Vodič za standarde kakovosti delovanja vsebinskih mrež

Vsebinske mreže Slovenije

REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE
IN JAVNO UPRAVO

Federacija vsebinskih mrež Slovenije, www.nevladni.info

Vodič je pripravila Slovenska zveza za javno zdravje, okolje in tobačno kontrolo
v sodelovanju z Inštitutom za elektronsko participacijo, Inštitutom Utrip
in EIC Univerzum Minerva Maribor v okviru projekta
»Krepitev vsebinskih mrež nevladnih organizacij za kakovostne javne politike«.

»Aktivnosti sofinancira Ministrstvo za notranje zadeve in javno upravo
v okviru javnega razpisa za razvoj in profesionalizacijo NVO in prostovoljstva 2024«

Maribor, 2026

KAZALO VSEBINE

1. UVOD 4
2. VSEBINSKE MREŽE 5
3. STANDARDI KAKOVOSTI 7
   3.1 ISO 9001 8
   3.2 Certifikat kakovosti (Mreža MINVOS) 9
   3.3 NVO Standard kakovosti (CNVOS in SIQ) 10
4. IZZIVI IN TEŽAVE PRI DELOVANJU VSEBINSKIH MREŽ 11
5. PRAKTIČNI NAPOTKI ZA KAKOVOSTNO DELOVANJE VSEBINSKIH MREŽ 14
6. PRIMERI DOBRIH PRAKS DELOVANJA VSEBINSKIH MREŽ 19
   6.1 Preventivna platforma: primer dobre prakse strokovno utemeljenega policy delovanja 19
   6.2 Asociacija: primer dobre prakse povezovanja servisne dejavnosti in zagovorništva 20
   6.3 Mreža Plan B za Slovenijo: primer dobre prakse delovanja v delovnih skupinah 21
7. VPRAŠALNIK ZA SAMOOCENJEVANJE KAKOVOSTI DELOVANJA VSEBINSKIH MREŽ 22
8. UPORABNI VIRI 31
9. VIRI IN LITERATURA 31

1. UVOD

Namen *Vodiča za standarde kakovosti delovanja vsebinskih mrež* je podpreti vsebinske mreže pri njihovem delovanju ter dolgoročnem razvoju. Vsebinskim mrežam nudi okvir za opredelitev njihovih prednosti in slabosti ter možnosti za izboljšanje delovanja. Omogoča sistematičen pregled delovanja mrež ter prepoznavanje priložnosti za izboljšave kakovosti delovanja na ključnih področjih, kot so organiziranost mreže, vsebinske aktivnosti mreže, sodelovanje s članskimi organizacijami, financiranje in trajnost virov, vplivanje na odločevalce in ključne deležnike, evalvacija in izboljševanje delovanja, etika, neodvisnost in integriteta ter medsektorsko, regionalno in mednarodno sodelovanje. Temelji na analizi izzivov in težav pri delovanju vsebinskih mrež ter upošteva stanje in potrebe mrež. Gre za nabor praktičnih priporočil, ki ne nadomeščajo obstoječih standardov ali certifikatov, temveč služijo kot podpora samoevalvaciji in nadaljnjim izboljšavam delovanja v smislu podpore državnim strategijam in politikam za lažje uresničevanje nacionalnih strategij in ciljev. Vodič je pripravljen v okviru projekta »*Krepitev vsebinskih mrež nevladnih organizacij za kakovostne javne politike*«, sofinanciranega s strani Ministrstva za notranje zadeve in javno upravo.

2. VSEBINSKE MREŽE

Vsebinske mreže nevladnih organizacij povezujejo organizacije, ki imajo skupne vsebinske cilje ali področja delovanja. Namen vsebinskih mrež je izmenjava znanja, izkušenj in dobrih praks, usklajevanje skupnih stališč ter krepitev sodelovanja med člani na skupnem področju delovanja. Omogočajo učinkovitejše zastopanje interesov posameznih organizacij na nacionalni, regionalni in lokalni ravni, povečujejo njihovo prepoznavnost ter omogočajo skupno vplivanje na razvoj politik, praks ali storitev na enem ali več vsebinskih področjih, v dialogu z nacionalnimi javnopolitičnimi cilji in ukrepi resornih ministrstev. Poleg tega mreže nudijo podporo članom pri strateškem načrtovanju, izobraževanju, projektih in promociji, kar prispeva k profesionalizaciji in stabilnosti delovanja nevladnega sektorja. Vsebinska mreža ima zato dvojno vlogo: deluje kot podporno okolje za nevladne organizacije na svojem področju in kot povezovalni člen med prakso, stroko in raziskovalci, uporabniki oziroma skupnostmi ter pripravljavci politik. Kakovostna mreža znanje sistematično zbira, kritično presoja, pretvarja v uporabna orodja in priporočila ter ga vrača članicam, izvajalcem in odločevalcem.

V slovenskem pravnem okviru so vsebinske mreže opredeljene v Zakonu o nevladnih organizacijah kot nevladne organizacije, ki na nacionalni, regionalni ali lokalni ravni združujejo nevladne organizacije z istega vsebinskega področja in izvajajo dejavnosti informiranja, svetovanja, izobraževanja, raziskovanja, zagovorništva, mreženja, promocije in podpore v korist vseh nevladnih organizacij na svojem področju delovanja.[1]

V Sloveniji nacionalne podporne nevladne organizacije delujejo v okviru vsebinskih mrež, ki se povezujejo na nacionalni ravni. Od leta 2015 je to povezovanje potekalo v okviru **Konzorcija vsebinskih mrež nevladnih organizacij Slovenije**, ki je povezoval vsebinske mreže z različnih področij (kultura, zdravje, informacijska družba, okolje, urejanje prostora, trajnostna mobilnost, socialno varstvo, izobraževanje, mladinsko delo, mednarodno razvojno sodelovanje, humanitarna pomoč, prostovoljstvo,…). Namen Konzorcija je bil združevanje in povezovanje vsebinskih mrež ter krepitev sodelovanja med njimi. Pri tem je spremljal aktualne politike in dogajanja na področju nevladnega sektorja, spodbujal izboljševanje in racionalizacijo obstoječih storitev ter omogočal pretok informacij med mrežami na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Konzorcij je spodbujal sodelovanje podpornih okolij vsebinskih mrež, horizontalnih mrež in regionalnih stičišč ter podpiral vlogo vsebinskih mrež pri razvoju nevladnih organizacij na vsebinskih področjih. Pomembno vlogo je imel tudi pri oblikovanju in izvajanju javnih politik, saj je usklajeval skupna stališča, sodeloval pri pripravi strategij in akcijskih načrtov ter omogočal skupno izvajanje nacionalnih akcij. Poleg tega je prispeval k promociji vsebinskih mrež, informiranju o njihovem delu ter izmenjavi dobrih praks in pristopov. Prav

[1] Zakon o nevladnih organizacijah, Uradni list RS, št. 21/18, 24. člen, https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO7129.

tako je spodbujal sodelovanje med mrežami na področju informiranja, soustvarjanja projektov in oblikovanja skupnih pobud.[2]

14. maja 2026 je bila na podlagi dolgoletnega sodelovanja vsebinskih mrež v okviru Konzorcija ustanovljena **Federacija vsebinskih mrež Slovenije**, nova krovna, povezovalna in reprezentativna organizacija vsebinskih mrež nevladnih organizacij. Federacija predstavlja nadgradnjo dotedanjega sodelovanja ter zagotavlja bolj strukturirano in formalizirano zastopanje skupnih interesov vsebinskih mrež. Njeno poslanstvo je povezovanje, usklajevanje, krepitev in zastopanje skupnih sistemskih interesov vsebinskih mrež pri vprašanjih, ki presegajo posamezna vsebinska področja, ter krepitev njihove vloge pri oblikovanju javnih politik in razvoju nevladnega sektorja. Ustanovitev Federacije je potekala v okviru projekta »Krepitev vsebinskih mrež nevladnih organizacij za kakovostne javne politike«.[3]

