



RAPORT z badania

„Analiza beneficjentów priorytetu 4

Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich

na lata 2018-2030”

Streszczenie – najważniejsze wyniki badania oraz wnioski	2
Wprowadzenie	9
Nota metodologiczna	9
Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 – podstawowe informacje	11
Priorytet 4. PROO: Rozwój instytucjonalny think tanków obywatelskich	12
Realizacja Programu w latach 2019-2020	14
Charakterystyka organizacji-beneficjentów PROO 4	22
Modele funkcjonowania think tanków wspartych PROO 4	48
Organizacje „Przedsiębiorcy”	49
Organizacje „Hobbyści”	49
Organizacje „Analitycy”	50
Organizacje „Idealiści”	50
Organizacje „Debiutanci”	51





Streszczenie – najważniejsze wyniki badania oraz wnioski

Raport prezentuje wyniki badania „Analiza beneficjentów priorytetu 4 Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030”, które prowadzone było w okresie od listopada do grudnia 2020 r. Działania badawcze oparte były zarówno o niereaktywne techniki badawcze (analiza danych zastanych / desk research), jak i techniki reaktywne, w skład których wchodziły: ankieta CAWI ze wszystkimi beneficjentami Priorytetu 4 PROO w latach 2019 i 2020 (próbę zakładaną to 52 organizacje, próba zrealizowana – 46 organizacji), wywiady TDI z 26 przedstawicielami tych organizacji oraz z 2 przedstawicielami NIW-CSRO. W ramach analizy danych zastanych dokonano przeglądu wniosków złożonych w ramach Priorytetu 4 PROO w roku 2019 i 2020, które uzyskały dofinansowanie, sprawozdań z realizacji zadań zaplanowanych we wnioskach, przeanalizowano internetową aktywność organizacji-beneficjentów, w tym sposób informowania o realizowanych zadaniach, a także informacje i publikacje na temat organizacji pochodzące od innych podmiotów.

Celem głównym badania było opracowanie pogłębionej charakterystyki podmiotów dofinansowanych w ramach Priorytetu 4 oraz określenie wpływu, jaki program wywiera na ich rozwój. Cel ten został zrealizowany w ramach następujących **celów szczegółowych**:

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

Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski płynące z badania.

Charakterystyka organizacji-beneficjentów PROO 4 w latach 2019-2020

Geneza organizacji i staż działalności

Organizacje-beneficjenci PROO 4 z lat 2019-2020 stanowią zróżnicowaną grupę od względem **stażu działalności**, ale największą grupę stanowią organizacje w fazie „młodości” (staż poniżej 5 lat ma 19 spośród 52 organizacji). Objęte badaniem organizacje w zdecydowanej większości mają **siedzibę w wielkich miastach**. Co trzeci przedstawiciel organizacji zadeklarował, że należy ona do porozumień organizacji pozarządowych, co piąty – że posiada status Organizacji Pożytku Publicznego, co szósty – że realizuje zadanie publiczne.

Geneza organizacji-beneficjentów także jest bardzo zróżnicowana, podobnie, jak przebieg ich rozwoju. Biorąc pod uwagę kryterium okresu istnienia organizacji, można wyróżnić kilka ich typów:

- **organizacje dojrzałe** – ich geneza wiąże się z misją społeczną realizowaną od kilkunastu/kilkudziesięciu lat przez grono osób, stanowiących rdzeń organizacji, misja ta wyznacza strategiczne cele rozwoju, a operacyjne warunki działania, w tym obszary działania, zmieniają się, jeśli jest to adekwatne dla realizacji misji organizacji;





- **organizacje w fazie krzepnięcia** – o zróżnicowanej genezie, czasem zbliżonej do genezy organizacji starszych, przy czym początkowe założenia i misja w większym stopniu podlegają czynnikom takim, jak dostępne źródła finansowania działań; warunki operacyjne, w połączeniu z kompetencjami członków i pracowników organizacji, determinują zakres i obszar działań;
- **organizacje bardzo młode** – będące, także dzięki dofinansowaniu w ramach PROO, w fazie intensywnego rozwoju, pozyskiwania doświadczenia i kumulowania zasobów organizacyjnych, często kierują się w swoich działaniach przede wszystkim określonymi zainteresowaniami i kompetencjami członków i pracowników organizacji; są otwarte na nowe kierunki rozwoju.

O ile geneza organizacji zwykle związana jest z czynnikami wewnętrznymi, takimi, jak misja czy potrzeby i kompetencje grupy założycielskiej, o tyle rozwój organizacji w dużej mierze podlega czynnikom wobec organizacji zewnętrznym – dostępność środków finansowych, a także zmiany otoczenia społecznego, kulturowego, politycznego czy gospodarczego i pojawiające się nowe zjawiska, które wymagają uwagi zwłaszcza od organizacji typu think tank. Oba rodzaje czynników powinny być uwzględniane w **planowaniu rozwoju**. Badane organizacje zazwyczaj deklarują, że podejmują działania planistyczne (częściej na poziomie strategicznym, rzadziej – operacyjnym) i że **z tworzonych strategii wynika większość inicjatyw przez nie podejmowanych**. Sposób tworzenia strategii jest zależny od stażu i wielkości organizacji-beneficjenta. Strategie w dużych organizacjach są tworzone podczas posiedzeń rad fundacji / zarządów organizacji, podczas gdy w tworzenie strategii organizacji-beneficjenta o niewielkiej strukturze zaangażowani są wszyscy członkowie. Czasem do tworzenia strategii angażowani są eksperci, ale nie jest to powszechną praktyką.

W planowaniu działań organizacje-beneficjenci Priorytetu 4 PROO uwzględniają najczęściej następujące **zasoby**: wykwalifikowana, zmotywowana kadra o różnorodnych kompetencjach, umiejętności skutecznego i efektywnego zarządzania, prestiż i wizerunek organizacji, sieć współpracowników, w tym ekspertów. Wśród **barier rozwoju** wskazują zwykle: brak stabilności finansowej i deficyt środków finansowych, bariery i trudności formalne i legislacyjne oraz deficyt wsparcia instytucjonalnego, deficyty kadrowe i trudności w utrzymaniu zatrudnienia.

Obszary działalności organizacji, a tym aktywność analityczno-badawcza

Badane organizacje najczęściej prowadzą działania w obszarze **edukacji i wychowania** oraz **badaw naukowych** (co deklaruje ponad połowa organizacji), a także wsparcia NGO i inicjatyw obywatelskich oraz prawa, praw człowieka i działalności politycznej. Najrzadziej podejmowanymi obszarami aktywności są natomiast: religia; usługi socjalne i pomoc społeczna oraz sport, turystyka, rekreacja i hobby. Niemal **2/3 organizacji zmieniło obszar swojej działalności**, biorąc pod uwagę czas, jaki minął od czasu ich powstania, przy czym połowa organizacji określa te zmiany jako nieznaczne. Polegały najczęściej na podejmowaniu nowych działań w ramach dotychczasowych obszarów działalności oraz rozszerzeniu działalności organizacji o nowe obszary, rzadko na rezygnacji z określonego obszaru aktywności. Wśród podejmowanych nowych obszarów działania były przede wszystkim działalność badawcza, analityczna i ewaluacyjna, wspieranie rozwiązywania różnorodnych aktualnych problemów społecznych, a także wspieranie NGO i inicjatyw społecznych. Duży wpływ na kierunki rozwoju organizacji miała współpraca z innymi organizacjami, instytucjami czy ekspertami, stanowiąca impuls do nowych aktywności.





Dla zdecydowanej większości badanych organizacji (4 na 5 podmiotów) **aktywność analityczno-badawcza jest jednym z najważniejszych (choć nie jedynym) obszarem działalności**. Zazwyczaj koncentruje się wokół szeroko rozumianych spraw publicznych, m.in.: sytuacja geopolityczna, realizacja polityk publicznych, proces stanowienia prawa, kondycja demokracji, edukacja, rozwój gospodarczy i rynku pracy, nowe technologie. Część organizacji zajmuje się niemal całą sferą i samym sposobem funkcjonowania państwa, inne są silnie ukierunkowane na konkretne wyzwania współczesności, jak wspieranie bezpiecznego rozwoju cyfrowego czy zmiany klimatu. Przedmioty działalności think tanków dofinansowanych w ramach PROO wydają się wyczerpywać większość podstawowych obszarów wymagających eksperckiej wiedzy dla wspierania procesów rządzenia.

Najczęstszym **rezultatem działalności analityczno-badawczej** organizacji są ekspertyzy, raporty, publikacje, a także konferencje, spotkania i debaty z udziałem ekspertów. Część organizacji silnie zaznacza swoją obecność w mediach, w tym samodzielnie prowadzonych kanałach w social mediach, i rezultatem ich działalności są głównie artykuły publicystyczne, opinie w sposób pogłębiony komentujące bieżącą sytuację.

W zależności od zakresu podejmowanych działań, ich poziomu (koncentracja na zagadnieniach lokalnych, regionalnych, krajowych czy globalnych) oraz tematyki, **odbiorcami** są m.in. decydenci na różnych poziomach, administracja publiczna i urzędnicy, sektor pozarządowy, biznes, eksperci i naukowcy, studenci, uczniowie, nauczyciele, instytucje edukacyjne, służby zdrowia, kultury, media. Swoich adresatów organizacje często definiują jako obywateli lub wszystkich zainteresowanych danym tematem.

Sytuacja kadrowa oraz styl zarządzania i komunikacji

Sytuacja kadrowa badanych organizacji jest zróżnicowana. Zazwyczaj są to **niewielkie (do 5 osób) zespoły dobrze znających się osób**, związanych z organizacją częściej umowami cywilno-prawnymi i wolontariackimi, niż umowami o pracę. Znaczna grupa organizacji (19) w ogóle nie posiada pracowników zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę. Jednocześnie wśród organizacji objętych badaniem są i takie zatrudniające na stałe kilkadziesiąt osób. W każdej organizacji jest zwykle kilkuosobowa kadra zarządzająca oraz 2-3 osobowa kadra administracyjna. Większość organizacji dysponuje rozbudowaną kadrą ekspercką, z którą jednak nie zawsze współpracuje w sposób stały i regularny – często eksperci uczestniczą w pojedynczych działaniach, w ramach ograniczonych czasowo umów.

W ciągu roku poprzedzającego realizację badania zdecydowana większość organizacji **nie odczuwała problemów związanych z sytuacją kadrową**. Zmiany w tym zakresie określano jako naturalne i o niewielkiej skali. Częściej podkreślano ogólnie **trudną rolę organizacji jako pracodawcy**, który nie posiada możliwości stworzenia stabilnych i atrakcyjnych warunków zatrudnienia, zwłaszcza dla osób o wyższych kwalifikacjach (niski poziom wynagrodzeń, możliwości zatrudniania uzależnione od faktu pozyskania zewnętrznego dofinansowania).

Zasobem większości organizacji, poza stałym gronem pracowników, są otaczające je **sieci wolontariuszy i współpracowników i ekspertów**, których angażują w działania zgodnie z aktualnymi możliwościami (także finansowymi) oraz potrzebami. Intensyfikację współpracy w ostatnim roku (rozumianą także jako przyrost zatrudnienia), zwłaszcza z ekspertami, podkreślało wiele organizacji.





W badanych organizacjach – w świetle ich samooceny dokonywanej w ramach ankiety CAWI – dominuje **demokratyczny styl zarządzania**, w którym liczy się zdanie każdego pracownika, a decyzje podejmowane są w porozumieniu z pracownikami i po wysłuchaniu ich opinii na dany temat. Na wysoki oraz bardzo wysoki poziom jest stosowania wskazało 4 na 5 przedstawicieli organizacji. Często spotykane są także elementy stylu wizjonerskiego (przełożony jako autorytet, osoba z wizją, zespół dążący do jej realizacji) oraz stylu afiliacyjnego (nacisk na budowanie harmonii i atmosfery zrozumienia, empatii). Najrzadziej organizacje deklarowały wykorzystywanie elementów stylu procesowego i nakazowego. Style zarządzania nieco różnią się od siebie w ramach tej samej organizacji, jeśli wziąć pod uwagę zarządzanie całą organizacją oraz zarządzanie określonym projektem. Różnice wynikają także z odmiennych kompetencji społecznych oraz cech osobowościowych liderów i managerów w organizacjach.

Badani przedstawiciele organizacji opisywali także styl komunikacji i współpracy, jaki w nich panuje. Za cechy najlepiej opisujące komunikację i współpracę, zarówno poziomą, jak i pionową, badani uznali: asertywność, otwartość, jasne zasady, nastawienie na aktywne słuchanie, kooperacyjność i współpracę, nieformalny / nieoficjalny charakter, oparcie na bezpośredniej komunikacji oraz jednocześnie nastawienie na realizację zadań i rozwój kompetencji kadry. Są to cechy współgrające ze wskazywanymi stylami zarządzania.

Sytuacja finansowa

Sytuacja finansowa także jest obszarem, w którym występuje znaczące zróżnicowanie organizacji będących beneficjentami Priorytetu 4 PROO. Organizacje zadeklarowały osiągnięcie w 2019 przychodów na poziomie od 0 do 5.000.000 zł. Jednocześnie **wyższe dochody deklarowały organizacje objęte dofinansowaniem właśnie w roku 2019**, co oznacza, że wsparcie w ramach PROO stanowiło znaczący wkład w budżety organizacji-beneficjentów.

Najczęstszymi **źródłami pozyskiwania środków finansowych** w 2019 r. były darowizny oraz środki publiczne z administracji rządowej (wskazały na nie ¾ badanych organizacji). Najrzadziej organizacje korzystały ze zbiorów publicznych (organizowała je mniej niż co 10 organizacja). Najczęściej wskazywane źródła finansowania były jednocześnie tymi, które zapewniały organizacjom najwyższe przychody. Niewielki udział w budżetach organizacji miały natomiast przychody z przekazania organizacji 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, zbiórki publiczne, a także składki członkowskie.

Badane organizacje sygnalizowały trudności, jakich doświadczają w zakresie pozyskiwania funduszy, w tym zwłaszcza od darczyńców indywidualnych i biznesowych, wynikające z pandemii COVID-19. Wpłynęła ona na możliwości nawiązywania i utrzymywania relacji z darczyńcami, a także nierzadko powodowała wycofywanie się ze współpracy darczyńców biznesowych, przeżywających kryzys finansowy.

Ocena wpływu dofinansowania w ramach PROO na rozwój organizacji

Wpływ na sytuację kadrową

Przedstawiciele organizacji-beneficjentów widzą **stały i bezpośredni związek z otrzymaniem dofinansowania w ramach PROO 4 a pozytywnymi zmianami w sytuacji kadrowej swojej organizacji**. Większość respondentów deklarowała, że dofinansowanie pomogło im zwiększyć zatrudnienie, utworzyć nowe miejsca pracy, zwiększyć wynagrodzenia, przekształcić dotychczasowe formy zatrudnienia oparte na umowach cywilno-prawnych w umowy o pracę lub zaproponować zatrudnienie dotychczasowym





wolontariuszom. Oprócz zmian ilościowych, badane organizacje odczuły także pozytywne zmiany jakościowe – stymulację rozwoju kompetencji członków organizacji, podnoszenie ich kwalifikacji poprzez szkolenia i nowe rodzaje działań. Poprawiły się także techniczne warunki pracy (sprzęt, materiały).

Realizacja projektów w ramach Priorytetu 4 PROO wpłynęła także na **zmiany w stylu zarządzania i/lub komunikacji i współpracy** – dotyczy to mniej więcej połowy badanych organizacji. Wynikały one z faktu, że w trakcie realizacji zadań organizacje mogły lepiej poznać same siebie i udoskonalić posiadane procedury. Skutek odniosła również intensyfikacja pracy zespołowej i zwiększenie częstotliwości kontaktów członków organizacji przy okazji realizacji zadań oraz konieczność opracowania strategii komunikacji z większą liczbą pracowników, którzy zostali zatrudnieni dzięki dofinansowaniu.

Poprawę sytuacji kadrowej w większym stopniu odczuwały organizacje dofinansowane w 2020 r., które w momencie realizacji badania dopiero uruchamiały zadania i związanym z tym zmianom kadrowym można przypisać „efekt świeżości”. Zmiany w stylu zarządzania i komunikacji częściej natomiast podkreślały organizacje dofinansowane w 2019 r., które miały już czas je zaobserwować.

Wpływ na sytuację finansową

Dofinansowanie z Priorytetu 4 PROO miało także **istotny, pozytywny wpływ na sytuację finansową organizacji-beneficjentów**. O tym, jak duże ma znaczenie, świadczy zarówno wysokość budżetów organizacji w 2019 r., jak i przewidywania co do poziomu przychodów w roku 2020 – a konkretnie różnice, jakie w tym zakresie obserwuje się między beneficjentami z roku 2019 i 2020. Ci pierwsi dysponowali większymi budżetami w roku 2019, a także spodziewają się, że ich przychody w roku 2020 utrzymają się na podobnym poziomie. Ci drudzy mieli mniej środków do dyspozycji w roku 2019, ale w roku 2020 spodziewają się wzrostu przychodów.

Odczuwane zmiany sytuacji finansowej mają zróżnicowany charakter i dotyczą różnych aspektów. Organizacje podkreślają, że **dotacja sama w sobie zwiększyła przychody organizacji**. Wpłynęła też na zmianę w strukturze źródeł przychodu, czyli na wzrost znaczenia dotacji ze środków publicznych administracji rządowej. Niektóre organizacje zaobserwowały już bardziej **pośredni wpływ wsparcia instytucjonalnego w ramach PROO** na sytuację finansową, a mianowicie: rozszerzenie działalności i nowe potencjałe źródła dochodów, rozwój kadry, który w konsekwencji może prowadzić do efektywniejszej pracy oraz skuteczniejszego pozyskiwania środków finansowych czy zwiększenie rozpoznawalności organizacji, a w efekcie pozyskanie grona nowych darczyńców.

Organizacje-beneficjenci podkreślają wpływ otrzymania dotacji na uzyskanie przez nich **niezależności i stabilności finansowej**, co w efekcie pozwoliło skoncentrować się na działalności misyjnej organizacji oraz jej rozwoju instytucjonalnym. Należy jednak podkreślić, że wpływ ten nie zawsze jest trwały i kończy się wraz z zakończeniem realizacji zadań w ramach PROO 4, na co wskazują opinie organizacji-beneficjentów z 2019 r. Większość organizacji wyraża jednak nadzieję, że efekty związane z dofinansowaniem w ramach PROO (wzmocnienie instytucjonalne organizacji), będą pomagały w stopniowym osiągnięciu większej niezależności i stabilności finansowej.

Ocena wykorzystania możliwości oferowanych w ramach PROO 4 oraz jego wpływu





Wszyscy przedstawiciele organizacji-beneficjentów PROO 4 uważają, że z punktu widzenia potrzeb oraz wyzwań rozwojowych ich organizacji, możliwości oferowane przez dofinansowanie z Priorytetu 4 PROO zostały wykorzystane przez organizację.

Za czynniki bezpośrednio warunkujące sukces realizacji zadań badani uznali właściwe i szczegółowe zaplanowanie projektu i wszystkich wchodzących w jego zakres zadań oraz bieżącą pomoc i wsparcie ze strony NIW-CRSO. Bardziej ogólnymi czynnikami wpływającymi pozytywnie na efektywność i skuteczność realizacji zadań w PROO 4 były przede wszystkim: doświadczenie w planowaniu strategicznym, stabilna sytuacja (szczególnie kadrowa i finansowa) pozwalająca na swobodne planowanie działalności, doświadczenie w realizacji zadań dofinansowanych z grantów i dotacji.

Największe utrudnienia natomiast wynikały z konieczności bieżącego dostosowywania zaplanowanych działań projektowych do zmian wynikających z pandemii COVID-19 oraz ogólnego negatywnego wpływu pandemii na realizację planów organizacji i wynikających z niej niekorzystnych zmian społeczno-gospodarczych.

