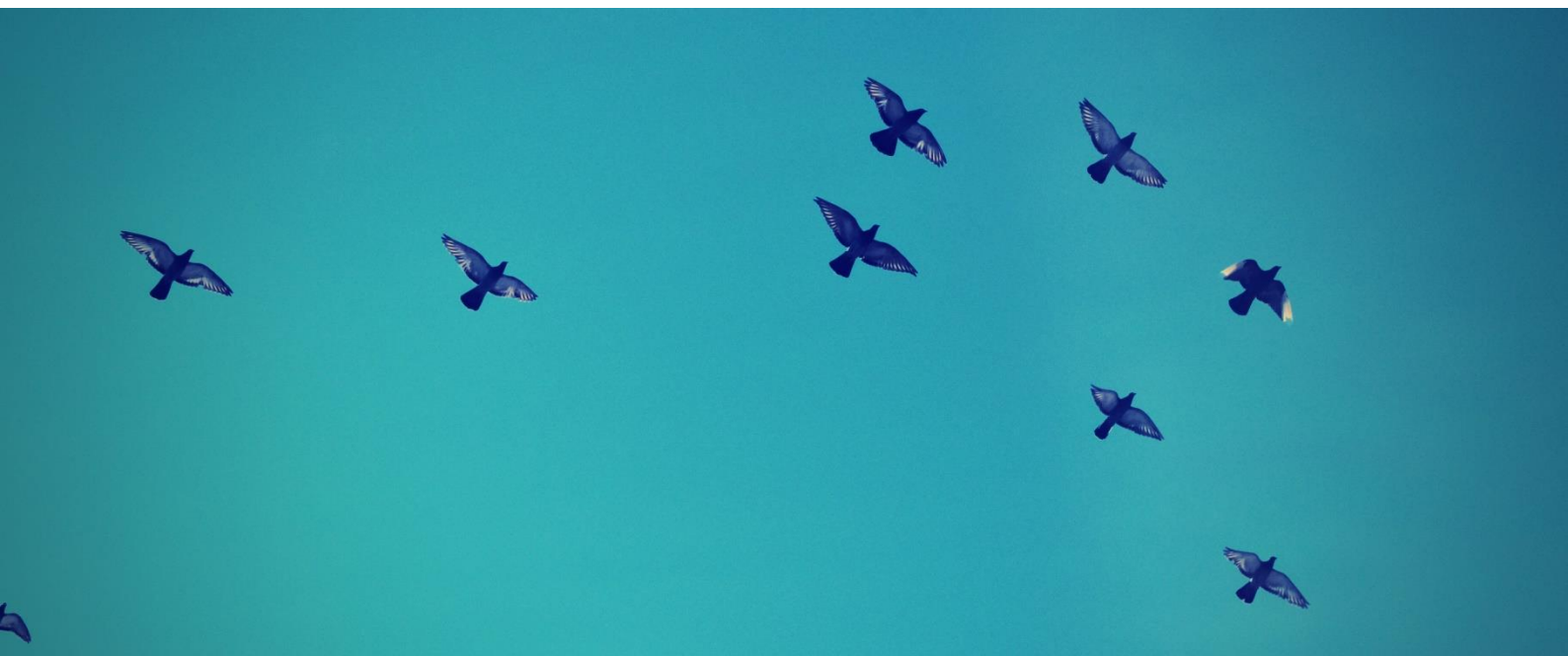




Ewaluacja Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018- 2030 (PROO) priorytetu 1a

Raport końcowy



Autorzy:

Magdalena Szostakowska

Agnieszka Szczurek

Mikołaj Łątkowski

Warszawa, 20 kwietnia 2023 r.

SPIS TREŚCI

Słowniczek skrótów	3
Streszczenie	4
Wstęp	9
Opis programu i kontekst badania	9
Cele badania	10
Metody	12
WYNIKI	16
Zmiany i efekty PROO 1a w organizacjach obywatelskich	16
Zasoby materialne	20
Zasoby ludzkie	25
Zarządzanie i strategia	30
Zasoby finansowe	36
Usługi i działalność statutowa	40
Partnerstwa	44
Trwałość efektów PROO w funkcjonowaniu organizacji obywatelskich	47
Wpływ PROO na sektorobywatelski w Polsce	53
Wpływ – definicja	53
Wpływ PROO na sytuację wybranych organizacji i ich otoczenia	54
Wpływ PROO na sektor obywatelski	59
Jak zwiększać wpływ PROO 1a na funkcjonowanie sektora obywatelskiego w Polsce	63
Organizacje w warunkach kryzysu	70
Wnioski i rekomendacje	77
ZAŁĄCZNIKI	85
Analiza dokumentów	85
Wnioski konkursowe	85
Sprawozdania	92
Trudności w badaniu	96

Słowniczek skrótów

- * PROO – Rządowy Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030
- * NIW-CRSO – Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
- * FGI – Focus Group Interview – zogniskowany wywiad grupowy
- * IDI – wywiad osobisty NIW
- * TDI – telefoniczny wywiad z organizacjami pozarządowymi, które otrzymały dotację z PROO1a
- * CS – CASE STUDY, studium przypadku z NGO

Streszczenie

Ośrodek Ewaluacji zrealizował badanie pn. „Ewaluacja Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 (PROO) priorytetu 1a”, edycja 2019 (zakończona w 2021 r).

Celem głównym ewaluacji PROO 1a było określenie, w jakim stopniu w wyniku udziału w Programie poprawiła się stabilność funkcjonowania organizacji oraz czy ewentualne zmiany funkcjonowania organizacji wywarły pozytywny wpływ na ich otoczenie, jak również na sektor obywatelski w Polsce.

Badanie było prowadzone od stycznia do kwietnia 2023 roku. Udało się zrealizować niemal pełną próbę: w badaniu – z przyczyn niezależnych od wykonawcy – nie wzięło udziału 7 spośród 152 organizacji dofinansowanych w ramach pierwszej edycji PROO 1a.

Zastosowano głównie metody jakościowe: wywiady indywidualne i grupowe online oraz studia przypadku i analizę dokumentów. Ze względu na dominujący jakościowy charakter badania (zgodny z OPZ) **raport prezentuje pogłębiony opis Programu oraz różnorodność sytuacji i zjawisk** istotnych dla celów ewaluacji. Jest też w nim wiele przykładów, które są ilustracją dla ogólnych wniosków. Natomiast w znacznie mniejszym stopniu w raporcie są przedstawione tendencje czy ilościowe charakterystyki badanej populacji. Wykresy w raporcie dotyczą 38 organizacji (badanych jako studia przypadku), które wypełniły testy diagnostyczne.

⇒ Szczegółowe informacje o metodach i próbach zastosowanych w badaniu znajdują się w rozdziale „Metody”

ZNACZENIE PROGRAMU ROZWOJU ORGANIZACJI OBYWATELSKICH

Rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 to **pierwszy w historii trzeciego sektora w Polsce program wieloletni, który bezpośrednio wspiera rozwój polskich organizacji obywatelskich**. Dotacje z PROO 1a przydzielane są na rozwój instytucjonalny organizacji i wsparcie działań misyjnych. Program zakłada dofinansowanie realizacji misji i kosztów prowadzenia działalności statutowej, w tym budowanie kapitału ludzkiego oraz zasobów technicznych w ramach spójnych, wieloletnich strategii lub programów rozwoju organizacji, m.in. w zakresie trwałych modeli finansowania działalności ze środków niepublicznych.

Program zdecydowanie odpowiada na potrzeby sektora obywatelskiego, ponieważ oferuje wsparcie organizacji poza realizowanymi przez nie projektami. Sytuacja finansowa organizacji pozarządowych w Polsce jest trudna, a sektor jest zróżnicowany. Istnieją duże organizacje o ogólnopolskim zasięgu, które dysponują znacznymi budżetami, ale zdecydowanie więcej jest średnich i małych organizacji, które bazują na pracy wolontariuszy, a ich roczny budżet nie przekracza kilku tysięcy złotych. Program PROO 1a umożliwił dofinansowanie działań rozwojowych oraz zakupów, co dla wielu organizacji było pierwszą okazją do wzmocnienia potencjału i podjęcia działań na rzecz trwałości.

Dotacja z PROO jest wysoka (do 700 tysięcy) i organizacja może ją realizować przez 3 lata. W dodatku NIW-CRSO zakłada elastyczne podejście do zamierzeń wnioskodawców. Dzięki temu dotacja może być faktyczną odpowiedzią na potrzeby organizacji, także te, które pojawiają się już po otrzymaniu dofinansowania (możliwość aneksowania wniosku).

Program wspiera organizacje z różnych obszarów działalności pożytku publicznego, co również jest odpowiedzią na zróżnicowanie sektora. Jednak wciąż zasięg PROO jest niewielki – w pierwszej edycji dotacje otrzymały tylko 4 na 100 wnioskujących podmiotów.

Organizacje, które otrzymały dotacje traktowane są w partnerski sposób. Sposób wdrażania Programu jest przyjazny. Jest to ważne, szczególnie w kontekście tego, że „uczą się” go organizacje oraz sam NIW-CRSO.

ZMIANY I EFEKTY PROO W ORGANIZACJACH WSPARTYCH W I EDYCJI PROO 1a (2019-2021)

W badaniu zidentyfikowano **6 kluczowych obszarów**, w których organizacje dokonały zmian w ramach dotacji z PROO 1a.

1. Zakup lokalu i/lub ziemi, remont budynku, utrzymanie lokalu (koszty najmu, czynsz, media).
2. Zakupy zasobów rzeczowych, np. urządzeń biurowych/wyposażenia stanowisk pracy, urządzeń komputerowo-multimedialnych, artykułów biurowych, narzędzi/usług sieciowych itp.
3. Wynagrodzenie personelu oraz koszty związane ze szkoleniem/doskonaleniem kadry.
4. Strategia i zarządzanie organizacją, w tym między innymi koszty związane z tworzeniem strategii, szkolenia, doradztwo oraz badania/analizy.
5. Fundraising/finansowanie ngo, w tym koszty zatrudnienia fundraisera, strategii i/lub kampanii fundraisingowych
6. Prowadzenie/rozwój działań misyjnych, z czym wiążą się koszty działań prowadzonych dla odbiorców/podopiecznych/klientów (np. warsztaty, szkolenia, porady, prelekcje, spotkania, pikniki).

Najczęściej organizacje inwestowały w **zatrudnienie nowego lub utrzymanie dotychczasowego personelu oraz realizację zadań związanych z misją**. Około 1/3 całego budżetu dotacji organizacje przeznaczały na wynagrodzenia pracowników. Podobna była skala wydatków na zakupy rzeczowe i wyposażenie. Wszystkie organizacje wsparte w ramach PROO 1a, przeznaczyły jakąś część dotacji na zakup wyposażenia. Na trzecim miejscu wśród **najczęstszych wydatków organizacji** były te dotyczące **siedziby**. Około 7% dotacji przeznaczono na zakup narzędzi do realizacji misji oraz na promocję. W mniejszym stopniu dotacje z PROO przeznaczano na rozszerzanie źródeł dochodów, zarządzanie i strategiczne planowanie. Dotacja PROO 1a w nieznaczącej liczbie organizacji dotyczyła zadań związanych z rozwojem wolontariatu.

Wśród beneficjentów PROO jest kilkanaście podmiotów, które w ramach dotacji zaplanowały kompleksowy rozwój. Zainwestowały w zasoby materialne i osobowe, ale także w zarządzanie czy stabilizację finansową. Te organizacje mają większą szansę na długofalową poprawę funkcjonowania, ponieważ wzmacniane są równocześnie różne obszary i może to spowodować **efekt synergii**.

NIW-CRSO uruchamiając Program zakładał, że przyczyni się on do większej niezależności organizacji od dotacji publicznych. Ten cel jest bardzo trudny do osiągnięcia w polskich warunkach. Działalności organizacji obywatelskich nie sposób w pełni skomercjalizować, więc to też powoduje, że duża ich część jest zależna od funduszy publicznych, które przeznacza się na cele pożytku publicznego.

W budowaniu niezależności finansowej lepiej radzą sobie dojrzałe organizacje z wieloletnim doświadczeniem. Są one przyzwyczajone do korzystania z różnych źródeł finansowania działań. Takie podmioty mają też zwykle ustalone cele strategiczne i standardy dotyczące zarządzania. Jednak w PROO 1a nie były wspierane tylko takie organizacje, ale też małe i niedoświadczone podmioty. Dla nich cel związany z niezależnością finansową jest bardzo trudny do osiągnięcia.

Organizacje relatywnie mało środków z PROO przeznaczyły na fundraising. Mało jest jeszcze edukacji/kształtowania postaw społecznych w tym zakresie, zarówno wśród obywateli, ale i ogólnie w sektorze.

W ramach dotacji PROO1a organizacje mogły także przeznaczyć środki na zadania związane z misją organizacji. Część organizacji z dotacji rozwinęła ofertę, poprawiła jakość działań lub zwiększyła ich zakres czy liczbę odbiorców. Kilka organizacji potraktowało dotacje PROO jako pilotaż innowacji społecznej/nowej usługi. Jednak dla części podmiotów konkurs PROO 1a był jedną z wielu możliwości zdobycia środków na typowe działania.

Organizacje, które do tej pory prowadziły odpłatną działalność lub działalność gospodarczą, dzięki PROO poszerzyły dotychczas prowadzone działania i zwiększyły tym samym swoją niezależność finansową. Program

w małym stopniu przyczynił się natomiast do rozwoju biznesowego podejścia w organizacjach, które wcześniej nie prowadziły działalności odpłatnej lub gospodarczej.

Dzięki działaniom w ramach dotacji PROO część organizacji zbudowała i/lub wzmocniła swoje sieci i partnerstwa – jest to jeden z efektów dotacji. Natomiast tylko 8 organizacji zdecydowało się na aplikowanie o dotację PROO 1a w partnerstwie z innym podmiotem. Pojedyncze podmioty podjęły się także budowania współpracy międzynarodowej. Była ona zazwyczaj udana.

⇒ Więcej informacji na ten temat w rozdziale „Zmiany i efekty PROO 1a w organizacjach obywatelskich”

TRWAŁOŚĆ EFEKTÓW

W Programie Rozwoju Organizacji Obywatelskich podkreśla się znaczenie trwałości zmian, które organizacje wprowadziły dzięki dotacji. Według założeń PROO zadania, na które organizacja dostała dotację, miały nie mieć charakteru projektowego, ale miały służyć trwałemu rozwojowi podmiotu.

Należy podkreślić innowacyjność PROO w podejściu do trwałości. Zwykle w programach finansowanych ze środków publicznych wymóg trwałości rezultatów obejmuje 3 lata. Tymczasem w Programie to wnioskodawcy mieli określić czas zapewniania trwałości rezultatów.

Organizacje stosują różne rozwiązania w celu zapewniania trwałości zmian. Na przykład kupują lokal lub finansują jego remont. Jest to inwestycja kosztowna, ale cechująca się wysoką trwałością. Niezbędne jest jednak posiadanie prawa własności lub długoletniego użytkowania lokalu.

Innym sposobem zapewniania trwałości jest sfinansowanie wynagrodzeń 1-2 kluczowych dla organizacji osób, np. odpowiedzialnych za zarządzanie i fundraising. Osoby te pracują na rzecz rozwoju organizacji, a nie tylko dla realizacji zadania w ramach dotacji. Trwałości sprzyjają też profesjonalne szkolenia i rozwój kompetencji całego/większości zespołu, które są odpowiedzią na zdiagnozowane potrzeby organizacji.

Trwałość zmian zwiększa się również wtedy, gdy organizacja kompleksowo podchodzi do dotacji jako planu rozwoju organizacji w różnych obszarach. Trwałość efektów wynika z pewnej równowagi w działaniach. Zakupy rzeczowej są adekwatne do liczby zatrudnionych osób i/lub do potrzeb odbiorców oraz do zakresu prowadzonych działań. Ponadto zaplanowane są też zadania w obszarze strategii, badań czy rozwoju fundraisingu.

Znaczenie dla trwałości ma też odpowiednie tempo zmian. Lepiej jest, gdy organizacja rozkłada zmiany strategiczne w czasie. Wpłata je w bieżące funkcjonowanie, a nie kumuluje je w jeden krótszy, ale intensywny proces. Innym sposobem na zapewnianie trwałości zmian jest rozwój cyfrowy organizacji – narzędzi i specjalistycznego oprogramowania, które nie tylko służy zarządzaniu, ale też prowadzeniu działań misyjnych.

W ciągu roku od zakończenia zadań finansowanych z dotacji PROO 1a organizacje w zdecydowanej większości wykorzystują rezultaty wypracowane dzięki PROO. Trwałość efektów PROO zależy w pewnym stopniu od NIW-CRSO, by poprzez działania informacyjne i edukacyjne stale mobilizował organizacje do długofalowego myślenia i planowania swojego rozwoju w różnych obszarach.

⇒ Więcej informacji na ten temat w rozdziale „Trwałość efektów PROO w funkcjonowaniu organizacji”

WPŁYW PROO NA SEKTOR OBYWATELSKI

Jednym z celów badania była ocena, w jakim stopniu pozytywne zmiany funkcjonowania organizacji obywatelskich będące następstwem udziału w Programie wywarły wpływ na sektor obywatelski w Polsce.

Dotacje PROO miały pozytywny wpływ na wsparte organizacje, ponieważ ustabilizowały ich funkcjonowanie, umożliwiły opracowanie strategii rozwoju, zwiększenie skali działań i poprawę jakości oferty. Wpływ Programu widoczny był także w wzmocnieniu zarządzania, zwiększeniu dostępności usług i wizerunku organizacji. Jednak nie wszystkie organizacje wykorzystały dotacje kompleksowo, bo skupiły się głównie na finansowaniu bieżących działań.

Dotacje PROO były uznawane przez organizacje za wyraz uznania dla ich dotychczasowych działań, szansa na rozwój. Poprawiały też samoocenę i rozpoznawalność. Jednak niektóre organizacje nie zainwestowały dotacji w zmiany strategiczne, a po zakończeniu wsparcia wróciły do punktu wyjścia.

Wsparcie z PROO miało pozytywny wpływ na sytuację społeczną. W sektorze obywatelskim zwiększyła się liczba zatrudnionych pracowników. Organizacje mogły rozwijać kapitał ludzki poprzez szkolenia i doradztwo. PROO przyczynił się także do rozwiązywania problemów społecznych m.in. ubóstwa czy bezpieczeństwa. Badane organizacje wzmacniały nieraz swój kapitał społeczny, zwiększając liczbę członków, odbiorców i partnerów.

Wpływ PROO na sektor prywatny był ograniczony. Relacje z organizacji z sektorem prywatnym polegały głównie na pozyskiwaniu wsparcia finansowego od spółek skarbu państwa i darczyńców indywidualnych. Współpraca z firmami jest utrudniona po pandemii i w wyniku kryzysu finansowego – darczyńcy mają mniejsze możliwości wspierania organizacji.

Przykładem **oddziaływania organizacji na sektor publiczny** są partnerstwa, które utrzymują się po zakończeniu dotacji. Współpraca organizacji z samorządami stała się w ostatnich latach trudniejsza ze względu na cięcia budżetowe. Niektóre organizacje prowadziły też działania lobbingsowe skierowane do instytucji publicznych na rzecz sektora oraz grup społecznych, co również można uznać za wpływ na sektor publiczny.

Wpływ PROO na cały sektor obywatelski jest obecnie punktowy. Dotyczy organizacji, które otrzymały dotacje. Ma jednak potencjał, by zwiększyć się w przyszłości, jeśli w Programie będą w większym stopniu wspierane organizacje infrastrukturalne, sieciowe których polem oddziaływania jest sektor obywatelski. Wpływ na sektor zwiększy się także wtedy, jeśli inne programy dotacyjne z instytucji centralnych i samorządowych różnego szczebla będą zapewniały część środków na rozwój organizacji, a nie tylko na działania projektowe. Wpływ na sektor obywatelski zależy również od usuwania barier administracyjnych i prawnych. Są to ważne potrzeby sektora, na które NIW-CRSO powinien kłaść nacisk w kolejnych działaniach.

JAK ZWIĘKSZAĆ WPŁYW PROGRAMU

PROO 1a będzie realizowany do 2030 roku, jest więc jeszcze czas na modyfikację interwencji, tak by w większym stopniu oddziaływała na rozwój nie tylko organizacji, ale całego sektora obywatelskiego w Polsce. Rekomendacje dotyczą w pierwszej kolejności kryteriów wyboru organizacji w kolejnych konkursach, tak by miały one faktycznie potencjał rozwojowy dla sektora.

Wspierane organizacje powinny być zakorzenione w społeczności lub grupie, na rzecz których działają, a także posiadać szerokie grono interesariuszy. Powinny mieć także doświadczenie w działaniu i korzystać z różnych źródeł finansowania. Istotna jest dojrzałość instytucjonalna organizacji, czyli posiadanie standardów działania i przejrzystości. Zasięg terytorialny działania organizacji również ma znaczenie.

Szczególnie należy zwrócić uwagę na organizacje sieciowe, federacje oraz duże i średnie podmioty. Mają one większy potencjał w budowaniu trzeciego sektora także we współpracy między sektorem pozarządowym a sektorem publicznym. Należy też wybierać takie organizacje, które zadeklarują rozwijanie liderów w organizacjach i społecznościach oraz będą dzielić się know-how w zakresie tworzenia i wzmacniania kolejnych organizacji. Ogólnie w kolejnych konkursach PROO należy wymagać, aby organizacje deklarowały działania, które przyczynią się nie tylko do własnego rozwoju, ale także do skalowania efektów w otoczeniu.

Mimo wysokiej adekwatności Programu do potrzeb organizacji obywatelskich i potencjalnie szerokiego wpływu Programu na rozwój sektora, badanie ujawniło trudności i niekorzystne zjawiska, które mogą ten wpływ osłabiać. Nie wszystkie dofinansowane organizacje faktycznie przygotowały dobrej jakości plany rozwojowe we wnioskach dotacyjnych, a w konsekwencji ich działania nie przyniosły trwałej poprawy sytuacji. Takie sytuacje wskazują, że system wyboru projektów nie jest w pełni skuteczny.

Pojawia się też ryzyko utrwalania polaryzacji sektora obywatelskiego, ponieważ widoczna jest kumulacja dotacji z PROO i innych programów w niektórych organizacjach. Ponieważ organizacje sektora interesują się Programem, zaś szansa na uzyskanie dotacji jest niewielka, są uwrażliwione na to, by środki z Programu były rozdzielane na podstawie jasnych i obiektywnych kryteriów.

Zwiększanie wpływu Programu na rozwój sektora obywatelskiego jest również zależny od tego, jak Instytut zarządza PROO, a w tym, czy udaje się dotrzymywać ustalonych terminów konkursów, zapewniać przejrzystość procedur wyboru oraz jakość wniosków wybranych do dofinansowania.

⇒ Więcej informacji na ten temat w rozdziale „Wpływ PROO na sektor obywatelski w Polsce”

ORGANIZACJE W WARUNKACH KRYZYSU

Pandemia COVID-19 spowodowała niespotykane wcześniej kryzysy w życiu publicznym i społecznym. Znacząco wpłynęła na organizacje wspierane w Programie PROO 1a, podobnie jak zresztą na cały sektor obywatelski.

Większości organizacji udało się osiągnąć zamierzone efekty, jednak wiele z nich musiało zmieniać zakres i formę działań lub przesunąć terminy realizacji zadań. Często też wprowadzano działania zdalne, co było możliwe dzięki temu, że organizacja mogła z dotacji kupić odpowiedni sprzęt i/lub przeszkolić się w tym zakresie. Pandemia utrudniła działania fundraisingowe i sieciujące i ograniczyła efekty w tym zakresie.

Z powodu ograniczeń pandemicznych skuteczność prowadzonego fundraisingu była mniejsza niż oczekiwano. Działalność gospodarcza organizacji również miała mniejszy niż spodziewany wpływ na ich stabilność finansową.

Pandemia okazała się jednak dla części organizacji szansą na rozwój. Zdalne narzędzia pracy, nowe metody działania i docierania do odbiorców, jeśli były dobrze zaprojektowane, okazywały się efektywne także po zakończeniu pandemicznych restrykcji i po powrocie do względnie normalnego funkcjonowania. Część organizacji zauważyła potencjał w tych działaniach i rozwija je nadal.

Pandemia COVID-19 była niejedynym kryzysem, którego doświadczyły organizacje obywatelskie. W 2022 roku wybuchła wojna na Ukrainie oraz zaczął się kryzys ekonomiczny i energetyczny związany z bardzo wysoką inflacją i ogólnym wzrostem cen. Badane organizacje są niepewne swojej pozycji oraz stabilności. Dotyczy to szczególnie tych beneficjentów PROO 1a, którzy w ramach dofinansowania skupiali się na bieżących wydatkach i nie inwestowali w rozwój swojej działalności. Dużo trudniej jest im obecnie planować działania w dłuższej perspektywie czy też tworzyć strategię rozwoju organizacji.

Część organizacji zaangażowała się w pomoc uchodźcom wojennym. Te zaś, które nie mogły zmodyfikować w taki sposób swojej działalności, wskazują, że obecnie z powodu nakładających się kryzysów mają ograniczone możliwości działania i zdobywania funduszy. Zauważają, że działania na rzecz uchodźców nie zostały zasilone wyłącznie przez nowe środki i zasoby, ale część funduszy została przekierowana z innych, ważnych społecznie inicjatyw.

⇒ Więcej informacji na ten temat w rozdziale „Organizacje w warunkach kryzysu”

Wstęp

Ośrodek Ewaluacji przedstawia raport końcowy z badania pn. „Ewaluacja Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 (PROO) priorytetu 1a”.

Raport zawiera wyniki jakościowej i ilościowej części badania. Na ich podstawie zostały sformułowane wnioski i rekomendacje dotyczące efektów i zmian wprowadzonych dzięki dotacji, ich trwałości oraz wpływu Programu na III sektor.

Badanie było prowadzone **od stycznia do kwietnia 2023** roku przy użyciu różnych metod. Za jego realizację odpowiadały następujące osoby: Magdalena Szostakowska, Agnieszka Szczurek, Marta Jeleń, Małgorzata Leszczyńska, Mikołaj Łątkowski oraz Tomasz Schimanek.

W ewaluacji brali udział – jako respondenci – przedstawiciele podmiotów realizujących projekty w ramach PROO1a w latach 2019-2021, przedstawiciele NIW-CRSO i eksperci.

Zespół Ośrodka Ewaluacji dołożył wszelkich starań, by raport był rzetelny i użyteczny. Mamy nadzieję, że wprowadzane na jego podstawie zmiany będą z korzyścią dla beneficjentów i odbiorców Programu, dla ogółu społeczeństwa obywatelskiego, a także dla Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.

*Wszystkim respondentom składamy serdeczne podziękowania za udział w badaniu,
poświęcony nam czas i gotowość do dzielenia się opiniami.*

Dziękujemy również NIW-CRSO za współpracę i pomoc w organizacji badania.

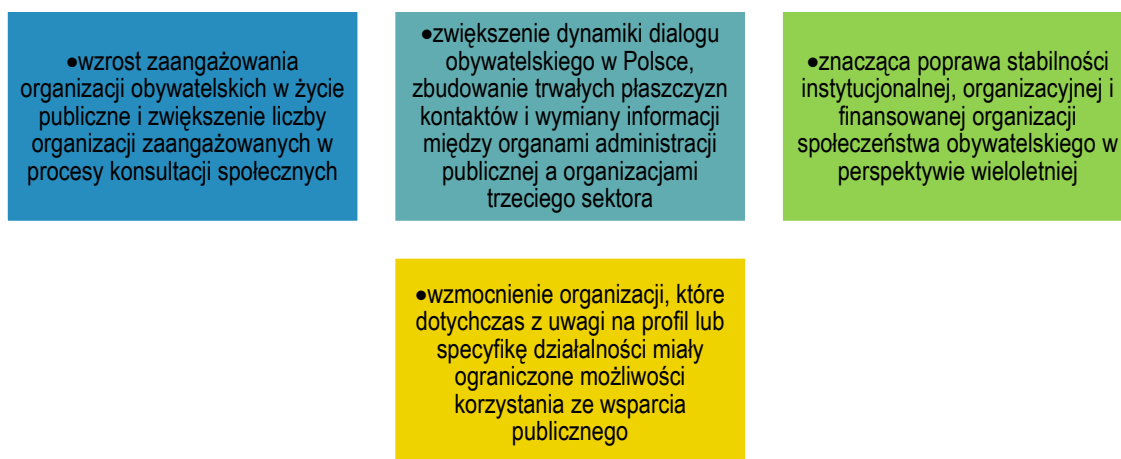
Ośrodek Ewaluacji

Opis programu i kontekst badania

Rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 (PROO) to pierwszy w historii program bezpośrednio wspierający rozwój polskich organizacji obywatelskich. Dotacje w ramach Programu przydzielane były na rozwój instytucjonalny organizacji, w tym na realizację wieloletniej strategii rozwoju organizacji, budowę kapitału żelaznego, ale także na zaspokojenie nagłych potrzeb w sytuacjach awaryjnych.

Planowane oddziaływanie Programu, czyli istotne zmiany osiągnięte w obszarze budowy społeczeństwa obywatelskiego w Polsce to:

Rysunek 1. Obszary wpływu PROO



Priorytet 1a. w PROO odnosi się do wsparcia działań misyjnych i rozwoju instytucjonalnego organizacji. Program zakładał dofinansowanie realizacji misji i kosztów prowadzenia działalności statutowej, w tym budowanie kapitału ludzkiego oraz zasobów technicznych w ramach spójnych, wieloletnich strategii lub programów rozwoju organizacji. Wsparciem objęte zostały także programy rozwoju instytucjonalnego zakładające budowanie trwałych modeli finansowania działalności ze środków niepublicznych.

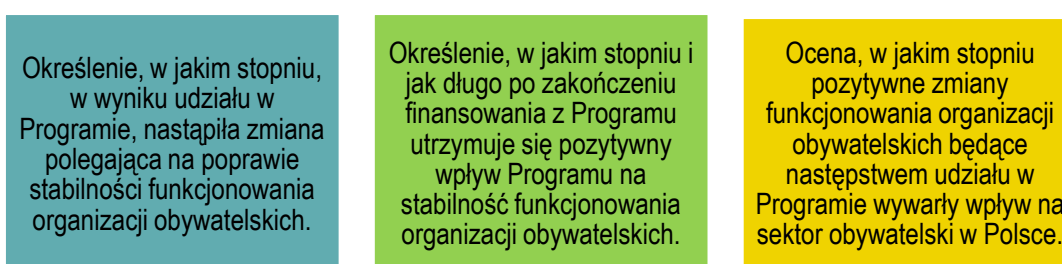
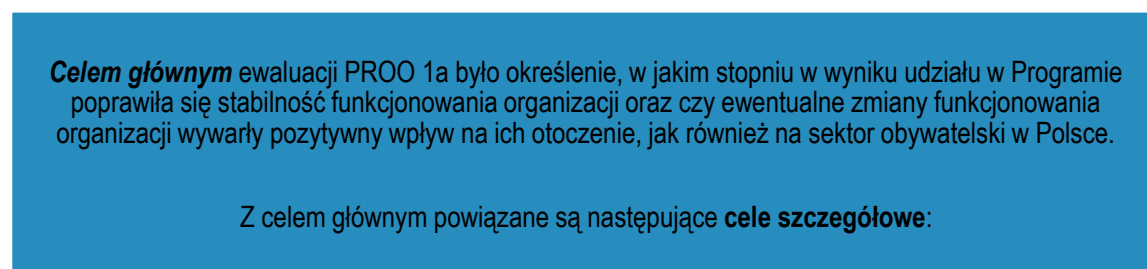
W ramach priorytetu 1a zaplanowano wsparcie organizacji obywatelskich poza realizowanymi przez nie projektami. Istotnym elementem, który był brany pod uwagę w priorytecie 1a, była gotowość aplikujących podmiotów do budowy lub rozwijania sieci, federacji lub innych form aliansów w ramach sektora na rzecz wzmocnienia potencjału organizacyjnego, skuteczności realizacji celów statutowych, możliwości oddziaływania i współpracy z sektorem prywatnym i publicznym.

Badanie obejmowało 152 organizacje dofinansowane w ramach PROO 1a w edycji 2019 roku, które już zakończyły realizowane z dotacji zadania (do końca 2021 roku).

Cele badania

Poniżej przedstawiamy cel główny oraz cele szczegółowe badania:

Rysunek 2. Cele badania PROO



Cel główny badania został zoperacjonalizowany w postaci 3 celów szczegółowych. Do celów przyporządkowano pytania ewaluacyjne (zestawienie poniżej).

Tabela 1 Zestawienie celów szczegółowych i powiązanych z nimi pytań badawczych

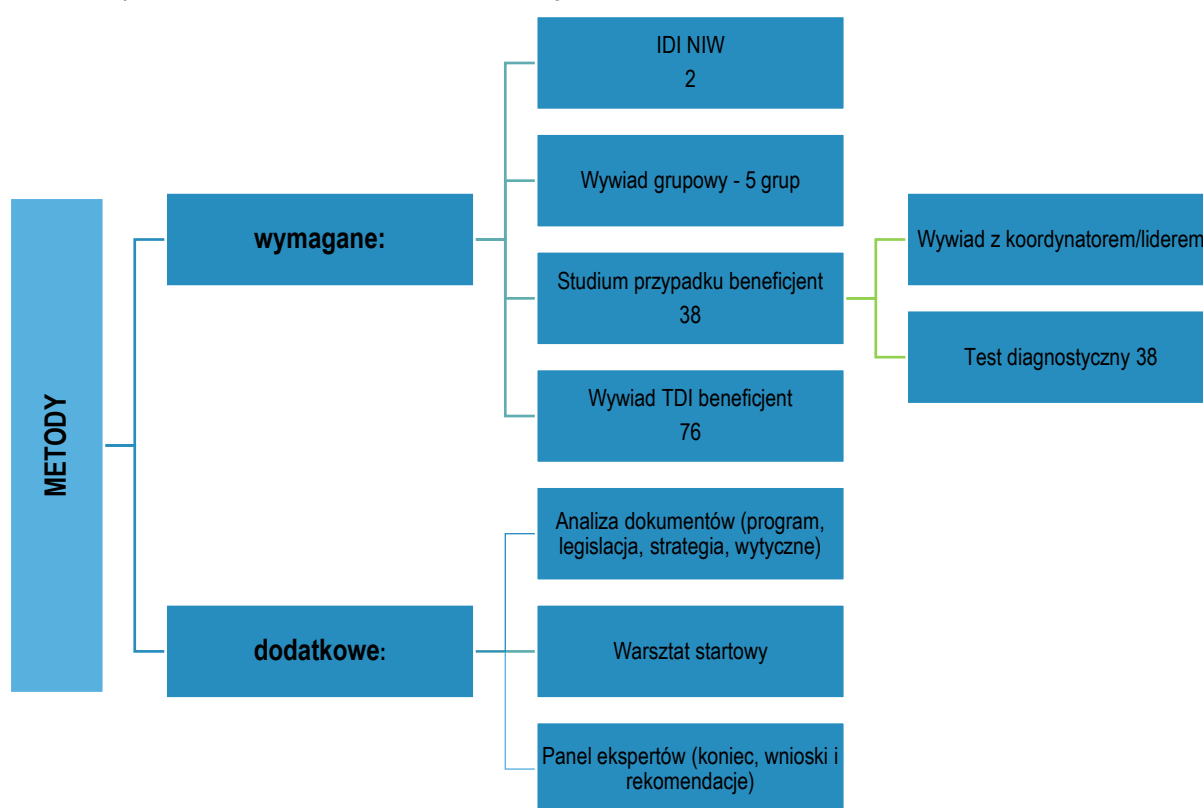
Cele szczegółowe	Pytania ewaluacyjne
Określenie, w jakim stopniu, w wyniku udziału w Programie, nastąpiła zmiana polegająca na poprawie stabilności funkcjonowania organizacji obywatelskich.	1.1. Czy (a jeżeli tak, to w jakim stopniu) w organizacjach, które otrzymały dofinansowanie, zaszły zmiany polegające na rozwoju kapitału ludzkiego, w szczególności: profesjonalizacja kadr, podniesienie kompetencji i/lub kwalifikacji, zwiększenie zatrudnienia, zmniejszenie rotacji, wdrożenie narzędzi rozwoju kadr? 1.2. Czy (a jeżeli tak, to w jakim stopniu) organizacje, które otrzymały dofinansowanie, rozbudowały swoje zaplecze techniczne? Czy miało to wpływ na stabilność funkcjonowania organizacji? 1.3. Czy (a jeżeli tak, to w jakim stopniu) w organizacjach, które otrzymały dofinansowanie, zaszły zmiany nakierowane na uniezależnienie ich od finansowania ze środków publicznych?
Określenie, w jakim stopniu i jak długo po zakończeniu finansowania z Programu utrzymuje się pozytywny wpływ Programu na stabilność funkcjonowania organizacji obywatelskich.	2.1. Czy (a jeżeli tak, to w jakim stopniu) pozytywne zmiany w organizacjach dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego utrzymują się pół roku po ustaniu finansowania z Programu? Czy istnieją różnice w trwałości wpływu programu na różne aspekty rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach, takie jak: profesjonalizacja kadr, podniesienie kompetencji i/lub kwalifikacji, zwiększenie zatrudnienia, zmniejszenie rotacji, gotowość do stosowania wypracowanych wcześniej narzędzi rozwoju kadr? 2.2. Czy organizacje po ustaniu finansowania z Programu nadal rozbudowują swoje zaplecze techniczne, gdy wystąpi taka potrzeba? 2.3. Czy organizacje, które w ramach Programu wypracowały wieloletnie strategie / programy rozwoju wdrażają je w życie?
Ocena, w jakim stopniu pozytywne zmiany funkcjonowania organizacji obywatelskich będące następstwem udziału w Programie wywarły wpływ na sektor obywatelski w Polsce.	3.1. Czy (a jeżeli tak, to w jakim stopniu) w organizacjach, które otrzymały dofinansowanie zaszły zmiany polegające na wzmocnieniu działalności statutowej? Czy zmiany te spowodowały, że organizacja bardziej skutecznie realizuje swoje cele i ma większy wpływ na sytuację społeczną niż miało to miejsce przed udziałem w Programie? 3.2. Czy (a jeżeli tak, to w jakim stopniu) zmiany, które zaszły w dofinansowanych organizacjach wywierają dostrzegalny wpływ na funkcjonowanie sektora obywatelskiego w Polsce? Jeżeli tak, to czy sektor obywatelski w Polsce ma w związku z tym większe możliwości oddziaływania na sytuację społeczną, na sektor prywatny i publiczny oraz czy nastąpiło zacieśnienie współpracy z sektorem prywatnym i publicznym?
Obszary do doskonalenia/rozwoju organizacji w warunkach kryzysu.	4.1 Czy są istotne zmiany, które planowały organizacje i/lub istotne cele ich programów lub strategii, których nie udało się dotychczas wdrożyć? Dlaczego? Jakich zmian/celów nie udało się wdrożyć? Co byłoby potrzebne do ich wdrożenia?

