητρα αυξημένης επιχορήγησης στις ΟΚΠ ώστε να εντάξουν στο πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων δράσεις που βελτιώνουν τις ικανότητες τους στη συνηγορία και διεκδίκηση, 3. Να προσφέρει μεγαλύτερες δυνατότητες δικτύωσης και συνεργασίας των ΟΚΠ που εργάζονται σε παρόμοια αντικείμενα και να προωθήσει ενεργότερα την επαφή τους με φορείς λήψης των αποφάσεων. 4. Να εξετάσει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός φόρουμ διαλόγου μεταξύ των φορέων υλοποίησης και φορέων λήψης των αποφάσεων.
12. Το Πρόγραμμα Οργανωσιακών Επιχορηγήσεων των ΟΚΠ μπορεί να θεωρηθεί ως καλή πρακτική και να ενταχθεί σε μελλοντικά προγράμματα ενίσχυσης των ΟΚΠ. Ο διαχειριστής

της επιχορήγησης σε συνεργασία με τον χρηματοδοτικό μηχανισμό του ΕΟΧ θα μπορούσαν να εξετάσουν αλλαγές στο πρόγραμμα προς τις εξής κατευθύνσεις: 1. Αύξηση της διάρκειας υλοποίησης του προγράμματος σε 3 έτη, 2. Αύξηση της επιχορήγησης, 3. Διαβούλευση για την δημιουργία συγκεκριμένου οράματος και συγκεκριμένων κατευθύνσεων για τις ΟΚΠ στην Ελλάδα στα πλαίσια των οποίων θα κινούνται οι επιχορηγήσεις, όπως και συμβουλευτική καθοδήγηση για την κατάρτιση των προγραμμάτων οργανωσιακού μετασχηματισμού στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού των ΟΚΠ, 4. Δικτύωση με φορείς εντός του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου όπου οι φορείς υλοποίησης θα μπορούσαν να ζητήσουν τεχνογνωσία προκειμένου να υλοποιήσουν τα προγράμματα οργανωσιακών επιχορηγήσεων, 5. Ανάπτυξη από τις ΟΚΠ πλαισίων ποιοτικής αποτύπωσης του προγράμματος οργανωσιακής επιχορήγησης και του αντίκτυπού τους.

5.3 Αποδοτικότητα

13. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης μπορεί να εξετάσει διευκολύνσεις στην διαδικασία της αίτησης. Αυτές θα μπορούσαν να είναι σε δύο κατευθύνσεις: 1. Διαβάθμιση των προαπαιτούμενων εγγράφων και της έκτασης της πρότασης ανάλογα με το ύψος της επιχορήγησης προκειμένου κυρίως να απλοποιηθεί η διαδικασία στα μικρά έργα, 2. Κατάθεση ορισμένων εγγράφων σε συγκεκριμένη προθεσμία *έπειτα* από τη διαδικασία της επιλογής και μόνο για τους φορείς που έχουν επιλεγεί, τουλάχιστον για τα μικρά και μεσαία έργα.
14. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε να παρέχει εκπαίδευση και συμβουλευτική καθοδήγηση στους φορείς υλοποίησης κατά τις πρώτες εβδομάδες της έναρξης της υλοποίησης του εκάστοτε έργου. Μια τέτοια διαδικασία θα διευκόλυne τους ΦΥ να εξοικειωθούν αμεσότερα με τις απαιτήσεις του προγράμματος και να είναι περισσότερο αποτελεσματικές στην υλοποίηση.
15. Ο διαχειριστής της επιχορήγησης θα μπορούσε να εξετάσει την εισαγωγή μια σειράς αλλαγών στην χρηματοροή της επιχορήγησης και στις απαιτήσεις των οικονομικών αναφορών, ιδίως για μικρά και μεσαία προγράμματα. Οι αλλαγές αυτές θα μπορούσαν να κινούνται στις εξής κατευθύνσεις: 1. Ένταξη του μοντέλου επιχορήγησης κατ' αποκοπή ή εφάπαξ (lump-sum) στα προγράμματα, τουλάχιστον για δαπάνες έως συγκεκριμένα ποσά και τουλάχιστον στα μικρά έργα. 2. Αύξηση του ποσοστού προκαταβολής για μικρά ή και μεσαία προγράμματα, 3. Κατάργηση των δελτίων απασχόλησης (time-sheets) καθώς δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές λειτουργίες των ΟΚΠ.