Jednym z celów badawczych było ustalenie, czy istnieje związek pomiędzy obecnym stanem rozwoju organizacji, a korzystaniem przez nią z dotacji na rozwój własny z PROO, w szczególności, czy występują między organizacjami różnice w stopniu rozwoju (dotyczące np. kompetencji fundraisingowych, zatrudnienia personelu), które wcześniej otrzymały dofinansowanie z PROO oraz organizacjami, które po raz pierwszy otrzymały dotację. Zebrane dane empiryczne oraz opinie samych respondentów nie pozwalają wprost wnioskować na temat wpływu dotychczasowego korzystania przez beneficjentów z dotacji na rozwój własny z PROO na pojawiające się różnice w stopniu rozwoju między organizacjami. Odnotowane w badaniu różnice pomiędzy tak wydzielonymi grupami organizacji są nieznaczne i wydają się wynikać ze zmiennych innych niż wcześniejsze doświadczenia w PROO.

Na podstawie danych zebranych w ramach badania wydaje się, że **obecny stan rozwoju organizacji, choć bez wątplenia ma związek z PROO, w większej mierze zależy od innych czynników wewnętrznych i zewnętrznych wobec organizacji**. To raczej te czynniki, a nie wprost realizacja zadania w ramach PROO, były wskazywane, gdy respondenci udzielali odpowiedzi m.in. na pytania dotyczące oceny obecnej sytuacji swojej organizacji, uwzględniając w niej dotychczasowe osiągnięcia i perspektywy na przyszłość.

Szczególne znaczenie, zarówno w opinii badanych organizacji, jak i w świetle analizy desk research, ma zwłaszcza **plan działania, podporządkowany określonej strategii rozwoju**. Uzyskanie wsparcia w ramach PROO niektórym organizacjom umożliwiło bardziej efektywne osiąganie już wcześniej założonych celów rozwojowych, a dla innych, mniej doświadczonych – stanowiło motywację do bardziej systematycznego przemyślenia kierunków rozwoju. Doświadczenie w strategicznym planowaniu działań – choć niewątpliwie zwiększa się dzięki pozyskaniu wsparcia z PROO, zwłaszcza w przypadku organizacji-nowicjuszy, realizujących swoje pierwsze zadanie – jest cechą, którą organizacje rozwijały przede wszystkim w toku wcześniejszych działań i z tak zdobytym potencjałem przystępowały do realizacji zadań w ramach PROO. Należy zatem podkreślić pozytywny wpływ PROO i dostępnego w jego ramach wsparcia instytucjonalnego, które umożliwia budowanie i rozwijanie właśnie umiejętności strategicznego planowania, niezależnie od wyjściowego poziomu tych umiejętności wśród organizacji-beneficjentów.





Należy pamiętać, że dotacja PROO wspiera rozwój własny organizacji w takich obszarach, które dopiero w dłuższej perspektywie mogą dać efekty w postaci większej stabilności, większego samofinansowania, uniezależnienia od środków publicznych.

Modele funkcjonowania think thanków wspartych w PROO 4

Niewielka liczebność grupy organizacji-beneficjentów Priorytetu 4 PROO sprawiła, że wyróżnione modele funkcjonowania składają się z cech istotnych i charakterystycznych danego typu organizacji-beneficjentów, jednak nie zawsze występujący wśród badanych w czystej postaci. Z uwagi na taki właśnie charakter wyróżnionych modeli, w praktyce poszczególni beneficjenci najczęściej prezentują cechy, które umiejscawiają je na styku dwóch lub więcej modeli:

- **„Przedsiębiorcy”** – dążenie do stabilności finansowanej ukierunkowuje organizacje na wiele obszarów działalności, aktywność analityczno-badawcza jest jednym z nich. Stanowią główne miejsce pracy dla swoich kadr, zatrudniają w oparciu o umowy o pracę. PROO 4 stanowi dla nich jedno ze źródeł finansowania. Mają doświadczenie w budowaniu długofalowych strategii, których ważnym elementem są misja i wizja, dość skutecznie adaptują się do zmian.
- **„Hobbyści”** – najważniejsza jest dla nich określona idea, sprawa, na której koncentrują swoje, nierzadko doraźne, działania, przy czym aktywność analityczno-badawcza ma drugoplanowy charakter. PROO 4 ratuje organizacje finansowo, jest często pierwszym stałym i pewnym źródłem dochodu. Opierają się przede wszystkim o wolontariat. Zmiany nie są podporządkowane określonej strategii, a raczej doraźnym potrzebom, są spontaniczne.
- **„Analitycy”** – aktywność analityczno-badawcza jest podstawą ich działania, chcą badać i szukać przyczyn, mogą stanowić wsparcie merytoryczne i zaplecze analityczne dla decydentów, osób i organizacji planujących działania w określonym obszarze. PROO 4 pozwala im się rozwijać i specjalizować, ich sytuacja finansowa jest raczej stabilna, a grono pracowników i współpracowników stałe. Misja i wizja są ważne jako element rozwoju.
- **„Idealiści”** – koncentrują się na ściśle określonym obszarze działalności i podejmują wielotorowe działania zmierzające do wywierania w nim wpływu. Aktywność analityczno-badawcza ma pragmatyczny charakter i służy realizowaniu misji i wizji, które są bardzo ważne. PROO 4 pozwala im intensyfikować i profesjonalizować działania. Niechętnie wprowadzają zmiany, ponieważ są przekonani o słuszności swojego sposobu postępowania.
- **„Debiutanci”** – dopiero zaczynają działalność, misja i wizja są niedoprecyzowane. Aktywność analityczno-badawcza może mieć różny charakter i status, ponieważ dopiero krystalizuje się sposób i zakres działania samej organizacji. PROO 4 jest dla nich ciekawym doświadczeniem. Finanse mają drugorzędne znaczenie, ważniejsze jest zdobywanie doświadczenia. Zazwyczaj dysponują relatywnie niewielkim budżetem pochodzącym z różnorodnych, ale niestabilnych źródeł.





Wprowadzenie

Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 (dalej: PROO) to pierwszy rządowy program bezpośredniego wsparcia rozwoju polskich organizacji obywatelskich. Dotacje w ramach Programu są przydzielane na rozwój instytucjonalny organizacji oraz realizację ich celów statutowych. Głównym celem Programu jest wsparcie rozwoju instytucjonalnego organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz zwiększenie udziału tych organizacji w życiu publicznym i upowszechnianiu demokratycznych norm obywatelskości. Wzmocnienie instytucjonalne ma prowadzić 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 samorządowej. Poniżej zaprezentowano cele szczegółowe Programu.

Wsparcie zaplanowane w ramach Priorytetu 4 ma zapewnić pozarządowym think tankom większą stabilność finansową. W przeciwieństwie do dotacji przeznaczonych pojedynczym projektom, wsparcie obejmuje rozwój instytucjonalny (np. w zakresie administracji, stałego personelu eksperckiego, pomieszczeń i sprzętu biurowego itp.). Dotacje instytucjonalne pozwalają think tankom strategicznie planować działalność w perspektywie wieloletniej, reagować na bieżąco na ważne wydarzenia i nie ograniczać działalności badawczej do tematyki definiowanej każdorazowo w ramach projektów finansowanych z programów grantowych. Kluczowym warunkiem uzyskania wsparcia w ramach Priorytetu 4 jest przedstawienie wiarygodnego programu rozwoju instytucjonalnego obejmującego zarówno techniczne, organizacyjne, jak i merytoryczne aspekty działalności danego podmiotu.

Nota metodologiczna

Celem głównym badania było opracowanie pogłębionej charakterystyki podmiotów dofinansowanych w ramach Priorytetu 4 oraz określenie wpływu jaki program wywiera na ich rozwój. Cel ten został zrealizowany poprzez następujące cele szczegółowe:

- Ilościowe scharakteryzowanie organizacji-beneficjentów priorytetu 4 PROO.
- Jakościowe scharakteryzowanie organizacji-beneficjentów priorytetu 4 PROO.
- Wyróżnienie i opisanie odpowiedniej liczby modeli funkcjonowania think tanków wspartych w priorytecie 4 PROO, w których zgrupowane będą organizacje posiadające cechy wspólne.
- Scharakteryzowanie wpływu wsparcia rozwojowego na organizacje-beneficjentów priorytetu 4 PROO

Badaniem zostali objęci zarówno przedstawiciele organizacji odpowiedzialnej za zarządzanie PROO, jak i przedstawiciele organizacji-beneficjentów dofinansowanych w ramach priorytetu 4 PROO w latach 2019 i 2020.

Badanie zostało przeprowadzone przy zastosowaniu jakościowych i ilościowych metod badań terenowych oraz metod analitycznych. W badaniu wprowadzone zostało stosowanie wieloaspektowej triangulacji metodologicznej za poziomu metod badawczych oraz badaczy. Triangulacja stosowana w badaniach społecznych zapewnia wyższą jakość prowadzonych badań i analiz. Polega na zbieraniu danych dotyczących





tego samego zakresu przedmiotowego za pomocą więcej niż jednej metody/techniki badawczej, a następnie porównywaniu i łączeniu wyników. W przypadku realizowanego badania oznaczało to łączenie danych jakościowych i ilościowych oraz synchronizację działań badawczych w sposób umożliwiający wykorzystanie danych pozyskanych za pomocą jednej techniki w kolejnych etapach badania.

W badaniu zostały zastosowane następujące metody badawcze:

- analiza danych zastanych;
- ankieta internetowa CAWI;
- pogłębione wywiady telefoniczne z przedstawicielami organizacji-beneficjentów;
- pogłębione wywiady telefoniczne z przedstawicielami NIW-CRSO.

Tabela 1: **Populacja i wielkość prób badawczych**

Zakres badania / grupa objęta badaniem	Metoda / technika badawcza	Liczebność próby
Organizacje-beneficjenci PROO 4	Analiza desk research	50
	Ankieta CAWI	46
	Wywiady TDI	26
Przedstawiciele NIW-CRSO	Wywiady TDI	2
Dokumenty / dane zastane	Analiza desk research	-

Charakterystyka poszczególnych metod badawczych oraz ich zastosowanie w badaniu znajdują się poniżej.

Analiza danych zastanych

Analiza danych zastanych (desk research) opiera się na dokumentach zastanych, tj. nie wytworzonych na potrzeby realizacji badania, ale wymagających uwagi z punktu widzenia realizacji jego celów. Analiza desk research ma tym większe znaczenie, im bardziej obszar, którego dotyczy badanie, podlega udokumentowaniu i regulacji.

Nadrzędnym celem analizy danych zastanych było dostarczenie podstaw do dokonania pogłębionej charakterystyki organizacji-beneficjentów. Badanie objęło analizę dokumentów i źródeł dotyczących organizacji-beneficjentów priorytetu i realizowanych przez nie zadań w ramach PROO, wśród których były:

- Wnioski dotacyjne złożone w ramach priorytetu 4 PROO, które uzyskały dofinansowanie;
- Sprawozdania z realizacji zadania w ramach priorytetu 4 PROO;
- Treści przekazów medialnych, komunikatów w mediach społecznościowych dotyczących projektów realizowanych w ramach priorytetu 4 PROO;
- Strony internetowe, profile w mediach społecznościowych organizacji – beneficjentów priorytetu 4 PROO; treści publikowane przez organizacje: artykuły, raporty, analizy, przekazy medialne, materiały informacyjne i promocyjne organizacji;
- Informacje / publikacje na temat organizacji – beneficjentów priorytetu 4 i ich działalności pochodzące od innych podmiotów (np. artykuły polemiczne, noty organizacji, otrzymane nagrody / wyróżnienia).





Ankieta internetowa

Ankieta internetowa (CAWI) jako narzędzie on-line służące do samodzielnego wypełniania przez badanych została udostępniona respondentom za pośrednictwem Internetu. Celem ankiety było pozyskanie danych i informacji istotnych z punktu widzenia problematyki badania, ale niedostępnych w materiałach stanowiących podstawę źródłową analizy desk research. Dane zdobyte w ankiecie pozwoliły na scharakteryzowanie organizacji-beneficjentów objętych badaniem oraz stanowiły podstawę do pogłębienia tych informacji w wywiadach TDI z przedstawicielami wybranych organizacji-beneficjentów.

Kwestionariusz ankiety został ukierunkowany na pozyskanie danych ilościowych nt. organizacji w zakresie pogłębiającym dane dostępne w analizie desk research oraz, tam gdzie będzie to możliwe i zasadne, także danych jakościowych na temat organizacji i ich funkcjonowania, a także otrzymanego przez nie wsparcia.

Telefoniczne wywiady pogłębione

Wywiady telefoniczne jako zapośredniczona forma indywidualnych wywiadów pogłębionych opierają się na osobistej interakcji badacza z respondentem, która daje większą kontrolę nad przebiegiem pozyskiwania informacji, a także pozwala na pozyskiwanie dodatkowych danych i informacji. Dane pozyskane z wywiadów TDI stanowiły rozwinięcie, pogłębienie i uzupełnienie informacji pochodzących z innych źródeł.

Telefoniczne wywiady pogłębione zostały zrealizowane z przedstawicielami ponad połowy organizacji wspartych w ramach priorytetu oraz z dwoma przedstawicielami NIW-CRSO. Dobór organizacji do przeprowadzenia wywiadów został dokonany w porozumieniu z zamawiającym.

Wyniki zaprezentowane w rozdziale „Charakterystyka organizacji-beneficjentów PROO 4” stanowią wnioski z analizy danych pozyskanych przy wykorzystaniu wszystkich ww. metod i technik badawczych.

Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 – podstawowe informacje

Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 realizuje zadania NIW-CRSO w zakresie wspierania rozwoju wspólnoty obywatelskiej i społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, w szczególności przez zwiększanie instytucjonalnej sprawności organizacji pozarządowych oraz innych zorganizowanych form społeczeństwa obywatelskiego, ich niezależności oraz profesjonalizmu, przy jednoczesnym zachowaniu ich obywatelskiego charakteru. W tym celu PROO oferuje możliwość dofinansowania rozwoju instytucjonalnego organizacji pozarządowych i innych podmiotów działających w sferze pożytku publicznego, w tym ich kosztów organizacyjnych i administracyjnych¹. U podstaw PROO leży założenie, że wzmocnienie instytucjonalne organizacji społeczeństwa obywatelskiego będzie prowadzić do wszechstronnego rozwoju tego sektora, w tym do podniesienia jakości działania organizacji, efektywności ich zaangażowania w życie publiczne oraz do zwiększenia ich funkcji kontrolnych oraz eksperckich. W efekcie sektor obywatelski ma stać się realnym,

¹ PROO jest programem finansowanym w głównej części z Funduszu Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, utworzonego na mocy ustawy z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych (t.j. Dz. U. z 2018 r., poz. 165 ze zm.). Dysponentem Funduszu jest Przewodniczący Komitetu do spraw Pożytku Publicznego. Przychód Funduszu stanowi 4% wpływów z dopłat w grach objętych monopolem państwa, uiszczanych przez organizatorów tych gier.





równoprawnym partnerem dla znacznie silniejszych obecnie instytucji władzy politycznej, ekonomicznej, medialnej czy samorządowej.

Z tego założenia wynika **cel główny PROO** – wsparcie rozwoju instytucjonalnego organizacji społeczeństwa obywatelskiego oraz zwiększenie udziału tych organizacji w życiu publicznym i upowszechnianiu demokratycznych norm obywatelskości. Ma być on osiąganym w ramach celów szczegółowych:

- Cel szczegółowy 1. Wzrost zaangażowania obywateli i organizacji obywatelskich w życie publiczne
- Cel szczegółowy 2. Wzmocnienie organizacji obywatelskich w wymiarze strategicznym
- Cel szczegółowy 3. Poprawa stabilności finansowej organizacji obywatelskich

Z celów szczegółowych PROO wynikają następujące priorytety, określające konkretne kierunki i narzędzia wsparcia sektora obywatelskiego:

- Priorytet 1. Zrównoważony rozwój organizacyjny
- Priorytet 2. Kapitały żelazne
- Priorytet 3. Rozwój instytucjonalny lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich
- Priorytet 4. Rozwój instytucjonalny think tanków obywatelskich
- Priorytet 5. Wsparcie doraźne
- Priorytet 6. Pomoc techniczna

Dla każdego z nich dedykowano odrębną część alokacji w ramach całego Programu, przy czym szacuje się, że łączna jej wysokość w latach 2018–2030 wyniesie 585 mln.

Priorytet 4. PROO: Rozwój instytucjonalny think tanków obywatelskich

Z uwagi na cel niniejszego badania, tj. opracowanie pogłębionej charakterystyki podmiotów dofinansowanych w ramach Priorytetu 4 PRO oraz wpływu, jaki Program wywiera na ich rozwój, szczególną uwagę należy poświęcić założeniom wsparcia oferowanego przez PROO właśnie w tym priorytecie.

Priorytet 4 – Rozwój instytucjonalny think tanków obywatelskich, skierowany jest do tych organizacji, które, jak definiuje je PROO, **opracowują badania, analizy i opinie związane ze sprawami krajowymi lub międzynarodowymi w celu merytorycznego wspierania procesów podejmowania strategicznych decyzji lub przyjmowania rozwiązań i regulacji**. Do specyficznych barier rozwoju tego rodzaju organizacji należy niewystarczający poziom zainteresowania wiedzą przez nie dostarczaną oraz niedostateczne rozpoznanie i uznanie ich roli jako podmiotów mogących wpływać na politykę. Tym samym nie są one w stanie w pełni realizować jednej ze swoich najważniejszych funkcji, jaką jest dostarczanie decydentom obiektywnych danych, niezbędnych do podejmowania działań w myśl idei *evidence-based policy* (polityki opartej na dowodach).

Podobnie, jak pozostałe priorytety PROO, Priorytet 4 ukierunkowany jest na zwiększanie stabilności finansowej organizacji poprzez dofinansowanie projektów całościowo wpływających na ich rozwój instytucjonalny. Dotacje w ramach Priorytetu 4 mają umożliwiać think tankom:

- strategiczne planowanie działalności w perspektywie wieloletniej,
- reagować na bieżąco na ważne wydarzenia,





- bardziej samodzielne i niezależne definiowanie obszaru swojej działalności analityczno-badawczej, tj. nie ograniczanie go do tematyki określonej w aktualnie realizowanych projektach finansowanych z programów grantowych.

W ramach PROO określono zarazem warunki, na jakich think tanki obywatelskie mogą ubiegać się o wsparcie. Do najważniejszych z nich należy przedstawienie wiarygodnego **programu rozwoju instytucjonalnego** obejmującego zarówno techniczne, organizacyjne, jak i merytoryczne aspekty działalności danego podmiotu określającego m.in.:

- planowane działania służące budowie wizerunku i marki think tanku (w tym w wymiarze międzynarodowym),
- zaangażowanie w procesy konsultacji społecznych,
- działania mające na celu pozyskanie finansowania ze środków prywatnych.

Istotnym aspektem jest także zaangażowanie obywatelskich think tanków w działania na rzecz rozwoju regionalnego tak, aby również władze samorządowe mogły korzystać z wiedzy przez nie dostarczanej.

W efekcie realizacji PROO spodziewane jest osiągnięcie następujących **rezultatów**:

- wzrost zaangażowania organizacji obywatelskich w życie publiczne, w szczególności wyrażony zwiększeniem liczby organizacji zaangażowanych w procesy konsultacji społecznych na różnych poziomach,
- zwiększenie dynamiki dialogu obywatelskiego w Polsce, zbudowanie trwałych płaszczyzn kontaktów i wymiany informacji między organami administracji publicznej a organizacjami trzeciego sektora, w zakresie wzajemnego przekazywania sobie opinii, ustaleń i założeń dotyczących celów, instrumentów i strategii wdrażania polityk publicznych na różnych poziomach,
- znacząca poprawa stabilności działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego w wyniku dostępności środków „operacyjnych” pozwalających na realizację celów statutowych poza bieżącymi projektami, głównie w zakresie rozwoju organizacyjnego, wzmocnienia zasobów, wdrożenia standardów zarządzania strategicznego,
- wzmocnienie organizacji, które dotychczas z uwagi na profil lub specyfikę działalności miały ograniczone możliwości korzystania ze wsparcia publicznego (np. organizacje strażnicze i rzecznicze, think tanki, media obywatelskie itp.),
- poprawa bieżącej zdolności organizacji obywatelskich do realizacji podstawowych form działalności w wyniku możliwości skorzystania z unikatowej formy wsparcia doraźnego,
- wzrost stabilności finansowej organizacji pozarządowych w perspektywie wieloletniej w wyniku istotnej interwencji na rzecz budowy kapitałów żelaznych w polskim sektorze obywatelskim.