	4.2 Jak funkcjonują organizacje w warunkach kryzysu spowodowanego pandemią, migracją uchodźców oraz w związku z kryzysem ekonomicznym i energetycznym? Jak kryzys wpłynął na stabilność organizacji? 4.3 Jak dofinansowanie z Programu PROO pozwoliło funkcjonować organizacjom w warunkach kryzysu? Jakie nowe potrzeby, obszary ujawniły się w funkcjonowaniu organizacji pod wpływem kryzysu, na które program powinien odpowiadać w kolejnych latach?
--	---

Metody

W badaniu wykorzystane zostały metody ilościowe i jakościowe, którymi objęto różne grupy respondentów.

Rysunek 3. Metody, które zastosowano w ramach ewaluacji PROO 1a



Warsztat startowy

Warsztat startowy z przedstawicielami NIW-CRSO odbył się 1 lutego 2023 r. Wzięły w nim udział następujące osoby:

- * Kierownictwo i pracownicy NIW-CRSO, odpowiedzialni za wdrażanie PROO: zastępca dyrektora NIW- CSRO Przemysław Jaśkiewicz oraz opiekunowie projektów,
- * Pracownicy NIW-CRSO odpowiedzialni za nadzorujący proces badawczy (2 osoby: Ewa Dzielnicka, Konrad Burdyka),
- * Realizatorki badania z OE (2 osoby: Magdalena Szostakowska, Agnieszka Szczurek).

Jakościowa analiza dokumentów

W ramach badania analizowano następujące dokumenty:

1. Dokumenty strategiczne w zakresie programowania interwencji i dotyczące trzeciego sektora:

- Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie;
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju;
- Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030;

1. Dokumenty ogólne dotyczące realizacji PROO 1a:

- FAQ's
- Podręczniki dla wnioskodawców;
- Regulaminy konkursów;
- Wytyczne dla ekspertów;
- Wniosek o dotację (dostępne w SOD);
- Sprawozdanie końcowe z projektów (dostępne w SOD).

Studium przypadku

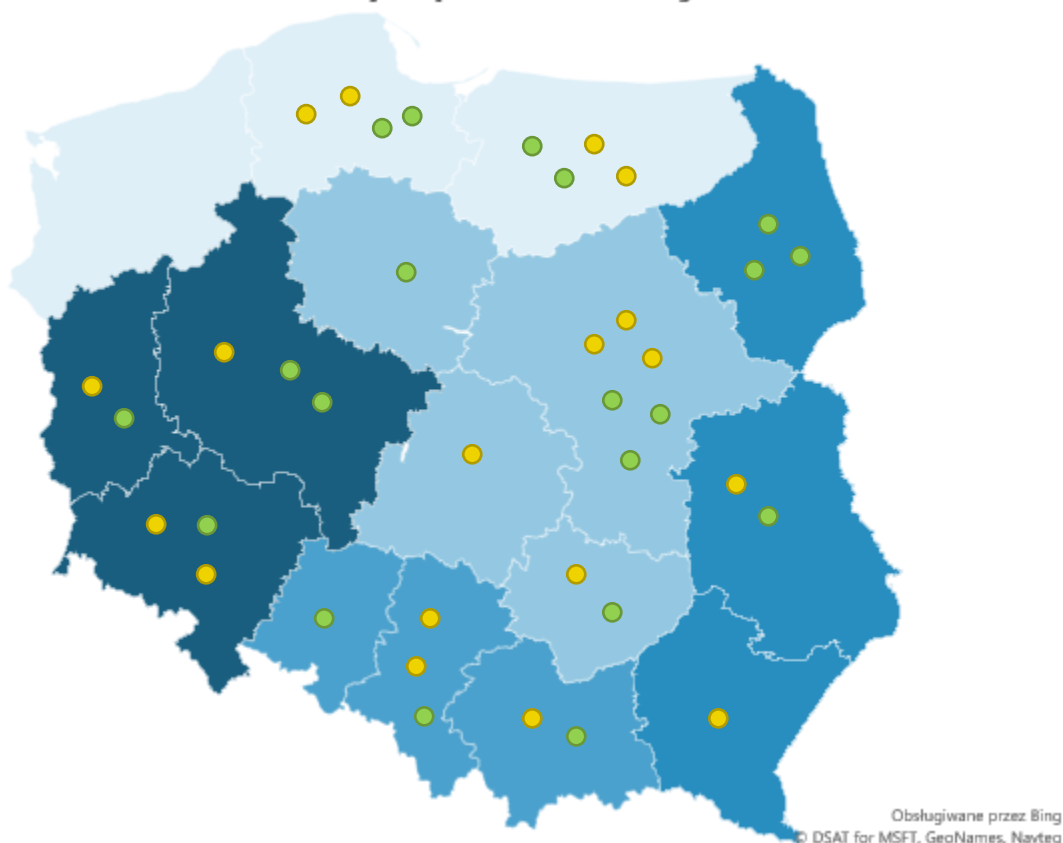
Przeprowadzono **38 studiów przypadku**. Każde studium przypadku składało się z następujących elementów:

1. Analiza wniosku o dofinansowanie oraz sprawozdania końcowego z jego realizacji;
2. Test diagnostyczny organizacji;
3. Wywiad TDI z liderem organizacji.

W doborze studiów przypadku zastosowano dwa kryteria: terytorialne oraz wielkość kwoty dotacji. Podzielono terytorium Polski na 5 obszarów (subregiony) i to one wyznaczały obszar doboru organizacji jako przypadków do badania. We wstępnej analizie dokumentów podzielono organizacje ze względu na wysokość dotacji: w wysokości do 599 tys. zł (żółte kropki) oraz powyżej 599 tys. (zielone kropki). Przyjęto założenie, że wielkość dotacji mogła mieć wpływ na oddziaływanie i efekty dotacji¹.

¹ Lista organizacji – badanych studiów przypadku znajduje się w raporcie metodologicznym.

Dobór do case study w podziale na województwa



Źródło: Opracowanie własne

Wywiady grupowe

Przeprowadzono 5 wywiadów grupowych:

- * FGI1 z przedstawicielami projektów, którzy otrzymali ponowną dotację z PROO1a;
- * FGI2 z przedstawicielami projektów partnerskich;
- * FGI3 z ekspertami ds. sektora obywatelskiego;
- * FGI4 z przedstawicielami projektów, które w PROO otrzymały dotację w wysokości blisko 700 000 zł;
- * FGI5 z pozostałymi projektodawcami, którzy nie brali udziału w innych etapach badania.

Zastosowano celowy dobór respondentów w porozumieniu z Zamawiającym. Wybrano respondentów, którzy nie brali udziału w innych działaniach badawczych: wywiadach TDI oraz studiach przypadku.

Wywiady indywidualne

Przeprowadzono:

- * **Dwa indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami NIW:**
 - dyrektorem NIW-CSRO Wojciechem Kaczmarczykiem;
 - kierownikiem Biura Programów Horyzontalnych Stefanem Kołuckim.
- * **76 wywiadów TDI z projektodawcami PROO priorytet 1a.**

W wywiadach TDI uwzględniono tę część projektodawców, którzy nie brali udziału w studiach przypadków ani w wywiadach grupowych FGI. Dobór respondentów zakładał zróżnicowanie regionalne, tak by były reprezentowane organizacje z różnych województw. Lista organizacji, z którymi przeprowadzono wywiady, znajduje się w raporcie metodologicznym.

Należy podkreślić, że w badaniu Programu zrealizowano niemal pełną próbę. Różnymi metodami zbierania danych objęto niemal wszystkie organizacje, które otrzymały dotację w pierwszej edycji PROO 1a. Spośród 152 podmiotów nie udało się dotrzeć tylko do 7 organizacji.

WYNIKI

Zmiany i efekty PROO 1a w organizacjach obywatelskich

Opis zmian i efektów, jakie w organizacjach spowodowała dotacja z PROO 1a wymaga dokonania systematycznego podziału obszarów wsparcia. Podział ten stanowi punkt wyjścia do opisu zmian/efektów, a także do oceny trwałości i wpływu Programu (w kolejnych rozdziałach).

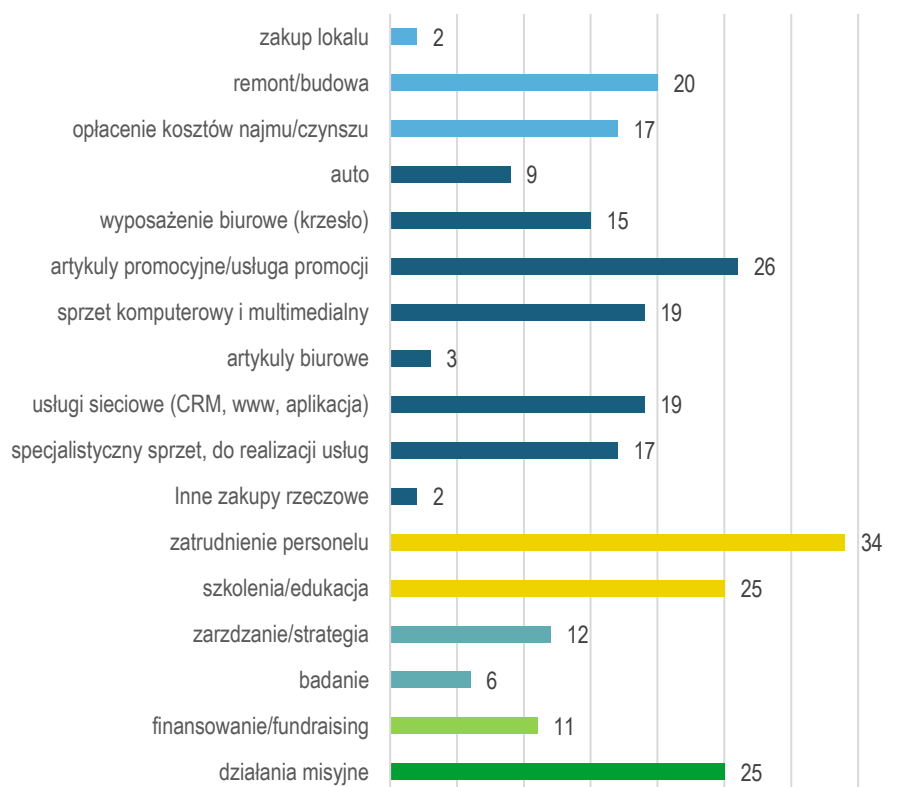
W badaniu wyróżniliśmy **6 kluczowych obszarów, w których organizacje planowały i dokonywały zmian w ramach dotacji:**

7. **Siedziba – lokal.** W tym obszarze należy wyróżnić 3 kategorie: zakup lokalu i/lub ziemi, remont budynku, opłata za lokal (koszty najmu, czynsz, media).
8. **Doposażenie – zakupy zasobów rzeczowych.** Jest to zróżnicowany obszar, w którym wyodrębniono podkategorie: zakup auta, zakup urządzeń biurowych/wyposażenia stanowiska pracy, zakup urządzeń komputerowo-multimedialnych, zakup artykułów biurowych, zakupy narzędzi/usług sieciowych (www, aplikacja, baza CRM itp.), zakupy artykułów/usług do promocji, zakupy narzędzi do realizacji zadań misyjnych/usług, inne zakupy.
9. **Kadry – personel.** W tym obszarze najczęściej finansowano wynagrodzenia personelu oraz koszty związane ze szkoleniem/doskonaleniem kadry.
10. **Strategia i zarządzanie organizacją.** Tu wyróżniamy koszty związane z tworzeniem strategii (np. szkolenia, doradztwo), koszty zarządzania oraz wydatki poniesione przez organizacje na badania/analizy.
11. **Fundraising/finansowanie organizacji.** To pojemna kategoria, w którą wliczone są koszty zatrudnienia fundaisera, stworzenia strategii fundraisingowej, czy prowadzenia kampanii fundraisingowych, np.1%.
12. **Działania misyjne – oferta.** Są to koszty działań prowadzonych dla odbiorców/podopiecznych/klientów (np. warsztaty, szkolenia, porady, prelekcje, spotkania, pikniki).

Kategoryzacja wsparcia, jakie organizacje otrzymywały w ramach PROO, jest też podstawą do oceny wydatków ponoszonych przez organizacje w ramach PROO1a w latach 2019-2021. Wykorzystano w tym celu dane z ostatecznych wersji wniosków dotacyjnych, czyli tych, które były załącznikami do umów o dofinansowanie.

Organizacje najczęściej stawiały w działaniach rozwojowych na zatrudnienie personelu (27 na 38 badanych wniosków) oraz na wykonanie **zadań związanych z ofertą i misją organizacji** (25 na 38 organizacji). 26 organizacji chciało także wesprzeć działania związane z promowaniem swojej organizacji. Tylko 11 podmiotów uznało za warte wsparcia działania na rzecz poszerzenia źródeł dochodów (fundraising). Podobnie tylko 12 podmiotów zajęło się, dzięki dotacji, planowaniem strategicznym i poprawą systemu zarządzania.

Wykres 1. Liczba organizacji, które w budżecie uwzględniły daną kategorię wydatków

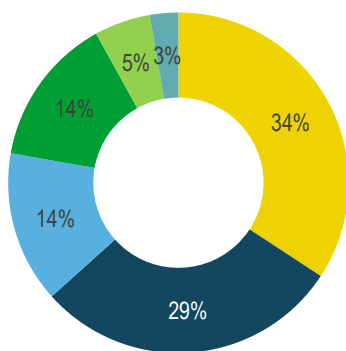


Źródło: Analiza wniosków, studia przypadków, $n=38$

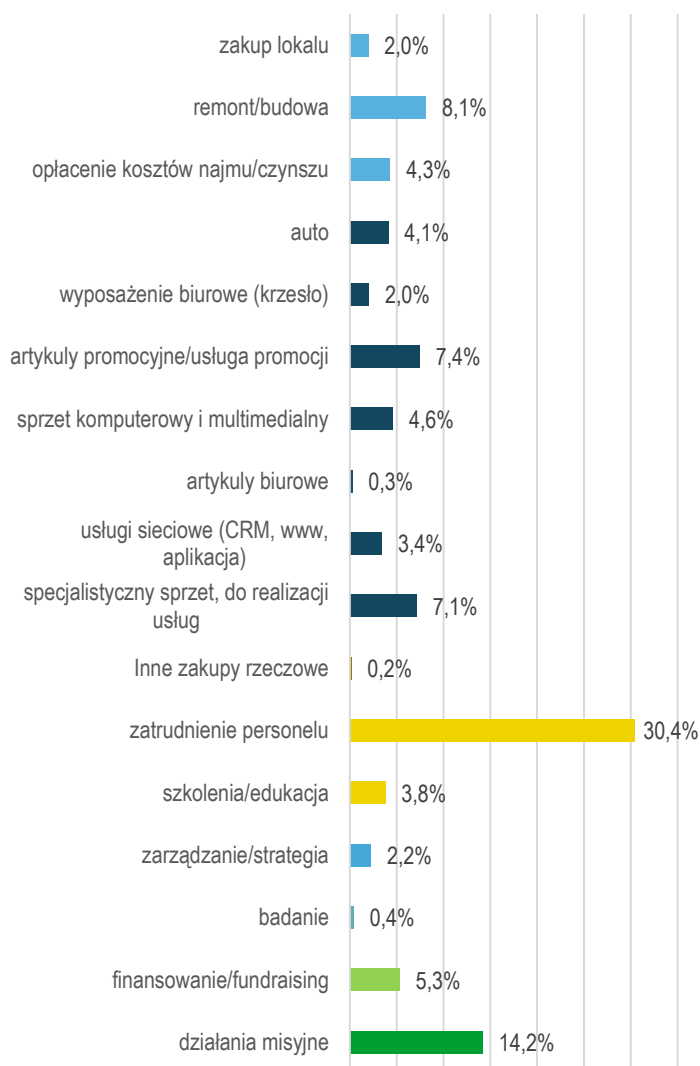
Po przełożeniu danych liczbowych na odsetek środków finansowych wydanych w poszczególnych kategoriach widać, że **1/3 całego budżetu dotacji stanowiły wydatki na personel oraz niemal 1/3 na zakupy i wyposażenie organizacji**. To dwa kluczowe obszary, w które organizacje zdecydowały się zainwestować środki z PROO 1a. Trzecią najczęstszą inwestycją jest lokal/siedziba.

Wykres 2. % budżetu dotacji przeznaczony na dany obszar wsparcia

■ Zasoby ludzkie
 ■ Zasoby materialne
 ■ Zasoby lokalowe
 ■ Oferta/działania misyjne
 ■ Zasoby finansowe
 ■ Obszar strategiczno-zarządczy



Wykres 3. % budżetu przeznaczony na daną kategorię wydatków



Źródło: Analiza wniosków, case study, n=38

Organizacje najczęściej decydują się na remont lub opłacenie czynszu w swojej siedzibie. Stanowi to dla nich zabezpieczenie warunków działalności. W dużym stopniu stawiają na poprawę wyposażenia organizacji: około 7% dotacji wydano na zakup narzędzi do realizacji misji/działań statutowych organizacji (np. wyposażenie pracowni, zakup sprzętu do ratownictwa lub narzędzi pszczelarskich). Dla organizacji ważna jest także promocja, na ten cel wydano także około 7% kwoty dotacji.

Warto zwrócić uwagę na maksymalny udział kosztów danej kategorii w budżetach dotacji. Z analizy wydatków przeznaczonych na dany obszar w ramach dotacji wynika, że organizacje stosowały różne podejścia w wykorzystaniu środków z PROO 1a:

1. **PROO opłaca personel.** W niektórych dotacjach na ten cel przeznaczono 63% całego budżetu. Najsilniej więc doinwestowane zostały zasoby ludzkie, zgodnie z opinią: *ludzie to największy skarb i zasób organizacji (FGI2)*. Taki pogląd podziela duża część organizacji.

Beneficjenci opłacając koszty osobowe z dotacji chcieli zatrzymać pracowników, zapewnić im ciągłość zatrudnienia w organizacji. Było to dla nich ważniejsze niż wyposażenie ich w kompetencje/wiedzę (zaledwie 4% dotacji przeznaczono na szkolenia).

Pojedyncze organizacje nie przeznaczyły wcale środków na wynagrodzenie dla pracowników. Warto przytoczyć uzasadnienie takiej decyzji:

Oczywiście w ludzi trzeba inwestować. Tylko ludzie przychodzą i odchodzą. Ja widzę to też we własnej organizacji. My nie mamy propozycji długotrwałego, dobrego warunkowo zatrudnienia dla tych osób, nawet dla stałej kadry. I rotacja w sektorze ludzi jest bardzo, bardzo duża. Dlatego uważam, jakby trochę w poprzek tego myślenia, że w organizm powinno się właśnie inwestować, a nie w ludzi. (FGI2)

2. **PROO służy realizacji oferty**, realizacji działania z zakresu pożytku publicznego. Wśród badanych 25 organizacji, które przeznaczyły na to środki z dotacji, w 6 było to od 40 do 60% budżetu. Potraktowały PROO jako jeszcze jedno z możliwych źródeł finansowania:

nie dostałem z NOWEFIO a tu się udało (CS1).

Inna zaś organizacja uzasadnia to stwierdzeniem:

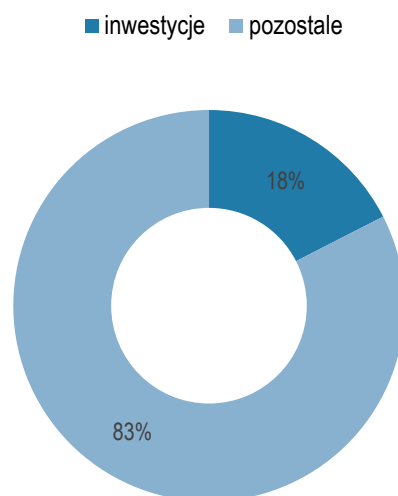
przecież robimy to dla innych, a nie dla siebie. (TDI27)

Zaprezentowane wyżej podejście może wskazywać na niezrozumienie celów PROO. Można je też traktować jako objaw „grantozy”². Zagadnienie zostało rozwinięte w rozdziale 3.

PROO to dla beneficjenta **inwestycja rozwojowa versus zapewnienie trwania** dla organizacji. W analizowanych wnioskach organizacje deklarowały, jaką część środków uznają za inwestycyjne. Z jednej strony zapis w regulaminie na ten temat jest nieprecyzyjny, z drugiej deklaracje we wnioskach są prezentacją różnego podejścia organizacji do tej kwestii. Zaledwie 18% budżetu wszystkich badanych dotacji organizacje uznały za wydatki inwestycyjne. Dla jednych podmiotów inwestycja oznacza zakup lokalu lub jego remont, a dla innych jest to wykonanie aplikacji. Widoczny jest brak wspólnego rozumienia, czym jest inwestycja i czym w odniesieniu do organizacji społecznej być powinna. W dodatku w niektórych przypadkach widać, że organizacje zamiast „inwestować” raczej chciały „przetrwac” dzięki dotacji z PROO. Zagadnienie zostało rozwinięte w rozdziale 2.

² Grantozia zgodnie z definicją Wielkiego Słownika Języka Polskiego oznacza nadmierne dążenie do zdobywania grantów - dotacji przyznawanych w drodze konkursu na realizację projektów, uzależnienie organizacji pozarządowych od środków publicznych (<https://wsjp.pl/haslo/podglad/106589/grantozia>)

Wykres 4. % budżetu przeznaczony na wydatki inwestycyjne i pozostałe (deklaracja projektodawców)



Źródło: Analiza wniosków, case study, n=38

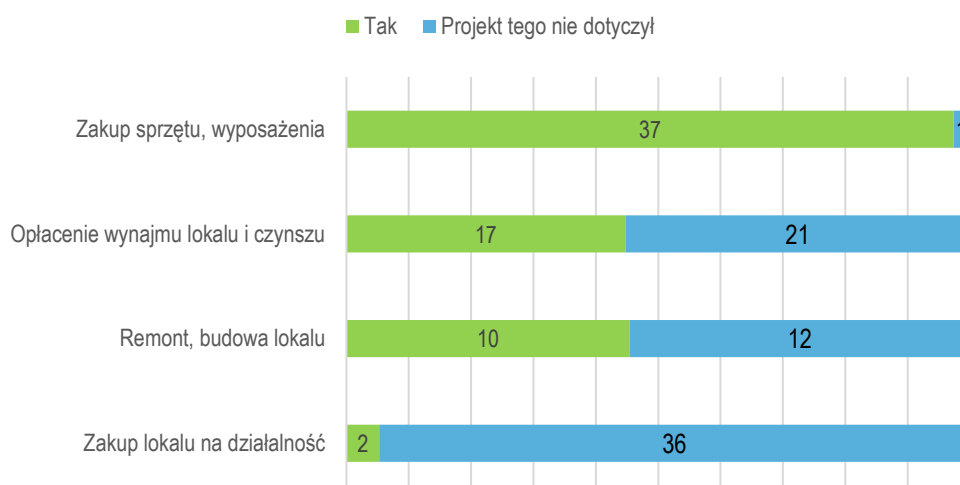
3. Organizacje bardziej chcą się **promować niż doskonalić** strategię i/lub systemy zarządzania. Organizacje, planując we wnioskach działania promocyjne, powtarzały znane schematy działania. Chciały wyprodukować dużo materiałów reklamowych i dotrzeć do jak największej liczby odbiorców. Zwykle takie podejście stosują w projektach, gdzie realizują zadania pożytku publicznego. Niespełna 3% budżetu organizacje chciały zainwestować w zespołową refleksję na temat przyszłości organizacji i strategiczne planowanie działań. Tylko 7 z 12 podmiotów, które to w ogóle zrobiły, przeznaczyło więcej niż 5% swojej dotacji na rozwój strategiczny.

Poniżej szczegółowo omówiono 6 obszarów rozwoju organizacji, które sfinansowano z PROO 1a w latach 2019-2021.

Zasoby materialne

„W Polsce organizacje pozarządowe są bardzo biedne”. Taką opinię powtarzają wszyscy interesariusze badania: przedstawiciele NIW, odbiorcy dotacji oraz eksperci. Również cykliczne badania trzeciego sektora nie pozostawiają co do tego wątpliwości. W tym kontekście nie dziwi fakt, że ogólnie sektor obywatelski jest zachwycony Programem pozwalającym na pełne lub częściowe dofinansowanie inwestycji rozwojowych. Organizacje, którym udało się otrzymać dofinansowanie, niekiedy po raz pierwszy mogły zakupić coś fabrycznie nowego, czego rzeczywiście potrzebują. Często bowiem organizacje pracują na używanych sprzętach otrzymanych od darczyńców. Zakupy z dotacji przyczyniały się więc do wzmocnienia zasobów rzeczowych organizacji i wyjścia z ubóstwa, ale też skutkowały często wzrostem poczucia wartości organizacji czy jej personelu. Oprócz zakupu wyposażenia dla organizacji ważna była poprawa warunków lokalowych. Nie oznaczało to jednak zakupu lokalu czy budynku. Wśród 38 organizacji badanych w ramach studiów przypadku kupno lokalu to rzadkość – na taki krok zdecydowały się tylko 2 organizacje. Znacznie częściej organizacje mogły sobie pozwolić na przeprowadzenie remontów/napraw. Duża grupa organizacji opłacała z dotacji koszty najmu/eksploatacji.

Wykres 5. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a zdobyła środki na:



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

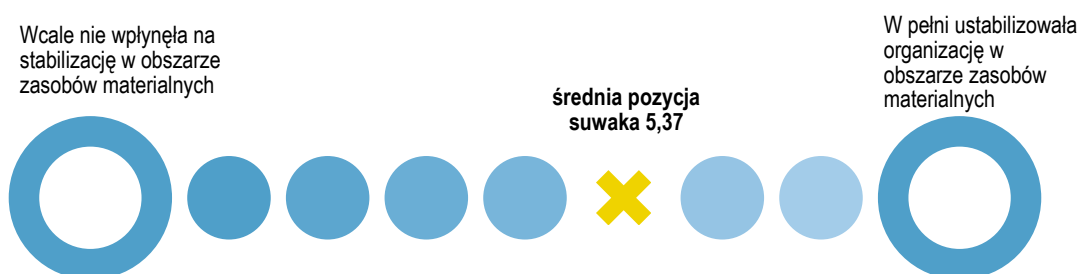
Możliwość zainwestowania w lepsze warunki lokalowe była dla organizacji istotnym elementem ich stabilizacji oraz prestiżu. Ma to znaczenie nie tylko dla pracowników, którzy lepiej się czują w zadbanej przestrzeni, ale także dla odbiorców/klientów organizacji.

Po wielu latach mamy lokal. I to wygląda poważnie, kiedy ja nie muszę się spotykać z klientami w kawiarni. To wzmacnia naszą pozycję i markę jako organizacji wiarygodnej. (CS4, organizacja szkoleniowa z zakresu rynku pracy)

Myśmy w ramach grantu mogli zrobić bardzo podstawowy remont, taki estetyczny, żeby biuro stało się „jakoś wyglądające”. Bo wcześniej było po prostu wyjątkowo zaniedbane. (TDI32)

Poprawa warunków lokalowych – poprzez kupno, najem czy remont lokalu – znacząco wpłynęła na stabilizację funkcjonowania organizacji. W teście diagnostycznym, który wypełniały organizacje objęte studiami przypadku, średnia ocen wynosi tu 5,37 i jest najwyższa w porównaniu z innymi wymiarami na siedmiostopniowej skali.

Schemat 1. W jakim stopniu dotacja z PROO 1a wpłynęła na stabilizację sytuacji Państwa organizacji w poniższych obszarach?



Źródło: Test diagnostyczny, skala 1-7, n=38

Warto przy tym zauważyć, że w czasie pandemii koronawirusa dla części organizacji biuro okazało się zbędnym wydatkiem. Zarysowuje się tu zróżnicowanie generacyjne personelu. Opinie o tym, że biuro nie jest potrzebne, dotyczą raczej organizacji, w których pracują młode osoby, które łatwiej przyzwyczyły się do pracy zdalnej.

Po drodze przydarzyła się pandemia więc to w ogóle trochę wywróciło to nasze plany i akurat trafiliśmy na taki okres, kiedy okazało się, że może to biuro wcale nie było takim priorytetem, jak wydawało nam się przed pandemią. (...) okazało się, że de facto ono nie jest aż tak potrzebne jeżeli właśnie patrzymy na dostęp do Urzędów, do skarbówki, przepływ dokumentów, nawet nie musimy się bawić w tyle papierów. Nie więc taka realna przestrzeń w Warszawie nie jest już naprawdę takim kluczowym priorytetem. (CS36)

Przedstawiciele organizacji o dłuższym stażu pracy wolą posiadać stacjonarne siedziby, ponieważ jest to dla nich czynnikiem statusu. Zwiększa ich komfort pracy, jak i prestiż organizacji.

Mimo ogólnie pozytywnych opinii na temat wsparcia zakupu i remontu budynków czy pomieszczeń dla organizacji, w toku badania zidentyfikowano kilka nieudanych przykładów wykorzystania dotacji PROO 1a w tym obszarze. Dotacje zostały w dużej mierze przeznaczone na ten cel, ale nie zapewniły stabilności organizacjom.

1. Zakup ziemi pod budowę przyszłego budynku dla podopiecznych. Szacowany koszt budowy to 38 mln zł, a deklarowany wkład własny organizacji jest na poziomie 3 mln. Organizacja nie ma strategii i planów, jak zabezpieczyć potrzebne środki na wkład własny.
2. Remont budynku i utworzenie w nim świetlicy, która nie jest własnością organizacji. Organizacja nie ma pewności, że będzie mogła korzystać z lokalu w przyszłości. Budynek znajduje się w małej miejscowości, odbiorcy organizacji to niewielka społeczność. Organizacja, która pozyskała dotację z PROO1a nie miała wcześniej doświadczenia w realizacji projektów, a jej dochód roczny wynosił ok 2,5 tys. zł.
3. Remont przestrzeni wspólnej wykorzystywanej przez kilka organizacji, która nie jest własnością żadnej z nich. Lokal należy do samorządu. Zmiana/wycofanie lidera z projektu spowodowała zmianę warunków użytkowania lokalu. Organizacje partnerskie miały problem z wzięciem odpowiedzialności za wspólną przestrzeń.

To przykłady „nietrafionych” dotacji rozwojowych z PROO 1a. Warto zauważyć, że już we wnioskach konkursowych tych organizacji trudno było znaleźć argumenty, które świadczyłyby o potencjale rozwojowym. Wszystkie te przykłady łączy jedna cecha: trudność w zapewnieniu rzeczywistej trwałości efektów w wymiarze społecznym, a nie tylko budowlanym.

Każdy podrozdział dotyczący kolejnych kategorii efektów podsumowano w formie dobrych i złych praktyk wykorzystania dotacji z Programu. Wyboru dobrych i złych praktyk dokonał zespół badaczy OE na podstawie analizy danych z wywiadów, studiów przypadku i analizy dokumentów. Jako dobre praktyki rozumiemy te schematy/strategie działania, które dają szansę na rozwój organizacji, będą trwałe i przyczyniają się do realizacji celów Programu. Złe praktyki natomiast, naszym zdaniem, to sytuacje, które budzą uzasadnioną wątpliwość czy efekty będą trwałe w czasie i są rzeczywistym rozwojem danego podmiotu.

Podsumowując wsparcie PROO 1a w zakresie wzmocnienia warunków lokalowych organizacji można wskazać dobre i złe praktyki:

dobra praktyka	zła praktyka
• Zakup lokalu, jeśli od lat było to celem strategicznym organizacji. Do tego organizacja wcześniej podjęła działania z tym związane, np. zgromadziła część środków. • Zakup lokalu, w którym organizacja ma zaplanowane działania służące jej uniezależnieniu finansowemu. Na przykład organizacja zamierza go podnajmować i mieć dodatkowe źródło dochodów. • Remont lokalu, który jest własnością i/lub organizacja ma długoterminową umowę najmu/dzierżawy.	• Zakup ziemi pod inwestycję budowlaną, która znacząco przekracza możliwości finansowe organizacji, gdy jednocześnie organizacja nie ma strategii pozyskania funduszy na budowę obiektu w tym miejscu (sam zakup ziemi nie jest złą praktyką). • Remont lokalu, który nie należy do organizacji (jest własnością np. kółka rolniczego, samorządu itp.) i nie ma pewności, jak długo organizacja będzie mogła z niego korzystać.

Wszystkie organizacje wsparte w ramach PROO 1a, przeznaczyły dotację na zakup wyposażenia.

Najczęściej organizacje starały się zadbać o warunki codziennej pracy: o biuro, biurka, krzesła, półki na dokumenty, oświetlenie, ale też finansowały wykładziny, wyposażenie aneksu kuchennego czy pokoju socjalnego. Ważną pozycją w budżetach jest też sprzęt komputerowy, elektroniczny. Organizacje finansowały zakupy laptopów, routerów, drukarek, skanerów, niszczarek, a także specjalistycznego oprogramowania, np. MS Office i/lub graficznego. Stosunkowo dużo organizacji deklarowało w wywiadach zakupy artykułów biurowych. Nie było to jednak widoczne podczas analizy kategorii budżetowych we wnioskach.

