



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

**Przeprowadzenie badania
ewaluacyjnego pn.:
„Analiza beneficjentów priorytetu 3
Programu Rozwoju Organizacji
Obywatelskich na lata 2018-2030”**

RAPORT KOŃCOWY



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Zamawiający:

Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

al. Jana Pawła II 12

00-124 Warszawa



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Wykonawca:

EU-CONSULT Sp. z o.o.

ul. Toruńska 18C, lokal D

80-747 Gdańsk



SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	3
I. WPROWADZENIE.....	6
1.1. Założenia metodologiczne	6
1.1.1. Zakres oraz odbiorcy badania	6
1.1.2. Cel badania	6
1.1.3. Koncepcja badawcza	6
1.2. Wykorzystane metody i techniki badań	8
1.2.1. Analiza danych zastanych.....	8
1.2.2. Ankieta internetowa CAWI.....	9
1.2.3. Telefoniczny wywiad pogłębiony TDI.....	9
1.2.4. Panel ekspertów.....	10
II. ANALIZA BENEFICJENTÓW PRIORYTETU 3 PROGRAMU ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2019-2030.....	11
2.1. Ilościowa charakterystyka organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO.....	12
2.1.1. Charakterystyka organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO	12
2.1.1. Różnice pomiędzy organizacjami dofinansowanymi jako media obywatelskie i organizacje strażnicze	21
2.2. Jakościowa charakterystyka organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO.....	24
2.2.1. Geneza organizacji – beneficjentów priorytetu 3 PROO.....	24
2.2.2. Misje i wizje organizacji – beneficjentów priorytetu 3 PROO.....	27
2.2.3. Kierunki rozwoju działalności beneficjentów priorytetu 3 PROO	30
2.2.4. Obszary, w jakich koncentruje się aktywność strażnicza i/lub medialna organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO	36

2.2.5.	Style zarządzania organizacji – beneficjentów priorytetu 3 PROO	38
2.2.6.	Style komunikacji i współpracy przyjęte w organizacjach	40
2.2.7.	Współpraca beneficjentów priorytetu 3 PROO z innymi podmiotami	43
2.2.8.	Problemy, na jakie napotykają organizacje-beneficjenci priorytetu 3 PROO	45
2.2.9.	Sukcesy organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO	47
2.2.10.	Niepowodzenia organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO	48
2.2.11.	Planowane kierunki rozwoju beneficjentów priorytetu 3 PROO	49
2.3.	Modele funkcjonowania mediów obywatelskich/organizacji strażniczych wspartych w priorytecie 3 PROO, w których zgrupowane będą organizacje posiadające cechy wspólne	51
2.3.1.	Wyróżnione modele funkcjonowania organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO	51
2.3.2.	Charakterystyka oraz wspólne cechy organizacji zakwalifikowanych do poszczególnych modeli funkcjonowania.....	52
2.4.	Charakterystyka wpływu wsparcia rozwojowego na organizacje-beneficjentów priorytetu 3 PROO	55
2.4.1.	Dotychczasowy zakres wykorzystania dofinansowania przez organizacje-beneficjentów priorytetu 3 PROO.....	55
2.4.2.	Wpływ dofinansowania z PROO na rozwój organizacji – beneficjentów priorytetu 3 Programu	57
2.4.3.	Stopień zmian w zakresie funkcjonowania organizacji, które skorzystały ze wsparcia w ramach PROO	60
III.	WNIOSKI	64
IV.	ANEKS	73
4.1.	Wzór narzędzi badawczych	73



4.1.1.	Wzór kwestionariusza ankiety internetowej CAWI z organizacjami wspartymi w ramach priorytetu 3	73
4.1.2.	Wzór scenariusza wywiadu TDI z organizacjami wspartymi w ramach priorytetu 3	78
4.1.3.	Wzór scenariusza wywiadu TDI z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej PROO (NIW-CRSO)	79
4.2.	Spis ilustracji	80
4.2.1.	Spis rysunków	80
4.2.2.	Spis tabel	80
4.2.3.	Spis wykresów	80

I. WPROWADZENIE

1.1. Założenia metodologiczne

1.1.1. Zakres oraz odbiorcy badania

Głównymi odbiorcami ewaluacji były podmioty zaangażowane w proces wdrażania PROO oraz odpowiedzialne za wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, a także działalności pożytku publicznego i wolontariatu, tj.:

- Instytucja Zarządzająca PROO – NIW-CRSO, Komitet Sterująco-Monitorujący PROO, Rada NIW-CRSO,
- Komitet do spraw Pożytku Publicznego.

Wyniki badania zostały ponadto przedstawione środowisku trzeciego sektora oraz interesariuszom PROO.

Badanie miało charakter ogólnopolski. Zostały nim objęte wszystkie organizacje dofinansowane w ramach priorytetu 3 Programu w roku 2019 i 2020, a także Przedstawiciele Instytucji Zarządzającej PROO (NIW-CRSO).

1.1.2. Cel badania

Celem głównym badania było opracowanie pogłębionej charakterystyki podmiotów dofinansowanych w ramach Priorytetu 3 oraz wpływu, jaki Program wywiera na ich rozwój.

Sformułowano ponadto cztery cele szczegółowe:

1. Ilościowe scharakteryzowanie organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO,
2. Jakościowe scharakteryzowanie organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO,
3. Wyróżnienie i opisanie odpowiedniej liczby modeli funkcjonowania mediów obywatelskich/organizacji strażniczych wspartych w priorytecie 3 PROO, w których zgrupowane będą organizacje posiadające cechy wspólne,
4. Scharakteryzowanie wpływu wsparcia rozwojowego na organizacje-beneficjentów priorytetu 3 PROO.

1.1.3. Koncepcja badawcza

W celu realizacji zamówienia Wykonawca wykorzystał koncepcję ewaluacji opartej na teorii, zwaną realistyczną ewaluacją. Podejście to zakłada, że rezultat stanowi wypadkową kontekstu

i mechanizmu. Zgodnie z tą teorią dana interwencja (w przypadku niniejszej ewaluacji Priorytet 3. Rozwój instytucjonalny lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich PROO) ma potencjał generowania określonych rezultatów, ale kwestia zainicjowania mechanizmów zmiany jest uzależniona od podlegających programowi interesariuszy.

Proces badawczy przebiegał w kilku etapach.

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne.

W celu uzyskania jak najbardziej przydatnych i rzetelnych informacji, wykorzystano triangulację w zakresie metodologii, podejścia eksperckiego oraz kontekstowości wyjaśniania. Pozwoliło to na dogłębne zapoznanie się przez Wykonawcę z założeniami dotyczącymi priorytetu 3 PROO oraz pozyskanie danych niezbędnych do przeprowadzenia ewaluacji.

1.2. Wykorzystane metody i techniki badań

1.2.1. Analiza danych zastanych

Analiza danych zastanych to metoda badań społecznych, która zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. W jej wyniku następują scalanie, przetworzenie i analiza danych rozproszonych dotychczas wśród rozmaitych źródeł.

Analiza danych zastanych obejmowała:

- Dokumenty/źródła dotyczące organizacji – beneficjentów priorytetu 3 i realizowanych przez nie zadań w ramach PROO:
 - Wnioski aplikacyjne złożone w ramach priorytetu 3 PROO, które uzyskały dofinansowanie,
 - Sprawozdania z realizacji zadania w ramach priorytetu 3 PROO dla podmiotów dofinansowanych w roku 2019,
 - Treści przekazów medialnych, komunikatów w mediach społecznościowych dotyczących projektów realizowanych w ramach priorytetu 3 PROO,
 - Strony internetowe, profile w mediach społecznościowych organizacji – beneficjentów priorytetu 3, treści publikowane przez organizacje: artykuły, raporty, analizy, przekazy medialne, materiały informacyjne i promocyjne organizacji,
- Dokumenty/źródła dotyczące PROO:
 - Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2014-2020,
 - Ogłoszenia o konkursach,
 - Regulaminy konkursów PROO,
 - Sprawozdanie z realizacji Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich w roku 2019,
- Literaturę przedmiotu dotyczącą organizacji strażniczych oraz mediów obywatelskich.

1.2.2. Ankieta internetowa CAWI

Ankieta internetowa polega na umieszczeniu kwestionariusza na stronie internetowej tak, aby był dostępny z poziomu przeglądarki internetowej. Uczestnicy badania otrzymują drogą mailową zaproszenie do udziału w badaniu. W zaproszeniu znajduje się specjalnie wygenerowany link do ankiety. Respondent wypełnia ankietę z poziomu strony www, co zapewnia mu pełną anonimowość.

Internetowe badanie ankietowe zostało przeprowadzone na wyczerpującej próbie organizacji wspieranych w ramach priorytetu 3 PROO.

Liczebność populacji: 73¹;

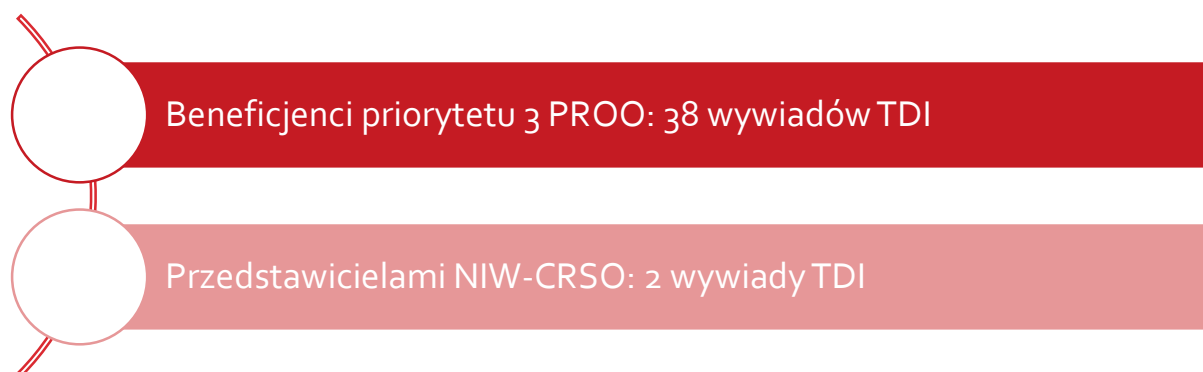
Zrealizowana liczebność próby: 67 ankiet (91,8%) badanej populacji.

1.2.3. Telefoniczny wywiad pogłębiony TDI

Telefoniczny wywiad pogłębiony polega na przeprowadzeniu ustrukturyzowanej rozmowy telefonicznej z daną osobą. Ma na celu uzyskanie konkretnych informacji w sposób planowy i metodyczny według określonego schematu, zwanego scenariuszem wywiadu.

Wywiady TDI zrealizowane zostały z przedstawicielami organizacji wspartych w ramach priorytetu 3 oraz z przedstawicielami NIW-CRSO.

Rysunek 2. Zaplanowana próba w badaniu ilościowym CAWI



Źródło: opracowanie własne.

¹ Na etapie opracowywania metodologii założono wielkość populacji na poziomie 76 organizacji, jednak liczba podpisanych umów była niższa od początkowo przyjętej.

1.2.4. Panel ekspertów

Podczas panelu ekspertów specjaliści z danej dziedziny spotykają się w celu omówienia wyników badań zrealizowanych przez Wykonawcę. Przed realizacją badania respondentom przekazywane są wyniki zrealizowanych przez Wykonawcę badań, aby mogli oni przygotować się do udziału w dyskusji.

W panelu ekspertów wzięło udział 4 ekspertów z zakresu funkcjonowania organizacji strażniczych i obywatelskich, wybranych w oparciu o dorobek naukowy i doświadczenia zawodowe związane z tematyką ewaluacji. Panel miał charakter burzy mózgów – zaprezentowano podczas niego wyniki dotychczas przeprowadzonych badań oraz wstępne wnioski i ustalenia z nich wynikające. Celem panelu była identyfikacja trafności postawionych diagnoz oraz ich ewentualne rozszerzenie.

II. ANALIZA BENEFICJENTÓW PRIORYTETU 3 PROGRAMU ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2019- 2030

„Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 PROO” został przyjęty uchwałą nr 104/2018 Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 2018 roku. Instytucją Zarządzającą Programem jest Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Głównym celem Programu jest wsparcie rozwoju instytucjonalnego organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz zwiększenie udziału tych organizacji w życiu publicznym i budowaniu demokracji. Wzmocnienie instytucjonalne ma doprowadzić do wszechstronnego rozwoju sektora obywatelskiego, w tym do podniesienia jakości działania organizacji, ich efektywnego zaangażowania w życie publiczne, zwiększenia funkcji kontrolnych oraz eksperckich. Istotnym założeniem Programu jest wsparcie budowy silnego, sprawnego sektora obywatelskiego, który zachowując swoją różnorodność i niezależność będzie równocześnie realnym, równoprawnym partnerem w życiu publicznym i społecznym dla znacznie silniejszych instytucji władzy politycznej, ekonomicznej, medialnej czy samorządowej².

Jedynym z pięciu priorytetów Programu jest priorytet 3 Rozwój instytucjonalny lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich. W roku 2018 nastąpiło przygotowanie oraz zatwierdzenie Regulaminu Konkursu, który zakładał, że dotacje udzielane będą na okres maksymalnie 24 miesięcy i przekazywane w formie transz obejmujących wydatki zaplanowane na kolejne lata realizacji działań. Dotacja udzielana była w wysokości od 20 tys. zł do 200 tys. zł. Wniesienie wkładu własnego nie było wymagane. Wnioski składane były za pośrednictwem Systemu Obsługi Dotacji, w trybie jednoetapowym. Dotacja rozliczana jest przez rezultaty – rozliczenie dotacji wymaga realizacji wszystkich zaplanowanych działań oraz osiągnięcie zakładanych rezultatów na poziomie co najmniej 80%.

Nabór wniosków w konkursie Priorytet 3 odbywał się w dniach od 22 lutego do 26 marca 2019 r. W konkursie złożono 223 wnioski. Wszystkie uzyskały pozytywną ocenę formalną dokonaną

² Sprawozdanie z realizacji Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich w roku 2019, s. 4.

przez pracowników NIW-CRSO. Po dokonaniu eksperckiej oceny merytorycznej Dyrektorowi NIW-CRSO zarekomendowane zostały 3 listy wniosków: przyjętych do realizacji, rezerwowych i odrzuconych. 32 wnioski zakwalifikowano do realizacji, 98 wnioski zostały umieszczone na liście rezerwowej, 93 wnioski znalazły się na liście odrzuconych. Ostatecznie umowy w ramach Priorytetu 3 podpisało 30 organizacji³.

Drugi nabór wniosków w ramach priorytetu 3 odbył się w dniach 12 marca – 15 kwietnia 2020. W konkursie złożono 185 wniosków, do dofinansowania rekomendowane zostały 44 wnioski. Do Programu ze względu na brak środków nie zostały zakwalifikowane do realizacji 99 wnioski, które znalazły się na liście rezerwowej, a 39 wniosków zostało odrzuconych z uwagi na negatywną ocenę merytoryczną⁴. Umowy podpisały ostatecznie 43 podmioty⁵.

Biorąc pod uwagę przeznaczenie środków, o jakie wnioskowały organizacje, zarówno w roku 2019, jak i 2020, dominowało dofinansowanie działań związanych z tworzeniem lub rozbudową mediów obywatelskich. W roku 2019 podmioty te stanowiły 67% wszystkich beneficjentów, a w następnym roku – 74% ogółu.

Tabela 1. Udział organizacji strażniczych i mediów obywatelskich w ogóle beneficjentów Programu w latach 2019-2020

	2019	2020
Organizacje strażnicze	10 (33%)	11 (26%)
Media obywatelskie	20 (67%)	32 (74%)
Ogółem	30	43

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie projektów.

2.1. Ilościowa charakterystyka organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

2.1.1. Charakterystyka organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

Pomiędzy organizacjami, które skorzystały ze wsparcia w ramach priorytetu 3 Programu zachodzą bardzo duże różnice we wszystkich rozpatrywanych aspektach dotyczących ich działalności. Zgodnie z analizą danych zastanych, najdłużej działająca organizacja rozpoczęła

³ Sprawozdanie z realizacji Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich w roku 2019, s. 8-9.

⁴ <https://publicystyka.ngo.pl/wyniki-oceny-wnioskow-w-priorytecie-3-i-4-proo-2020> [dostęp na dzień: 07.12.2020].

⁵ Dokumentacja przekazana przez Zamawiającego.

funkcjonowanie w roku 1956, z kolei najmłodsze z podmiotów zarejestrowane zostały w roku 2019, tj. w roku, w którym ubiegały się o dofinansowanie z Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich. Połowa organizacji, które otrzymały dofinansowanie w roku 2019, przed udziałem w Programie działała powyżej 10 lat. 8 z nich miało doświadczenie poniżej 5 lat (27%), a pozostałe 7 (23%) od 5 do 10 lat.

Z uwagi na mnogość form współpracy, jakie podejmowane są w ramach organizacji, trudno jednoznacznie opisać te podmioty pod względem liczby osób wchodzących w skład zespołów merytorycznych. W przypadku wnioskodawców z roku 2019 trzon organizacji zazwyczaj liczył od kilku do kilkunastu osób, nie zawsze były to jednak osoby zatrudnione w oparciu o umowę o pracę czy zlecenie. Bardzo często oprócz członków danej organizacji działają z nią bowiem również na stałe współpracownicy spoza organizacji, a także wolontariusze, których liczba w skali roku ulega zmianie. Wsparcie dla podmiotów stanowią także firmy zewnętrzne, np. oferujące usługi o charakterze prawnym lub księgowym. Zespoły te liczyły w sumie od 2 do nawet ponad 100 osób (najczęściej od ok. 5 do ok. 25 osób). Z kolei w skład zespołów zarządzających wchodziło przeważnie od 1 do 5 osób. Najczęściej spotykane były zarządy, którymi przewodził prezes. Podczas wywiadów TDI wskazywano na to, że w miarę stabilizowania się sytuacji finansowej organizacji rosła liczba stałych pracowników, w tym ekspertów, ale też wolontariuszy.

Wśród źródeł przychodów organizacji, które otrzymały dofinansowanie w roku 2019 dominowały: dotacje, dofinansowania, darowizny. Znacznie rzadziej wskazywano na działalność gospodarczą, odpłatną działalność statutową czy wpływy z reklam. Również w wysokości przychodów zauważyć można duże różnice między organizacjami. Trzy organizacje nie wykazały żadnych przychodów, przy czym były to podmioty założone w roku 2019. 6 z nich zebrało środki przekraczające 1 mln zł. Po 4 podmioty odnotowały wpływy w wysokości od 50 do 100 tys. zł oraz od 501 tys. zł do 1 mln zł. 10 organizacji w roku 2018 uzyskała przychody o wartości od 101 do 500 tys. zł.

Tabela 2. Charakterystyka beneficjentów priorytetu 3 PROO 2019⁶

L.p.	Wielkość zespołu	Wielkość zespołu zarządzającego	Źródła przychodów	Wysokość przychodów za rok 2018
1.	11 osób	1 osoba (prezes) i 3 członków rady	Darowizny od osób fizycznych i prawnych, 1% podatku, dotacje od instytucji prywatnych i publicznych, sprzedaż usług Fundacji, refundacja kosztów pośrednich w projekcie, refundacja kosztów wynagrodzeń PFRON, odsetki od lokat i wkładów bankowych	300 620,64
2.	2 osoby	1 osoba (prezes)	Dofinansowanie, granty, darowizny od osób indywidualnych	104 191,05 zł
3.	6 osób	1 osoba (prezes) i 2 członków zarządu	Dotacje, darowizny	19 571,11 zł
4.	7 osób	2 osoby	Działalność gospodarcza	167 037,70 zł
5.	38 osób (w tym wolontariusze)	2 osoby	Granty, darowizny od osób prywatnych, odpłatna działalność statutowa	130 000,00 zł
6.	6 osób	1 osoba (prezes)	Darowizny, dotacje, granty, zbiórki, zyski z lokat, realizacja projektów, realizacja badań, organizacja spotkań	181 760,18 zł
7.	14 osób	2 osoby	Dotacje, działalność gospodarcza	60 511,00 zł
8.	9 osób	3 osoby	b/d	53 000,00 zł
9.	30 osób	2 osoby	Dotacje	400 000,00 zł
10.	21 osób	4 osoby	Dotacje, darowizny od osób fizycznych, działalność odpłatna, granty	896 166,38 zł
11.	106 osób (w tym współpracownicy)	8 osób	Środki projektowe (PFRON, ministerstwa, urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Urząd Miasta Jeleniej Góry), składki członkowskie, darowizny	6 100 000,00 zł
12.	25 osób (w tym wolontariusze)	5 osób	Mecenat, wolontariat, składki członkowskie	50,00 zł
13.	4 osoby	1 osoba (prezes)	b/d	Nie dotyczy
14.	b/d	5 osób	Składki, darowizny, działalność odpłatna na rzecz władz lokalnych	26 344,07 zł
15.	25 osób	3 osoby	Reklamy, darowizny i dotacje ponadlokalne	Nie dotyczy
16.	b/d	2 osoby	Fundusze publiczne, projekty z budżetu państwa	199 200,00 zł
17.	4 osoby	4 osoby	Darowizny z własnych oszczędności członków zarządu, darowizny zewnętrzne,	225 067,98 zł

⁶ Kolorem różowym oznaczono podmioty, które wnioskowały o dofinansowanie działań medialnych.

L.p.	Wielkość zespołu	Wielkość zespołu zarządzającego	Źródła przychodów	Wysokość przychodów za rok 2018
			przychody z tpay, działalność gospodarcza, działalność statutowa	
18.	10 osób	3 osoby	Dofinansowanie	554 693,46 zł
19.	36 osób	3 osoby	Dotacje z budżetu państwa, działalność gospodarcza, darowizny od osób fizycznych, 1% podatku	1 430 818,36 zł
20.	21 osób (w tym 15 wolontariuszy)	6 osób	Odpłatna działalność statutowa, nagrody, granty, darowizny i zbiórki, składki członkowskie	114 118,87 zł
21.	20 osób + 30 wolontariuszy	3 osoby	Granty, projekty współfinansowane ze środków budżetu państwa, regionu, lokalnych, 1% podatku, darowizny, reklamodawcy, sponsorzy, gminy partnerskie	1 200 000,00 zł
22.	11 osób, 25 autorów	1 osoba	Dofinansowanie, darowizny, granty, konkursy, projekty międzynarodowe,	9 799 817,49 zł
23.	16 osób	5 osób	Dotacje, dofinansowanie	615 760,47 zł
24.	15 członków, 46 pracowników, 25 współpracowników (dodatkowo wolontariusze)	5 osób	Źródła projektowe, działalność gospodarcza	11 747 727,44 zł
25.	33 osoby (ok. 100 współpracowników, 50 ilustratorów)	15 osób	Dotacje ministerstwa, darowizny, środki własne, wpływy z prenumerat, dotacje z innych źródeł	20 000,00 zł
26.	4 osoby (kilku współpracowników, kilku wolontariuszy)	5 osób	Dotacje, działalność odpłatna, darowizny, 1% podatku, zbiórki publiczne	256 026,48 zł
27.	4 osoby	1 osoba	Darowizny od osób fizycznych i prywatnych	1 140 014,00 zł
28.	22 osoby	4 osoby	Dotacja Kurii Diecezjalnej, przychody z działalności gospodarczej, granty, darowizny	2 683 968,99 zł
29.	b/d	b/d	Środki zewnętrzne, darowizny	97 917,25 zł
30.	b/d	3 osoby	b/d	Nie dotyczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie oraz stron internetowych organizacji (w tym sprawozdań finansowych), <http://www.krs-online.com.pl> [dostęp na dzień: 07.12.2020].