Do osiągnięcia większości tych rezultatów bezpośrednio przyczynią się działania realizowane w ramach Priorytetu 4 PROO. Program przewiduje objęcie wsparciem 200 think tanków, co ma przełożyć się (wraz





z działaniami realizowanymi w ramach innych priorytetów) na określone **zmiany wyrażone w formie wskaźników**²:

- ocena współpracy z urzędem administracji w zakresie włączania organizacji w planowanie i podejmowanie istotnych decyzji i uchwał (w skali od 1 do 4) – wartość bazowa 2,85, planuje się osiągnięcie wartości 3,2,
- odsetek organizacji non-profit, których główna dziedzina działalności statutowej jest definiowana w obszarze „prawo i jego ochrona, prawa człowieka” – wartość bazowa 1,9, planuje się osiągnięcie wartości 3,
- odsetek organizacji wskazujących trudności wewnętrzne w organizacji jako przeszkodę w działalności i rozwoju – wartość bazowa 11,9, planuje się osiągnięcie wartości 7,
- odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował dokument strategiczny – wartość bazowa 10,4, planuje się osiągnięcie wartości 15,
- syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit (w skali od 1 – wartość najniższa, do 10 – wartość najwyższa) – wartość bazowa 3,65, planuje się osiągnięcie wartości 4,5.

Realizacja Programu w latach 2019-2020

Uruchomienie wsparcia PROO w ramach Priorytetu 4 rozpoczęło się w 2019 r. Do tej pory ogłoszono 2 konkursy:

- pierwszy konkurs trwał od 22 lutego do 26 marca 2019 r., wartość środków przeznaczonych na dotacje dla organizacji wynosiła 7 200 000 zł,
- drugi konkurs trwał od 12 marca do 15 kwietnia 2020 r., alokacja środków przeznaczonych na realizację Priorytetu 4 wyniosła 7 588 000 zł³.

Zarówno w edycji 2019, jak i 2020, przedmiot konkursów został określony jako udzielenie dotacji celowej na realizację zadania polegającego na wsparciu inicjatyw służących rozwojowi instytucjonalnemu think tanków – organizacji obywatelskich o profilu analityczno-badawczym, nie działających dla zysku (non-profit) i funkcjonujących na marginesie formalnych procesów politycznych (zarówno na poziomie ogólnopolskim, jak i regionalnym).

W obu edycjach zastrzeżono, że dotacja może być udzielana na okres nie dłuższy niż 2 lata.

Zgodnie z założeniami Priorytetu 4 PROO, o dotację w ramach obu konkursów mogły się ubiegać **wyłącznie think tanki obywatelskie**. Organizacje te, w celu współpracy przy realizacji dotowanego zadania, mogły także tworzyć grupy partnerskie, w tym z podmiotami nieuprawnionymi do udziału w konkursie, i składać

² Wskaźniki zostały zdefiniowane na podstawie danych udostępnianych przez GUS w ramach badań: „Stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe” oraz „Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności informacyjnej wybranych organizacji non-profit”.

³ Wartość środków przeznaczonych na dotacje dla organizacji w ramach konkursu w 2020r. wynosi 2800 000 zł. Szacunkowa alokacja na 2021 r. wynosi 4788 000 zł.





wspólny wniosek. Liderem partnerstwa był wówczas think tank jako podmiot uprawniony do udziału w konkursie.

Maksymalna wysokość dotacji, o jaką mogła ubiegać się organizacja, to 300 000 zł (przy czym w regulaminie konkursu ogłoszonego w 2020 r. określono również minimalną kwotę dotacji – 20 000 zł). Co istotne, w obu konkursach przyjęto, że wnioskodawca **nie musi wносить wkładu własnego**, co często stanowi barierę ubiegania się o granty (zwłaszcza, gdy wymagany jest wkład finansowy). Inną istotną z punktu widzenia organizacji ubiegającej się o dotacje kwestią jest katalog wydatków kwalifikowanych. W przypadku obu konkursów ogłoszonych w ramach Priorytetu 4 PROO **nie określono zamkniętego katalogu wydatków**. Poza listą wydatków, które określono jako niekwalifikowane lub nieodnoszące się jednoznacznie do zadania, każdy inny wydatek jest kwalifikowany, o ile spełnia kryterium bezpośredniego związku ze specyfiką prowadzonej działalności statutowej, a także koncepcją rozwoju organizacji w ramach zadania, na realizację którego została udzielona dotacja.

Organizator konkursu pozostawił zatem wnioskodawcom duże możliwości dostosowania wydatków do specyfiki ich działalności oraz potrzeb. Oczekiwano zarazem, że potrzeby te zostaną we wniosku jasno określone oraz zostanie przedstawiony plan działań wnioskodawcy, uwzględniający m.in.:

- zasoby, jakimi dysponuje wnioskodawca,
- harmonogram realizacji działań,
- opis wpływu działań na organizację, jej interesariuszy i otoczenie, w tym opis rezultatów, a także wskaźników rezultatu oraz metod ich pomiaru,
- opis systemu i metod zarządzania realizacją zaplanowanych działań, a także analizę ryzyka,
- informacje nt. promocji wsparcia udzielonego w ramach PROO,
- zestawienie wydatków wraz z uzasadnieniem.

Złożone w odpowiedzi na konkurs wnioski były poddawane ocenie formalnej oraz merytorycznej. W ramach **oceny formalnej** badano, czy Wniosek został złożony w odpowiedni sposób (w wersji elektronicznej) i we wskazanym terminie oraz czy wniosek złożył podmiot uprawniony do udziału w konkursie. Wnioski, które uzyskały pozytywną ocenę formalną, były przekazywane do oceny merytorycznej.

Oceny merytorycznej wniosków dokonywał NIW-CRSO przy udziale ekspertów zewnętrznych. Eksperci wyłaniani byli w ramach otwartego naboru i musieli spełniać kryteria związane z posiadaną wiedzą, doświadczeniem oraz bezstronnością. Każdy wniosek oceniany był niezależnie przez dwóch ekspertów. W ocenie kierowali się oni pięcioma kryteriami, wspólnymi dla obu konkursów, choć odmiennie punktowanymi, przy zachowaniu takiej samej wagi poszczególnych kryteriów. Prezentacja merytorycznych kryteriów oceny wniosków jest istotna z punktu widzenia opisu szczegółowych założeń Priorytetu 4 PROO i oczekiwanych w jego ramach rezultatów poszczególnych projektów, jak i całego priorytetu. Kryteria merytoryczne to:

- **Adekwatność wniosku w odniesieniu do celów Programu**, w tym: problemy i potrzeby organizacji oraz jej interesariuszy zostały precyzyjnie zidentyfikowane i w sposób wyczerpujący uzasadnione, problemy i potrzeby odnoszą się do zidentyfikowanych deficytów w zakresie możliwości prowadzenia działalności merytorycznej, problemy i potrzeby odnoszą się do deficytów w zakresie upowszechniania wyników działalności merytorycznej oraz wpływu na procesy stanowienia i realizacji





polityk publicznych, problemy i potrzeby odnoszą się do deficytów w zakresie potencjału instytucjonalnego, założenia wniosku są adekwatne do celów PROO.

- **Jakość zaplanowanych działań w odniesieniu do zidentyfikowanych przez organizację potrzeb**, w tym: działania odpowiadają na potrzeby w zakresie działalności misyjnej Wnioskodawcy (grupy partnerskiej), zaplanowane działania są spójne, a wzmocnienie instytucjonalne wpłynie na skuteczność, zasięg, efektywność realizacji celów statutowych, harmonogram zaplanowanych działań jest wykonalny, plan działań uwzględnia wzmocnienie instytucjonalne w powiązaniu z rozwojem w zakresie działalności programowej, merytorycznej, plan działań uwzględnia budowanie pozycji wpływu i upowszechnianie wyników działalności merytorycznej, plan działań zakłada dywersyfikację źródeł finansowania Wnioskodawcy (grupy partnerskiej).
- **Wpływ działań zawartych we wniosku na interesariuszy, organizację (Wnioskodawcę i ewentualnie grupę partnerską) oraz jej otoczenie**, w tym: zasięg i znaczenie wpływu działań z punktu widzenia rozwoju instytucjonalnego Wnioskodawcy, interesariuszy, otoczenia, spójność działań i rezultatów, zwiększenie zasięgu / skali upowszechniania oraz skuteczności oddziaływania wyników realizowanej działalności merytorycznej – jakość wskaźników rezultatu oraz zaproponowanych metod pomiaru ich osiągnięcia, plan utrzymania trwałości rezultatów, możliwość kontynuacji działalności, sposoby upowszechniania rezultatów, różnicowanie metod pozyskiwania środków na działalność statutową.
- **Możliwość (wykonalność) realizacji działań zaplanowanych we wniosku** (w grupie partnerskiej z uwzględnieniem doświadczenia jej członków), w tym: potencjał kadrowy, techniczny, ekonomiczny Wnioskodawcy, w tym zespół ekspertów, którzy współpracują z Wnioskodawcą w sposób stały, doświadczenie w działalności opisanej we wniosku, w tym analizy i raporty przygotowane przez Wnioskodawcę w okresie dwóch ostatnich lat oraz wpływ dotychczasowej działalności prowadzonej przez Wnioskodawcę na procesy decyzyjne w sferze publicznej, adekwatność sposobu zarządzania realizacją zaplanowanych działań (w przypadku grupy partnerskiej – także zarządzanie partnerstwem), trafność i wszechstronność analizy ryzyka.
- **Zasadność planowanych wydatków w stosunku do rezultatów i zakresu działań, które obejmuje wniosek**. Ocenie podlega czy zaplanowane wydatki są: niezbędne do osiągnięcia rezultatów, racjonalne i efektywne, zgodne z zasadą uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, odpowiadające cenom rynkowym.

Efektem oceny merytorycznej w każdym konkursie była lista rankingowa wniosków, po sporządzeniu której powoływano panel ekspertów w celu przeprowadzenia dyskusji nad wynikami oceny merytorycznej wniosków. Panel ekspertów ustalał listę wniosków:

- zakwalifikowanych do realizacji,
- rezerwowych – niezakwalifikowanych do realizacji ze względu na brak środków,
- odrzuconych – niezakwalifikowanych do realizacji ze względu na negatywną ocenę merytoryczną.

W ramach niniejszego badania analizie poddano wnioski (oraz organizacje je składające) z list wniosków zakwalifikowanych do realizacji w obu konkursach, z wyłączeniem organizacji, które nie zdecydowały się podpisać umowy na realizację zadania. **W ramach konkursu z 2019 r. podpisano umowy na realizację zadania z 24 organizacjami, w ramach konkursu z 2020 r. umowy zawarto z 26 organizacjami.**





W przypadku wniosków wyłonionych w edycji 2019 r., realizacja zadań zaplanowanych na 2019 r. dobiegła już końca, dlatego w analizie uwzględnione zostaną również sprawozdania częściowe składane przez organizacje⁴. W ramach edycji 2020 r. organizacje są w trakcie realizacji zadań.

⁴ Wyjątkiem jest Stowarzyszenie Klon/Jawor, które zakończyło realizację zadania 30.06.2020 oraz złożyło sprawozdanie końcowe z realizacji zadania i wraz ze sprawozdaniem częściowym zostało ono objęte analizą.



Tabela 2: Organizacje-beneficjenci PROO 4 objęci badaniem

Nazwa organizacji-beneficjenta	Nazwa zadania w PROO 4	Rok dotacji	Zakres udziału w badaniu		
			Desk research	CAWI	TDI
Instytut Dyskursu i Dialogu Dyskurs i dialog.	<i>Pogłębione analizy dla lepszej debaty publicznej</i>	2019	+	+	+
Fundacja Świętego Mikołaja	<i>Rozwój think tanku Teologii Politycznej.</i>	2019	+	+	
Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Promocji Podkarpacia PRO CARPATHIA	<i>Rozwój potencjału instytucjonalnego Stowarzyszenia "Pro Carpathia" przez wsparcie działań misyjnych na rzecz Karpat</i>	2019	+		
Fundacja Republikańska	<i>CAFR - Centrum Analiz Fundacji Republikańskiej</i>	2019	+	+	
Fundacja Instytut im. Mikołaja Sienickiego	<i>Badania nad prawnymi, ekonomicznymi oraz społecznymi aspektami budowy gospodarki społecznie wrażliwej zgodnie z zasadą solidaryzmu społecznego</i>	2019	+	+	+
"FUNDACJA SAPERE AUDE"	<i>Przekrojowe badanie wpływu cyberzagrożeń i fake newsów inspirowane przez inne państwa na sytuację polityczną, społeczną i makroekonomiczną Polski oraz innych krajów na świecie</i>	2019	+	+	+
Ośrodek Analiz Prawnych, Gospodarczych i Społecznych im. Hipolita Cegielskiego	<i>Rozwój Ośrodka Analiz</i>	2019	+	+	+
Fundacja Warsaw Institute	<i>Instytucjonalne wzmocnienie ośrodka analiz geopolitycznych.</i>	2019	+	+	
Fundacja Collegium Nobilium Opoliense	<i>Think Tank Collegium Nobilium Opoliense</i>	2019	+	+	
Stowarzyszenie Klon/Jawor	<i>Kurs na użyteczność: nowa strategia badań Stowarzyszenia Klon/Jawor</i>	2019	+	+	
Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Przedsiębiorstwo Społeczne Sp. z o.o.	<i>Wyzwania dla obszarów wiejskich</i>	2019	+	+	+
Fundacja "Warszawskie Seminarium Aksjologii Administracji"	<i>Wsparcie rozwoju Warszawskiego Seminarium Aksjologii Administracji</i>	2019			
Fundacja Instytut Sobieskiego	<i>30 idei dla Polski na 3 dekadę XXI wieku</i>	2019	+	+	
Stowarzyszenie Klaster 3x20	<i>Stowarzyszenie Klaster 3x20 jako think tank w procesie transformacji energetyki i kształtowania polityki energetycznej Polski w systemie bottom-up w horyzoncie 2050</i>	2019	+	+	+





Fundacja Nowa Rzeczpospolita	<i>Nowy rozdział "Nowej Konfederacji" - laboratorium dla polityk publicznych</i>	2019	+	+	+
Fundacja Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Prospekt	<i>Rozwój gdańskiego Think Tanku</i>	2019	+	+	+
Instytut Nowej Europy	<i>Rozwój Instytutu Nowej Europy</i>	2019	+	+	+
Towarzystwo Edukacyjno-Naukowe Ośrodek Myśli Politycznej	<i>Podniesienie i efektywne wykorzystanie potencjału programowego i instytucjonalnego Towarzystwa Edukacyjno-Naukowego Ośrodek Myśli Politycznej</i>	2019	+	+	
Fundacja "Centrum Cyfrowe"	<i>Społeczny wymiar technologii cyfrowych</i>	2019	+	+	
Ogólnopolskie Towarzystwo Ochrony Ptaków	<i>Rozwój instytucjonalny Ogólnopolskiego Towarzystwa Ochrony Ptaków.</i>	2019	+		
Fundacja Court Watch Polska	<i>Badania i analizy dla wymiaru sprawiedliwości 2019-2020</i>	2019	+	+	
Klub Jagielloński	<i>Wsparcie rozwoju instytucjonalnego, programowego oraz promocyjnego Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego</i>	2019	+	+	+
Fundacja Altum	<i>Rozwój Fundacji Altum - Instytut Analiz Strategicznych Fundacji Altum</i>	2019	+	+	
Fundacja Instytut Spraw Obywatelskich	<i>Instytut Spraw Obywatelskich – myślimy, działamy, zmieniamy!</i>	2019	+	+	
Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP	<i>Bank rozwiązań (BaR)</i>	2019	+	+	+
Fundacja Świętokrzyski Instytut Samorządu Terytorialnego	<i>Rozwój Świętokrzyskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego</i>	2020	+		
Fundacja na Rzecz Wspierania Konkurencyjności Polskiej Gospodarki	<i>Rozwój działalności Fundacji na rzecz Wspierania Konkurencyjności Polskiej Gospodarki poprzez współpracę i organizację z ekspertami krajowymi i międzynarodowymi cyklu webinarów i publikacji dedykowanych tworzeniu przewag konkurencyjnych i wzmacnianiu pozycji rynkowej MŚP w czasie kryzysu</i>	2020	+	+	+
Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych	<i>Pomorska Pracownia Badań Obywatelskich</i>	2020	+	+	+
Forum AKtywizacji Obszarów Wiejskich	<i>Obserwatorium obywatelskiej aktywności wsi</i>	2020	+	+	+
Polski Instytut Liderów	<i>Polski Instytut Liderów - Think Tank Liderów</i>	2020	+	+	+
FUNDACJA POLSKA JUTRA	<i>Ośrodek Monitoringu Podatkowego</i>	2020	+	+	+
Instytut Poznański	<i>Narodziny nowego Poznania</i>	2020	+	+	





Fundacja Przyszłość Pokoleń	<i>Profesjonalizacja think tanku Fundacji Przyszłość Pokoleń</i>	2020	+	+	+
Fundacja Warsaw Enterprise Institute	<i>Wolność źródłem dobrobytu i pokoju</i>	2020	+	+	+
Fundacja Tworzywo	<i>Interdyscyplinarna analiza międzynarodowych rozwiązań z zakresu nowoczesnego zarządzania aglomeracjami i ośrodkami miejskimi z uwzględnieniem narzędzi technologicznych i socjologicznych</i>	2020	+	+	
Fundacja Zaczyn	<i>Instytut Polityki Senioralnej i magazyn Polityka Senioralna jako narzędzia projektowania i upowszechniania rozwiązań korzystnych dla starzejącego się społeczeństwa.</i>	2020	+	+	
Fundacja Instytut Studiów Wschodnich	<i>Rozwój i umiędzynarodowienie działalności Fundacji Instytut Studiów Wschodnich</i>	2020	+	+	
Stowarzyszenie RKW Ruch Kontroli Wyborów Ruch Kontroli Władzy	<i>Think tanki samorządowe</i>	2020	+	+	
Stowarzyszenie KoLibier	<i>Rozwój Centrum Analiz KoLibra</i>	2020	+	+	+
Collegium	<i>Interethnicum Collegium Interethnicum liderem pośród niezależnych think tanków badających Inicjatywę Trójmorza</i>	2020	+	+	+
INSTYTUT PROMOCJI GOSPODARKI	<i>Globalne łańcuchy dostaw w świecie post-kryzysowym. Model transformacji gospodarczej i reindustrializacja gospodarek świata transatlantyckiego wraz z oceną skutków politycznych dla Polski.</i>	2020	+	+	
Fundacja Rodzic w mieście	<i>Think-thank głosem rodziców.</i>	2020	+	+	
Europejskie Centrum Projektów Pozarządowych	<i>Wzmocnienie potencjału ekspercko-analitycznego Stowarzyszenia Europejskie Centrum Projektów Pozarządowych</i>	2020	+		
Fundacja Rozwoju Profilaktyki Diagnostyki i Leczenia Chorób Klatki Piersiowej Thorax	<i>Instytut Fundacji Thorax – Think Tank : Powołanie niezależnego komitetu doradczego na rzecz opieki zdrowotnej i zdrowia publicznego</i>	2020	+	+	+
Centrum Analiz Legislacyjnych i Gospodarczych	<i>Akademia Ekonomicznej Analizy Prawa</i>	2020	+		
Instytut Prawa i Społeczeństwa	<i>Rozwój i ustabilizowanie działalności think-tankowej INPRIS</i>	2020	+	+	+
CEPA Warsaw*	<i>Rozwijanie potencjału instytucjonalnego CEPA Warsaw - wzmacnianie relacji transatlantyckich</i>	2020			
Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość	<i>Nowa Przestrzeń Społeczna</i>	2020	+	+	+
Podlaski Instytut Rzeczypospolitej Suwerennej	<i>Rozwój think-tanku obywatelskiego fundacji Podlaski Instytut Rzeczypospolitej Suwerennej</i>	2020	+	+	





Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich OPUS	<i>Centrum Analiz i Modeli Społecznych</i>	2020	+	+	+
Instytut im. Generała Władysława Andersa	<i>Instytut Andersa - Think-Tank wykorzystujący potencjał polskiej emigracji, polonii i Polaków mieszkających za granicą.</i>	2020	+	+	+
FUNDACJA "W KRAJOBRAZIE"	<i>Think tank obywatelski "W KRAJOBRAZIE"</i>	2020	+	+	+
RAZEM			50	45 (46**)	26

UWAGA: * Organizacje zrezygnowały z realizacji zadań w PROO 4 i w efekcie nie zostały objęte badaniem.