Znaczącą kwotę (ok. 7% wszystkich środków) stanowiły zakupy sprzętu do prowadzenia działań statutowych czy misyjnych. Były takie organizacje, które wydały 40% – 60% dotacji na tego rodzaju sprzęt (sprzęt pszczelarski oraz do ratownictwa wodnego):

Ten sprzęt kupiony z PROO pozwolił na podwojenie zasobów, bo stał się także wkładem własnym do innego projektu. Poza tym zyskaliśmy taki poziom profesjonalizmu, że współpracują z nami wojewódzkie służby ratownicze. (CS1)

Zakup testów psychologicznych pozwala nam samodzielnie diagnozować młodzież, wzrost nasz poziom profesjonalizacji dzięki nim. (CS18)

Warto zauważyć następujące zjawisko. Przedstawiciele organizacji podczas wywiadów niekiedy byli zawstyżeni faktem, że w ramach dotacji dokonali znaczących zakupów. Działo się tak, mimo że Program pozwala na tego rodzaju wydatki, szczególnie, jeśli są odpowiednio uzasadnione i zaakceptowane we wniosku. Organizacje mają prawo wzmacniać i rozwijać swój profesjonalizm. Brak pewności wśród badanych, czy na pewno dokonywane przez nich zakupy są uzasadnione, można jednak świadczyć o głęboko zakorzenionym przekonaniu, że organizacje obywatelskie powinny przeznaczać dotacje wyłącznie na działania statutowe. Wynikać to może z powszechnie stosowanej w innych konkursach dotacyjnych zasady i pośrednio wskazuje, jak wiele jest do zrobienia w zakresie mentalności/wiedzy, by sektor obywatelski w Polsce faktycznie się wzmocnił.

W ramach dotacji z PROO 1a zdarzały się zakupy aut, co świadczy o bardzo elastycznym podejściu NIW-CRSO do potrzeb organizacji i szerokiej gamie możliwości, jakie daje Program. Warto podkreślić, że jeśli zakup auta jest dobrze zaplanowany i celowy, organizacja zyskuje nie tylko nowe narzędzie w działaniach, ale też może zaoferować partnerowi publicznemu nową usługę, zyskując tym samym nowe źródło dochodu.

Mamy nowy samochód, możemy nim pojechać na interwencję, po zwierzęta. Dzięki temu władze samorządowe trzech gmin zlecają nam usługi, zaczęto nas postrzegać jak profesjonalną organizację. (CS25)

W naszej fundacji pracujemy z osobami z niepełnosprawnościami. Różne lokale, które oglądaliśmy w Poznaniu i ten, w którym działamy, nie były przystosowane do osób ze szczególnymi potrzebami. Ich przystosowanie było bardzo kosztowne, dlatego pojawił się pomysł zbudowania pojazdu, który dojeżdżałby do osób niemobilnych i w którym organizowalibyśmy sesję muzykoterapii dla nich. (CS33)

Wykres 6. Zakupy środków trwałych, które organizacje sfinansowały z PROO 1a



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Z wywiadów wynika, że część organizacji planowała zakupy, kierując się faktycznie diagnozowanymi potrzebami i pomysłem na osiągnięcie dodatkowych efektów dzięki zakupom (np. chciały wprowadzić nowe usługi lub sprofesjonalizować swoje działania). Jednak część zakupów można określić jako „zachcianki”. Nie miały one uzasadnienia w odniesieniu do rozwoju danego beneficjenta PROO. Organizacja wpisywała przedmiot do wniosku, bo „może się przydać”. Później – jak wynika z wywiadów – ten zakup okazał się nietrafiony:

Teraz wiem, że ten aparat to mogliśmy sobie odpuścić. (CS5)

Organizacje wnioskując do PROO musiały podać szacunkowe kwoty planowanych zakupów. Zarysowują się dwa podejścia: pierwsze stawia na skromne sprzęty, zakupy, drugie zaś dotyczyło drogiego sprzętu. Wnioskodawcy nie podawali zwykle uzasadnienia dla podawanych kwot. Nie było wymogu kalkulacji/szacowania cen produktów na podstawie analizy rynkowej. Organizacje miały więc dużą dowolność w konstruowaniu budżetów. Niektóre pozycje były ujmowane skrótowo: np. *zakup 3 zestawów* lub *zakup 3 stanowisk*. To nie ułatwiało analizy wydatków w kontekście wpływu na rozwój organizacji, a tym bardziej jej wpływu na sektor obywatelski.

Można też przypuszczać, że również eksperci oceniający wnioski mieli dużą trudność w ocenie zasadności takich wydatków. Tym samym warto zastanowić się, czy deklarowana w Programie otwartość na potrzeby organizacji nie powoduje zbyt elastycznego podejścia do wydatków. Wymóg uzasadnienia wydatku i poparcia go analizą rynkową (porównaniem cen przy pomocy narzędzi internetowych) zmuszałoby wnioskodawcę do refleksji i urealnienia zamierzeń. Tym samym mogłoby to przyczynić się do trafniejszego rozdysponowania środków publicznych na rozwój sektora.

Zasoby ludzkie

Dofinansowanie wynagrodzeń dla pracowników organizacji obywatelskich to największa pozycja w niemal każdym budżecie dotacji rozwojowej przyznanej w PROO 1a. Koszty osobowe określane są we wnioskach różnie, np. jako umowa na etat lub cywilno-prawna. Czasami jednak dopiero opis uzasadnienia wydatku pozwala zrozumieć, iż koszt dotyczy wynagrodzenia dla pracownika:

Opis działania	Wydatek do działania
Zadanie będzie realizowane zgodnie z procedurą określoną w Zarządzeniu Dyrektora ESWIP w sprawie realizacji projektów w Stowarzyszeniu ESWIP. Po akceptacji Zarządu, nad realizacją całości zadania będzie czuwać Grupa Planowania Strategicznego (GPS), która składa się z członków stowarzyszenia zatrudnionych w organizacji: (...) Przewodniczącym jest prezes stowarzyszenia (...). GPS powołana została w 2018 roku, jej zadaniem jest strategiczne zarządzanie organizacją: czuwanie nad realizacją strategii, monitoring i ewaluacja. GPS będzie rozszerzona o osoby odpowiedzialne za realizację zadania, będzie odpowiedzialna za całość realizacji, ale zwłaszcza za tworzone dokumenty planistyczne: strategię rozwoju stowarzyszenia, strategię promocji i marketingu oraz strategię fundraisingową. Spotkania GPS będą się odbywać raz w miesiącu. Będą poświęcone realizacji zadania w kontekście monitorowania postępów rzeczowych i finansowych, w tym działań, wskaźników, budżetu. Spotkania będą protokołowane. Podczas posiedzeń będą podejmowane strategiczne decyzje co do dalszej realizacji zadania. Raz do roku będzie organizowane spotkanie ewaluacyjne, na którym opracowane zostaną wnioski z realizacji i rekomendacje do wdrożenia. Do bieżącego, operacyjnego zarządzania realizacją zadania powołany zostanie zespół złożony z bezpośrednich realizatorów działań: (...). Zespół będzie się spotykał co tydzień, bezpośrednio lub za pomocą narzędzi informatycznych. Podczas spotkań omawiane będą wszelkie bieżące działania podejmowane w ramach projektu, podejmowane będą wspólne decyzje dotyczące bieżącej realizacji działań. Ważniejsze ustalenia będą protokołowane. Pełny opis metodologii zarządzania znajduje się w pkt. Zarządzanie realizacją planowanych zadań.	Zatrudnienie koordynatora zadania Kwota 2019 r. : 19 500,00 zł Kwota 2020 r. : 24 000,00 zł Kwota 2021 r. : 46 500,00 zł Uzasadnienie: Koordynator będzie czuwał nad całością zadania - niezbędne ze względu na wysoki poziom skomplikowania, dużą ilość działań merytorycznych

Źródło: Wniosek CS12

Powstaje wrażenie, że organizacja chce „ukryć” taki wydatek. Można przypuszczać – podobnie, jak przy zakupach rzeczowych – że nawet w PROO organizacje nie były w stanie wyzbyć się utrwalonego nawyku, by koszty osobowe „chowac” za zadaniami. Wnioskodawcy nie byli pewni, jak zostanie potraktowany fakt obecności znaczących kosztów osobowych we wnioskach.

Organizacje stosują także różne podejścia w określaniu stanowisk osób zaangażowanych w realizację dotacji (przykładowo: lider zmiany, koordynator zadania, menadżer czy opiekun procesu). Tego rodzaju sformułowania pojawiają się wtedy, gdy organizacja planuje sekwencję działań i z związku z tym przewiduje zaangażowanie większej liczby osób w ramach dotacji. Oprócz tego we wnioskach jako koszt osobowy wskazywani są fundraiser i koordynator.

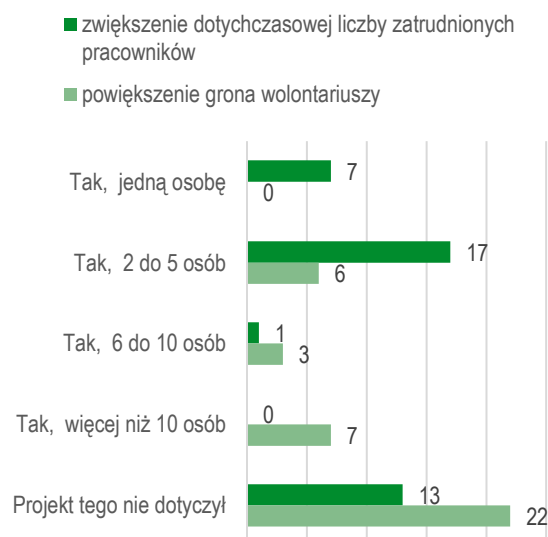
Organizacje sięgały po dwa rozwiązania w ramach dotacji: utrzymanie dotychczasowych pracowników i/lub poszerzenie zespołu o nowe osoby. Oba podejścia były stosowane w podobnym zakresie, co pokazuje poniższa tabela.

Tabela 2. Liczba organizacji, które pozyskały środki z PROO1a na zwiększenie i utrzymanie dotychczasowej liczby pracowników

Czy organizacja pozyskała z PROO 1a środki na utrzymanie zatrudnienia dotychczasowych pracowników	Czy organizacja pozyskała z PROO 1a środki na zwiększenie dotychczasowej liczby zatrudnionych pracowników				Projekt tego nie dotyczył	Razem
	Tak, o jedną osobę	Tak, o 2 do 5 osób	Tak, o 6 do 10 osób	Tak, o więcej niż 10 osób		
Tak, jedną osobę	3	3	0	0	1	7
Tak, 2 do 5 osób	2	4	0	0	3	9
Tak, 6 do 10 osób	0	2	0	0	0	2
Tak, więcej niż 10 osób	0	0	0	0	0	0
Projekt tego nie dotyczył	2	8	1	0	9	20
Razem	7	17	1	0	13	38

Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Wykres 7. Czy organizacja pozyskała z PROO 1a środki na:



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Wykres 8. Czy organizacja pozyskała z PROO 1a środki na:



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

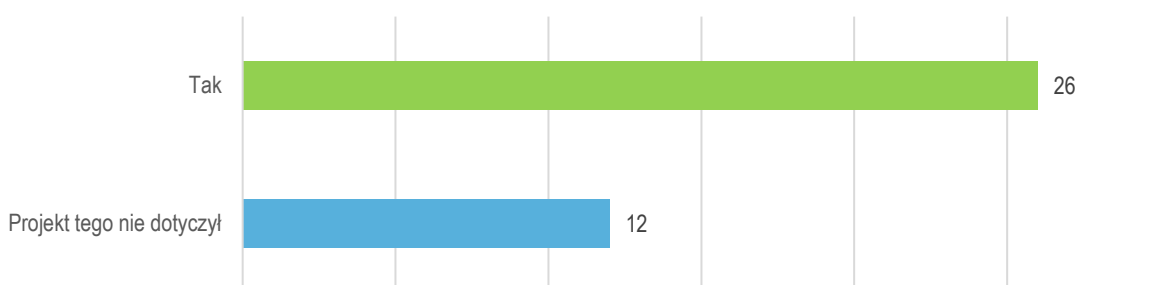
Dotacja PROO 1a w nieznacznej liczbie organizacji dotyczyła zadań związanych z rozwojem wolontariatu. 16 z 38 dotacji dotyczyło powiększenia grona wolontariuszy oraz 13 z 38 dotacji dotyczyło utrzymania grupy wolontariuszy. Brak zapisów na ten temat we wnioskach dotacyjnych, nie padały też takie deklaracje ze strony organizacji podczas

wywiadów. Trzeba tym samym stwierdzić, że PROO dotychczas nie przyczynił się do rozwoju wolontariatu w organizacjach. To jednak wynika ze specyfiki Programu, który służy wzmocnieniu podstaw działania organizacji. Co prawda podstawą każdej organizacji są zasoby ludzkie i w sektorze obywatelskim na co dzień osoby angażują się wolontarystycznie, jednak taka forma mobilizacji zasobów ludzkich jest obarczona ryzykiem. Ryzyko to polega na tym, że wolontariusz nie będzie mógł się angażować z powodu braku czasu albo też nie będzie mógł wziąć odpowiedzialności za zadania, ponieważ brakuje mu kompetencji. Praca na zasadzie wolontariatu dotyczy nieraz także pracowników organizacji. Jeśli zaistnieje przerwa w finansowaniu projektów, pojawiają się problemy ze stałym wynagrodzeniem. Z tego powodu pracownicy organizacji *de facto* pracują jako wolontariusze, co zresztą jest przyczyną ogólnie obserwowanego drenażu zasobów ludzkich z sektora. Pracownicy, zwłaszcza reprezentujący młode pokolenie, nie chcą pracować w niepewnych warunkach. Organizacje dofinansowane z PROO dobrze wiedzą, że pracownicy mają potrzebę stabilności zatrudnienia i dlatego w maksymalnym stopniu pragną na nią odpowiedzieć dzięki dotacji:

Praca na wolontariacie jest trudna i niepewna. Jest obarczona małą dyscypliną. Etát to etát, wiadomo. Patrząc z tego dwudziestoletniego doświadczenia uważam, że wolontariusz nauczy się tylko tyle, ile w danym momencie do niego dociera. Nie jest codziennym pracownikiem, więc ma wiedzę wyrywkową. Natomiast pracownik, którego zatrudniamy, jest na co dzień z danym problemem, więc nauczy się również go rozwiązywać. To dla nas jest problemem, że my możemy dawać najniższe i mało atrakcyjne warunki zatrudnienia. No ale cóż, tak jest, jak jest. (TDI22)

W ramach wsparcia z PROO 1a organizacje miały też szanse na zwiększenie kompetencji zarządów i/lub pracowników. W wielu podmiotach były to znaczące działania. 26 na 38 organizacji zadeklarowało, że ich pracownicy ukończyli kursy/szkolenia/studia podyplomowe/uczestniczyli w wizytach studyjnych. Jednak w badaniu tylko 19 podmiotów podało liczbę przeszkolonych osób. Na podstawie danych można oszacować, że średnio przeszkolono 2 osoby na organizację.

Wykres 9. Czy pracownicy i/lub wolontariusze dzięki finansowaniu z PROO 1a ukończyli kursy, szkolenia podwyższające kwalifikacje?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Szkolenia przyczyniają się do wzmacniania potencjału organizacji – tak deklarują przedstawiciele podmiotów – jednak przeznaczono na to relatywnie niewielkie środki.

Szkolenia dotyczyły natomiast bardzo szerokiej gamy tematów:

1. Zarządzania, a w tym m.in. procedury RODO, zarządzanie strategiczne, analiza i usprawnianie procesów w organizacjach, metodyka Prince (do zarządzania projektami), kompetencje leaderskie/trenerskie;
2. Tematyka merytoryczna danej organizacji, w tym np. rynek pracy, kompetencje psychologiczne, wychowawcze, umiejętności ratownicze itp.;

3. Budowanie niezależności finansowej, w tym najczęściej fundraising (cała strategia fundraisingowa) oraz wybrane metody, narzędzia, np. crowdfunding;
4. Prawo związane ze zmianami statutu organizacji i/lub poszerzeniem form jej działalności (pojedyncze przypadki).

Ze szkoleń organizowanych dzięki dotacji PROO 1a organizacje są zazwyczaj zadowolone. Miały bowiem dowolność wyboru prowadzących, tematów, czasu i formy. Warto dodać, że z powodu pandemii COVID-19 większość szkoleń odbyła się w formie zdalnej. Problemem okazały się szkolenia, które organizacje oferowały osobom dopiero zaczynającym w nich pracę. Dla części podmiotów okazało się to nietrafioną inwestycją, ponieważ:

1. Osoby przeszkolone po zakończeniu dotacji z PROO i wymaganym okresie trwałości odeszły i otworzyły konkurencyjną organizację, w której wykorzystują know-how ze szkolenia;
2. Osoby zatrudnione w organizacji, dzięki temu, że podniosły kompetencje, znalazły lepiej płatną pracę poza sektorem pozarządowym.

Bazując na takich doświadczeniach organizacje są ostrożne w zatrudnianiu/szkoleniu nowych osób. Wolą wspierać rozwój dotychczasowego personelu. Zauważają też, że środki z dotacji lepiej jest inwestować w cały zespół, a nie w pojedynczych, nowych pracowników. To podejście daje większą szansę na utrzymanie *know how* w organizacji w dłuższej perspektywie. Szkolenia zespołu wzmacniają organizację w trwały sposób.

Wynagrodzenia pracowników to niewątpliwie ważny aspekt funkcjonowania organizacji pozarządowych. Jednak cechuje go dużo mniejsza trwałość niż inwestycja w zasoby materialne. Opinie badanych na temat tego, jak dotacja wpłynęła na stabilizację organizacji w obszarze zasobów ludzkich, są podzielone:

Schemat 2. W jakim stopniu dotacja z PROO 1a wpłynęła na stabilizację sytuacji Państwa organizacji w poniższych obszarach?



Źródło: Test diagnostyczny, skala 1-7, $n=38$

Stabilizacja zatrudnienia w organizacji dotyczy więc tylko okresu wykorzystania dotacji PROO. Stanowi to jednak i tak dużą zmianę dla organizacji, ponieważ zwykle ich projekty ograniczają się do jednego roku kalendarzowego, podczas gdy w PROO dotacja obejmowała prawie 3 lata.

Brak stabilizacji wynika najczęściej z tego, że po zakończeniu dotacji organizacje nie mają funduszy na zapewnienie dalszego finansowania wynagrodzeń. Wiele organizacji przyznaje, że ich pracownicy odeszli, nie udało się utrzymać pełnego zatrudnienia. I ponownie wracają do praktyk stosowanych od lat, czyli zatrudniania pracowników do projektów, w zależności od zdobytego finansowania.

Na podstawie danych jakościowych trudno jest jednak ocenić rzeczywisty stopień rotacji kadrowej i określić go liczbowo. Zidentyfikowano duże **niekorzystne zmiany** w tym zakresie. Dotyczą one organizacji, gdzie zatrudniono duże zespoły w ramach PROO 1a:

Organizacja zatrudniła i przeszkoliła 9 osób, po dotacji została 1 osoba (duża, stabilna organizacja, wojewódzka) .

Miałyśmy 9 psychologów w projekcie, a teraz nie udało nam się z dotacjami. Mamy tylko jedno miejskie zadanie, więc mamy takie ograniczone możliwości zatrudniania teraz. (CS14)

Organizacja, która zatrudniła w ramach dotacji 14 nowych osób (Mała, nowopowstała organizacja, lokalna). po dotacji ich status jest niepewny.

- Czy te osoby zostały z panem do tej pory, czy to było tylko projektowe zatrudnienie?
- Nie, to były umowy na tamten czas. Natomiast podpisaliśmy takie umowy przedłużające zobowiązanie trochę wolontariatu, klauzule. Po prostu był tam taki zapis. Nie wiem, czy on jest w ogóle egzekwowany? No ale to jakaś próba, żeby pokazać, że widzi się ten problem: że wraz z zakończeniem projektu wszystko się nie rozpada, tylko będzie jakaś ciągłość. Oczywiście ona nie będzie w nieskończoność, ale jest i działa. (TDI5)

Stwierdzono w toku badań również **udane przykłady** stabilizacji zatrudnienia dzięki dotacji PROO. Najczęściej przypadki takie dotyczą utrzymania 1-2 stanowisk, np. fundraisera, który budując stabilność finansową organizacji i wypracowuje środki na kontynuację swojego zatrudnienia.

Organizacja zatrudniła z PROO na etat 1 osobę, która pracuje do dziś (średnia organizacja ogólnopolska).

U nas zatrudnienie managera, który to wszystko zorganizował, dało taki przyrost, że teraz mamy większą ściągalność składek, wzrosła nam liczba pisanych projektów, wymyślamy nowe usługi. Zatrudnienie tej jednej osoby pozwoliło nam wyjść z „pułapki średniego rozwoju”, bo dotychczas wszystko robione było ad hoc. (TDI6)

Organizacja zatrudniła z PROO 1 osobę, dzięki czemu powstał zespół fundraiserów, pracujący do dziś (duża, stabilna ogólnopolska organizacja).

Mieliśmy jedną osobę, którą był fundraiser fundacji. On jednocześnie prowadził programy międzynarodowe, takie charytatywne. Dotacja umożliwiła nam zatrudnienie drugiej osoby do tego jednoosobowego zespołu. Dzięki temu, że były 2 osoby, czyli był fundraiser i asystent, mogliśmy ruszyć z miejsca i wdrożyć ileś pomysłów, na które już fizycznie nie było przestrzeni, żeby je zrealizować. (TDI30)

Poniżej prezentujemy dobre i złe praktyki w zakresie trwałego stabilizowania organizacji za pomocą inwestycji w kapitał ludzki. Jest to podsumowanie wykorzystanych dotacji z PROO1a w zakresie zasobów ludzkich: z punktu widzenia trwałości rezultatów i rozwoju organizacji.

dobra praktyka

- Wysokość wynagrodzenia fundrisera jest zależna od wysokości pozyskanych funduszy. Zwiększa to jego motywację i daje szansę na dalsze zatrudnienie po zakończeniu dotacji z PROO.
- Zatrudnienie 1-2 osób połączone z działaniami na rzecz pozyskiwania środków na ich zatrudnienie po zakończeniu dotacji PROO.
- Zatrudnienie osoby zajmującej się opracowaniem i koordynacją wdrożenia strategii w organizacji. Proces rozwojowy uruchomiony dzięki dotacji ma swojego opiekuna.
- Zatrudnienie osób odpowiedzialnych za lobbowanie/rzecznictwo na rzecz sektora, co długofalowo przyczynia się do poprawy sytuacji nie tylko organizacji, ale też innych podmiotów i/lub grup społecznych.
- Szkolenie organizowane dla całego zespołu lub co najmniej jego części. Buduje to pamięć instytucjonalną organizacji, nawet jeśli część pracowników odejdzie.

zła praktyka

- Organizacja z dotacji opłaca wynagrodzenia dużej liczby pracowników. Po zakończeniu dotacji z PROO większość osób traci zatrudnienie, bo organizacja nie ma środków by ich zatrzymać, a nie podjęła faktycznych działań rozwojowych.
- Organizacja finansuje wynagrodzenie koordynatora z dotacji PROO, bez wskazania zadań rozwojowych wynikających z dotacji. W praktyce koordynator odpowiada za bieżące działania organizacji, niekoniecznie związane z realizacją dotacji PROO.
- Specjalistyczne, kosztowne szkolenie nowych pracowników jest finansowane z dotacji. Organizacja nie ma sposobu, by zabezpieczyć się przed ich odejściem po zakończeniu finansowania. Organizacja zostaje bez *know-how*, w które zainwestowała środki z dotacji.

Zarządzanie i strategia

PROO 1a dawało możliwość poprawy funkcjonowania organizacji poprzez inwestycję w planowanie strategiczne i rozwój systemu zarządzania. Jednak w ramach dotacji PROO organizacje rzadko przeznaczały środki na takie działania. Badani wskazywali następujące uzasadnienia decyzji o tym, by w ramach dotacji nie planować zmian w obszarze strategii czy zarządzania organizacją:

Wolę reagować na potrzeby środowiska, a nie opracowywać jakiś dokument. (FGI2)

Pandemia i wojna pokazały nam, ile warte jest planowanie. Mało kto odpowiedzialnie może zaplanować działania na 3 lata do przodu. (FGI3)

Lepiej przeznaczyć środki na działania, a nie na spotkania i wytwarzanie dokumentów. (TDI58)

Powyższa argumentacja wiąże się też z pokutującym w trzecim sektorze przekonaniem, iż strategia to często „martwy dokument”. Szczególnie osoby, które od lat pracują w sektorze obywatelskim i współpracują z samorządami, znają wiele przykładów strategii, które powstały, a z których wiele nie wynikło.

Inne organizacje, składając wniosek do PROO, nie pomyślały o tym, by ująć tam strategię, tym bardziej, że miały inne pilne potrzeby.

W momencie pisania nawet nie braliśmy pod uwagę tego. Jakoś tak nikt nad tym nie myślał, żeby po prostu coś zrobić takiego. (CS32)

W badaniu zdarzały się też opinie, że dokument strategiczny jest mniej istotny, ponieważ to zespół organizacji powinien wiedzieć, jakie są najważniejsze obszary jej działania. Opinie takie świadczą o niezrozumieniu, na czym polega proces tworzenia strategii. Organizacje, które zdecydowały się przeznaczyć na ten cel dotację PROO 1a, zwykle prowadziły proces w sposób partycypacyjny, który miał kilka etapów. Nieraz też korzystały z pomocy zewnętrznych ekspertów.

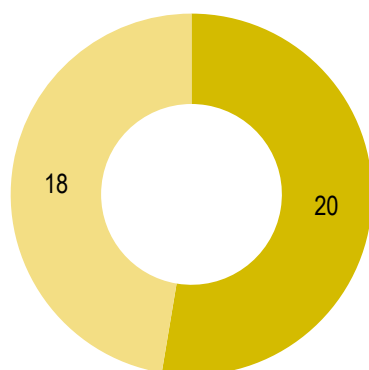
Ogółem beneficjenci PROO 1a przeznaczyli tylko niewielką część dotacji na rozwój strategiczny (ok. 5% kwot dofinansowania). Jedynie 3 podmioty z 38 zdecydowały, że zainwestują w ten proces od 10 do 15% otrzymanych środków. Oczywiście znalazły się i takie podmioty, które właśnie dzięki temu, że w PROO mogły sfinansować tego typu zadania, postawiły na zmiany nie dorażne, ale kompleksowe i długofalowe.

Strategia mądra nigdy nie będzie „pułkownikiem”. Musi być jednak partycypacyjnie wypracowana. W polskim trzecim sektorze brakuje myślenia strategicznego, zdecydowanie.
(FGI2)

W badaniu diagnostycznym 20 organizacji zadeklarowało sfinansowanie strategii w swojej organizacji dzięki środkom PROO 1a.

Wykres 10. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a opracowała długofalową (co najmniej 5-letnią) strategię działania?

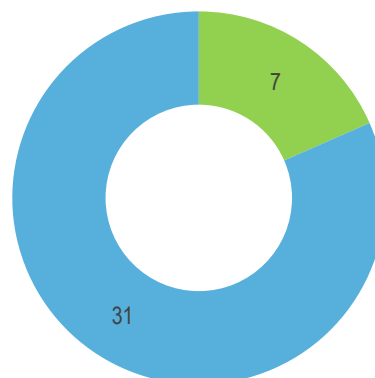
■ Tak ■ Projekt tego nie dotyczył



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Wykres 11. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a sfinansowała monitoring i/lub badania (np. diagnoza, ewaluacja)?

■ Tak ■ Projekt tego nie dotyczył



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Organizacje wprowadziły zmiany strategiczne o różnym charakterze. Poniżej przedstawiamy wybrane cytaty z testu diagnostycznego jako ilustracje zmian o charakterze strategicznym (rozwińcie do pytania z wykresu 10.). Cytaty nie są przypisane do organizacji, ponieważ zostały anonimowo umieszczone w ankiecie.

- Stworzenie jednostki fundacji: Centrum Motywacyjno-Profilaktycznego, Przeprowadzenie w min 4 szkołach rocznie badania prężności psychicznej, Stworzenie programu licencyjnego pozwalającego na multiplikację programu profilaktycznego, dotarcie z metodą wspierania dzieci KIDS' SKILLS do 100 min nauczycieli rocznie, Rozwój kompetencji kadry zarządzającej w oparciu o indywidualne plany rozwoju, stworzenie 3 baz dla wolontariuszy w miastach współpracujących, stworzenie ścieżki rozwoju w fundacji, pozyskanie min. jednego stałego partnera biznesowego wspierającego finansowo działanie fundacji;*
- Realizacja projektu odbywała się na podstawie Planu działań 2019-22, który obok strategii rozwoju marki KUL stanowi podstawę dla naszych działań planistycznych dot. strategii;*
- Działanie na rzecz lokalnej społeczności. Angażowanie lokalnej społeczności w działania na rzecz dobra*

wspólnego;

d) *Wdrożenie zmian w systemie oświaty;*

e) *Działanie jako platforma wymiany wiedzy i dyskusji w naszym obszarze działania;*

Cytaty powyższe pokazują bogactwo trzeciego sektora i dużą różnorodność organizacji, które otrzymały dotację z PROO 1a. Deklaracje świadczą też o tym, w jak różny sposób(i) chyba nie zawsze trafnie) przedstawiciele organizacji rozumieją, czym jest zmiana strategiczna lub sama strategia (świadczą o tym cytaty d czy e z powyższego wyczerpania).

Do gruntownego przygotowania strategii zwykle potrzebne jest przeprowadzenie badań/analiz tak, by organizacja na podstawie aktualnej diagnozy mogła zaplanować przyszłe działania. Okazuje się, że tylko 7 z 38 podmiotów wykonało tego typu badania. Według organizacji badaniami tymi były np. ewaluacja, audyt fundraisingowy, audyt zarządczy/procedur, diagnoza na potrzeby programów, audyt wewnętrzny.

Należy wskazać, że nie zawsze inwestycje dotyczące zarządzania musiały oznaczać opracowanie strategii. Z dotacji PROO były finansowane działania usprawniające procesy w organizacjach. 16 z 38 organizacji deklaruje wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania personelem, takich jak np. wprowadzenie CRM, onboarding nowych pracowników, stworzenie autorskiego programu motywacyjno-profilaktycznego.

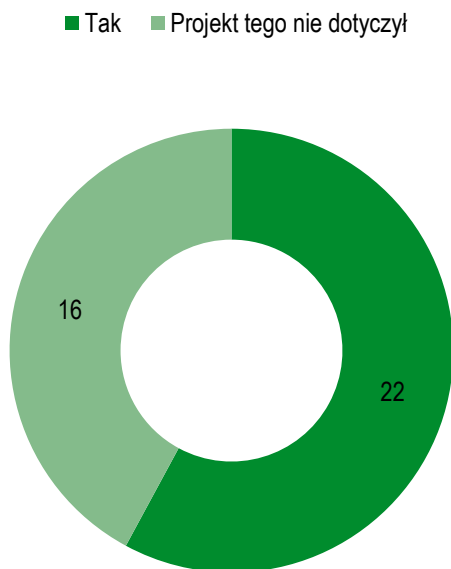
Organizacje dzięki dotacji z PROO 1a wprowadzały też nowe rozwiązania w zakresie zarządzania projektami. Tu także 16 na 38 badanych organizacji deklaruje zmiany. Oto przykłady w formie cytatów pochodzące z testu diagnostycznego. Z tego powodu nie można przypisać ich do organizacji i pozostają anonimowe

- *Szkolenie Prince II;*
- *Zarządzanie projektem/portalem poprzez CMS;*
- *Stworzenie dobrych praktyk zarządzania (w tym standardy pracy na poszczególnych stanowiskach w fundacji), tworzenie corocznej strategii rozwoju Fundacji zawierającej cele jak również kroki milowe, okresowe spotkania ewaluacyjne oraz spotkanie podsumowujące realizację celów w bieżącym roku, wdrożenie w zarządzanie zewnętrznej platformy (NOZBE)*
- *Fundraising, monitoring działalności i kontaktów ze społecznością Fundacji;*
- *Wdrożenie narzędzi pracy online;*
- *Wprowadzenie struktury zarządzania projektami;*
- *Działanie w oparciu o logikę projektową.*

Z pewnością warto docenić dążenia rozwojowe podmiotów inwestujących w procesy zarządzania działaniami/projektami, jednak nie wszystkie powyższe wypowiedzi wskazują na znaczące zmiany. Oczywiście należy mieć także na uwadze poziom wyjściowy organizacji, która otrzymuje dotację PROO, dla której zmiana w postaci wdrożenia pracy online lub logiki projektowej to znaczny rozwój. Warto zatem zastanowić się nad minimalnym, wymaganym poziomem kompetencji organizacji, aby mogła wykorzystać dotację PROO jako realną dźwignię rozwojową dla zmiany.

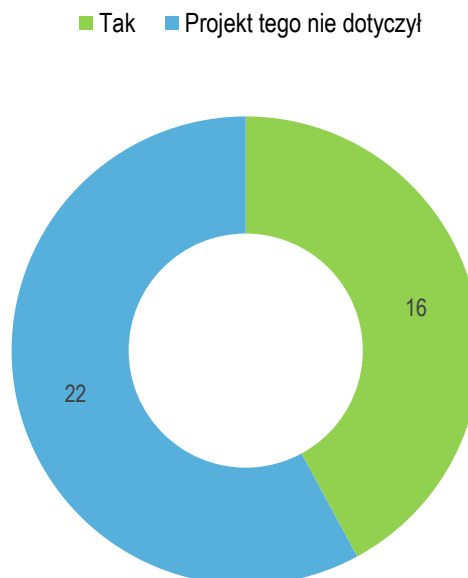
22 z 38 organizacji wprowadziło dzięki dotacji PROO nowe rozwiązania z zakresu zarządzania projektami. 16 z kolei deklaruje, że zadbały o rozwój zarządzania personelem. Analiza krzyżowa obu grup odpowiedzi pokazuje, że 12 organizacji wprowadziło zmiany w obu tych obszarach. To dość duża grupa podmiotów, która do rozwoju swojej organizacji podeszła w sposób kompleksowy. Nie inwestowała środków wyrywkowo w jeden obszar, ale założyć można, że chciała inwestować równomiernie w różne aspekty zarządzania. Ten rodzaj podejścia pokazuje dużą świadomość organizacji na temat współczesnych trendów w zarządzaniu i daje większą pewność, że efekty będą długofalowe. y.

Wykres 12. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a wprowadziła nowe rozwiązania w zakresie zarządzania działaniami/projektami?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Wykres 13. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a wdrożyła nowe rozwiązania w zakresie zarządzania pracownikami i/lub wolontariuszami?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

W badaniu nie zidentyfikowano organizacji, które dotację PROO przeznaczyły wyłącznie na rozwój w obszarze zmian strategicznych i rozwoju zarządzania. Widoczne są jednak podmioty, które wyróżniają się w tym obszarze, ponieważ środki z dotacji inwestują zarówno w zasoby materialne i osobowe, jak też w zarządzanie czy stabilizację finansową. Te organizacje mają większą szansę na długofalową poprawę funkcjonowania, ponieważ poprzez równoczesne wzmocnienie różnych obszarów może zaistnieć **efekt synergii**.

Oto kilka przykładów zrównoważonego i kompleksowego podejścia w wykorzystaniu dotacji PROO. Warto promować takie rozwiązania w kolejnych konkursach dotacyjnych:

Naszą główną potrzebą były osoby, które będą mogły pracować administracyjnie i organizacyjnie, czy które będą mogły zarządzać różnymi działaniami Fundacji. Plus bardzo ważnym elementem było też zapewnienie możliwości stabilności finansowej poprzez pracę fundraisingową. Biorąc pod uwagę to, że bardzo mocno się rozwijaliśmy, potrzebowaliśmy stworzyć sobie pewne procedury wykonywania zadań, określić, co i jak to powinno wyglądać, więc i strategię na najbliższy czas działania. To był nasz cel realizacji PROO. (CS31)

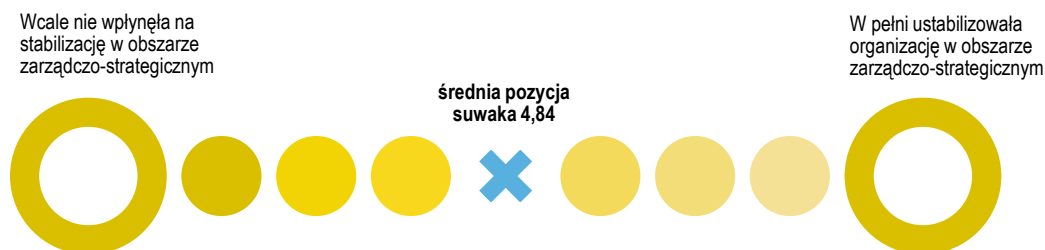
Wiedziałam, że będzie potrzebna strategia, dlatego że Fundacja już miała swoją dużą strategię, ale w głowie. Brakowało takiego dokumentu, który nadałby kierunek. On właściwie musiał być spójny ze strategią dużą. Kilka miesięcy zajęło mi stworzenie takiego dokumentu, który byłby adekwatny do tych działań. Poznanie zasobów, tego co już mamy i wyznaczenie kierunków. To była pierwsza strategia od momentu, kiedy Fundacja powstała. (TDI25)

W powyższym kontekście za negatywny przykład uznać należy **zmiany jednowymiarowe**: gdy podmiot realizuje dzięki dotacji PROO 1a jedno lub dwa zadania, np. zakup sprzętu do realizacji usług rehabilitacyjnych (FGI1) lub tylko zakup sprzętu oraz realizację oferty (zakup lunety i szkolenia – CS1). PROO pozwala na taki zakres działań, jeśli wynikają one z potrzeb organizacji. Pojawia się jednak zagrożenie, że takie inwestycje są raczej odpowiedzią

na bieżące, najbardziej palące potrzeby. Nie przyczynią się tym samym do rozwoju organizacji i zwiększenia jej profesjonalizmu oraz samodzielności, a raczej pozwolą utrzymać aktualny poziom rozwoju organizacji.