Na sistemski ravni pomen vsebinskih mrež prepoznava tudi *Strategija razvoja nevladnih organizacij v Republiki Sloveniji do leta 2030*, ki v okviru strateškega cilja »*Okrepitev sodelovanja države in lokalnih skupnosti z nevladnimi organizacijami pri oblikovanju, izvajanju ter spremljanju predpisov in politik*« podpira vsebinske mreže preko javnih razpisov.[4]

[2] Federacija vsebinskih mrež Slovenije, *Konzorcij*, b. d., https://www.nevladni.info/konzorcij.
[3] Federacija vsebinskih mrež Slovenije, *Ustanovljena je Federacija vsebinskih mrež Slovenije*, 27. 5. 2026, https://www.nevladni.info/ustanovljena-je-federacija-vsebinskih-mrez-slovenije.
[4] Ministrstvo za javno upravo, *Strategija razvoja nevladnih organizacij v Republiki Sloveniji do leta 2030*, 2025, https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/strategija-razvoja-nevladnih-organizacij-do-2030-in-strategija-razvoja-prostovoljstva-do-2030.

3. STANDARDI KAKOVOSTI

Standardi kakovosti predstavljajo pomemben okvir za učinkovito, pregledno, odgovorno in zaupanja vredno delovanje nevladnih organizacij ter vsebinskih mrež. Temeljijo na načelih profesionalnega upravljanja, jasnega načrtovanja in odgovornosti do deležnikov, ki so ključni za dolgoročno stabilnost in razvoj organizacij v nevladnem sektorju. Njihov namen je vzpostaviti sistematičen pristop k vodenju organizacij, ki vključuje določanje ciljev, jasno opredelitev odgovornosti, vzpostavitev delovnih procesov, spremljanje rezultatov ter stalno izboljševanje delovanja. Na ta način prispevajo k večji preglednosti, učinkovitosti in usmerjenosti organizacij.

Za vsebinske mreže, ki povezujejo različne nevladne organizacije, je takšen pristop še posebej pomemben. Mreže delujejo v okolju, v katerem je treba usklajevati različne organizacije, interese, potrebe in aktivnosti ter hkrati zagotavljati skupno delovanje in zastopanje interesov širšega področja. Kakovost njihovega delovanja zato ni odvisna le od notranje organiziranosti in učinkovitega upravljanja, temveč tudi od kakovosti njihovega vsebinskega delovanja, načina vključevanja članic in drugih relevantnih deležnikov ter sposobnosti mreže, da svoje znanje in izkušnje pretvori v konkretne rezultate.

Pri vsebinskih mrežah je zato smiselno kakovost delovanja razumeti širše od splošnih organizacijskih standardov. Poleg jasnega upravljanja, načrtovanja in razdelitve odgovornosti so pomembni tudi strokovna utemeljenost in verodostojnost vsebin, kakovost podpore članicam, preglednost delovanja ter možnosti za njihovo aktivno sodelovanje pri oblikovanju prednostnih nalog in odločitev mreže. Prav tako je pomembno, da mreža svoje zagovorniške aktivnosti načrtuje sistematično in se vključuje v različne faze oblikovanja in izvajanja javnih politik. Kakovostno delovanje mreže vključuje povezovanje z organizacijami in deležniki iz drugih sektorjev ter na različnih ravneh, skrb za integriteto in neodvisnost delovanja, ustrezno upravljanje konfliktov interesov ter zagotavljanje finančnih in kadrovskih pogojev za dolgoročno delovanje.

Pri presoji kakovosti je pomembno tudi spremljanje rezultatov in učinkov delovanja mreže. Mreža lahko svoje delovanje vrednoti glede na izvedene aktivnosti, neposredne rezultate za članice in druge deležnike ter širše učinke na razvoj praks, krepitev zmogljivosti nevladnih organizacij in oblikovanje oziroma izvajanje javnih politik. Takšen pristop omogoča, da standardi kakovosti niso razumljeni le kot formalno izpolnjevanje določenih zahtev, temveč kot orodje za sistematično izboljševanje delovanja mreže.

3.1 ISO 9001

ISO 9001 je mednarodni standard za sisteme vodenja kakovosti. Nudi okvir, ki organizacijam pomaga zagotavljati dosledne izdelke in storitve, izboljšati učinkovitost in izpolnjevati pričakovanja strank ter regulatorne zahteve. Uporablja se v skoraj vseh sektorjih po svetu, vključno s proizvodnjo, zdravstvom, izobraževanjem, tehnologijo in javno upravo. ISO 9001 določa splošno sprejete zahteve za sistem vodenja kakovosti, vendar ne predpisuje, kako mora organizacija delovati. Nudi strukturo, jasnost in osnovo za stalno izboljševanje.[5] Pri uporabi ISO 9001 v kontekstu vsebinskih mrež je pojem »odjemalec« smiselno razumeti širše: predvsem kot članice mreže, uporabnike podpornih storitev in druge ključne deležnike. Merilo kakovosti zato ni le zadovoljstvo, temveč tudi relevantnost podpore, dostopnost storitev, strokovna verodostojnost ter doseženi rezultati za članice in javni interes.

Standard temelji na procesnem pristopu, ki vključuje cikel »*planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj*« (*PDCA – plan-do-check-act*) in razmišljanje, ki temelji na tveganju. V fazi »*planiraj*« organizacija določi cilje sistema in procese ter zagotovi potrebne vire za doseganje rezultatov v skladu z zahtevami odjemalcev in svojo politiko, pri čemer identificira in obravnava tveganja ter priložnosti. V fazi »*izvedi*« organizacija izvede načrtovane aktivnosti. V fazi »*preveri*« organizacija nadzoruje procese ter nastale izdelke in storitve ter jih, kjer je primerno, meri glede na politiko, zahteve, cilje ter načrtovane aktivnosti, pri čemer poroča o doseženih rezultatih. Na koncu, v fazi »*ukrepaj*«, se po potrebi uvedejo ukrepi za izboljšanje uspešnosti delovanja.[6] Na primer, če mreža na podlagi povratnih informacij članic ugotovi, da informacije o pomembnih dogodkih in razpisih prejemajo prepozno, lahko kot cilj določi, da bodo takšne informacije članicam posredovane najpozneje v treh delovnih dneh po njihovem prejemu. Za doseganje cilja določi odgovorno osebo in vzpostavi način rednega spremljanja prejetih informacij. Po določenem obdobju preveri, ali so bile informacije posredovane v dogovorjenem roku, ter na podlagi ugotovitev po potrebi prilagodi način obveščanja.

Standard ISO 9001 prinaša več prednosti za organizacije, in sicer: je prožen sistem vodenja, ki temelji na procesnem pristopu namesto na posameznih postopkih ter spodbuja stalno izboljševanje. Procesni pristop pomeni, da organizacija svoje dejavnosti obravnava kot medsebojno povezane procese, ki jih načrtuje, izvaja, spremlja in izboljšuje. Zadovoljstvo odjemalcev se uporablja kot merilo uspešnosti sistema, medtem ko skupni cilji motivirajo vse zaposlene in zagotavljajo sodelovanje. Standard vključuje najvišje vodstvo, hkrati pa upošteva zakonske in regulativne zahteve. Poudarja potrebo po postavitvi izmerljivih ciljev, spodbuja učinkovito notranjo komunikacijo ter usmerja pozornost na razpoložljive vire. Prav tako zahteva vrednotenje učinkovitosti usposabljanja in vodenja kakovosti.[6]

[5] International Organization for Standardization, *ISO 9001 explained*, b. d., https://www.iso.org/insights/iso-9001-explained.
[6] SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo, *Kakovost SIST EN ISO 9001:2015*, 2015, https://www.sist.si/standardizacija/kakovost-sist-en-iso-90012015.