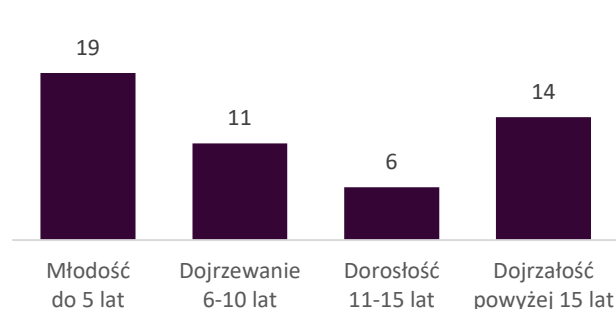
** 2 organizacje Fundacja Sapere Aude oraz Narodowy Instytut Cyberbezpieczeństwa (nie figuruje w powyższym zestawieniu) realizowały wspólnie zadanie w ramach PROO 4, ale jako 2 odrębne jednostki wypełniły 2 ankiety CAWI.



Charakterystyka organizacji-beneficjentów PROO 4

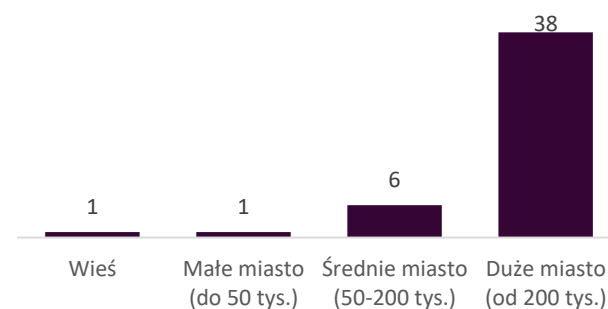
Wśród organizacji-beneficjentów PROO 4 znajdują się organizacje pozarządowe o różnorodnej charakterystyce. Są wśród nich zarówno organizacje bardzo młode, jak i posiadające wieloletnie doświadczenie w działalności społecznej; większość z nich stanowią jednak organizacje młode i organizacje dojrzałe. Zdecydowana większość respondentów ankiet CAWI deklarowała, że reprezentują organizacje, których siedziby znajdują się w dużych miastach.

Wykres 1: **Etap życia organizacji-beneficjentów PROO 4**



Uwaga: Liczebność próby dokumentów = 50.

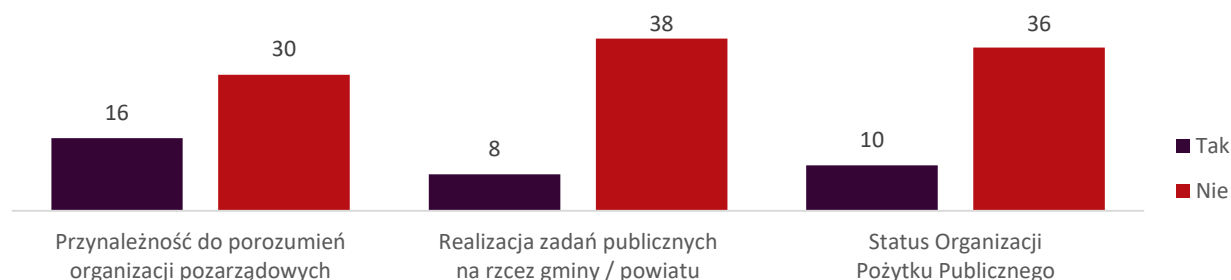
Wykres 2: **Siedziba organizacji-beneficjentów PROO 4**



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Jednocześnie jedynie mniejszość przedstawicieli organizacji-beneficjentów PROO 4 biorących udział w badaniu deklarowała przynależność swoich organizacji do porozumień organizacji pozarządowych (co trzeci badany), realizację zadań publicznych (co szósty). Jedna piąta badanych organizacji posiadała status Organizacji Pożytku Publicznego. Dane te są istotne z uwagi na charakterystykę sytuacji badanych organizacji – realizacja zadania publicznego może bowiem stwarzać organizacji nieco bardziej stabilne warunki funkcjonowania (z uwagi na dłuższe, przewidywalne finansowanie). Z kolei wiele z organizacji-beneficjentów priorytetu 4 PROO działa zbyt krótko, aby móc ubiegać się o status OPP (nie spełnia wymogu funkcjonowania minimum 2 lata), co odbiera im możliwość pozyskiwania dochodów z 1% podatku. Kwestie te mogą zatem różnicować sytuację poszczególnych organizacji.

Wykres 3: **Status organizacji-beneficjentów PROO 4**



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Sytuacja kadrowa i finansowa organizacji

Wśród organizacji-beneficjentów PROO 4 przeważają organizacje, w których liczba stałych pracowników jest relatywnie niewielka (do 5 osób). Jednocześnie prawie połowa z nich nie posiada pracowników etatowych opierając swoje funkcjonowanie o pracę w oparciu o umowy cywilno-prawne oraz pracę wolontariacką.



Tabela 3: **Pracownicy i współpracownicy organizacji-beneficjentów PROO 4**

Pracownicy i współpracownicy	Liczba osób					
	brak	do 5	6-10	11-20	20-30	powyżej 30
Pracownicy etatowi (tj. w ramach umowy o pracę)	19	16	4	4	2	1
Pracownicy nieetatowi (tj. w ramach umów cywilno-prawnych, samozatrudnienia)	1	30	8	4	2	1
Współpracownicy pracujący społecznie (nieodpłatnie)	5	14	10	8	5	4*

Uwaga: Liczebność próby = 46.

* 2 z 4 objętych badaniem organizacji zadeklarowały współpracę z więcej niż 100 wolontariuszami.

Wsparciem w ramach PROO 4 objętych zostało 19 stowarzyszeń, które zrzeszały od kilku do kilkuset osób. Każdorazowo ogólna liczba członków była wyższa niż liczba osób aktywnie włączających się w życie stowarzyszeń.

Tabela 4: **Członkowie stowarzyszeń wśród organizacji-beneficjentów PROO 4**

Członkowie stowarzyszeń	Liczba osób					
	do 5	6-10	11-20	21-50	51-200	powyżej 200
Członkowie stowarzyszeń (ogółem)	5	-	5	5	2	2*
Aktywni członkowie stowarzyszeń (tj. włączający się w życie stowarzyszenia)	3	3	7	3	3	-

Uwaga: Liczebność próby CAWI = 19.

* Oba stowarzyszenia wskazały na posiadanie więcej niż 500 członków.

Sytuacja kadrowa organizacji-beneficjentów PROO 4 jest bardzo różna, są wśród nich zarówno organizacje niewielkie, jak i takie, w działalności których bierze udział kilkadziesiąt osób. Trzon organizacji, czyli kadrę zarządzającą stanowi jednak każdorazowo najczęściej kilka osób (wśród nich założyciele, prezesi i zarząd organizacji). Bardzo rozbudowaną strukturę i dużą liczebność ma natomiast kadra ekspercka (tj. zajmująca się działaniami o charakterze eksperckim, jak te wspierane w ramach zadania realizowanego w priorytecie 4 PROO) w organizacjach. Również kilkusobowa (licząca najczęściej 2 do 3 osób) jest kadra administracyjna i zajmująca się obsługą projektów.

Tabela 5: **Struktura kadry organizacji-beneficjentów PROO 4**

Kadra organizacji-beneficjentów	Liczba osób (rozkład wielkości zespołów)			MIN	MAX	Średnio
	25% org.	50% org.	25% org.			
Kadra zarządzająca	1 osoba	2-3 osoby	4-6 osób	1	6	3
Kadra ekspercka	2-5 osób	6-15 osób	16-70 osób	2	70	14
Kadra administracyjna	1 osoba	2-3 osoby	4-10 osób	1	10	3

Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.





Oceniając zmiany, jakie zaszły w kadrze organizacji w ciągu ostatniego roku (w tym: ilu pracowników rozstało się z organizacją, ilu nowych pracowników pozyskała organizacja, czy zdarza się, że pracownicy wracają do organizacji, czy występują problemy z utrzymaniem niezbędnej kadry) respondenci w większości zgodnie wskazywali na to, że chociaż w ich organizacjach dochodzi do zmian kadrowych i fluktuacji zatrudnienia, to mają one charakter naturalny i nie są dla organizacji problematyczne. Zmiany w zatrudnieniu obejmowały najczęściej odejście 1 do 3 pracowników lub zatrudnienie podobnej liczby nowych pracowników.

Ważne aspekty, na jakie wskazywali badani to:

- W ostatnim czasie bilans zatrudnienia jest dodatni: więcej nowych pracowników niż odchodzących.
- Brak trudności z utrzymaniem zatrudnienia (nawet jeśli w samej strukturze zatrudnienia dochodzi do zmian), ponieważ praca w organizacjach pozarządowych ma często charakter ideowy.
- Trudności z utrzymaniem zatrudnienia, jeśli występują, wynikają nie z braku chęci do pracy, ale niewystarczających wynagrodzeń.
- Bezpośredni związek poziomu zatrudnienia z ilością realizowanych projektów.
- Powracanie do organizacji byłych pracowników, najczęściej w formie okazjonalnej współpracy (w oparciu o umowy cywilno-prawne) przy realizacji projektów.
- Nowymi pracownikami organizacji zostają często osoby współpracujące z nimi wcześniej przy realizacji działań i projektów.
- Największy przyrost zatrudnienia organizacje dotowane w 2019 roku odnotowały w kadrach eksperckich.
- Organizacje dofinansowane w 2020 roku bardziej pozytywnie, niż te dofinansowane w 2019, oceniają rozwój kadr w ostatnim czasie (co wydaje się być spowodowane tym, że ich udział w badaniu przypadł na inny moment realizacji projektów i organizacje dopiero je uruchamiające częściej, niż te, które je kończą, podkreślają fakt pojawienia się nowych pracowników, możliwość zatrudnienia dotychczasowych okazjonalnych współpracowników lub wolontariuszy w ramach umowy o pracę czy możliwości, jakie oferuje PROO w zakresie nawiązania kontaktu z nowymi ekspertami).

Przedstawiciele organizacji-beneficjentów widzą stały i bezpośredni związek z otrzymaniem dofinansowania w ramach PROO 4 a pozytywnymi zmianami w sytuacji kadrowej swojej organizacji (w tym: czy zmieniła się liczba pracowników, czy wzrosła/zmalęła liczba pracowników etatowych / nieetatowych / pracujących społecznie). Większość respondentów deklarowała, że dofinansowanie pomogło im zwiększyć zatrudnienie, utworzyć nowe miejsca pracy, zwiększyć wynagrodzenia, przekształcić dotychczasowe formy zatrudnienia oparte na umowach cywilno-prawnych w umowy o pracę lub zaproponować zatrudnienie dotychczasowym wolontariuszom. Szczególnie duży wzrost organizacje odczuwają w zakresie pozyskania nowej kadry eksperckiej. Silniej pozytywny wpływ PROO 4 na poziom zatrudnienia w organizacji odczuwały organizacje dotowane w 2020 roku. Można przypuszczać, że wynika to z faktu relatywnie krótkiego czasu jaki upłynął w tych organizacjach od chwili intensywnego rozwoju spowodowanego dofinansowaniem oraz tego, że organizacje te nie zmierzyły się jeszcze z koniecznością utrzymania nowej struktury w dłuższej perspektywie czasowej.



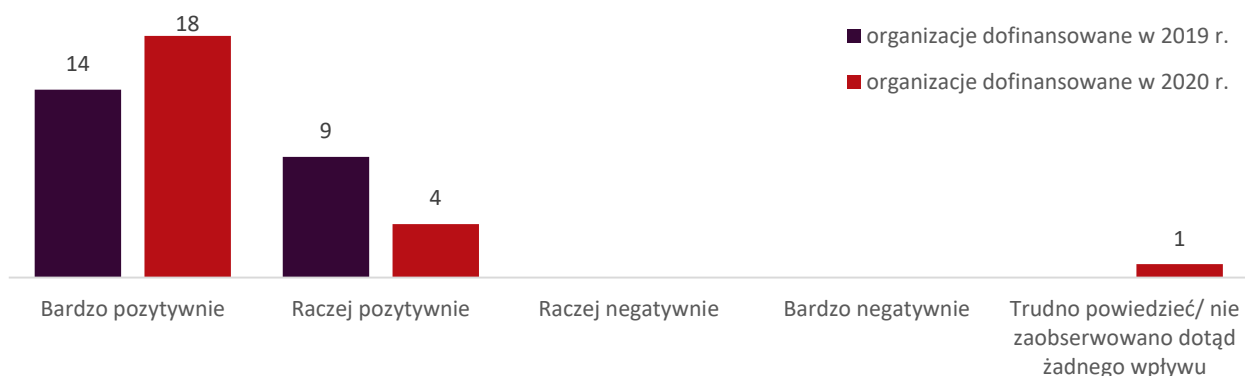


Organizacje, które nie odczuły żadnego wpływu PROO 4 na wzrost zatrudnienia były nieliczne.

Organizacje są podzielone w opiniach na temat trwałości zmian kadrowych wynikających z dofinansowania. Część z nich uważa, że nowe miejsca pracy zostaną utrzymane, a niektóre mają co do tego wątpliwości lub już wiedzą, że utrzymanie nowych etatów nie będzie możliwe.

Jednocześnie ogólna ocena wpływu realizacji zadania w ramach priorytetu 4 PROO na sytuację kadrową organizacji jest wśród organizacji-beneficjentów pozytywna.

Wykres 4: Ocena wpływu realizacji zadań w ramach PROO 4 na sytuację kadrową organizacji



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Wpływ zadań w ramach priorytetu 4 PROO na sytuację kadrową organizacji-beneficjentów polega w opinii respondentów między innymi na:

- Profesjonalizacji kadr: zarówno poprzez stymulację rozwoju kompetencji członków organizacji w toku realizacji zadań w PROO 4, jak i podnoszenie ich kwalifikacji poprzez szkolenia i nowe rodzaje działań, jakie w efekcie dotacji mogła podjąć organizacja.
- Włączeniu w pracę organizacji ekspertów – możliwość znacznego poszerzenia grona badaczy i ekspertów z różnych dziedzin nauki oraz ośrodków naukowych.
- Rozwój zakresu i jakości komunikacji zewnętrznej organizacji, a także wzrost rozpoznawalności i prestiżu organizacji.
- Możliwości rozwoju i utrzymania zespołu pracowników na poziomie, jaki nie byłby możliwy bez dofinansowania z PROO 4 – aspekt finansowy był silnie podkreślany również tutaj.
- Rozszerzeniu zakresu i obszaru działalności organizacji, szczególnie w zakresie działań misyjnych, które były dotychczas w opinii badanych realizowane w niewystarczającym stopniu, ze względu na konieczność koncentrowania działań organizacji na pozyskiwaniu środków finansowych umożliwiających codzienne funkcjonowanie (np. realizacji dotowanych projektów niezwiązanych z działalnością misyjną organizacji).
- Poprawieniu zaplecza sprzętowego, co ułatwiło pracę (stabilne podstawy do codziennej pracy: komputery, biuro, materiały biurowe, Internet, materiały promocyjne).
- Zmian w komunikacji organizacji z otoczeniem zewnętrznym.





Organizacje będące beneficjentami PROO 4 osiągnęły w 2019 roku przychody na bardzo zróżnicowanym poziomie od 0 do 5.000.000 zł. Jednocześnie widać wyraźnie, że były one wyższe w przypadku organizacji objętych dofinansowaniem w konkursie w roku 2019 r.

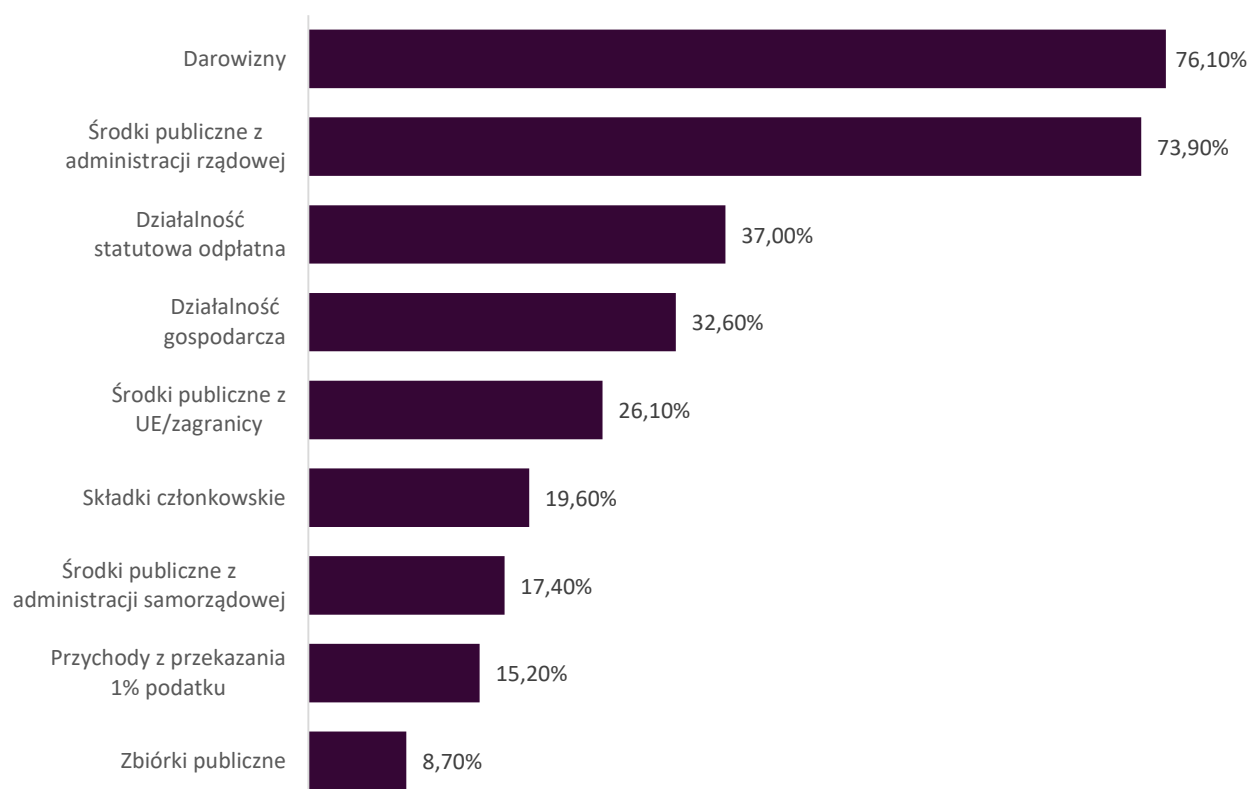
Tabela 6: **Wysokość przychodów organizacji-beneficjentów PROO 4 w 2019 roku**

Rok otrzymania dotacji	Wysokość przychodów w tys. PLN							
	brak przychodów	do 10	10-99	100-250	251-500	501-1000	1001-2000	2001-5000
2019	1	-	-	7	3	2	5	5
2020	3	3	5	2	4	3	-	1

Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Badanych proszono o wskazanie, z jakich źródeł finansowania korzystały ich organizacje w 2019 roku. Najczęściej wymieniane były: darowizny oraz środki publiczne z administracji rządowej, z których korzysta ¾ organizacji-beneficjentów PROO 4, a najrzadziej zbiórki publiczne, które prowadzi mniej niż co dziesiąta badana organizacja.