Potwierdza to średni wynik z testu, w którym organizacje miały ocenić, jak dotacja z PROO wpłynęła na stabilizację w obszarze zarządczo-strategicznym.

Schemat 3. W jakim stopniu dotacja z PROO 1a wpłynęła na stabilizację sytuacji Państwa organizacji w poniższych obszarach?



Źródło: Test diagnostyczny, skala 1-7, n=38

Brak strategicznego podejścia widać w samych wnioskach o dotację. Organizacje potrafią szeroko opisać swoje doświadczenia, potrzeby i działania, które chcą realizować w ramach PROO. Często jednak brakuje uzasadnienia, dlaczego potrzeby są tak ważne i jak zaspokojenie potrzeby wpłynie na rozwój organizacji, jej otoczenia i sektora. **Nieraz wnioskodawcy przyjmują założenie, że jeśli organizacja czegoś nie posiada, to automatycznie staje się to jej potrzebą.** Trudno odnaleźć argumenty, które potwierdzają konieczność działania i związanego z nim wydatku.

Nazwa wydatku	Opis wydatku	Uzasadnienie wydatku
Meble biurowe	Zakupiony zostanie sprzęt biurowy m.in. laptop, zakup oprogramowania biurowego, urządzenie wielofunkcyjne, niszczarka, laminator, przybory biurowe, strona internetowa, stałe łącze internetowe,. Meble biurowe -zakupimy m.in. krzesła, stoły, regały, biurko oraz fotele biurowe.	Wyposażenie biura.

Źródło: Wniosek CS32

W analizowanych wnioskach widać skrajnie różne podejścia organizacji do opisu planowanych działań (nie tylko w zakresie strategii i zarządzania). Są one przejawem braku strategicznego myślenia organizacji we wniosku i próbą zamaskowania tego faktu:

- * **Nadmierna skrupulatność.** Dokładność nie jest wadą wniosku, jednak niektóre organizacje przesadnie wpisują każde najmniejsze działanie i wszystkie ponoszone koszty. To zwiększa objętość wniosku, ponieważ powtarzane są różne wątki. Sprzyja temu **brak ograniczenia liczby znaków w formularzu.**

Zrozumienie logiki wniosku i dopasowanie wydatków do poszczególnych działań czy potrzeb jest utrudnione. Budżet podzielony jest na bardzo małe kategorie. Wniosek wygląda więc jak lista zakupów, a nie plan rozwoju organizacji.

- * **Ogólniki.** Planowane działania oraz kategorie w budżecie są ujęte bardzo ogólnie. Pozwala to z pewnością na elastyczność w wydatkowaniu dotacji, jednak z punktu widzenia budowania potencjału rozwojowego, trudno jest ocenić specyficzną sytuację i potrzeby organizacji. Brakuje uzasadnień, które tłumaczyłyby połączenia między przykładowym remontem budynku a skokiem w rozwoju, jaki organizacja osiągnie. Trzeba podkreślić, że ogólnikowo przygotowane wnioski stanowiły większą grupę niż opisane z nadmierną skrupulatnością.
- * **Nadmiar profesjonalizmu.** Niektórzy wnioskodawcy stosowali specjalistyczny i zawyły język. Nie brakowało wielosłownia. To również nie ułatwiało zrozumienia logiki wyводу, trudno było odnaleźć powiązanie sytuacji wyjściowej organizacji (diagnozy potrzeb) z jej planami i działaniami (efektami/potencjalną zmianą).
- * **Rozmyte wskaźniki.** Od wnioskodawców wymaga się podania wskaźników dla każdego z zadań. Różnorodność podejść organizacji jest w tym zakresie bardzo duża. Często organizacje posługiwały się tylko wskaźnikami produktowymi (zakup i liczba sztuk potwierdzana fakturą), które nie mają wielkiej wartości prognostycznej. Zdecydowanie mniej było we wnioskach wskaźników jakościowych a zwłaszcza związanych ze wzrostem, rozwojem, zmianą w organizacji (np. wzrost przychodów dzięki zatrudnieniu fundaisera), a to takie dane mają znaczenie dla oceny interwencji publicznej. W założeniu interwencji nie chodzi bowiem o to, by tylko wydać środki, ale by spowodowały one także pożyteczne zmiany³.

Przykłady w zakresie wskazanych zjawisk znajdują się w aneksie (rozdział Analiza dokumentów).

Chociaż wnioski do PROO 1a często są obszerne (mają nawet kilkadziesiąt stron), to często ich sednem jest dążenie do zaspokojenia bieżących potrzeb czy braków w organizacji. Gdy organizacji brakuje środków na działania statutowe, trudno jest myśleć długoterminowo. Z drugiej strony bardziej stabilne i świadome swej sytuacji organizacje zdają sobie sprawę, że PROO 1a ma im pomóc w usamodzielnieniu się w wybranych obszarach, a do tego niezbędna jest strategia rozwoju.

Opis działania

Zakup wyposażenia biura

To działanie też jest odpowiedzią na potrzeby Fundacji w zakresie wzmocnienia potencjału instytucjonalnego. Fundacja dysponuje pewnymi zasobami sprzętowymi, ale są to urządzenia mocno wyeksploatowane. Ponadto, wzmocnienie zespołu poprzez zaangażowanie dwóch specjalistów oraz wynajęcie biura wymaga wyposażenia dwóch stanowisk pracy w meble (np. biurko, pomocnik, szafka, krzesło) oraz czterech stanowisk pracy w sprzęt komputerowy (laptopy, oprogramowanie, drukarka czarno-biała) a także zapewnienia łączności (telefony). Wyposażenie zostanie zakupione w 2019 r. Wzmocnienie potencjału instytucjonalnego obejmie również te elementy wyposażenia biura, które wpływają na poprawę warunków pracy i umożliwiają wykonywanie czynności socjalnych dotyczących np. przygotowania posiłku i utrzymania czystości (np. ekspres do kawy, czajnik, lodówka, kuchenka mikrofalowa, odkurzacz i inne). Celowy jest również zakup małego sejf, który umożliwi przechowywanie dokumentów wymagających szczególnej ochrony. Wszystkie te elementy zostaną zakupione w 2020 roku jako drugi zestaw wyposażenia biura.

Źródło: Wniosek CS4

Analizując zarządzanie w organizacjach – beneficjentach PROO 1a należy też odnotować niepokojące zjawisko, jakie zostało ujawnione w toku procesu badawczego. Organizacje dbają o promocję, prowadzą strony internetowe oraz posiadają grono sponsorów, są jednak mało wydolne, jeśli chodzi o przepływ informacji i bieżący kontakt.

³ Szerzej kwestie wskaźników oraz wynikających z tego problemów w analizie sprawozdań PROO 1a opisano w aneksie.

Dostęp do części podmiotów był utrudniony, ponieważ miały one nieaktualne maile albo nikt w organizacji nie odbierał telefonu. Niektóre organizacje nie odpowiadały na maile. Można więc odnieść wrażenie, że potrzebą organizacji jest też umiejętność prowadzenia skutecznej komunikacji: od pierwszego kontaktu, przez przepływ informacji i rozwiązywanie zadań. Tymczasem te organizacje jako pierwsze w Polsce otrzymały dotacje na rozwój infrastruktury i na profesjonalizację. Wydaje się, że pokutuje tu niska kultura komunikacji, na którą nakłada się też projektowy tryb działania organizacji: jak mamy fundusze, to docieramy do beneficjentów i klientów, a gdy projekt się kończy organizacja zamiera.

Podsumowując obszar zarządczo-strategiczny można zauważyć dobre i złe praktyki z punktu widzenia oferowanego wsparcia:

dobra praktyka	zła praktyka
• Opracowanie zrównoważonych, kompleksowych wniosków, które stawiają na wielowymiarowy rozwój organizacji. • Prace nad strategicznym rozwojem organizacji prowadzone są partycypacyjnie w 1. roku realizowanej dotacji, zaś w 2. roku ma miejsce ich wdrażanie/testowanie/utrwalanie. • Analizy/badania przeprowadzone ramach dotacji, co wskazuje na rzetelne (oparte na danych) podejście do zmian strategicznych w organizacji. • Umiejętność w zespole organizacji, by adekwatnie określić swoje atuty/zasoby oraz braki/ograniczenia, które można przełożyć na potrzeby rozwojowe. Oznacz to przebywanie w tzw. "pułapce średniego rozwoju". Organizacja ma już doświadczenie w działaniu, ale potrzebuje ułożenia procesów wewnętrznych. Dofinansowanie z PROO jest dla niej faktycznie bodźcem rozwojowym.	• Podejście zakupowe do dotacji PROO. Organizacja nie uzasadnia potrzeb danymi/faktami dotyczącymi konsekwencji braku, a jedynie chęcią posiadania. • Dotacje wykorzystywane na realizację najpilniejszych potrzeb, zachcianek, a nie z punktu widzenia rozwoju czy potrzeb odbiorców organizacji. • Dotacja, w której nie przeznaczono żadnych środków na rozwój merytoryczny organizacji; brak doskonalenia wewnętrznego zespołu oraz usprawnienia procedur organizacji.

Zasoby finansowe

Jednym z celów szczegółowych PROO jest stabilizacja organizacji w kontekście finansowania jej działań. NIW-CRSO uruchamiając Program zakładał, że przyczyni się on do większej niezależności organizacji od dotacji publicznych. Należy zastanowić się, czy w ogóle ten cel jest możliwy do zrealizowania w polskich warunkach. Działalności organizacji obywatelskich nie sposób bowiem w pełni skomercjalizować, co powoduje, że duża ich część jest uzależniona od funduszy publicznych przeznaczanych na cele pożytku publicznego.

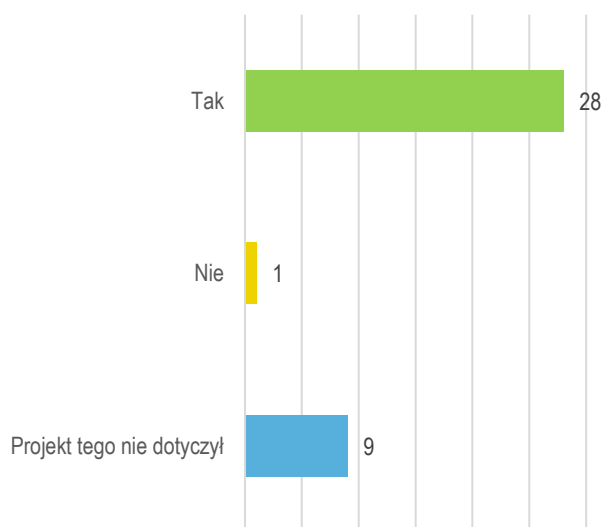
Organizacje wiedzą, że powinny dążyć do dywersyfikacji źródeł przychodów i na co dzień to robią, składając wnioski w różnych konkursach, organizowanych nie tylko przez instytucje publiczne i samorządowe, ale też coraz częściej przez sektor prywatny (fundacje korporacyjne).

Z badania wynika, że dojrzałe organizacje, mające wieloletnie doświadczenie, rozumieją profesjonalizację organizacji jako poszukiwanie różnych źródeł finansowania działań. Takie podmioty mają też zwykle ustalone cele strategiczne i standardy dotyczące zarządzania.

Myśmy się skupili na rozwoju strategii takiej właśnie fundrasingowej i wdrożyliśmy ją. No i są efekty. Jednym z kluczowych wniosków było między innymi pozyskanie takich „major donors, czyli dużych darczyńców. No i rzeczywiście to się udało. Między innymi dzięki temu uruchomiliśmy naprawdę ogromny międzynarodowy projekt, który prowadzimy do dziś. (TDI30)

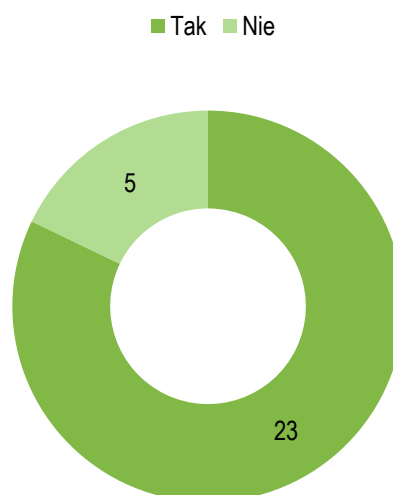
Jednak w PROO 1a nie są wspierane wyłącznie takie organizacje, ale także podmioty małe i z niewielkim doświadczeniem.

Wykres 14. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a pozyskała nowe, niepubliczne źródła finansowania?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Wykres 15. Czy organizacja zwiększyła udział środków ze źródeł niepublicznych w swoim ogólnym budżecie w stosunku do roku przed otrzymaniem dotacji z PROO?



Źródło: Test diagnostyczny, n=28

Prawie 3/4 organizacji analizowanych jako studia przypadku (28 na 38) deklaruje, iż podjęły próbę profesjonalizowania metod pozyskiwania środków. Większość respondentów deklaruje także, że profesjonalizacja wiąże się ze zwiększeniem liczby pozyskanych środków ze źródeł zewnętrznych. Jednak dopytywani o kwoty – najczęściej nie odpowiadają lub wymieniają kwoty niewielkie (kilka-kilkanaście tysięcy złotych rocznie). Tylko pojedyncze organizacje zdecydowanie zwiększyły swoje budżety po otrzymaniu dotacji PROO 1a – najczęściej te, które postawiły na wzmocnienie w obszarze fundraisgu i zrobiły to kompleksowo. Cechą wspólną organizacji jest dysponowanie dużymi budżetami w roku poprzedzającym złożenie wniosku (między 1,2 mln a 3,5 mln) a także, że są to organizacje działające na poziomie co najmniej regionalnym.

Najbardziej jesteśmy zadowoleni z narzędzia do fundraisingu, dzięki niemu pozyskaliśmy około 2 mln złotych. (TDI61)

Widzimy, że im więcej mądrze zainwestowanych pieniędzy w fundrasing, tym większa stopa zwrotu. Stąd między innymi część dotacji była przeznaczona na rozwój fundraisgu w organizacji. (TDI36)

Widać w przychodach fundacji. Kiedy składaliśmy wniosek mieliśmy przychody rzędu 3-4 milionów. W zeszłym roku mieliśmy 15 milionów. Pomnożyliśmy te pieniądze w pewnym sensie. Trzeba nad tym pracować, wykorzystaliśmy dotację, tak jak chcieliśmy. Zrealizowaliśmy założone cele i one procentują do dziś. (TDI30)

Pozyskanie środków, nowych partnerów, marketing, który udało się przygotować. Strategia, którą sobie założyliśmy, to ją osiągnęliśmy i dalej kontynuujemy. My jesteśmy teraz liderem pozyskiwaniu 1% podatku. (CS7)

Organizacje, które zdecydowały się na zmiany dotyczące pozyskiwania funduszy, zwykle zatrudniały fundaisera. Były jednak ostrożne w zamierzeniach – we wnioskach o dotację sporadycznie podawano wskaźniki dotyczące wzrostu przychodów z nowych źródeł. Z pewnością wynikało to z ostrożnego podejścia do tematu. Organizacje nie chciały deklarować wysokości pozyskanych środków (ani kwotowo, ani w odsetku), ponieważ niekiedy naprawdę nie potrafiły oszacować czy i na jakim poziomie uda się im osiągnąć zmianę. W pierwszej edycji Programu nie wiedziały także jak restrykcyjne będzie podejście NIW-CRSO do osiągania wskaźników.

Sukces w fundraisingu w dużej mierze zależy od wyspecjalizowanego w tej domenie pracownika, jego kompetencji i motywacji. Organizacje pozarządowe nie posiadają jeszcze zbyt wiele know-how w tym zakresie. Ponadto również zawód ten nie jest jeszcze zbyt powszechny – brakuje zajmujących się nim profesjonalistów. Dzięki dotacji PROO po raz pierwszy w swej działalności organizacje zaczynały rozwijać fundraising i uczyły się go przez doświadczenie. Dlatego też najczęściej efekty – jak przyznawano – „jakiś były, ale raczej niewielkie”. Podawano różne przyczyny braku znaczących osiągnięć:

1. Czas pandemii, który spowodował, że ludzie i firmy były mniej dostępne. Trudno też było planować działania, wydarzenia służące pozyskiwaniu funduszy i budowaniu relacji z darczyńcami.
2. Wojna w Ukrainie i pomoc uchodźcom. Organizacje przyznają, że przekierowano uwagę na najpilniejsze, życiowe potrzeby uchodźców. Tym samym trudniej jest zbierać środki na inne działania organizacji.
3. Słaby PR i/lub niszowy problem, którym zajmuje się organizacja. Organizacjom, które zajmują się sprawami konsumenckimi czy sieciowaniem innych podmiotów, niełatwo jest zdobywać fundusze od darczyńców. Najłatwiejsze zadanie w tej materii mają podmioty, które zajmują się pomocą chorym dzieciom czy osobom z niepełnosprawnościami. Prawdopodobnie tę potwierdzają analizy dotyczące 1% podatku dochodowego osób fizycznych – na co przeznaczają go podatnicy.⁴

Niekiedy badane organizacje decydowały się nie tylko zatrudnić fundaisera, ale też opracować strategię fundraisingową dostosowaną do swych możliwości i potrzeb. Kompleksowe podejście do fundraisingu oznacza: pogłębioną analizę funduszy publicznych, większe zaangażowanie organizacji w pisanie wniosków o dofinansowanie, prowadzenie kampanii 1,5% oraz właśnie aktywne budowanie relacji z darczyńcami. W jednej organizacji pojawił się pomysł na crowdfunding, czyli finansowanie określonego celu przez społeczność przy użyciu platformy internetowej (np. Patronite.pl). Kilka organizacji postawiło też na większą ściegłość składek członkowskich. Rzadko natomiast planowano w ramach dotacji PROO rozwój/planowanie odpłatnej działalności statutowej – na przykład uruchomienie sklepu internetowego, który pozwoliłby warsztatom terapii zajęciowej sprzedawać swoje wyroby. W wywiadach nie pojawił się też przykład organizacji, która zwiększyła zakres działań i uruchomiła odpłatną działalność gospodarczą. Nie oznacza to, że takich organizacji w Programie nie ma, jednak badane organizacje wprowadziły tę formę zdobywania środków już wcześniej. Zwykle działania w tym kierunku podejmują podmioty ekonomii społecznej. Przykładem jest Centrum Integracji Społecznej z Dolnego Śląska, które chce otworzyć pawilon gastronomiczny, by sprzedawać posiłki przygotowane przez podopiecznych.

Organizacje relatywnie niewiele środków z PROO przeznaczyły na fundraising (11 z 38 organizacji przeznaczyło środki na dywersyfikację źródeł finansowania). Wyraźnie mało jest jeszcze edukacji/kształtowania postaw

⁴ Zgodnie z danymi Ministerstwa Finansów udostępnionymi w *Informacja dotycząca kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego w 2022 roku* podatnicy najczęściej przekazywali kwotę 1% podatku na organizacje - Fundacja Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”, Fundacja Avalon - Bezpośrednia Pomoc Niepełnosprawnym oraz Fundacja Siepomaga. Więcej informacji: <https://www.gov.pl/web/finanse/1-procent-podatku-dla-opp>

społecznych w tym zakresie, zarówno wśród obywateli, jak i samych organizacji. Może być to więc obszar do zagospodarowania przez NIW-CRSO w przyszłości.

Jedną z przyczyn niewielkiego zainteresowania fundraisingiem wśród beneficjentów PROO 1a może być też fakt, że polski sektor pozarządowy „starzeje się”. Zgodnie z wynikami badania Stowarzyszenie Klon/Jawor z 2021 roku „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” jedynie 9% składów zarządów organizacji pozarządowych stanowią osoby poniżej 30 roku życia. Większość członków zarządów (70%) ma między 30 a 60 lat. Także w zdecydowanej większości organizacji, bo w 80% przypadków żaden członek zarządu nie jest poniżej trzydziestki.⁵ W zarządach organizacji wielu jest więc liderów z dużym doświadczeniem, ale też przywiązanych do dawnego stylu zarządzania i pozyskiwania funduszy. Młode osoby, mające inne podejście i potrzeby zawodowe, a także osobiste (w tym finansowe), nie piastują funkcji kierowniczych.

Założyciele i główni działacze mają swoje lata. W związku z tym patrzą też przez inny pryzmat albo też idą trochę drogą przyzwyczajenia. My uznaliśmy, że remont, renowacja, jakieś odświeżenie tego, co mamy, będzie cenniejsze niż fundraising. (TDI22)

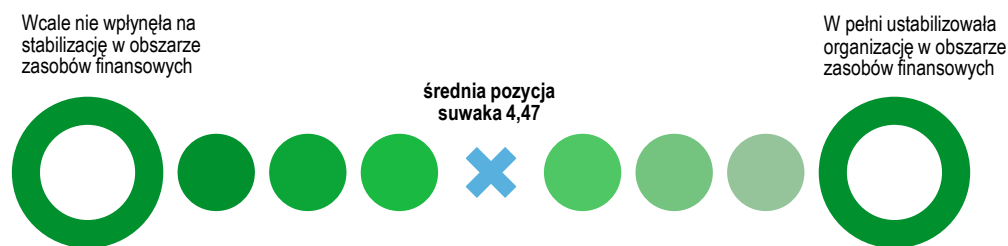
Wśród wypowiedzi na temat planowanych działań dotyczących finansowania organizacji nie znalazło się odniesienie do budowania kapitału żelaznego. Wynika to z faktu, że w ramach PROO funkcjonuje oddzielny priorytet nakierowany na kapitały żelazne. Warto prześledzić w tym miejscu sekwencję działań. W pierwszej edycji konkursu na kapitał żelazny wsparcie uzyskało 14 organizacji, które wcześniej zdobyły dotację z PROO1a. Dzięki temu usprawniły one procesy wewnątrz swej instytucji, a następnie wystąpiły z wnioskami w priorytecie 2. PROO dotyczącym budowy kapitału żelaznego. Warto promować takie, systemowe podejście do rozwoju, które zaprezentowały organizacje.

Podsumowując:

1. Profesjonalizacja organizacji, czego konsekwencją będzie większe zróżnicowanie źródeł dochodów i uniezależnienie od dotacji publicznych wymaga wielu dalszych starań, edukacji oraz rozwoju nowych kompetencji. Być może też potrzebna jest zmiana generacyjna w sektorze obywatelskim dotycząca nowych technologii i odmiennych stylów zarządzania. Na pewno należy systemowo wspierać zmiany w tym zakresie.
2. Widać pozytywne przykłady organizacji, którym zainwestowane mądrze środki przynoszą sukces finansowy. Jednak ze względu na wieloletnie niedoinwestowanie sektora pozarządowego w Polsce nie można spodziewać się pełnego uniezależnienia od środków publicznych.
3. Dotychczasowa realizacja PROO 1a pozwoliła w średnim stopniu ustabilizować sytuację finansową beneficjentów. W dodatku wiele organizacji po zakończeniu dotacji powróciło do punktu wyjścia. Część z nich nie podjęła dalszych działań w zakresie finansowego wzmocnienia organizacji. Część rozpoczęła ten proces (na przykład zamieściła na stronie www platformę do zbierania funduszy, czy przygotowała materiały), jednak – jak wynika z wywiadów – nie przyniosło to znaczących sukcesów finansowych. Tylko nielicznym podmiotom udało się zabezpieczyć finansowe podstawy i zdywersyfikować źródła dochodów.

⁵ Stowarzyszenie Klon/Jawor, *Kondycja organizacji pozarządowych 2021*, Warszawa, 2021.

Schemat 4. W jakim stopniu dotacja z PROO 1a wpłynęła na stabilizację sytuacji Państwa organizacji w poniższych obszarach?



Źródło: Test diagnostyczny, skala 1-7, n=38

W zakresie profesjonalizacji i rozwoju niezależności finansowej zidentyfikowano w badaniu następujące dobre i złe praktyki, które zdaniem badaczy mają wpływ na trwałość rezultatów dotacji PROO.

dobra praktyka	zła praktyka
•Zatrudnienie fundrisera - profesjonalisty lub zakup takiej usługi jako jeden z elementów wieloletniej strategii, która obejmuje różne działania fundraisingowe organizacji. Podejście takie cechuje długofalowość i metodyczne działanie.	•Zatrudnienie jedynie fundraisera, bez planowanych rezultatów finansowych – to strategia na trwanie, a nie na rozwój. Podejście takie bowiem zakłada, że interesuje organizację jedynie działanie a nie efekt jaki ono przyniesie.

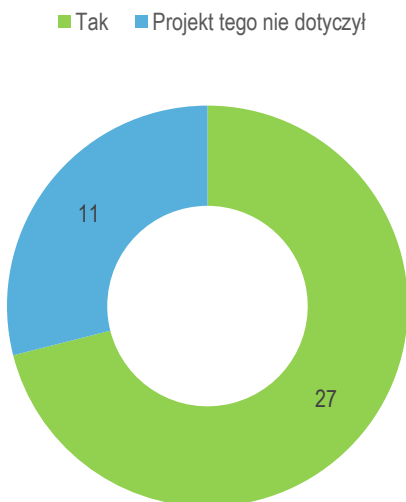
Usługi i działalność statutowa

W ramach dotacji PROO1a organizacje mogły przeznaczyć środki na zadania związane z misją organizacji. Ten obszar wsparcia budzi pewne wątpliwości. Program ma wzmacniać funkcjonowanie organizacji w ten sposób, by stawały się one niezależne finansowo i bardziej profesjonalne. Wsparcie PROO jest więc ze swej istoty impulsem rozwojowym, który ma wzmacniać beneficjentów w dalszej realizacji zadań z różnych obszarów pożytku publicznego. Jednak wydaje się, że nie jest to jasne dla wszystkich wnioskodawców. Część dotacji poddanych analizie można bowiem nazwać „drugim FIO” (25 z 38 organizacji przeznaczyło środki z PROO1a na działalność misyjną). Także w wywiadach niektórzy badani przyznawali, że traktowali konkurs PROO 1a jako jedną z wielu możliwości zdobycia środków na działania:

My składaliśmy do NOWEFIO i nie wygraliśmy. I w Ministerstwie Rolnictwa staraliśmy się o projekty z Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, bo tam od czasu do czasu się udawało.
(TDI35)

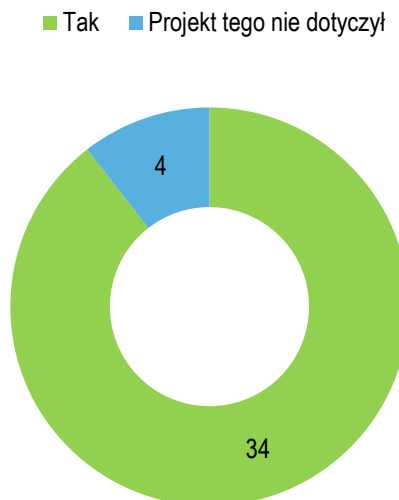
Organizacje są zorientowane przede wszystkim na realizację działań związanych ze swoją misją i postrzegają PROO jako narzędzie, które może im w tym pomóc. Potwierdza to zarówno analiza odsetka wydatków z dotacji, jak i liczba podejmowanych działań w zakresie oferty/misji/usług.

Wykres 16. Czy organizacja wytworzyła **nowe** rozwiązania programowe/ usługi w ramach działalności statutowej dzięki środkom z PROO?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Wykres 17. Czy organizacja zwiększyła liczbę odbiorców działań dzięki środkom PROO 1a?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Beneficjenci dotacji deklarują także, że dzięki PROO zwiększyła się liczba odbiorców ich działań:

Zwiększyła się też liczba naszych beneficjentów, zwłaszcza tych, którzy nie mogli brać udziału w tych plenerowych wydarzeniach. Tylko tych, którzy są bardzo mało mobilni i mogą korzystać z oferty zbliżonej w pobliżu ich miejsca pobytu czy zamieszkania. (CS33)

Warto tu zwrócić uwagę na aspekt nowatorstwa ofert czy usług, ponieważ w PROO finansowano nowe rozwiązania, które miały służyć zbudowaniu niezależności finansowej organizacji. Kilka podmiotów potraktowało dotację PROO jako rodzaj pilotażu innowacyjnego działania. Nie wiadomo jednak, jak w tym przypadku ocenić nietrafione inwestycje i pomysły, które w PROO również się zdarzały:

1. Aplikacja internetowa, która „nie podbiła” rynku. Z wniosku wynika, że inwestycja nie była poprzedzona analizą rynku.

Robiliśmy takie przetarcie szlaków w ramach PROO 1a, czyli stworzyliśmy program szkoleń w formie e-learningu dla biznesu. To jest przykład, gdzie współpraca z biznesem mogłaby postępować. No, ale nie oszukujemy się, budżet, który mieliśmy, żeby to zrobić, był mimo wszystko bardzo mały. Okazało się, że faktycznie powstał bardzo fajny program, ale się nie sprzedawał później. To wymagało naprawdę dużo większego wsparcia, czy funduszy na rozwój biznesu. Bez pieniędzy na rozwój biznesu i tutaj akurat z całym szacunkiem dla PROO, ale to nie zostało nigdy przewidziane. (TDI29)

2. Sąd arbitrażowy, który nie obsługiwał żadnej sprawy tego typu, a strona www organizacji jest nieaktywna.

Rzeczywiście takich typowych sporów nie było tu dużo. To była ta strona i rzeczywiście też na nią wchodziłem i też jej teraz nie widzę. (TDI17)

3. Budowa pawilonu restauracyjnego, który po roku od zakończenia dotacji, wciąż nie działa i nie przynosi ani dochodu, ani nie stanowi miejsca do aktywizowania podopiecznych organizacji.

Te straty związane z inflacją, no bo jak nadrobimy te straty tym, że podniesiemy cenę za nasze usługi? Nie, no więc to też trochę czasu po prostu zajęło i dopiero tak szczerze

powiedziawszy spodziewamy się większych wpływów. Teraz wczesną wiosną (...) Tutaj akurat myśmmy nie zakładali, że w ramach tego projektu, że się ta działalność od razu otworzy, więc wydaje mi się, że nikt z tego powodu też i nas o to nie wymagał. Od nas takich po prostu informacji. (CS6)

4. Próba otwarcia kawiarni przez akademicką organizację (o ambicjach think-tanku), która nie funkcjonuje po zakończeniu dotacji. Nie spełniła nadziei na zysk.

- było założone 20000 dochodu. Taki był wskaźnik i teraz pytanie, czy państwo rzeczywiście rozliczyli się z tego? Wdało się to osiągnąć. Czy to był nadmiarowy wskaźnik?

- No nadmiarowy nieco, No ale to są wie pani, to są trudne działania, z jesteśmmy tutaj, bym powiedział, no takim gronem akademików wchodząc w biznes wchodzimy w trochę. (CS21)

5. Opracowanie strategii sprzedaży biletów do nowej usługi plenerowej, która kosztowała dwa razy po 120 tysięcy, a nie przyniosła efektu (rezultat zrealizowany w 50%).

Na przykład trybuny mamy na 2000 osób. Miejsc mogliśmmy sprzedać tylko 1000, bo musiało być co 2 miejsce co 2 miejsce wolne. (CS29)

Należy zastanowić się, w jakim stopniu PROO 1a ma pełnić rolę inkubatora innowacji społecznych, gdzie bezzwrotna dotacja stanowi wkład w ryzykowne rozwiązanie bez gwarancji zwrotu zainwestowanych środków. Założenia Programu na to nie wskazują, choćby dlatego że wymaga się od wnioskodawców podania wskaźników rezultatu dla zadań. Poza tym funkcjonują obecnie inne fundusze, z których można finansować tego typu przedsięwzięcia, m.in. programy Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej czy Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Zasadne wydaje się więc doprecyzowanie, jaki rodzaj oferty/działań statutowych wynikających z misji można finansować z grantu PROO. Ze względu na ograniczone środki i wielkie potrzeby sektora obywatelskiego, należy bardziej szczegółowo analizować propozycje przedstawiane we wnioskach przez organizacje: powinny one nie tylko precyzyjnie określać swoje potrzeby, ale też rzetelnie wskazywać ich uzasadnienie oraz warunki osiągnięcia sukcesu nowego produktu/usługi.

Przedstawiciele organizacji, które nastawiały się na rozwój oferty/działań misyjnych z wykorzystaniem dotacji PROO 1a, mieli w wywiadach trudność w określeniu, na czym rozwój ten ma polegać. Relacjonowali na przykład, że dzięki dotacji na rozwój swojej oferty mogli pomóc podopiecznym, zorganizować nowe szkolenia dla odbiorców (np. oferta dla młodzieży w zakresie medialnym), czy zapewnić nowe poradnictwo (np. psychologiczne). Wydaje się, że takie podejście do rozwoju w kontekście PROO jest niewystarczające. Nie przyczynia się do zmiany w organizacji, a jedynie utrwała prowadzone wcześniej działania i umacnia mechanizm tzw. grantozy. Wydaje się istotne, że podczas informowania o programie NIW powinien w jasny sposób komunikować różnice między programami PROO i NOWEFIO, które skierowane jest na rozwój zadań z zakresu pożytku publicznego. Program PROO zgodnie z opisem celów służy kompleksowej zmianie i tworzeniu wizji profesjonalnej organizacji.

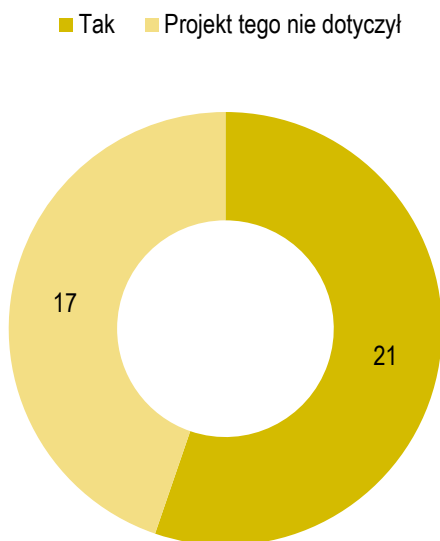
Dotacja PROO w obszarze rozwoju działalności organizacji polegała na poszerzeniu zakresu działalności (zdecydowało się na to 21 na 38 podmiotów) i/lub poszerzeniu form działalności (odpowiedziało tak 15 na 38 podmiotów). Jednak organizacje miały trudność w precyzyjnym opisie tego typu zmian. Oba rodzaje poszerzenia utożsamiane były z ofertą organizacji (np. *przygotowywanie analiz i opinii prawnych w obszarze konsumenckim* jako odpowiedź na pytanie o nowe formy działań).

Organizacje wsparte środkami PROO 1a, które do tej pory prowadziły odpłatną działalność lub działalność gospodarczą, szukały nowych możliwości poszerzenia dotychczas prowadzonych działań (np. nowa forma e-

sklepu i sprzedaży produktów wypracowanych przez podopiecznych warsztatów terapii zajęciowej). Są to przykłady udanego rozwoju. Jednak PROO w niewielkim stopniu przyczynił się do upowszechnienia biznesowego podejścia w organizacjach, które wcześniej nie prowadziły działalności odpłatnej lub gospodarczej. W takich wypadkach organizacje wydając dotację PROO sfinansowały np. warsztaty wikliniarskie, taneczne, tworzenie ozdób wielkanocnych, wycieczkę członków stowarzyszenia do skansenu czy szkolenia dla nauczycieli lub seniorów. Widać więc, że podawane przez przedstawicieli beneficjentów Programu przykłady działań mogłyby być z powodzeniem sfinansowane ze środków FIO, dotacji LGD lub funduszy samorządowych, niekoniecznie zaś z PROO, który ma wyraźnie służyć rozwojowi organizacji i całego sektora. Takie dotacje – w odniesieniu do założeń Programu – należy ocenić negatywnie.