Podobnie jak w przypadku beneficjentów z roku 2019, również organizacje, które uzyskały dofinansowanie w ramach PROO w roku 2020 charakteryzowała znaczna rozpiętość w zakresie wszystkich analizowanych cech. Okres działania blisko połowy podmiotów wynosił ponad 10 lat, a kolejne 19% funkcjonowało na przestrzeni od 5 do 10 lat. W przypadku połowy analizowanych organizacji na stałe pracujące w nich zespoły liczyły do 10 osób, przy czym

większość tych podmiotów posiadała również stałych współpracowników oraz wolontariuszy. Podobnie jak organizacje dofinansowane w roku 2019, także te, które zostały beneficjentami PROO w 2020 posiadały zazwyczaj kilkusobowe zarządy, którym przewodniczył prezes. Zdecydowana większość wpływów, jakie odnotowywały organizacje włączone do Programu, pochodziła z dotacji, dofinansowań oraz grantów i darowizn. Rzadziej wskazywano na 1% podatku czy składki członkowskie. Część podmiotów prowadziła działalność gospodarczą (np. w formie reklam lub artykułów sponsorowanych) lub odpłatną działalność statutową. Spośród 43 beneficjentów 14 nie udostępniło danych dotyczących ich przychodów za rok poprzedzający przystąpienie do konkursu w ramach PROO. W przypadku pozostałych jednostek, ponad 1/3 osiągnęła przychody poniżej 50 tys. zł (w tym jedna przychody zerowe), sześć z nich zadeklarowała wpływy w wysokości od 501 tys. do 1 mln zł, kolejne sześć – powyżej 1 mln zł. Trzy organizacje uzyskały przychody w przedziale od 50 do 100 tys. zł, a ostatnie cztery od 101 do 500 tys. zł.

Tabela 3. Charakterystyka beneficjentów priorytetu 3 PROO 2020⁷

L.p.	Wielkość zespołu	Wielkość zespołu zarządzającego	Źródła przychodów	Wysokość przychodów za rok 2019 ⁸
1.	4 osoby + wolontariusze	3 osoby	Dotacje celowe, darowizny	13 647,90 zł
2.	4 osoby	1 osoba	b/d	b/d
3.	7 osób	5 osób	Dotacja ministerstwa, darowizny	2 954 995,67 zł
4.	14 osób (w tym 7 wolontariuszy)	2 osoby	Brak	Nie dotyczy ⁹
5.	10-12 osób (+ ok. 20 osób na umowa tymczasowych)	1 osoba	Wsparcie finansowe i środki własne	b/d
6.	25 osób	2 osoby	Dotacje na realizację projektów, dofinansowania, europejskie, Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny, Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich oraz samorządowych, darowizny, działalność gospodarcza, składki członkowskie	6 656 918,87 zł

⁷ Kolorem różowym oznaczono podmioty, które wnioskowały o dofinansowanie działań medialnych.

⁸ Brak danych (b/d) dotyczy organizacji, które nie udostępniły danych finansowych dotyczących prowadzonej działalności.

⁹ Organizacja rozpoczęła swoją działalność w roku, w którym uzyskała dofinansowanie.

L.p.	Wielkość zespołu	Wielkość zespołu zarządzającego	Źródła przychodów	Wysokość przychodów za rok 2019 ⁸
7.	32 osoby, w tym 20 osób na etacie (w tym 3 osoby realizujące działalność strażniczą)	3 osoby	Konkursy administracji publicznej, 1% podatku, darowizny, dotacje, zbiórki	2 828 565,27 zł
8.	3 osoby	9 osób	Środki własne, darowizny	318 473,71 zł
9.	4 osoby	3 osoby	Wpłaty członkowskie, darowizny, dochody z działalności gospodarczej, działalność statutowa odpłatna, dotacje, granty	72 479,03 zł
10.	12 osób (500 członków)	7 osób	Składki członkowskie, zbiórki, dotacje, darowizny, sponsorzy	32 435,21 zł
11.	13 osób	3 osoby	Darowizny, dotacje, subwencje, zbiórki, dochody z działalności gospodarczej, odsetki bankowe, granty	b/d
12.	b/d	4 osoby	Składki członkowskie, darowizny	b/d
13.	15 osób	5 osób	Darowizny, dotacje	12 750 zł
14.	50 wolontariuszy	3 osoby	Środki z ministerstwa, środki europejskie, projekty dofinansowane w ramach Programu RITA, programy i granty regionalne, środki z budżetu miasta i województwa, odpłatna działalność statutowa, zbiórki internetowe, składki członkowskie, darowizny	b/d
15.	8 osób	2 osoby	Darowizny, sponsoring, barter, granty konkursowe	około 1 000 000,00 zł
16.	14 osób (oraz wolontariusze, w tym 40 księży)	2 osoby	Środki diecezjalne, reklamy, datki	11,00 zł
17.	9 osób (oraz wolontariusze)	3 osoby	Granty, reklamy	115 000,00 zł
18.	21 osób	5 osób	Granty, darowizny, dotacje celowe	4 132,42 zł
19.	6 osób (+ wolontariusze)	1 osoba	Brak	Nie dotyczy ¹⁰
20.	b/d	3 osoby	Składki członkowskie, datki, realizacja projektów dofinansowanych ze środków zewnętrznych, darowizny, barter, reklamy, artykuły sponsorowane	55 027,07 zł
21.	2 osoby (+ wolontariusze) ¹¹	2 osoby	Dotacje, granty, darowizny, środki własne członków	b/d
22.	10 osób	3 osoby	Krajowe i zagraniczne konkursy grantowe, dotacje	b/d
23.	7 osób (oraz 16 pełnomocników)	4 osoby	Świadczenia partnerów, sponsorzy, środki własne z działalności gospodarczej	9 821 289,14 zł
24.	4 osoby	1 osoba	Dotacje projektowe	b/d

¹⁰ Organizacja rozpoczęła swoją działalność w roku, w którym uzyskała dofinansowanie.

¹¹ Projekt w partnerstwie z trzema innymi organizacjami.

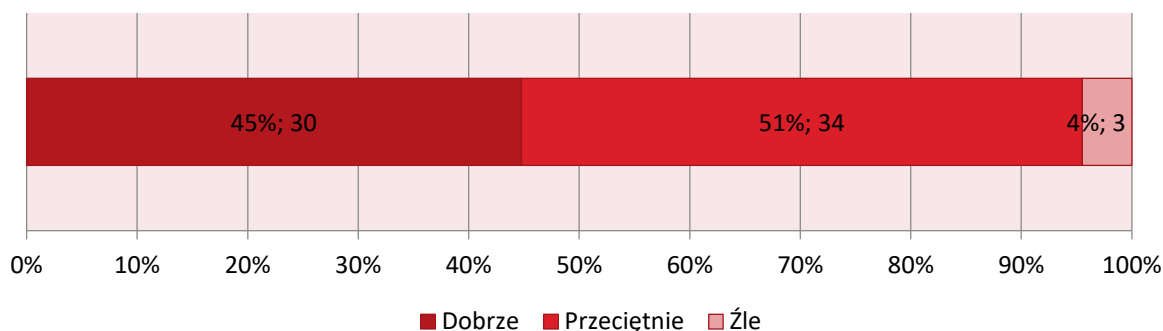
L.p.	Wielkość zespołu	Wielkość zespołu zarządzającego	Źródła przychodów	Wysokość przychodów za rok 2019 ⁸
25.	5-12 osób (praca społeczna – 20 osób, ochotnicy – 20 osób)	3 osoby	Odpłatna działalność statutowa, granty, dotacje	23 153,20 zł
26.	Kilkudziesięciu współpracowników (347 członków)	1 osoba	Fundusze projektowe, dotacje, darowizny	około 1 000 000,00 zł
27.	4 osoby	7 osób	PFRON, 1% podatku, środki projektowe powiatu, reklamy i artykuły sponsorowane	b/d
28.	30-40 osób (+ ok. 20 wolontariuszy)	3 osoby	Granty, darowizny, odpłatna działalność statutowa	502 802,45 zł
29.	3 ekspertów (40 członków zwyczajnych, 200 członków wspierających)	5 osób	Darowizny	b/d
30.	35 osób (oraz 15 wolontariuszy)	3 osoby	Dotacje publiczne, dochody z działalności gospodarczej, dochody ze statutowej działalności odpłatnej, składki członkowskie, darowizny i datki	373 891,40 zł
31.	3 osoby (i 10 wolontariuszy)	b/d	b/d	194 377,50 zł
32.	13 osób (+ 4 podmioty partnerskie, + wolontariusze – 4 osoby)	2 osoby	Zbiórki internetowe	b/d
33.	6 osób	3 osoby	Działalność gospodarcza, darowizny, granaty	12 966,29 zł
34.	16 osób	4 osoby	Dotacje na realizację projektów	b/d
35.	40 członków zespołu (zespół główny liczy 15 osób)	3 osoby	Dotacje, składki, darowizny, 1% podatku	14 791,75 zł
36.	10 osób	2 osoby	Dotacje, konkursy, projekty konsumenckie	592 793,61 zł
37.	8 osób	1 osoba	Konkursy grantowe	1 533 454,40 zł
38.	7 osób i wolontariusze (kilkanaście osób)	2 osoby	Darowizny, wpłaty od sponsorów	49 291,50 zł
39.	50 osób (+ 40 wolontariuszy)	4 osoby	Darowizny, sponsoring, zbiórki, 2% podatku, dotacje	901 086,04 zł
40.	10 osób	1 osoba	b/d	0,00 zł
41.	3 osoby	1 osoba	PFRON i PUP, granty	55 000,00 zł
42.	6 osób	3 osoby	Konkursy, darowizny, 1% podatku	679 092,53 zł
43.	11 osób (+ prawnicy działający pro bono, stażyści i praktykanci, wolontariusze w zmiennej liczbie)	4 osoby	Granty, darowizny od osób prywatnych i firm, odpłatna działalność pożytku publicznego, 1% podatku	1 223 114,21 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosków o dofinansowanie oraz stron internetowych organizacji (w tym sprawozdań finansowych), <http://www.krs-online.com.pl> [dostęp na dzień: 07.12.2020].



Podczas badania ankietowego respondentów poproszono o cenę stabilności finansowej swoich organizacji. 30 ankietowanych oceniło ją dobrze (45%), a nieco ponad połowa (34 osoby; 51%) – przeciętnie. Źle stabilność tę oceniło 4% badanych (3 osoby). Na podstawie udzielonych odpowiedzi można uznać, że ogólna sytuacja finansowa podmiotów, które uzyskały dotację, była średnia.

Wykres 1. Jak Pan/Pani ocenia stabilność finansową organizacji?



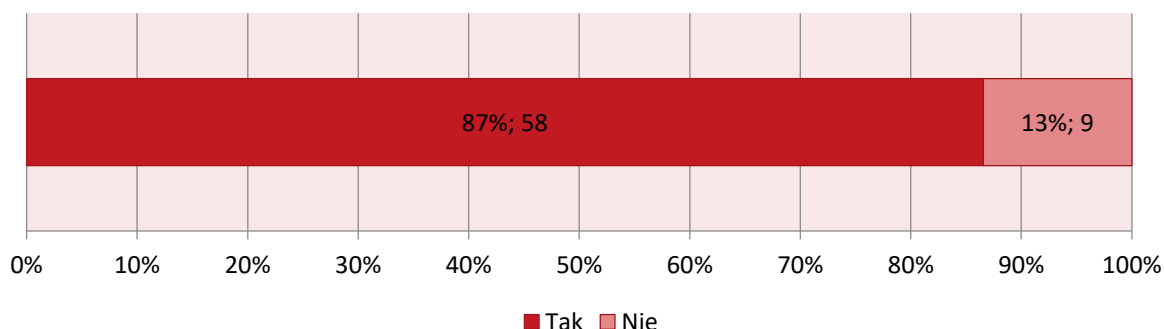
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Wszyscy ankietowani, którzy źle ocenili stabilność finansową swojej organizacji (4%) zadeklarowali, że ich podmioty podejmują działania w celu zwiększenia tej stabilności. Wskazywano przy tym na takie inicjatywy jak ubieganie się o dotacje (w tym z NIW), uruchomienie Where2Go¹², współpracę z samorządami, plany w zakresie pozyskania 1% podatku jako OPP, skupienie się na mniejszych grantach, a także poszukiwanie reklamodawców i rozszerzenie działalności medialnej.

Aż 87% respondentów (58 osób) przyznało, że ich organizacja ubiegała się wcześniej o wsparcie finansowe z innych źródeł niż PROO. Wśród źródeł tych wymieniane były: samorządy lokalne, urzędy marszałkowskie, środki rządowe i senackie, dotacje z instytucji państwowych (np. IPN, Biuro Programu „Niepodległa”, Narodowe Centrum Kultury), środki pozyskane od fundacji finansujących działania innych organizacji pozarządowych, dofinansowanie z różnych programów w ramach funduszy unijnych (np. EFI, FAMI, EFS), środki pozyskane za granicą (w tym granty unijne, szwajcarskie, norweskie, EOG).

¹² Where2Go to projekt Fundacji Edukacja Przyszłości, który jest skierowany do młodych ludzi i ich rodziców. Jest to autentyczna pomoc w znalezieniu drogi zawodowej dla młodzieży w obliczu zmian w światowej gospodarce. (Źródło: https://www.facebook.com/pg/where2goakademia/about/?ref=page_internal [dostęp na dzień: 17.01.2021]).

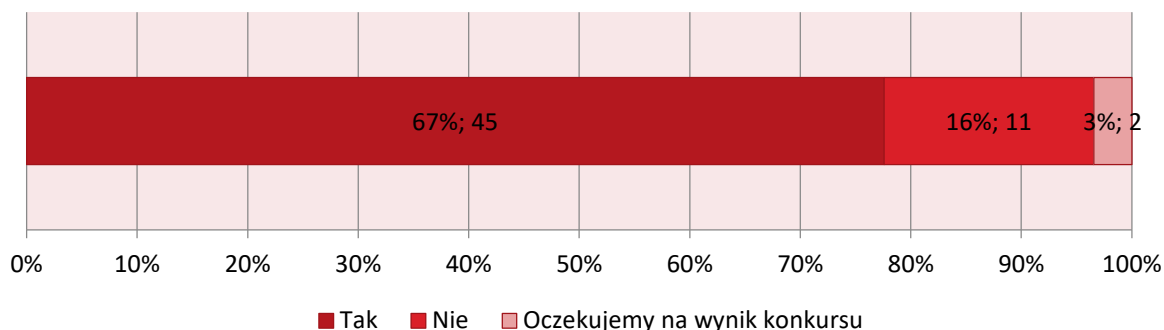
Wykres 2. Czy reprezentowana przez Pana/Panią organizacja ubiegała się dotychczas o wsparcie zewnętrzne z jakichś innych źródeł?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

W przypadku 67% badanych podmiotów (45 osób), które próbowały uzyskać dofinansowanie ze źródeł zewnętrznych, starania te zakończyły się sukcesem, a 3% wciąż oczekuje na wynik konkursu (2 osoby). Wskazuje to na wysoką efektywność w pozyskiwaniu środków na działalność organizacji.

Wykres 3. Czy starania te zakończyły się sukcesem?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

2.1.1. Różnice pomiędzy organizacjami dofinansowanymi jako media obywatelskie i organizacje strażnicze

Pod pojęciem mediów obywatelskich rozumiane są media, które tworzone są przez odbiorców. Odbiorcy ci pełnią we wskazanym układzie kilka funkcji – są równocześnie nadawcami, którzy zajmują się przygotowaniem oraz publikacją materiałów dziennikarskich, decydują zatem o tym, co ukaże w mediach, jaki będzie kształt tych mediów, a także w jaki sposób media te będą funkcjonowały. Internet jest pierwszym narzędziem pełniącym funkcję medium interaktywnego, które daje możliwość uczestnictwa społeczności wirtualnej

w debacie publicznej. Dzięki temu wszyscy ludzie korzystający z tej formy przekazu mogą przekazywać informacje, uzupełniać wiadomości, które pojawiają się w mediach tradycyjnych, jak również dokonywać własnych interpretacji zdarzeń, które występują dookoła nich, na całym świecie. Cechy te sprawiają, że media obywatelskie stanowią alternatywę dla mediów głównego nurtu¹³. Elementy, które stanowią istotę mediów obywatelskich to: interaktywność, dostęp oraz uczestnictwo, wymagające zaangażowania na trzech poziomach – infrastruktury (zasobów technologicznych), społeczeństwa (zasobów wiedzy, środków finansowych) oraz jednostki (posiadającej wolę uczestniczenia, świadomego wejścia z interakcją z technologią)¹⁴. Organizacje strażnicze to podmioty pozarządowe, które nakierowane są na sprawowanie kontroli nad działaniami podejmowanymi przez władze publiczne lub obywatelską kontrolę etyki działań wielkiego biznesu. Wskazane obszary traktowane są jako podstawowa działalność organizacji, które w swojej pracy dążą zazwyczaj do systemowych zmian w zakresie funkcjonowania instytucji państwowych¹⁵. Podmioty te skupiają się przy tym na takich działaniach jak pozyskiwanie oraz ujawnianie informacji, a także wszelkie działania na rzecz zmiany niewłaściwych praktyk instytucji publicznych¹⁶. W celu budowania własnej wiarygodności, organizacje strażnicze w Polsce wypracowały zasady, które pozwalają im na skuteczne i transparentne działanie. Można do nich zaliczyć: obiektywizm, działalność dla dobra wspólnego, jawność oraz rzetelność¹⁷.

Zasadniczą różnicą pomiędzy organizacjami strażniczymi a mediami obywatelskimi jest poziom oddziaływania na zmiany w zakresie działalności instytucji państwowych czy sfery biznesu, w przypadku wykrycia nieprawidłowości w ich działaniu. Media obywatelskie skupiają się na wychwytywaniu, opisywaniu i interpretowaniu obserwowanych zdarzeń, z kolei organizacje strażnicze nastawione są na wprowadzanie zmian w swoim otoczeniu.

¹³ M. Łosiewicz, *Rozwój mediów obywatelskich w Polsce* [w:] B. Brodzińska, M. Jeziński, M. Mateja (red.), *Zawód dziennikarz: między misją a profesją*, s. 230–250, Toruń 2015, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 235.

¹⁴ J. Szegda, *Media obywatelskie – między globalnością a lokalnością*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Katedra Kultury Medialnej, [w:] red. A. Rogulska, *Media w edukacji. Obszary lokalności – różnorodność współczesności*, Siedlce 2013, s. 52-53.

¹⁵ M. Nowicki, Z. Fialova, *Monitoring Praw Człowieka*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Warszawa 2000, s. 11.

¹⁶ K. Batko-Tołuć, K. Izdebski, *Organizacje strażnicze w Polsce. Stan obecny, wyzwania, perspektywy*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012, s. 6.

¹⁷ <http://watchdogportal.pl/niezbudnik-watchdoga/> [dostęp na dzień: 07.12.2020].

Organizacje te różnią się również w obrębie źródeł finansowania swojej działalności. Watchdogi, z uwagi na istotę swojego funkcjonowania, mają większe trudności w pozyskiwaniu środków na prowadzenie działalności, z uwagi na mniejszą potencjalną liczbę źródeł dofinansowania. Jako podmioty zajmujące się rozliczaniem działalności instytucji publicznych, przede wszystkim na gruncie lokalnym, nie mogą być bowiem finansowane ze środków budżetu JST, które często stanowią podstawę działalności innych organizacji pozarządowych. Wynika to m.in. z ewentualnych zastrzeżeń co do konfliktu interesów, a tym samym rzetelności działania takich podmiotów.

W oparciu o przeprowadzoną analizę danych zastanych oraz badań reaktywnych należy stwierdzić, że wskazane podmioty nie różnią się cechami ilościowym, takimi jak długość okresu ich funkcjonowania, wielkości zespołów czy wysokość uzyskiwanych przychodów. Zróżnicowanie pomiędzy tymi elementami są znaczące zarówno w przypadku organizacji strażniczych, jak i mediów obywatelskich.

W ramach badania TDI przedstawiciele Instytucji Zarządzającej PROO poproszono o wskazanie cech wspólnych oraz różnic pomiędzy organizacjami, które uzyskały dofinansowanie w ramach priorytetu 3. Zdaniem badanych elementami wspólnymi, które łączą wskazane organizacje są: centralne miejsce, jakie zajmuje działalność strażnicza lub medialna w działalności większości z nich, a także zorientowanie na cel i wysoki poziom wyspecjalizowania tej działalności (np. w zakresie weryfikowania działalności jednostek publicznych czy wsparcia na rzecz osób niepełnosprawnych).

Na pewno są to organizacje, które specjalizują się w jakiejś określonej działalności. W przypadku mediów obywatelskich często działania są kierowane do jakiejś określonej grupy albo ze względu na położenie terytorialne, jest to gmina, powiat, lokalna społeczność, albo jest to wyodrębniona grupa społeczna, np. osoby niepełnosprawne. (...)Jeśli chodzi o te watchdogi to zazwyczaj są to sprofilowane organizacje, które interesuje pewien wycinek rzeczywistości publicznej. Czyli są organizacje, które zajmują się monitorowaniem np. przestrzegania przepisów prawa przez straż graniczną.

Źródło: badanie TDI z przedstawicielami IZ.

Podmioty te, w opinii respondentów, są jednak bardzo zróżnicowane – np. pod względem zasięgu działania (od lokalnego do ogólnopolskiego, a nawet wykraczającego poza granice kraju), grupy docelowej działań (seniorzy, niepełnosprawni, młodzież, migranci, określone

grupy zawodowe), stażu działania, podejmowanej tematyki. Potencjał poszczególnych organizacji w zakresie działalności medialnej i strażniczej był bardzo różny i wynikał wprost ze stażu działalności podmiotów, ale także doświadczenia ich członków. Jednostki te różniły się w zakresie potencjału ludzkiego, technicznego czy finansowego. Z badań wyłonił się obraz przeciętnej organizacji jako posiadającej kilkuletnie doświadczenie, dobrze znającej lokalną społeczność lub grupę odbiorców, posiadającej stałą siedzibę oraz zaplecze infrastrukturalne, otrzymującej drobne wpływy od darczyńców, lecz również posiadającej widoczne braki (np. kadrowe czy sprzętowe).

Zgodnie z wypowiedziami respondentów – organizacje strażnicze częściej są organizacjami skupiającymi dużą grupę osób i o większym zasięgu działania (np. ogólnopolskim). W ich opinii podmioty zajmujące się działalnością medialną częściej działają na gruncie lokalnym lub regionalnym. Ponadto oceniono, że watchdogi często działają w sposób bardziej wyspecjalizowany, są dobrze zorientowane w przepisach prawnych i rzadziej opierają się w swojej pracy na wsparciu wolontariuszy.