Wykres 5: **Źródła finansowania organizacji-beneficjentów PROO 4 w 2019 roku**



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Jednocześnie warto zauważyć, że najczęściej wskazywane źródła finansowania (wykres nr 5) są także tymi, które zwykle gwarantują organizacjom najwyższe przychody (tabela nr 6). Określając, jaka była orientacyjna struktura przychodów organizacji z uwzględnieniem poszczególnych źródeł finansowania działań w 2019, badani wśród najważniejszych (tj. zapewniających najwyższe przychody) źródeł finansowania wymieniali: środki publiczne z administracji rządowej oraz darowizny. Marginalne znaczenie mają natomiast przychody





z przekazania organizacji 1% podatku dochodowego od osób fizycznych oraz zbiórki publiczne, a także składki członkowskie.

Tabela 7: **Struktura źródeł finansowania organizacji-beneficjentów PROO 4**

Źródło przychodów	Struktura przychodów organizacji beneficjentów wg źródła							
	% przychodów organizacji							Średni udział w przychodach
	Brak	≤ 10	11-30	31-50	51-70	71-90	≥ 90	
Działalność gospodarcza	67,4%	13,0%	8,7%	6,5%	2,2%	0,0%	2,2%	8,3%
Działalność statutowa odpłatna	63,0%	21,7%	8,7%	4,3%	2,2%	0,0%	0,0%	5,2%
Środki publiczne z administracji rządowej	26,1%	4,3%	8,7%	21,7%	8,7%	17,4%	13,0%	43,9%
Środki publiczne z administracji samorządowej	82,6%	4,3%	8,7%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	4,4%
Środki publiczne z UE/zagranicy	73,9%	2,2%	10,9%	2,2%	6,5%	4,3%	0,0%	10,2%
Przychody z przekazania 1% podatku	84,8%	13,0%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
Darowizny	23,9%	30,4%	15,2%	13,0%	2,2%	2,2%	13,0%	25,7%
Zbiórki publiczne	91,3%	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Składki członkowskie	80,4%	13,0%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%

Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Widoczne są również różnice w strukturze finansowania organizacji-beneficjentów PROO 4 z roku 2019 w porównaniu do tych, które otrzymały dofinansowanie dopiero w roku 2020. Wśród podstawowych źródeł dochodów organizacji dofinansowanych z PROO w edycji z 2019 r. znajdują się środki publiczne z administracji rządowej (a wśród nich także dotacja z PROO 4) oraz działalność gospodarcza. Organizacje, które otrzymały dofinansowanie z PROO w 2020 r., w 2019 r. utrzymywały się natomiast w większości (choć w mniejszej skali niż organizacje dotowane) ze środków rządowych oraz darowizn.

Tabela 6: **Struktura źródeł finansowania organizacji-beneficjentów PROO 4 wg roku dotacji**

Źródło przychodów	Struktura przychodów wg źródła	
	% przychodów organizacji	
	Dotacja w 2019	Dotacja w 2020
Działalność gospodarcza	13,7%	3,2%
Działalność statutowa odpłatna	6,7%	2,9%
Środki publiczne z administracji rządowej	48,9%	39,5%
Środki publiczne z administracji samorządowej	1,0%	6,4%
Środki publiczne z UE/zagranicy	14,6%	6,7%
Przychody z przekazania 1% podatku	1,3%	0,0%
Darowizny	12,7%	39,3%



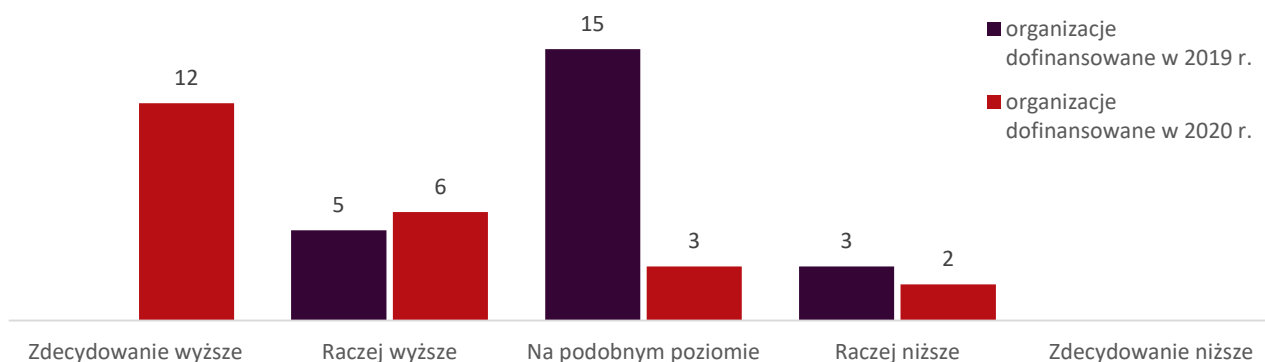


Zbiórki publiczne	0,1%	0,6%
Składki członkowskie	1,0%	1,6%

Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Różnice wynikające z roku otrzymania dofinansowania znajdują również swoje odzwierciedlenie w poziomie przychodów, jakich organizacje spodziewają się w roku 2020. Organizacje, dla których jest to pierwszy rok dofinansowania w ramach PROO 4 spodziewają się, że ich przychody będą znacznie wyższe niż w roku 2019, podczas gdy organizacje, które otrzymały dofinansowanie w roku 2019 spodziewają się utrzymać przychody na podobnym co rok wcześniej poziomie.

Wykres 7: **Przychody, których organizacje-beneficjenci PROO 4 spodziewają się w 2020 roku**



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Organizacje-beneficjenci PROO 4 zauważają zmianę w swojej sytuacji finansowej, która jest bezpośrednio związana z otrzymaniem dofinansowania. Zmiany te mają jednak zróżnicowany charakter i są odczuwane w różnych aspektach przez różne organizacje. Wśród najważniejszych wymienić można takie, jak:

- Bezpośrednia zmiana finansowa wynikająca z otrzymania przez organizację dotacji celowej z PROO 4 (wyższy przychód).
- Zmiana w strukturze źródeł przychodu – wzrost znaczenia dotacji ze środków publicznych administracji rządowej.
- Wpływ realizowanego zadania na wysokość i źródła przychodów w organizacjach, poprzez:
 - rozszerzenie działalności (nowe zadania, nowe obszary, nowe potencjalne źródła dochodów);
 - rozwój kadry (zarówno zatrudnienie nowych pracowników, jak i rozwój kompetencji dotychczasowych), który w konsekwencji może prowadzić do efektywniejszej pracy organizacji oraz skuteczniejszego pozyskiwania przez nie środków finansowych;
 - zwiększenie rozpoznawalności organizacji, a w efekcie pozyskanie grona nowych darczyńców oraz łatwiejsze pozyskiwanie środków finansowych w przyszłości;
 - nawiązanie współpracy (również eksperckiej) i partnerstw przekładających się na sprawniejsze funkcjonowanie organizacji.



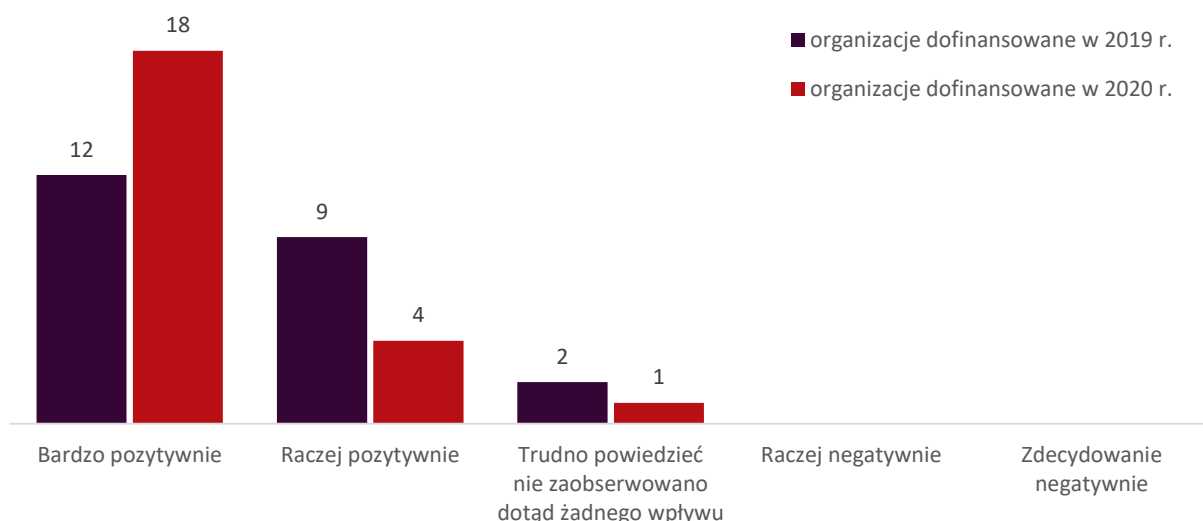


Organizacje-beneficjenci biorący udział w badaniu podkreślają wpływ otrzymania dotacji na uzyskanie przez nich niezależności i stabilności finansowej oraz uniezależnienie się od grantowych i projektowych źródeł finansowania, co w efekcie pozwoliło skoncentrować się na działalności misyjnej organizacji oraz jej rozwoju instytucjonalnym. Należy jednak podkreślić, że wpływ ten nie zawsze jest trwały i kończy się wraz z zakończeniem realizacji zadań w ramach PROO 4, na co wskazują opinie organizacji-beneficjentów z 2019 r. Większość organizacji wyraża jednak nadzieję, że efekty związane z dofinansowaniem w ramach PROO, wyrażające się we wzmocnieniu instytucjonalnym organizacji, będą pomagały w stopniowym osiągnięciu większej niezależności i stabilności finansowej.

Organizacje-beneficjenci, którzy zostali objęci dofinansowaniem w 2020 roku zwracają uwagę na fakt, że zmiany w sytuacji finansowej, które mogli dotychczas obserwować, wiążą się głównie z bezpośrednimi następstwami otrzymania dofinansowania, które nie przyniosło jeszcze długofalowych korzyści dla ich sytuacji finansowej.

Opinie o braku wpływu PROO 4 na sytuację finansową organizacji były nieliczne.

Wykres 8: Ocena wpływu realizacji zadania w ramach priorytetu 4 PROO na sytuację finansową



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Przy okazji realizowanego badania, niezależnie od oceny wpływu finansowania w ramach PROO, respondenci sygnalizowali liczne trudności w zakresie pozyskiwania funduszy, działalności fundraisingowej oraz aktywności dotychczasowych (i zdobywania nowych) darczyńców, wynikające z pandemii (m.in. mniejsze możliwości organizowania wydarzeń i nawiązywania intensywniejszych relacji z darczyńcami, wycofywanie się ze współpracy darczyńców biznesowych, przeżywających trudności w wyniku pandemii i obostrzeń).

Geneza i rozwój organizacji

Geneza organizacji-beneficjentów jest bardzo zróżnicowana, podobnie, jak przebieg ich rozwoju. Biorąc pod uwagę kryterium okresu istnienia organizacji, można wyróżnić kilka ich typów:





- organizacje z kilkunastoletnią historią (a nierzadko kilkudziesięcioletnią, jeśli uwzględnić czas inkubacji i działania w mniej formalnych ramach lub w ramach jakiejś innej instytucji), które obecnie mają status organizacji dojrzałych; ich geneza wiąże się z chęcią realizacji określonej misji społecznej przez grono osób, stanowiących obecnie rdzeń organizacji (zwykle pełniących role zarządcze bądź doradcze, eksperckie w organizacji); rozwój tych organizacji zazwyczaj koncentruje się wokół misji, natomiast zdarza się, że zmieniają się operacyjne warunki działania, w tym obszary działania, jeśli jest to adekwatna strategia realizacji misji organizacji,
- organizacje z historią kilkuletnią, będące obecnie w fazie krzepnięcia; ich geneza jest zróżnicowana, czasem zbliżona do genezy organizacji starszych (organizacja zbudowana wokół misji lub zainteresowań, potrzeb grupy osób-założycieli); początkowe założenia ich funkcjonowania zmieniły się z biegiem czasu w różnym stopniu, co zależne było głównie od dostępnych źródeł finansowych (i to one, w połączeniu z kompetencjami członków i pracowników organizacji, determinowały zakres i obszar działań),
- organizacje bardzo młode, będące, także dzięki dofinansowaniu w ramach PROO, w fazie intensywnego rozwoju, pozyskiwania doświadczenia i kumulowania zasobów organizacyjnych, które często kierują się w swoich działaniach jeśli nie sprecyzowaną misją, to określonymi zainteresowaniami i kompetencjami członków i pracowników organizacji; w związku z krótką historią działalności nie zdążyły jeszcze zmienić obszaru działalności i zwykle tego same nie planują, ale zwykle są otwarte na nowe możliwości rozwoju.

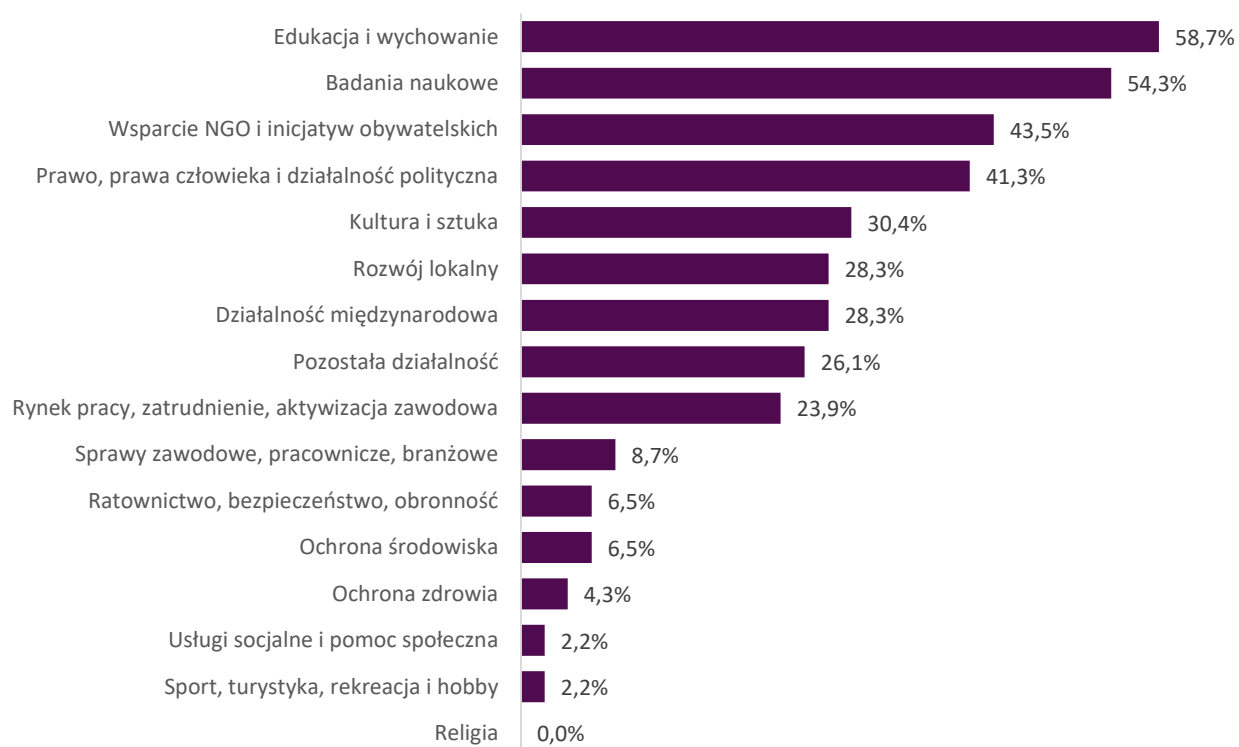
Warto podkreślić, że o ile geneza organizacji zwykle związana jest z czynnikami wewnętrznymi, takimi, jak misja czy potrzeby i kompetencje grupy założycielskiej, o tyle rozwój organizacji, rozumiany głównie jako ewentualne zmiany obszarów działania, w dużej mierze podlega czynnikom wobec organizacji zewnętrznym. Chodzi tu nie tylko o dostępne źródła dofinansowania, ale także o szybkie (i przyspieszające) zmiany otoczenia społecznego, kulturowego, politycznego czy gospodarczego, pojawiające się nowe zjawiska, które wymagają uwagi zwłaszcza od organizacji typu think tank.

Wyniki uzyskane w ramach ankiety CAWI umożliwiają uszczegółowienie powyższej typologii, opartej przede wszystkim na analizie danych zastanych (wnioski i sprawozdania w ramach PROO, analiza stron internetowych i artykułów prasowych). Respondentów ankiety CAWI poproszono o wskazanie (maksymalnie 3) głównych obszarów działalności organizacji, którą reprezentują. Podstawowe i najczęściej wybierane obszary to: edukacja i wychowanie oraz badania naukowe, a także wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich oraz prawo, prawa człowieka i działalność polityczna. Najrzadziej podejmowanymi obszarami aktywności były natomiast: religia; usługi socjalne i pomoc społeczna oraz sport, turystyka, rekreacja i hobby.





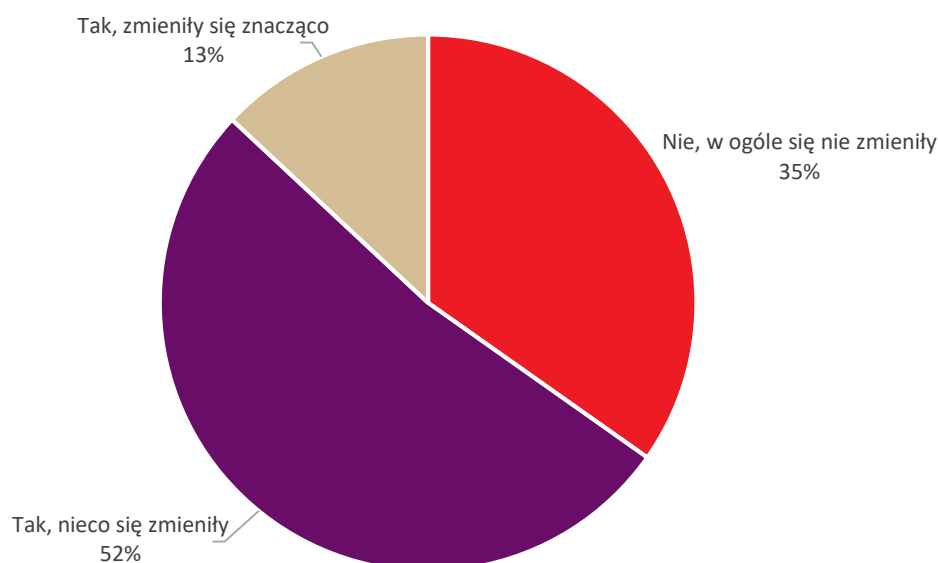
Wykres 9: **Główne obszary działalności organizacji-beneficjentów PROO 4 w 2019 roku**



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Jednocześnie, przedstawiciele organizacji biorący udział w badaniu deklarują, że, biorąc pod uwagę czas, jaki upłynął od chwili powstania ich organizacji, obszary, na których koncentruje się jej działalność najczęściej zmieniły się nieznacznie lub nie zmieniły się w ogóle.

Wykres 10: **Dotychczasowe zmiany w obszarach działalności organizacji-beneficjentów PROO 4**



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.





Deklarowane przez respondentów zmiany w obszarach działalności polegały najczęściej na podejmowaniu nowych działań w ramach dotychczasowych obszarów działalności oraz rozszerzeniu działalności organizacji o nowe obszary. Nieliczne organizacje rezygnowały w swoim rozwoju z dotychczasowych obszarów aktywności.