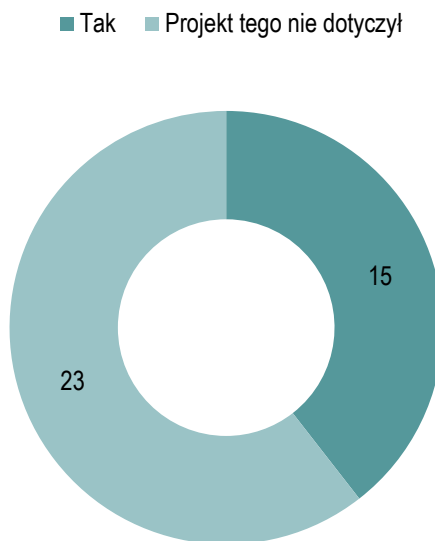
Warto pochylić się nad ideowym zagadnieniem czy owo „biznesowe podejście” jest czymś zawsze dobrym i pożądanym, zwłaszcza w organizacjach nienastawionych na maksymalizację swych przychodów. Odpowiedź na gruncie tego badania nie może być wystarczająca, jednak wydaje się że zapis celu szczegółowego dotyczącego niezależności od publicznych dotacji, sugeruje takie dążenie. Jednocześnie szereg wypowiedzi badanych przedstawicieli sektora sugeruje, że zawsze pozostanie część organizacji i/lub grup nieformalnych, które swoje działania będą prowadziły ad hoc, jako rodzaj efemerydy społecznej. Będą dążyć raczej do wysokiej sprawczości, niż do profesjonalizacji działań rozumianych jako formalizacja i finansowa niezależność. Finansową niezależność od publicznych dotacji deklarują jedynie organizacje o charakterze watch-dog, strażnicze.

Wykres 18. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a poszerzyła zakres działalności statutowej?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Wykres 19. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a poszerzyła statutowe formy prowadzenia działalności (np. działalność odpłatna)?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Podsumowując, działania służące rozwojowi oferty beneficjenta PROO stanowią wyzwanie dla NIW-CRSO z dwóch powodów:

1. Kiedy dotacja PROO przeznaczana jest na kontynuację czy poszerzenie skali statutowej działalności (edukacyjnej/lokalnej/patriotycznej itp.), wówczas organizacja nie zwiększa potencjału rozwojowego:

Programów grantowych jest za dużo, to organizacje rozleniwia. Przepraszam, to jest taki wyskok, trochę z boku, zwłaszcza programów patriotycznych jest już tak dużo, że mnie, który

też w tej dziedzinie działa, trudno się połapać już, gdzie jeszcze nie złożyłem wniosku.
(TDI18)

2. Kiedy grant stanowi rodzaj inwestycji w nowe rozwiązanie biznesowe, które nie przynosi spodziewanego rezultatu, pojawia się duże ryzyko nieosiągnięcia rezultatu. Jeśli inwestycja rynkowa ma zwiększać potencjał organizacji w dywersyfikacji dochodów, musi być oparta na rzetelnym biznesplanie.

W kolejnych edycjach PROO 1a należy w większym stopniu objaśniać potencjalnym wnioskodawcom, na czym rozwój instytucjonalny ma polegać – jaka jest wizja NIW dotycząca tego typu zmian w organizacjach i ogólnie w sektorze obywatelskim.

Warto tu zauważyć, że z równoległe prowadzonego badania ewaluacyjnego programu NOWEFIO wynika, że organizacje nie wykorzystują w pełni możliwości przeznaczenia części dotacji (do 20%) na swój rozwój instytucjonalny. Jest to więc ważny obszar dla działań edukacyjnych realizowanych przez NIW-CRSO w sektorze obywatelskim. Należy również zastanowić się, w jaki sposób ww. programy powinny się uzupełniać i co należy zrobić, by interwencje realizowane dzięki tym programom nie nakładały się.

dobre praktyki	złe praktyki
• Dotacja PROO jako impuls do rozwoju nowych usług, poszerzenie dotychczasowych działań wynikających z misji, • Stworzenie w organizacji warunków sprzyjających zróżnicowaniu źródeł finansowania (np. działalność odpłatna).	• Finansowanie z PROO głównie działań misyjnych, które <i>de facto</i> mogłoby być finansowane z innych programów. • Finansowanie działań innowacyjnych, nieopartych diagnozą rynku ani potrzeb, które można uznać za nieudane.

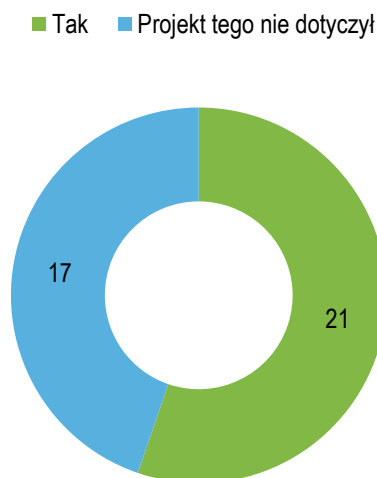
Partnerstwa/współpraca

Zaledwie 8 wśród 152 organizacji zdecydowało się na aplikowanie o dotację PROO 1a w partnerstwie z innym podmiotem. Oto 3 typy sytuacji, w których organizacje decydowały się na partnerstwa::

1. Wnioskodawcą była organizacja o charakterze sieciowym/parasolowym – realizując dotację wzmacniała nie tylko centralę, ale także członków sieci/federacji;
2. Organizacja leaderska chciała wzmocnić mniejsze organizacje lokalne, włączając je jako partnerów do swojego projektu PROO;
3. Współpracujące wcześniej organizacje chciały zrealizować jakiś wspólny projekt (np. rozwój ekologicznych upraw w gminie, wśród mieszkańców), więc wykorzystaly okazję, by aplikować do PROO 1a.

Partnerstwo jest pożądanym i dość częstym efektem działań w ramach wspartych dotacją projektów (deklaruje je 21 na 38 organizacji).

Wykres 20. Czy organizacja dzięki finansowaniu z PROO 1a zawarła umowy o współpracy z nowymi partnerami?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

Jednak w badaniu zidentyfikowano niewiele przypadków partnerskich działań w ramach dotacji, trudno więc określić prawidłowości w ich efektach, poza samym nawiązaniem współpracy.

Wątpliwość co do skuteczności efektów budzi jednak sytuacja, gdy partnerstwo zawiązują podmioty, które wcześniej nie realizowały żadnych wspólnych działań. Nie znają się, nie mają relacji w codziennym działaniu i nie ma pewności, że taka współpraca zakończy się sukcesem.

Projekt był naszym wspólnym projektem, ale jednocześnie obsługiwane to było przez xxx [anonimizacja – OE]. To jest organizacja, która była liderem na etapie składania wniosku. Nie można było zmienić tego lidera w trakcie. Natomiast myśmy mieli taką sytuację, że osoby z tej organizacji w międzyczasie wypadły, trochę im się zmieniły priorytety. (TDI38)

Lepiej z punktu widzenia realizacji efektów sprawdzają się partnerstwa albo sieci współpracy, które są efektem działań podejmowanych przez organizację. W pierwszej edycji PROO 1a wystąpiły sytuacje, gdy dotacja spowodowała nawiązanie trwałych relacji z innymi podmiotami albo gdy dotację otrzymała organizacja sieciowa/federacja i jej działania rozwojowe obejmowały centrum, ale też peryferyjnych członków sieci. (np. 8 oddziałów wojewódzkich lub 13 członków w postaci organizacji infrastrukturalnych)

Natomiast za niekorzystne uznać należy sytuację, gdy organizacja traktuje partnerstwo jako środek do celu i zawiązuje je wyłącznie po to, by zwiększyć szanse otrzymania dotacji. Pojawia się wówczas często problem podziału środków z dotacji na działania rozwojowe między partnerów.

Partnerstwo w PROO 1a można też analizować w innym kontekście. Kilka podmiotów, szukając dróg rozwoju, nawiązało współpracę o charakterze międzynarodowym. Część działań w tym zakresie pokrzyżowała pandemia COVID-19, o czym piszemy w rozdziale Organizacje w warunkach kryzysu. Jednak warto podkreślić, że to ciekawy choć nieczęsty kierunek rozwoju polskich organizacji obywatelskich.

1. Udana współpraca w zakresie upamiętnienia wspólnej historii.

Zrobienie portalu zaowocowało jeszcze innym programem. Dzięki portalowi „Nasza Polska”, że poznaliśmy środowisko Polonii amerykańskiej i udało nam się powiesić tablicę poświęconą Tadeuszowi Kościuszce na moście w Nowym Jorku, ale ta współpraca zaczęła się właśnie od portalu „nasza Polska” i się rozwija. (TDI11)

2. Wizyty studyjne jako przykład udanej edukacji i w konsekwencji opracowanie nowej usługi dla organizacji

W Barcelonie byliśmy, bo tam jest filia tego parku. Prezes stowarzyszenia turystycznie był w tym parku i zobaczył, jakie to jest piękne i w ogóle się zachwycił tym i chciał to koniecznie zrobić w Polsce. Na te wizyty studyjne też, pojechali wolontariusze, bo to jest taki rodzaj wynagrodzenia dla nich to był. Pojechały osoby, które mają ten jakby taki docelowy park tworzyć. (CS29)

3. Organizacja działająca na rzecz edukacji i aktywizacji środowisk polonijnych m.in na Białorusi i Ukrainie dzięki PROO wzmocniła kompetencje zespołu i poprawiła swoje działania promocyjne, informacyjne i fundraisingowe. Dzięki temu po wybuchu wojny w Ukrainie mogła sprawnie koordynować działania pomocowe.

Wynikającymi z dotychczas realizowanych projektów i myślę tutaj wyłącznie pod kątem naszych działań polonijnych, szeroko rozumianych, więc jeżeli mamy dobry sukces we wspieraniu oświaty polonijnej i pewne środowiska oświatowe, spotykając się na zjazdach sejmikach uzyskują pozytywną informację. No to też mamy takie pytania dotyczące właśnie nawiązania współpracy. (TDI14)

4. Organizacja dzięki wyjazdom studyjnym z PROO pozyskała partnerów do realizacji projektów ponadnarodowych.

Na podstawie wyjazdów zagranicznych w projekcie PROO był 4 wyjazdy zagraniczne zaplanowane, mieliśmy szukać nowych partnerów. W 2019 roku był jeden wyjazd i już w 2020 zrealizowaliśmy z tym partnerem pierwszy projekt ponadnarodowy i to się zamieniło na stały kontakt. W tej chwili mieliśmy robić kolejny. Byliśmy w 3 miejscach w Holandii i w tej chwili w kwietniu zakończymy projekt Erasmusowsy. Właśnie z tym partnerem holenderskim. (CS4)

5. Organizacja zaczęła realizować założenia statutowe związane ze współpracą międzynarodową, które były wpisane podczas jej zakładania, a nie były możliwe do realizacji wcześniej.

Dzięki temu wsparciu dotacji PROO mogliśmy uruchomić rzeczy w dwóch obszarach tematycznych, w których przez 10 lat działalności nie byliśmy nic w stanie zrobić. Mówię o tym fundraisingu i współpracy ponadnarodowej – to była dla nas rzeczy zupełnie nowe. W sensie wpisane w statut na samym początku przy zakładaniu organizacji, przy jej powoływaniu, ale nigdy nie były wcześniej podjęte. (TDI2)

Wykorzystanie dotacji PROO w zakresie budowania partnerstw międzynarodowych to w pierwszej edycji raczej pojedyncze przypadki. Jednak za każdym razem były to dość udane realizacje.

Poniżej jako rodzaj podsumowania prezentujemy dobre i złe praktyki dotyczące współpracy, budowania partnerstw. Są to wnioski zespołu badaczy na temat tego, kiedy partnerstwo można uznać za trwały efekt dotacji.

dobra praktyka	zła praktyka
• O dotację PROO wnioskuje organizacja parasolowa, która wspiera siebie i swoich członków. Jest to inwestycja w sieć, gdzie partnerzy są znani i mają doświadczenie w działaniach nie tylko organizacji członkowskich, ale też w całej sieci, a także jasno określone potrzeby wynikające z doświadczeń. Występuje niskie ryzyko niepowodzenia takich działań. • Podjęcie działań w zakresie budowania partnerstwa międzynarodowego jako droga do lepszego zarządzania i pozyskania know-how dla organizacji.	• Nowe partnerstwo jest zawiązywane tuż przed złożeniem wniosku, dla pozyskania wspólnego zasobu (np. remont biura, zakup sprzętu). Istnieje ryzyko nieudanej współpracy.

Trwałość efektów PROO w funkcjonowaniu organizacji obywatelskich

W Programie Rozwoju Organizacji Obywatelskich podkreśla się znaczenie trwałości. Zamierzenie twórców Programu jest takie, aby organizacje, które otrzymają wsparcie rozwojowe, trwale poprawiły swoją sytuację.

Systemowe wsparcie rozwoju instytucjonalnego, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak również technicznym oraz merytorycznym, ma docelowo oddziaływać w postaci budowy trwałych zasobów organizacji obywatelskich, które będą stanowiły podstawę dla skutecznej realizacji ich celów statutowych w perspektywie wieloletniej.⁶

Założenie Programu jest uszczegółowione w „Niezbędniku eksperta”:

Główną ideą związaną z ocenianiem wniosku jest potraktowanie go jako próby odpowiedzi wnioskodawcy na pytanie: „Jak będzie wyglądała organizacja za kilka lat (po zakończeniu zadania)?”. W szczególności, czy organizacja po zakończeniu realizacji zadania:

- zwiększy niezależność finansową (czy będzie miała nowe/rozbudowane źródła finansowania);*
- będzie wzmocniona instytucjonalnie – czy przybliży się do/ osiągnie samowystarczalność instytucjonalną;*
- czy działania statutowe będą realizowane bardziej efektywnie (jakościowo, ilościowo).⁷*

Dodatkowo w tym samym dokumencie zebrano wskazówki w formie pytań kontrolnych dotyczące trwałości, tak by oceniający wnioski zwracali na to uwagę:

⁶ Załącznik do uchwały nr 104/2018 Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 2018 r., Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030, str. 41

⁷ Narodowy Instytut Wolności, PROO 1a. Wsparcie działań misyjnych i rozwoju instytucjonalnego. Edycja 2020. Wytyczne dla ekspertów PROO 1a, str. 11

a. czy organizacja planuje kontynuowanie części działań po skończeniu się dotacji, czy też wszelkie działania są planowane jedynie na czas trwania zadania?

b. czy plan kontynuacji działalności na lata po zakończeniu realizacji zadania jest wykonalny i spójny z zaprezentowanymi działaniami? ⁸

Według założeń PROO zadania, na które organizacja dostała dotację, miały nie mieć charakteru projektowego. Podkreślano, że organizacja powinna wykazać pewną trwałość przeprowadzonych działań po zakończeniu dotacji. Wymagano zatem od beneficjenta PROO 1a, by opisywał we wniosku plan utrzymania trwałości rezultatów. W części wniosku dotyczącej rezultatów, wnioskodawca miał wskazać, przez jaki okres i w jakim zakresie zostanie zapewniona trwałość efektów realizacji poszczególnych zadań. Warto zauważyć **innowacyjność PROO także w podejściu do trwałości**. Zwykle w innych programach finansowanych ze środków publicznych wymóg trwałości rezultatów obejmuje 3 lata. Tymczasem w PROO to wnioskodawcy mają możliwość określenia okresu zapewniania trwałości rezultatów.

W celu **zapewnienia trwałości efektów dotacji PROO** badane organizacje stosują następujące rozwiązania:

- **Zakup lokalu lub jego remont.** Jest to inwestycja kosztowna, ale cechująca się wysoką trwałością. Niezbędne jest jednak posiadanie prawa własności lub długoletniego użytkowania lokalu. Nieodzowne jest przy tym rzetelne i realistyczne oszacowanie kosztów, aby inwestycja nie utknęła „w pół drogi”. Na etapie oceny wniosku należy też sprawdzać, w jaki sposób organizacja planuje zapewnić dalsze utrzymanie lokalu już po wykonaniu inwestycji – czy ten plan jest realistyczny, a nie jest tylko ogólnikową deklaracją:

Funkcjonowanie centrum aktywności senioralnej, czyli ta świetlica. Ona została wyremontowana, wyposażona. Ona jest, była, jest i będzie. (TDI54)

- **Sfinansowanie wynagrodzeń 1-2 kluczowych dla organizacji osób, np. odpowiedzialnych za zarządzanie i fundraising.** Osoby te pracują na rzecz rozwoju organizacji, a nie tylko dla realizacji zadania. Trwałość efektów jest zapewniona dzięki zaplanowanym w strategii działaniom zmierzającym do pozyskania nowych źródeł finansowania. Dzięki temu organizacja po 3 latach realizacji projektu wspartego dotacją PROO zyskuje doświadczony personel i ma szansę zapewnić sobie środki na jego dalsze zatrudnienie.

Wcześniej mieliśmy zatrudnionego jednego nauczyciela wychowania fizycznego w pełnym wymiarze czasu pracy. Drugi miał kilka godzin, był nauczycielem dochodzącym, bo nie było takiej potrzeby, żeby stworzyć dodatkowe stanowisko pracy. W tej chwili mamy już dwóch nauczycieli zatrudnionych (TDI57)

Pierwszy efekt to moje zatrudnienie. Dalej jestem zatrudniona, jak widać. Moje stanowisko ewoluuje. Stało na tym, że ja będę kierownikiem podmiotu leczniczego. Mam dzisiaj cały etat menedżera, tak jak miałam podczas projektu. (TDI44)

- **Profesjonalne szkolenia, które są odpowiedzią na zdiagnozowane potrzeby organizacji podnoszą kompetencje całego/większości zespołu.** Zdobyta na szkoleniu wiedza i umiejętności stają się wówczas trwałym zasobem organizacji. Utrzymanie kompetencji w organizacji zależy jednak też od innych czynników – sytuacji rynkowej, atmosfery w zespole i motywacji jej pracowników. Z doświadczeń organizacji wynika również, że ważne są sposoby zabezpieczenia się przed utratą know-how i pamięci

⁸ Narodowy Instytut Wolności, PROO 1a. Wsparcie działań misyjnych i rozwoju instytucjonalnego. Edycja 2020. Wytyczne dla ekspertów PROO 1a, str. 25

instytucjonalnej w następstwie rotacji pracowników, np. poprzez odpowiedni zapis w umowie o pracę.

Ta zmiana kompetencji zarządu nam procentuje. Mam wrażenie, że my się wciąż rozwijamy, ten kawałek mamy mocno uświadomiony. (TDI46)

Jeśli chodzi o promocję w Internecie i wśród partnerów biznesowych najtrudniej było pozyskać pierwszego, a teraz jest to już łatwiejsze. Też uzyskaliśmy doświadczenie, jak rozmawiać z partnerami, bo to nie jest oczywiste czasami. Więc to się rozwija i liczymy na więcej. (TDI55)

- **Kompleksowe podejście do dotacji jako planu rozwoju organizacji w różnych obszarach.** Trwałość efektów wynika z pewnej równowagi, z jaką organizacja podchodzi do dotacji PROO. Zakupy rzeczowe są adekwatne do liczby zatrudnionych osób i/lub do potrzeb odbiorców oraz do zakresu prowadzonych działań. Ponadto w podejściu zrównoważonych zaplanowane są również zadania w obszarze strategii, badań czy rozwoju fundraisingu.

Zaimplementowane narzędzia fundraisingowe. Po prostu zrobiliśmy to na podstawie tego planu od zera. Zaproponowano takie i takie rozwiązania i to zrobiliśmy właśnie już po okresie realizacji projektu. (TDI3)

- **Rozłożenie zmian strategicznych na 3 lata, a nie kumulowanie ich w jeden krótszy, ale intensywny proces.** Trwałości efektów zdecydowanie sprzyja ewolucyjne podejście do zmiany, gdy organizacja wpłata zadania wynikające z dotacji w bieżące funkcjonowanie, a do tego stosuje podejście partycypacyjne i demokratyczne. W ten sposób buduje podstawy zakorzenienia zmian w organizacji.

Bardzo mocno się rozwijaliśmy. W tamtym czasie potrzebowaliśmy stworzyć sobie pewne procedury, działania, procedury wykonywania zadań. Określić, co i jak powinno wyglądać. Dlatego opracowaliśmy strategię na najbliższy czas działania, więc to był nasz cel realizacji PROO. (CS31)

- **Zaplanowanie działań rzeczniczych/lobbystycznych w ramach dotacji.** Dwie organizacje wykorzystały dotację PROO nie na bieżące działania, ale na budowanie oferty i otoczenia instytucjonalnego dla swojej grupy docelowej (np. dla osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności/autyzmem czy pomorskich organizacji). Organizacje te z dotacji PROO1a zapewniły wynagrodzenia ekspertów, pokryły koszty podróży, wizyt studyjnych tak, by w ciągu 2 i pół roku trwania projektu zadbać o konkretne potrzeby i właściwe rozwiązania. Po zakończeniu mogą pochwalić się trwałymi rezultatami swoich działań: został uruchomiony nowy program w PFRON, zwiększono pulę środków dla organizacji pozarządowych w Regionalnym Programie Operacyjnym na Pomorzu.
- **Rozwój cyfrowy organizacji.** Organizacje przeznaczyły środki na wdrożenie nowych systemów zarządzania i komunikacji, baz danych interesariuszy, usprawnienia w zakresie np. ściągalności składek, zarządzania wolontariatem, czy też cyfrowe narzędzia do prowadzenia zbiórek. Tego rodzaju zmiany również sprzyjają trwałości efektów.

Kwestia pozyskania nowych regularnych darczyńców to wynik tego, że infrastruktura została też ku temu zapewniona. Na przykład ta związana z systemami szybkich płatności i CRM. (TDI36)

To była ciężka praca. To było bardzo zaskakujące dla nas. Dużo się nauczyliśmy głównie na temat narzędzi online. To jest bardzo dobry zasób. (TDI25)

W toku badania zidentyfikowano też sytuacje świadczące o tym, że trwałość efektów dotacji PROO nie była istotna dla wspartych organizacji:

- **Nastawienie na trwanie a nie na rozwój.** Część organizacji realizując dotację nie myślała długofalowo o dywersyfikacji źródeł finansowania (*Ja mam pomysł, by dotacje były 10-letnie.* FGI5). Takie podmioty przeznaczały dotację na zapewnienie bieżącej działalności: pensje już wcześniej zatrudnionego personelu, na opłacenie lokalu, mediów, telefonów i zakup sprzętu komputerowego, ale w zasadzie nie prowadziły działań służących dalszemu rozwojowi.
- **Zatrudnienie dużej liczby osób na czas realizacji dotacji.** W gronie beneficjentów PROO 1a zdarzały się organizacje, które dzięki dotacji zwiększały zakres swej oferty (więcej poradnictwa, więcej warsztatów itp.). Nie podejmowały jednocześnie działań o charakterze fundraisingowym, więc po dotacji zwalniano pracowników i ograniczano działania.
- **Zakup głównie środków trwałych:** sprzętów, wyposażenia biura/lokalu jako główny element dotacji. Jeśli organizacja nie podejmuje równoległe poszukiwania nowych źródeł finansowania działań, to później jej działalność zamiera, mimo posiadanych zasobów materialnych. Na przykład teatr zamykany jest na zimę, by oszczędzić koszty ogrzewania pomieszczeń.
- **Dotacja jako sposób, by „podzielić się” z członkami organizacji (stowarzyszenia) zasobami.** Z dotacji finansowane są wynagrodzenia albo warsztaty, wycieczki itp. dla członków organizacji. Jest to główny cel dotacji, a przy okazji przeprowadzony zostaje niewielki remont lokalu. Tego rodzaju działania cechuje niewielka trwałość, słusznie można tego typu działanie nazywać projektem.
- **Zadania opisano we wniosku bardzo ogólnie albo wniosek dotyczy jednego dużego zadania,** w którym mieszczą się mniejsze działania, ale nie podano do nich rezultatów. Trudno jest więc zidentyfikować efekty oraz miarę ich trwałości.

W ciągu roku od zakończenia zadań finansowanych z dotacji PROO 1a organizacje nadal wykorzystują rezultaty wypracowane dzięki PROO. **Największą trwałość mają zasoby rzeczowe**, o jakie organizacje wzbogaciły się dzięki dotacji. Jest to zarówno sprzęt biurowy (komputery, drukarki, biurka, wyposażenie pokoju socjalnego) na co dzień wykorzystywany przez pracowników organizacji, jak też różnego rodzaju sprzęt wykorzystywany w realizacji misji (np. zestawy do zajęć z robotyki, rekwizyty teatralne czy samochód do interwencji na rzecz dzikich zwierząt).

Sprzęt, który wtedy kupiliśmy, do dziś pracuje, zwłaszcza sprzęt graficzny na przykład. To były ogromne pieniądze. (TDI30)

Trwała rzecz to siedziba. Są też sprzęty, które nam służą do pracy z dziećmi. (TDI7)

O trwałości efektów można też mówić w zakresie **wzmocnienia zasobów ludzkich**, choć efekty te są mocno zniuansowane.

Dzięki szkoleniom, studiom podyplomowym czy doradztwu z różnych dziedzin wzrosły kompetencje pracowników. Organizacje, które zainwestowały w rozwój pracowników, korzystają więc z ich wiedzy i umiejętności po zakończeniu dotacji; szczególnie jest to zauważalne, jeżeli szkolenia zorganizowano dla całego zespołu, a nie dla wybranych pracowników. Zdarzały się niestety sytuacje, że organizacja wysyłała na szkolenie czy studia podyplomowe pracownika, ale po zakończeniu nie udało się go zatrzymać w organizacji. Najczęściej powodem był brak ciągłości finansowania wynagrodzenia po zakończeniu dotacji z PROO. Drugą zaś przyczyną odejścia były nowe szanse rozwoju zawodowego, jakie dana osoba zyskiwała dzięki szkoleniu/studiom – mogła znaleźć lepiej płatną pracę w sektorze publicznym bądź prywatnym.

Dotacje z PROO nie są więc w stanie rozwiązać problemu **rotacji pracowników w organizacjach. Nakłada się na to kumulacja długotrwałych deficytów w sektorze obywatelskim, m.in. gorsze warunki finansowe w porównaniu z innymi sektorami, a także wysoka inflacja.**

Mamy bardzo młody zespół, więc to są ludzie, którzy inaczej funkcjonują. Od nas odeszły osoby, które zmieniły pracę, bo my nie jesteśmy w stanie przebić wynagrodzeń w korporacjach. My mamy bardzo dużo osób, które przychodzą do nas do pracy w momencie, kiedy kończą studia, więc dla nich to jest pierwsza praca. (CS11)

Próbowałam znaleźć osobę, która byłaby odpowiednia do tych badań. Niestety jest to projekt, w którym uczestniczyliśmy w 2021 roku i osoby, które się zajmowały tą sprawą, już u nas nie pracują. Nowi pracownicy natomiast nie byli wdrożeni w tę sprawę, ponieważ projekt był już zamknięty. (mail od organizacji, która odmówiła udziału w badaniu, organizacja międzynarodowa, wspiera osoby w kryzysie bezdomności)

W wielu badanych organizacjach z dotacji PROO finansowano wynagrodzenia pracowników. Prawie trzy lata trwania dotacji zapewniały im stosunkowo długi czas stabilnego zatrudnienia, a tym samym sprzyjały ograniczeniu zjawiska rotacji kadr. Jednak po zakończeniu dotacji nie wszystkie organizacje były w stanie utrzymać warunki pracy na podobnym poziomie. Więcej o tym piszemy w rozdziale „Wpływ na sektor obywatelski”.

Trwałe są natomiast efekty dotyczące wzmocnienia zasobów lokalowych organizacji. Zakup czy remonty lokali to zwykle trwała zmiana. Chociaż ujawniono w badaniu przypadki, że organizacja wyremontowała lokal, a później nie miała możliwości przedłużenia umowy jego użytkowania albo po zakończeniu dotacji organizacja ma trudność w utrzymaniu zakupionego lokalu (nie stać jej na opłaty za ogrzewanie, elektryczność itp.):

Księgowa wyliczyła, że ogrzanie tego pałacu na miesiąc wynosi 6 tys. złotych. Z reguły te wszystkie festiwale teatralne odbywają się od połowy kwietnia do połowy października. Więc w tym czasie działamy, a w okresie tym zimowym po prostu zawieszamy działalność. (CS28)

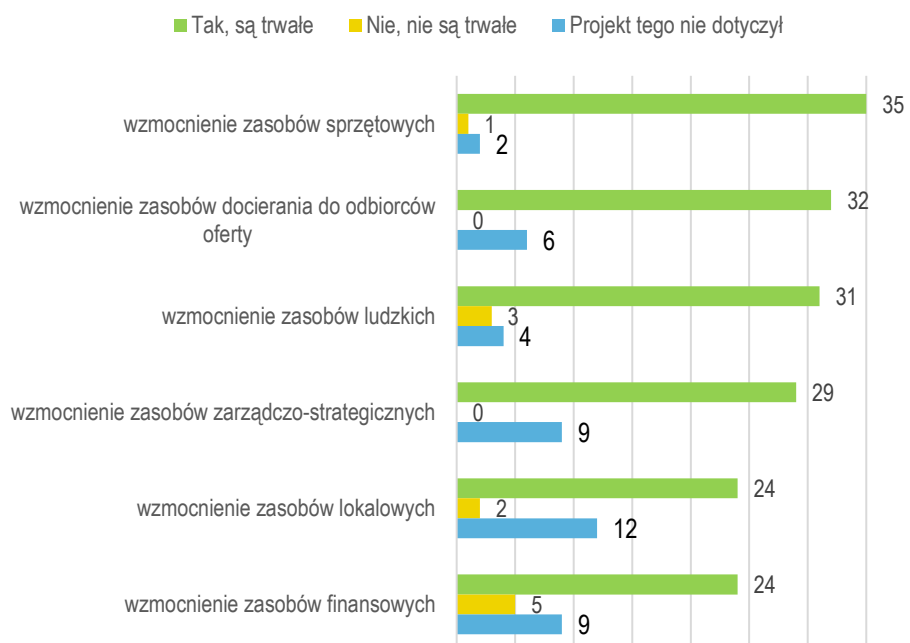
24 z 38 organizacji deklaruje też trwałe wzmocnienie zasobów finansowych. Jednocześnie 5 z 38 organizacji przyznaje, że im się to nie udało.

(Przez pandemię) w czasie 2,5 rocznej dotacji z PROO my mogliśmy wykorzystać ostatnie 2 miesiące na działania międzynarodowe. Foundrasing nam przez to przysiadł bo firmy, które odwiedzaliśmy dzielnie mając tam narzędzia, materiały i tak dalej mówiła nam „wszystko ładnie, pięknie, ale Państwo rozumieją my tu mamy COVID” (TDI2)

Oddzielną kategorią są zmiany w zakresie zarządzania i strategii organizacji. 29 badanych podmiotów, które prowadziły działania w tym zakresie, deklaruje, że są to trwałe zmiany.

Taka ścieżka rozwoju, nam wyszła też dzięki temu projektowi i to teraz funkcjonuje. Wszystkie rzeczy, które wypracowaliśmy w tym projekcie, tak naprawdę je wdrażamy. (...) W kadry jeszcze zainwestowaliśmy, w rozwój Rady Organizacji Pozarządowych województwa, żeby mieć takie ciało, które współpracuje na poziomie regionalnym, ale też w otoczenie nasze, czyli takie stwarzanie przyjaznego otoczenia do drażnienia działań. (...) Ze strategii nam też wyszło w jakich kierunkach powinniśmy projekty pisać i też pozyskiwać środki na nasze działania, więc są osoby zatrudnione z projektów, ale są to też osoby, które są zatrudnione w ramach działalności odpłatnej. (CS12)

Wykres 21. Czy wymienione niżej efekty wsparcia z PROO 1a mają charakter trwały (tzn. trwały rok po zakończeniu projektu i/lub trwają do dziś)?



Źródło: Test diagnostyczny, n=38

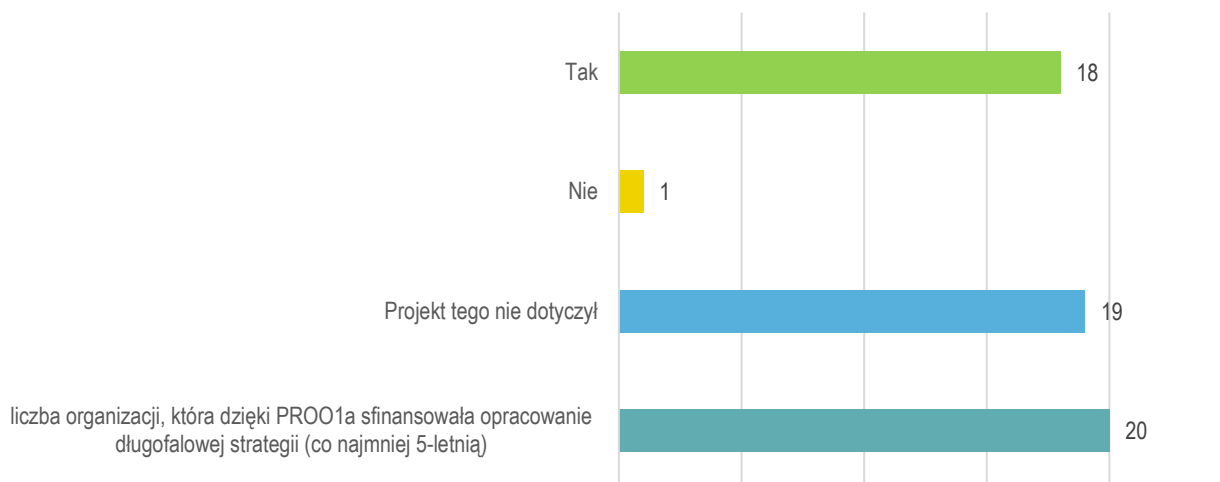
Niepokojącym zjawiskiem w kontekście trwałości jest natomiast to, że kontakt z częścią organizacji jest utrudniony (nie mają stron www, brak aktualnych numerów telefonów, nikt nie odpisuje na maile). Niestety dotyczy to także podmiotów, które otrzymały od NIW-CRSO kilka dotacji w różnych konkursach (ewaluatorzy szacują, że utrudniony kontakt z organizacjami, do których kierowano badanie rozpoczął się po nawiązaniu skutecznego kontaktu z 80 organizacjami). Trudno w takim przypadku mówić o profesjonalizacji podmiotu i uniezależnieniu od środków publicznych.

Trwałość rezultatów zależy jednak w pewnym stopniu od trwałości wcześniejszych działań organizacji, doświadczenia zdobytego przed otrzymaniem wsparcia z PROO. Można zaryzykować tezę, że występuje tu „efekt świętego Mateusza”⁹ często pojawiający się w programach rozwojowych (“bogaci stają się bogatsi, a biedni tracą to, co mają”)¹⁰. Dotyczy on również badanego Programu. Organizacje, które miały większe doświadczenie, lepiej przygotowały swoje wnioski i lepiej wykorzystały dotację. Faktycznie w ich przypadku można mówić, że kompleksowo podeszły do kwestii swego rozwoju. Nie tylko kupiły potrzebne wyposażenie, ale też zainwestowały w zespołową refleksję o swojej przyszłości i kierunkach dalszego rozwoju, by na tej podstawie uzyskać efekt synergii.

⁹ Efekt św. Mateusza to termin socjologiczny (wywodzący się z Biblii) opisujący efekt akumulowania korzyści.

¹⁰ <https://stocznia.org.pl/2017/10/31/jak-uniknac-efektu-sw-mateusza-podsumowanie/>

Wykres 22. Czy organizacja obecnie realizuje długofalową (co najmniej 5-letnią) strategię działania?



Źródło: Test diagnostyczny, $n=38$

To, że organizacje przeznaczają na długofalowe zmiany strategiczne i w obszarze zarządzania niewielką część otrzymanych dotacji (a do tego robią to tylko nieliczne podmioty) świadczy o niewykorzystaniu szansy, którą Program stwarza dla trzeciego sektora. Można to tłumaczyć ogromnymi deficytami, z jakimi od lat borykają się organizacje obywatelskie. Nie dziwi więc, że PROO traktują one jako sposób na doraźne nadrobienie tych zaległości, sposób na zaspokojenie najpilniejszych potrzeb. Jednak NIW-CRSO jako centralna instytucja odpowiedzialna za rozwój sektora powinna w większym stopniu mobilizować organizacje, by „spojrzały dalej”, zapewniły sobie *nie tylko ryby, ale też wędkę*.