2.2. Jakościowa charakterystyka organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

2.2.1. Geneza organizacji – beneficjentów priorytetu 3 PROO

Analiza danych zastanych wykazała, że zdecydowana większość beneficjentów, którzy uzyskali dotacje z priorytetu 3 Programu miała co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy na rzecz sektora pozarządowego. Osoby, które realizowały się w działalności strażniczej lub w obszarze mediów obywatelskich, często podchodzą do wskazanej działalności jako misji, która wynika z ich wewnętrznych przekonań oraz potrzeb. Wskazane obszary niejednokrotnie były wynikiem ewolucji ich pracy zawodowej lub wolontaryjnej, czy też zainteresowań.

Podczas badania ankietowego przedstawicieli podmiotów dofinansowanych w ramach priorytetu 3 PROO zapytano o to, co skłoniło ich do założenia organizacji. Wśród udzielonych odpowiedzi najczęściej pojawiały się:

- Potencjał, zainteresowania oraz chęć aktywności członków organizacji,
- Potrzeba działalności na rzecz społeczności lokalnej,
- Poczucie braku integracji międzypokoleniowej,

- Posiadana wiedza oraz doświadczenia życiowe,
- Poczucie braku dialogu pomiędzy władzą i obywatelami, a także braku jawności i transparentności instytucji publicznych,
- Chęć wzmocnienia siły i roli jednostki w społeczeństwie,
- Chęć propagowania określonych wzorów zachowania i wartości w społeczności,
- Potrzeba wprowadzania zmian,
- Potrzeba zachowania niezależności w działaniu na rzecz dobra ogółu,
- Chęć angażowania ludzi do działania.

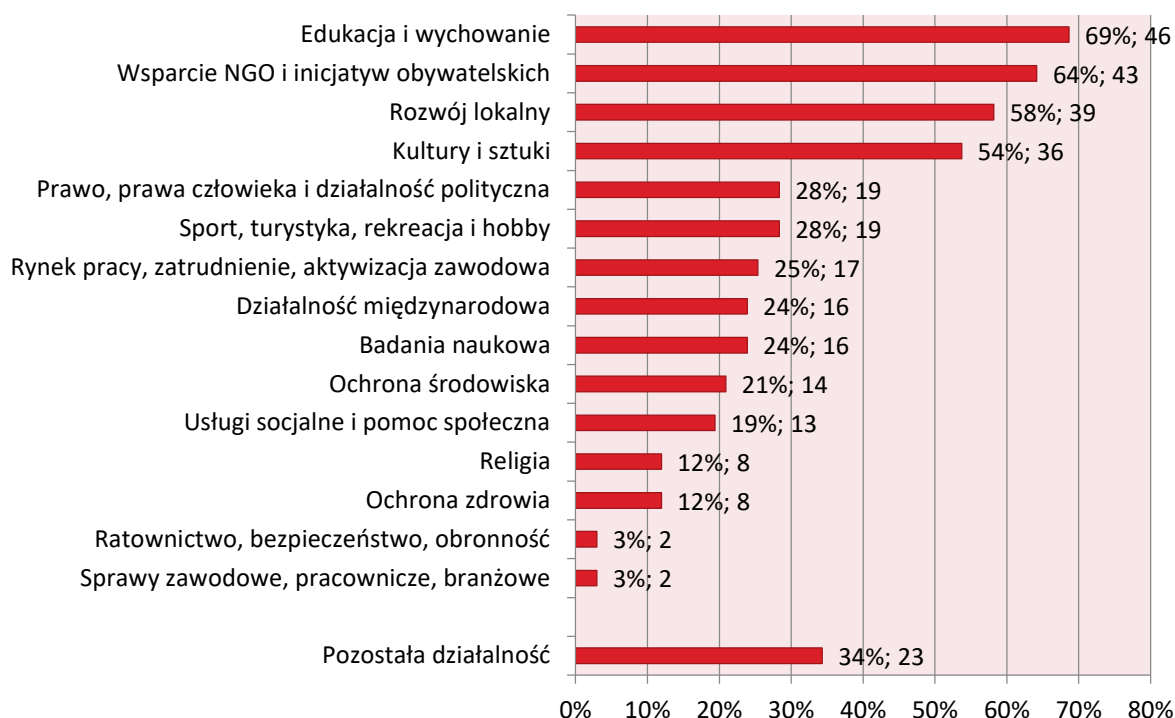
Rysunek 3. Hasła związane z genezą powstawania organizacji dofinansowanych w ramach priorytetu 3 PROO



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Dotychczasowa działalność badanych organizacji skupiała się na różnych sferach. Zdecydowana większość podmiotów wskazywała na kilka obszarów zainteresowania w swojej pracy. Najczęściej wymieniane to: edukacja i wychowanie (69%; 46 wskazań), wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich (64%; 43 wskazania), rozwój lokalny (58%; 39 wskazań) oraz kultura i sztuka (54%; 36 wskazań). Z kolei do najrzadziej wymienianych należy zaliczyć ratownictwo, bezpieczeństwo i obronność, a także kwestie zawodowe, pracownicze i branżowe (po 3%; 2 wskazania).

Wykres 4. Jaką działalnością zajmuje się reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?



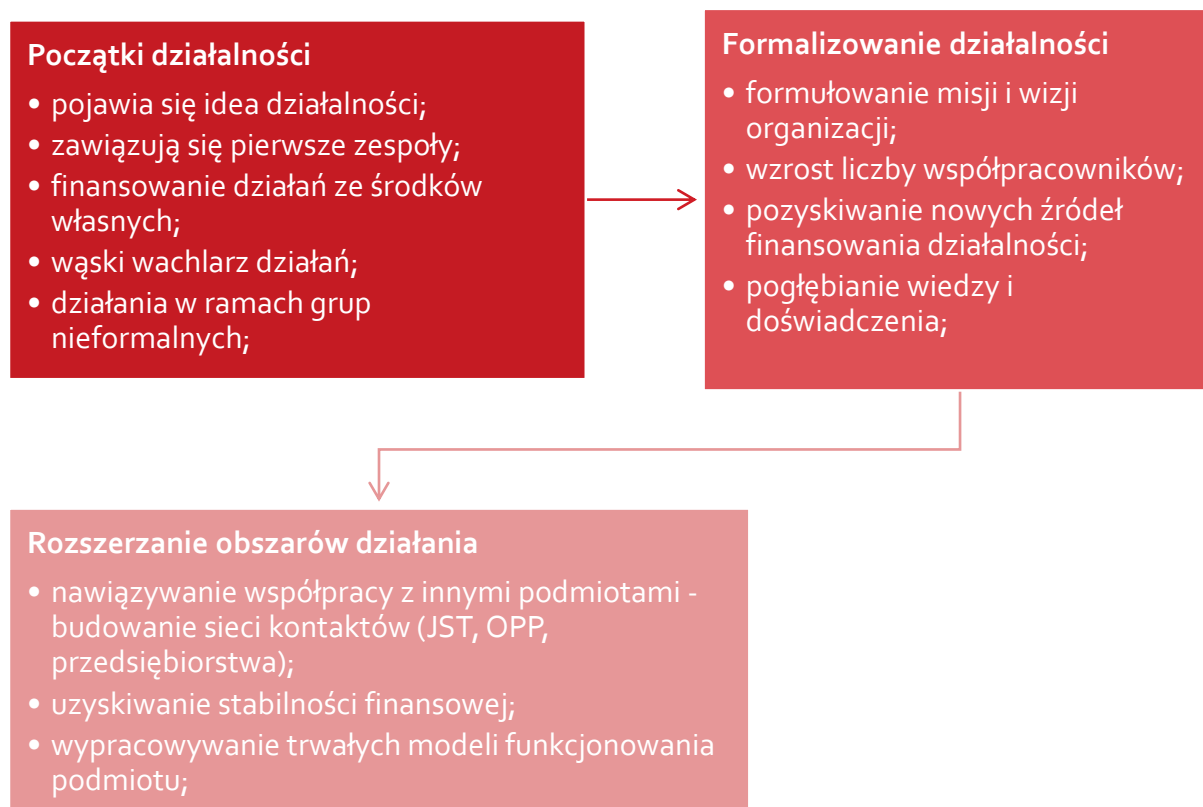
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67 (pytanie wielokrotnego wyboru).

W większości przypadków, organizacje będące beneficjentami priorytetu 3 Programu miały co najmniej kilkuletni staż działania. Z wypowiedzi osób będących ich członkami wynika, że rozwój organizacji następował zwykle powoli i systematycznie. W części przypadków decyzja dotycząca powołania do życia NGO była spontaniczna, jednak przeważająca ich liczba została zaplanowana. W wielu przypadkach decyzja dotycząca założenia organizacji wiązała się z wcześniejszą aktywnością jej członków w nieformalnych grupach, które chciały działać na rzecz społeczności.

Można przyjąć, że ogólny schemat rozwoju organizacji obejmował kilka etapów, począwszy od formułowania się idei i obszarów zainteresowania jednostek, a skończywszy na uzyskiwaniu przez nie pewnej formy stabilności finansowej czy wypracowaniu schematów funkcjonowania. Organizacje będące w pierwszym i drugim etapie rozwoju często doświadczały trudności związanych z zaspokojeniem podstawowych potrzeb, takich jak zapewnienie lokalu czy wyposażenia niezbędnego do pracy. Brak środków na wskazane potrzeby powodował z kolei niemożność skupienia swojej uwagi na bieżącej działalności, realizacji zadań statutowych

w tym strażniczych czy związanych z działalnością medialną z uwagi na poszukiwanie źródeł finansowania.

Rysunek 4. Ogólny schemat rozwoju organizacji strażniczych oraz mediów obywatelskich dofinansowanych w priorytecie 3 PROO



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Podczas wywiadów indywidualnych z przedstawicielami IZ podkreślono, że priorytet 3 przeznaczony jest dla organizacji strażniczych i mediów obywatelskich, które jako grupa charakteryzują się bardzo dużą różnorodnością, zarówno pod względem wielkości, rodzaju podmiotu (fundacje, stowarzyszenia, osoby prawne), grupy odbiorców, okresu działania czy obszarów tematycznych podejmowanych w działalności. Podkreślono, że podmioty te mają różne doświadczenia w zakresie pozyskiwania wsparcia na swoje działania, przy czym, zdaniem respondentów, większość z nich przygotowuje wnioski dobrej jakości. Z rozmów z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej wynika, że wiele organizacji posiada kadre, która specjalizuje się w przygotowywaniu wniosków, poszukiwaniu potencjalnych źródeł dotacji i opracowywaniu całej niezbędnej dokumentacji. Bardzo przydatne jest także doświadczenie tych podmiotów w prowadzeniu konkretnych projektów. Wskazano także, że wśród

organizacji strażniczych zdolności i kompetencje potrzebne do pozyskiwania wsparcia są szczególnie widoczne, ponieważ wiele z nich ma profil prawniczy, a ich członkowie, z uwagi na swoją biegłość w tym zakresie, wnikliwie analizują dokumentację konkursową, co przekłada się na jakość składanych wniosków.

Myślę, że organizacje, które u nas aplikują posiadają bogate doświadczenie w aplikowaniu o różne formy wsparcia, więc te wnioski są zazwyczaj dobrej jakości, są przemyślane.

Źródło: badanie TDI z przedstawicielami IZ.

2.2.2. Misje i wizje organizacji – beneficjentów priorytetu 3 PROO

Misja instytucji związana jest z celem istnienia tej instytucji. Pozwala ona również na określenie odbiorców jej działalności, czynników wpływających na sukces organizacji, czy w końcu jej wartości (w tym np. biznesowe, interpersonalne, rozwojowe oraz związane z wkładem na rzecz innych ludzi czy podmiotów). Wizja powinna uzupełniać się z misją, razem bowiem tworzą całość, na której opiera się kultura organizacji. Wizja określa to, jak będzie się kształtowała przyszłość organizacji, jaka będzie jej charakterystyka oraz sposób funkcjonowania. Sformułowanie wizji i misji organizacji pozwala na dobranie odpowiedniej strategii działalności, co przekłada się na większą efektywność działań i możliwość osiągnięcia zakładanych celów¹⁸.

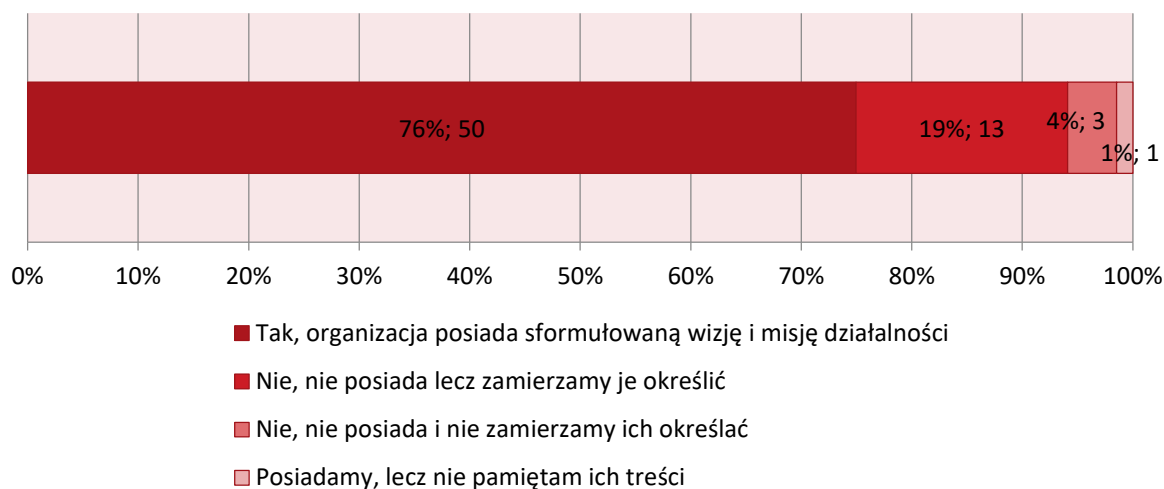
Misja i wizja organizacji z jednej strony wpływają korzystnie na to, w jaki sposób postrzegana jest ona na zewnątrz, z drugiej, podnoszą jakość zarządzania organizacją oraz motywację zespołu¹⁹.

Większość organizacji, które uzyskały dofinansowanie w ramach priorytetu 3 PROO w roku 2019 i 2020 posiadała sformułowaną wizję oraz misję swojej działalności (77%; 51 wskazań). Kolejne ankietowanych 19% (13 osób) przyznało, że organizacja nie posiada, jednak zamierza określić je w przyszłości.

¹⁸ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-wizja-firmy-misja-i-strategia-czym-sie-roznia-i-czy-sa-potrzebne> [dostęp na dzień: 10.12.2020].

¹⁹ <https://alterweb.pl/-misja-i-wizja-firmy-a-budowanie-wizerunku> [dostęp na dzień: 10.12.2020].

Wykres 5. Czy reprezentowana przez Pana/Panią organizacja posiada sformułowaną wizję i misję działalności?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Analiza misji oraz wizji organizacji – beneficjentów priorytetu 3 PROO pokazała, że zostały one sformułowane w sposób jasny i zrozumiały. Ich definicje pozwalają odbiorcy komunikatu na bezproblemowe poznanie obszarów zainteresowania tych podmiotów. Niektóre z opracowanych misji oraz wizji są zwięzłe, inne bardziej rozbudowane. W zdecydowanej większości określają one jednak konkretne cele działalności podmiotów, często odnoszą się również do odbiorców realizowanych przez nich działań. Misje i wizje organizacji na ogół charakteryzują się wysokim poziomem spójności.

Biorąc pod uwagę typologię wartości, które odzwierciedla misja podmiotów, przeważająca część organizacji – beneficjentów posiada misję związaną z pracą na rzecz innych oraz odpowiedzialnością społeczną, nastawioną na komunikację, budowę partnerstw oraz uczeniu się i ciągłym doskonaleniu²⁰. Wśród haseł zawartych w analizowanych definicjach pojawiały się m.in.: wspólne wartości, rozwój, szacunek, niezależność, społeczność czy integracja.

²⁰ P. Cardona, C. Rey, Zarządzanie poprzez misję, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013.

Rysunek 5. Hasła występujące w treści misji i wizji organizacji, które otrzymały dofinansowanie w ramach priorytetu 3 PROO w roku 2019 i 2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Zgodnie z deklaracjami przedstawicieli organizacji, większość ich członków dobrze pamięta o sformułowanych misjach i wizjach działalności. Wynika to z samej idei działania, jaka przyświeca organizacjom, ale także ze względów praktycznych – np. konieczności wskazywania na nie podczas opracowywania różnego rodzaju wniosków o dofinansowanie czy dzielenia się informacjami nt. funkcjonowania organizacji.

Przedstawiamy misję i wizję najczęściej przy pisaniu wniosków i wtedy, gdy inni ludzie pytają nas o naszą działalność. (...) Sama działalność wymusza na nas to, byśmy non stop o nich przypominali.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Podczas wywiadów pogłębionych przedstawiciele IZ wskazywali, że nie każda organizacja posiadała misję i wizję, jednak przygotowanie wniosków aplikacyjnych niejako wymuszało na nich przygotowanie pewnej wizji rozwoju działalności. Zwrócono uwagę na to, że we wniosku potencjalni beneficjenci muszą określić to, w jaki sposób będą działać po zakończeniu finansowania w ramach Programu.

Starają się mieć wizję i widzimy próby uzyskania wsparcia w zakresie ich opracowania, żeby to nie były tylko działania projektowe, ale szerszy pomysł organizacji na to w jaką stronę chce zmierzać. Tak naprawdę organizacji, które przedstawiają solidną diagnozę i wizję strategiczną jest niewiele.

Źródło: badanie TDI z przedstawicielami IZ.

2.2.3. Kierunki rozwoju działalności beneficjentów priorytetu 3 PROO

Przeprowadzona analiza nie pozwoliła na jednoznaczną ocenę tego, jaka liczba organizacji opiera swoją działalność na planowaniu strategicznym, obejmującym wstępną pogłębioną analizę sytuacji, planowanie właściwe, a następnie realizację działań w okresie co najmniej trzech kolejnych lat. Przygotowanie tego rodzaju strategii działania z pewnością wymagałoby od członków organizacji dużych nakładów czasu i pracy, a także zorientowania na cele o charakterze ilościowym czy uwzględnienie zmian zachodzących w ich otoczeniu. Należy przyjąć, że nie każda z organizacji dysponuje zasobami, np. finansowymi, które pozwoliłyby im na planowanie strategiczne swojej działalności.

Analiza wniosków o dofinansowanie projektów wykazała, że ponad połowa organizacji, które uzyskały dotację z priorytetu 3 w roku 2019 oraz 2020, nawiązywała w dokumencie do posiadanych przez siebie strategii działania, strategii rozwoju lub przyjętych celów strategicznych, bądź wspominała o planach opracowania tego rodzaju strategii. Wielokrotnie wspomniano przy tym także o strategiach pozyskiwania środków finansowych na działalność statutową.

Mimo, iż blisko połowa beneficjentów nie wspominała o tym, że posiada tego rodzaju strategię, warto podkreślić fakt, że proces poprzedzający złożenie wniosku o dofinansowanie w ramach Programu lub aplikowanie o dotacje na działalność z innych źródeł zewnętrznych, każdorazowo wymaga od wnioskodawców przygotowania diagnozy czy planów dotyczących ich przyszłej działalności. Należy zatem zaznaczyć, że jako beneficjenci różnego rodzaju programów i konkursów, organizacje pozarządowe mogą być postrzegane jako zręczni stratedzy, którzy posiadają doświadczenie w zakresie planowania poszczególnych etapów swojej działalności.

Analiza dokumentów wykazała, że w strategiach organizacji kładziony był nacisk na:

- 1) kierunki dotyczące wewnętrznego potencjału organizacji, np.:
 - rozwój infrastruktury związanej z upowszechnianiem działań prospołecznych,
 - budowanie sieci partnerstwa,
 - rozwój kapitału ludzkiego,
 - budowanie stabilnych modeli finansowania,

- dywersyfikacja źródeł przychodu organizacji,
- 2) cele, na rzecz których działają organizacje, w tym:
- wspieranie społeczeństwa obywatelskiego,
 - zapewnianie dostępu do informacji,
 - aktywizacja środowiska,
 - monitorowanie działań instytucji publicznych,
 - wzmocnienie organizacji obywatelskich,
 - rozwijanie świadomości społecznej w zakresie praw konsumenckich.

Badanie TDI potwierdziło, że przed przystąpieniem do Programu wiele organizacji nie posiadało doświadczenia w zakresie planowania strategicznego. Podczas wywiadów pogłębionych niektórzy respondenci podkreślali, iż posiadają duże doświadczenie w pracy dla trzeciego sektora, a także w prowadzeniu działalności gospodarczej. Część z nich wskazywała także na swoje doświadczenie związane z planowaniem o charakterze strategicznym.

Przez wiele lat byliśmy członkami innych organizacji pozarządowych, mieliśmy dużo doświadczeń, pisaliśmy wnioski, realizowaliśmy projekty, potrafiliśmy je rozliczać. (...) Działalność gospodarczą w różnej formie prowadziłem do 2012 roku, ze sfery gospodarczej również przeniostałem wiele doświadczeń.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Gdyby nie wcześniejsza działalność w trzecim sektorze, nigdy bym nie wpadł na pomysł, że można założyć fundację i promować pewne wartości (...). Nie miałem konkretnych doświadczeń w zakresie planowania strategicznego, bardziej podstawową wiedzę.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Zdaniem przedstawicieli Instytucji Zarządzającej przedstawiciele organizacji, które uzyskały dofinansowanie w ramach priorytetu 3 Programu, rzadko posiadały duże doświadczenie w zakresie planowania strategicznego. W ich opinii beneficjenci skupiali się zazwyczaj na działaniu w perspektywie projektowej, obejmujące maksymalnie dwa kolejne lata funkcjonowania swoich jednostek. Dostrzegalne były głównie elementy planowania strategicznego, natomiast zazwyczaj brakowało jednej zwartej strategii działania. Organizacje skupiały się na bieżącej działalności i pozyskiwaniu środków finansowanych na aktualnie

realizowane zadania. Zwrócono również uwagę na to, że planowanie strategiczne częściej dotyczy podmiotów, które mają większe doświadczenie i dłuższy staż działania, ponieważ często łączą się one z większymi zasobami, w tym kadrowymi.

Jest to uzależnione od tego z jaką organizacją mamy do czynienia. Jeżeli organizacja jest duża, działa bardzo długo. Duża w sensie takim, że ma określony zasób kadrowy, ma określone środki finansowe, ma jakieś doświadczenie jeżeli chodzi o swoją działalność, to automatycznie zupełnie inaczej patrzy się na te kwestie związane z planowaniem strategicznym, niż organizacje małe, które dopiero co powstały.

Źródło: badanie TDI z przedstawicielami IZ.