6 Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Έρευνα γραφείου – έγγραφα που μελετήθηκαν

- Συμφωνία υλοποίησης του προγράμματος
- Εκθέσεις προόδου
- Αξιολόγηση των οργανώσεων του ACF σε σχέση με το πρόγραμμα ανάπτυξης ικανοτήτων
- Αξιολόγηση του κύκλου ενδυνάμωσης
- Επισκόπηση των ΟΚΠ που συμμετείχαν σε δραστηριότητες ανάπτυξης ικανοτήτων
- Αναφορές προόδου και παρακολούθησης της υλοποίησης
- Πρακτικά της Συντονιστικής Επιτροπής (Steering Committee Minutes)
- Executive Board Minutes
- Κατάλογος των φορέων υλοποίησης έργων
- Λίστες με πρόσωπα επαφής έργων
- Έγγραφα των επιμέρους έργων
- Οικονομικό φυλλάδιο που απευθύνεται στους φορείς υλοποίησης έργων
- Επικοινωνιακά εργαλεία που απευθύνονται στους φορείς υλοποίησης των έργων
- Ετήσιες εκθέσεις προγράμματος
- Άλλα σχετικά έγγραφα

Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Επισυναπτόμενο αρχείο pdf.

Παράρτημα 3: Αποτελέσματα έρευνας

Επισυναπτόμενο αρχείο pdf.

Παράρτημα 4: Λίστα συμμετεχόντων ΟΚΠ σε Διαβουλεύσεις, Συνεντεύξεις & Ομάδες Εστίασης

Διαβουλεύσεις:

- Μαρία Φώλα, Εποπτεία του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, Πρεσβεία Νορβηγίας στην Ελλάδα, 14.05.24
- Ιωάννα Τζίκα, Προϊσταμένη στο Εθνικό Σημείο Επαφής του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, 15.05.24
- Ελένη Καρακίτσιου, Διαχειρίστρια Προγραμμάτων του Active Citizens Fund-Ίδρυμα Μποδοσάκη, 17.05.24
- Σταυρούλα Παλαιολόγου, Επικεφαλής Τμήματος Ενδυνάμωσης της Κοινωνίας των Πολιτών, Ίδρυμα Μποδοσάκη, 22.05.24.
- Jennifer Clarke, Programme Director, Ίδρυμα Μποδοσάκη, 11.06.24

Συνεντεύξεις

#	Οργάνωση	Άτομο/Ρόλος	Ημερομηνία
1	Σύλλογος Ασθενών Ήπατος Ελλάδος Προμηθέας	Νίκη Πανέρα/ υπεύθυνη οικονομικών	23.05.24
2	Α.Σ.Π.Ι.Δ.Α.	Αλέξης Τζοβάρας/πρόεδρος ΔΣ Θοδωρής Αλεξίου/υπεύθυνος έργου	04.06.24
3	Κοινωνία Ίσων Ευκαιριών	Ντοντης Δημήτρης/Διαχειριστής	04.06.24
4	Ένωση Κυριών Δράμας	Αλίκη Τσιαμούρα/Πρόεδρος Χρύσα Κελαϊδή//Υπεύθυνη προγραμμάτων	28.05.24
5	Φάρος του Κόσμου	Σκοπελίτη Χριστίνα/Υπεύθυνη Προγραμμάτων	24.05.24
6	Καλλιστώ Περιβαλλοντική Οργάνωση για την Άγρια Ζωή και τη Φύση	Λουκία Αργυριάδου/διαχειρίστρια έργου	28.05.24
7	Έδρα – Κοινωνικές Συνεταιριστικές Δραστηριότητες Ομάδων Ευπαθών	Αριστέα Γκούτσιου/στρατηγική επικοινωνία και εξεύρεση πόρων Ξανθή Κοζάκη/ Υπεύθυνη Οικονομικών Οικονόμου/Τμήμα επικοινωνίας και διαχείριση προγραμμάτων	21.05.24
8	VouliWatch	Λουκόπουλος Στέφανος/project manager	07.06.24

Παραδοτέο D.2 – Τελική Έκθεση Αξιολόγησης (Final Evaluation Report)