Wpływ PROO na sektor obywatelski w Polsce

Jednym z celów badania była ocena, w jakim stopniu pozytywne zmiany funkcjonowania organizacji obywatelskich będące następstwem udziału w Programie wywarły wpływ na sektor obywatelski w Polsce.

Wpływ – definicja

Wpływ to szeroka, długoterminowa zmiana społeczna. Wpływ następuje dzięki działaniom i inwestycjom, których celem jest zmiana w obszarze społecznym i/lub środowiskowym. W badaniu wpływu uwzględnia się wszystkie efekty – zarówno pozytywne, jak i negatywne i dzieli się je na trzy rodzaje:

- produkt,
- rezultat,
- wpływ¹¹.

We wcześniejszych rozdziałach opisane są produkty i rezultaty osiągnięte przez organizacje, które otrzymały wsparcie w ramach PROO. W tym rozdziale opisano wpływ PROO, który dotyczy dwóch obszarów:

- rozwoju potencjału instytucjonalnego organizacji i ich zdolności do działania;

¹¹ „Standardy mierzenia efektów działań. Podręcznik dla organizacji społecznych”. Goldys A., Ostrowski Ł., Rogaczewska M. Forum Darczyńców; <https://www.forumdarczyncow.pl/uploads/media/5bdfc00b5813b-standardy-mierzenia-efektow-dzialan-spolecznych-podrecznik-dla-organizacji.pdf> [dostęp: 12.04.2023]

- budowania potencjału sektora obywatelskiego (wpływ systemowy, całościowy).

Ze względu na długi czas realizacji Programu (do 2030 roku), a także duże zróżnicowanie wspartych organizacji, na tym etapie wpływ PROO nie jest łatwy do operacjonalizacji, a tym bardziej trudny jest jego pełny opis. Niemożliwe jest wyodrębnienie wpływu PROO spośród oddziaływań innych podmiotów/czynników, takich jak np. inne programy, w których organizacje biorą udział. W ocenie wpływu Programu należy też uwzględnić cechy specyficzne polskiego sektora obywatelskiego, jego historię oraz uwarunkowania, na co zwracają uwagę eksperci (m.in. prof. Marek Rymśza)¹²:

- Zakorzenie kultury projektowo-grantowej w działalności organizacji pozarządowych. Działalność projektowa finansowana z pozyskanych funduszy zewnętrznych jest najbardziej rozpowszechnionym modelem działania¹³.
- Pogłębianie się polaryzacji politycznej i wynikające z niej podziały społeczne, które mają wpływ na polaryzację wewnątrz sektora obywatelskiego.
- Wpływ pandemii koronawirusa na kształt i skalę realizowanych przez organizacje działań społecznych.
- Formatywny wpływ ogólnospołecznej akcji pomocy uchodźcom wojennym z Ukrainy.

Wskazanej wyżej czynniki stanowią ważny kontekst realizacji Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich. Należy brać je pod uwagę w ocenie wpływu Programu. W ostatnich latach warunki działania wielu organizacji stały się trudniejsze, ponieważ z powodu pandemii, a później wybuchu wojny na Ukrainie i fali uchodźców, nastąpiła kumulacja negatywnych zjawisk.

Wpływ PROO na sytuację wybranych organizacji i ich otoczenia

W pierwszej edycji PROO 1a dotację rozwojową otrzymały 152 organizacje. Tymczasem liczba organizacji pozarządowych zarejestrowanych (stowarzyszeń i fundacji) w Polsce w 2021 roku wynosiła 138 tys.¹⁴. w tym 95 tys. z nich działa aktywnie¹⁵.

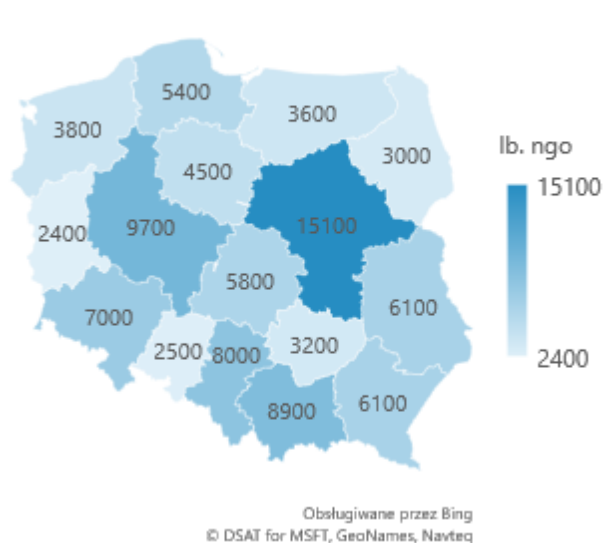
¹² Rymśza M., Społeczeństwo obywatelskie i sektor obywatelski w Polsce: stan, trendy rozwojowe i rekomendacje dla polityki publicznej, w: Budryka K., Kaczmarczyk W. (red.), *Aktywne społeczeństwo w zmieniającej się rzeczywistości. Refleksje po 5 latach działalności Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego*, NIW-CRSO 2022, s.75

¹³ Grantoza zgodnie z definicją Wielkiego Słownika Języka Polskiego oznacza nadmierne dążenie do zdobywania grantów - dotacji przyznawanych w drodze konkursu na realizację projektów, uzależnienie organizacji pozarządowych od środków publicznych (<https://wsjp.pl/haslo/podglad/106589/grantoza>)

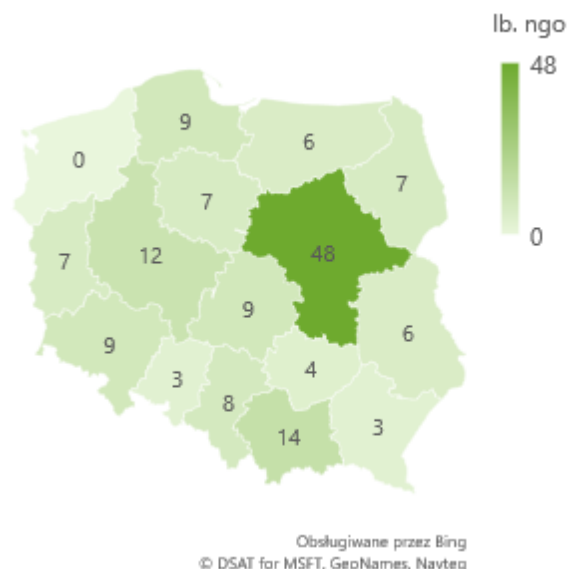
¹⁴ „Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002-2022”, Klon/Jawor, 2022; <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-trendy-2002-2022> [dostęp: 8.05.2022]

¹⁵ W 2020 r. aktywną działalność prowadziło 95,1 tys. rejestrowanych organizacji non-profit. Najliczniejszą grupą były stowarzyszenia (66,7 tys.) i podobne organizacje społeczne wraz z fundacjami (16 tys.). Następną pod względem liczbeności grupą były koła gospodyń wiejskich (8,5 tys.) – za: „Sektor non-profit w 2020 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy” (s.28), GUS, 2022; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/sektor-non-profit-w-2020-r-stowarzyszenia-fundacje-spoeczne-podmioty-wyznaniowe-samorząd-gospodarczy-i-zawodowy,1,8.html> [dostęp: 8.05.2023]

Mapa 1. Liczba organizacji ogółem w każdym z województw



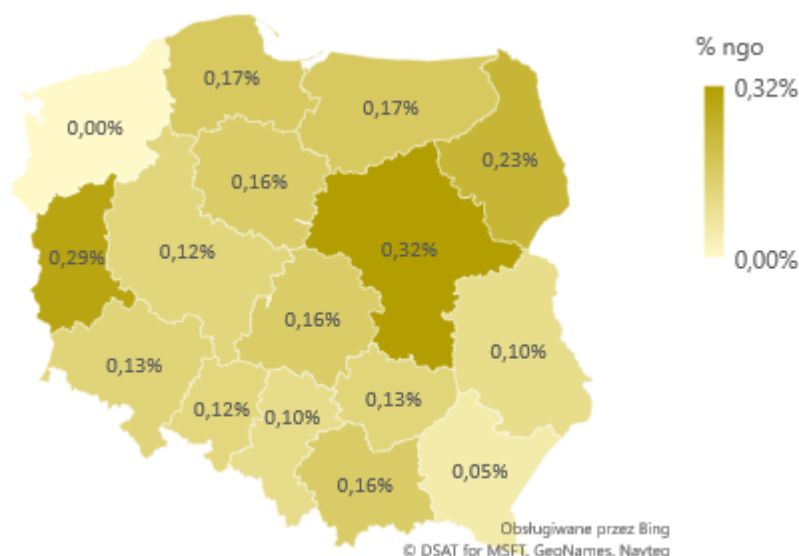
Mapa 2. Liczba organizacji, które otrzymały dotację z PROO1a w 2019 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, Sektor non-profit w 2020 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NIW-

Mapa 3. Odsetek organizacji, które otrzymały dotację z PROO1a w 2019 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i danych NIW-CRSO

Zasięg Programu wobec wielkości sektora obywatelskiego w Polsce jest więc niewielki, punktowy. Dlatego przede wszystkim **można stwierdzić jego wpływ na organizacje**, które otrzymały wsparcie oraz ich odbiorców i/lub otoczenie społeczne. W badaniu zebrano wiele przykładów takiego oddziaływania. Natomiast badanie nie potwierdza wpływu działań programowych na całość sektora obywatelskiego. Można obecnie mówić o potencjalnym wpływie, który ma szansę wystąpić w przyszłości.

Wpływ PROO 1a na działalność statutową organizacji

PROO jest pierwszym znaczącym i bezpośrednim narzędziem wspierającym rozwój polskich organizacji obywatelskich, które ma na celu **zwiększenie stabilności ich funkcjonowania**.

PROO ma oddziaływać na to, żeby jak najwięcej organizacji miało możliwość zbudowania swoich zasobów, stworzenia materialnych podstaw swojej działalności, rozbudowania swojego personelu, profesjonalnego rozwoju i, co za tym idzie, większego oddziaływania na życie społeczne. (IDI NIW)

Można wskazać następujące rodzaje wpływu PROO 1a (czyli zmiany, do których przyczyniły się efekty wsparcia) na dofinansowane organizacje oraz na ich działalność statutową:

- **Ustabilizowanie funkcjonowania organizacji.** Dotacja rozwojowa PROO 1a już w czasie realizacji zadań dawała organizacji dwa lub trzy lata wytchnienia od „grantozy”. Członkowie/pracownicy mieli możliwość doświadczenia innego sposobu działania. Mogli skupić się na wypracowaniu strategii rozwoju, ustaleniu priorytetów, zaplanowaniu działań. Dla organizacji, które właśnie na tego typu działania przeznaczyły dotację, był to krok milowy do zapewnienia stabilności funkcjonowania w przyszłości.

Szczególne znaczenie dla ustabilizowania sytuacji organizacji ma wdrożenie strategii fundraisingowej w organizacjach. Zróżnicowanie źródeł dochodu, poszerzenie metod fundraisingu, a przede wszystkim zatrudnienie na stałe specjalisty ds. relacji z darczyńcami – to pozytywne przykłady oddziaływania Programu na organizacje i zwiększenie ich stabilności.

Należy też podkreślić wpływ PROO na wzmocnienie strategii i systemów zarządzania. Stosunkowo niewiele organizacji przeznaczyło dotację na przykład na opracowanie procedur i zaawansowanych systemów zarządzania, ale wszystkie te podmioty faktycznie na nich skorzystały. Zaangażowały zespoły członków czy pracowników nie tylko w przygotowanie, ale też we wdrażanie strategii.

Jednak dla części organizacji dotacja z PROO 1a była jedynie „przetrwalnikiem”. Z dotacji zapewniono głównie finansowanie bieżących pensji pracowników, ale nie zaplanowano odpowiednich działań prorozwojowych. Dotacja okazała się więc niewykorzystaną szansą. Po zakończeniu dofinansowania organizacja wracała do punktu wyjścia: zwalniała pracowników, zawieszala działania.

Mamy więcej czegoś, czego nie mieliśmy, ale stabilność, jeżeli chodzi o stabilność organizacyjną i finansową, to nie. W tym okresie życia stowarzyszenia to był przepływ środków bez wydatków, polepszyło się na ten czas i było finansowanie. Potem to zniknęło i wróciliśmy do stanu początkowego. (TDI34)

- **Poprawa jakości** dotychczasowych działań/oferty organizacji. W ramach dotacji możliwe było zatrudnienie specjalistów, a także przeszkolenie zarządów i personelu organizacji. Dodatkowo dzięki zakupom rzeczowym i/lub dzięki sfinansowaniu zakupu/remontu lokalu organizacje mogły rozwinąć dotychczasową działalność, np. poprawić atrakcyjność zajęć dla dzieci i młodzieży, zapewnić dobre warunki dla działalności statutowej.
- **Zwiększenie skali działania.** Część organizacji – np. dzięki zatrudnieniu większej liczby specjalistów, czy dzięki zakupowi samochodu mogła zwiększyć liczbę działań i docierać do większej liczby beneficjentów, czy objąć działaniami większe terytorium.
- **Wzbogacenie oferty/** zróżnicowanie działań w odpowiedzi na lokalne, bieżące potrzeby. Kolejnym przykładem oddziaływania Programu jest poszerzenie oferty organizacji, czyli otwarcie się na nowe grupy docelowe, czy wprowadzenie nowych form działania.
- **Zmniejszenie barier dostępu.** Organizacje wykorzystały dotację z PROO1a, by dzięki zakupom sprzętu

czy oprogramowania rozwinąć działania w Internecie. Zwłaszcza w czasie pandemii COVID-19 była to trafna odpowiedź na potrzeby np. seniorów czy innych grup zagrożonych wykluczeniem. Pozytywnym przykładem wpływu jest poprawa dostępu osób z małych miejscowości do usług rehabilitacyjnych. Organizacja dzięki dotacji z PROO mogła kupić specjalistyczne wyposażenie.

Program uruchomił więc w wielu przypadkach **mechanizm rozwojowy**. Fundusze przeznaczone na rozwiązanie zdiagnozowanych problemów organizacji i umożliwienie działań spowodowały wejście organizacji na zupełnie inny poziom rozwoju.

Kolejnym obszarem wpływu PROO jest też **wzmocnienie wspartych organizacji w wymiarze wizerunkowym**:

- **Docenienie organizacji.** Niemal wszystkie badane organizacje traktują otrzymaną dotację jako wyraz uznania przez NIW ich działalności. Mają też poczucie, że otrzymały szansę na rozwój, której wcześniej nie miały.
- **Poprawa samooceny organizacji.** Otrzymanie wsparcia z PROO dawało organizacjom poczucie sukcesu, ponieważ udało się dostać dotację przy bardzo dużej konkurencji.

Ogólnie jesteśmy dumni, że dostaliśmy ten grant. To jest nasza największa duma, bo jak mówimy, że mieliśmy PROO, to się nas pytają: „jak wyście to zrobili?” (TDI9)

Zdarzało się, że organizacje, które aplikowały do PROO, były *na zakręcie*, czy wręcz miały wewnętrzny kryzys. Dotacja dodawała im wiary we własne siły i na nowo motywowała do działania.

- **Lepsza rozpoznawalność.** Podmioty, które zdecydowały się na rozwój działań promocyjnych, dostrzegają, że są rozpoznawane w środowisku, w którym działają. Z PROO mogły nie tylko sfinansować materiały i działania promocyjne, mogły też skorzystać z doradztwa i dzięki temu uważają, że zbudowały lub rozwinęły swoją markę. Ma to też przełożenie na lepszą skuteczność w docieraniu do darczyńców i budowanie z nimi trwałych relacji.
- **Zwiększenie wiarygodności organizacji.** Zakup lokalu, wyposażenia czy płatny personel w organizacji to czynniki, które budują jej wiarygodność w oczach partnerów. I faktycznie część organizacji deklaruje, że dzięki dotacji zmienił się stosunek lokalnych władz samorządowych czy partnerów do nich, np. są zapraszane do współpracy.

Podsumowując, dotacje PROO umożliwiły wprowadzenie licznych zmian w organizacjach. Efekty dotacji w wielu przypadkach spowodowały, że organizacje mogły rozwinąć swoją działalność statutową i to mimo utrudnionych warunków działania (pandemia koronawirusa oraz konieczność pomocy uchodźcom z Ukrainy). Dotyczy to szczególnie tych organizacji, które przed otrzymaniem dotacji z PROO 1a, miały długie i bogate doświadczenie, a więc też były świadome deficytów oraz potrzeb rozwojowych, a do tego miały pomysł, jak na te potrzeby można odpowiedzieć.

Jednak dla części organizacji dotacja z PROO była jak ewangeliczne ziarno rzucone na drogę, które rozdziobały ptaki. Środki zostały przeznaczone na wynagrodzenia i bieżącą działalność, bez inwestycji w przygotowanie lub we wdrożenie zmian strategicznych, zwłaszcza dotyczących niezależności finansowej po zakończeniu dotacji.

Wpływ PROO – poprzez badane organizacje – na sytuację społeczną

Organizacje obywatelskie działają w różnych obszarach życia społecznego, realizując zadania pożytku publicznego. Wiele z podmiotów, które otrzymały wsparcie z PROO 1a, przyczyniło się do zmiany sytuacji społecznej.

- **Poprawa na rynku pracy w sektorze obywatelskim.** Zdecydowana większość wspartych organizacji część dotacji przeznaczała na zatrudnienie personelu. Stosunkowo długi czas realizacji dotacji dawał

więc pracownikom/współpracownikom poczucie stabilizacji zatrudnienia. Część pracowników utrzymała swoje miejsca pracy także po zakończeniu dotacji, zwłaszcza w tych organizacjach, które położyły nacisk na fundraising.

Warto odnotować, że zwiększył się odsetek organizacji zatrudniających płatnych pracowników: w 2015 było to 55% organizacji, w 2018 – 64%, a w 2021 – 65%. Zwiększył się też odsetek organizacji zatrudniających pracowników na umowy o pracę z 19% (2019) do 22% (2021).¹⁶ Można przypuszczać, że jest to częściowy wpływ PROO, jako elementu szerokiego wsparcia finansowego kierowanego za pomocą programów Instytutu do podmiotów sektora obywatelskiego.

- **Rozwój kapitału ludzkiego.** Organizacje mogły sobie pozwolić na szkolenia pracowników i/lub zarządów, były też finansowane studia podyplomowe i doradztwo. Z dotacji mogły też zapewnić sprzęt biurowy, oprogramowanie czy po prostu lepsze warunki pracy w biurze, dzięki czemu kapitał ludzki mógł lepiej służyć organizacjom.¹⁷ PROO przyczynił się zatem do rozwoju kompetencji pracowników sektora obywatelskiego. Część organizacji korzysta z tego także po zakończeniu dotacji.

Tu jednak pojawił się **niezamierzony efekt negatywny**. Pracownicy organizacji, którzy podnieśli swoje kompetencje w ramach PROO, stali się atrakcyjnymi kandydatami do pracy w innych sektorach, zwłaszcza że z powodu inflacji stosunkowo niskie pensje w organizacjach, stały się jeszcze mniej atrakcyjne. Część organizacji doświadczyła odpływu pracowników z tego powodu. Wiąże się to również ze zmianą pokoleniową, która dotyka cały rynek pracy, nie tylko w sektorze pozarządowym. Młode pokolenie pracowników oczekuje godziwego wynagrodzenia, natomiast kwestia realizacji misji (działania w sferze pożytku publicznego) nie jest dla nich głównym motywatorem.

- **Wkład w rozwiązywanie (lokalnych) problemów społecznych.** Kolejnym obszarem wpływu PROO na sytuację społeczną jest zwiększony wkład beneficjentów Programu w rozwiązywanie problemów/potrzeb społecznych. Na przykład rozwinęto fundusz stypendialny dla dzieci i młodzieży z ubogich rodzin. Wzbogacono też ofertę kulturalną dla mieszkańców miejscowości poza dużymi miastami (teatr objazdowy). Innym przykładem jest poprawa sytuacji mieszkaniowej pensjonariuszy DPS lub zwiększenie bezpieczeństwa odpoczywających nad wodą.
- **Zwrócenie uwagi społeczności na problemy społeczne** również należy odnotować jako przykład oddziaływania Programu. Jedna z organizacji nagłośniła problem samodzielności osób z niepełnosprawnościami, gdy odchodzą ich opiekunowie. Inna organizacja mogła rozwinąć nowe innowacyjne modele działania skierowane do seniorów w czasie pandemii.
- **Rozwój świadomości i zaangażowania obywatelskiego.** Kilka organizacji, które otrzymały dofinansowanie z Programu, mogły przyczynić się do rozwoju świadomości społecznej w zakresie dziedzictwa historycznego czy kulturowego miejscowości lub regionu. Jeszcze inna organizacja wypracowała metodę monitorowania procesów sądowych.
- **Zwiększenie kapitału społecznego.** Niektóre organizacje dzięki działaniom finansowanym z PROO zwiększyły zasięg swoich sieci społecznych, np. liczbę członków stowarzyszenia, liczbę odbiorców działań czy liczbę darczyńców albo partnerów.

¹⁶ „Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002-2022”, Klon/Jawor, 2022; <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-trendy-2002-2022> [dostęp: 8.05.2022]

¹⁷ Nośnikiem kapitału ludzkiego są m.in. kompetencje, zdolności, wiedza, zaangażowanie, możliwości rozwoju. Ich wykorzystanie zależy od wykształcenia, stażu pracy, wynagrodzenia, motywacji, satysfakcji, wyznawanych wartości i istniejących warunków pracy. <https://wnus.usz.edu.pl/sip/file/article/view/961.pdf>

PROO a oddziaływanie badanych organizacji na sektor prywatny i publiczny

Badanie miało też sprawdzić, jak dzięki dotacji PROO organizacje oddziałują na sektor prywatny i publiczny albo czy chociaż zwiększyły się możliwości oddziaływania na nie.

Sektor prywatny definiujemy z jednej strony jako podmioty gospodarcze, a z drugiej jako osoby indywidualne. Współpraca badanych organizacji z sektorem prywatnym polega przede wszystkim na pozyskiwaniu wsparcia finansowego i rzeczowego. Część organizacji deklaruowała, że dzięki dotacji z PROO nawiązała relacje z firmami. Są to głównie spółki skarbu państwa (ORLEN, PZU, KGHM). Nielicznym organizacjom udaje się pozyskiwać od nich fundusze na kolejne działania. Niewiele też jest innych przykładów współpracy z firmami. Zdaniem badanych obecnie współpraca jest utrudniona, bo po pandemii i po pierwszej fali pomocy uchodźcom ukraińskim firmy są obecnie mniej skłonne wspierać inicjatywy organizacji.

Łatwiej jest organizacjom współpracować z indywidualnymi darczyńcami. Organizacje, które dzięki dotacji z PROO budowały swoje strategie fundraisingowe, deklarują, że zwiększyły grupę sponsorów i darczyńców indywidualnych m.in. poprzez kampanie 1,5%, zbiorki publiczne i czasem też poprzez crowdfunding.

To głównie osoby indywidualne. Myślę, że to będzie około 100, może 200 osób. Co miesiąc nam wpłacają jakąś kwotę. My im wysyłamy taki biuletyn, taką gazetkę „xxx” [anonimizacja – OE]. Tam po prostu wszystko wiemy, co my robimy, na co wydajemy te pieniądze. (TDI66)

Natomiast niewiele odnotowano w badaniu przykładów wpływu organizacji na sektor publiczny. Jednym ze sposobów takiego oddziaływania były zawierane partnerstwa, które mogły aplikować w konkursie dotacyjnym PROO 1a. Część organizacji deklaruje, że te relacje utrzymują po zakończeniu wsparcia z Programu. Organizacje dzięki dotacji niekiedy stają się dla instytucji publicznych mocniejszym (bardziej wiarygodnym, bardziej efektywnym niż wcześniej) partnerem w realizacji zadań publicznych. Jednak współpraca jest obecnie trudniejsza, ponieważ z powodu inflacji samorządy szukają oszczędności i zlecają mniej zadań publicznym organizacjom oraz przeznaczają na nie mniejsze środki.

Jako przykład wpływu na sektor publiczny można też wskazać działania o charakterze lobbingsowym. Niektóre organizacje dzięki dotacji z PROO 1a mogły poświęcić czas i zasoby na działania rzecznicze w sprawach sektora i/lub wybranych grup społecznych, np. osób z niepełnosprawnościami.

Realną zmianą w zakresie na razie programu, ale to jest trochę wsadzenie nogi w drzwi. Jeżeli PFRON czy ministerstwo zacznie płacić, budować ośrodki, to potem już łatwo nie zniknie to z systemu, to będzie widoczne jako koszt, jako formuła i zgodne z racjonalizacją, więc ja liczę, że to będzie pewien wyłom, dzięki któremu potem w formie ustawowej zespoły mieszkań wspomaganych powstaną i będą miały w ramach rozporządzenia standardy i zasady finansowania stabilne. I dzięki temu inne organizacje będą mogły w tej chwili w programie PFRONowskim dostać środki na 50 ośrodków maksymalnie dla 12 osób, więc 600 osób z naprawdę wysokim poziomem wsparcia w Polsce skorzysta. Prawda, że to jest coś pięknego, to w ogóle jest jak bajka. (CS19)

Wpływ PROO na sektor obywatelski

Badanie miało też sprawdzić, czy dzięki zmianom w organizacjach finansowanych z PROO jest dostrzegalny wpływ na funkcjonowanie sektora obywatelskiego w Polsce oraz czy sektor ma większe możliwości oddziaływania na sytuację społeczną oraz na współpracę z sektorem prywatnym i publicznym.

Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich to wyraźny sygnał instytucjonalny, że sektor obywatelski w Polsce potrzebuje pomocy w rozwoju. NIW-CRSO dostrzega problemy sektora i przeznacza na ich rozwiązywanie

określone fundusze. W kolejnych latach w ramach PROO 1a na wsparcie działań misyjnych i rozwoju instytucjonalnego organizacji przeznaczono następujące kwoty¹⁸:

W edycji 2019 r. –
91 500 000,00 zł

W edycji 2020 r. –
52 063 018,00 zł

W edycji 2021 r. –
28 029 000,00 zł.

W edycji 2022 r. –
17 300 000,00zł.

Fundusze są podstawowym narzędziem wpływu Programu na sektor obywatelski w Polsce. Trafiają do organizacji, które zwiększają swoją aktywność i sprawczość w danym obszarze życia społecznego. Obecnie jednak jest to oddziaływanie punktowe, niewielkie wobec skali potrzeb oraz liczby zgłaszających się po wsparcie organizacji.

Rzetelny pomiar, określenie skali wpływu Programu w różnych obszarach działalności pożytku publicznego jest niemożliwe. Jednak w miarę zwiększania się liczby dotacji dla organizacji oraz puli środków, a także z biegiem czasu – w miarę zwiększania liczby konkursów – oddziaływanie będzie się zwiększać. Obecnie staramy się przedstawić to, gdzie wpływ pojawia się lub może pojawiać się w przyszłości, ale nie szacujemy jego wielkości. Odnosimy się nie tylko do doświadczeń organizacji, które dostały dotacje, ale też ogółem do potrzeb całego sektora oraz do zasad horyzontalnych, które NIW-CRSO stosuje we wspieraniu organizacji.

W redystrybucji funduszy Instytut kieruje się horyzontalnymi zasadami wsparcia trzeciego sektora w Polsce:

1. **Zasada partnerstwa** (realizacja zadań publicznych powinna pobudzać do zawierania partnerstw i wywoływać efekt synergii).
2. **Zasada zrównoważonego rozwoju sektora obywatelskiego** (kształtowanie takich warunków społecznych, w których mogą się rozwijać inicjatywy duże i małe, doświadczone i nowe, ze wszystkich regionów kraju i niezależnie od sfery pożytku publicznego, reprezentujące bogactwo i różnorodność sektora)
3. **Dywersyfikacja regionalna** (dostępność środków w ramach Programu powinna być możliwie równa we wszystkich regionach kraju, mając przy tym na uwadze potencjał społeczno-demograficzny regionu)
4. **Zmniejszenie barier dostępu** (preferencje dla organizacji małych i z mniejszych miejscowości, ograniczenie wymogu wkładu własnego).

Zasady można potraktować jako ramy programowego oddziaływania na rozwój sektora obywatelskiego i tworzenie sytuacji, które będą służyć jego rozwojowi. Zasady te były stosowane również w PROO 1a, choć z różnym powodzeniem.

Zasada partnerstwa obowiązywała w pierwszym konkursie dotacyjnym PROO 1a, organizacje były więc motywowane, by zawiązywać partnerstwa. To jednak nie sprawdziło się w praktyce. Niewiele było bowiem projektów partnerskich, a po zakończeniu dotacji część partnerstw nie była kontynuowana (więcej danych na ten temat znajduje się w rozdziale „Partnerstwa”).

W Programie stosowana była też zasada zrównoważonego rozwoju sektora. W PROO 1a finansowano zarówno inicjatywy duże i małe, z różnych sfer pożytku publicznego i z różnych regionów Polski. Jednak w badaniu ujawniły się wątpliwości, czy na pewno należy wspierać małe inicjatywy i przyznawać dotacje niedoświadczonym podmiotom? Z punktu widzenia całego sektora nie jest to korzystne. Wspieranie organizacji małych, lokalnych, o niewielkim zasięgu nie ma wpływu na sektor jako całość. Poza tym PROO miał być programem dla dużych i średnich organizacji, ponieważ to one mają potencjał skalowania działań, czyli (np. zwiększanie zasięgu działania i/lub powielanie sprawdzonych rozwiązań w innych podmiotach/oddziałach). Wówczas wpływ Programu staje się

¹⁸ Zgodnie z kwotami z regulaminów konkursów zamieszczonymi na stronie <https://niw.gov.pl/nasze-programy/proo/>. Na wskazaną kwotę składa się suma kwota określona na dany rok oraz alokacje na dwa kolejne lata.

bardziej dostrzegalny. Potwierdzają to eksperci trzeciego sektora uczestniczący w wywiadzie grupowym w ramach badania. Ich zdaniem należy utrzymać w PROO wsparcie w formie dużych dotacji zamiast „siać” mniejsze kwoty dotacji dla większej liczby NGO. Konieczny jest jednak bardziej uważny wybór beneficjentów, tak by były to organizacje rokujące, że ich dalsze działania przełożą się na cały sektor.

To strategiczne myślenie jest takie, że tych pieniędzy powinno być więcej, a nie żeby urywać z tego, co jest, bo jak wszystkim damy po 5 zł to nic się z tego nie robi. Natomiast jak dołożymy do tych 103 tysięcy, które mamy 2 razy tyle, to wtedy przeskoczymy dopiero próg taki dostępowy (FGI2)

Jestem absolutnym przeciwnikiem tak zwanej urawniłowki, bo równo i sprawiedliwie to już było i wiemy jak się skończyło (FGI2)

*Organizacje, które właśnie gdzieś pojawiły się w przypływie jakiegoś tam ducha albo możliwości konkursowych, to jest kryterium, które można zastosować. I to może być tak, że to jest organizacja, która ma wiarygodność, ma historię, a ma niewykorzystane do tej pory możliwości i na razie nie jest dużą organizacją, ale po to, żeby stała się mocną organizacją, jest potrzebne znaczące wsparcie, które będzie dawało jej odpowiedni rozbieg tak do tego, żeby się jeszcze powiększyć i wydaje mi się, że do tego **jest potrzebna spora kwota i długi czas**. (FGI eksperci)*

najważniejsze jest to, żeby wspierać organizacje takie, które mają potencjał rozwojowy i takie organizacje, które mają szerokie grono interesariuszy. (FGI eksperci)

Zasada dywersyfikacji regionalnej została utrzymana – w każdym województwie oprócz zachodniopomorskiego jest organizacja, która dostała dotację z PROO 1a. Dominuje jednak województwo mazowieckie, co można tłumaczyć dużym potencjałem społeczno-demograficznym regionu. Tu zarejestrowanych jest najwięcej organizacji (także dlatego, że w Warszawie mają siedziby organizacje ogólnopolskie).

W PROO zachowano też zasadę zmniejszania barier dostępu – nie był wymagany wkład własny, widoczne były też preferencje dla mniej doświadczonych organizacji (np. w poradniku dla ekspertów oceniających wnioski podkreślano, by nie wybierać wniosków napisanych przez „ghost-writerów”). Jednak patrząc z drugiej strony, bariera dostępu powstała samoczynnie, ze względu na duże zainteresowanie konkursem i ograniczoną pulę środków. Szanse na otrzymanie w nim dotacji były bardzo niewielkie. W konkursie w 2019 roku tylko 4 organizacje na 100 dostały dotacje (złożono 3868 wniosków, a dofinansowanie otrzymały 152 podmioty). Zwiększenie kwoty na Program przełożyłoby się na zwiększenie jego skali i oddziaływania.

Wpływ PROO jako odpowiedź na potrzeby i problemy sektora

Wpływ Programu można też ocenić przez pryzmat potrzeb sektora obywatelskiego. Jeśli te potrzeby są właściwie zdiagnozowane, zwiększa się szansa na realną zmianę, którą może wprowadzić interwencja publiczna jaką jest PROO. Jest to bowiem pierwszy program, który tak znacząco podkreśla konieczność budowania potencjału organizacji obywatelskich, w odpowiedzi na liczne deficyty i problemy występujące w sektorze. W opisie Programu przedstawiono diagnozę potrzeb organizacji obywatelskich, na które interwencja ma odpowiadać. Zestawiono w niej problemy dotyczące organizacje obywatelskie:

1. Trudności organizacji w pozyskiwaniu środków finansowych;
2. Niewystarczająca liczba chętnych do pracy społecznej;
3. Trudności związane z przepisami i procedurami prawnymi;

4. Bariery prawno-administracyjne w kontaktach z administracją;
5. Niewystarczające wsparcie i zainteresowanie społeczne;
6. Problemy wewnętrzne samych organizacji;
7. Trudności we współpracy z innymi organizacjami;
8. Braki kadrowe lub słabość kadry pracowniczej oraz trudności w kontaktach z mediami¹⁹.

Podkreślono również, że Program ma przyczyniać się do rozwiązywania problemów:

Jednym z priorytetów kształtowania polityki państwa w zakresie wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego powinno być przeciwdziałanie wszelkim barierom i przeszkodom stojącym na drodze rozwoju instytucjonalnego organizacji pozarządowych. (opis Programu s.8)

Badanie potwierdza, że obszary wpływu Programu w odniesieniu do potrzeb i deficytów są trafnie wskazane i należy inwestować w nie w kolejnych latach. Potwierdzają to zarówno przedstawiciele organizacji-benficjentów, jak i eksperci ds. sektora obywatelskiego. Program posiada więc potencjał oddziaływania na sektor obywatelski, a przynajmniej za taki uchodzi w opinii uczestników badania.

W Programie założono, że zdecydowana większość problemów i barier rozwojowych organizacji ma swoje źródło w ich znaczącym niedofinansowaniu. W PROO 1a organizacje zyskują możliwość zdobycia stosunkowo dużego grantu, który ma doprowadzić do zniwelowania barier.

Program umożliwia wzbogacenie organizacji o zasoby deficytowe: pracowników zatrudnionych w ramach stosunku pracy, zakupu i remontu siedzib organizacji oraz zakupu sprzętu²⁰. I faktycznie organizacje, które aplikują do PROO1a, chcą najczęściej wzmocnić swój potencjał organizacyjny i zwiększyć zasoby materialne (lokal i wyposażenie). Często też dążą do zapewnienia stabilnych warunków zatrudnienia dla swoich pracowników oraz rozwój ich kompetencji potrzebnych w działaniach misyjnych organizacji.

Dostrzegalny jest więc wpływ PROO 1a w postaci zmiany podejścia przedstawicieli sektora w zakresie budowy zasobów ludzkich i rzeczowych organizacji obywatelskich: budowa potencjału jest głównym celem dotacji PROO 1a, a nie efektem dodatkowym projektu (i montażu finansowego na pokrycie kosztów pośrednich). Zostało to podkreślone w założeniach Programu:

„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” (PROO – opis programu).