Respondenci wskazali, że organizacje często mają ograniczone możliwości rozwijania działalności, z uwagi na brak stabilności finansowania. Oznacza to, że nie mogą się rozwinąć, ponieważ skupiają się na ciągłym poszukiwaniu środków, które pozwolą im prowadzić bieżące zadania. Zdaniem badanych udział w Programie sprawia, że podmioty te uzyskują stabilizację, dzięki której mogą w krótkim czasie rozwinąć tę działalność. Większość z nich posiada kadre, która ma pewną wizję obejmującą potencjalne kierunki rozwoju. Jeden z rozmówców podkreślił, że w tym zakresie organizacje strażnicze częściej skupiają się na doskonaleniu realizowanej działalności, z kolei media obywatelskie poszerzają swoje zasięgi, uruchamiają nowe kanały przekazu lub poruszają nowe obszary tematyczne.

Przedstawiciele IZ podkreślili, że w procesie wnioskowania nie bierze się pod uwagę wiedzy osób działających w danej organizacji, doświadczenia organizacji czy skuteczności w działaniu. Wniosek oceniany jest pod kątem formalnym i merytorycznym i konkurs wygrywają te podmioty, które przygotowują go lepiej. Najważniejsze zatem jest przygotowanie dokumentacji w sposób kompletny i przemyślany. Ocenia się m.in. sposób definiowania celów i obszaru działania. Jest to kwestia nieco problematyczna, ponieważ brak umiejętności profesjonalnego przygotowania wniosku nie zawsze idzie w parze z niskim zaangażowaniem danej organizacji w realizowaną działalność. Wiele z podmiotów, które nie uzyskały dofinansowania wyróżnia się bowiem dużą efektywnością swojej pracy i wykazuje się w niej dużym zaangażowaniem.

W ramach badania ilościowego beneficjentów poproszono o wskazanie aktualnych kierunków działań organizacji. Wymieniano wśród nich przede wszystkim działalność medialną (prasową, prowadzenie portali internetowych, rozgłośni radiowych, itp.) oraz strażniczą (np. monitorowanie działań samorządów lokalnych, monitorowanie wdrażania ustawy

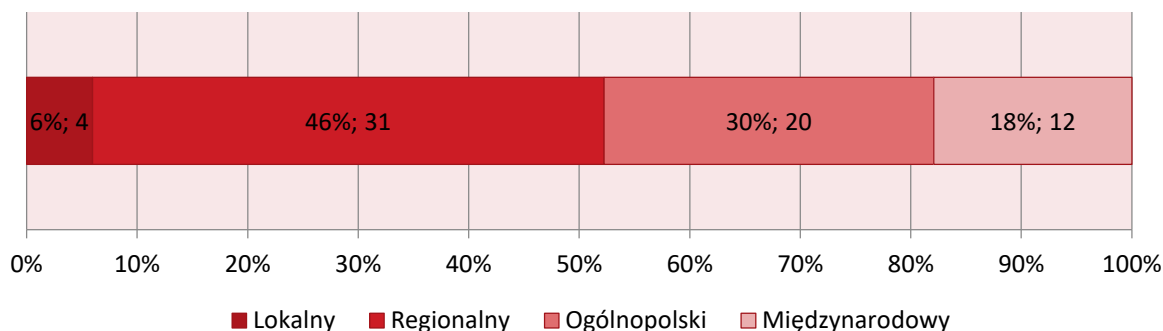
krajobrazowej, niezależne badania laboratoryjne suplementów diety, przeciwdziałanie nieuczciwym praktykom rynkowym, audyty usług społecznych, edukacja mieszkańców i wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, współpraca z radami dzielnic). Wśród innych kierunków wskazywano na szeroki zakres działań statutowych organizacji, m.in.:

- prowadzenie klubów, centrów, ośrodków, programów wsparcia (Centrum Integracji Społecznej, Ośrodek Wspierania Ekonomii Społecznej, Ośrodek Pomocy Kryzysowej, Program Pomocy Prawnej, Program Spraw Precedensowych i Inicjatywy Ustawodawczej, Program Edukacji Obywatelskiej, Program Pomocy Dzieciom, Wspólnota Spotkań, Klub Integracyjny, klub dziecięcy, Klub Ukraińskich Kobiet, Dom Rodzinny i inne),
- promocję kultury i dziedzictwa kulturowego (w tym m.in. prowadzenie galerii sztuki, chórów, organizowanie wydarzeń kulturalnych, dofinansowanie działań w zakresie renowacji i konserwacji obiektów, katalogowania zbiorów, wydawania publikacji),
- aktywizację i edukację seniorów,
- edukację historyczną, opiekę nad miejscami pamięci, wsparcie środowisk Kombatanckich, Sybirackich, seniorów Solidarności i innych organizacji niepodległościowych, organizowanie obchodów rocznic,
- działalność na rzecz osób z niepełnosprawnością oraz ich opiekunów (w tym na przykład Warsztaty Terapii Zajęciowej, Obozy Terapeutyczne, integracja środowiska osób z niepełnosprawnościami, ich aktywizacja społeczna i zawodowa, a także reprezentacja wobec władz i czynników zewnętrznych),
- wspieranie i rozwijanie nowoczesnego rolnictwa poprzez upowszechnianie kultury rolniczej, oświaty, wartościowych rozwiązań agrotechnicznych oraz prowadzenie wzorcowych gospodarstw rolnych, działanie na rzecz edukacji rolnej i działalności naukowo-badawczej poprzez zakładanie szkół rolniczych, wspieranie nowoczesnego kształcenia, fundowanie stypendiów, organizowanie działalności upowszechniającej racjonalne gospodarowanie zasobami rolnymi,
- propagowanie idei pracy organicznej,
- działanie na rzecz poprawy warunków życia i pracy mieszkańców,
- wspieranie placówek Polskiej Akademii Nauk,

- praca społeczna i charytatywna, zbiórki żywności,
- promowanie postaw odpowiedzialnego obywatela,
- wsparcie środowisk polonijnych i polskich poza granicami kraju, projekty oświatowe kierowane do mniejszości polskiej poza granicami kraju oraz polonii,
- promowanie tradycyjnych wartości społecznych,
- działania przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu,
- działania na rzecz rozwoju ruchu rowerowego (np. prowadzenie kampanii edukacyjnych i zachęcających do jazdy rowerem, lobbowanie na rzecz rozwoju ruchu rowerowego),
- działania z zakresu ochrony środowiska (np. antysmogowe), projekty edukacyjne z zakresu ekologii,
- poradnictwo konsumenckie, pomoc konsumentom na etapie sądowym,
- działalność edukacyjna i informacyjna, organizowanie kursów kompetencji, warsztaty oraz szkolenia z zakresu zastosowania nowoczesnych technologii,
- wsparcie migrantów, mniejszości (integracja i pomoc migrantom, działania antydyskryminacyjne, punkt konsultacyjny dla cudzoziemców, poradnictwo prawne, integracyjne i zawodowe, szkolenia z zakresu zatrudnienia i legalizacji pobytu dla cudzoziemców, organizacja dyskusji publicznych dotyczących historii, polityki i bieżących wydarzeń, organizacja spotkań poświęconych ukraińskiej i polskiej literaturze, kulturze i sztuce, kursy języka polskiego i ukraińskiego,
- konferencje i szkolenia online dla organizacji pozarządowych.

Blisko połowa organizacji, które wzięły udział w badaniu CAWI (46%; 31 wskazań) prowadziła działalność na poziomie regionalnym, a blisko 1/3 z nich na poziomie krajowym (30%; 20 wskazań). 12 badanych (18%) zadeklarowało, że ich organizacje działały w skali międzynarodowej. Udzielone odpowiedzi wskazują na to, że, biorąc pod uwagę wielkość posiadanych zasobów, beneficjenci prowadzili swoją działalność na dość dużą skalę.

Wykres 6. Jak ocenia Pan/Pani skalę działalności reprezentowanej organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

2.2.4. Obszary, w jakich koncentruje się aktywność strażnicza i/lub medialna organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

W ramach działalności strażniczej organizacji zajmowały się:

- obserwacją, kontrolą i monitorowaniem działalności organów władzy lokalnej oraz spółek komunalnych, a także reagowaniem na wykryte nieprawidłowości w ich działaniu,
- sprawdzaniem dostępności dokumentów na stronach internetowych instytucji miejskich i powiatowych,
- weryfikowaniem zakresu i prawidłowości publikacji w Biuletynach Informacji Publicznej,
- monitoringiem przejrzystości podziału środków dla organizacji pozarządowych,
- promowaniem postaw obywatelskich oraz edukacją,
- zwiększeniem jawności w kwestii finansów publicznych, procesu stanowienia prawa lokalnego oraz jakości życia politycznego,
- popularyzacją aktywności obywatelskiej, inicjatywy uchwałodawczej mieszkańców, budowaniem wspólnoty i tworzeniem przestrzeni do dyskusji.

Zakres tematyczny działalności obejmował z kolei: zdrowie, transport, ochronę środowiska, prawo, chaos przestrzenny i zanieczyszczenia wizualne w miastach, gospodarkę (w tym np. nieuczciwe praktyki rynkowe), edukację, politykę prorodziną, działalność podmiotów publicznych.

Działalność medialna organizacji skupiała się natomiast na:

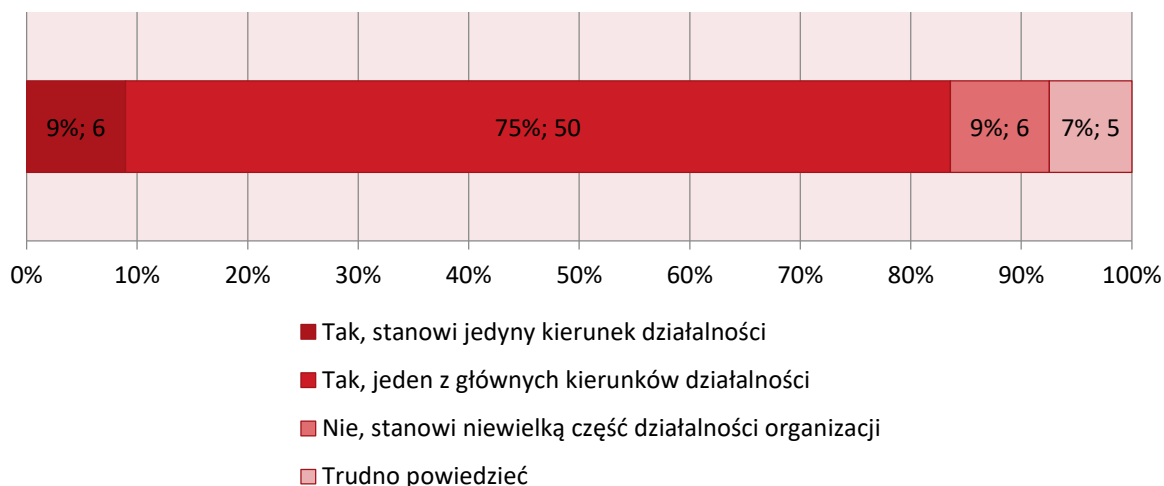
- prowadzeniu i rozwijaniu portali i platform internetowych,
- tworzeniu programów autorskich,
- produkcji i publikacji materiałów wideo,
- prowadzeniu informatora lokalnego,
- prowadzeniu rozgłośni radiowej,
- wydawaniu prasy tradycyjnej (magazyny, miesięczniki, kwartalniki),
- mediach społecznościowych.

Działalność tych podmiotów obejmowała szeroki zakres tematyczny: edukację historyczną, ekologię, niepełnosprawność, kościół i wiarę, kulturę, społeczność lokalną (życie codzienne), migrantów, mniejszości kresowe, turystykę, ekonomię, pracę, sport, wsparcie III sektora, problemy społeczne (bezdomność, bezrobocie, wykluczenie, dyskryminacja).

Z analizy wniosków o dofinansowanie projektów wynika, że większość beneficjentów, którzy zajmują się działalnością strażniczą, traktuje ją jako jedyny lub główny kierunek swojej aktywności. W przypadku podmiotów, które ubiegały się o dotację na działalność medialną, najczęściej ta forma działalności jest jedną z głównych.

Potwierdzają to wyniki badania TDI oraz badania ankietowego, zgodnie z którym działalność strażnicza oraz medialna, którą dofinansowano w ramach priorytetu 3 PROO zdaniem 75% badanych (50 osób) stanowiła jeden z głównych kierunków działalności beneficjentów. W przypadku 9% badanych podmiotów (6 wskazań), był to jedyny kierunek ich działania. Odpowiedzi tej udzielali przeważnie ankietowani reprezentujący organizacje strażnicze. Działalność medialna zwykle łączyła się z innymi kierunkami aktywności danej organizacji.

Wykres 7. Czy działalność strażnicza i/lub medialna stanowi główny kierunek działalności organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Potwierdzili to również przedstawiciele IZ Programu. Zgodnie z ich wypowiedziami działalność strażnicza i/lub w zakresie mediów obywatelskich jest najczęściej głównym obszarem aktywności beneficjentów (lub jednym z głównych). Wśród beneficjentów priorytetu 3 z roku 2019 oraz 2020 znajdują się najczęściej podmioty, które posiadają duży staż w zakresie działalności strażniczej i medialnej, ale też takie organizacje, które dopiero zaczynają funkcjonować w tym zakresie. Należy przy tym nadmienić, że ta druga sytuacja dotyczyła częściej organizacji wnioskujących o dotację na działalność medialną i zdarzała się znacznie rzadziej. Większość beneficjentów posiadała duże doświadczenie w opisywanych obszarach.

Są to raczej podmioty, które od dłuższego czasu zajmują się działalnością medialną albo strażniczą, w ramach PROO chcą zazwyczaj rozwinąć lub udoskonalić swoje organizacje. Tak jak już wspominałam w przypadku mediów obywatelskich, mieliśmy kilka organizacji, które dopiero zaczynały no, tą dziedzinę swojej działalności, natomiast jeśli chodzi o te organizacje strażnicze, to zazwyczaj są to już takie działające, rozpoznawalne również bardzo często organizacje.

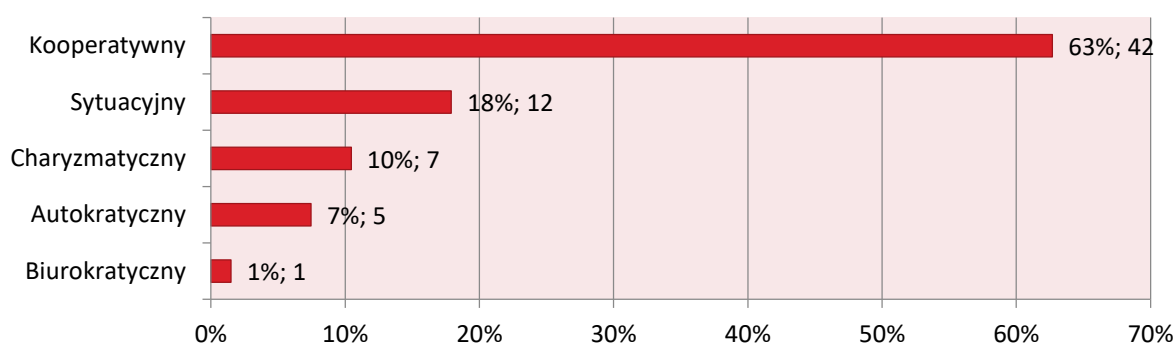
Źródło: badanie TDI z przedstawicielami IZ.

2.2.5. Style zarządzania organizacją – beneficjentów priorytetu 3 PROO

Dominująca część ankietowanych reprezentujących organizacje dofinansowane z priorytetu 3 Programu (63%; 42 wskazania) zadeklarowała, że stosują w niej kooperacyjny styl zarządzania, będący odpowiednikiem demokracji w jednostce. Oznacza on, że pracownicy sami mogą

podejmować wiele decyzji, najistotniejsze kwestie rozpatrywane są zawsze przy ich współudziale, dobrze postrzegane jest również przekazywanie przez nich wszelkich krytycznych uwag czy własnych pomysłów. Znacznie mniejszą liczbę wskazań otrzymał styl sytuacyjny w zarządzaniu (18%; 12 wskazań), w którym sposób zarządzania i podejmowane decyzje uzależnione są od otoczenia i bieżącej sytuacji.

Wykres 8. Jak można określić dominujący styl zarządzania w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Członkowie organizacji – beneficjentów często podkreślali, że w swojej pracy zawsze starali się prowadzić dialog, szczególnie w kwestiach kluczowych związanych z funkcjonowaniem podmiotu. Osoby pełniące funkcje stricte decyzyjne, np. prezesi, członkowie zarządu, zazwyczaj uwzględniali w procesie decyzyjnym opinie pozostałych członków zespołu. W wielu przypadkach decyzje te wynikały wprost z demokratycznego głosowania, tj. poprzez głosy większości. W zakresie konkretnych zadań czy projektów, decyzje podejmowane były najczęściej przez osoby odpowiedzialne za realizację tych zadań i projektów.

Wielu respondentów zaznaczało podczas badania, że ma trudności z jednoznacznym określeniem stylu zarządzania, jaki występuje w ich organizacji. Często stanowił on bowiem połączenie kilku z nich, np. kooperacyjnego oraz charyzmatycznego. W takiej sytuacji jednak decydowali się oni na wskazanie tego pierwszego, jako dominującego. W niektórych jednostkach, obok zarządu, funkcjonowały również organy doradcze, np. rady, które wspierały go w procesach decyzyjnych.

Żadna z powyższych odpowiedzi nie odzwierciedla w pełni naszego systemu zarządzania. Co do zasady bieżącą pracą Stowarzyszenia kieruje Prezes Zarządu, jednak w kluczowych sprawach zawsze zasięgana jest opinia bądź to całego zespołu bądź poszczególnych jego członków. Są też obszary niemal w pełni samodzielnie prowadzone przez poszczególnych członków, a Prezes sprawuje w nich jedynie funkcję kontrolną i nadzoruje efekty.

Źródło: badanie CAWI.

Podczas wywiadów pogłębionych wskazywano ponadto na potrzebę organizacji w zakresie wsparcia w rozwijaniu kompetencji zarządczych. Respondenci zwracali uwagę na to, że organizacje pozarządowe, podobnie jak przedsiębiorstwa i jednostki administracji publicznej, mają potrzebę stałego podnoszenia wiedzy, umiejętności czy kompetencji swoich członków. Jest to spowodowane tym, że ciągłym zmianom ulegają warunki działalności i otoczenie, jak również skład osobowy i wewnętrzne procesy zachodzące w organizacjach.

Myślę, że każda organizacja potrzebuje wsparcia w zakresie zarządzania. My również korzystamy z różnego rodzaju szkoleń dla członków zarządu, dlatego, że bez tego nikt z nas nie mógłby się rozwijać.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Wsparcie w zakresie umiejętności zarządczych na pewno by się przydało, no bo tak naprawdę my jesteśmy w tym zakresie samoukami, nie mieliśmy żadnych kursów czy szkoleń.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

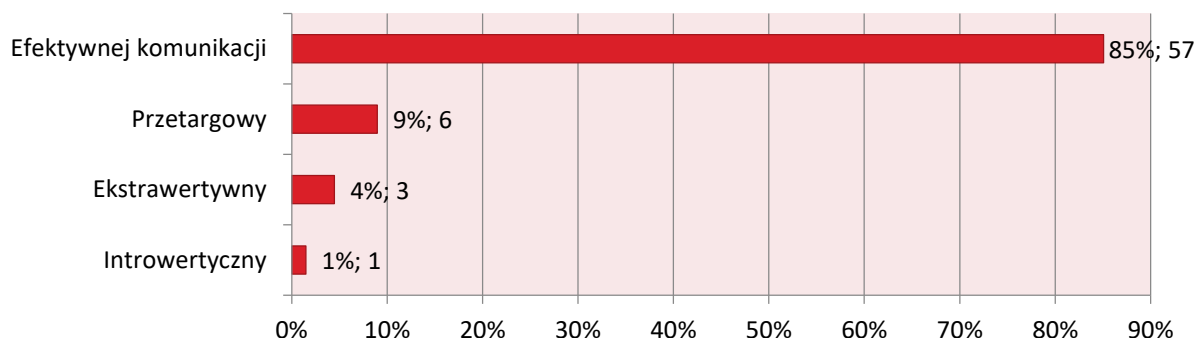
2.2.6. Style komunikacji i współpracy przyjęte w organizacjach

Przedstawiciele wszystkich beneficjentów priorytetu 3 PROO ocenili, że w ich organizacji komunikowanie się jest asertywne, a jej członkowie nastawieni są na szukanie porozumienia i okazują szacunek sobie oraz innym członkom zespołu. Wszyscy starają się również otwarcie mówić o swoich potrzebach bez naruszania granic innych osób.

Zdecydowana większość ankietowanych (85%; 57 osób) oceniła przy tym, że w stylu komunikacji, który dominuje w ich organizacji, widoczna jest ważna rola, jaką pełnią osoby elastyczne w swoim zachowaniu oraz sposobie komunikacji. Osoby te nie zamykają się na

zdanie innych członków zespołu, dzięki czemu komunikacja całej grupy jest bardziej efektywna, ponieważ zachodzi w niej sprzężenie zwrotne pomiędzy pracownikami.

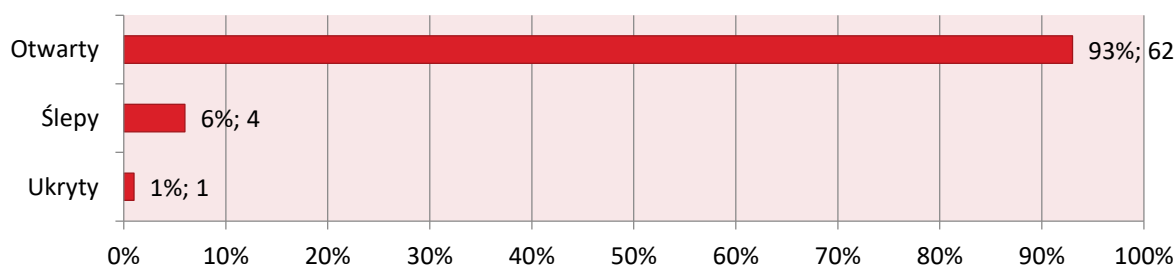
Wykres 9. Jak można określić styl komunikacji w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Dominująca część ankietowanych uznała przy tym, że w ich organizacji funkcjonuje otwarty styl komunikacji. Ich zdaniem członkowie organizacji nie mają problemów z przekazywaniem komunikatów o sobie i swojej pracy oraz są mocno zaangażowani w poszukiwanie nowych informacji.

Wykres 10. Jak określiłby/aby Pan/i styl komunikacji w Państwa organizacji w oparciu o poniższą typologię?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Podczas wypowiedzi podkreślano także, że organizacje tworzone są przez ludzi różniących się wiekiem, zawodem, wykształceniem, a częściowo również światopoglądem, pełniące przy tym różne funkcje i role, dlatego trudno mówić o jednym sposobie komunikowania w ramach danej organizacji. Wybrane osoby mogą stosować bowiem inne sposoby na wyrażanie siebie, swoich potrzeb i myśli. Mimo to zwracano uwagę na dążenie do szacunku oraz budowanie atmosfery wzajemnego zaufania pomiędzy członkami zespołu.