3.2 Certifikat kakovosti (Mreža MINVOS)

Na področju zagotavljanja kakovosti v nevladnih organizacijah je bil razvit tudi certifikat kakovosti MiQ v okviru Mreže MINVOS, namenjen organizacijam, ki delujejo na področju izobraževanja. Certifikat kakovosti MiQ, ki se podeljuje v okviru Standarda kakovosti MINVOS, je namenjen izboljševanju kakovosti izvajanja izobraževalnih procesov, dvigu standardov delovanja ter pospeševanju razvoja izobraževalnih procesov.[7]

Za pridobitev certifikata kakovosti MINVOS mora organizacija zagotoviti jasno določen in dokumentiran izobraževalni proces, ki vključuje projektni načrt, projektno poročilo in ustrezno vodenje dokumentacije za vsako dejavnost. Poleg tega mora organizacija razpolagati z ustreznimi človeškimi in materialnimi viri, kar mora biti prav tako razvidno v dokumentaciji o izobraževalnem procesu. Dokumentacija mora biti pravilno shranjena in arhivirana, z določenim časom hrambe ter odgovornimi osebami za nastanek in pregled. Po zaključku izobraževalnega procesa se mora izvesti preverjanje zadovoljstva udeležencev in analiza rezultatov. Organizacija mora imeti jasno opredeljena temeljna načela, poslanstvo in vizijo svojega delovanja, pri čemer morajo biti ti dokumenti hranjeni na vidnem mestu v prostorih organizacije. Veljavnost certifikata kakovosti MINVOS traja eno leto, po izteku katerega se izvede ponovna presoja kakovosti in obnova certifikata.[8]

Čeprav je certifikat MiQ namenjen organizacijam na področju izobraževanja, predstavlja primer sistematičnega pristopa k zagotavljanju kakovosti delovanja organizacij. Posamezni elementi, kot so jasno opredeljeni procesi, odgovornosti, dokumentiranje, spremljanje zadovoljstva ter redna presoja kakovosti, predstavljajo pomembne elemente zagotavljanja kakovosti in so relevantni tudi za zagotavljanje kakovosti delovanja vsebinskih mrež.

[7] EIC Univerzum Minerva Maribor, *Vzpostavitev sistema kakovosti*, b. d., https://www.umi.si/vzpostavitev-sistema-kakovosti.
[8] Mreža MINVOS, *Sistem kakovosti v izobraževalnih NVO: Priročnik za presojevalce*, 2013.

3.3 NVO Standard kakovosti (CNVOS in SIQ)

Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij (CNVOS) in Slovenski institut za kakovost in meroslovje (SIQ) sta leta 2007 razvila model vodenja kakovosti, imenovan »NVO Standard kakovosti« z namenom, da bi sisteme vodenja kakovosti približali slovenskim NVO. Na podlagi standarda se je podeljeval certifikat kakovosti za obdobje treh let. Po podatkih CNVOS se NVO Standard kakovosti od leta 2025 ne uporablja več, prav tako se certifikat na njegovi podlagi ne podeljuje več, vendar ostaja pomemben kot primer razvoja pristopov k zagotavljanju kakovosti v slovenskih nevladnih organizacijah.

Osnova modela NVO Standard kakovosti je temeljila na načelih ISO 9001, pri čemer so posebej bili poudarjeni vidiki, ki so za nevladne organizacije ključni. Model je tako izpostavljal pomen transparentnosti, finančne odgovornosti ter učinkovitosti, spodbujal kakovostno notranjo in zunanjo komunikacijo, enako obravnavo prostovoljcev in zaposlenih, kakovostno vodenje ter izvajanje projektov, gradnjo partnerstev in mrež ter spremljanje vpliva na družbo. NVO Standard kakovosti je bil, tako kot ISO 9001, t. i. »organizacijski« standard, saj je zajemal celotno delovanje organizacije. Standard je bil razdeljen na sedem glavnih področij, vsako z lastnimi zahtevami in priporočili. V okviru splošnih zahtev je standard določal pravila delovanja organizacije, izpolnjevanje zakonskih zahtev ter ustrezno upravljanje dokumentacije. Področje voditeljstva in vodenja je zajemalo zavezanost vodstva, strateško in letno načrtovanje, spremljanje doseganja ciljev, notranjo in zunanjo komunikacijo ter organiziranost, odgovornost in pooblastila. Pri zaposlenih in prostovoljcih je standard vključeval zaposlovanje, uvajanje v delo, informiranje in motiviranje ter usposabljanje in izobraževanje. Področje vodenja virov je vključevalo vodenje finančnih virov in upravljanje z lastnino in infrastrukturo, medtem ko je področje vodenja procesov vključevalo osredotočenost na uporabnike storitev ter financerje, vodenje in izvajanje storitev ter projektov in gradnjo partnerstev in mrež. Področje spremljanja in evalvacije je zajemalo spremljanje procesov, zadovoljstvo deležnikov ter notranje presoje. V okviru področja izboljševanja je standard postavljal zahteve, ki jih mora organizacija izpolniti, in ponujal priporočila, kako jih lahko učinkovito uresniči. Kot ISO 9001 je tudi NVO standard kakovosti temeljil na pristopu »*planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj*« (*PDCA – plan-do-check-act*).[9]

[9] CNVOS, *Priročnik za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti (3. spremenjena in dopolnjena izdaja)*, b. d., https://s3.fr-par.scw.cloud/djnd/cnvos/filer_public/e3/4c/e34c831b-ec14-4c70-bd8f-b817fa8c3b6e/prirocnik_standard_kakovosti_nvo.pdf.

4. IZZIVI IN TEŽAVE PRI DELOVANJU VSEBINSKIH MREŽ

Za namene prepoznavanja težav in izzivov pri delovanju vsebinskih mrež NVO smo pripravili analizo[10], s katero smo med drugim ocenili organiziranost mrež, učinkovitost njihovih aktivnosti, vpliv na odločevalce, medsektorsko sodelovanje in financiranje. Podatki so bili zbrani preko anonimnega spletnega vprašalnika, na katerega je v septembru in oktobru 2025 odgovorilo 11 vsebinskih mrež, članic Konzorcija vsebinskih mrež NVO Slovenije, ki so v vprašalniku podale samooceno svojega delovanja. Poleg splošnega pregleda smo izvedli tudi dodatno razčlenitev odgovorov glede na trajnost financiranja, kar omogoča boljši vpogled v vpliv dolgotrajne odsotnosti finančnih virov na delovanje mrež.

Med 11 anketiranimi mrežami prevladujejo neformalne mreže, večinoma ustanovljene po letu 2009. Med mrežami se pojavljajo precejšnje razlike glede števila članic, obsega financiranja, regionalne umeščenosti in kadrovskih kapacitet, kar odraža raznolikost njihovega delovanja in pogojev, v katerih delujejo.

Kljub tem razlikam večina mrež svojo organiziranost ocenjuje kot dobro, kar kaže na stabilne osnovne strukture delovanja. Glavni organizacijski izzivi, ki jih mreže izpostavljajo, so predvsem pomanjkanje finančnih sredstev in profesionalnega kadra za delovanje ter izvajanje aktivnosti mreže. Čeprav organizacijska struktura omogoča izvajanje nalog, rezultati kažejo, da mreže pogosto delujejo z omejenimi viri, kar omejuje njihov razvojni potencial.