#	Οργάνωση	Άτομο/Ρόλος	Ημερομηνία
9	Κέντρο Ειδικής Εκπαίδευσης Παιδιών & Ενηλίκων με Αναπηρία (Κ.Ε.Ε.Π.Ε.Α.) «Ορίζοντες»	Καλτικόπουλος Σπύρος/ Συντονιστής στρατηγικού σχεδιασμού και ανάπτυξης	11.06.24
10	Εταιρεία Έρευνας και Εκπαίδευσης Κλινικών Δεξιοτήτων	Παναγιώτης Τσαλής/ Διαχειριστής	04.06.24
11	Ελληνικό Συμβούλιο για τους Πρόσφυγες	Μαριάννα Φράγκου/ συντονίστρια	07.06.24
12	A21 - καταργώντας την αδικία στον 21ο αιώνα	Δημήτρης Κοντούδης/ Εκπαιδευτής, εσωτερική επικοινωνία	13.06.24
13	Κέντρο Παιδιού και Εφήβου	Κοντογεώργος Κωνσταντίνος/ Οικονομολόγος Χατζηγιάννου Νεκταρία/προϊσταμένη διοικητικών υπηρεσιών.	07.06.24
14	Ελληνική Εταιρεία Νόσου Alzheimer και Συγγενών Διαταραχών Χαλκίδας	Ευαγγελία Αγγελίδου/Πρόεδρος Καλαβρή Χριστίνα/συντονίστρια προγραμμάτων	12.06.24

Συμμετοχή σε Ομάδες Εστίασης

#	Οργάνωση	Άτομο/Ρόλος	Ημερομηνία
1	Velos Youth	Τζίνα Ψυλλιάκου/Project Manager	03.06.24
2	Black Box	Θοδωρής Τσιτσώνης/Project Manager	03.06.24
3	Ελίζα	Έμυ Ντότσικα/υπεύθ. Επικοινωνίας	03.06.24
4	Ελληνική Ένωση για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου	Κατερίνα Νούμπτα/υπεύθυνη συνηγορίας	03.06.24
5	Γιατροί Του Κόσμου	Έλλη Ξένου/Υπεύθ. Συνηγορίας και Διαχείρισης Προγραμμάτων Αναστάσιος Υφαντής/ Επιχειρησιακός Διευθυντής	06.06.24
6	Διογένης-Σχεδία	Χρήστος Αλεφάντης/Διευθυντής Σύνταξης & Ιδρυτής,	06.06.24

Παραδοτέο D.2 – Τελική Έκθεση Αξιολόγησης (Final Evaluation Report)

#	Οργάνωση	Άτομο/Ρόλος	Ημερομηνία
		Ιωάννα Σακκέτα/ Διευθύντρια Ανάπτυξης & Συνεργασιών	
7	Οδύσσεια ΑΜΚΕ	Ηρώ Μπάκα/Operations Manager	06.06.24
8	Ένωση Εργαζομένων Καταναλωτών ελλάδας	Αναστασία Χατζηπαύλου/ Διευθύντρια	14.06.24
9	Ένωση Ασθενών Ελλάδος	Ζούτσος Ζώης/Υπεύθυνος Διοίκησης & Οικονομικών	14.06.24
10	HIGGS	Αλεξάνδρα Εμιρζά/Αν. Διευθύντρια	14.06.24
11	WWF Ελλάς	Ηλίας Τζιρίτης/ Συντονιστής δράσεων για τις δασικές πυρκαγιές Τίνα Μάρκου/υπεύθυνη ανθρώπινου δυναμικού	14.06.24
12	Ευρωπαϊκό Δίκτυο Κατά της Βίας	Κική Πετρουλάκη/Πρόεδρος ΔΣ Αντωνία Τσιριγώτη/Project Manager	14.06.24

Παράρτημα 5: Οδηγός συνέντευξης

Όνομα και είδος του οργανισμού:

Τύπος δραστηριοτήτων του έργου:

Πρόσθετα κονδύλια από το CBC; Ναι/Όχι

Συμμετοχή στην ανάπτυξη ικανοτήτων που παρέχεται σε ΟΚΠ: Ναι/Όχι

Περιοχής και πόλης δραστηριοποίησης:

Όνομα του ερωτώμενου:

Ρόλος:

Ημερομηνία:

Συνέντευξη από:

Εισαγωγή (5-10 λεπτά)