Wśród podejmowanych nowych obszarów działania były przede wszystkim:

- działalność badawcza, analityczna i ewaluacyjna;
- wspieranie rozwiązywania różnorodnych aktualnych problemów społecznych, np.:
 - działalność strażnicza;
 - rozwój ekonomii społecznej;
 - aktywizacja społeczna oraz wsparcie dla grup marginalizowanych;
 - troska o środowisko naturalne;
 - digitalizacja i bezpieczeństwo cyfrowe;
 - wsparcie dla działalności kulturalnej i artystycznej.
- wspieranie NGO i inicjatyw społecznych

Dodatkowo podejmowana przez organizacje w toku rozwoju współpraca z jednostkami publicznymi / nowymi partnerami / ekspertami w dotychczasowych obszarach działalności, pozwalała organizacjom z jednej strony na specjalizację i efektywniejsze działanie, z drugiej zaś niejednokrotnie wskazywała na nowe kierunki rozwoju i kolejne obszary dalszej aktywności.

Przedstawiciele organizacji-beneficjentów byli podzieleni w opiniach na temat wpływu jaki przypisywali realizacji zadań w ramach priorytetu 4 PROO na zmiany zachodzące w działalności ich organizacji. W przypadku większości z nich, zmiany w obszarach działalności wynikały wprost z dynamiki dotychczasowego rozwoju organizacji i ewolucji ich zainteresowań oraz uwarunkowań zewnętrznych. Realizacja zadań związanych z PROO 4 często pozwalała natomiast te zmiany weryfikować i w większym stopniu samodzielnie kształtować. Bez wątpienia zauważalny jest wpływ PROO 4 na umocnienie w działalności organizacji-beneficjentów działań w obszarach badawczych i analitycznych.

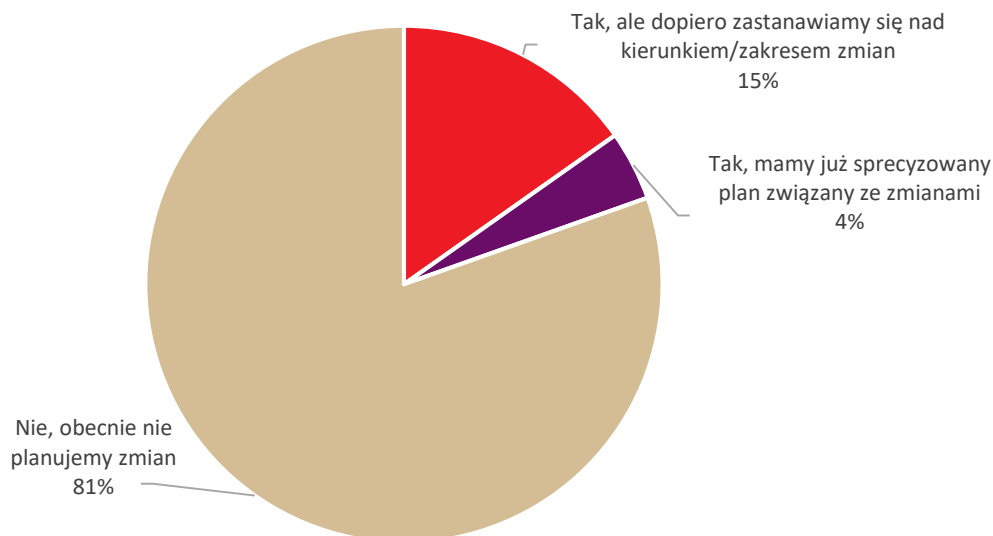
Większość badanych organizacji nie planuje zmian w obszarach, na których obecnie koncentruje swoją działalność, a te które planują to zrobić, zamierzają:

- Rozwijać dotychczasową działalność wydawniczą oraz rozszerzać swoją działalność o rynki zagraniczne.
- Poszerzać działalność o tematy związane z aktywizacją zawodową, wykluczeniem kompetencyjnym i dostosowaniem do rynku pracy.





Wykres 11: Planowane zmiany w obszarach działalności organizacji-beneficjentów PROO 4



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Misje i wizje organizacji

Organizacje różnią się między sobą, jeśli chodzi o sposób sformułowania misji i wizji. W ramach badania skoncentrowano się przede wszystkim na specyficznych dla sektora pozarządowego kwestiach, jakie powinny się znaleźć w misji i wizji – a mianowicie na tym, czy organizacja komunikuje, jakie wartości są dla niej ważne i jaką zmianę chce wprowadzić w świecie. Na podstawie analizy wniosków i sprawozdań w ramach PROO, a także stron internetowych organizacji-beneficjentów można wskazać na następujące sposoby formułowania misji i wizji:

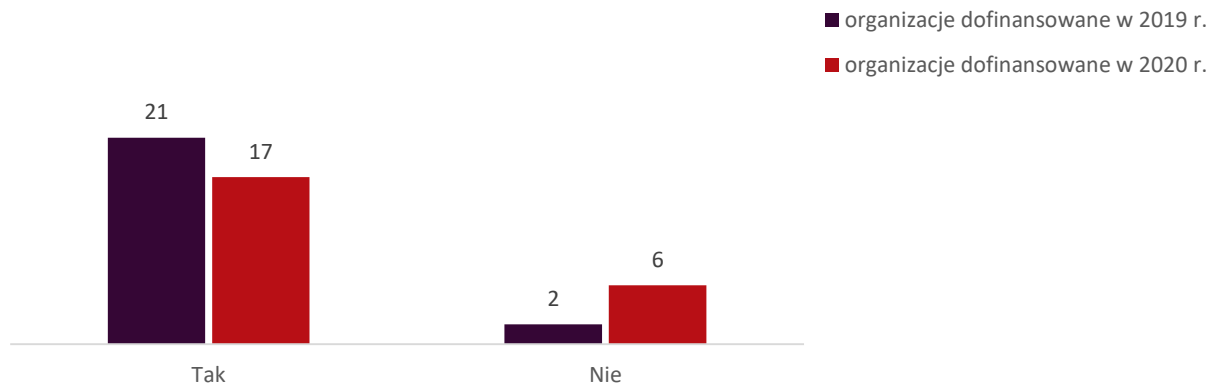
- misja i wizja są bardzo precyzyjnie sformułowane, jasno zakomunikowane odbiorcom, przedstawiają (często w bardzo obrazowy, sugestywny sposób), jakie wartości są najważniejsze dla organizacji i jaką zmianę chce ona osiągnąć, ponadto są oryginalne i wyróżniają organizację na tle pozostałych, bywają zarówno mniej, jak i bardziej rozbudowane,
- misja i wizja są sformułowane poprawnie, zwykle przedstawiają wartości ważne dla organizacji, rzadziej – do jakiej zmiany dąży, często brakuje im oryginalności, wyróżnika danej organizacji, często także są bardzo zwięzłe, lakoniczne,
- misja i wizja organizacji de facto nie jest sformułowana (nawet, jeśli dana treść na stronie www jest tak określona), organizacja komunikuje raczej ogólne działania, jakie podejmuje, a nie cele i wartości, jakim działania te są podporządkowane.

Organizacje, które nie posiadają misji i wizji własnej działalności jako powód tego stanu najczęściej wskazują na krótki staż organizacji, który uniemożliwił im conceptualizację tych treści, brak potrzeby posiadania takich dokumentów przez organizację oraz wewnętrzny i publicznie nieudostępniany charakter tych treści. Ponadto biorący udział w wywiadach przedstawiciele tych beneficjentów podkreślali, że mimo braku formalizowania, misja ich organizacji (a przynajmniej ogólne kierunku rozwoju i wartości istotne z punktu widzenia działalności misyjnej) jest znana w zespole i przedstawiciele w swoich działaniach starają się do niej dążyć.





Wykres 12: Posiadanie misji i wizji organizacji wśród organizacji-beneficjentów PROO 4



Uwaga: Liczebność próby = 46.

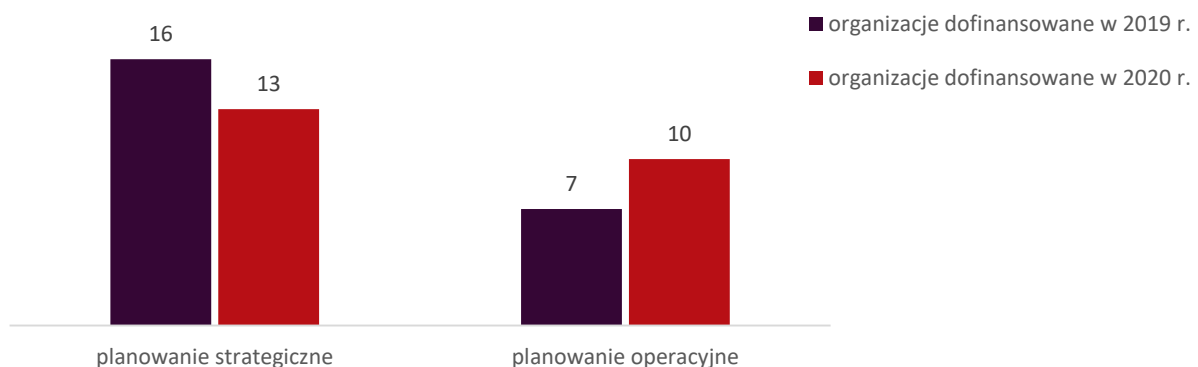
Planowanie strategiczne w organizacjach

Jednym z elementów badania było ustalenie, na jaki rodzaj planowania nastawione są organizacje-beneficjenci PROO 4. Badani mogli wybrać pomiędzy odpowiedziami:

- Planowanie operacyjne / przygotowywanie taktyk działania (planowanie na mniejszą skalę, skoncentrowane na szukaniu rozwiązań konkretnych problemów, krótko- i średnioterminowe).
- Planowanie strategiczne (proces precyzyjnego dalekosiężnego ustalania celów organizacji i projektowania działań, które pozwolą je osiągnąć).

W większości organizacji objętych badaniem dominujące jest planowanie strategiczne, jednocześnie widać większy odsetek organizacji nastawionych na planowanie strategiczne wśród organizacji dofinansowanych w 2019 roku (czyli po roku realizowania zadań wynikających z PROO 4), w stosunku do organizacji dofinansowanych w 2020 roku, które dopiero rozpoczynają te działania.

Wykres 13: Dominujący sposób planowania w organizacjach-beneficjentach PROO 4



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.





Ogólnie rzecz biorąc, planowanie jest ważne w działalności organizacji beneficjentów PROO 4. Wynika z niego większość (wg deklaracji respondentów: co najmniej duża część) działań organizacji. W działaniach organizacji beneficjentów równie ważne są planowanie strategiczne i planowanie operacyjne.

Wykres 14: Waga planowania strategicznego w działaniach organizacji-beneficjentów PROO 4



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Sposób tworzenia strategii jest zależny od stażu i wielkości organizacji-beneficjenta. Strategie w dużych organizacjach są tworzone podczas posiedzeń rad fundacji / zarządów organizacji, podczas gdy w tworzenie strategii organizacji-beneficjenta o niewielkiej strukturze zaangażowani są wszyscy członkowie. Czasem do tworzenia strategii angażowani są eksperci, ale nie jest to powszechną praktyką.

Tworzenie strategii organizacji może mieć charakter ciągły lub cykliczny, gdy poświęcane są mu określone spotkania odpowiedzialnych za planowanie grup członków organizacji (najczęściej kadra kierownicza). W przypadku planowania cyklicznego plany opracowywane są na spotkaniach półrocznych i rocznych, ale obejmują najczęściej okres dłuższy niż rok.

Długofalowe (co najmniej roczne, czasem kilkuletnie) plany organizacji-beneficjentów PROO 4 najczęściej obejmują budżet, roczne cele i priorytety organizacji. Czasem także szczegółowe działania i aktywności oraz precyzyjnie wytyczone drogi do osiągnięcia wyznaczonych celów. Ważnym elementem najbardziej rozbudowanych strategii jest analiza wykonalności zakładanych planów oraz ich bieżąca ewaluacja.

Są organizacje-beneficjenci z wieloletnim doświadczeniem, których cała działalność podporządkowana jest misji/wizji organizacji determinujących planowanie strategiczne, a także takie, których działalność jest wieloobszarowa i płynna, co wymusza na nich opracowywanie strategii o większej elastyczności.

Organizacje-beneficjenci PROO 4 znacznie różnią się między sobą w podejściu i wdrażaniu planowania strategicznego w swojej działalności.

„Ostatnią strategię wypracowaliśmy przez rok, podczas spotkań, pracy grup roboczych, przy wsparciu mentora z biznesu. Mamy strategie funkcjonalne, współpracy z biznesem, finansów, współpracy z JST, zespołu i komunikowania. Regularnie, kilka razy w roku monitorujemy strategię, na jej podstawie planujemy operacyjnie. Nadzór nad całością ma prezeska zarządu przy wsparciu zarządu, uczestniczą w tym i członkowie i zespół.”





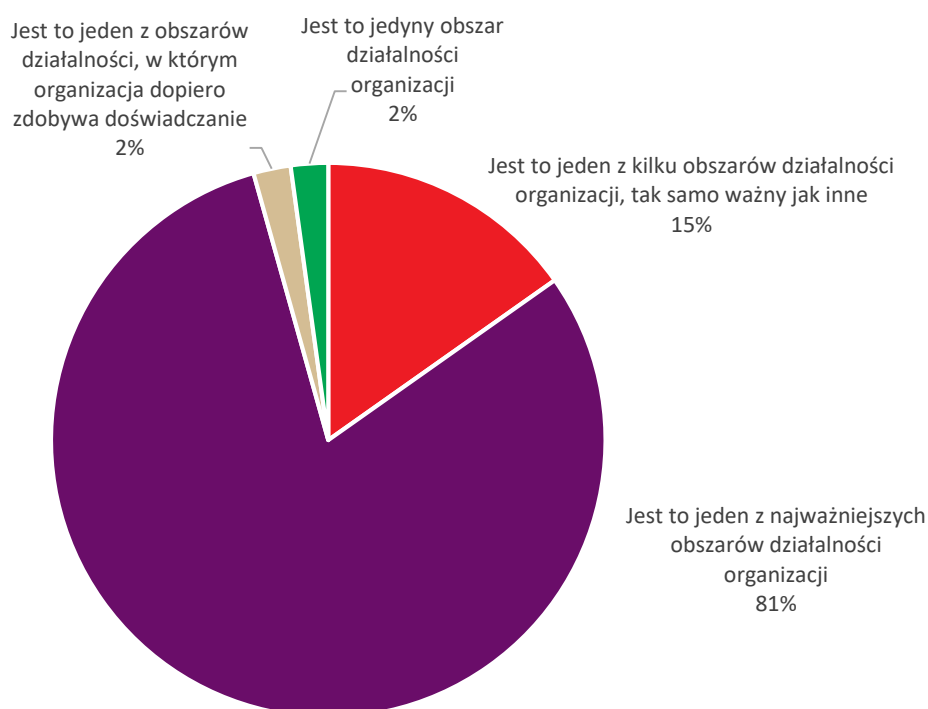
„Planowanie nie przybiera żadnego sformalizowanego kształtu – polega raczej na realizacji wizji jej założyciela; nie ma też żadnych oddzielnych spotkań ani osób oddelegowanych do takiego zadania. Nie monitorujemy realizacji planów czy strategii.”

TDI z przedstawicielami organizacji-beneficjentów PROO 4

Aktywność analityczno-badawcza

W większości organizacji-beneficjentów PROO 4, aktywność analityczno-badawcza (tj. aktywność analogiczna do tej prowadzonej w ramach zadania finansowanego z priorytetu 4 PROO) jest jednym z najważniejszych obszarów działalności organizacji.

Wykres 15: Planowane zmiany w obszarach działalności organizacji-beneficjentów PROO 4



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

2 organizacje, dla których działalność analityczno-badawcza jest odpowiednio „jedynym” i „nowym” obszarem działalności, to organizacje objęte dofinansowaniem w 2020 roku.

Przedmiot działalności analityczno-badawczej organizacji-beneficjentów priorytetu 4 PROO to najczęściej sprawy publiczne, dotyczące obszarów takich, jak: sytuacja geopolityczna, w tym sytuacja i rozwój Polski na tle relacji międzynarodowych, realizacja polityk publicznych (w tym monitorowanie standardów ich tworzenia, ewaluacja wdrażania i efektów), proces stanowienia prawa (jego przejrzystość, poziom włączenia obywateli), sądownictwo, kondycja demokracji, rozwój gospodarczy, wspieranie przedsiębiorców, wspieranie zatrudnienia, ekonomia społeczna, rozwój sektora pozarządowego, edukacja, nowe technologie, zmiany klimatyczne, kultura i dziedzictwo narodowe, służba zdrowia, profilaktyka chorób cywilizacyjnych, rozwój zawodowy i osobisty, bezpieczeństwo w dobie cyfryzacji i nowych technologii i inne. Przedmioty działalności think tanków dofinansowanych w ramach PROO wydają się wyczerpywać większość podstawowych obszarów wymagających eksperckiej wiedzy dla wspierania procesów rządzenia.





Organizacje różnią się między sobą, jeśli chodzi o rozległość tematów, jakimi zajmują się w swojej działalności analityczno-badawczej. Są wśród nich takie, których aktywność obejmuje niemal całą sferę funkcjonowania państwa, bo koncentrują się np. na samym sposobie jego funkcjonowania, na procesach tworzenia prawa czy na kontekstach polityczno-społecznych. Są też i takie, których działalność jest silnie ukierunkowana na konkretne wyzwania współczesności, jak wspieranie bezpiecznego rozwoju cyfrowego czy zmiany klimatu.

Tak jak zróżnicowany jest przedmiot aktywności analityczno-badawczej dofinansowanych think-tanków, tak zróżnicowane są jej rezultaty. Organizacje wymieniają wśród nich najczęściej – typowe dla działalności naukowej – ekspertyzy, raporty, publikacje, a także konferencje, spotkania i debaty z udziałem ekspertów. Wiele organizacji ukierunkowanych jest na działalność w mediach, w tym przede wszystkim samodzielnie prowadzonych kanałach komunikacji, umożliwiających bezpośredni kontakt z adresatem ich działań (głównie media społecznościowe: Facebook, Instagram, YouTube i prowadzone na nim własne kanały quasitelewizyjne, rzadziej LinkedIn). Rezultatem ich działalności są głównie artykuły publicystyczne, krótkie opinie komentujące bieżącą sytuację, czasem bardziej rozbudowane newslettery czy wręcz internetowe tygodniki, miesięczniki. Część organizacji tworzy różnego rodzaju narzędzia analityczne, bazy danych, udostępniane publicznie i istotne dla działalności osób czy podmiotów w danym obszarze (jak np. stanowienie prawa czy polityka społeczna), wspierając tym samym rozwój wiedzy eksperckiej nie tylko w ramach własnej działalności.

W zależności od zakresu podejmowanych działań, ich poziomu (koncentracja na zagadnieniach lokalnych, regionalnych, krajowych czy globalnych) oraz tematyki, odbiorcami są m.in. decydenci na różnych poziomach (prezydent, rząd, parlamentarzyści, ale i decydenci z poziomu regionalnego i lokalnego), administracja publiczna i urzędnicy, sektor pozarządowy, biznes (czasem konkretne branże), eksperci i naukowcy, studenci, uczniowie, nauczyciele, instytucje edukacyjne, służby zdrowia, kultury, media. Swoich adresatów organizacje często definiują jako obywateli lub wszystkich zainteresowanych danym tematem.

Zarządzanie, współpraca i komunikacja w organizacjach

Respondentów w ankiecie CAWI poproszono o ocenę stylu zarządzania (czyli tego, jakimi cechami charakteryzuje się sposób, w jaki kadra kierownicza organizacji odnosi się do pracowników i współpracowników i zarządza ich pracą oraz realizowanymi zadaniami) obowiązującego w ich organizacji poprzez wskazanie na ile jest w niej realizowanych 6 podstawowych stylów zarządzania. Były wśród nich:

- **Styl demokratyczny**, w którym liczy się zdanie każdego pracownika, a decyzje podejmowane są w porozumieniu z pracownikami i po wysłuchaniu ich opinii na dany temat. Przełożony posiada umiejętność dobrego słuchania, szanuje zdanie swoich pracowników i wysłuchuje ich pomysłów. Dzięki temu każdy pracownik czuje się ważny i bierze odpowiedzialność za rozwój organizacji i efekt wprowadzanych zmian.
- **Styl afiliacyjny**, w którym przełożony nastawiony jest na budowanie harmonii i zrozumienia w zespole, wspiera zespół, chwali, daje pozytywne informacje zwrotne, pomaga, a także docenia aktywność i pomysłowość pracowników. Ważna jest tutaj komunikacja i unikanie nadmiernej ilości procedur. Relacje w zespole są empatyczne i uważne, a krytyka ograniczona i konstruktywna.