Dotacje pozyskane z PROO 1a były dla wielu organizacji szansą na rozwiązanie wewnętrznych problemów, które często zresztą wynikały z braku zasobów finansowych i rzeczowych. Natomiast w mniejszym stopniu dostrzegalny jest wpływ PROO na zwiększanie liczby chętnych osób do pracy społecznej. Badane organizacje niekiedy deklarują zwiększenie liczby wolontariuszy czy członków organizacji. Jednak ogólna tendencja w sektorze pozarządowych jest negatywna. Z cyklicznego badania Klon/Jawor wynika, że odsetek organizacji współpracujących

¹⁹ Opis PROO s.9

²⁰ Budryka K., Kaczmarczyk W. (red.), „Aktywne społeczeństwo w zmieniającej się rzeczywistości. Refleksje po 5 latach działalności Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego”, NIW-CRSO 2022, s.15-16

z wolontariuszami zmniejszył się z 63% w 2018 do 61% w 2021 (spadł do poziomu z 2015 roku). Spadła także przeciętna liczba wolontariuszy współpracujących z organizacją z 6 (2018) do 5 (2021)²¹.

Wyzwaniem jest więc gotowość społeczna do angażowania w działania wolontarystyczne. Co prawda po wybuchu wojny na Ukrainie w 2022 roku polskie społeczeństwo masowo zaangażowało się w wszelkiego rodzaju pomoc uchodźcom, trudno jednak jeszcze ocenić, w jakim stopniu przełoży się na wzrost zaangażowania w codzienną, długofalową działalność w organizacjach.

Ważną i powszechną potrzebą sektora jest usuwanie barier administracyjnych w relacjach z administracją publiczną oraz pokonywanie trudności związanych z przepisami.

Część organizacji wykorzystwała dotację z PROO 1a na doradztwo prawne, np. w zakresie RODO. Uznać to jednak należy za śladowy wpływ na potrzeby sektora, ograniczony raczej wyłącznie do tych organizacji. Niemniej warto podkreślić tu duży potencjał Programu, by oddziaływać na cały sektor. Podobnie bowiem jak program NOWEFIO, również PROO przyczynia się do rozwijania oraz transferu wiedzy i doświadczeń w zakresie zlecania zadań publicznych oraz realizowania polityki państwa przy udziale organizacji pozarządowych. Jest więc niejako pilotażem, a także sygnałem dla instytucji państwowych i samorządowych w zakresie kierunku i sposobów wzmacniania potencjału instytucjonalnego organizacji pozarządowych.

NIW-CRSO powinien wpływać na sektor promując rozwiązania z PROO wśród innych instytucji centralnych i samorządowych finansujących działania organizacji obywatelskich. Jest to szczególnie potrzebne w kwestii dotacji rozwojowych, by inne podmioty oferujące wsparcie dla organizacji wprowadzały takie rozwiązania.

Mechanizm finansowania działań organizacji jest taki, że nie daje im możliwości decydowania o tym, jakie i które środki przeznaczają na rozwój w standardowym zlecaniu zadań publicznych i pozakonkursowych. Przedsiębiorca decyduje, ile marży przeznaczy na swój rozwój, ile swojego zysku przeznaczy na to. W organizacjach nie mamy tej możliwości. (FGI4)

W badaniu zidentyfikowane zostały obszary wpływu Programu na sektor obywatelski. Jednak nie można jeszcze stwierdzić, że oddziaływanie jest trwałe i rosnące., Zarysowana została raczej mapa kluczowych zagadnień i problemów sektora, gdzie wpływ ma szansę rozwinąć się w przyszłości. Nie zmienia to faktu, że wpływ został dobrze zaprojektowany, ponieważ jest zgodny z potrzebami sektora oraz zasadami NIW-CRSO w zakresie wspierania organizacji obywatelskich. Jednak dzięki Programowi korzyści odnoszą przede wszystkim organizacje – beneficjenci Programu. Jeśli PROO będzie realizowany w dotychczasowy sposób, w myśl hasła „wzmacniając poszczególne organizacje – wzmacniamy sektor”, zmiany będą zachodziły powoli.

Jak zwiększać wpływ PROO 1a na funkcjonowanie sektora obywatelskiego w Polsce

PROO 1a będzie realizowany do 2030 roku, jest więc jeszcze czas na modyfikacje. W badaniu zebrano doświadczenia beneficjentów oraz opinie o tym, jak rozwijać Program w kolejnych edycjach, by lepiej oddziaływał nie tylko na wspierane organizacje, ale też wpływał na funkcjonowanie całego sektora obywatelskiego. Rekomendacje dotyczą w pierwszej kolejności kryteriów wyboru organizacji w konkursach. Wskazują, jakie organizacje mają potencjał rozwojowy, czyli „pomnożą” dotację dla dobra sektora:

- Organizacja, która otrzymuje wsparcie w PROO 1a, powinna być zakorzeniona/związana z grupą/środowiskiem, na rzecz którego działa. Powinna mieć możliwie szerokie grono interesariuszy i to zróżnicowanych interesariuszy, co oznacza otwartość organizacji, a nie jej „wsobny charakter”. Ponadto powinna mieć relacje z otoczeniem, z jednostkami samorządu terytorialnego, lokalnym biznesem

²¹ „Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002-2022”, Klon/Jawor, 2022; <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarzadowych-trendy-2002-2022> [dostęp: 8.05.2022]

i doświadczenie we wspólnie realizowanych projektach.

- Organizacja, która ma **doświadczenie w działaniu**, najlepiej wieloletnie, udokumentowane m.in. corocznymi przychodami, a do tego korzystała z różnych źródeł finansowania:

Trzeba pokazać, że już się potrafiło zapracować na jakiś sukces. (FGI eksperci)

Nie ma innych takich konkursów, więc wszyscy się składają do PROO. Ale też nie czarujemy się, że i nie udawajmy, że tego nie wiemy, że dotacje dostają organizacje bez doświadczenia. To jest bulwersujące, bo to są duże publiczne pieniądze. (TDI35)

Sektor pozarządowy w Polsce jest za biedny, by w ramach PROO 1a finansować organizacje z niewielkim doświadczeniem i małym zasięgiem działania. Efekty dotacji dla takich organizacji są ograniczone tylko do tych podmiotów oraz ich bezpośredniego otoczenia. Często nie mają przełożenia na inne organizacje i na sektor ogółem.

- Szczególnym beneficjentem PROO 1a powinny być **organizacje sieciowe, federacje** (chodzi nie tylko zarejestrowane jako federacje, ale też takie organizacje, które działają w sposób sieciowy, budują partnerstwa, są otwarte na współpracę i dzielenie się doświadczeniem – dobrym przykładem są operatorzy programu NOWEFIO priorytet 1) oraz podmioty duże i średnie, ponieważ one mają większy potencjał w budowaniu potencjału trzeciego sektora niż lokalne organizacje, działające w mikro-społecznościach:

Szczególnie istotnym beneficjentem powinny być organizacje sieciowe lub federacyjnej. Jeżeli oczywiście myślimy o kryterium rozwoju innych organizacji, bo to to jest pytanie numer jeden tak, bo to musi zastosować to kryterium, co absolutnie nie wyklucza tego, że oczywiście dobrze zakorzenione organizacje lokalne jak najbardziej powinny otrzymywać bardziej publiczne. (...)Pytanie brzmi, które (organizacje) nie tylko same się rozwijają, ale też przyczyniają się do rozwoju innych organizacji gdzieś lokalnie zakorzenionych, mające sieci, lokalne powiązania i tak dalej, albo klasyczne organizacje federacyjne czy sieci takie jak splot na przykład czy cokolwiek takiego (...). Wydaje mi się, że jeżeli byśmy wzięli pod uwagę finansowanie właśnie takich organizacji to również strona publiczna powinna mieć bardzo poważny interes w finansowaniu tego rodzaju organizacji, ponieważ one są pewnego rodzaju pasem transmisyjnym informacji, wiedzy czy możliwej współpracy między sektorem pozarządowym a stroną publiczną. (FGI3)

- Potwierdza to zresztą opinia dyrektora NIW-CRSO, który dostrzega deficyt takich organizacji w Polsce:

Niedobrze, że jest tak mało organizacji dużych czy nawet bardzo dużych. Takich, które byłyby opiniotwórcze i profesjonalne, które miałyby zasoby do tego, żeby działać z dużym rozmachem, nie tylko zasoby ludzkie, ale także zasoby materialne, siedziby, sprzęt, know-how, strategię działania. (IDI NIW)

- W PROO 1a warto też wspierać takie organizacje, które zadeklarują **rozwijanie liderów w organizacjach** i społecznościach oraz będą **dzielić się know how** w zakresie tworzenia/wzmacniania kolejnych organizacji. Zdaniem ekspertów, budowanie potencjału sektora dokonuje się przez multiplikowanie czy zwiększanie liczby aktywnych podmiotów i rozwijanie liderów różnych obszarów działalności pożytku publicznego. Długofalowo może to także przeciwdziałać zjawisku konkurencji w ramach sektora. Rola NIW i Programu w modelowaniu zachowań w sektorze jest znacząca.

Nie bez znaczenia są tu wymagania konkursowe – w ten sposób NIW może lepiej projektować/ wpłynąć na dotacji z PROO na sektor. Powinien wymagać, by organizacje deklarowały działania, których efekty będą

służyć nie tylko im samym, ale też przyczyniać się do skalowania efektów w otoczeniu. Chodzi tu o uruchomienie refleksji u wnioskodawców co do tego, jak budowany potencjał przełoży się na ich służebność wobec społeczeństwa, np. czy będą realizować swoją misję na większą skalę, czy będą dzielić się efektami i umożliwiać ich wykorzystanie przez inne organizacje czy grupy społeczne, czy będą działać w sposób bardziej profesjonalny.

- Kolejną ważną kwestią jest **dojrzałość instytucjonalna organizacji**, czyli posiadanie przez nią standardów działania m.in. dotyczących przejrzystości, struktura organizacyjna czy organy kontrolne. Organizacje dojrzałe pod względem organizacyjnym mają szanse w większym stopniu oddziaływać na sektor obywatelski jako punkt odniesienia, a nawet wzór do naśladowania dla innych podmiotów. Podstawowym elementem dojrzałości jest chociażby strona internetowa czy profil w mediach społecznościowych, gdzie organizacja informuje o swoich działaniach. Tymczasem niektóre organizacje dofinansowane w PROO 1a nie mają strony internetowej lub są na niej nieaktualne dane, np. kontakty.

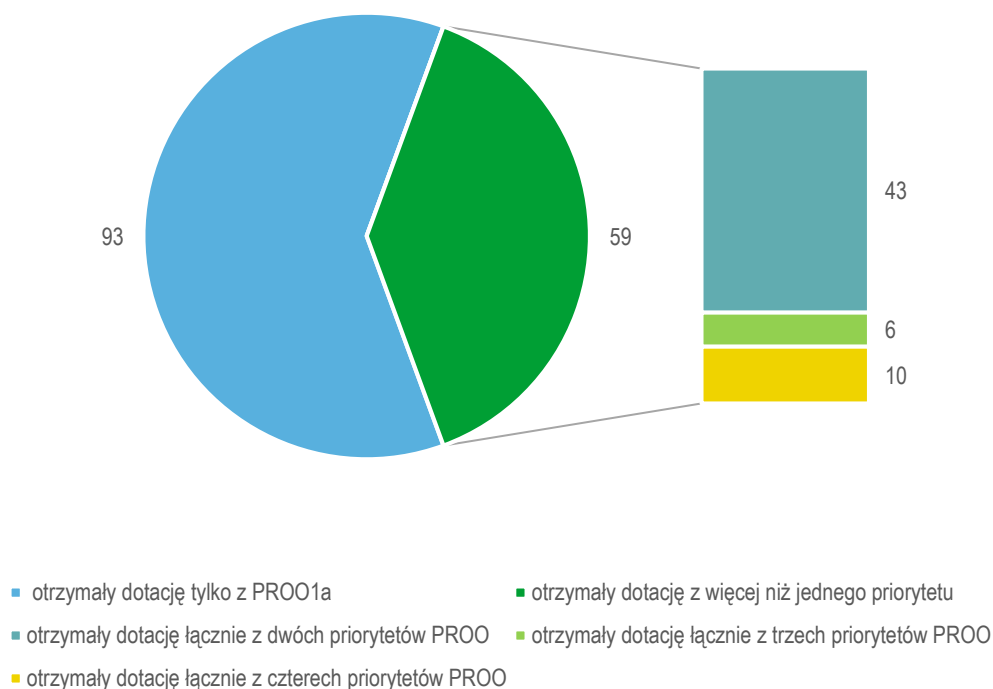
W kontekście wpływu PROO 1a beneficjenci zwracają również uwagę na **kwestie trudne**. One również mają potencjał oddziaływania na sektor, ale jest to wpływ negatywny.

1. Kumulowanie środków - niebezpieczeństwo utrwalania polaryzacji sektora obywatelskiego

Dotacja PROO jest „dobrem rzadkim”, a jej otrzymanie jest jak „wygranie losu na loterii”. W odbiorze przedstawicieli trzeciego sektora istotnym problemem jest więc to, że niektóre organizacje wygrywają taki los więcej niż jeden raz.

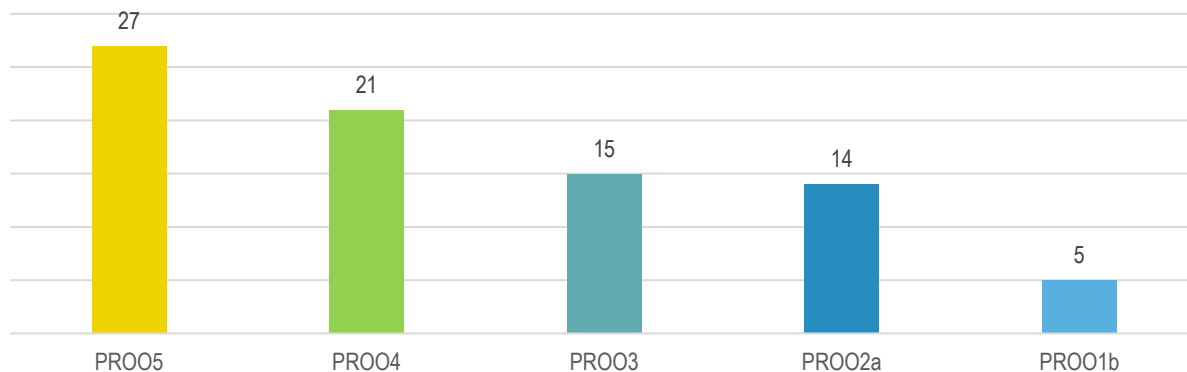
Z analizy list beneficjentów programów NIW-CRSO wynika, że 59 organizacji ze 152 badanych podmiotów, które otrzymały dotację z PROO 1a, otrzymało również dotację z przynajmniej jeszcze jednego priorytetu PROO. **Jest 10 organizacji, które dostały dofinansowanie ze wszystkich 4 priorytetów Programu.**

Wykres 23. Liczba organizacji, które otrzymały dotację z PROO z więcej niż jednego priorytetu



Źródło: Dane otrzymane od NIW-CRSO, opracowanie własne

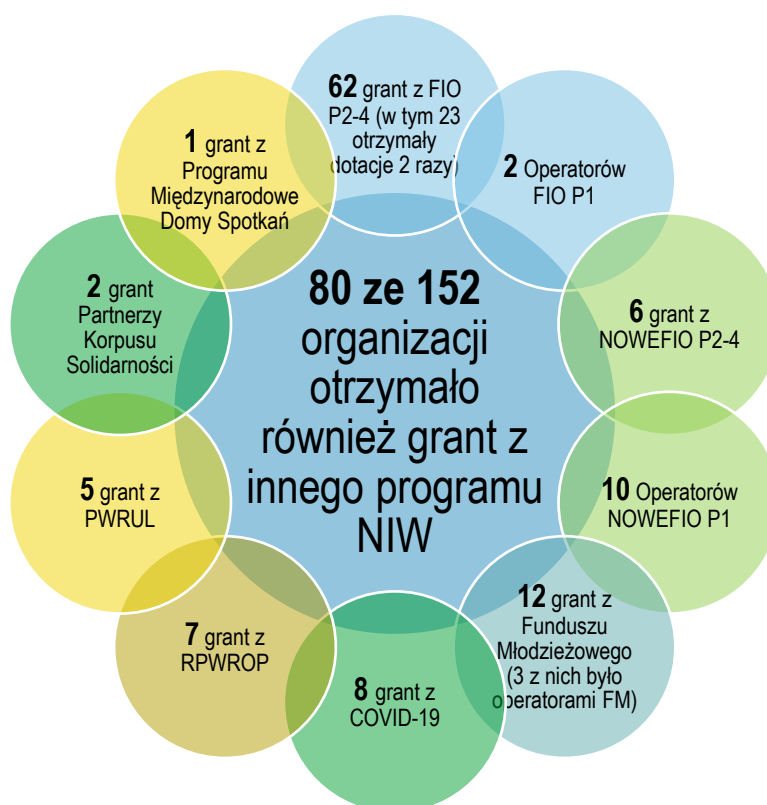
Wykres 24. Podział organizacji, które otrzymały dotację z PROO1a i innych priorytetów Programu



Źródło: Dane otrzymane od NIW, opracowanie własne

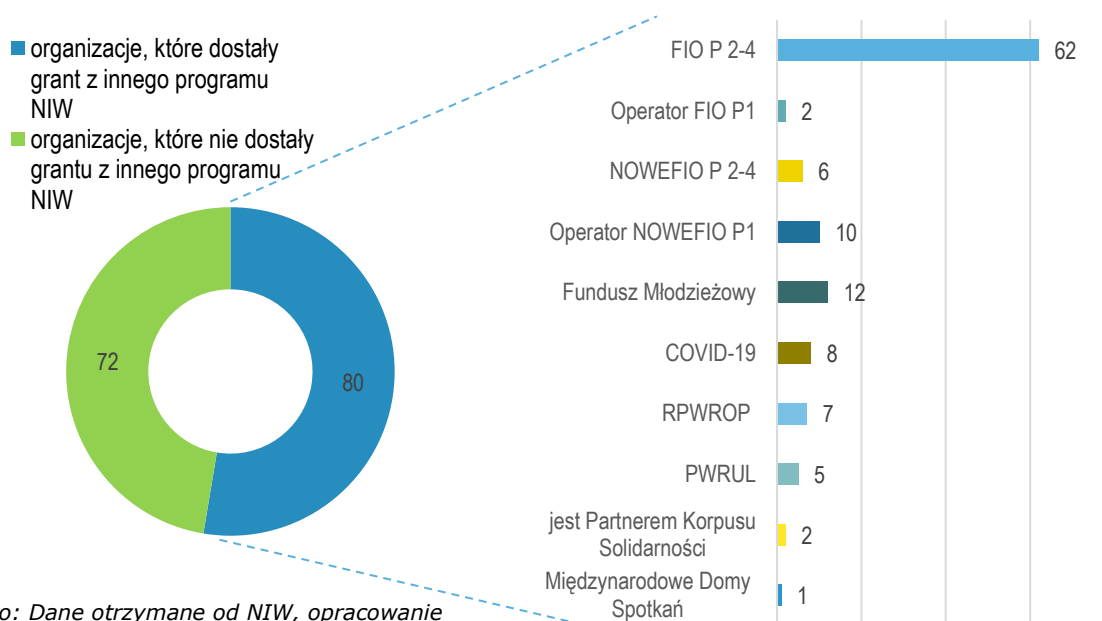
Mimo że Program ma na celu uniezależnienie organizacji od dotacji publicznych, w niektórych przypadkach PROO 1a przyczynia się wręcz do utrwalanie „grantozy” i to skupionej wokół PROO oraz innych programów dotacyjnych Instytutu. Połowa organizacji, które otrzymały grant z PROO 1a, dostała środki także z innych programów NIW-CRSO. Organizacje te zapewniają trwałość swoich działań kolejnymi dotacjami. Nie przyczynia się to ani do usamodzielnienia organizacji, ani nie buduje zaufania do Instytutu w sektorze. Co więcej, rodzi pewne ryzyko, że w sytuacji braku wsparcia z NIW-CRSO, organizacje te ograniczą lub zawieszą działalność.

Rysunek 4. Liczba organizacji, które otrzymały grant z innego programu NIW-CRSO



Źródło: Dane otrzymane od NIW-CRSO, opracowanie własne.

Wykres 25. Liczba organizacji, które otrzymały oraz organizacji, które nie otrzymały dofinansowania z innego programu NIW-CRSO
Wykres 26. Liczba organizacji, które otrzymały grant z innego programu Instytutu poza PROO1a



Źródło: Dane otrzymane od NIW, opracowanie własne

Źródło: Dane otrzymane od NIW, opracowanie własne

Dylematem wyrażanym w badaniu jest też kwestia, czy organizacja, która dostała dotację rozwojową, powinna aplikować do PROO 1a ponownie. Większość organizacji, które otrzymały dotację, po upływie karencji ponownie składa wnioski do PROO 1a. Tylko nieliczne organizacje zadeklarowały nieuczestniczenie w kolejnych konkursach PROO 1a, odwołując się do etosu sektora, by dać szansę innym podmiotom:

Jak raz się otrzymało, to potem będzie ciężko otrzymać kolejny raz. To jest zrozumiałe, bo jak raz otrzymałeś ten zastrzyk, to musisz teraz pokazać, że się rozwinąłeś. I są jeszcze inni, którzy też czekają w kolejce. (CS35)

Uważam, że PROO to fantastyczny program, ale wydaje mi się, że jeżeli się raz zdecydujemy na ten kamień milowy, to dajmy spokój i nie aplikujmy o następne granty natychmiast. Jednak to ma być taki znaczący milowy kamień w rozwoju organizacji, dlatego nie można tego zbyt często powtarzać. (FGI4 eksperci)

Natomiast eksperci są zgodni, że jeśli organizacja faktycznie wykorzystała grant na rozwój i ma kolejne potrzeby, może się starać o wsparcie. Ich zdaniem jednak, dla takich organizacji poprzeczka powinna być postawiona wyżej. Organizacje takie składając wniosek, powinny jednocześnie przedstawić opis wpływu pierwszej dotacji na organizację:

Wykazanie się, co poprzedni grant zmienił w organizacji, żeby właśnie nie było to źródłem łatania dziur, tylko rzeczywiście jakościowej zmiany. (FGI eksperci)

2. Elastyczne zarządzanie

Organizacje przyznają, że współpraca podczas realizacji dotacji z opiekunami PROO była dobra. Pracownicy Instytutu raczej „szli na rękę” organizacjom wnioskującym o dotację i akceptowali szereg zmian w umowach w formie kolejnych aneksów. Był to wyraz dobrej woli, ale też praktyczne zastosowanie partnerskiego podejścia do organizacji, co jest jedną z zasad NIW-CRSO. Jednocześnie w niektórych wnioskach widać, że zmiany były raczej wynikiem niewłaściwego zaplanowania przeznaczenia dotacji na etapie składania wniosku, a nie – jak podkreśla większość badanych – wynikiem trudności zw. z pandemią COVID-19. Z analizy dokumentów wynika, że organizacja – rekordzista zmieniała umowę aż 10 razy.

NIW-CRSO dąży do tego, aby ułatwiać wspieranym organizacjom realizację zadania. Jednak przy ograniczonych zasobach finansowych należy mocniej kontrolować zasadność wydatków. W pierwszej edycji PROO 1a dotacje właściwie nie były przez NIW „obcinane”, co zachęcało organizacje, by finansować nadmiarowe zakupy/usługi/ofertę.

Mówili nam na spotkaniu: jak dobrze uzasadnicie, to każda potrzeba może być sfinansowana. (CS1)

3. Wyznaczania standardów jako forma wpływu Instytutu na sektor obywatelski (*Noblesse oblige*²²)

NIW-CRSO odgrywa znaczącą rolę edukacyjną i kulturotwórczą dla sektora obywatelskiego w Polsce. Wyznacza standardy i wprowadza nowe rozwiązania, które długofalowo mają służyć sektorowi. Polega to między innymi na dbałości o kwestie organizacyjne bieżących działań Instytutu. W PROO1a Instytut powinien dawać wzór do naśladowania w następującym zakresie:

- **Terminy konkursów** – konieczne jest ogłaszanie takich terminów konkursów, by uwzględniały warunki

²² Z franc. dosłownie: „szlachectwo zobowiązuje” (do szlachetnego postępowania). Parafrazując maksymę dotyczącą szlachty odnosimy ją do NIW-CRSO i roli instytutu w sektorze obywatelskim w Polsce.

działania organizacji pozarządowych np. terminy sprawozdań rocznych, okresy świąteczne itp. Nieuwzględnianie tego powoduje frustrację wśród pracowników sektora i osłabianie zasobów ludzkich, ponieważ pracownicy piszą wnioski po godzinach lub w weekendy kosztem odpoczynku, by zdążyć na podany termin.

Z tym wiąże się dbałość o nieprzesuwanie terminów zamknięcia naboru wniosków w konkursach, ponieważ jest to negatywnie odbierane jako próba zadbania o interesy wybranych grup czy organizacji:

Ten konkurs miał być zamknięty w grudniu, czy pamiętam 20 grudnia czy w Wigilię. Złożyliśmy wniosek. Potem przedłużono termin do 2 stycznia, a potem okazało się, że właśnie ktoś nie zdążył złożyć i po prostu termin przedłużono znowu. I to jest skandal. Po prostu nie wolno robić takich rzeczy, bo to psuje wszystko: zaufanie do państwa, do konkursów, do obywateli. Nie dość, że w ogóle mamy niski poziom zaufania do siebie nawzajem i do państwa. To jeszcze jak się robi takie rzeczy, jak trzeci raz się przedłuża termin, to kto nie zdążył? To nie problem skontrolować. (TDI30)

Brałam udział w ocenie wniosków w innym konkursie. Tam wszystko po prostu było takie klarowne, otwarte. Tam nie było żadnych tajemnic, a tutaj tak. Ja nie wiem, kiedy te wnioski będą ocenione. Mamy termin składania, zawsze się coś „wykracza”: czy system pada, czy nagle mamy przedłużenie składania wniosków. Nie wiem, kiedy będą wyniki konkursu. (TDI9)

- **Przejrzystość konkursów** – w tym dopracowanie kryteriów dostępu (udokumentowana skuteczna działalność programowa z ostatnich 3 lat, stabilna sytuacja finansowa w ostatnich 3 latach, ponadlokalny zasięg działania organizacji, potencjał do sieciowania/dzielenia się doświadczeniem i wiedzą z innymi podmiotami) oraz unikanie konfliktu interesów: by eksperci oceniający wnioski nie byli jednocześnie związani z organizacjami, które w danym roku składają wniosek i otrzymują dotację w PROO.
- **Rzetelne informowanie.** Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich jako nowość na polskim rynku interwencji publicznych budzi żywe zainteresowanie potencjalnych odbiorców i ekspertów. Sektor dopiero „uczy się” Programu przez doświadczenie, co powoduje „szum informacyjny”. Organizacje w wywiadach deklarowały, że otrzymywały informacje, by nie aplikować ponownie (żeby dać teraz szansę innym organizacjom). Albo organizacja nie wiedziała, że wolno jej kolejny raz składać wniosek (Jak to? To można było drugi raz aplikować? Przecież mieliśmy się wzmocnić jako organizacja). Trzeba zadbać o spójną politykę informacyjną.
- Wprowadzenie dodatkowych elementów oceny potencjału organizacji wnioskującej do PROO 1a, np. **rozmowa online z organizacją** na etapie oceny z organizacją jako etap weryfikacji. Rozmowa pozwala sprawdzić to, kto napisał wniosek organizacji, czy jej reprezentanci naprawdę mają plan rozwoju i czy mają potencjał do zmiany. Rozmowa powinna więc dotyczyć trwałych rezultatów i wpływu nie tylko na organizację, ale też jej otoczenie.

Inną formą dodatkową jest weryfikacja organizacji poprzez **rekomendację** od innego podmiotu, np. wojewódzkiej rady pożytku publicznego lub JST.

Eksperti proponują nawet **wymóg wkładu własnego** dla wnioskodawców w PROO1a:

Choćby 10 czy 20% wkładu własnego, bo jak ktoś się porywa na poważne wyzwania, powinien się do tego dołożyć. (FGI eksperci)

W sektorze społecznym NIW-CRSO pełni rolę szczególną jako instytucja dedykowana wspieraniu sektora rządowa agencja wykonawcza. Widać wpływ Instytutu w skali ogólnopolskiej, ponieważ zwiększyła się częstość korzystania

organizacji z funduszy rządowych z 20% (2017) do 27% w 2020 r²³. NIW-CRSO jest też niewątpliwie ważny jako centralna instytucja sektora:

NIW jest świetną sprawą, to znaczy koncept, żeby dystrybuować duże środki na wsparcie infrastrukturalne, rozwojowe. Pomysł, żeby stworzyć instytucję, która animuje społeczeństwo obywatelskie i wspiera właśnie te dziedziny, które nigdzie indziej nie są wspierane. (FGI1)

Dlatego szczególnie należy dbać o pozytywny wizerunek Instytutu i podejmować więcej działań, które zapewniłyby bardziej równomierne wsparcie w konkursach, ich maksymalną przejrzystość oraz sprawną obsługę organizacyjną.

Organizacje w warunkach kryzysu

Wpływ pandemii na realizację działań dotacyjnych

W 2020 roku w trakcie realizacji projektów dofinansowanych z Programu rozpoczęła się pandemia COVID-19, która spowodowała znaczące kryzysy w życiu publicznym i społecznym. Sytuacja ta miała duży wpływ na organizacje, które realizowały zadania z dotacji PROO 1a.

Większości organizacji udało się osiągnąć zamierzone efekty, jednak wiele z nich modyfikowało swoje projekty ze względu na kryzys pandemiczny. Część organizacji przyznała też, że oczekiwały lepszych rezultatów. Pandemia utrudniła im jednak działania i zahamowała rozwój. Ograniczyła wpływ dofinansowania z Programu:

Gdyby nie było pandemii, to bym powiedział, że na sto procent. Ale ciężko to oszacować. Działamy w kulturze i podczas pandemii ucierpieliśmy bardzo mocno. Na pewno bez projektu byłoby znacznie gorzej niż jest. Natomiast ciężko mi ocenić jakby to było w takich optymalnych warunkach. [...] Tak naprawdę to projekt został zrealizowany w 110 chyba procentach. Jest troszeczkę żal dlatego, że mogliśmy ze spokojem 150 osiągnąć. No ale niestety te ograniczenia nas troszeczkę spowolniły. (TDI55)

Ograniczenia wynikające z pandemicznego kryzysu spowodowały, że wiele organizacji wprowadziło modyfikacje w projektach. Zmian w projektach było dużo – 30 z 38 analizowanych wniosków miało aneksy, nawet kilka razy. Powody nie są znane ale można zakładać, że część dotyczyły pandemii. Dotyczyły one:

- **Zmiany terminów realizacji zadań.** Organizacje przesunęły działania na czas, gdy pandemiczne obostrzenia nie wpływały na ich wykonanie.
- **Zmiana formy na zdalną.** Organizacje modyfikowały działania tak, by móc realizować je w formie zdalnej jako webinaria, spotkania online, nagrania wideo lub udostępnione teksty.
- **Wprowadzenie nowych działań** w formie zdalnej. W sytuacji pandemicznych restrykcji część organizacji zaprojektowała nowe działania, korzystając ze zdalnych form, by dotrzeć do swoich odbiorców w nowej sytuacji.

Dzięki tym zmianom niewiele działań nie zostało wykonanych w ogóle. Jednocześnie respondenci ocenili działania prowadzone w formie zdalnej jako trudne do realizacji i mniej skuteczne od tych prowadzonych stacjonarnie.

Jednym z głównych problemów w prowadzeniu działań zdalnie był brak doświadczenia. Niewiele organizacji przed 2020 rokiem organizowało wydarzenia w tej formie. Z tego powodu w kryzysie pandemicznym respondenci musieli jednocześnie nabywać umiejętności korzystania z narzędzi pracy zdalnej i wykorzystywać je do prowadzenia

²³ „Kondycja organizacji pozarządowych. Trendy 2002-2022”, Klon/Jawor, 2022; <https://fakty.ngo.pl/raporty/kondycja-organizacji-pozarządowych-trendy-2002-2022> [dostęp: 8.05.2022]

bieżącej działalności. Utrudnieniem w tych działaniach były także ograniczenia techniczne. Część organizacji nie posiadała odpowiedniego sprzętu do prowadzenia działalności online:

Wiele organizacji nie miało choćby laptopów, korzystało z prywatnych. Okazało się w pandemii, że dzieci muszą korzystać z ich laptopów i nie są w stanie pracować przez to w organizacjach. Więc Program już nawet nieświadomie w 2019 roku, dzięki temu, że można było unowocześnić sprzęt i lepiej prowadzić swoje działania, okazał się kluczowy w latach pandemii. Zmodernizowaliśmy sieć w ramach dofinansowania, czyli lepsze połączenia czy mikrofonu do spotkań online to też, to też ma duży wpływ. (TDI48)

Jako wadę prowadzenia zdalnych działań respondenci wskazali na utrudnienia w komunikacji. Kontakt poprzez urządzenia jest gorszej jakości – wydarzenia i spotkania są trudniejsze w odbiorze i uczestnictwie. Zdalne formy utrudniają także nawiązywanie kontaktów wykraczających poza jednorazowe spotkania. Pandemiczny kryzys ograniczył więc znacząco szanse na zdobywanie dodatkowych kontaktów i sieciowanie, zarówno jeśli chodzi o odbiorców działań, jak i partnerów biznesowych oraz inne organizacje pozarządowe:

Zdalnie nie da się organizować networkingu w sposób nie utrudniony. Teraz już wiem, że jest narzędzie „dzielenie na pokoje” [na platformie Zoom – przy OE] i ewentualnie można tak zrobić, ale jest to bardzo nienaturalne i wydaje mi się, że też trzeba typować ludzi, którzy będą ze sobą rozmawiać. Często podchodzimy do siebie, dajemy sobie wizytówki, porozmawiamy, a tutaj ja nie, nawet nie mam pomysłu. Nie ma na to miejsca dokładnie. (TDI39)

Sytuacja kryzysu ograniczyła mocno skuteczność prowadzonego fundraisingu. Organizacjom udało się zatrudnić fundraiserów i przeprowadzić zaplanowane akcje, jednak w wielu przypadkach miały one mniejszy niż spodziewany zasięg i mniejszą skuteczność. Przedstawiciele organizacji wskazali, że mogło wynikać to z ogólnego poczucia niepewności, które dotknęło zarówno indywidualne osoby, jak i potencjalnych partnerów biznesowych:

Na pewno widzimy, że po pandemii różna jest kondycja korporacji. Jedne mają więcej pieniędzy, inne mniej i to jest taka niestabilność. Nie wiemy, co będzie za rok, czyli cały czas musimy szukać kolejnych partnerów. (TDI67)

Pandemiczna sytuacja wpłynęła także na prowadzenie przez organizacje działalności gospodarczej, co miało być rozwijane w ramach dotacji. Działania te przyniosły dużo mniejsze niż oczekiwane efekty. Ich wpływ na fundusze organizacji pozarządowych został ograniczony zarówno przez kryzys pandemiczny, jak i kryzysy związane z wojną i inflacją w kolejnych latach. Z tego powodu takie zmiany mają mniejszy niż spodziewany wpływ na stabilność finansową badanych organizacji:

Miałyśmy większe ambicje, że więcej pieniędzy będziemy pozyskiwać z działalności gospodarczej i odpłatnej. Na pewno się spodziewaliśmy pod kątem stabilności finansowej, że, będziemy mieli jeszcze bardziej zdywersyfikowany budżet. (TDI48)

Należy zauważyć, że nie wszystkie organizacje tak negatywnie oceniają pandemiczny czas i efekty swoich działań w jego trakcie. Część respondentów wskazuje, że zmiana formy działań na zdalną pozwoliła im dotrzeć do większej liczby odbiorców i poprawić z nimi komunikację. Dzięki potraktowaniu zdalnych kanałów informacji jako podstawowych, organizacje te skupiły się na ich uporządkowaniu i rozwoju, co przyniosło pozytywne efekty:

Profesjonalizacja następuje ciągle. To jest też komunikacja z odbiorcami, rozprowadzenie profesjonalne kanałów komunikacji, czy na przykład strony www, Facebooka, czy też inne kanały, Instagram. Kanały dotarcia zwiększyły się bardzo. (TDI58)

Dodatkowo część organizacji wskazuje na to, że pandemiczne działania pozwoliły im wypracować efektywne rozwiązania, których skuteczności wcześniej się nie spodziewali. Pojawiły się głosy, że stacjonarne biuro nie jest konieczne do funkcjonowania organizacji, a generuje dodatkowe koszty. W tych przypadkach respondenci zrezygnowali z pracy stacjonarnej nie tylko w okresie pandemii, ale również po niej, do dzisiaj sprawnie prowadząc działalność w formie zdalnej.