- 1 Παρακαλείστε να παρουσιάσετε εν συντομία τον εαυτό σας, τον οργανισμό σας και το έργο που επιτελείτε.
- 2 Τι αφορούσε το έργο;
- 3 Εκτός από το εν λόγω έργο, έχετε επίσης λάβει επιχορήγηση από επιχορηγήσεις του ΕΟΧ ως συμμετέχων σε κοινοπραξία (ως εταίρος έργου);
- 4 Ποιους τύπους δραστηριοτήτων κάλυπτε/καλύπτει η επιχορήγησή σας; (προτροπή: ανταλλαγή ορθών πρακτικών, κατάρτιση, δραστηριότητες ανάλυσης και παρακολούθησης, ευαισθητοποίηση, κατάρτιση, ενδυνάμωση, συνηγορία, κ.λπ.)
- 5 Λάβατε πρόσθετη επιχορήγηση στο πλαίσιο της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC); Ποιες δραστηριότητες υλοποιήσατε;
- 6 Συμμετείχατε στην ανάπτυξη ικανοτήτων που δόθηκε στις ΟΚΠ;

Συνάφεια (10-15 λεπτά)

- 7 Τι σας οδήγησε στην απόφαση να υποβάλετε αίτηση για το ACF; Θα υποβάλλατε εκ νέου αίτηση;
 - Πόσο καλά σχεδιασμένο είναι/ήταν το πρόγραμμα;
- 8 Χρειάστηκε να προσαρμόσετε τις προτεραιότητες του οργανισμού σας προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της πρόσκλησης;
- 9 Γενικότερα, πιστεύετε ότι οι προτεραιότητες του ACF ανταποκρίνονται στις μεγαλύτερες ανάγκες στην Ελλάδα ή στην περιοχή σας; (Προτροπή για: ανεκπλήρωτες ανάγκες, εις βάρος άλλων αναγκών, αναδυόμενες ανάγκες)
 - Σε ποιες προτεραιότητες ανταποκρίνονται περισσότερο; (Προτροπή για: δικαιούχους, Ελλάδα, κράτη-χρηματοδότη, Ευρωπαίοι, ΟΚΠ).
 - Θα συνέχιζαν να το κάνουν αν οι συνθήκες άλλαζαν;

- Σε ποιο βαθμό το Πρόγραμμα προσαρμόστηκε στις αλλαγές του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού τοπίου στην Ελλάδα, ώστε να διατηρήσει τη σημασία του με την πάροδο του χρόνου;

Αποτελεσματικότητα (15-20 λεπτά)

10 Ποιοι ήταν οι στόχοι του έργου σας;

- Πιστεύετε ότι τις πετύχατε ή τις πετυχαίνετε;
- Ποιες ήταν/είναι οι προκλήσεις, αν υπάρχουν;
- Ποιοι παράγοντες συνέβαλαν ή εμπόδισαν την επιτυχία σας;
- Πώς μετρήσατε την επιτυχία και την πρόοδο του έργου σας; (χρήση συγκεκριμένων εργαλείων, ερευνών κ.λπ.)

11 Σε ποιο βαθμό το έργο σας πέτυχε αποτελέσματα που επικεντρώθηκαν στην ποιότητα (σε αντίθεση με την ποσότητα);

- Για την πρόσκληση 4: Ποιες δραστηριότητες του έργου σας ήταν πιο αποτελεσματικές για την προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων;
- Για την πρόσκληση 7: Με ποιον τρόπο υποστηρίχθηκε η θεσμική ανάπτυξη της οργάνωσής σας;
- CBC: Ποια ήταν τα πιο σημαντικά αποτελέσματα κατά τη γνώμη σας;

12 Ποια ήταν η προγραμματισμένη και ποια η πραγματική περίοδος υλοποίησης; Υπήρξε απόκλιση; Εάν ναι, γιατί;

13 Θεωρείτε ότι το πρόγραμμα ήταν/είναι αρκετά ευέλικτο ώστε να ανταποκρίνεται σε απρόβλεπτες αλλαγές, όπως ο COVID-19, η ψηφιοποίηση, τα κλιματικά φαινόμενα, οι πόλεμοι κ.λπ.