Večina mrež ocenjuje svoje vsebinske aktivnosti kot učinkovite, kar pomeni, da v večji meri dosegajo svoje cilje in uresničujejo svoje poslanstvo. Kot najpogostejše vsebinske težave izpostavljajo zahtevnost naslavljanja kompleksnih vsebin, ki zahtevajo različne strokovne kompetence, ter neodzivnost ali ignoranco odločevalcev. Hkrati velika večina mrež kot glavni težavi pri sodelovanju s članskimi organizacijami navaja neodzivnost in neaktivnost članov ter nezadostne kapacitete članov za sodelovanje v mreži.

Večina mrež ocenjuje, da so njihovi viri financiranja dolgotrajno odsotni, medtem ko preostale mreže vire ocenjujejo kot nezanesljive in občasne ali kot delno stabilne. Zelo stabilne in dolgoročne vire navaja le ena mreža, kar jasno kaže na splošno negotovost glede trajnosti financiranja. Glavna finančna težava, ki jo navajajo vse mreže, je pomanjkanje ustreznih razpisov, kot so večletni javni razpisi za vsebinske mreže ali javni razpisi za zagovorniške aktivnosti. Poleg tega velik izziv predstavljajo prevelika

[10] Slovenska zveza za javno zdravje, okolje in tobačno kontrolo, *Analiza rezultatov vprašalnika »Izzivi in težave pri delovanju vsebinskih mrež«*, 2026, https://www.nevladni.info/wp-content/uploads/2026/04/Analiza-rezultatov-vprasalnika_Izzivi-in-tezave-pri-delovanju-vsebinskih-mrez_koncna.pdf.

odvisnost od enkratnih ali istih financerjev, pomanjkanje sredstev za izvajanje večletnih programov ter težave pri iskanju primernih donatorjev ali financerjev.

Kljub finančnim omejitvam velika večina mrež ocenjuje svoje delovanje pri vplivanju na odločevalce in deležnike kot uspešno. Glavni izziv na tem področju ostaja pomanjkanje virov in sredstev vplivanja, kot so čas, finance, znanje in kadri. Večina mrež javnopolitično in interesno okolje ocenjuje kot pragmatično, kar pomeni, da je njihovo delo sicer prepoznano, vendar je sodelovanje z odločevalci pogosto pogojeno z interesi drugih.

Medsektorsko sodelovanje je prisotno v različnih oblikah: nekatere mreže redno sodelujejo z deležniki iz različnih sektorjev, druge pa predvsem v posameznih primerih ali projektno. Podobno velja za mednarodno sodelovanje, saj večina mrež sodeluje z evropskimi mrežami, kar kaže na zavedanje o pomenu širšega povezovanja. Ob tem pa izzivi kažejo, da so omejitve pri financiranju in kadrih prisotne tudi na mednarodni ravni, saj največje ovire predstavljajo pomanjkanje sredstev za članarine, sodelovanje na dogodkih ter pomanjkanje ustrezno usposobljenega kadra za mednarodno sodelovanje. Večina mrež tako kot glavni izziv izpostavlja pomanjkanje finančnih sredstev, kar potrjuje, da je to ključna ovira za njihovo delovanje in razvoj.

Pomanjkljivo financiranje kot ključen izziv delovanja vsebinskih mrež

Podrobnejši pregled povezanosti med dolgotrajno odsotnostjo virov financiranja in delovanjem mrež dodatno kaže, da te mreže v primerjavi s preostalimi v povprečju slabše ocenjujejo svojo organiziranost, splošno učinkovitost vsebinskih aktivnosti, uspešnost pri vplivanju na odločevalce in ključne deležnike ter javnopolitično in interesno okolje, v katerem delujejo. Prav tako se med mrežami z dolgotrajno odsotnostjo virov financiranja medsektorsko povezovanje pogosteje omejuje na sodelovanje v posameznih primerih ali projektih, oziroma ni prisotno, medtem ko preostale mreže pogosteje poročajo o rednem medsektorskem sodelovanju. Te ugotovitve nakazujejo na pomembno povezanost med stabilnostjo finančnih virov ter razvojem in delovanjem mrež, pri čemer se stabilnost finančnih virov kaže kot ključen element za njihovo učinkovito delovanje, povezovanje in dolgoročno uspešnost.

Analiza kaže, da pomanjkanje stabilnih finančnih virov predstavlja pomemben izziv za delovanje vseh mrež, pri čemer je problem še posebej izrazit pri mrežah z dolgotrajno odsotnostjo virov financiranja. Vsebinske mreže NVO sicer v veliki meri uspešno delujejo znotraj svojih vsebinsko specifičnih organizacijskih okvirjev, vendar finančna negotovost omejuje njihove možnosti za dolgoročnejši razvoj, strateško načrtovanje, izvajanje aktivnosti in širjenje vpliva v širšem družbenem in političnem okolju. V preteklih letih, ko so bile mreže ciljno financirane iz enega sklada za različne tematske skupine, so bile uspešnejše na področjih trajnostnega delovanja in krepitve mrež, zagovorništva, civilnega dialoga ter izobraževanja za NVO. Po prenehanju tovrstnega ciljnega financiranja so razlike med mrežami

izrazitejše, delovanje konzorcija pa je manj povezano. Zagotavljanje stabilnih, predvidljivih in dolgoročnih finančnih virov ostaja ključno za nadaljnji razvoj, profesionalizacijo in krepitev družbenega učinka vsebinskih mrež.

Podrobnejše ugotovitve so predstavljene v ločenem dokumentu *Analiza rezultatov vprašalnika »Izzivi in težave pri delovanju vsebinskih mrež«*, ki predstavlja podlago za pripravo tega vodiča.

5. PRAKTIČNI NAPOTKI ZA KAKOVOSTNO DELOVANJE VSEBINSKIH MREŽ

Na podlagi analize izzivov in težav pri delovanju vsebinskih mrež smo pripravili praktične napotke, za krepitev njihovega delovanja. Napotki ponujajo konkretne usmeritve za izboljšanje delovanja mrež ter naslavljajo ključna področja, ki so se v analizi pokazala kot pomembna za njihovo učinkovito in trajnostno delovanje. Vsebinskim mrežam oziroma NVO, ki jih vodijo, bodo pomagali pri načrtovanju, organizaciji in izvajanju njihovega dela ter pri prepoznavanju priložnosti za nadaljnji razvoj in izboljševanje. Napotki predstavljajo praktično orodje, ki ga lahko mreže prilagodijo svojim potrebam, načinu delovanja in kontekstu, v katerem delujejo.

Vsebinsko mrežo je smiselno vzpostaviti, kadar na določenem področju obstaja potreba po povezovanju več nevladnih organizacij, izmenjavi znanja in izkušenj, skupnem zastopanju interesov ali sodelovanju pri vprašanjih, ki presegajo posamezno organizacijo. Pred vzpostavitvijo mreže je pomembno opredeliti njen namen, področje delovanja, cilje ter način sodelovanja med vključenimi organizacijami. Mreže se lahko razlikujejo glede na stopnjo formaliziranosti in način sodelovanja; lahko delujejo kot bolj neformalna povezovanja ali so organizirane v formalnejših oblikah. Pri vzpostavitvi je zato treba glede na namen in obliko mreže opredeliti članstvo oziroma sodelujoče organizacije, njihove vloge in odgovornosti, način sprejemanja odločitev, komunikacijo ter način zagotavljanja virov za delovanje mreže. Vzpostavitev mreže praviloma poteka v več korakih: od opredelitve potrebe in namena mreže, oblikovanja skupine zainteresiranih organizacij ter dogovora o načinu sodelovanja do opredelitve vlog in odgovornosti, načina odločanja, komunikacije in zagotavljanja virov za delovanje. Če je za delovanje mreže izbrana formalna pravna oblika, je treba upoštevati tudi postopke in zahteve, ki veljajo za izbrano obliko.