- **Styl wizjonerski**, który opiera się na tworzeniu wizji, do której zespół ma dążyć i mobilizowaniu zespołu, by cel ten został osiągnięty. Nadrzędną wartością jest tutaj jasne i precyzyjne pokazywanie celów (każdy członek zespołu wie, po co robi daną rzecz oraz w jaki sposób będzie oceniana jego praca). Przełożony jest autorytetem, ale również osobą z wizją, pasjonatem, który inspiruje zespół.
- **Styl trenerski** (coachingowy), w którym przełożony koncentruje się na słabych i mocnych stronach każdego członka zespołu i wspiera jego rozwój oraz jest mocno zaangażowany w realizację zadań i rozwój organizacji. Deleguje zadania i zachęca do pracy z uwzględnieniem kompetencji każdej osoby, a także stara się wiązać cele osobiste pracownika z celami organizacji oraz przewidywać, jakie kompetencje będą potrzebne w przyszłości.
- **Styl nakazowy**, który opiera się przede wszystkim na wydawaniu poleceń oraz monitoringu i kontroli pracowników. Zadania są precyzyjnie przydzielane i realizowane szybko i sprawnie, mniejsze znaczenie ma jednak inicjatywa i kreatywność pracowników.
- **Styl procesowy** (normatywny), w którym przełożony koncentruje się na standardach i sposobie wykonania zadania oraz kładzie duży nacisk na efektywność działań i zgodność ze standardami organizacji. Wymaga się tutaj od pracowników wysokiej efektywności i samodzielności, choć nie pozostawia wiele miejsca na inicjatywę i własną aktywność. Przełożony określa jasno zakres zadań oraz metody ich realizacji, a także, w miarę potrzeby, sam pokazuje skuteczność wybranych rozwiązań.

Badani mogli dokonać oceny na skali od 0 (w ogóle) do 5 (w pełni) na ile każdy z wymienionych niżej stylów zarządzania jest realizowany w ich organizacji.

Tabela 8: **Styl zarządzania w organizacjach-beneficjentów PROO 4**

Styl zarządzania	Stopień realizacji						
	ocena na skali (% wskazań)						Średnia
	0	1	2	3	4	5	
Demokratyczny	-	2,2%	2,2%	13,0%	34,8%	47,8%	4,2
Afiliacyjny	-	6,5%	6,5%	17,4%	34,8%	34,8%	3,8
Wizjonerski	2,2%	4,3%	6,5%	19,6%	30,4%	37,0%	3,8
Trenerski	2,2%	21,7%	15,2%	32,6%	13,0%	15,2%	2,8
Nakazowy	26,1%	45,7%	8,7%	17,4%	2,2%	-	1,2
Procesowy	10,9%	19,6%	39,1%	15,2%	10,9%	4,3%	2,1

Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Zarządzanie w organizacji pozarządowej może przybierać różnorodne formy i być wewnętrznie zróżnicowane. Różnice pomiędzy stylami i sposobami zarządzania na poszczególnych szczeblach hierarchii lub realizowane przez różnych przedstawicieli kadry kierowniczej są bardziej widoczne w organizacjach większych o złożonej strukturze.

Przedstawiciele organizacji-beneficjentów wskazywali na podstawy różnic w zarządzaniu przez kierownictwo lub zarząd organizacji, a zarządzaniu przez koordynatorów projektów. Były wśród nich:





- różne zadania stojące przed obiema grupami: kierownictwo organizacji wyznacza cele organizacji, podczas gdy kierownicy projektów są odpowiedzialni za ich realizowanie w formie konkretnych działań i organizacji pracy poszczególnych zespołów;
- różnice osobowościowe, odmienne kompetencje i umiejętności społeczne.

Jednocześnie w wielu, szczególnie mniejszych, organizacjach-beneficjentach PROO 4 kierownictwo organizacji angażuje się także w codzienną działalność oraz koordynację projektów, co zmniejsza różnice pomiędzy stylem zarządzania realizowanym na poszczególnych poziomach hierarchii.

Respondenci ankiety CAWI oceniali także styl komunikacji i współpracy w swoich organizacjach. Przedstawiciele organizacji-beneficjentów mogli dokonać oceny na ile poszczególne wymienione cechy trafnie charakteryzują styl komunikacji i współpracy w ich organizacji korzystając ze skali od 0 (w ogóle nie trafne) do 5 (w pełni trafne).

Ocena była dokonywana osobno dla:

- komunikacji i współpracy poziomej, czyli między osobami zajmującymi takie same lub zbliżone stanowiska lub zajmującymi podobne pozycje;
- komunikacji i współpracy pionowej, czyli tej zachodzącej między osobami, których pozycje w organizacji się różnią, czyli osobami, które mają wyższe, bardziej odpowiedzialne stanowiska i osobami na niższych stanowiskach.

Wśród wymienionych cech znalazły się takie cechy jak:

- asertywny, otwarcie wyrażający potrzeby i oczekiwania w sposób nie naruszający praw innych
- pasywny, bez bezpośredniego okazywania uczuć, myśli i życzeń
- pasywno-agresywny, z pozoru ugodowy, w rzeczywistości pełen niewyrażonych pretensji i niezadowolenia
- agresywny, z wyrażaniem oczekiwań i opinii bez względu na uczucia i prawa innych
- otwarty - członkowie zespołu łatwo ujawniają informacje o sobie i swojej pracy; aktywnie poszukują nowych wiadomości
- zamknięty - członkowie zespołu niechętnie poszukują, ale też nie chcą ujawniać nowych informacji
- ukryty - członkowie zespołu rzadko ujawniają informacje które posiadają, a których nieustannie poszukują (są doskonałymi powiernikami tajemnic)
- ślepy – od członków organizacji można się wiele dowiedzieć, ale sami nie poszukują informacji, gdyż wydaje im się, że je znają
- jasny, o jasnych zasadach i czytelnym przebiegu
- niejasny, zagmatwany, wykorzystujący komunikaty wieloznaczne
- nastawiony na aktywne słuchanie
- pozbawiony nawyku aktywnego słuchania
- autorytarny, oparty na zwierzchności i podległości służbowej oraz dominacji zwierzchników
- współpracujący, oparty o kooperację i komunikację wszystkich członków zespołu niezależnie od szereblu w hierarchii
- formalny / oficjalny





- nieformalny / nieoficjalny
- hierarchiczny, z wykorzystaniem w komunikacji pośrednictwa liderów średniego szczebla
- bezpośredni, oparty na bezpośredniej komunikacji kierownictwa organizacji ze wszystkimi członkami organizacji, również z pominięciem liderów średniego szczebla
- konfrontacyjny i krytyczny, skupiony na błędach
- skupiony na możliwościach poprawy, z przewagą konstruktywnej krytyki
- nastawiony na realizację zadań
- nastawiony na rozwój kompetencji
- wykorzystujący komunikację w formie pisemnej
- werbalny, najważniejszy przekaz jest oparty na komunikacji słownej.

Niezależnie od rodzaju ocenianej komunikacji i współpracy, za cechy najlepiej opisujące komunikację w organizacjach-beneficjentach PROO 4 badani uznali: asertywność, otwartość, jasne zasady, nastawienie na aktywne słuchanie, kooperacyjność i współpracę, nieformalny / nieoficjalny charakter, oparcie na bezpośredniej komunikacji oraz jednocześnie nastawienie na realizację zadań i rozwój kompetencji kadry.



Tabela 9: Styl komunikacji i współpracy w organizacjach-beneficjentów PROO 4

Cechy komunikacji i współpracy	Komunikacja pozioma							Komunikacja pionowa						
	Ocena dopasowania cechy na skali 0-5 (% wskazań)						Średnia	Ocena dopasowania cechy na skali 0-5 (% wskazań)						Średnia
	0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5	
Asertywny	-	-	4,3%	15,2%	37,0%	43,5%	4,2	-	2,2%	6,5%	15,2%	39,1%	37,0%	4,0
Pasywny	37,0%	30,4%	17,4%	10,9%	4,3%	-	1,2	39,1%	37,0%	8,7%	10,9%	2,2%	2,2%	1,1
Pasywno-agresywny	65,2%	19,6%	8,7%	6,5%	-	-	0,6	63,0%	17,4%	10,9%	6,5%	2,2%	-	0,7
Agresywny	76,1%	15,2%	4,3%	2,2%	2,2%	-	0,4	80,4%	8,7%	4,3%	4,3%	2,2%	-	0,4
Otwarty	-	-	4,3%	19,6%	32,6%	43,5%	4,2	-	-	15,2%	13,0%	41,3%	30,4%	3,9
Zamknięty	56,5%	30,4%	4,3%	4,3%	2,2%	2,2%	0,7	54,3%	34,8%	8,7%	2,2%	-	-	0,6
Ukryty	58,7%	23,9%	13,0%	4,3%	-	-	0,6	52,2%	39,1%	6,5%	2,2%	-	-	0,6
Ślepy	58,7%	30,4%	2,2%	8,7%	-	-	0,6	58,7%	30,4%	8,7%	2,2%	-	-	0,5
O jasnych zasadach	2,2%	-	8,7%	26,1%	32,6%	30,4%	3,8	-	2,2%	6,5%	21,7%	37,0%	32,6%	3,9
Niejasny	52,2%	34,8%	10,9%	2,2%	-	-	0,6	63,0%	21,7%	6,5%	6,5%	2,2%	-	0,6
Nastawiony na aktywne słuchanie	-	4,3%	10,9%	17,4%	39,1%	28,3%	3,8	-	4,3%	10,9%	19,6%	26,1%	39,1%	3,8
Bez nawyku aktywnego słuchania	60,9%	28,3%	4,3%	6,5%	-	-	0,6	52,2%	28,3%	13,0%	2,2%	4,3%	-	0,8
Autorytarny	54,3%	23,9%	15,2%	2,2%	4,3%	-	0,8	47,8%	30,4%	13,0%	8,7%	-	-	0,8
Współpracujący	-	-	2,2%	10,9%	43,5%	43,5%	4,3	-	-	10,9%	15,2%	28,3%	45,7%	4,1
Formalny / oficjalny	34,8%	39,1%	8,7%	10,9%	2,2%	4,3%	1,2	34,8%	30,4%	19,6%	8,7%	2,2%	4,3%	1,3
Nieformalny / nieoficjalny	2,2%	4,3%	4,3%	10,9%	47,8%	30,4%	3,9	2,2%	2,2%	6,5%	13,0%	50,0%	26,1%	3,8
Hierarchiczny	30,4%	28,3%	19,6%	6,5%	15,2%	-	1,5	28,3%	28,3%	21,7%	15,2%	6,5%	-	1,4
Bezpośredni	-	2,2%	10,9%	13,0%	43,5%	30,4%	3,9	-	4,3%	2,2%	34,8%	32,6%	26,1%	3,7
Konfrontacyjny, skupiony na krytyce	45,7%	32,6%	15,2%	2,2%	4,3%	-	0,9	56,5%	23,9%	10,9%	6,5%	2,2%	-	0,7
Skupiony na poprawie	2,2%	4,3%	15,2%	21,7%	34,8%	21,7%	3,5	-	2,2%	17,4%	23,9%	30,4%	26,1%	3,6
Nastawiony na realizację zadań	-	2,2%	-	17,4%	39,1%	41,3%	4,2	-	2,2%	6,5%	19,6%	30,4%	41,3%	4,0
Nastawiony na rozwój kompetencji	-	2,2%	10,9%	19,6%	41,3%	26,1%	3,8	-	4,3%	8,7%	17,4%	37,0%	32,6%	3,8
Z przewagą komunikacji pisemnej	6,5%	13,0%	28,3%	23,9%	17,4%	10,9%	2,7	6,5%	17,4%	15,2%	21,7%	30,4%	8,7%	2,8
Werbalny	-	6,5%	10,9%	23,9%	43,5%	15,2%	3,5	-	8,7%	8,7%	26,1%	39,1%	17,4%	3,5

Uwaga: Liczebność próby = 46.



Mniej więcej połowa badanych reprezentujących organizacje objęte dofinansowaniem w 2019 roku deklarowała, że w efekcie realizacji zadań w ramach PROO 4 zaszły zmiany w stylu zarządzania i/lub komunikacji, współpracy w ich organizacjach. Wymieniane wśród nich były:

- zmiany wynikające z modyfikacji struktury organizacji, które zostały wprowadzone w trakcie realizacji zadań, ale były spowodowane innymi czynnikami;
- zmiany wynikające z faktu, że w trakcie realizacji zadań organizacje mogły lepiej poznać same siebie i udoskonalić posiadane procedury;
- pozytywne zmiany wynikające z intensyfikacji pracy zespołowej i zwiększenia częstotliwości kontaktu członków organizacji przy okazji realizacji zadań PROO 4;
- zmiany wynikające z konieczności opracowania strategii komunikacji z większą liczą pracowników, co było wynikiem zwiększenia zatrudnienia dzięki dofinansowaniu z PROO 4;
- zmiany wynikające z opracowania nowej strategii komunikacji z odbiorcami zewnętrznymi na potrzeby realizacji zadań w PROO 4, która miała przełożenie również na komunikację wewnętrzną.

Wszystkie organizacje, które odnotowały powyższe zmiany zarządzania i/lub komunikacji w związku z realizacją zadań w ramach PROO 4, oceniają je jako pozytywne i poprawiające ich jakość pracy.

Z kolei w przypadku organizacji objętych dofinansowaniem w 2020 roku, zmiany w stylu zarządzania, komunikacji i współpracy deklarował co czwarty respondent. Wśród nich były:

- wprowadzenie nowych metod komunikacji w organizacji (szczególnie zaawansowanych technicznie metod komunikacji zdalnej);
- wzrost znaczenia opinii ekspertów w działaniach i komunikacji organizacji.

Respondenci zwracali ponadto uwagę na zmiany, jakie zachodzą w zarządzaniu ich organizacjami i ich komunikacji i współpracy w skutek pandemii COVID-19 i wynikającej z niej dominacji pracy zdalnej oraz cyfryzacji życia społecznego w jego zawodowym i publicznym wymiarze.

Szanse i przeszkody w rozwoju organizacji

Przedstawiciele beneficjentów PROO 4 za najważniejsze czynniki sukcesu i przyczynki oraz stymulatory rozwoju swoich organizacji uznawali czynniki, w swojej opinii, wewnętrzne dla ich funkcjonowania oraz w dużej mierze zależne od działań samej organizacji. Jednocześnie barierami stojącymi na drodze do rozwoju organizacji są w większości czynniki, które odbierają jako zewnętrzne, na które organizacje nie mają wpływu.

Kto i co sprzyja rozwojowi organizacji – kim są sojusznicy, jakie są czynniki sukcesu?

- Wykwalifikowana, zmotywowana kadra o różnorodnych kompetencjach.
- Skuteczne zarządzanie pracą organizacji i efektywne planowanie przyszłych działań.
- Prestiż i profesjonalny wizerunek oraz efektywna promocja.
- Efektywne działania marketingowe i współpraca z mediami.
- Stabilna sytuacja finansowa i uniezależnienie od finansowania zewnętrznego (dotacji i grantów).





- Rozwinięta sieć współpracy z ekspertami, innymi organizacjami oraz instytucjami.
- Sieć kontaktów i partnerstw, w tym: kontakty branżowe/biznesowe oraz partnerstwa publiczne.
- Społeczne (oraz publiczne i polityczne) zainteresowanie problematyką działalności organizacji.
- Społeczne poparcie dla działalności organizacji.
- Sprzyjające rozwiązania legislacyjne.
- Zaangażowanie obywateli w działania organizacji (darczyńcy, wolontariusze, sympatycy).

Kto i co utrudnia rozwój organizacji – kim są przeciwnicy, jakie są bariery?

- Brak stabilności finansowej i deficyt środków finansowych.
- Bariery i trudności formalne i legislacyjne oraz deficyt wsparcia instytucjonalnego.
- Deficyty kadrowe i trudności w utrzymaniu zatrudnienia.
- Brak zainteresowania zewnętrznego działaniem organizacji.
- Brak czasu lub możliwości właściwego realizowania działalności misyjnej.
- Złe zarządzanie i planowanie działań w organizacji.
- Deficyty we współpracy organizacji pozarządowych.

Jak widać, zarówno wśród czynników sukcesu, jak i barier rozwoju, pojawiają się te same kwestie. Organizacje postrzegają zatem swój rozwój jako zależny od kilku kluczowych elementów, m.in.: stabilności finansowej, dobrze dobranego i zarządzanego zespołu, wizerunku organizacji, jej rozpoznawalności i pozyskanego poparcia społecznego. Każdy z tych elementów może być, w opinii różnych respondentów, zarówno czynnikiem rozwoju, jak i jego barierą – w zależności od tego, na ile zadowalająca jest sytuacja danej organizacji w określonym aspekcie i na które aspekty organizacja kładzie największy nacisk. Dla przykładu, wykwalifikowana kadra to silna strona organizacji, która jednocześnie wiąże się z wyzwaniem, jakim są generowane przez nią koszty zatrudnienia – tym samym owe koszty mogą być przez niektóre organizacje postrzegane jako bariera rozwoju.

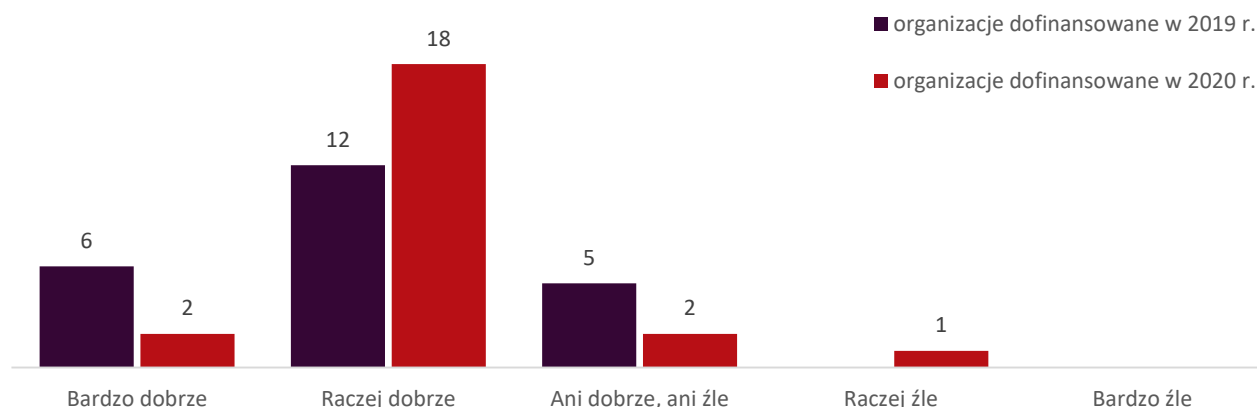




Wpływ wsparcia rozwojowego na organizacje-beneficjentów priorytetu 4 PROO

Prawie wszystkie organizacje-beneficjenci PROO 4 oceniają swoją sytuację dobrze, a ich przedstawiciele deklarują zadowolenie z obecnego stanu organizacji.