14 Συνολικά, ποια είναι/ήταν τα κύρια οφέλη της επιχορήγησης που λάβατε; (προτροπή: για την οργάνωση, για τους δικαιούχους, για τα ανθρώπινα δικαιώματα, άλλο)

15 Ήταν αποτελεσματική η ανάπτυξη ικανοτήτων που παρείχε ο φορέας σας στον οργανισμό σας από τον διαχειριστή του Ταμείου;

- Βοήθησε στην υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου;
- Βοήθησε στην υλοποίηση άλλων έργων;
- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;

16 Για το πρόγραμμα CBC: Πιστεύετε ότι οι δραστηριότητες που χρηματοδοτήθηκαν ήταν αποτελεσματικές για τη στήριξη της ικανότητας της οργάνωσής σας; (προτροπή: πιστεύετε ότι η οργάνωσή σας χρησιμοποίησε αποτελεσματικά αυτά τα κονδύλια;)

Αποδοτικότητα (15-20 λεπτά)

17 Πώς βρήκατε/βρίσκετε τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων; - Είναι σαφείς, είναι η διαδικασία φιλική προς το χρήστη;

- Μπορείτε να εκτιμήσετε πόσος χρόνος υλοποίησης απαιτήθηκε για την υποβολή εκθέσεων;

18 Τι θα βελτιώνατε, αν υπάρχει κάτι/θα θέλατε να δείτε άλλες προσπάθειες απλούστευσης;

- Υπάρχουν παραδείγματα άλλων ταμείων που χρησιμοποιούν συγκεκριμένα εργαλεία ή προσεγγίσεις που θεωρείτε ότι λειτούργησαν καλά;

19 Αντιμετωπίσατε καθυστερήσεις κατά την υλοποίηση του έργου; Γιατί;

- Σε ποιο βαθμό και σε ποιο βαθμό αυτό αποτέλεσε πρόκληση για την επιτυχή υλοποίηση και τα αποτελέσματα του έργου;

20 Ζητήσατε υποστήριξη από τον φορέα διαχείρισης του Ταμείου (Ίδρυμα Μποδοσάκη ή/και Solidarity Now);

- Το βρήκατε χρήσιμο; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;

21 Πώς μετρήσατε την επιτυχία και πρόοδο του έργου σας; (Προτροπή για: πλαίσιο παρακολούθησης για τις εκροές και τα αποτελέσματα, εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν - έρευνες, κοινωνικά μέσα/αναλύσεις στο διαδίκτυο;)

22 Έχετε δει ή είναι πιθανό να δείτε μετρήσιμα αποτελέσματα; (Προτροπή για: Αν όχι, γιατί όχι;)

23. Θεωρείτε ότι τα οφέλη που ενδεχομένως έχετε ήδη επιτύχει ή θα επιτύχετε από τις δραστηριότητες που χρηματοδοτήθηκαν θα είναι βιώσιμα και θα έχουν μακροπρόθεσμο αντίκτυπο; (Προτροπή για: γιατί/γιατί όχι;)

Για το CBC (εάν δεν απαντήθηκε παραπάνω): Υπάρχουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις από τις χρηματοδοτούμενες δραστηριότητες; Πώς μετράτε την παρακολούθησή τους; Θεωρείτε ότι τα οφέλη/επιπτώσεις είναι βιώσιμα; (Προτροπή για: γιατί/γιατί όχι;)

Παραδοτέο D.2 – Τελική Έκθεση Αξιολόγησης (Final Evaluation Report)

24. Πώς θα αποτιμούσατε την υποστήριξη που παρείχε ο διαχειριστής του προγράμματος στους φορείς υλοποίησης κατά τη διάρκεια της υλοποίησης; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;

25. Συνολικά, ποια είναι/ήταν τα κύρια οφέλη της επιχορήγησης που λάβατε;
-Τα οφέλη υπερτερούν/αντισταθμίζουν το κόστος/τα μειονεκτήματα; *(Προτροπή για διοικητικό φόρτο, απαιτήσεις παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων κ.λπ.)*

26. Άλλα σχόλια/καταληκτικές παρατηρήσεις;

Παράρτημα 6: Οδηγός ομάδων εστίασης

Ημερομηνία:

Συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης:

Εισαγωγή (5-10 λεπτά)