1. Organiziranost mreže

- Določite prednostne naloge delovanja mreže in obseg aktivnosti prilagodite razpoložljivim kadrovskim kapacitetam.
- Vzpostavite jasno organizacijsko strukturo ter določite vloge in odgovornosti za koordinacijo in delovanje mreže (npr. koordinacija mreže, vodenje projektov, komunikacija), vključno z odgovornimi osebami za izvajanje ključnih nalog in spremljanje njihovega izvajanja.
- Vzpostavite redno spremljanje izvajanja ključnih nalog in doseganja zastavljenih ciljev na podlagi vnaprej določenih ciljev, rokov in kazalnikov ter ugotovitve uporabite za nadaljnje načrtovanje in izboljševanje delovanja mreže.

- Sprejmite večletni strateški načrt in letni operativni načrt z merljivimi cilji, nosilci, roki, potrebnimi viri in kazalniki rezultatov.
- Dogovorite transparenten način odločanja in vključevanja članic, vključno z delovnimi skupinami za ključne vsebine ter jasnim mehanizmom za razreševanje nesoglasij in konfliktov.

2. Vsebinske aktivnosti mreže

- Vzpostavite mrežo zunanjih strokovnjakov, ki omogoča hitro vključevanje potrebnih znanj in podporo pri obravnavi kompleksnih vsebin, tako da opredelite področja strokovnega znanja, ki jih potrebujete, poiščete ustrezne strokovnjake ter določite način njihovega vključevanja in sodelovanja.
- Pripravljajte jasno strukturirane vsebine, ki opredeljujejo ključne vsebinske cilje oziroma stališča mreže ter vsebujejo konkretne predloge ukrepov za večji odziv odločevalcev.
- Prioritizirajte aktivnosti glede na njihov prispevek k poslanstvu in ciljem mreže ter razpoložljive kapacitete in vire. To so lahko tudi aktivnosti, ki ne zahtevajo dodatnih finančnih sredstev, kot so usklajevanje članic, izmenjava informacij ali priprava skupnih stališč. Pri tem aktivnosti ovrednotite glede na vnaprej določena merila, jih razvrstite po prioritetah ter določite odgovorne osebe in roke za izvedbo prednostnih aktivnosti.
- Vzpostavite merila za strokovno kakovost vsebin: uporaba aktualnih in verodostojnih virov, transparentno navajanje dokazov in njihovih omejitev, po potrebi strokovni pregled ter redno posodabljanje priporočil in gradiv.
- Sistematično upravljajte znanje mreže (npr. repozitorij znanja, smernice, orodja, izobraževanja, svetovanje in mentorstvo) ter spremljajte, katere vsebine in podporne storitve članice dejansko uporabljajo in potrebujejo.
- Pri prenosu dobrih praks preverite kakovost dokazov, primernost za nacionalni oziroma lokalni kontekst, pogoje za kakovostno izvedbo ter možne neželene učinke. Prakse naj bodo predstavljene z jasno navedbo ravni dokazov in omejitev.

3. Članske organizacije

- Določite jasna pričakovanja glede sodelovanja članic ter razdeljujte naloge glede na njihove kapacitete in vlogo v mreži. Pri tem določite odgovorne osebe za koordinacijo sodelovanja članic. Organizirajte redne sestanke mreže za usklajevanje ključnih aktivnosti in krepitev sodelovanja ter mrežne pripadnosti.
- Redno preverjajte potrebe članic in na tej podlagi prilagajajte nabor podpornih storitev, vsebin, usposabljanj in skupnih zagovorniških aktivnosti.
- Omogočite različne načine sodelovanja glede na kapacitete članic (npr. stalne ali začasne delovne skupine, kratke strokovne odzive, skupne pobude) ter posebej skrbite, da imajo možnost sodelovanja tudi manjše in regionalne organizacije.
- Kjer je za področje smiselno, v oblikovanje prednostnih nalog vključujte tudi uporabnike storitev, predstavnike skupnosti, strokovnjake in raziskovalce, da mreža ne predstavlja le organizacijskih interesov članic, temveč tudi potrebe področja in javni interes.
- Pri načrtovanju dela mreže upoštevajte interesne, vrednotne in organizacijske razlike med članicami ter jih naslovite pri razdeljevanju vlog in skupnih dogovorih.
- Vzpostavite jasen način notranjega komuniciranja, ki določa uporabljena komunikacijska orodja, način izmenjave informacij, pričakovano odzivnost ter način usklajevanja in razreševanja nesoglasij.

4. Financiranje in trajnost virov

- Vzpostavite skupno načrtovanje projektnih prijav z organizacijami v mreži ter oblikujte konzorcije za večje in dolgoročnejše projekte.
- Spremljajte različne vire financiranja (npr. nacionalne razpise in evropske projekte) ter jih kombinirajte za zmanjševanje finančnih vrzeli, hkrati pa razvijajte dodatne stabilne vire financiranja (npr. članarine, donacije, izvajanje storitev) kot del delovanja mreže.
- Vzpostavljajte neposreden stik s financerji in jih redno obveščajte o doseženih rezultatih (npr. z letnimi poročili), da povečate prepoznavnost, zaupanje in možnosti za nadaljnje financiranje.
- Ločite financiranje jedrnih mrežnih funkcij (koordinacija, informiranje, strokovna podpora, mreženje in zagovorništvo) od projektnega financiranja posameznih aktivnosti. Za kakovostno podporno okolje je potrebna večletna in predvidljiva podpora osnovni infrastrukturi mreže.
- Sprejmite transparentno politiko sprejemanja sredstev in upravljanja konfliktov interesov. Mreža naj ne sprejema financiranja, ki bi lahko ogrozilo njeno strokovno neodvisnost, verodostojnost, poslanstvo ali javni interes.

5. Vplivanje na odločevalce in ključne deležnike

- Krepite prepoznavnost mreže v javnosti (npr. z nastopi v medijih, organizacijo dogodkov in usklajenim javnim komuniciranjem) z namenom večje prepoznavnosti in razumevanja vloge mreže pri odločevalcih.
- Opredelite konkretne odločevalce po imenih in funkcijah, določite njihov vpliv in interes ter vzpostavite jasen sistem upravljanja odnosov: kdo so ključni deležniki in kdo je odgovoren za odnos z njimi.
- Načrtujte zagovorništvo po celotnem ciklu javnih politik: od opredelitve problema in oblikovanja agende do priprave rešitev, javnih posvetovanj, sprejema, izvajanja, spremljanja in vrednotenja politik.
- Za prednostne teme pripravljajte kratke, strokovno utemeljene javnopolitične predloge, ki jasno opredelijo problem, ključne dokaze, možne rešitve, priporočeni ukrep, izvedljivost in način spremljanja rezultatov.
- Razvijajte čezsektorske koalicije in partnerstva, kadar obravnavani problem presega eno resorno področje, ter vnaprej dogovorite skupna sporočila, vloge in način zastopanja.
- Vzpostavite komunikacijski načrt, ki vključuje ključna sporočila, ciljne javnosti, odgovorne govorce, roke za odziv, pravila usklajevanja javnih nastopov in osnovni protokol kriznega komuniciranja.
- Ob omejenih virih se osredotočite na prednostne zagovorniške aktivnosti, ki jih lahko izvedete z razpoložljivimi viri, ter jasno določite, kdo jih izvaja.
- Razvijajte znanje in veščine za pripravo strokovno utemeljenih pripomb na predloge strateških dokumentov in predpisov ter za učinkovito lobiranje v skladu z veljavnimi pravili in predpisi.
- Pri načrtovanju in izvajanju čezsektorskega zagovorništva uporabljajte ustrezna orodja in smernice ter upoštevajte priporočila priročnika za čezsektorsko zagovorništvo.