Na podobne kwestie zwrócono uwagę podczas telefonicznych wywiadów pogłębianych. Zgodnie z wypowiedziami przedstawicieli beneficjentów proces komunikacji wewnątrz organizacji jest obszarem, który bywa narażony na pewne zakłócenia. W podmiotach, które zrzeszają dużą liczbę członków i pracowników, różniących się chociażby wiekiem i doświadczeniem, mogą występować pewne nieporozumienia interpersonalne. Z tego względu komunikacja wewnątrz tych organizacji jest obszarem, nad którym trzeba stale pracować, aby nieustannie podnosić jej jakość. Jak wynika z analizy wywiadów TDI, większość zespołów dobrze ocenia jednak wypracowany przez siebie styl komunikacji, uznając go za efektywny i nastawiony na wzajemne zrozumienie i współpracę.

To jest zawsze obszar trudny, gdzie można coś usprawnić i wciąż mamy wiele uwag co do tego, jak on funkcjonuje. Nie ukrywam jednak, że w ostatnich latach komunikacja mocno się poprawiła i gdybym miał oceniać, to powiedziałbym, że jest zadowalająca na 70%. Trzeba włożyć dużo pracy, żeby była sprawniejsza, szczególnie pomiędzy zarządem a pozostałymi członkami, albo pomiędzy stowarzyszeniem a jego wolontariuszami.

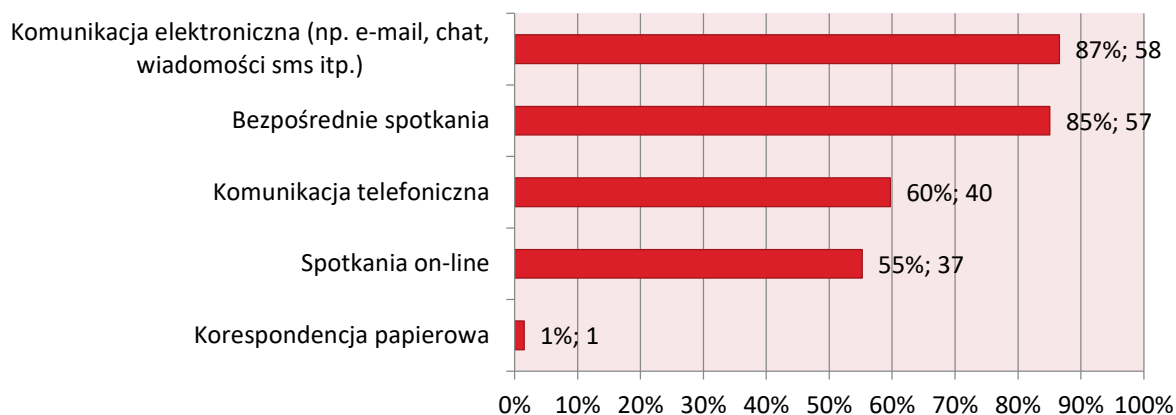
Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Komunikację oceniam bardzo dobrze, nie mamy z tym problemu. Jesteśmy aktualnie w fazie wprowadzania programu dedykowanego dla kancelarii prawnych, usprawniającego komunikację, więc myślę, że jego wprowadzenie dodatkowo usprawni tę komunikację i szybkość naszego działania.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Z analizy ankiet CAWI wynika, że w pracy codziennej przedstawiciele badanych organizacji preferowali komunikację elektroniczną, np. e-maile, chaty (87%; 58 wskazań) oraz bezpośrednią (85%; 57 wskazań). Znacznie mniejsza część wykorzystywała telefon (60%; 40 wskazań) oraz spotkania on-line (55%; 37 wskazań).

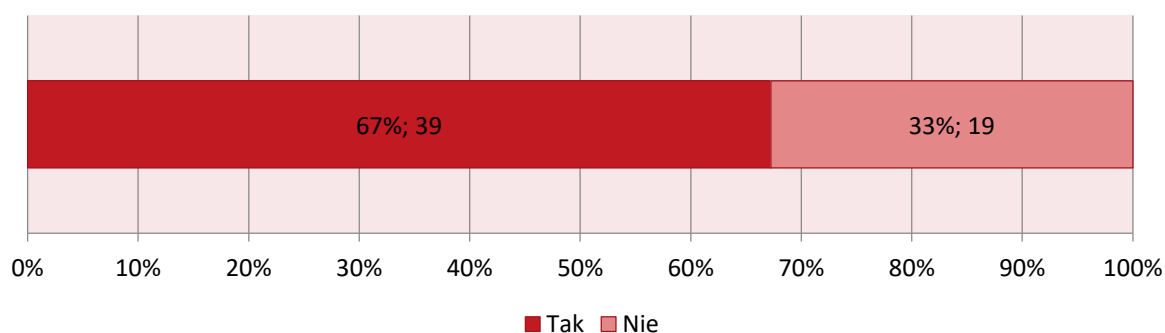
Wykres 11. Jakie instrumenty komunikacji/współpracy pomiędzy pracownikami obowiązują w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67 (pytanie wielokrotnego wyboru).

Zgodnie z wynikami badania ilościowego w przypadku 2/3 organizacji, które skorzystały ze wsparcia w ramach priorytetu 3 Programu (67%; 39 wskazań), zaszły zmiany w zakresie wykorzystywanych instrumentów komunikacji oraz współpracy, w związku z wystąpieniem stanu pandemii COVID-19. Zmiany te obejmowały przede wszystkim zmniejszenie liczby spotkań osobistych na rzecz komunikacji elektronicznej, a także wprowadzenia pracy zdalnej dla większości pracowników.

Wykres 12. Czy pandemia Covid-19 wpłynęła na instrumenty komunikacji/współpracy używane przez Pana/Panią w organizacji?



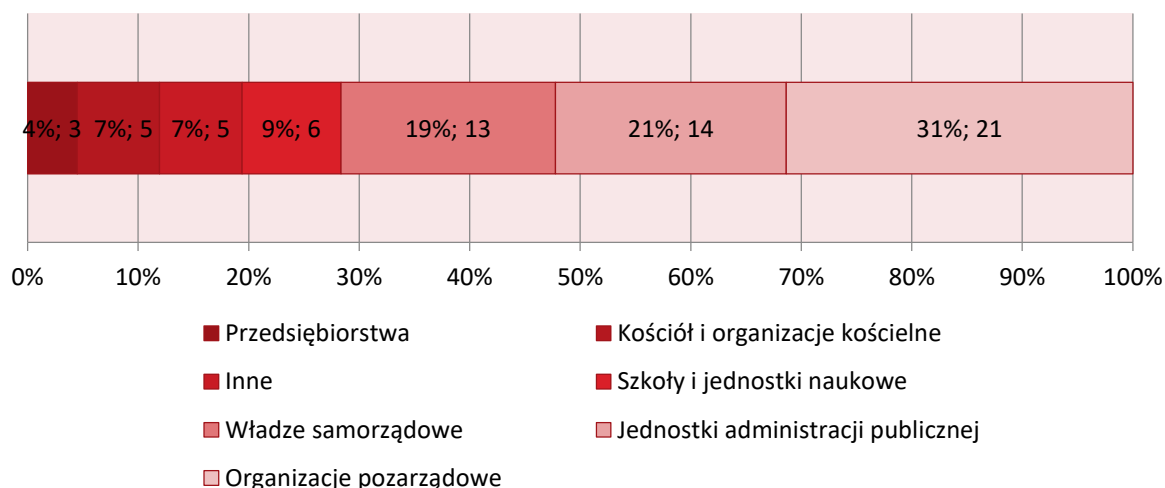
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

2.2.7. Współpraca beneficjentów priorytetu 3 PROO z innymi podmiotami

Beneficjenci priorytetu 3 PROO w ramach swojej działalności najczęściej współpracowali z innymi organizacjami pozarządowymi (31%; 21 wskazań), jednostkami administracji

publicznej (21%; 14 wskazań) oraz JST (19%; 13 wskazań). Współpraca ta dotyczyła na ogół realizacji wspólnych projektów na rzecz społeczności.

Wykres 13. Z jakimi podmiotami najczęściej współpracuje reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Biorąc pod uwagę zakres współpracy nawiązywanej przez beneficjentów z poszczególnymi partnerami, w przypadku kontaktów z innymi organizacjami pozarządowymi dochodziło najczęściej do wspólnej realizacji wydarzeń, projektów, ubiegania się razem o dofinansowania, wymiany posiadanych zasobów wiedzy i doświadczeń. Współpraca z władzami samorządowymi obejmowała m.in. dotacje, działania edukacyjne, informacyjne i szkoleniowe, w tym wsparcie w zakresie opracowywania dokumentacji projektowej, obsługi projektów ze strony JST. Współpraca ze szkołami dotyczyła najczęściej wolontariatu uczniów na rzecz wybranych organizacji lub edukowania uczniów przez przedstawicieli NGO, a także patronatu medialnego ze strony tych podmiotów. W przypadku jednostek administracji państwowej było to przede wszystkim finansowanie działań organizacji, współpraca projektowa czy szkolenia dla NGO. Współpraca z przedsiębiorstwami obejmowała głównie oferowaną przez nie obsługę marketingową, finansową czy prawną dla organizacji pozarządowych.

Zdaniem osób reprezentujących Instytucję Zarządzającą Programem podczas wywiadów TDI, podmioty objęte wsparciem w ramach priorytetu 3 wykazywały potencjał do rozwoju współpracy międzysektorowej. W rzeczywistości jednak rzadko decydują się np. na składanie wniosków w ramach grup partnerskich. Zgodnie z ich wypowiedziami media obywatelskie

prowadzone są przez jednostki działające lokalnie, które w zdecydowanej większości charakteryzuje wysoki poziom rozproszenia i nie widać by łączyły się one w większe sieci współpracy. Zdaniem badanych istnieje duże zapotrzebowanie na stworzenie tego rodzaju sieci pomiędzy organizacjami, a NIW mógłby pełnić rolę inicjatora tego rodzaju kooperacji.

Z analizy wywiadów TDI wynika, że konsolidacja działalności większej liczby podmiotów pozwoliłaby na rozwój działalności organizacji strażniczych oraz mediów obywatelskich, np. umożliwiając im wspólny udział w konkursach, wymianę doświadczeń. Zdaniem badanych wewnętrzne zróżnicowania w zakresie funkcjonowania tych podmiotów nie są przeszkodą dla nawiązywania takiej współpracy, jednak podkreślono, że plany takie powinny dotyczyć dalszej perspektywy rozwoju organizacji, tj. wtedy, gdy ich działalność będzie stabilna, a podstawowe potrzeby zaspokojone.

Myślę że tak, byłoby to ogromną szansą dla takich organizacji, natomiast wydaje mi się, że te organizacje często nie są jeszcze po prostu na to gotowe. Mają w swojej organizacji braki kadrowe, braki sprzętowe, więc tak naprawdę to jest teraz dla nich ważne, aby zaspokoić bieżące potrzeby, a dopiero kolejnym etapem będzie myślenie o dalszym rozwoju, poprzez właśnie jakieś sieciowanie się czy konsolidację z innymi organizacjami.

Źródło: badanie TDI z przedstawicielami IZ.

2.2.8. Problemy, na jakie napotykają organizacje-beneficjenci priorytetu 3 PROO

W ramach badania CAWI respondentów poproszono o wskazanie problemów, które najczęściej napotykały ich organizacje. Najczęściej wymieniano trudności finansowe, przede wszystkim brak przewidywalności (stałości) finansowania bieżącej działalności, która powoduje z kolei brak możliwości planowania działań w dłuższej perspektywie czasu; te trudności są związane z brakiem stałych źródeł przychodów i poleganiem na doraźnym finansowaniu zewnętrznym.

Naszym największym problemem jest brak zaplecza finansowego, które dawałoby poczucie bezpieczeństwa i planowanie działań niezależnie od wyników konkursów grantowych. Działamy projektowo, zatrudniamy współpracowników do poszczególnych projektów. (...) często rezygnujemy z realizacji niektórych zaplanowanych działań lub też robimy w nich przerwę. Aby utrzymać lokal ze wszystkimi jego kosztami ciągle i nieustannie poszukujemy funduszy. Jest to bardzo stresujące.

Podczas badania wskazywano m.in. na stan pandemii COVID-19, który wpłynął na zmniejszenie ilości oraz wysokości wpłat od darczyńców, ale również utrudnił realizację wielu zadań realizowanych przez organizacje (np. z uwagi na ograniczenia dotyczące spotkań bezpośrednich, wydarzeń).

Jako inne wymieniane problemy wskazywano:

- niechęć ze strony władz, opór społeczny,
- duże rozproszenie działalności podmiotów działających w ramach trzeciego sektora, usieciowienie organizacji zaledwie na poziomie lokalnym, czasami regionalnym,
- brak umiejętności i kompetencji zawodowych u osób będących członkami zespołu, wolontariuszy (np. twórczego pisania, redakcyjnych, medialnych),
- trudności natury formalnej, proceduralnej (problemy z pozyskiwaniem i rozliczaniem dotacji),
- opóźnienia w rozstrzyganiu konkursów, zmiany w zakresie prawa,
- mała liczba osób zainteresowanych wolontariatem i pracą w organizacji (niska płynność kadry, odpływ kadry do sektora prywatnego, niski poziom zaangażowania społecznego w sprawy publiczne, starzenie się społeczeństwa i mniejsza gotowość młodych osób do angażowania się na rzecz społeczeństwa),
- brak czasu na działania rozwojowe i strategiczne,
- niska skuteczność realizowanych działań,
- złe warunki lokalowe,
- niechęć innych podmiotów do podejmowania współpracy,
- problemy w zakresie zarządzania i administrowania,
- wypalenie zawodowe, stała niepewność i poczucie ciężaru odpowiedzialności za organizację,
- bariery komunikacyjne,
- bariery techniczne i logistyczne.

Podczas wywiadów pogłębionych wielokrotnie podkreślano z kolei, że podstawowe, a często wręcz jedyne problemy, z jakimi muszą radzić sobie beneficjenci w swojej działalności, dotyczą

niepewnej sytuacji związanej z brakiem stałych przychodów. Respondenci wspominali, że w miarę upływu czasu coraz rzadziej borykają się jednak z tego rodzaju trudnościami. Wsparciem w tym zakresie okazało się m.in. realizacja zadania w ramach Programu, które pozwoliło im na zwiększenie dywersyfikacji źródeł finansowania, w tym np. na zwiększenie wpływu środków z darowizn czy zbiorów publicznych.

Mieliśmy bardzo niewielką liczbę źródeł finansowania. Utrzymywaliśmy się głównie z otrzymywanych dotacji, w mniejszym stopniu z darowizn. Pracujemy nad dywersyfikacją źródeł finansowania i oprócz dotacji czy darowizn prowadzimy także działalność gospodarczą i fundraising i to zaczyna przynosić efekt, a nasze finansowanie jest znacznie stabilniejsze.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Największym problemem organizacji jest brak stałego finansowania. Organizacja żyje od konkursu do konkursu, od projektu do projektu. Mieliśmy gorszy okres, kiedy nie udało nam się wygrać żadnego dużego konkursu i część kadry się powykruszała, bo ludzie potrzebowali źródła dochodów.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

2.2.9. Sukcesy organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

Przedstawiciele organizacji podczas badania CAWI poproszono także o wskazanie największych sukcesów reprezentowanych przez nich organizacji. Respondenci wymieniali przy tym zarówno ogólne osiągnięcia organizacji, jak i związane z działalnością medialną i strażniczą:

- wysoka pozycja i stały rozwój portalu internetowego,
- współpraca międzynarodowa,
- wzrost liczby członków organizacji,
- realizacja profesjonalnych filmów dokumentalnych, wydawanie gazety,
- zwycięstwa odniesione w sprawach sądowych, nieustanny rozwój działalności,
- zwiększenie zasięgów działalności mediów obywatelskich,
- długi okres działalności organizacji,
- rozpoznawalność, uznanie i szacunek, jakim cieszy się stowarzyszenie,
- uzyskane odznaczenia i wyróżnienia, potencjał organizacyjny i osobowy organizacji,
- uruchomienie rozgłośni, prowadzenie działalności wydawniczej,

- zorganizowane wydarzenia (m.in. Przejście Szlakiem Miejsc Kaźni Żołnierzy Wyklętych, Spotkanie Poetyckie wspomnienie św. Jana Pawła II, Obchody Powstania Warszawskiego na Pradze, Wymarsz ochotników 236 p.p. Legi Akademickiej, Festiwal Kolęd, Kongres Kobiet Śląska Cieszyńskiego, Biblia Polska, Dni Księstwa Kaliskiego, Festiwal Wschodu Kultury – Inny Wymiar),
- utworzenie nowych podmiotów (w tym Praskie Centrum Edukacji Historycznej),
- wdrożone projekty (np. Barometr Obywatelski, Praca Organiczna, Kupuj od Rolnika).

Podczas wywiadów TDI zwrócono z kolei uwagę na czynniki, które umożliwiają organizacjom na odniesienie sukcesu w prowadzonej działalności. Wskazano wówczas, że sukces ten zależy przede wszystkim od zaangażowania i wytrwałości ludzi, którzy pracują na rzecz organizacji.

2.2.10. Niepowodzenia organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

Zapytani o niepowodzenia, jakie spotykały ich organizacje, ankietowani w większości oceniali, że nie napotkali dotychczas na zdarzenia, które traktowaliby jako porażki. Wielokrotnie podkreślono, że brak realizacji założonego celu traktowano na ogół jako formę nauki, szansę do wyciągnięcia wniosków, a nie jako niepowodzenie. Osoby, które zdecydowały się na wskazanie takich przypadków, wymieniały:

- brak samodzielności w finansowaniu działalności, brak stabilności finansowej, brak ciągłości finansowania,
- niepowodzenie w uruchomieniu działalności wydawniczej,
- ograniczenie liczby edycji wydawanego czasopisma,
- przestoje w prowadzeniu działalności, spowodowane brakiem środków finansowanych,
- brak strategii komunikacyjnej organizacji,
- trudności w pozyskaniu nowych członków organizacji,
- brak realizacji zaplanowanych wydarzeń, w związku z pandemią COVID-19,
- brak uzyskania dofinansowania wielu projektów.

Podczas wywiadów TDI pojawiały się głosy, że niepowodzenia, które napotykają na swojej drodze beneficjenci mobilizują do dalszej pracy. Tego typu zdarzenia w wielu przypadkach stanowią punkt wyjścia dla członków organizacji, umożliwiając bowiem przeanalizowanie utartych schematów czy zweryfikowanie celów.

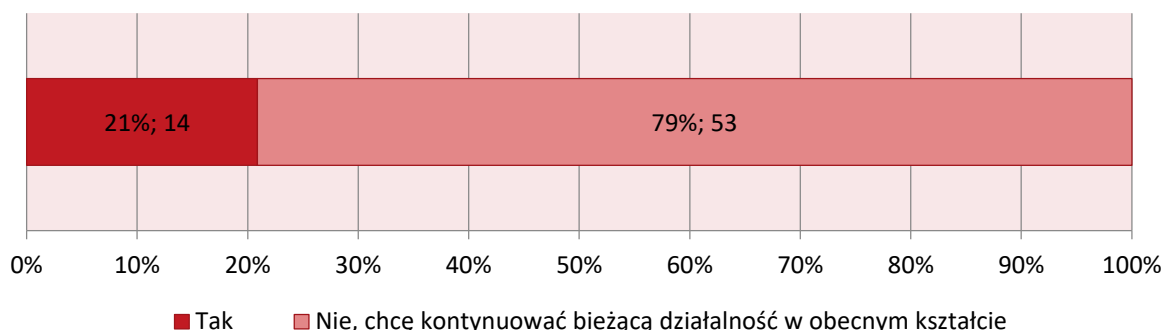
Paradoksalnie kryzys powoduje zwiększoną analizę, więcej dyskusji na dany temat, sprawia, że szuka się nowych rozwiązań. Jeśli nie ma kryzysu, to sukces trochę usypia.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

2.2.11. Planowane kierunki rozwoju beneficjentów priorytetu 3 PROO

Przeważająca część organizacji, które uzyskały dotację z priorytetu 3 PROO (79%; 53 wskazań) nie planowała rozwijania działalności w innym kierunku, niż dotychczasowy.

Wykres 14. Czy planuje Pan/Pani rozwijanie działalności organizacji w innym kierunku niż dotychczas?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

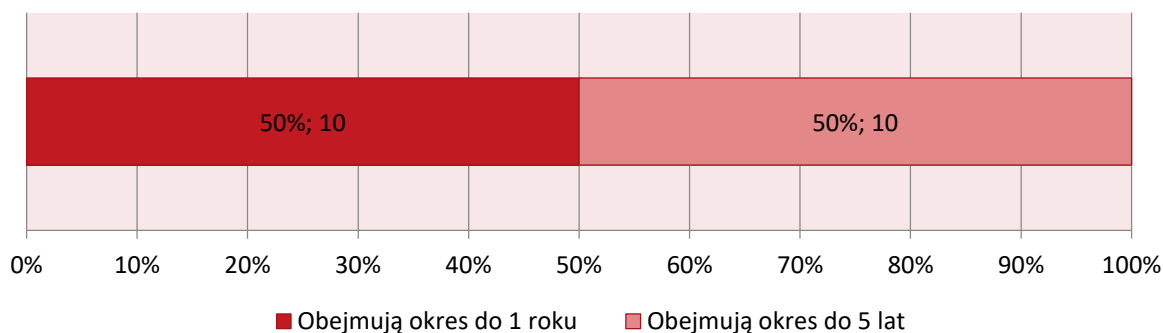
Respondenci, którzy podczas badania ankietowego stwierdzili, że ich organizacja zamierza rozwijać nowe kierunki w swojej działalności, wskazali na takie obszary, jak:

- monitoring działalności mediów państwowych i prywatnych w zakresie rzetelności przekazu,
- wspieranie działań mających na celu poprawę zdolności obronnych społeczeństwa,
- zwiększanie zasięgu projektu na inne dzielnice,
- pozyskanie dofinansowania z dotacji zagranicznych,
- zwiększenie liczby produkcji filmowych i telewizyjnych,
- uruchomienie telewizji internetowej,
- budowanie większego zespołu pracowników (w tym specjalistów z zakresu animacji graficznych, multimediiów),
- opracowanie strategii rozwoju,
- organizowanie eventów, imprez promocyjnych i integracyjnych,
- skupienie się na działaniach na rzecz młodzieży,

- budowa think tanku obywatelskiego.

Połowa respondentów oceniła, że planowane w ich organizacjach zmiany dotyczą najbliższego roku, z kolei druga wskazała na okres dłuższy, do lat 5.