- 1 Παρακαλείστε να παρουσιάσετε εν συντομία τον εαυτό σας, τον οργανισμό σας και το έργο που επιτελείτε.
- 2 Ποιους τύπους δραστηριοτήτων κάλυπτε η επιχορήγησή σας; (προτροπή: ανταλλαγή ορθών πρακτικών, κατάρτιση, δραστηριότητες ανάλυσης και παρακολούθησης, ευαισθητοποίηση, κατάρτιση, ενδυνάμωση, συνηγορία, κ.λπ.)
- 3 Λάβετε πρόσθετη επιχορήγηση στο πλαίσιο της συνιστώσας ανάπτυξης ικανοτήτων (CBC); Ποιες δραστηριότητες υλοποιήσατε;
- 4 Συμμετείχατε στην ανάπτυξη ικανοτήτων που δόθηκε στις ΟΚΠ;

Συνάφεια (10-15 λεπτά)

- 5 Τι σας οδήγησε στην απόφαση να υποβάλετε αίτηση για το ACF; Θα υποβάλλατε εκ νέου αίτηση;
 - Πόσο καλά σχεδιασμένο ήταν το πρόγραμμα;
- 6 Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα έχει προσαρμοστεί στις αλλαγές του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού τοπίου στην Ελλάδα ώστε να διατηρήσει τη σημασία του με την πάροδο του χρόνου

Αποτελεσματικότητα (15-20 λεπτά)

- 7 Σε ποιο βαθμό το έργο σας πέτυχε αποτελέσματα που επικεντρώθηκαν στην ποιότητα (σε αντίθεση με την ποσότητα);
 - Για την πρόσκληση 4: Ποιες δραστηριότητες του έργου σας ήταν πιο αποτελεσματικές για την προαγωγή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων;
 - Για την πρόσκληση 7: Με ποιον τρόπο υποστηρίχθηκε η θεσμική ανάπτυξη της οργάνωσής σας;
 - CBC: Ποια ήταν τα πιο σημαντικά αποτελέσματα κατά τη γνώμη σας;
- 8 Θεωρείτε ότι το πρόγραμμα ήταν αρκετά ευέλικτο ώστε να ανταποκρίνεται σε απρόβλεπτες αλλαγές, όπως ο COVID-19, η ψηφιοποίηση, τα κλιματικά φαινόμενα, οι πόλεμοι κ.λπ.

- 9 Συνολικά, ποια είναι/ήταν τα κυριότερα οφέλη από την επιχορήγηση που λάβατε για την υλοποίηση του έργου; (προτροπή: για την οργάνωση, για τους δικαιούχους, για τα ανθρώπινα δικαιώματα, άλλο)
- 10 Για το πρόγραμμα CBC: Πιστεύετε ότι οι δραστηριότητες που χρηματοδοτήθηκαν ήταν αποτελεσματικές για τη στήριξη της ικανότητας της οργάνωσής σας; (προτροπή: πιστεύετε ότι η οργάνωσή σας χρησιμοποίησε αποτελεσματικά αυτά τα κονδύλια;)

Αποδοτικότητα (15-20 λεπτά)

- 11 Πώς βρήκατε τις απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων; - Είναι σαφείς, είναι η διαδικασία φιλική προς τον χρήστη;
- Μπορείτε να εκτιμήσετε πόσος χρόνος υλοποίησης χρησιμοποιήθηκε για την υποβολή εκθέσεων;
- 12 Τι θα βελτιώνατε, αν υπάρχει κάτι; Θα θέλατε να δείτε άλλες προσπάθειες απλούστευσης;
- Υπάρχουν παραδείγματα άλλων ταμείων που χρησιμοποιούν συγκεκριμένα εργαλεία ή προσεγγίσεις που θεωρείτε ότι λειτούργησαν καλά;
- 13 Πώς μετρήσατε την επιτυχία και πρόοδο του έργου σας; (Προτροπή για: πλαίσιο παρακολούθησης για τις εκροές και τα αποτελέσματα, εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν - έρευνες, κοινωνικά μέσα/αναλύσεις στο διαδίκτυο;)
- 14 Πώς θα αποτιμούσατε την υποστήριξη που παρείχε ο διαχειριστής του προγράμματος κατά τη διάρκεια της υλοποίησης; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- 15 Συνολικά, ποια είναι/ήταν τα κύρια οφέλη της επιχορήγησης που λάβατε;
- Τα οφέλη υπερτερούν/αντισταθμίζουν το κόστος/τα μειονεκτήματα; ((Προτροπή για διοικητικό φόρτο, απαιτήσεις παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων κ.λπ.)
- 16 Οποιαδήποτε άλλα σχόλια/καταληκτικές παρατηρήσεις.