6. Evalvacija in izboljševanje

- Uvedite formalna pravila delovanja mreže (npr. notranji pravilnik, kodeks etike, pristopna pravila za nove članice).
- Vzpostavite sistem rednega vrednotenja delovanja mreže za celotno organizacijo ali posamezne projekte (npr. letno poročilo, projektne evalvacije).
- Na podlagi evalvacije določite izboljšave (npr. izboljšanje komunikacije, delitve nalog ali izvedbe aktivnosti), spremljajte njihovo izvajanje ter preverjajte, ali prispevajo k večji učinkovitosti delovanja mreže.

- Pri vrednotenju ločite kazalnike izvedenih aktivnosti (npr. število dogodkov ali gradiv), neposredne rezultate (npr. dosežene organizacije, uporaba storitev, pridobljena znanja) in učinke (npr. okrepljene kapacitete članic, spremembe praks, prispevek k spremembi politike).
- Za ključne cilje določite začetno stanje, ciljne vrednosti in vire podatkov ter najmanj enkrat letno izvedite pregled kakovosti, na katerem članice potrdijo prednostne izboljšave za naslednje obdobje.

7. Etika, neodvisnost in integriteta

- Objavite osnovna pravila glede konfliktov interesov, financiranja, partnerstev in zagovorniškega delovanja ter določite postopek za obravnavo morebitnih kršitev.
- Zagotovite transparentnost ključnih financerjev, partnerjev in morebitnih interesnih povezav, ki bi lahko vplivale na vsebino stališč ali priporočil mreže.
- Pri strokovnih stališčih jasno ločujte dokaze, strokovno presojo in vrednostne oziroma interesne odločitve ter dokumentirajte način, kako je bilo skupno stališče članic oblikovano.

8. Medsektorsko, regionalno in mednarodno sodelovanje

- Vzpostavite zemljevid ključnih partnerjev iz javnega, raziskovalnega, izobraževalnega, zasebnega in nevladnega sektorja ter določite, na katerih temah je sodelovanje smiselno in kakšna je dodana vrednost posameznega partnerja.
- Mednarodno sodelovanje uporabljajte za prenos znanja, spremljanje standardov in trendov, primerjavo rešitev ter vključevanje slovenskih izkušenj v evropske in mednarodne procese; nova znanja sistematično prenesite nazaj do članic.
- Pri medsektorskih partnerstvih vnaprej opredelite skupni cilj, vloge, pričakovane rezultate, način odločanja, komuniciranja in upravljanje morebitnih konfliktov interesov.

6. PRIMERI DOBRIH PRAKS DELOVANJA VSEBINSKIH MREŽ

V nadaljevanju so predstavljeni primeri dobrih praks različnih vsebinskih mrež, ki prikazujejo konkretne načine kakovostnega delovanja na področju organiziranosti, izvajanja aktivnosti, sodelovanja s članicami, zagovorništva in drugih vidikov delovanja. Predstavljene rešitve lahko mreže glede na svoje področje delovanja, cilje in razpoložljive vire prilagodijo svojim potrebam. Primere so prispevale vsebinske mreže, predstavljene v posameznih podpoglavjih.

6.1 Preventivna platforma: primer dobre prakse strokovno utemeljenega policy delovanja

Preventivna platforma je vsebinska mreža nevladnih organizacij na področju preventive, javnega zdravja in zasvojenosti. Kot primer dobre prakse izpostavljamo predvsem sistematično povezovanje strokovnega znanja, izkušenj članic (tj. nevladnih organizacij in javnih ustanov) in mednarodnih standardov v podporo kakovostnim javnim politikam.

Mreža ima jasno opredeljene vsebinske prioritete, zlasti na področjih alkohola, tobaka in nikotinskih izdelkov, konoplje, drugih drog, duševnega zdravja ter preventive med otroki in mladimi. Pri oblikovanju stališč in predlogov ukrepov izhaja iz dokazov, strokovnih smernic in poznavanja slovenskega konteksta. S tem zagotavlja, da njeno delo ni zgolj odzivno, temveč strokovno načrtovano in usmerjeno v dolgoročne učinke.

Pomembna dobra praksa mreže je načrtno sodelovanje z odločevalci (tj. strateško čezsektorsko zagovorništvo). Preventivna platforma spremlja zakonodajne in strateške procese, pripravlja strokovno utemeljene pripombe, predloge ukrepov in javna stališča ter se vključuje v dialog z ministrstvi, strokovnimi ustanovami, lokalnimi skupnostmi in drugimi deležniki. Posebej pomembno je, da mreža preventivne izzive obravnava čezsektorsko, saj kakovostna preventiva zahteva sodelovanje zdravstva, vzgoje in izobraževanja, socialnega varstva, mladinskega sektorja, lokalnih skupnosti in civilne družbe.

Preventivna platforma pri svojem delovanju poudarja transparentnost, strokovno neodvisnost in javni interes. Njena dodana vrednost je v tem, da članicam in odločevalcem zagotavlja strokovno podporno okolje, povezuje različne vire znanja ter prispeva k oblikovanju bolj kakovostnih, izvedljivih in dokazano učinkovitih javnih politik na področju preventive.

6.2 Asociacija: primer dobre prakse povezovanja servisne dejavnosti in zagovorništva

Asociacija, društvo nevladnih organizacij in posameznikov v kulturi, povezuje organizacije in posameznike z različnih področij kulture ter si prizadeva za izboljševanje pogojev njihovega delovanja. Kot primer dobre prakse izpostavljamo predvsem povezovanje servisne dejavnosti, izkušenj članstva in zagovorništva za sistemske spremembe.

Pomemben del delovanja Asociacije je servisna dejavnost, preko katere članicam in posameznikom nudimo informacije, svetovanje in podporo pri reševanju konkretnih vprašanj, povezanih z njihovim delovanjem. Pri tem posamezne primere uporabljamo tudi za prepoznavanje širših sistemskih problemov. Kadar se določeno vprašanje ali težava ponavlja pri več organizacijah oziroma posameznikih, ga obravnavamo kot sistemski problem ter iščemo možnosti za spremembe zakonodaje, ukrepov ali drugih javnih politik.

Na ta način Asociacija povezuje konkretne potrebe kulturnega sektorja z dolgoročnim zagovorniškim delom. Spremljamo zakonodajo, strateške dokumente in druge ukrepe, ki vplivajo na položaj nevladnih organizacij in posameznikov v kulturi, pripravljamo strokovno utemeljene predloge in pripombe ter sodelujemo v dialogu z odločevalci in drugimi deležniki.

Dodano vrednost naše prakse vidimo predvsem v tem, da iz neposrednega dela in konkretnih problemov članstva prepoznavamo sistemske izzive ter jih poskušamo naslavljati tudi na ravni javnih politik. Tako servisna dejavnost ni le podpora posameznikom in organizacijam, temveč tudi pomemben vir za razvoj našega zagovorniškega in policy delovanja.