Wykres 16: Ocena sytuacji organizacji-beneficjentów PROO 4



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Wśród najczęściej wymienianych powodów, takiej oceny sytuacji organizacji wymieniane są:

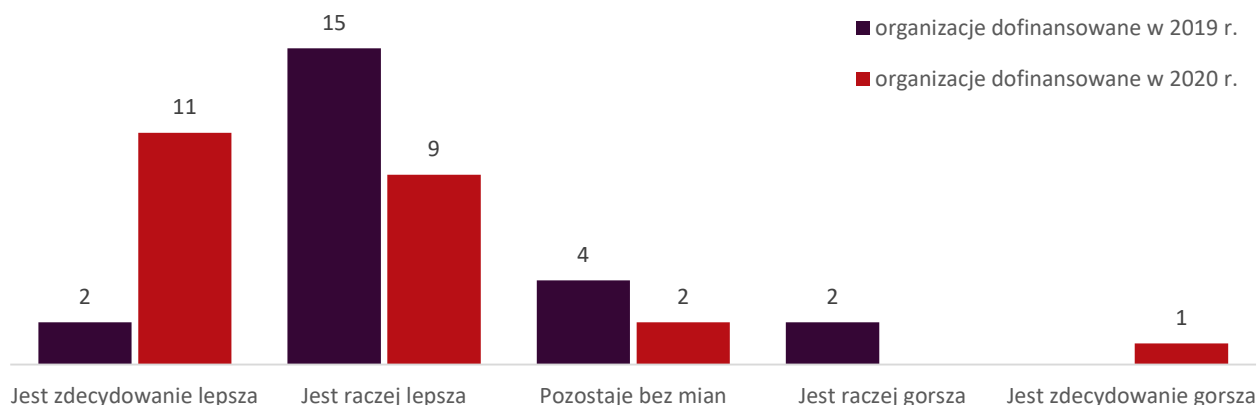
- sukcesy w działalności organizacji;
- stabilna sytuacja finansowa;
- dobra sytuacja kadrowa;
- prężna działalność projektowa;
- ogólny rozwój organizacji: nowe projekty, nowi członkowie zespołów, profesjonalizacja działalności;
- rozwijanie sieci współpracy z innymi podmiotami;
- wzrost rozpoznawalności i prestiżu organizacji.

Jednocześnie, jako przyczynę pogorszenia się stanu organizacji lub źródło niepokoju o jej stan w najbliższej przyszłości, badani wskazywali pandemię COVID-19 oraz jej rozległe i wielopłaszczyznowe konsekwencje.

Przedstawiciele organizacji w większości oceniali swoją obecną sytuację jako lepszą niż rok temu. Bardziej optymistyczni (przewaga odpowiedzi „jest zdecydowanie lepsza”) byli przedstawiciele organizacji, które zostały objęte dofinansowaniem w 2020 roku, co można powiązać właśnie ze zmianą wynikającą z otrzymania przez nich dotacji i rozpoczęciem realizacji zadań z PROO 4.



Wykres 17: Ocena sytuacji organizacji-beneficjentów PROO 4 w porównaniu do sytuacji sprzed roku

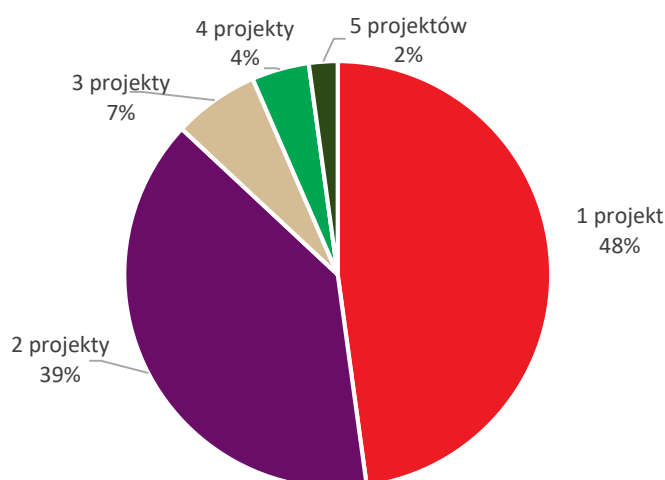


Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Dotychczasowe korzystanie z dotacji na rozwój własny z PROO

Łączna liczba realizowanych i zrealizowanych dotychczas projektów w ramach PROO przez organizacje-beneficjentów (włączając w to zadanie obecnie realizowane w ramach PROO 4) wahała się od 1 do 5 projektów. Dla prawie połowy organizacji-beneficjentów obecnie realizowany projekt (PROO 4) był jedynym w ramach PROO.

Wykres 18: Liczba realizowanych projektów PROO przez organizacje-beneficjentów PROO 4



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Jednym z elementów analizy było ustalenie, czy istnieje związek pomiędzy obecnym stanem rozwoju organizacji, a korzystaniem przez nią z dotacji na rozwój własny z PROO, w szczególności, czy występują między organizacjami różnice w stopniu rozwoju (dotyczące np. kompetencji fundraisingowych, zatrudnienia personelu), które wcześniej otrzymały dofinansowanie z PROO oraz organizacjami, które po raz pierwszy otrzymały dotację z priorytetu 4 PROO. Zebrane dane empiryczne oraz opinie samych respondentów nie pozwalają wprost wnioskować na temat wpływu dotychczasowego korzystania przez beneficjentów z dotacji na rozwój własny z PROO na pojawiające się różnice w stopniu rozwoju między organizacjami. Odnotowane



w badaniu różnice pomiędzy tak wydzielonymi grupami organizacji są nieznaczne i wydają się wynikać ze zmiennych innych niż wcześniejsze doświadczenia w PROO.

Na podstawie danych zebranych w ramach badania wydaje się, że obecny stan rozwoju organizacji, choć bez wątplenia ma związek z PROO, w większej mierze zależy od innych czynników wewnętrznych i zewnętrznych dla organizacji. To raczej te czynniki, a nie wprost realizacja zadania w ramach PROO, były wskazywane, gdy respondenci udzielali odpowiedzi m.in. na pytania dotyczące oceny obecnej sytuacji swojej organizacji, uwzględniając w niej dotychczasowe osiągnięcia i perspektywy na przyszłość. Czynniki wpływającymi pozytywnie na efektywność i skuteczność realizacji zadań w PROO 4 są przede wszystkim:

- dobrze przemyślany plan działania,
- doświadczenie w planowaniu strategicznym,
- stabilna sytuacja (szczególnie kadrowa i finansowa) pozwalająca na swobodne planowanie działalności,
- ogólne doświadczenie w realizacji zadań dofinansowanych z grantów i dotacji na rozwój instytucjonalny organizacji.

Szczególne znaczenie, zarówno w opinii badanych organizacji, jak i w świetle analizy desk research, ma zwłaszcza plan działania, podporządkowany określonej strategii rozwoju. Uzyskanie wsparcia w ramach PROO niektórym organizacjom umożliwiło bardziej efektywne osiąganie już wcześniej założonych celów rozwojowych, a dla innych, mniej doświadczonych – stanowiło motywację do bardziej systematycznego przemyślenia kierunków rozwoju. Doświadczenie w strategicznym planowaniu działań – choć niewątpliwie zwiększa się dzięki pozyskaniu wsparcia z PROO, zwłaszcza w przypadku organizacji-nowicjuszy, realizujących swoje pierwsze zadanie – jest cechą, którą organizacje rozwijały przede wszystkim w toku wcześniejszych działań i z tak zdobytym potencjałem przystępowały do realizacji zadań w ramach PROO. Należy zatem podkreślić pozytywny wpływ PROO i dostępnego w jego ramach wsparcia instytucjonalnego, które umożliwia budowanie i rozwijanie właśnie umiejętności strategicznego planowania, niezależnie od wyjściowego poziomu tych umiejętności wśród organizacji-beneficjentów.

Należy pamiętać, co potwierdzają również opinie badanych, że dotacja PROO wspiera rozwój własny organizacji w takich obszarach, które dopiero w dłuższej perspektywie mogą dać efekty w postaci większej stabilności, większego samofinansowania, uniezależnienia od środków publicznych (np. obszar wizerunkowy, kompetencyjny, sieć kontaktów, baza ekspercka).

Wszyscy beneficjenci PROO 4 oceniają wpływ zadania/zadań realizowanych w ramach PROO na sytuację swojej organizacji pozytywnie (odpowiedź „bardzo pozytywnie” – 40 organizacji; „raczej pozytywnie” – 6 organizacji).

Uzasadniając swoją opinię nt. wpływu zadania / zadań na sytuację organizacji respondenci uwzględniali takie aspekty jak obszary funkcjonowania organizacji, w których w sposób szczególny zaznaczył się wpływ oraz trwałość wpływu zadania/zadań na sytuację organizacji.

Obszary, na które realizacja zadań w PROO 4 wpłynęła w sposób szczególny to:

- Sytuacja finansowa organizacji-beneficjentów.





- Rozszerzenie dotychczasowej działalności (o nowe obszary oraz nowe rodzaje działań).
- Rozwój współpracy z ekspertami.
- Rozwój i profesjonalizacja kadry.
- Rozwój, intensyfikacja i profesjonalizacja działalności analityczno-badawczej.
- Profesjonalizacja zaplecza materialnego (sprzęt i wyposażenie).
- Budowanie prestiżu, marki i wizerunku jako think tanku.

Wśród organizacji dofinansowanych w 2019 roku dominuje myślenie o korzyściach z otrzymania dotacji w kategoriach wpływu doraźnego na poszczególne obszary działalności (np. nowe źródło finansowania, nowi pracownicy, nowe inwestycje), podczas gdy organizacje, które realizowały zadania wynikające z dotacji PROO 4 przez dłuższy czas wskazywały również na długofalowe zmiany dotyczące wzrostu kompetencji, profesjonalizacji i budowy prestiżu. Obie grupy wyrażają przekonanie, że pozytywne zmiany będą miały trwały charakter.

Równie pozytywnie oceniony został wpływ zadania/zadań realizowanych w ramach PROO na szanse rozwojowe organizacji-beneficjentów PROO 4: odpowiedzi „bardzo pozytywnie” udzieliło 35 badanych, a „raczej pozytywnie” – 11. Więcej respondentów oceniających wpływ jako „bardzo pozytywny” znalazło się wśród przedstawicieli organizacji-beneficjentów objętych dofinansowaniem w 2020 roku (21 na 23 objętych badaniem), podczas gdy wśród przedstawicieli organizacji z 2020 roku było to 14 na 23 respondentów.

Największy pozytywny wpływ zadań realizowanych w ramach PROO na szanse rozwojowe organizacji-beneficjentów PROO 4 ich przedstawiciele widzieli w:

- Kontynuowaniu w przyszłości nowych form działań podjętych dzięki dotacji.
- Rozwijaniu współpracy nawiązanej z ekspertami i instytucjami przy okazji zadań w ramach PROO 4.
- Wykorzystaniu kapitału jakim są nowe umiejętności i kompetencje zdobyte podczas realizacji zadań.
- Kontynuowaniu rozwoju kadry i utrzymaniu rozbudowanego składu osobowego członków organizacji (w tym zarówno nowych pracowników, jak i współpracowników oraz pozyskanych wolontariuszy).
- Pozytywnych zmianach w wizerunku i prestiżu organizacji zarówno w wyniku samego otrzymania dotacji, jak i realizacji zadań związanych z projektem.
- Ukierunkowaniu dalszego rozwoju organizacji na aktywność badawczo-analityczną.
- Wykorzystaniu zwiększonej rozpoznawalności organizacji do jej dalszego rozwoju i pozyskiwania nowych partnerów.
- Efektywniejszym pozyskaniu nowych źródeł finansowania w konsekwencji pozytywnych zmian w kompetencjach kadry, rozpoznawalności organizacji oraz nowych możliwościach realizacyjnych, jakie zaszły w organizacji w efekcie realizacji dotowanych zadań.
- Wdrożeniu w przyszłej działalności organizacji rozwiązań z zakresy zarządzania i planowania strategicznego wypracowanych podczas realizacji zadań i przy wsparciu PROO 4.



Ocena wykorzystania możliwości oferowanych w ramach PROO 4

Wszyscy przedstawiciele organizacji-beneficjentów PROO 4 uważają, że z punktu widzenia potrzeb oraz wyzwań rozwojowych ich organizacji, możliwości oferowane przez dofinansowanie z priorytetu 4 PROO zostały wykorzystane przez organizację.

Wykres 19: Ocena poziomu wykorzystania możliwości oferowanych przez dofinansowanie z PROO 4



Uwaga: Liczebność próby CAWI = 46.

Za czynniki warunkujące sukces realizacji zadań badani uznali właściwe i szczegółowe zaplanowanie projektu i wszystkich wchodzących w jego zakres zadań oraz bieżącą pomoc i wsparcie ze strony NIW-CRSO. Największe utrudnienia natomiast wynikały z konieczności bieżącego dostosowywania zaplanowanych działań projektowych do zmian wynikających z pandemii COVID-19 oraz ogólnego negatywnego wpływu pandemii na realizację planów organizacji i wynikających z niej niekorzystnych zmian społeczno-gospodarczych. Jednocześnie badani zwracali uwagę na inne trudności w efektywnym i optymalnym wykorzystaniu możliwości wynikających z realizacji zadań z PROO 4, w tym przede wszystkim:

- Zbyt małe możliwości swobodnego i elastycznego przenoszenia środków pomiędzy wydatkami zaplanowanymi w budżecie i konieczność aneksowania umowy pod kątem każdej ze zmian, co utrudniło bieżące dopasowywanie wydatków do zmieniających się potrzeb.
- Zbyt dużo formalności i ich długo trwałość oraz początkowe opóźnienia w uruchomieniu zadań, wymuszające modyfikowanie harmonogramów.
- Trudności leżące po stronie organizacji: niewłaściwe zaplanowanie lub realizowanie zaplanowanych zadań.
- Zbyt krótki czas trwania zadania.

Modele funkcjonowania think thanków wspartych PROO 4

Analiza sposobów funkcjonowania think thanków wspartych w PROO 4 w celu stworzenia wyczerpującej listy modeli tych organizacji okazała się problematyczna ze względu na niewielką liczebność próby organizacji objętych pogłębionym badaniem oraz wewnętrzne zróżnicowanie tej grupy. W efekcie zaprezentowane niżej modele organizacji skłaniają się w swojej konstrukcji w kierunku *typu idealnego*, stanowiącego abstrakcyjny model składający się z cech istotnych i charakterystycznych danego typu organizacji-beneficjentów, jednak



nie zawsze występujący wśród badanych w czystej postaci. Z uwagi na taki właśnie charakter wyróżnionych modeli organizacji, w praktyce poszczególni beneficjenci najczęściej prezentują cechy, które umiejscawiają je na styku dwóch lub więcej modeli. Wskazanie, który z nich dominuje wśród badanych organizacji, jest zatem utrudnione.

Organizacje „Przedsiębiorcy”

- Koncentrują się na wielu obszarach działalności, tak, żeby zapewnić stabilność finansową organizacji.
- Aktywność analityczno-badawcza jest jednym w wielu obszarów ich działania; jej efekty są publikowane z różną częstotliwością, a raporty mogą mieć zarówno niewielki (problemowy lub doraźny) charakter, jak i być bardziej rozbudowane (jest to w dużej mierze uzależnione od ogólnej działalności organizacji, realizowanych projektów i zadań).
- PROO 4 wzmacnia organizację finansowo, ale nie stanowi jedynego źródła finansowania.
- Stabilna sytuacja finansowa; ugruntowane i stałe źródła dochodów.
- Organizacja stanowi główne miejsce pracy dla swoich kadr, dominującą formą zatrudnienia są umowy o pracę, tym samym ma potencjał przyciągania osób, które chcą łączyć pracę zarobkową z realizacją zainteresowań zgodnych z celami organizacji.
- Misja i wizja ważne jako element strategii długofalowej.
- Relatywnie skutecznie, ale powoli adaptują się do zmian, mają doświadczenie w profesjonalnym planowaniu długofalowym i strategicznym, w którym często uwzględnione są już strategie działania na wypadek niepowodzeń.

Organizacje „Hobbyści”

- Najważniejsza jest idea i sprawa (tj. jakaś problematyka) – działają praktycznie i pragmatycznie dla sprawy, ale na małą skalę i oddolnie.
- Koncentrują się na jednym obszarze działalności, najczęściej ma on charakter wybranego problemu społecznego i podejmują różne (często pojedyncze i niesynchronizowane) działania mające przeciwdziałać jego negatywnym następstwom.
- Aktywność analityczno-badawcza ma drugoplanowy charakter, najważniejsze są praktyczne działania; publikują relatywnie rzadko i niechętnie, publikowane treści są skupione na wybranych problemach społecznych.
- PROO 4 ratuje ich finansowo, jest często pierwszym stałym i pewnym źródłem dochodu.
- Niestabilna sytuacja, pracują „od projektu do projektu”.
- Praca wolontariacka.
- Misja i wizja nieistotne jako dokumenty, ważne są idee.





- Adaptują się do zmian relatywnie skutecznie, choć niechętnie, najważniejszym bodźcem do modyfikacji jest brak spodziewanych skutków działań terenowych, zmiany mają często spontaniczny charakter.

Organizacje „Analitycy”

- Chcą badać i szukać przyczyn – mogą stanowić wsparcie merytoryczne i zaplecze analityczne dla decydentów, osób i organizacji planujących działania oraz ogólnie wszystkich tych, którzy są zainteresowani daną tematyką, ale rzadziej podejmują się pracy w terenie.
- Koncentrują działalność w relatywnie szerokich obszarach, których zakres dobierany jest często nie przez pryzmat problemów społecznych, a metod i możliwości analityczno-badawczych organizacji.
- Aktywność analityczno-badawcza jest podstawą ich działania; publikują często – wśród publikacji znajdują się zarówno niewielkie, problemowe raporty ograniczone do opisu wybranych zagadnień i zjawisk, jak i (publikowane rzadziej, na podstawie rozbudowanych analiz) pogłębione i obszerne raporty przeglądowe.
- PROO 4 pozwala im się rozwijać i specjalizować.
- Raczej stabilna sytuacja finansowa, finansowanie w większości z dotacji i grantów.
- Praca w oparciu o umowę o pracę / umowy cywilno-prawne, szeroka współpraca z ekspertami dziedzinowymi.
- Misja i wizja ważne jako element rozwoju.
- Mają różny poziom gotowości do zmian i zdolność do zachowania elastyczności w obliczu trudności.

Organizacje „Idealiści”

- Wieloletnia tradycja walki dla sprawy.
- Koncentrują się na jednym, ściśle określonym obszarze działalności i podejmują wielotorowe działania zmierzające do wywierania wpływu w tym obszarze.
- Aktywność analityczno-badawcza ma pragmatyczny charakter i służy realizowaniu misji organizacji; publikują raporty z różną częstotliwością i o różnych zakresie problemowym, ale zawsze podporządkowane wybranym problemom i zagadnieniom.
- PROO 4 pozwala im intensyfikować i profesjonalizować dotychczasowe działania.
- Zróżnicowana sytuacja finansowa oraz sposoby i źródła pozyskiwania funduszy.
- Praca w oparciu o umowy o pracę lub ponawiane umowy cywilno-prawne (trzon kadry organizacji) oraz pracę społeczną (pozostali członkowie i/lub współpracownicy organizacji).
- Misja i wizja są bardzo ważne.
- Niechętnie (lub wcale) zmieniają strategię działania w obliczu trudności lub nieskuteczności działań, są przekonani o słuszności obranej drogi.





Organizacje „Debiutanci”

- Dopiero zaczynają działalność, zrzeszają głównie ludzi młodych i bardzo młodych, dla których aktywności podejmowane w ramach organizacji mają charakter dodatkowy, wolontaryjny, a zatrudnieni są poza nią (choć nierzadko w miejscach powiązanych merytorycznie z jej działalnością).
- Obszar działalności jest bardzo różnorodny, działania mają raczej ograniczony (czasowo i przestrzennie) charakter.
- Aktywność analityczno-badawcza może mieć różny charakter i status, ponieważ dopiero krystalizuje się sposób i zakres działania samej organizacji.
- PROO 4 jest dla nich ciekawym doświadczeniem.
- Zróżnicowana sytuacja finansowa, ale finanse mają drugorzędne znaczenie, ważniejsze jest zdobywanie doświadczenia; zazwyczaj dysponują relatywnie niewielkim budżetem o różnorodnych, ale niestabilnych źródłach.
- Praca społeczna i wolontariacka.
- Misja i wizja są nieskrystalizowane, nie wiadomo czym dokładnie zajmuje się organizacja, jakie są jej cele i planowane drogi rozwoju, członkowie organizacji dopiero podejmują te decyzje.
- Relatywnie dobrze adaptują się do zmian, bo nie są przywiązani do dotychczasowego sposobu działania, w obliczu trudności często jednak rezygnują z działań organizacji, zamiast się z nimi mierzyć.