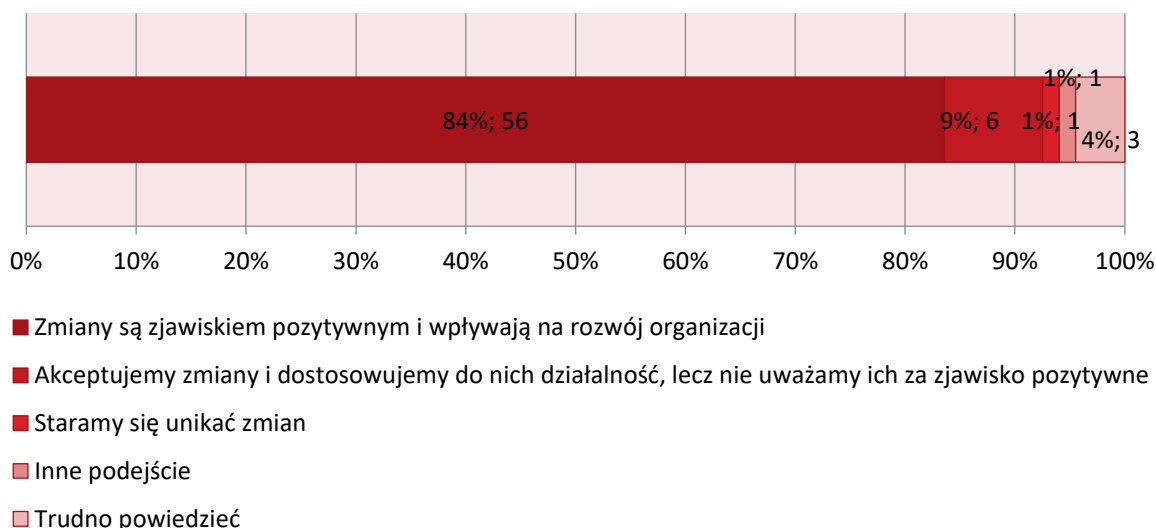
Wykres 15. Jakiej perspektywy czasowej dotyczą planowane zmiany?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=20.

Zdecydowana większość organizacji dofinansowanych w ramach priorytetu 3 PROO, których przedstawiciele wzięli udział w badaniu ilościowym (84%; 56 osób), postrzega zmiany funkcjonowaniu jako zjawisko pozytywne, które pozwala na rozwój.

Wykres 16. Jak można opisać podejście reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji do zmian w funkcjonowaniu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Na podstawie analizy wywiadów pogłębionych z przedstawicielami beneficjentów można ocenić, że wskutek uzyskania dofinansowania w ramach priorytetu 3 Programu działalność

tych podmiotów częściej ulegała rozszerzeniu lub pogłębieniu, rzadko z kolei wprowadzane były zupełnie nowe obszary tematyczne w podejmowanej działalności. Można zatem stwierdzić, że organizacje częściej wykorzystywały nowe narzędzia czy kanały, które pozwalały im na skuteczniejsze realizowanie zadań w przyjętych wcześniej obszarach.

Jako plany na przyszłość podczas TDI wskazywano np. na chęć zwiększenia liczby pracowników (członków organizacji), zwiększenie liczby oddziałów organizacji, tworzenie programów współpracy oraz dalszy rozwój działalności medialnej.

2.3. Modele funkcjonowania mediów obywatelskich i organizacji strażniczych wspartych w priorytecie 3 PROO

2.3.1. Wyróżnione modele funkcjonowania organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

Przy opracowywaniu modeli funkcjonowania organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO uwzględniono kilka elementów:

- sposób planowania działań,
- źródła finansowania i stabilność sytuacji finansowej organizacji,
- podejście do misji i wizji,
- miejsce działalności medialnej i/lub strażniczej wśród innych aktywności organizacji,
- gotowość do zmian.

Założono przy tym dwojake (rozbieżne) podejście do każdego ze wskazanych elementów.

Tabela 4. Elementy uwzględnione przy opracowaniu modeli funkcjonowania organizacji

Sposób planowania działań	Źródła finansowania organizacji	Stabilność sytuacji finansowej	Podejście do misji i wizji organizacji	Miejsce działalności strażniczej i/lub medialnej wśród innych aktywności organizacji	Gotowość do zmian
Strategiczny, długofalowy	Dywersyfikacja źródeł finansowania; działalność własna (w tym działalność gospodarcza, statutowa)	Stabilna sytuacja finansowa	Określona misja i wizja	Jedne lub jedno z głównych obszarów działalności	Zmiana traktowana jako zjawisko pozytywne (szansa)

Sposób planowania działań	Źródła finansowania organizacji	Stabilność sytuacji finansowej	Podejście do misji i wizji organizacji	Miejsce działalności strażniczej i/lub medialnej wśród innych aktywności organizacji	Gotowość do zmian
Mniej zorganizowany, krótkofalowy	Niska różnorodność w zakresie źródeł finansowania	Brak stabilności finansowej	Brak misji i wizji	Jeden z wielu równorzędnych obszarów działania lub obszar poboczny	Obawa przed zmianą (zmiana jako problem)

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie określonego stosunku do wskazanych elementów przyjęto trzy modele działania organizacji, które łączą się z etapem rozwoju danej jednostki²¹:

1. Organizacja rozwinięta.
2. Organizacja rozwijająca się.
3. Organizacja w początkowym etapie rozwoju.

2.3.2. Charakterystyka oraz wspólne cechy organizacji zakwalifikowanych do poszczególnych modeli funkcjonowania

Charakterystykę organizacji, które zakwalifikowano do poszczególnych modeli funkcjonowania, przedstawiono w kolejnej tabeli.

Tabela 5. Cechy organizacji przypisanych do wybranych modeli funkcjonowania

	Organizacja rozwinięta	Organizacja rozwijająca się	Organizacja w początkowym etapie rozwoju
Sposób planowania działań	Opracowuje plany strategiczne; przyjmuje cele strategiczne dla swojej działalności;	Planuje swoje działania;	Nie opracowuje strategii funkcjonowania (nie planuje działań w długiej perspektywie czasu – np. z uwagi na brak zasobów);
Źródła finansowania organizacji	Stara się dywersyfikować i stale poszerzać źródła finansowania działalności; część przychodów pochodzi z odpłatnej działalności; posiada wiele źródeł finansowania; posiada strategię finansowania działalności lub planuje te działania;	Posiada różne źródła finansowania; podejmuje się działalności odpłatnej;	Finansuje się z wpłat własnych; posiada małą liczbę źródeł finansowania;

²¹ Rozumianym jako forma dojrzałości organizacji, a nie długość stażu jej funkcjonowania.

	Organizacja rozwinięta	Organizacja rozwijająca się	Organizacja w początkowym etapie rozwoju
Stabilność sytuacji finansowej	Stabilna sytuacja finansowa;	Stabilna sytuacja finansowa lub przejściowe problemy z finansowaniem;	Brak stabilności finansowej;
Podejście do misji i wizji	Określona misja i wizja działalności;	Określona misja i wizja działalności lub plany opracowania misji i wizji;	Brak misji i wizji; możliwe plany opracowania misji i wizji;
Miejsce działalności strażniczej i/lub medialnej wśród innych aktywności organizacji	Działalność medialna/strażnicza jest podstawową działalnością organizacji lub jednym z głównych obszarów aktywności;	Działalność medialna/strażnicza jest podstawową działalnością organizacji lub jednym z głównych obszarów aktywności;	Działalność medialna/strażnicza jest jednym z obszarów aktywności organizacji; działalność medialna/strażnicza może być ważnym obszarem działalności organizacji, jednak jej członkowie nie posiadają dużego doświadczenia w tym zakresie;
Gotowość do zmian	Otwartość na zmiany; zmiana traktowana jako zjawisko pozytywne (szansa);	Zmiana na ogół traktowana jest jako szansa;	Może występować w niej obawa przed zmianą; zmiana bywa traktowana jako problem (zagrożenie);

Źródło: opracowanie własne.

Analiza elementów, które uwzględniono podczas opracowywania modeli funkcjonowania organizacji wykazała, że:

- zdecydowana większość organizacji-beneficjentów planowała swoje działania w sposób mniej lub bardziej zorganizowany,
- większość organizacji zachowywała różnorodność źródeł finansowania,
- większość organizacji deklarowała stabilność sytuacji finansowej,
- prawie wszystkie organizacje posiadały określoną misję i wizję działalności,
- zdecydowana większość organizacji traktowała działalność strażniczą i/lub medialną jako jedyną, główną lub jedną z głównych aktywności,
- większość podmiotów postrzegała zmianę w sposób pozytywny, jako okazję do rozwoju organizacji.

Organizacje, które otrzymały dofinansowanie z priorytetu 3 PROO w większości zaliczyć można do pierwszego modelu, tj. organizacje rozwiniętych. Są to organizacje zrzeszające osoby posiadające duże doświadczenie w pracy dla trzeciego sektora (w tym w obszarze strażniczym

i/lub mediów), o dość ugruntowanej pozycji, które często współpracują z innymi instytucjami. Łączy je przede wszystkim strategiczne podchodzenie do działalności, zorientowanie na cel, jasno określona misja i wizja działalności. Nie boją się zmian, są skłonne do podejmowania ryzyka, nastawione są na rozwój. W swoich aktywnościach skupiają się intensywnie na działaniach strażniczych i/lub działalności medialnej. Posiadają liczne źródła finansowania, w tym prowadzą odpłatną działalność statutową i/lub działalność gospodarczą. Mają stabilną sytuację finansową.

Organizacje w ramach modelu mieszanego (rozwijające się) wyróżniają się dużą elastycznością w działaniu, potrafią dostosowywać się do zachodzących zmian i chcą się rozwijać. Planują swoje działania, nie zawsze posiadają jednak opracowaną strategię działalności. Posiadają określoną misję i wizję lub planują je opracować. Dążą do dywersyfikacji źródeł finansowania działalności, a ich sytuacja finansowa jest dość stabilna. Działalność strażnicza i/lub medialna jest podstawową działalnością organizacji lub jednym z głównych obszarów aktywności.

Model ostatni obejmuje organizacje, które znajdują się na początkowym etapie rozwoju. Można do niego zaliczyć podmioty, które są słabiej zorganizowane, nie wypracowały strategii funkcjonowania i nie planują działań w dłuższej perspektywie czasu. Nie posiadają również opracowanej misji i wizji swojej działalności. Pracują w niej często osoby nieposiadające dużej wiedzy specjalistycznej, doświadczenia czy umiejętności przywódczych (w zakresie zarządzania). Organizacje te mają małą liczbę źródeł finansowania, utrzymują się często z wpłat własnych, mogą mieć trudności z pozyskiwaniem środków na działalność, ich sytuacja finansowa jest niestabilna. Członkom organizacji może sprawiać trudność odnajdywanie się w kwestiach formalnych czy proceduralnych. Działalność strażnicza/ medialna jest jednym z obszarów aktywności organizacji, lecz nie musi znajdować się w centrum jej zainteresowania. Podmioty te mogą odczuwać obawę przed zmianą, którą traktują jako potencjalne zagrożenie. Mimo, iż z dofinansowania w roku 2019 i 2020 skorzystało wiele podmiotów, które formalnie były bardzo młode – część z nich założono w roku, w którym ubiegały się o dotację w ramach Programu – to na etapie analizy wyników badania nie zidentyfikowano żadnego beneficjenta, którego można by zakwalifikować do tego modelu. Wynika to z faktu, że w rozpatrywanych podmiotach najczęściej zrzeszeni byli ludzie posiadający duże doświadczenie w zakresie

aktywności w sektorze pozarządowym, w tym w obszarze działalności strażniczej i/lub w mediach niezależnych.

2.4. Charakterystyka wpływu wsparcia rozwojowego na organizacje-beneficjentów priorytetu 3 PROO

2.4.1. Dotychczasowy zakres wykorzystania dofinansowania przez organizacje-beneficjentów priorytetu 3 PROO

Dominująca część beneficjentów, którzy otrzymali wsparcie w ramach priorytetu 3 PROO w latach 2019-2020 zadeklarowała, że nie korzystała wcześniej z dofinansowania z Programu (79%; 53 wskazania). Spośród 21% podmiotów, które w przeszłości otrzymały dofinansowanie w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich (14 wskazań), 6 organizacji wnioskowało o te środki więcej niż jeden raz, a rekordzista składał wniosek czterokrotnie. Przeważająca część tych podmiotów ubiegała się o wsparcie finansowe z priorytetu 1a. Wśród innych wymienianych znalazły się: priorytet 2a, 3, 4 i 5. Należy przy tym zaznaczyć, że regulaminy konkursów PROO w 2019 i 2020 umożliwiały ubieganie się o dofinansowanie w ramach priorytetu 3 Programu beneficjentom pozostałych priorytetów Programu. W roku 2020 wyłączeni z konkursów byli jedynie beneficjenci, którzy otrzymali dofinansowanie w ramach 3 priorytetu w roku poprzednim i nie zdążyli rozliczyć uzyskanej dotacji.

Wykres 17. Czy organizacja korzystała już wcześniej ze wsparcia w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Analiza sprawozdań częściowych z realizacji zadań wdrażanych przez organizacje, które uzyskały dofinansowanie w roku 2019 wskazuje, że zdecydowana większość z nich osiągnęła znaczącą część wskaźników przyjętych w projektach. Ponadto, biorąc pod uwagę etap, na jakim znajdują się analizowane projekty, można przyjąć, że realizacja zakładanych wartości docelowych jest możliwa do osiągnięcia przez wszystkie organizacje, które skorzystały ze wsparcia.

Tabela 6. Poziom realizacji przyjętych wskaźników docelowych w projektach dofinansowanych w priorytecie 3 PROO w roku 2019

L.p.	Liczba wskaźników założonych w projekcie	Średni poziom realizacji wskaźników
1.	16	91,04%
2.	4	88,12%
3.	6	100,00%
4.	9	100,00%
5.	15	97,40%
6.	8	100,00%
7.	12	91,25%
8.	11	100,00%
9.	8	100,00%
10.	10	100,00%
11.	4	100,00%
12.	16	95,89%
13.	9	100,00%
14.	7	100,00%
15.	3	100,00%
16.	6	80,00%
17.	2	83,28%
18.	8	95,03%
19.	16	99,63%
20.	6	100,00%
21.	19	100,00%
22.	7	100,00%
23.	4	100,00%
24.	6	100,00%
25.	7	98,00%
26.	9	87,50%
27.	3	100,00%
28.	12	100,00%
29.	5	60,00%
30.	7	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań częściowych z realizacji projektów dofinansowanych w ramach priorytetu 3 PROO w roku 2019.

Przedstawiciele IZ podczas badania TDI ocenili, że ich kontakty z organizacjami nie powodowały dotychczas żadnych trudności. Każdy z beneficjentów posiadał swojego opiekuna i w razie jakichkolwiek trudności czy wątpliwości, kontaktował się bezpośrednio z nim.

Intensywność kontaktów była bardzo różna, jednak odbywała się bezproblemowo. Najczęściej dotyczyła ona przygotowania sprawozdań częściowych i końcowych z realizacji projektów. Kontrole prowadzone są zwykle po zakończeniu realizacji planowanych działań.

Kontrole są przeprowadzone najczęściej po zakończeniu realizacji zadania. Patrzymy wtedy na całość, jak to zadanie zostało wykonane, łącznie z przeglądaniem aspektów finansowych – to jest pierwsza sprawa. Druga sprawa, również patrzymy na to jak wygląda dokumentacja finansowa, czy to wszystko co organizacja wydatkowała na koszty związane z zadaniem jest racjonalne i czy oczywiście ma podłoże w dokumentach, które otrzymaliśmy od beneficjenta.

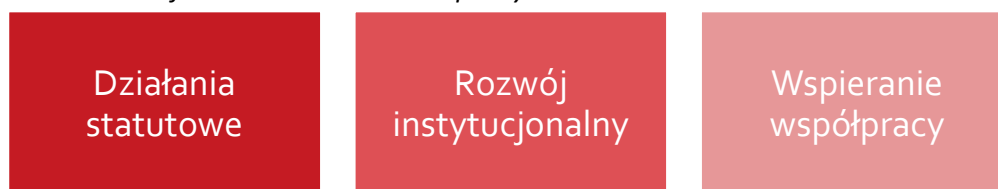
Źródło: badanie TDI z przedstawicielami IZ.

2.4.2. Wpływ dofinansowania z PROO na rozwój organizacji – beneficjentów priorytetu 3 Programu

Zgodnie z regulaminem konkursu, dotacje w ramach priorytetu 3 PROO mogły zostać przeznaczone na realizację następujących zadań:

- a) wspieranie działań statutowych organizacji,
- b) rozwój instytucjonalny organizacji (np. budowanie stabilnych podstaw do dalszego funkcjonowania, tworzenie planów działania oraz finansowania, podnoszenie standardów pracy i zarządzania organizacją),
- c) wspieranie rozwoju porozumień organizacji, platform współpracy lub reprezentacji środowisk organizacji sektora pozarządowego²².

Rysunek 6. Zadania dofinansowane w ramach priorytetu 3 PROO

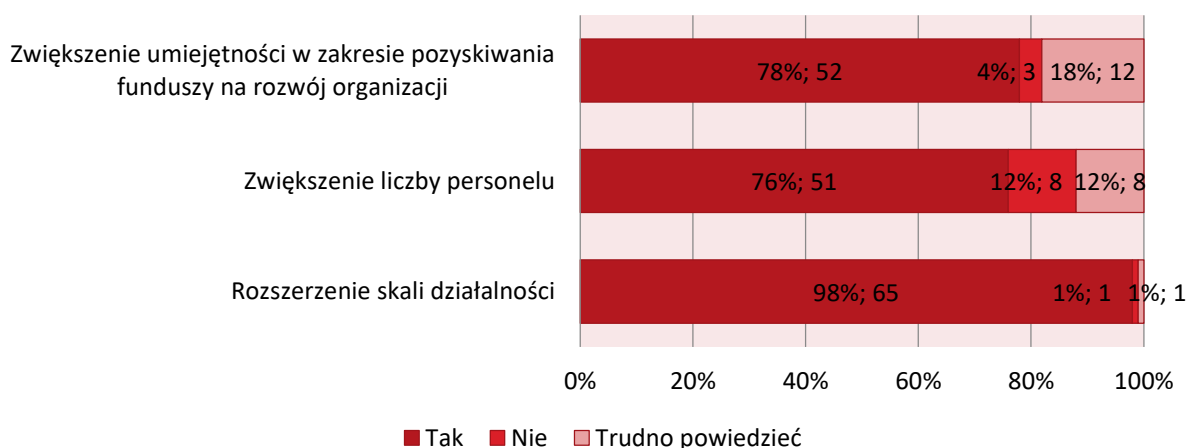


Źródło: opracowanie własne na podstawie Regulamin konkursu, Priorytet 3. Rozwój instytucjonalny lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich, Edycja 2019.

²² Regulamin konkursu, Priorytet 3. Rozwój instytucjonalny lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich, Edycja 2019, s. 6.

Zgodnie z wypowiedziami osób reprezentujących organizacje, które skorzystały z dofinansowania z priorytetu 3 Programu, zdecydowana większość z nich dostrzega pozytywny wpływ, jaki środki te miały na rozwój ich organizacji. W opinii badanych podstawową zmianą, jaka zaszła dzięki wykorzystaniu dofinansowania z PROO, było rozszerzenie skali działalności, na którą wskazało aż 98% ankietowanych (52 osoby). 78% respondentów (52 osoby) stwierdziło przy tym, że środki te umożliwiły im zatrudnienie większej liczby pracowników, a 76% (51 osób) zadeklarowało podniesienie poziomu umiejętności pozyskiwania funduszy przeznaczonych na rozwijanie działalności.

Wykres 18. Czy otrzymanie wsparcia w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich przyczyniło się do rozwoju Państwa organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Również podczas wywiadów pogłębionych respondenci ocenili, że wsparcie otrzymane z Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich w ramach priorytetu 3 było bardzo istotne dla rozwoju działalności organizacji. Niektórzy przedstawiciele badanych organizacji podkreślali wręcz, że bez uzyskania dotacji w ramach Programu nie mogliby w ogóle rozpocząć działalności medialnej. Wskazywano także na wsparcie w zakresie prowadzenia księgowości, w zakresie administracyjnym czy kadrowym. Uruchomienie działalności medialnej w przypadku wielu podmiotów pozwoliło na zwiększenie zasięgu działania, poprzez docieranie do większej liczby osób – zarówno potencjalnych podopiecznych działań statutowych, jak i darczyńców. Podkreślano też ponownie znaczenie dofinansowania w kontekście zatrudniania pracowników o specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach, w tym np. redaktorów, dziennikarzy, prawników czy fotografów.

To jest bardzo istotne wsparcie. My byśmy nie podjęli się rozpoczęcia działalności medialnej bez tego wsparcia. Gdyby go nie było, to byłyby spore obawy czy możemy zainwestować tak znaczącą ilość środków, by w o ogóle rozpocząć działalność.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

To jest naprawdę bardzo istotne wsparcie. (...) Staliśmy się bardziej rozpoznawalni jako organizacja. Udało nam się poszerzyć zespół obsługujący kwestie kadrowe, księgowe, fundraising, managera oraz osobę zajmującą się PR organizacji. Cały czas szkolimy także nasz zespół merytoryczny.

Źródło: badanie TDI z beneficjentami.

Analizując wyniki CAWI z osobami reprezentującymi organizacje, które skorzystały z dofinansowania w ramach Programu po raz kolejny (w ramach innego priorytetu), można zauważyć, że deklarowany przez nich wpływ otrzymanego wsparcia na rozwój ich organizacji, był wyższy niż w przypadku podmiotów, które skorzystały ze wsparcia po raz pierwszy. Zgodnie z udzielonymi odpowiedziami, pozytywne zmiany dotyczyły wszystkich wskazanych obszarów, tj.:

- rozszerzenia skali działalności jednostek (o 4 p.p. więcej odpowiedzi pozytywnych w organizacjach, które korzystały wcześniej ze wsparcia),
- zwiększenia liczby pracowników (o 4 p.p. więcej odpowiedzi pozytywnych w organizacjach, które korzystały wcześniej ze wsparcia),
- podniesienia poziomu umiejętności w zakresie pozyskiwania funduszy do rozwoju organizacji (o 11% więcej odpowiedzi pozytywnych w organizacjach, które korzystały wcześniej ze wsparcia).

Tabela 7. Wpływ otrzymanego wsparcia w ramach PROO deklarowany przez organizacje, które uzyskały dofinansowanie

	Rozszerzenie skali działalności			Zwiększenie liczby personelu			Zwiększenie umiejętności w zakresie pozyskiwania funduszy do rozwoju organizacji		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Organizacje, które korzystały wcześniej ze wsparcia w ramach PROO	100%; 14 osób	0%	0%	79%; 11 osób	14%; 2 osoby	7%; 1 osoba	86%; 12 osób	7%; 1 osoba	7%; 1 osoba

	Rozszerzenie skali działalności			Zwiększenie liczby personelu			Zwiększenie umiejętności w zakresie pozyskiwania funduszy do rozwoju organizacji		
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Organizacje, które skorzystały ze wsparcia PROO po raz pierwszy	96%; 51 osób	2%; 1 osoba	2%; 1 osoba	75%; 40 osób	12%; 6 osób	13%; 7 osób	75%; 40 osób	4%; 2 osoby	21%; 11 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

2.4.3. Zmiany w funkcjonowaniu organizacji, które skorzystały ze wsparcia w ramach PROO

Z przeprowadzonego badania wynika, że wszystkie organizacje, które otrzymały dotacje w ramach priorytetu 3 PROO rozwinęły się dzięki uzyskanemu dofinansowaniu. Analizując wszystkie wnioski o dofinansowanie można zauważyć, że działania zaplanowane do realizacji w ramach projektów miały umożliwić znaczące podniesienie jakości funkcjonowania organizacji dzięki zapewnieniu środków na ich podstawową działalność, jak również zapewnienie komfortowych i bezpiecznych warunków pracy. Osiągnięcie takiego efektu potwierdziła weryfikacja danych zawartych w sprawozdaniach przygotowanych przez beneficjentów z roku 2019. Pozwoliła ona przyjąć, że działania zrealizowane dotychczas przez podmioty w ramach dotacji z przedmiotowego priorytetu zdecydowanie przyczyniły się do wyższej efektywności ich pracy. Udział w Programie zapewnił beneficjentom zaspokojenie wszystkich zidentyfikowanych we wniosku dotacyjnym potrzeb, takich jak potrzeby lokalowe czy wyposażenie, ale też umożliwił im zatrudnienie dodatkowych pracowników, przeszkolenie kadry, realizację działań statutowych organizacji i poszerzenie dotychczasowych obszarów aktywności.