6.3 Mreža Plan B za Slovenijo: primer dobre prakse delovanja v delovnih skupinah

Mreža Plan B za Slovenijo je vsebinska mreža nevladnih organizacij na področju trajnostnega razvoja. Deluje na podlagi Ustanovne listine, Pravil delovanja mreže ter Pravilnika delovanja delovnih skupin, njeno dolgoročno usmeritev pa opredeljuje strategija, ki jo mreža sprejema vsaka štiri leta. Kot primer dobre prakse izpostavljamo predvsem sistematično povezovanje strokovnega znanja in izkušenj članic. Mrežo sestavlja 7 delovnih skupin:

- Ekološko kmetijstvo in samooskrba
- Varstvo narave
- Okoljevarstveno pravno varstvo
- Okolje – zdravje
- Pravični podnebni prehod
- Učinkovita raba virov in odpadki
- Podporno okolje za NVO

Organizacija in vodenje:

Delovanje v delovnih skupinah omogoča ciljno obravnavo specifičnih tematik, neposredno izmenjavo informacij, prenos dobrih praks med članicami ter pripravo strokovno utemeljenih in usklajenih odzivov. Vsaka delovna skupina ima določeno vodjo, ki skrbi za vsebinsko usmerjanje in koordinacijo. Vodje delovnih skupin se vsaj trikrat letno srečajo na sestankih Programskega sveta, ki sprejema odločitve o nadaljnjih strateških aktivnosti mreže.

Protokoli hitrega odzivanja:

Posebno dodano vrednost mreže predstavljajo dobro vzpostavljeni protokoli za hitro sprejemanje skupnih stališč, kar mreži omogoča, da se na zakonodajne in okoljske izzive odziva strokovno, enotno in pravočasno.

7. VPRAŠALNIK ZA SAMOOCENJEVANJE KAKOVOSTI DELOVANJA VSEBINSKIH MREŽ

Namen vprašalnika je, da vsebinska mreža pridobi jasen vpogled v trenutno stanje svojega delovanja, ugotovi svoje prednosti ter prepozna področja za izboljšave. Vprašalnik je diagnostično in podporno orodje, ki mrežam pomaga pri sistematičnem vrednotenju delovanja, spremljanju napredka ter načrtovanju ukrepov za nadaljnji razvoj, večjo učinkovitost in vpliv. Vprašalnik temelji na ugotovitvah analize izzivov in težav pri delovanju vsebinskih mrež ter na oblikovanih napotkih za izboljšanje delovanja vsebinskih mrež.

Navodila za samoocenjevanje

Za vsako trditev označite, v kolikšni meri velja za delovanje vaše mreže. Pri ocenjevanju upoštevajte naslednja merila:

Ne izpolnjuje – opisano ni vzpostavljeno ali se izvaja le izjemoma.
Delno izpolnjuje – opisano je delno vzpostavljeno ali se izvaja neredno.
Povsem izpolnjuje – opisano se izvaja sistematično, je dokumentirano in se redno preverja.
Ni relevantno – opisano ni relevantno za delovanje vaše mreže.

Kjer je mogoče, lahko v odprtem delu vprašalnika navedete tudi kratek primer ali dokazilo, ki utemeljuje vašo oceno. Pri trditvah, ki jih mreža ne izpolnjuje ali jih izpolnjuje le delno, lahko navedete tudi prednostni ukrep za izboljšavo.

Interpretacija rezultatov

Rezultat samoocenjevanja ni namenjen razvrščanju mrež glede na kakovost njihovega delovanja, temveč podpori pri razmisleku o dosedanjem delovanju in nadaljnjem razvoju mreže. Rezultati mreži omogočajo prepoznati njene prednosti ter področja, ki jih želi v prihodnje še razvijati in krepiti. Mreža lahko na podlagi rezultatov načrtuje konkretne korake za nadaljnji razvoj.

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
1. Organiziranost mreže				
Mreža ima jasno določene prednostne naloge, obseg aktivnosti pa je prilagojen razpoložljivim kadrovskim kapacitetam.	☐	☐	☐	☐
Mreža ima jasno določeno organizacijsko strukturo, vloge in odgovornosti za koordinacijo in delovanje ter odgovorne osebe za izvajanje ključnih nalog in spremljanje njihovega izvajanja.	☐	☐	☐	☐
Mreža redno spremlja izvajanje ključnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev ter ugotovitve uporablja za nadaljnje načrtovanje in izboljševanje delovanja mreže.	☐	☐	☐	☐
Mreža ima sprejet večletni strateški načrt in letni operativni načrt z jasno določenimi cilji, nosilci, roki, potrebnimi viri in kazalniki rezultatov.	☐	☐	☐	☐
Mreža ima transparenten način odločanja in vključevanja članic, vključno z delovnimi skupinami za ključne vsebine, ter jasen mehanizem za razreševanje nesoglasij in konfliktov.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
2. Vsebinske aktivnosti mreže				
Mreža ima vzpostavljene stike z zunanjimi strokovnjaki, ki jih po potrebi vključuje pri obravnavi kompleksnih vsebin.	☐	☐	☐	☐
Vsebine mreže so jasno strukturirane in opredeljujejo ključne vsebinske cilje oziroma stališča mreže ter vsebujejo konkretne predloge ukrepov za odločevalce.	☐	☐	☐	☐
Mreža daje prednost aktivnostim, ki najbolj prispevajo k njenemu poslanstvu in ciljem, ob upoštevanju razpoložljivih kapacitet in virov.	☐	☐	☐	☐
Mreža ima določena merila za strokovno kakovost vsebin ter jih uporablja pri pripravi in posodabljanju vsebin.	☐	☐	☐	☐
Mreža sistematično zbira, ureja in deli znanje ter spremlja potrebe članic po vsebinah in podpornih storitvah.	☐	☐	☐	☐
Mreža pri prenosu dobrih praks preverja njihovo kakovost, primernost za nacionalni oziroma lokalni kontekst ter pogoje in morebitne omejitve za njihovo izvedbo.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
3. Članske organizacije				
Mreža ima jasno določena pričakovanja glede sodelovanja članic, naloge razdeljuje glede na njihove kapacitete in vlogo v mreži ter ima določene odgovorne osebe za koordinacijo sodelovanja. Redno organizira sestanke za usklajevanje ključnih aktivnosti ter krepitev sodelovanja in mrežne pripadnosti.	☐	☐	☐	☐
Mreža omogoča različne načine sodelovanja glede na kapacitete članic (npr. stalne ali začasne delovne skupine) ter zagotavlja možnosti sodelovanja tudi manjšim in regionalnim organizacijam.	☐	☐	☐	☐
Mreža pri oblikovanju prednostnih nalog, kjer je to smiselno, upošteva tudi potrebe uporabnikov storitev, predstavnikov skupnosti, strokovnjakov in raziskovalcev.	☐	☐	☐	☐
Pri načrtovanju dela mreža upošteva interesne, vrednotne in organizacijske razlike med članicami ter jih vključuje v razdelitev vlog in skupne dogovore.	☐	☐	☐	☐
Mreža ima vzpostavljen jasen način notranjega komuniciranja, ki določa komunikacijska orodja, način izmenjave informacij, pričakovano odzivnost ter način usklajevanja in razreševanja nesoglasij.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
4. Financiranje in trajnost virov				
Mreža spodbuja sodelovanje organizacij pri načrtovanju projektnih prijav ter njihovo vključevanje v skupne projekte oziroma konzorcije.	☐	☐	☐	☐
Mreža pridobiva sredstva iz različnih virov ter razvija dodatne stabilne vire financiranja (npr. članarine, donacije, izvajanje storitev).	☐	☐	☐	☐
Mreža vzdržuje neposreden stik s financerji in jih redno obvešča o doseženih rezultatih (npr. letna poročila).	☐	☐	☐	☐
Mreža ločuje financiranje jedrnih mrežnih funkcij od projektnega financiranja posameznih aktivnosti ter si prizadeva za večletno in predvidljivo financiranje osnovne infrastrukture mreže.	☐	☐	☐	☐
Mreža ima transparentna pravila glede sprejemanja sredstev in upravljanja konfliktov interesov ter zagotavlja, da financiranje ne ogroža njene strokovne neodvisnosti, verodostojnosti, poslanstva ali javnega interesa.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
5. Vplivanje na odločevalce in ključne deležnike				
Mreža aktivno in načrtovano krepi svojo prepoznavnost v javnosti z usklajenim komuniciranjem ter različnimi komunikacijskimi aktivnostmi (npr. nastopi v medijih, organizacija dogodkov, priprava sporočil za javnost).	☐	☐	☐	☐
Ključni odločevalci so jasno opredeljeni po imenih ali funkcijah ter ocenjeni glede vpliva in interesa. Mreža ima vzpostavljen sistem upravljanja odnosov z odločevalci, vključno z določenimi odgovornimi osebami za upravljanje teh odnosov.	☐	☐	☐	☐
Mreža načrtuje zagovorništvo po celotnem ciklu javnih politik, od opredelitve problema in oblikovanja agende do priprave rešitev, javnih posvetovanj, sprejema, izvajanja, spremljanja in vrednotenja politik.	☐	☐	☐	☐
Mreža za prednostne teme pripravlja kratke, strokovno utemeljene javnopolitične predloge, ki jasno opredeljujejo problem, ključne dokaze, možne rešitve, priporočeni ukrep, izvedljivost in način spremljanja rezultatov.	☐	☐	☐	☐
Mreža razvija čezsektorske koalicije in partnerstva, kadar obravnavani problemi presegajo eno resorno področje, ter ima dogovorjena skupna sporočila, vloge in način zastopanja.	☐	☐	☐	☐
Mreža ima vzpostavljen komunikacijski načrt, ki vključuje ključna sporočila, ciljne javnosti, odgovorne govorce, roke za odziv, pravila usklajevanja javnih nastopov in osnovni protokol kriznega komuniciranja.	☐	☐	☐	☐
Mreža izvaja prednostne zagovorniške aktivnosti, ki so usklajene z razpoložljivimi viri in imajo jasno določene nosilce aktivnosti.	☐	☐	☐	☐

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
Mreža razvija znanje in veščine za pripravo strokovno utemeljenih pripomb na predloge strateških dokumentov in predpisov ter za učinkovito lobiranje v skladu z veljavnimi pravili in predpisi.	☐	☐	☐	☐
Mreža pri načrtovanju in izvajanju čezsektorskega zagovorništva uporablja ustrezna orodja in smernice ter priporočila priročnika za čezsektorsko zagovorništvo.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

6. Evalvacija in izboljševanje

Mreža ima uvedena formalna pravila delovanja (npr. notranji pravilnik, kodeks etike, pravila za nove članice).	☐	☐	☐	☐
Mreža ima vzpostavljen sistem rednega vrednotenja svojega delovanja ali posameznih projektov (npr. letna poročila, projektne evalvacije)	☐	☐	☐	☐
Mreža na podlagi evalvacij določa izboljšave ter spremlja njihovo izvajanje in preverja, ali prispevajo k večji učinkovitosti delovanja mreže.	☐	☐	☐	☐

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
Mreža pri vrednotenju ločuje kazalnike izvedenih aktivnosti, neposredne rezultate in učinke.	☐	☐	☐	☐
Mreža za ključne cilje določa začetno stanje, ciljne vrednosti in vire podatkov ter najmanj enkrat letno izvede pregled kakovosti, na katerem članice potrdijo prednostne izboljšave za naslednje obdobje.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

7. Etika, neodvisnost in integriteta

Mreža ima objavljena osnovna pravila glede konfliktov interesov, financiranja, partnerstev in zagovorniškega delovanja ter določen postopek za obravnavo morebitnih kršitev.	☐	☐	☐	☐
Mreža zagotavlja transparentnost ključnih financerjev, partnerjev in morebitnih interesnih povezav, ki bi lahko vplivale na vsebino njenih stališč ali priporočil.	☐	☐	☐	☐
Mreža pri oblikovanju strokovnih stališč jasno ločuje med dokazi, strokovno presojo ter vrednostnimi oziroma interesnimi odločitvami in dokumentira način oblikovanja skupnega stališča članic.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

Trditev	**Ne izpolnjuje**	**Delno izpolnjuje**	**Povsem izpolnjuje**	**Ni relevantno**
8. Medsektorsko, regionalno in mednarodno sodelovanje				
Mreža ima vzpostavljen zemljevid ključnih partnerjev iz javnega, raziskovalnega, izobraževalnega, zasebnega in nevladnega sektorja ter opredeljeno, na katerih temah je sodelovanje smiselno in kakšna je dodana vrednost posameznega partnerja.	☐	☐	☐	☐
Mreža uporablja mednarodno sodelovanje za prenos znanja, spremljanje standardov in trendov, primerjavo rešitev ter vključevanje slovenskih izkušenj v evropske in mednarodne procese ter nova znanja sistematično prenaša do članic.	☐	☐	☐	☐
Mreža pri medsektorskih partnerstvih vnaprej opredeli skupni cilj, vloge, pričakovane rezultate, način odločanja in komuniciranja ter način upravljanja morebitnih konfliktov interesov.	☐	☐	☐	☐

Dodatna pojasnila:

8. UPORABNI VIRI

Viri financiranja in aktualni razpisi:

- CNVOS – Razpisi za NVO
- GOV.SI – javni razpisi in pozivi
- EU Funding & Tenders Portal – evropski razpisi
- EEA and Norway Grants – pozivi za financiranje

9. VIRI IN LITERATURA

- CNVOS – Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. (b. d.). *Priročnik za vzpostavitev sistema vodenja kakovosti (tretja spremenjena in dopolnjena izdaja)*. https://s3.fr-par.scw.cloud/djnd/cnvos/filer_public/e3/4c/e34c831b-ec14-4c70-bd8f-b817fa8c3b6e/prirocnik_standard_kakovosti_nvo.pdf.
- EIC Univerzum Minerva Maribor. (b. d.). *Vzpostavitev sistema kakovosti.* https://www.umi.si/vzpostavitev-sistema-kakovosti.
- Federacija vsebinskih mrež Slovenije. (b. d.). *Konzorcij*. https://www.nevladni.info/konzorcij.
- Federacija vsebinskih mrež Slovenije. (27. 5. 2026). *Ustanovljena je Federacija vsebinskih mrež Slovenije.* https://www.nevladni.info/ustanovljena-je-federacija-vsebinskih-mrez-slovenije.
- International Organization for Standardization. (b. d.). *ISO 9001 explained.* https://www.iso.org/insights/iso-9001-explained.
- Mreža MINVOS. (2013). *Sistem kakovosti v izobraževalnih NVO: Priročnik za presojevalce.*
- Ministrstvo za javno upravo. (2025). *Strategija razvoja nevladnih organizacij v Republiki Sloveniji do leta 2030.* https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/strategija-razvoja-nevladnih-organizacij-do-2030-in-strategija-razvoja-prostovoljstva-do-2030.
- SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo. (2015). *Kakovost SIST EN ISO 9001:2015.* https://www.sist.si/standardizacija/kakovost-sist-en-iso-90012015.
- Slovenska zveza za javno zdravje, okolje in tobačno kontrolo. (2026). *Analiza rezultatov vprašalnika »Izzivi in težave pri delovanju vsebinskih mrež«*. https://www.nevladni.info/wp-content/uploads/2026/04/Analiza-rezultatov-vprasalnika_Izzivi-in-tezave-pri-delovanju-vsebinskih-mrez_koncna.pdf.
- Zakon o nevladnih organizacijah (ZNOrg). (2018). *Uradni list RS, št. 21/18.* https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO7129.