Zgodnie z wypowiedziami respondentów, główne zmiany, jakie zaszły w ich podmiotach po uzyskaniu wsparcia można podzielić na dotyczące organizacji pracy w podmiocie oraz działalności prowadzonej działalność (w tym medialnej i strażniczej). Do zmian organizacyjnych, należy zaliczyć:

- wykorzystanie nowoczesnych technologii,
- pozyskanie i wyszkolenie nowych wolontariuszy,
- wynajęcie lokalu,
- nawiązanie współpracy z podmiotami, z którymi dotychczas nie współpracowano,

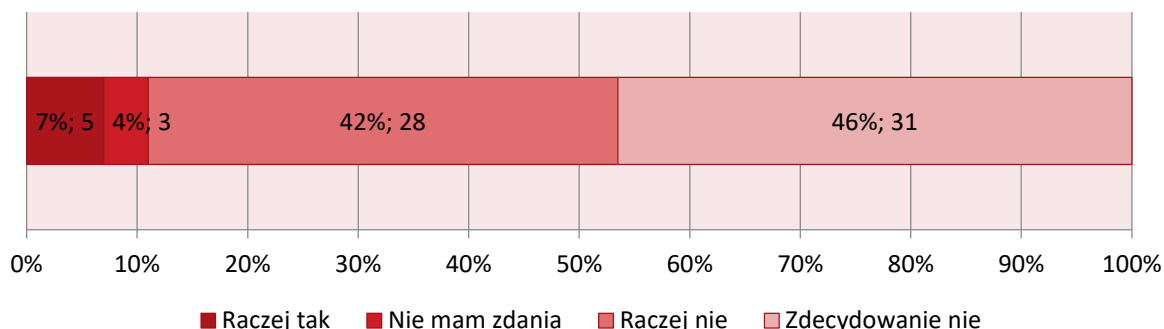
- możliwość skupienia się na działalności statutowej, bez obaw o utrzymanie stabilności finansowej organizacji,
- poprawa rozpoznawalności organizacji,
- uzyskanie swobody działania,
- nabycie nowych umiejętności oraz wiedzy,
- remonty pomieszczeń należących do organizacji,
- wprowadzenie zmian w strukturze zarządzania organizacją,
- odejście od zarządzania polegającego na reagowaniu na bodźce z otoczenia organizacji na rzecz planowania działań,
- usprawnienie przepływów informacji w organizacji,
- wprowadzenie regularnej komunikacji pomiędzy członkami stowarzyszenia oraz odbiorcami działań,
- poprawę sytuacji finansowej podmiotu, w tym wzrost składek członkowskich, większą liczbę zbiórek (fundraising),
- wprowadzenie systematycznych spotkań członków zespołu,
- wzrost motywacji zespołu do pracy,
- wprowadzenie w organizacji systemu pracy, dzięki któremu praca stała się bardziej ustrukturyzowana, regularna,
- stworzenie strategicznych planów dotyczących finansowania podmiotów.

Zmiany w zakresie działalności medialnej i strażniczej polegały m.in. na:

- rozszerzenie oferty usługowej i reklamowej,
- podjęcie pracy nad tworzeniem nowych produktów i usług,
- stworzenie studia nagrań,
- utworzenie nowego serwisu internetowego,
- wykorzystywanie nowych kanałów komunikacji,
- podniesienie jakości i profesjonalizacja działalności medialnej,
- rozpoczęcie działalności w nowych obszarach tematycznych,
- zwiększenie nakładu wydawanej gazety,
- pozyskanie nowych odbiorców (zwiększenie zasięgu),
- organizowanie większej liczby wydarzeń.

Zdecydowana większość ankietowanych (88%; 59 osób) stwierdziła, że osiągnięcie obecnego poziomu rozwoju organizacji nie byłoby możliwe bez wsparcia z priorytetu 3 PROO. Niemal połowa badanych (31 osób) potwierdziła tę opinię w sposób zdecydowany.

Wykres 19. Czy Pana/Pani zdaniem obecny poziom rozwoju organizacji udałoby się osiągnąć bez wsparcia otrzymanego w ramach ww. Programu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI, n=67.

Respondenci podkreślali, że przed udziałem w Programie bardzo często borykali się z trudnościami w pozyskiwaniu środków, które mogliby przeznaczyć na rozwój instytucjonalny, ponieważ większość dotacji dostępnych dla organizacji pozarządowych mogła być przeznaczana wyłącznie na obsługę realizowanych projektów. Dzięki zdobyciu dotacji z priorytetu 3 PROO wiele podmiotów mogło zwiększyć liczbę ekspertów, którzy stanowili duże wsparcie merytoryczne dla pozostałych członków organizacji. Uzyskane dofinansowanie przeznaczano także na zakup niezbędnego wyposażenia czy zwiększenie zasięgów działalności (wzrost liczby odbiorców), co pozwalało na ogólne zwiększenie potencjału tych podmiotów. Wielokrotnie podkreślano również, że wsparcie to było szczególnie ważne w świetle aktualnej sytuacji pandemicznej wywołanej SARS-CoV-2, która spowodowała znaczący spadek wpływów z darowizn i organizowanych zbiórek. Dzięki dotacjom z priorytetu 3 organizacje miały zapewniony komfort i bezpieczeństwo pracy, nie musiały skupiać się na pozyskiwaniu środków niezbędnych do przetrwania, i mogły zaangażować się w działania statutowe i rozwojowe.

Wsparcie otrzymane z programu PROO stworzyło podstawy naszego dalszego rozwoju, zyskałiśmy wiedzę na temat pozyskiwania funduszy. Sprzęt, który zakupiliśmy dzięki środkom przekazany z Programu znacznie usprawnił realizację założeń projektowych, podniesione zostały również standardy pracy.



Źródło: badanie CAWI.

III. WNIOSKI

Charakterystyka organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO

Pomiędzy organizacjami, które skorzystały ze wsparcia w ramach priorytetu 3 Programu istnieją bardzo duże różnice we wszystkich aspektach ich działalności:

- okresie prowadzenia działalności (najstarsza organizacja rozpoczęła działalność w 1956 r. a najmłodsza w 2020 r.),
- liczbie pracowników (od 2 do ponad 100 osób),
- zespołach zarządzających (od 1 do 6 osób),
- źródłach przychodów (głównie dotacje, darowizny, rzadziej działalność gospodarcza, odpłatna działalność statutowa czy wpływy z reklam),
- wysokości przychodów (od 0 do kilku mln zł w roku poprzedzającym uzyskanie dofinansowanie z Programu),

Wśród innych istotnych danych dotyczących działalności badanych organizacji należy także wskazać, że:

- stabilność finansowa 45% organizacji została oceniona dobrze, a 4% organizacji – źle,
- większość organizacji (87%) ma doświadczenie w ubieganiu się o granty i dotacje z programów innych niż PROO; 67% organizacji udało się uzyskać środki z innych programów,

Zasadnicze różnice pomiędzy organizacjami strażniczymi a mediami obywatelskimi polegają na:

- poziomie oddziaływania na zmiany w zakresie działalności instytucji państwowych czy sfery biznesu, w przypadku wykrycia nieprawidłowości w ich działaniu – media obywatelskie skupiają się na wychwytywaniu, opisywaniu i interpretowaniu obserwowanych zdarzeń, z kolei organizacje strażnicze nastawione są na wprowadzanie zmian w swoim otoczeniu,
- źródłach finansowania działalności – organizacje strażnicze mają większe trudności z pozyskiwaniem środków na prowadzenie działalności, ponieważ zajmują się rozliczaniem działalności instytucji publicznych, przede wszystkim na gruncie lokalnym

i nie są finansowane ze środków JST, które dla innych organizacji pozarządowych często stanowią podstawowe źródło finansowania.

- Zdecydowana większość beneficjentów, którzy uzyskali dotacje z priorytetu 3 Programu miała co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy na rzecz sektora pozarządowego. Osoby, które prowadzą organizacje strażnicze lub media obywatelskie, często traktują to jako misję, która wynika z ich wewnętrznych przekonań i potrzeb, mają silny etos działalności na rzecz społeczeństwa.
- Wśród przyczyn zakładania organizacji wskazywano na: motywów osobiste założycieli (potencjał, zainteresowania oraz chęć aktywności członków organizacji, ich wiedzę i doświadczenia życiowe, potrzebę działania na rzecz społeczności lokalnej, potrzebę zachowania niezależności w działaniu na rzecz dobra wspólnego), występowanie problemów społecznych i deficytów życia społecznego (brak integracji międzypokoleniowej, brak dialogu pomiędzy władzą i obywatelami, brak jawności i transparentności instytucji publicznych), potrzebę inicjowania zmian społecznych (wzmocnienie siły i roli jednostki w społeczeństwie, propagowanie określonych wzorów zachowania i wartości w społeczności, mobilizowanie ludzi do działania).
- Dotychczasowa działalność badanych organizacji skupiała się na różnych obszarach takich jak: edukacja i wychowanie (69%), wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich (64%), rozwój lokalny (59%) oraz kultura i sztuka (54%).
- W większości przypadków, organizacje będące beneficjentami priorytetu 3 Programu miały za sobą co najmniej kilkuletni staż działania; rozwój organizacji następował zwykle powoli i systematycznie.
- Większość organizacji-beneficjentów 3 PROO ma sformułowaną wizję i misję działalności (77%). Kolejne 19% przyznało, że ich nie posiada, jednak zamierza określić je w przyszłości.
- Misje oraz wizje organizacji-beneficjentów priorytetu 3 PROO zostały sformułowane w sposób jasny i zrozumiały i na ogół charakteryzują się wysokim poziomem spójności. Ich definicje pozwalają odbiorcy komunikatu na bezproblemowe poznanie obszarów zainteresowania tych podmiotów. W zdecydowanej większości określają one

konkretne cele działalności podmiotów, często odnoszą się również do odbiorców działań.

- Ponad połowa organizacji, które uzyskały dotację z priorytetu 3 nawiązywała we wniosku o dofinansowanie do posiadanych przez siebie strategii działania, strategii rozwoju lub przyjętych celów strategicznych, bądź wspominała o planach opracowania tego rodzaju strategii. Wielokrotnie wspomniano przy tym także o strategiach pozyskiwania środków finansowych na działalność statutową. Proces poprzedzający złożenie wniosku o dofinansowanie w ramach Programu lub aplikowanie o dotacje z innych źródeł zewnętrznych, każdorazowo wymaga od wnioskodawców przygotowania diagnozy lub planów dotyczących przyszłej działalności. Należy zatem zaznaczyć, że jako beneficjenci różnego rodzaju programów i uczestnicy konkursów, organizacje pozarządowe mogą być postrzegane jako zręczni strategowie, którzy posiadają doświadczenie w planowaniu swojej działalności i opisywaniu tych planów.
- W strategiach organizacji kładziony był nacisk zarówno na rozwój potencjału wewnętrznego organizacji (dywersyfikacja źródeł przychodu, budowanie stabilnych modeli finansowania, rozwój kapitału ludzkiego), jak i osiągnięcie celów, na rzecz których organizacje działają (wspieranie społeczeństwa obywatelskiego, budowanie sieci partnerstwa, aktywizacja środowiska, monitorowanie działań instytucji publicznych, wzmocnienie organizacji obywatelskich, rozwój infrastruktury związanej z upowszechnianiem działań prospołecznych, rozwijanie świadomości społecznej w zakresie praw konsumenckich).
- W działalność strażniczej badane organizacje zajmowały się: obserwacją, kontrolą i monitorowaniem działalności organów władzy lokalnej oraz spółek komunalnych, a także reagowaniem na wykryte nieprawidłowości w ich działaniu, sprawdzaniem dostępności dokumentów na stronach internetowych instytucji miejskich i powiatowych, weryfikowaniem zakresu i prawidłowości publikacji w Biuletynach Informacji Publicznej, monitoringiem przejrzystości podziału środków dla organizacji pozarządowych, promowaniem postaw obywatelskich oraz edukacją, zwiększeniem jawności finansów publicznych i procesu stanowienia prawa lokalnego, jakością życia politycznego, popularyzacją aktywności obywatelskiej, inicjatywą uchwałodawczej

mieszkańców, budowaniem wspólnoty i tworzeniem przestrzeni do dyskusji. Zakres tematyczny działalności strażniczej obejmował: działalność podmiotów publicznych, zdrowie, transport, ochronę środowiska, prawo, chaos przestrzenny i zanieczyszczenia wizualne w miastach, gospodarkę (w tym np. nieuczciwe praktyki rynkowe), edukację, politykę prorodziną.

- Działalność medialna organizacji skupiała się natomiast na: prowadzeniu i rozwijaniu portali i platform internetowych, tworzeniu programów autorskich, produkcji i publikacji materiałów wideo, funkcji informatora lokalnego, prowadzeniu rozgłośni radiowej, wydawaniu prasy tradycyjnej (magazyny, miesięczniki, kwartalniki), mediach społecznościowych. Podmioty te w swojej działalności obejmowały szeroki zakres tematyczny: edukację historyczną, ekologię, niepełnosprawność, kościół i wiarę, kulturę, społeczność lokalną (życie codzienne), migrantów, mniejszości kresowe, turystykę, ekonomię, pracę, sport, wsparcie III sektora, problemy społeczne (bezdomność, bezrobocie, wykluczenie, dyskryminacja).
- Większość beneficjentów, którzy zajmują się działalnością strażniczą, traktuje ją jako jedyny lub główny kierunek swojej działalności. Z kolei działalność medialna najczęściej jest dla organizacji-beneficjentów PROO 5 jedną z głównych aktywności.
- Dominująca część ankietowanych reprezentujących organizacje dofinansowane z priorytetu 3 Programu (63%) zadeklarowała, że stosuje kooperacyjny styl zarządzania, będący odpowiednikiem demokracji w jednostce. Oznacza on, że pracownicy sami mogą podejmować wiele decyzji, najistotniejsze kwestie rozpatrywane są zawsze przy ich współudziale, dobrze postrzegane jest również przekazywanie przez nich wszelkich krytycznych uwag czy własnych pomysłów.
- Przedstawiciele wszystkich beneficjentów priorytetu 3 PROO ocenili, że w ich organizacjach komunikowanie się jest asertywne, a jej członkowie nastawieni są na szukanie porozumienia i okazują szacunek sobie oraz innym członkom zespołu. Wszyscy starają się również otwarcie mówić o swoich potrzebach bez naruszania granic innych osób. Zdecydowana większość ankietowanych (88%) oceniła przy tym, że w stylu komunikacji, który dominuje w ich organizacji, widoczna jest ważna rola, jaką pełnią osoby elastyczne w swoim zachowaniu oraz sposobie komunikacji. Osoby te nie

zamykają się na zdanie innych członków zespołu, dzięki czemu komunikacja całej grupy jest bardziej efektywna, ponieważ zachodzi w niej sprzężenie zwrotne pomiędzy pracownikami.

- Dominująca część ankietowanych (93%) uznała przy tym, że w ich organizacji funkcjonuje otwarty styl komunikacji, co oznacza, że członkowie organizacji i pracownicy nie mają problemów z przekazywaniem komunikatów o sobie i swojej pracy oraz są mocno zaangażowani w poszukiwanie nowych informacji.
- W przypadku 2/3 organizacji, które skorzystały ze wsparcia w ramach priorytetu 3 Programu, zaszyły zmiany w zakresie wykorzystywanych instrumentów komunikacji oraz współpracy, w związku z wystąpieniem stanu pandemii COVID-19. Zmiany te obejmowały przede wszystkim zmniejszenie liczby spotkań osobistych na rzecz komunikacji elektronicznej, a także wprowadzenia pracy zdalnej dla większości pracowników.
- Beneficjenci priorytetu 3 PROO w ramach swojej działalności najczęściej współpracowali z innymi organizacjami pozarządowymi (31%), jednostkami administracji publicznej oraz rządowej (21%) oraz JST (19%). Współpraca ta dotyczyła na ogół realizacji wspólnych projektów na rzecz społeczności.

Modele funkcjonowania mediów obywatelskich/organizacji strażniczych wspartych
w priorytecie 3 PROO

Na podstawie zgromadzonego materiału należy przyjąć, że organizacje, które w roku 2019 i 2020 uzyskały dofinansowanie z priorytetu 3 PROO zaliczyć można do dwóch modeli funkcjonowania:

- 1) **Organizacji rozwiniętych**, które zrzeszają osoby posiadające duże doświadczenie w pracy dla trzeciego sektora (w tym w obszarze strażniczym i/lub mediów), o dość ugruntowanej pozycji, które często współpracują z innymi instytucjami. Łączy je przede wszystkim strategiczne podchodzenie do działalności, zorientowanie na cel, jasno określona misja i wizja działalności. Nie boją się zmian, są skłonne do podejmowania ryzyka, nastawione na rozwój. W swojej aktywności skupiają się wyraźnie na działaniach strażniczych i/lub działalności medialnej. Posiadają liczne źródła finansowania, w tym prowadzą odpłatną działalność statutową i/lub działalność gospodarczą; ich sytuacja finansowa jest stabilna.
- 2) **Organizacji rozwijających się**, które wyróżniają się dużą elastycznością w działaniu, potrafią dostosowywać się do zachodzących zmian i chcą się rozwijać. Planują swoje działania, nie zawsze posiadają jednak opracowaną strategię działalności. Posiadają określoną misję i wizję lub planują je opracować. Dążą do dywersyfikacji źródeł finansowania działalności, a ich sytuacja finansowa jest dość stabilna. Działalność strażnicza i/lub medialna jest podstawową działalnością organizacji lub jednym z głównych obszarów aktywności.

Wpływ wsparcia rozwojowego na organizacje-beneficjentów priorytetu 3 PROO

- Dominująca część beneficjentów, którzy otrzymali wsparcie w ramach priorytetu 3 PROO w latach 2019-2020 zadeklarowała, że nie korzystała wcześniej z dofinansowania z Programu (79%). Spośród 21% podmiotów, które w przeszłości otrzymały dofinansowanie w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich, połowa wnioskuje o te środki więcej niż jeden raz, a rekordzista składał wniosek czterokrotnie. Przeważająca część tych podmiotów ubiegała się o wsparcie finansowe z priorytetu 1a.

- Analiza sprawozdań częściowych z realizacji zadań wdrażanych przez organizacje, które uzyskały dofinansowanie w roku 2019 wskazuje, że zdecydowana większość z nich osiągnęła znaczącą część wskaźników przyjętych w projektach. Ponadto, biorąc pod uwagę etap, na jakim znajdują się analizowane projekty, można przyjąć, że realizacja zakładanych wartości docelowych jest możliwa do osiągnięcia przez wszystkie organizacje, które skorzystały ze wsparcia.
- Zdecydowana większość osób reprezentujących organizacje, które skorzystały z dofinansowania z priorytetu 3 Programu dostrzega pozytywny wpływ, jaki środki te miały na rozwój organizacji. Podstawową zmianą, jaka zaszła dzięki wykorzystaniu dofinansowania z PROO, było rozszerzenie skali działalności. Większości organizacji środki te umożliwiły zatrudnienie większej liczby pracowników oraz podniesienie poziomu umiejętności w zakresie pozyskiwania funduszy.
- W przypadku organizacji, które skorzystały z dofinansowania w ramach Programu po raz kolejny, można zauważyć, że deklarowany wpływ otrzymanego wsparcia na rozwój organizacji, był wyższy niż w przypadku podmiotów, które skorzystały ze wsparcia po raz pierwszy. Zdecydowana większość ankietowanych członków organizacji, które skorzystały z dotacji w ramach priorytetu 3 PROO stwierdziła, że uzyskany przez nich poziom rozwoju organizacji nie zostałby osiągnięty bez wsparcia, które organizacje otrzymały z Programu.
- W oparciu o przeprowadzoną analizę należy stwierdzić, że dotychczasowy poziom realizacji projektów w ramach priorytetu 3 Programu w wysokim stopniu wpłynął na rozwój organizacji, które uzyskały dotację w roku 2019. Zgodnie z deklaracjami wpływ ten jest zauważalny również w przypadku beneficjentów z roku 2020, przy czym poziom realizacji założeń jest w ich przypadku znacznie niższy i trudny do zmierzenia z uwagi na:
 - wczesny etap realizacji projektu,
 - wpływ pandemii SARS-CoV-2 na realizację zaplanowanych zadań,
 - brak dostępu do danych pokazujących poziom realizacji przyjętych wskaźników.
- Z uzyskanych informacji wynika, że wielu organizacjom udało się rozwinąć działalność, np. w zakresie:

- nawiązania współpracy z innymi podmiotami,
- pozyskania nowych źródeł finansowania,
- zwiększenia zasięgu działalności (np. z lokalnego na regionalny, czy w zakresie większej liczby odbiorców – m.in. wzrost liczby odwiedzających portal, wzrost liczby słuchaczy rozgłośni itd.),
- podniesienia profesjonalizmu zespołu.

Wnioski dotyczące założeń metodologicznych

Z uwagi na wczesny etap realizacji ewaluacji przeprowadzone badanie w znacznej mierze opierało się o deklaracje udzielane przez respondentów. Należy podkreślić, że projekty dofinansowane w ramach priorytetu 3 PROO znajdują się fazie realizacji i znacząca ich większość nie została dotychczas rozliczona w zakresie stopnia realizacji wskaźników przyjętych na etapie składania wniosku o dofinansowanie. Ponadto trzeba nadmienić, że z uwagi na wystąpienie stanu epidemii COVID-19, wielu beneficjentów zostało zmuszonych do ograniczenia swojej działalności, co w przypadku niektórych z nich wymagało zmiany przyjętych wskaźników.

Na etapie opracowania raportu końcowego z badania Wykonawca nie dysponował źródłami danych, które pozwoliłyby na dokonanie obiektywnej oceny wpływu dotacji w ramach priorytetu 3 Programu na rozwój organizacji-beneficjentów. W związku z powyższym w ramach kolejnych ewaluacji dotyczących analizy beneficjentów Programu rekomenduje się uwzględnienie następujących kwestii:

- Bezpośrednie określenie przez beneficjentów, czy w projekcie koncentrują się na działalności strażniczej czy medialnej, a następnie rozróżnienie podczas analizy specyfiki działalności tych organizacji, tj. przedstawienie wyników w podziale na organizacje strażnicze oraz media obywatelskie.
- Uwzględnienie w analizie informacji czy działalność strażnicza/medialna była zawarta w statucie organizacji, która uzyskała wsparcie w ramach Programu, a także analiza statutów beneficjentów.
- Przeprowadzenie jakościowej analizy dokumentów strategicznych badanych organizacji, w celu wskazania dokładnej liczby podmiotów, które posiadają aktualną

strategię działania oraz zweryfikowania zakładanych przez nie strategicznych kierunków rozwoju.

- Dokonanie oceny trwałości wpływu projektów w zakresie finansowania działalności podmiotów w ujęciu długofalowym, tj. sprawdzenie po co najmniej roku od zakończenia projektu, czy dana organizacja była w stanie przynajmniej częściowo uniezależnić się od finansowania zewnętrznego (dotacji). Należy również zweryfikować jaka liczba podmiotów utrzyma swoją działalność po zakończeniu realizacji projektów.
- Rekomenduje się przeprowadzenie analizy dotyczącej policzalnych efektów wpływu projektu na rozwój organizacji, tj. wartości konkretnych wskaźników (np. liczby odbiorców przed i po realizacji projektu), aby można było ocenić nie tylko w jaki sposób rozszerzono działalność, ale także o ile udało się ją rozszerzyć (dokonanie analizy średnich osiągniętych wskaźników zrealizowanych przez beneficjentów).

IV. ANEKS

4.1. Wzór narzędzi badawczych

4.1.1. Wzór kwestionariusza ankiety internetowej CAWI z organizacjami wspartymi w ramach priorytetu 3

Szanowni Państwo, firma Eu-Consult sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku na zlecenie Narodowego Instytutu Wolności przeprowadza obecnie badanie pt. „Analiza beneficjentów priorytetu 3 Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030”. Z uwagi na to, że są Państwo przedstawicielami podmiotu wspartego w ramach ww. priorytetu, uprzejmie prosimy o wzięcie udziału w badaniu i udzielenie odpowiedzi na zadane pytania. Pragniemy zapewnić, że informacje, którym Państwo się z nami podzielił zostaną wykorzystane wyłącznie w ramach prowadzonego badania ewaluacyjnego i posłużą do rozwijania Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich by w jak największym stopniu odpowiadał on Państwa oczekiwaniom. Badanie potrwa około 25 minut. W razie pytań uprzejmie prosimy o kontakt z Wykonawcą badania pod adresem mailowym krzysztof.gutta@eu-consult.pl. Z wyrazami szacunku, Zespół Badawczy EU-Consult sp. z o.o.
1. Pełna nazwa organizacji
2. Co skłoniło Państwa do założenia organizacji? (pytanie otwarte)
3. Jak przebiegał dotychczasowy rozwój organizacji? (pytanie otwarte)
4. Czy reprezentowana przez Pana/Panią organizacja posiada sformułowaną wizję i misję działalności? (możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi) a) Tak, organizacja posiada sformułowaną wizję i misję działalności (jak brzmią?)..... b) Nie, nie posiada lecz zamierzamy je określić c) Nie, nie posiada i nie zamierzamy ich określać d) Posiadamy, lecz nie pamiętam ich treści
5. Reprezentowana przez Pana/Panią organizacja zajmuje się działalnością z zakresu: (pytanie wielokrotnego wyboru) a) Sport, turystyka, rekreacja i hobby b) Edukacja i wychowanie c) Kultury i sztuki d) Ochrona zdrowia e) Usługi socjalne i pomoc społeczna f) Rozwój lokalny g) Ochrona środowiska h) Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa

i) <i>Badania naukowa</i> j) <i>Wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich</i> k) <i>Prawo, prawa człowieka i działalność polityczna</i> l) <i>Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe</i> m) <i>Ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność</i> n) <i>Religia</i> o) <i>Działalność międzynarodowa</i> p) <i>Pozostała działalność</i>
6. Proszę opisać, czym obecnie zajmuje się reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?
7. W jakich obszarach koncentruje się aktywność strażnicza i/lub medialna organizacji?
8. Czy działalność strażnicza i/lub medialna stanowi główny kierunek działalności organizacji a) Tak, stanowi jedyny kierunek działalności b) Tak, jeden z głównych kierunków działalności c) Nie, stanowi niewielką część działalności organizacji d) Trudno powiedzieć
9. Jak ocenia Pan/Pani skalę działalności reprezentowanej organizacji? a) Regionalny b) Ogólnopolski c) Międzynarodowy d) Inny (jaki?)....
10. Czy planuje Pan/Pani rozwijanie działalności organizacji w innym kierunku niż dotychczas? a) Tak (proszę wskazać planowane zmiany)..... b) Nie, chcę kontynuować bieżącą działalność w obecnym kształcie (przejdź do pytania 12) c) Nie, planuję zakończenie działalności (dlaczego?)..... (przejdź do pytania 12)
11. Jakiej perspektywy czasowej dotyczą planowane zmiany? a) Ograniczają się do bieżącej działalności b) Obejmują okres do 3 miesięcy c) Obejmują okres do 1 roku d) Obejmują okres do 5 lat e) Obejmują okres powyżej 5 lat
12. Jak można opisać podejście reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji do zmian w funkcjonowaniu? a) Zmiany są zjawiskiem pozytywnym i wpływają na rozwój organizacji b) Akceptujemy zmiany i dostosowujemy do nich działalność, lecz nie uważamy ich za zjawisko pozytywne c) Staramy się unikać zmian d) Inne podejście (jakie?)..... e) Trudno powiedzieć
13. Ile osób liczy Państwa personel oraz zespół ekspercki i zarządzający? Ogólna liczba personelu:..... Liczba osób, które zaliczają się do zespołu eksperckiego i zarządzającego:.....
14. Jak można określić dominujący styl zarządzania w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji?

a) <i>Patriarchalny (decyzje podejmowane są przez najstarszego/najważniejszego członka zespołu bez możliwości weta ze strony pozostałej części zespołu)</i> b) <i>Charyzmatyczny (decyzje podejmowane są przez jedną osobę, której ufają pozostałe osoby. Jedynie mniej ważne decyzje niekiedy powierzane są zasłużonym członkom zespołu)</i> c) <i>Autokratyczny (obowiązuje jasna i hierarchiczna struktura, zarząd oraz kolejne poziomy kadry kierowniczej mają dużą swobodę w podejmowaniu decyzji dotyczących swoich podwładnych; jednocześnie podwładni nie mogą sprzeciwić się decyzjom zwierzchników)</i> d) <i>Biurokratyczny (wszystkie procesy są precyzyjnie udokumentowane, a decyzje podejmowane są zgodnie z obowiązującymi procedurami. Tym samym wpływ kadry kierowniczej na rozwój organizacji jest bardzo ograniczony)</i> e) <i>Kooperatywny (odpowiednik demokracji w organizacji – pracownicy sami mogą podejmować wiele decyzji, ważne wybory podejmowane są przy ich współudziale, a krytyka czy własne pomysły na rozwój organizacji są mile widziane)</i> f) <i>Sytuacyjny (sposób zarządzania i podejmowane decyzje uzależnione są od otoczenia i bieżącej sytuacji)</i>
15. Czy ma Pan/Pani coś do dodania na temat specyfiki stylu zarządzania w organizacji?
16. Jak można określić styl komunikacji w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji? Podział nr 1 a) <i>Agresywny (nastawiany na narzucanie swojej opinii, dominację, wyklucza poszanowanie innych osób)</i> b) <i>Asertywny (nastawiony na szukanie porozumienia przy poszanowaniu siebie i innych; otwarte mówienie o swoich potrzebach bez naruszania granic innych osób)</i> c) <i>Pasywny (nastawiony na przyjmowanie narzuconego zdania, unikanie komunikowania własnych potrzeb i wszelkich sytuacji konfrontacyjnych)</i> d) <i>Pasywnie-agresywny (zwany również manipulacyjnym; nastawiony na pozorną uległość przy jednoczesnym realizowaniu własnych celów, często przy pomocy wpędzania innych w poczucie winy lub prezentowaniu się jako ofiara)</i>
17. Jak można określić styl komunikacji w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji? Podział nr 2 a) <i>Introwertyczny (nastawiony na ograniczenie komunikacji w organizacji; brak zainteresowania opiniami, potrzebami i emocjami członków organizacji)</i> b) <i>Ekstrawertywny (skoncentrowany na pomysłach i odczuciach wybranych osób w organizacji, które chętnie się nimi dzielą, ale nie są otwarte na sugestie innych)</i> c) <i>Obronny (skoncentrowany na osobach, które podejmują próby badania i oceniania innych, ale nie dopuszczają do poznania swoich uczuć i poglądów)</i> d) <i>Przetargowy (skoncentrowany na osobach, które przyjmują informację zwrotną, otwierają się na innych ale oczekują za to wzajemności)</i> e) <i>Efektywnej komunikacji (skoncentrowany na osobach elastycznych, otwartych wobec innych; umożliwia powstanie „sprzężenie zwrotnego”)</i>
18. Jak można określić styl komunikacji w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji? Podział nr 3 a) <i>Otwarty (członkowie organizacji łatwo ujawniają informacje o sobie i swojej pracy; aktywnie poszukują nowych wiadomości)</i> b) <i>Zamknięty (członkowie organizacji niechętnie poszukują, ale też nie chcą ujawniać nowych informacji)</i> c) <i>Ukryty (członkowie organizacji rzadko ujawniają informacje, które posiadają, za to nieustannie ich poszukują)</i> d) <i>Ślepy (od członków organizacji można się wiele dowiedzieć, ale sami nie poszukują informacji, gdyż wydaje im się, że je znają)</i>
19. Czy ma Pan/Pani coś do dodania na temat specyfiki stylu komunikacji w organizacji?

..... 	
20. Jakie instrumenty komunikacji/współpracy pomiędzy pracownikami obowiązują w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji? (proszę wybrać do 3 najważniejszych instrumentów)	
a) Bezpośrednie spotkania b) Spotkania on-line c) Komunikacja elektroniczna (np. e-mail, wiadomości sms itp.) d) Komunikacja telefoniczna e) Korespondencja papierowa f) Inne (jakie?).....	
21. Z jakimi podmiotami najczęściej współpracuje reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?	
a) Władze samorządowe b) Jednostki administracji państwowej i rządowej c) Ośrodki pomocy społecznej d) Powiatowe urzędy pracy e) Przedsiębiorstwa f) Szkoły i jednostki naukowe g) Organizacje pozarządowe h) Kościół i organizacje kościelne i) Szpitale, podmioty służby zdrowia j) Inne podmioty (jakie?)	
22. Na czym głównie polega współpraca prowadzona z innymi podmiotami?	
..... 	
23. Z jakich źródeł i w jakiej wysokości osiąga przychody reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?	
Źródło przychodu	Szacunkowa wartość przychodu przypadająca na dane źródło (średni przychód całoroczny, za ostatni rok)
1.....	
2.....	
3.....	
(...).....	
24. Jak Pan/Pani ocenia stabilność finansową organizacji?	
a) Bardzo dobrze (przejdźcie do pytania 26) b) Dobrze (przejdźcie do pytania 26) c) Przeciętnie (przejdźcie do pytania 26) d) Źle (dlaczego?)..... e) Bardzo źle (dlaczego?).....	
25. Czy zamierza Pan/Pani podjąć działania w celu zwiększenia stabilności finansowej organizacji? Jeżeli tak, to jakie, a jeżeli nie to dlaczego?	
..... 	
26. Czy organizacja korzystała już wcześniej ze wsparcia w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich?	

a) Nie, obecnie organizacja skorzystała z tego wsparcia po raz pierwszy b) Tak, organizacja korzystała już z tego wsparcia (ile razy?, z którego priorytetu?).....			
27. Czy otrzymanie wsparcia w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich przyczyniło się do:			
	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Rozszerzenia skali działalności	☐	☐	☐
Zwiększenia liczby personelu	☐	☐	☐
Zwiększenia umiejętności w zakresie pozyskiwania funduszy do rozwoju organizacji	☐	☐	☐
28. Proszę opisać główne zmiany, które zaszły w organizacji po uzyskaniu wsparcia z ww. Programu.			
29. Czy Pana/Pani zdaniem obecny poziom rozwoju organizacji udało się osiągnąć bez wsparcia otrzymanego w ramach ww. Programu?			
a) <i>Zdecydowanie tak</i> b) <i>Raczej tak</i> c) <i>Nie mam zdania</i> d) <i>Raczej nie</i> e) <i>Zdecydowanie nie</i>			
30. Proszę uzasadnić odpowiedź na temat związku poziomu rozwoju organizacji ze wsparciem otrzymanym w ramach PROO.			
31. Czy reprezentowana przez Pana/Panią organizacja ubiegała się dotychczas o wsparcie zewnętrzne z jakichś innych źródeł?			
a) <i>Tak (jakich?)....</i> b) <i>Nie (przejdźcie do pytania 33)</i>			
32. Czy starania te zakończyły się sukcesem?			
a) <i>Tak</i> b) <i>Nie</i> c) <i>Oczekujemy na wynik konkursu</i>			
33. Proszę wskazać najważniejsze sukcesy reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji:			
34. Na jakie problemy napotyka najczęściej reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?			
35. Proszę wskazać największe dotychczasowe niepowodzenie reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji:			

.....
.....
Metryczka
M.1 Rok założenia organizacji:
.....
M.2 Siedziba organizacji:
a) Wieś b) Małe miasto (poniżej 50 tys. mieszkańców) c) Średnie miasto (50-200 tys. mieszkańców) d) Duże miasto (powyżej 200 tys. mieszkańców)
M.3 Przynależność do porozumień organizacji pozarządowych:
a) Tak b) Nie
M.4 Czy aktualnie organizacja realizuje zadania publiczne na rzecz gminy lub powiatu?
a) Tak b) Nie
M.5 Czy organizacja posiada status Organizacji Pożytku Publicznego:
a) Tak b) Nie
M.6 W którym roku organizacja uzyskała dofinansowanie w ramach priorytetu 4 Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich?
a) 2019 b) 2020

4.1.2. Wzór scenariusza wywiadu TDI z organizacjami wspartymi w ramach priorytetu 3

Szanowni Państwo, firma Eu-Consult sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku na zlecenie Narodowego Instytutu Wolności przeprowadza obecnie badanie pt. „Analiza beneficjentów priorytetu 3 Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030”. Z uwagi na to, że są Państwo przedstawicielami podmiotu wspartego w ramach ww. priorytetu, uprzejmie prosimy o wzięcie udziału w badaniu i udzielenie odpowiedzi na zadane pytania.. Pragniemy zapewnić, że badanie jest anonimowe, a jego wyniki prezentowane będą wyłącznie w postaci zbiorczego opracowania. Rozmowa potrwa około 30 minut.
1. Co było przyczyną powstania Pana/Pani organizacji? Czy przed jej powstaniem miał Pan/Pani jakieś doświadczenia w prowadzeniu organizacji pozarządowej/fundacji bądź podmiotu gospodarczego (lub może pracował/a Pan/Pani w tego rodzaju podmiotach)? Jeśli tak, czy nabył/a Pan/Pani wtedy doświadczenie związane z planowaniem strategicznym? Czy dotychczasowe doświadczenia ułatwiły rozpoczęcie obecnej działalności? 2. Czy w momencie zakładania organizacji została sformułowana jej misja i wizja. Jeśli tak, jak brzmiały? Czy uległy one obecnie zmianie, czy też są nadal aktualne? Jeśli nie, dlaczego nie zostały określone? Czy planują Państwo ich określenie? 3. Na czym dokładnie koncentruje się działalność strażnicza i/lub medialna organizacji? Jakie efekty dotychczas przyniosła ta działalność? Czy organizacja osiągnęła jakiś szczególny sukces? Na czym polegał? Co doprowadziło do jego osiągnięcia?

4. Czy na co dzień organizacja boryka się z jakiegoś rodzaju problemami/trudnościami? Na czym polegają? Jak można im przeciwdziałać?
5. Czy zakres działalności organizacji rozwijał się w czasie? Jeśli tak, czym organizacja zajmowała się na początku, a czym obecnie? Co skłoniło Pana/Panią do rozszerzenia działalności?
6. Czy liczba personelu uległa zmianie od początku działalności organizacji? Jeśli tak, ilu osób dotyczyły te zmiany i jakich stanowisk dotyczyły?
7. Jak ocenia Pan/Pani sposób zarządzania organizacją? Czy Pana/Pani zdaniem organizacja potrzebuje wsparcia w zakresie rozwoju kompetencji zarządczych? Jeśli tak, w jakim zakresie?
8. Jak ocenia Pan/Pani komunikację wewnątrz organizacji? Na czym się opiera? Czy skutki wprowadzonego stanu epidemii wpłynęły na sposób komunikacji? Jeśli tak, w jaki sposób?
9. Jak ocenia Pan/Pani wsparcie otrzymane z Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich? Na ile wsparcie to jest istotne dla działalności organizacji? Czy otrzymanie wsparcia w ramach Programu umożliwiło zwiększenie liczby personelu?
10. Jak ocenia Pan/Pani finanse organizacji? Czy podmiot ten miewa problemy z zapewnieniem płynności finansowej? Czy ograniczone źródła przychodu wpływają na brak możliwości dalszego rozwoju?
11. Jak przedstawiają się plany na przyszłość organizacji? Czy planowany jest jej rozwój? W jakim zakresie?

4.1.3. Wzór scenariusza wywiadu TDI z przedstawicielami Instytucji Zarządzającej PROO (NIW-CRSO)

1. Biorąc pod uwagę Państwa doświadczenie, w tym wynikające z analizy wniosków o dofinansowanie oraz bieżącej współpracy z beneficjentami Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich (priorytet 3, tj. organizacje strażnicze oraz media obywatelskie), jak ocenia Pan/Pani zdolności i kompetencje tychże organizacji w kontekście pozyskiwania wsparcia? Czy jakiś rodzaj podmiotów wyróżnia się pod tym względem? Jeśli tak, jaki i dlaczego?
2. Jak Pan/Pani ocenia doświadczenie przedstawicieli tychże organizacji w planowaniu strategicznym? Czy wg Pana/Pani wsparte podmioty mają określoną wizję rozwoju? Jednocześnie, czy zauważalne jest dążenie tychże organizacji do rozwoju działalności?
3. Jak ocenia Pan/Pani kontakt ze wspartymi podmiotami? Czy występowały w tym zakresie jakieś trudności?
4. Czy wsparte organizacje strażnicze oraz media obywatelskie zgłaszały dotychczas jakieś problemy związane z procedurą otrzymania wsparcia bądź jego rozliczeniem? Jeśli tak, jakiego rodzaju?
5. Wsparciem objęto dotychczas bardzo szeroki zakres podmiotów. Czy Pana/Pani zdaniem możliwe jest wskazanie jakichś cech wspólnych łączących ich modele działalności? Czy działania z zakresu mediów obywatelskich oraz działalności strażniczej stanowią główny czy jedynie uzupełniający aspekt ich działalności? Czy wśród wspartych podmiotów występują Pana/Pani zdaniem takie, które działalnością strażniczą lub z zakresu mediów obywatelskich zajmują się już od dłuższego czasu? Czy wręcz przeciwnie, są to głównie nowe podmioty, które dopiero zaczynają tego rodzaju działania?
6. Czy Pana/Pani zdaniem można wskazać jakieś cechy/elementy różniące organizacje strażnicze od mediów obywatelskich? Jeśli tak, jakie?
7. Czy Pana/Pani zdaniem objęte wsparciem podmioty wykazują potencjał do rozwoju współpracy wewnątrzsektorowej? Czy ewentualna konsolidacja działalności dwóch lub więcej podmiotów tego typu przyczyniłaby się do rozwoju ich działalności? Czy jest to Pana/Pani zdaniem możliwe, biorąc pod uwagę wewnętrzne zróżnicowania w funkcjonowaniu poszczególnych podmiotów?

4.2. Spis ilustracji

4.2.1. Spis rysunków

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego	7
Rysunek 2. Zrealizowana próba w badaniu ilościowym CAWI	9
Rysunek 3. Hasła związane z genezą powstawania organizacji dofinansowanych w ramach priorytetu 3 PROO	25
Rysunek 4. Ogólny schemat rozwoju organizacji strażniczych oraz mediów obywatelskich dofinansowanych w priorytecie 3 PROO	27
Rysunek 5. Hasła związane z treścią misji i wizji organizacji, które otrzymały dofinansowanie w ramach priorytetu 3 PROO w roku 2019 i 2020	30
Rysunek 6. Zadania dofinansowane w ramach priorytetu 3 PROO	57

4.2.2. Spis tabel

Tabela 1. Udział organizacji strażniczych i mediów obywatelskich w ogóle beneficjentów Programu w latach 2019-2020	12
Tabela 2. Charakterystyka beneficjentów priorytetu 3 PROO 2019	14
Tabela 3. Charakterystyka beneficjentów priorytetu 3 PROO 2020	16
Tabela 4. Elementy uwzględnione przy opracowaniu modeli funkcjonowania organizacji	51
Tabela 5. Cechy organizacji przypisanych do wybranych modeli funkcjonowania	52
Tabela 6. Poziom realizacji przyjętych wskaźników docelowych w projektach dofinansowanych w priorytecie 3 PROO w roku 2019	56
Tabela 7. Wpływ otrzymanego wsparcia w ramach PROO deklarowany przez organizacje, które uzyskały dofinansowanie	59

4.2.3. Spis wykresów

Wykres 1. Jak Pan/Pani ocenia stabilność finansową organizacji? Błąd! Nie zdefiniowano załączki.	
Wykres 2. Czy reprezentowana przez Pana/Panią organizacja ubiegała się dotychczas o wsparcie zewnętrzne z jakichś innych źródeł?	21
Wykres 3. Czy starania te zakończyły się sukcesem?	21
Wykres 4. Jaką działalnością zajmuje się reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?	26

Wykres 5. Czy reprezentowana przez Pana/Panią organizacja posiada sformułowaną wizję i misję działalności?	29
Wykres 6. Jak ocenia Pan/Pani skalę działalności reprezentowanej organizacji?	36
Wykres 7. Czy działalność strażnicza i/lub medialna stanowi główny kierunek działalności organizacji?.....	38
Wykres 8. Jak można określić dominujący styl zarządzania w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji?	39
Wykres 9. Jak można określić styl komunikacji w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji?.....	41
Wykres 10. Jak określiłby/aby Pan/i styl komunikacji w Państwa organizacji w oparciu o poniższą typologię?	41
Wykres 11. Jakie instrumenty komunikacji/współpracy pomiędzy pracownikami obowiązują w reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji?	43
Wykres 12. Czy pandemia Covid-19 wpłynęła na instrumenty komunikacji/współpracy używane przez Pana/Panią w organizacji?.....	43
Wykres 13. Z jakimi podmiotami najczęściej współpracuje reprezentowana przez Pana/Panią organizacja?.....	44
Wykres 14. Czy planuje Pan/Pani rozwijanie działalności organizacji w innym kierunku niż dotychczas?	49
Wykres 15. Jakiej perspektywy czasowej dotyczą planowane zmiany?	50
Wykres 16. Jak można opisać podejście reprezentowanej przez Pana/Panią organizacji do zmian w funkcjonowaniu?.....	50
Wykres 17. Czy organizacja korzystała już wcześniej ze wsparcia w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich?.....	55
Wykres 18. Czy otrzymanie wsparcia w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich przyczyniło się do rozwoju Państwa organizacji?.....	58
Wykres 19. Czy Pana/Pani zdaniem obecny poziom rozwoju organizacji udało by się osiągnąć bez wsparcia otrzymanego w ramach ww. Programu?	62