Wiele organizacji korzysta dalej z narzędzi wdrożonych w trakcie pandemicznego kryzysu – te okazały się działać dobrze nie tylko w czasie restrykcji sanitarnych, ale również poza nimi. Dzięki takim rozwiązaniom (jak np. sprawnie działające strony internetowe czy systemy do zdalnej komunikacji) organizacje poszerzyły gamę swoich działań i docierają do nowych grup odbiorców:

Myśmy na tej platformie wreszcie uporządkowali cały nasz dorobek związany z promocją dziedzictwa kulturowego regionu i to naprawdę była ogromna praca. Dzięki też wsparciu PROO uzupełniliśmy te zasoby i mamy w tej chwili taki konkretny produkt, myśmy rok po zakończeniu PROO dostali nagrodę. TDI52

Pandemiczny kryzys był także okazją do stwierdzenia przez organizacje, które z ich pomysłów wpisanych we wnioski PROO 1a należy zmodyfikować. Oprócz zmian wymuszonych restrykcjami pojawiły się też takie, które wyniknęły z ponownego przemyślenia i oceny zamierzeń organizacji w nowej sytuacji. W kilku przypadkach oznaczało to przeniesienie dofinansowania na inne obszary działalności, co w konsekwencji pokazało, gdzie znajdują się rzeczywiste potrzeby i potencjał rozwojowy organizacji:

Pisząc wniosek wyobrażałam sobie jego znaczenie dla organizacji. Myślałam, że on będzie większy, że zespół bardziej to wykorzysta. Nie wiem, dlaczego tak się nie stało. Inaczej niż ja sobie to wyobrażałam na początku: kto inny i gdzie indziej tam znalazł korzyści. (TDI15)

Pomimo popularnego narzekania na pandemiczny kryzys, widać więc, że sytuacja ta mogła być także szansą na rozwój. Część organizacji uczestniczących w Programie tak właśnie ją potraktowała. Zdalne narzędzia pracy, nowe metody działania i docierania do odbiorców, jeśli były dobrze zaprojektowane, okazywały się być efektywne także po zakończeniu pandemicznych restrykcji i po powrocie do względnie normalnego funkcjonowania. Część organizacji zauważyło potencjał w tych działaniach i rozwija je nadal. Dla wielu organizacji pandemia była także czasem na przemyślenie swojej działalności, co pozwoliło im określić lepiej najważniejsze jej elementy i skupić się na nich.

Funkcjonowanie organizacji w warunkach kryzysów

W badaniu organizacje podkreślają bardzo niepewną sytuację, w której funkcjonują w ostatnich latach. Oprócz pandemii COVID-19, która rozpoczęła się w 2020 roku, po zakończeniu dofinansowania z Programu wybuchła wojna na Ukrainie oraz rozpoczął się kryzys ekonomiczny i energetyczny związany z bardzo wysoką inflacją i ogólnym wzrostem kosztów. Dlatego dało się odczuć wśród badanych organizacji, że są niepewne swojej pozycji oraz stabilności. Dotyczy to szczególnie tych beneficjentów PROO 1a, którzy w trakcie trwania dofinansowania skupiali się na bieżących wydatkach i nie inwestowały w rozwój swojej działalności. Dużo trudniej jest im planować działania w dłuższej perspektywie czy też tworzyć strategię rozwoju organizacji:

Wojna, sytuacja cała, która jest. I te choroby, które nas nawiedzają. To nie sprzyja temu, żeby nasze działania były trwałe. Teraz każdy się boi, że nie kupi opału, że to wszystko jest drogie. [...] Teraz liczymy pieniądze i się zastanawiamy, czy nie lepiej tego nie robić, nie spotykać się, żeby nie musieć dokładać tych środków. (TDI1)

Wcześniej problemem organizacji była niepewność w kryzysie pandemicznym, która wiązała się z obawami o zdrowie oraz trudnością w organizacji działań w obliczu kolejnych restrykcji zdrowotnych. Obecnie niepewność

wynika często ze wzrastających kosztów prowadzenia działalności – czynszów, cen materiałów oraz konieczności rewaloryzacji pensji:

My siadamy na koniec roku i zastanawiamy się, jak chcemy, żeby kolejny rok wyglądał, więc my tak trochę myślę mniej standardowo, no, no bardziej biznesowo. My musimy mieć pieniądze na to, żeby ludzie mogli do nas przychodzić za darmo (...). No i my się musimy zastanowić, jak my mamy do tego doprowadzić, bo czynsz za lokal drożeje prąd, drożeje minimalna krajowa drożeje, więc to wszystko drożeje i siadając do tego potrzebuje wiedzieć, ile rok do roku potrzebujemy więcej mieć środków na to, żeby nas było stać na nasze działania. (TDI9)

Kryzysy te dotyczą większości społeczeństwa, jednak wydają się szczególnie problematyczne dla badanych organizacji, ponieważ starają się one o środki od indywidualnych darczyńców i biznesowych partnerów. Te sposoby zdobywania pieniędzy w sytuacji panujących obecnie kryzysów nie pozwalają na osiągnięcie stabilności. Wpływy z nich są niepewne również z tej przyczyny, że większość darczyńców dotyka konieczność oszczędzania i obawa o własną sytuację finansowo-materiałną.

Dywersyfikacja budżetu w organizacjach jest mocno skorelowana z kolejnymi kryzysami – jest przez nie ograniczana w takim stopniu, że niewiele organizacji uzyskało niezależność od grantów i środków publicznych po udziale w Programie.

Dodatkowo, jak wskazują respondenci, sytuację części organizacji zmienił również kryzys migracyjny, ponieważ to na nim skupiło się zaangażowanie społeczeństwa (choćby te związane z przekazywaniem środków):

To nam pokazała wojna w Ukrainie, że, momentalnie środki finansowe, które my dostawałyśmy, znaczy, żeby to poszły w na inne organizacje. No bo jakby emocje ludzkie i tak dalej tam poszło i to była to była trudność. Jednocześnie też kryzys, który jest teraz, powoduje, że firmy, z którymi zawsze współpracowaliśmy, mówią, że oni nie wiedzą, na czym stoją i też nie chcą współpracować, więc to no ta stabilność jest niestabilna. (TDI25)

Część organizacji dostosowała się do nowej sytuacji przez podjęcie działań związanych z kryzysem uchodźczym. Te zaś, które nie mogły zmodyfikować w taki sposób swojej działalności, wskazują, że w trakcie kryzysu mają ograniczone możliwości działania i zdobywania funduszy. Według nich działania na rzecz uchodźców nie zostały zasilone wyłącznie przez nowe środki i zasoby, ale część funduszy została przekierowana z innych, ważnych społecznie inicjatyw.

Przedstawiciele części podmiotów zaangażowanych w pomoc uchodźcom wskazują na to, że członkowie ich organizacji czują wypalenie związane z zajmowaniem się już od ponad roku nowym i dodatkowym względem podstawowej misji tematem. Osoby te uważają, że w przypadku przedłużającego się kryzysu większą uwagę powinno się przykładać do dbania o dobrostan pracowników sektora.

W obliczu kolejnych kryzysów organizacje pozarządowe musiały dostosowywać się do zmian poprzez modyfikacje swoich działań oraz wewnętrznej ich organizacji. W kolejnych latach musiały zmieniać formy prowadzonych akcji, tworzyć nowe działania, a czasem zmieniać grupy odbiorców na nowe, najbardziej potrzebujące – na przykład seniorów w czasie pandemii COVID-19 czy uchodźców w roku wybuchu wojny na Ukrainie. Tym samym trudno beneficjentom o uzyskać stabilność czy pewność swojej sytuacji – w trakcie kolejnych kryzysów lepiej radzą sobie więc te organizacje, które dofinansowanie z Programu wykorzystywały na inwestycje i rozwój, a nie tylko na bieżące wydatki.

Wpływ Programu na funkcjonowanie organizacji w czasie kryzysu

Program został jednoznacznie oceniony przez respondentów jako ogromna pomoc w sytuacji pandemii. Z jednej strony dotacja uzyskana z PROO 1a pozwoliła na pokrycie bieżących wydatków, szczególnie tych związanych z pensjami kadry. W ten sposób organizacje mogły przezwyciężyć najtrudniejsze momenty kryzysu, nie martwiąc się o podstawowe zabezpieczenie swojej działalności. Z drugiej strony dofinansowanie pozwoliło części organizacji na rozwijanie swojej działalności pomimo niesprzyjającej sytuacji. Te organizacje oceniły, że dzięki udziałowi w Programie nie tylko poradziły sobie w czasie pandemii COVID-19, ale też wyszły z niej silniejsze niż były wcześniej.

W kilku skrajnych przypadkach dofinansowanie pozwoliło organizacjom na utrzymanie działalności, która była zagrożona z powodu słabej kondycji finansowej organizacji lub specyficznego pola działalności (na które negatywnie wpłynęły pandemiczne restrykcje):

Przy festiwalu (realizowany w 2 miastach – red.) widzę coś zupełnie innego, czego nie byłam świadoma wcześniej. To taki nieoczekiwany plus, zysk z PROO, że my po prostu nie zniknęliśmy w czasie pandemii. (TDI21)

Dzięki dofinansowaniu z PROO 1a organizacje mogły z większą łatwością wprowadzać modyfikacje w swojej działalności, np. działania zdalne lub organizację wydarzeń dla mniejszej, zgodnej z wymogami restrykcji sanitarnych liczby odbiorców.

Według respondentów pierwsza edycja Programu wspomogła ich organizacje w trakcie pandemii dlatego, że dofinansowanie było rozpisane na dłuższy okres i umożliwiało elastyczne przesuwanie kwot w budżecie. Dzięki temu w przypadku wielu działań, wybuch pandemii doprowadził do zmian ich formy lub terminu ich realizacji, ale nie zmusił organizacji do całkowitego nich zaniechania:

Myślę, że założenia dwuletnie czy nawet trzyletnie są naprawdę bardzo dobrym pomysłem ze względu na to, że no właśnie realizując projekt czasach covidowych, mieliśmy tę możliwość, że mogliśmy pewne działania po prostu przesuwać delikatnie w terminie ze względu właśnie na te ograniczenia, więc tak to też nam pozwoliło. (TDI14)

Myślenie w perspektywie 2 lub 3 lat realizacji pomogło organizacjom zareagować na kryzys wywołany pandemią COVID-19 w sposób, który nie zmienił całkowicie celu ich działalności. Dzięki temu przy szerokiej gamie problemów – związanych z organizacją działań czy pracami budowlano-remontowymi – beneficjenci Programu zrealizowali założenia z wniosków składanych przed wybuchem pandemii.

Część respondentów zauważyła również, że realizacja zadania rozpoczęła się w bardzo dobrym momencie, jeszcze przed pandemią i wprowadzeniem restrykcji z nią związanych. Dzięki temu organizacje rozpoczęły zaplanowane działania i główne inwestycje przed czasem największego kryzysu i później mogły je kontynuować lub rozwijać – nawet jeśli wymagało to znaczącej modyfikacji.

Warto zauważyć, że trwałość efektów jest zależna od tego w jaki sposób organizacja spożytkowała dotację. Słychać to mocno w wypowiedziach respondentów nt. trwałości efektów Programu oraz ich bieżącej sytuacji w czasie kryzysu uchodźczego i ekonomicznego. Bardzo dobrze procentują te działania, które zostały podjęte przez część organizacji nastawionych na inwestycje i długotrwały rozwój. W ten sposób wykorzystane dotacje dają szansę nie tylko na rozwój samej organizacji, ale także pozwalają na zapewnienie im względnej stabilności w trakcie kolejnych kryzysów.

Gorzej radzą sobie natomiast te organizacje, które dotacje przeznaczyły na bieżące wydatki lub zakupy niewynikające ze spójnej wizji dalszej działalności. W tych przypadkach stabilne funkcjonowanie zaczęło być problematyczne od razu po zakończeniu projektu lub wtedy, gdy zaczęły się kryzysy związane z wysoką inflacją oraz uchodźcami z Ukrainy.

Jednocześnie nie można precyzyjnie wskazać inwestycji czy działań, które dałoby się ocenić jako wzmacniające stabilność organizacji w obliczu kolejnych kryzysów. W badaniu zaobserwowaliśmy, że niemal wszystkie sposoby wykorzystania dofinansowania z Programu mogą mieć pozytywny wpływ na trwałość stabilności, jak i nie wzmacniać organizacji w widoczny sposób.

Przykładowo: zakup lokalu dla większości organizacji, które go dokonały wiąże się z ograniczeniem kosztów i zwiększeniem poczucia bezpieczeństwa i stabilności:

Więc to też teraz podejrzewam, że przez jakiś tam wskaźnik cudownej inflacji też byłby o wiele wyższy. Natomiast w tej chwili te koszty zostały zminimalizowane do może 40%. O 40, o 40% wynosi nas utrzymanie sali gimnastycznej w stosunku do tego co było kiedyś. (TDI56)

Z drugiej jednak strony wysoka inflacja powoduje, że kilka organizacji obawia się o to, czy będzie je stać na rosnący czynsz. Posiadanie własnej przestrzeni okazuje się więc problematyczne wtedy, gdy nie wiąże się z innymi działaniami wzmacniającymi działanie organizacji i jej budżet.

Podobna sytuacja dotyczy doposażenia i zakupów sprzętu. Dla części organizacji wydatki te wiążą się z dużymi oszczędnościami trwającymi do dzisiaj:

Teraz już to widzimy, że to są oszczędności roczne rzędu paru tysięcy złotych, to jest konkret. My teraz wpisujemy z radością do projektów. Druk materiałów jako nasz wkład rzeczowy i możemy więcej pieniędzy przeznaczyć na działania merytoryczne, co w przypadku inflacji jest dla nas zbawienne, bo gdyby nie to trzeba byłoby ograniczać niektóre działania. (TDI18)

Jednocześnie zakupy sprzętu, który okazał się jednorazowo przydatny lub wręcz niepotrzebny w działaniach części organizacji, nie wpływają na jej długoterminową stabilność. Podobnie nawet najlepsze wyposażenie nie pomaga tym kilku organizacjom, które w obliczu kryzysu uchodźczego musiały ograniczyć swoją działalność.

Cześć organizacji wskazała na to, że niepewna sytuacja na rynku pracy wywołana kryzysem ekonomicznym ograniczyła wpływ inwestycji w szkolenie kadry na stabilność organizacji, ponieważ ich członkowie odeszli do stabilniejszych i bardziej konkurencyjnych miejsc pracy na rynku komercyjnym. Z tego powodu wiedza i kompetencje, które udało się zdobyć w ramach przyznanej dotacji, pomocne w sytuacji kryzysów, nie zawsze utrzymują się dłużej w organizacjach.

Działania fundraisingowe, szczególnie te kontynuowane po zakończeniu dotacji, wspomogły organizacje w dłuższym okresie czasowym. W kilku przypadkach akcje te przyniosły nadspodziewane duże efekty – nadal nie pozwoliły na uniezależnienie się od środków publicznych, ale stały się istotną częścią budżetów. Respondenci wskazują, że na wpływy z fundraisingu wpływają kolejne kryzysy. Inflacja dotyka także firmy czy indywidualnych darczyńców, przez co ograniczają oni wpłaty na rzecz organizacji. Kryzys uchodźczy spowodował natomiast przekierowanie prywatnych środków (które wcześniej wspierały działalność organizacji) na inny obszar.

Kryzysowe sytuacje wzmacniają opinię części środowiska o tym, że strategie to „martwe dokumenty”, często niepotrzebne i nieskuteczne. Kolejne kryzysy ostatnich lat pokazały, że dokumenty strategiczne często nie pomagają w obliczu zmieniającej się sytuacji całego sektora, jak i poszczególnych organizacji:

No i tak my stworzyliśmy strategię sprzedaży, strategię pozyskiwania środków. Przyszedł covid, trzeba było ją zupełnie zmienić. Więc ją co roku aktualizowaliśmy w po 2020 roku ona miała jedną formę, a po 2021 miała drugą formę. No i tak naprawdę teraz by się przydała trzecia forma, bo to coś się zadziało. (TDI9)

Jednocześnie to właśnie wydatki w mniejszym stopniu skupione na bieżących sprawach i potrzebach, a obejmujące inwestycje w strategiczne obszary działalności przynoszą lepsze efekty po zakończeniu realizacji zadań

finansowanych dzięki dotacji – także w obliczu kolejnych kryzysów. To dzięki inwestycjom organizacje osiągają większą i długotrwałą stabilność. Nadal nie pozwala ona im na całkowite uniezależnienie się od środków publicznych, ale pozwala na dywersyfikację źródeł dochodów i poczucie pewności w trudnych czasach.

Wzmocnienie organizacyjne, które części beneficjentów dał udział w Programie pomaga im w trakcie trwających kryzysów uchodźczego i ekonomicznego. Dzięki wzmocnieniu mogą oni reagować na bieżące wydarzenia i potrzeby społeczne, dostosowując swoją ofertę lub kierując ją do nowych grup bez uszczerbku na stabilności swoich działań:

Jesteśmy zawsze tak statutowo umocowani, że reagujemy na potrzeby i ostatni rok pokazał niezwykle mocno, jak bardzo ważne jest być takim otwartym na różne potrzeby w związku z migracją uchodźców z Ukrainy. Bo tu musieliśmy się wykazać dużą elastycznością działań, reagować bardzo szybko i to się udało w dużym stopniu, bo prowadziliśmy lekcje języka polskiego, nadal prowadzimy różne szkolenia, organizujemy pomoc materialną w kilkudziesięciu już tonach. (TDI62)

Część respondentów wskazało na to, że elastyczność, którą wymusiła na nich pandemia nauczyła ich innych sposobów działania, dzięki czemu teraz dostosowują się z większą łatwością do nowych, niespodziewanych sytuacji:

Myślę, że tutaj pandemia miała swój zbawienny wpływ, bo na znał trzeba nauczyła bardzo tak, tak taki, taki no kreatywności. Staraliśmy, reagowaliśmy na te działania. No i teraz proszę panią przeszła na co przyszła Ukraina, prawda? No i Ukraina przeszła. No to Fundacja w ramach swojego potencjału, który posiadała między innymi z projektem. W marcu chyba zrobiliśmy już pierwszy, pierwszy, jeden z pierwszych w Łodzi koncertów charytatywnych. (TDI24)

Respondenci wskazują na to, że kolejne kryzysy negatywnie wpływają na kondycję całego sektora. O ile im udało się przetrwać dzięki dofinansowaniu z PROO, o tyle inne organizacje pozarządowe są w dużo gorszej sytuacji, a nawet zamykają działalność:

Jeden po drugim zamykają się takie miejsca jak nasze. My jeszcze trwamy na posterunku. Mamy nadzieję, że jeszcze trochę potrwamy, ale tym bardziej istotna jest ta idea przyświecająca miejscu spotkań, że my jesteśmy miejscem otwartym. Zapraszamy tutaj społeczności, wspólnoty, które nie mają się gdzie podziać. Myślę, że w najbliższych miesiącach tych grup będzie znowu coraz więcej, bo coraz więcej miejsc w Łodzi się zamyka i te aktywne grupy, tak aktywne osoby muszą się gdzieś podziać. (TDI13)

Powyższa wypowiedź pochodzi od przedstawiciela jednej z kilku organizacji, która postanowiła wykorzystać swoje zasoby do wspomagania innych podmiotów z sektora obywatelskiego. Jest to klarowny przykład wzmocnienia współpracy w sektorze, która w efekcie przekłada się na jego wzmocnienie w kryzysowej sytuacji. Niewielka liczba takich działań odnotowanych w trakcie badania nie pozwala jednak mówić o pozytywnym wpływie PROO 1a na funkcjonowanie organizacji innych niż te, które otrzymały dofinansowanie.

Wnioski i rekomendacje

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin	Priorytet	Spodziewany efekt
	PROGRAM						
1	Rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich jest pierwszą w Polsce tak długofalową i kompleksową interwencją , która służy rozwojowi organizacji obywatelskich. Odpowiada na potrzeby sektora obywatelskiego u dużym stopniu.	Należy kontynuować wdrażanie Programu w kolejnych latach.	NIW-CRSO	Należy rok do roku ogłaszać konkursy i wyłaniać kolejne grupy organizacji, które otrzymają dotacje rozwojowe.	2024	kluczowa	Realizacja zapisanych w Programie PROO celów rozwojowych po 12 latach wdrażania.
2	Dotacja z PROO jest wysoka (do 700 tysięcy) i organizacja może ją realizować przez 3 lata. Pozwala to organizacjom w kompleksowy sposób wzmocnić każdy z obszarów funkcjonowania. Wysokość środków daje możliwość na realną zmianę zasobów, komfortu pracy oraz profesjonalizmu podmiotu.	Należy utrzymać maksymalną wysokość dotacji przyznawanych organizacjom i czas jej realizacji.	NIW-CRSO	Należy ogłaszać rok do roku konkurs na dotację w maksymalnej wysokości 700 tysięcy do wdrożenia przez 3 lata.	2024	Kluczowa	Realizacja zapisanych w Programie PROO celów rozwojowych po 12 latach wdrażania.
3	Organizacje, które otrzymały dotacje traktowane są w partnerski sposób przez NIW-CRSO. Sposób wdrażania Programu jest przyjazny. Jest to ważne, szczególnie w kontekście tego, że „uczą się” go organizacje oraz sam NIW-CRSO.	Należy dbać o ciągłość pracy opiekunów projektów PROO, aby mieli wiedzę jak pracować z tego rodzaju dotacjami.	NIW-CRSO	Warto dbać o kumulowanie dobrych praktyk we współpracy z organizacjami i w przypadku pojawienia się nowego opiekuna zapewnić transfer wiedzy od doświadczonego kolegi.	2024	Operacyjna	Wdrażanie Programu oparte o dialogi, poszanowanie obu stron otrzymanej dotacji.

4	Obecnie PROO 1a jest priorytetem bardzo szerokim tzn. odpowiada na różnorodne potrzeby, uwzględnia wszelkie obszary działalności organizacji. W efekcie o dotacje konkurują ze sobą organizacje o zróżnicowanym potencjale. W związku z tym trudno jest rzetelnie ocenić skalę zmian/wpływu PROO 1a na beneficjentów, a tym bardziej na cały sektor obywatelski.	Należy uszczegółowić profil organizacji, które będą wspierane w PROO 1a. Powinny to być organizacje średnie (znajdujące się w tzw. pułapce średniego rozwoju) i duże (z potencjałem do sieciowania, zwiększania swoich działań). Takie organizacje mają większą szansę, by wpływać na zmiany w sektorze obywatelskim.	NIW-CRSO, Rada Działalności Pożytku Publicznego, Komitet monitorujący PROO	Należy określić następujące kryteria dostępu do Programu: udokumentowana skuteczna działalność programowa z ostatnich 3 lat, stabilna sytuacja finansowa w ostatnich 3 latach, ponadlokalny zasięg działania organizacji, potencjał do sieciowania/dzielenia się doświadczeniem i wiedzą z innymi podmiotami. Wprowadzić kolejny etap oceny wniosku – rozmowę z przedstawicielem/ członkiem zarządu organizacji (ocena panelowa) i rekomendację od regionalnego podmiotu.	2024	kluczowa	Zmniejszenie liczby składanych wniosków i jednocześnie poprawa ich jakości. Więcej czasu dla ekspertów na wnikliwą ocenę. Wybór i dofinansowanie podmiotów, które mają potencjał rozwojowy dla sektora (zgodnie z założeniami PROO).
5	PROO 1a jest interwencją ważną dla rozwoju trzeciego sektora w Polsce. Jest odpowiedzią na oczekiwane od lat wzmocnienie organizacji obywatelskich. Organizacje jednoznacznie traktują PROO jako szansę rozwojową, dlatego jest duże zainteresowanie konkursami. Z roku na rok maleje jednak liczba wnioskodawców. Szanse na otrzymanie dotacji są małe, więc zniechęca to organizacje do aplikowania o środki z Programu.	Należy zwiększać pulę dostępnych w Programie środków na Priorytet 1a. Należy też zadbać wybór wniosków wysokiej jakości, by dotacje przekładały się na osiąganie efektów zgodnych z celami PROO 1a.	NIW -CRSO RPP	Należy zwiększyć budżet na realizację Programu – poprzez rekomendację Rady Pożytku Publicznego i prezentację dotychczasowych efektów PROO 1a na Radzie Ministrów. Należy doprecyzować zasady wyłaniania beneficjentów m.in: 1. uszczegółowić formularz wniosku o dotację, by zwrócić uwagę na dochód organizacji w ostatnich 3	2023-2030	kluczowa	Po zakończeniu Programu więcej organizacji objętych będzie wsparciem na rozwój infrastrukturalny. Efekty dotacji będą służyły nie tylko beneficjentom Programu, ale też rozwojowi całego sektora obywatelskiego.

				latach, 2. wymagać opisu doświadczenia w realizacji projektów – zadań publicznych 3. wymagać podania wskaźników o charakterze zmiany/wpływu na sektor, a nie produktu.			
6	Celem nadrzędnym Programu jest wzmocnienie całego sektora obywatelskiego w Polsce. Obecnie dofinansowywane organizacje w niewielkim stopniu przyczyniają się do osiągnięcia tego celu, ponieważ część beneficjentów ma lokalny zasięg lub zmiany wprowadzone dzięki dotacji służą tylko tej organizacji. Chociaż Program jest dobrze zaprojektowany, jednak ma punktowy wpływ, bo brakuje mechanizmów upowszechniania i skalowania dobrych praktyk (np. zwiększania zasięgu działania i/lub powielania sprawdzonych rozwiązań) oraz efektów, tak by służyły w większym stopniu rozwojowi sektora.	Wsparcie powinno być kierowane w większym stopniu do organizacji, które mają już doświadczenie oraz potencjał do wspierania i integrowania innych podmiotów oraz dzielenia się i pomnażania efektów wsparcia z PROO1a. W kolejnych edycjach konkursów należy też tak sformułować wymagania wobec organizacji, by zaplanowały dzielenie się efektami dotacji z innymi podmiotami w ich otoczeniu lub w obszarze pożytku publicznego, w którym działają.	NIW-CRSO, eksperci oceniający wnioski	Jednym z kryteriów oceny powinien być potencjał organizacyjny oraz pomysł organizacji na dzielenie się efektami dotacji z innymi podmiotami – poprzez szkolenia czy użyczanie pomieszczeń czy urządzeń.	2024	Operacyjna	Zwiększanie w sektorze liczby organizacji świadomie działających na rzecz sektora. Wzrost liczby organizacji lokalnie/regionalnie pełniących rolę „hubów” dla innych podmiotów.

7	Cel szczegółowy PROO dotyczący uniezależnienia organizacji od środków publicznych jest realizowany w niewielkim zakresie. Organizacje rzadko inwestowały środki w zmiany służące uniezależnieniu. Wynika to m.in. z dużych bieżących potrzeb (biedy) organizacji, ale też z braku edukacji/wiedzy w polskim trzecim sektorze na temat innych mechanizmów i źródeł finansowania działalności niż dotacje publiczne.	W ramach Akademii NIW trzeba w większym zakresie edukować organizacje (upowszechniać udane przykłady, narzędzia) w zakresie rozszerzania źródeł dochodów poprzez: strategię fundraisingową oraz crowdfunding (który jest jeszcze mało popularny), odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą.	NIW-CRSO	Przeformułowanie celu szczegółowego PROO na „Zdywersyfikowanie źródeł przychodu organizacji” Tak ujęty cel jest realizowalny, w przeciwieństwie do „uniezależnienia się od dotacji publicznych”. Należy też przygotować cykl szkoleń dotyczących dywersyfikacji źródeł dochodów organizacji pozarządowych.	2024-2030	Operacyjna	Systemowe wzmocnienie sektora obywatelskiego poprzez upowszechnienie wiedzy w zakresie budowania stabilności finansowej organizacji pozarządowych.
TRWAŁOŚĆ							
8	Zdecydowana większość organizacji ponownie aplikuje do PROO 1a, a często też do innych priorytetów Programu. Grono beneficjentów Programu przypomina elitarny klub, do trudno się dostać. Połowa organizacji wspartych w pierwszej edycji PROO1a otrzymała środki także z innych programów, których operatorem jest NIW-CRSO.	Należy dać beneficjentom czas, aby pojawiły się efekty dotacji w postaci stabilności organizacji czy podniesienia poziomu profesjonalizmu ich działalności. Nie należy zapewniać trwałości efektów przyznanych dotacji poprzez kolejne dotacje dla danej organizacji, zwłaszcza z tego samego programu.	NIW-CRSO, eksperci oceniający wnioski	Należy wprowadzić okres karencji. Ponowne aplikowanie powinno być możliwe dopiero po 2-3 latach od zakończenia dotacji PROO 1a. Kolejne przyznanie dotacji powinno być poprzedzone analizą rezultatów wcześniejszej dofinansowanych działań.	2024	Operacyjna	Zwiększenie liczby unikatowych beneficjentów PROO (w tym PROO1a). Przełoży się to, na wzmocnienie sektora obywatelskiego i zwiększy zasięg oddziaływania Programu.
9	Największą trwałością cechują się inwestycje w zasoby rzeczowe i lokale	Organizacje pozarządowe chcące otrzymać dotację z	NIW-CRSO – na etapie	Należy wymagać od organizacji, by we wniosku	2024	Operacyjna	Zainicjowanie długofalowego procesu

	organizacji. Inwestycja w kapitał ludzki, mimo że jest oceniana przez respondentów jako wartościowa, nie wzmacnia znacząco organizacji. Najmniej trwale są działania o charakterze rozszerzenia i doskonalenia oferty/realizacji misji organizacji, skierowane wprost do jej odbiorców – można je nazwać „drugim FIO”. Niewielki odsetek organizacji wzmocnił się w zakresie rozwoju strategii oraz poprawy zarządzania i/lub wzrostu niezależności finansowej. Można tu mówić o utraconej szansie beneficjentów/niewykorzystanym potencjale Programu.	PROO1a powinny inwestować w rozwój rozumiany kompleksowo jako budowanie trwałych mechanizmów zmiany, np. wzmocnienie wewnętrznych procedur, planowanie strategiczne, analiza zasobów (audyt organizacji) oraz dywersyfikacja źródeł dochodów.	oceny wniosków; Eksperci oceniający wnioski organizacje – na poziomie przygotowania wniosku	planowała zmiany strategiczne, dotyczące zarządzania i stabilności finansowej organizacji. Elementem obowiązkowym zadania powinny być działania mające na celu poprawę w którymś z tych obszarów.			zmiany w organizacjach pozarządowych (ukierunkowanego na rozwój a nie tylko najpilniejsze potrzeby), poprzez upowszechnienie praktyki tworzenia bardziej dojrzałych planów i uruchomienie w organizacjach strategicznego myślenia.
7	Zarysowują się dwa główne podejścia beneficjentów do zmiany: inwestycja w środki trwałe (siłą organizacji są zasoby materialne) albo inwestycja w kapitał ludzki (siłą organizacji są kompetentni ludzie). Najlepsze efekty przynoszą te dotacje, gdzie organizacja łączy oba podejścia z planem strategicznym, związanym z celami i funduszami na ich realizację.	Weryfikacja dojrzałości organizacji i jej myślenia strategicznego jest konieczna w ocenie wniosku o dotację. Konieczne jest szkolenie ekspertów oceniających wnioski w zakresie oceny potencjału organizacji do wprowadzenia zmian strategicznych.	NIW-CRSO i eksperci oceniający wnioski	Opracowanie szkoleń dla ekspertów oceniających wnioski, tak by zapewnić wyższą standaryzację ocen.	2024	Operacyjna	Dofinansowane będą projekty dające szanse na długofalowy rozwój organizacji.
10	Szkolenia są cenną inwestycją w kapitał ludzki. Dają bardziej trwałe rezultaty niż zatrudnianie dodatkowego	Lepiej inwestować w szkolenia dla całych zespołów organizacji niż w	Organizacje NIW-CRSO	Należy doceniać/premiować wnioski, w których zaplanowano edukację	2024	Operacyjna	Większa umiejętność planowania rozwoju pracowników

	personelu lub wykupienie usługi doradczej, eksperckiej. Szczególnie sprawdza się szkolenie kadry zarządzającej i/lub szkolenie całego zespołu.	rozwój pojedynczych osób. Wtedy jest większa szansa, że kompetencje zostaną w organizacji. Instytut powinien promować takie podejście do szkoleń w ramach dotacji.		poprzedzoną dobrym rozpoznaniem potrzeb organizacji a nie potrzebą pojedynczych osób.			w organizacji (odniesienie do strategicznych potrzeb organizacji a nie indywidualnych potrzeb pracownika).
	REZULTATY/WPŁYW						
11	Kompleksowe wykorzystanie dotacji i wzmacnianie różnych obszarów działania organizacji to dobra praktyka. Jednak dotychczas niewiele organizacji zdecydowało się zainwestować w rozwój strategiczny i/lub finansowy.	W kolejnych konkursach trzeba położyć nacisk na projekty, w których organizacje planują równomierny rozwój w różnych obszarach. Zmiany, jakie ma umożliwić dotacja, powinny odnosić się strategii/zarządzania i wzmocnienia finansowego.	NIW-CRSO	Formularz wniosku warto podzielić na 6 obszarów rozwoju i wymagać, aby organizacja wykazała swój potencjał/potrzeby/plany w każdym z nich. Dotacji nie powinny dostawać podmioty, które koncentrują się jedynie na zakupach sprzętu i wynagrodzeniu personelu lub chcą realizować swoją dotychczasową ofertę.	2024	Operacyjna	Dofinansowane będą organizacje, które znalazły się w pułapce średniego rozwoju: mają już znaczące doświadczenie, ale brakuje im zasobów na inwestycje niezbędne do osiągnięcia kolejnego etapu rozwoju.
12	Część interesariuszy Programu uważa, że z PROO 1a należy dofinansowywać większą liczbę organizacji, ale mniejszymi niż dotychczas kwotami. Więcej racji przemawia jednak za tym, by utrzymać dotychczasowe podejście (czyli oferować duże dotacje dla mniejszej liczby organizacji).	Warto przyznawać duże dotacje (szczególnie, że w dobie inflacji ich realna wartość spada), jednak należy jednocześnie większy nacisk położyć na uważny wybór podmiotów, które otrzymają wsparcie w Programie.	NIW-CRSO	Należy dopracować procedury wyboru organizacji w konkursie – oto proponowane wymagania: – stabilny dochód organizacji w ostatnich 3 latach, ale nie mniejszy niż 50 tysięcy złotych rocznie;	2024		Dofinansowanie lepszych (potencjalnie) wniosków, składanych przez organizacje z większym potencjałem zmiany i wpływu na trzeci sektor.

				– doświadczenie w realizacji projektów – zadań publicznych w ostatnich 3 latach; – wskaźniki o charakterze zmiany/wpływu na sektor, a nie produktu; – udokumentowany plan strategiczny organizacji dot. zarządzania idywersyfikacji źródeł dochodu.			
13	W badaniu zarysował się dylemat, w jakim stopniu PROO 1a ma pełnić rolę inkubatora innowacji społecznych i w jakim stopniu Program powinien finansować nowe pomysły organizacji na usługi/ofertę.	Warto inwestować środki w nowatorskie pomysły organizacji (szukanie nowych impulsów dla rozwoju sektora), jednak takie wnioski powinny zawierać analizę potrzeb (fakty/dowody) oraz analizę rynkową.	NIW-CRSO organizacje	Należy jasno komunikować informując o Programie, że nie finansuje on dotychczasowych i standardowych działań z oferty organizacji. Organizacja może natomiast sfinansować działania o charakterze nowej usługi/oferty (np. jako wdrożenie dobrej praktyki zapożyczonej od innego NGO). Wymogiem byłoby przedstawienie analizy wykonalności nowej usługi/oferty jako załącznik do wniosku.	2024	Operacyjna	PROO1a będzie źródłem finansującym nowe usługi rozwiązania w trzecim sektorze. Dotacja jako szansa pilotażu innowacyjnych przedsięwzięć społecznych.
14	Wpływ Programu osłabiany był przez: polaryzację sektora oraz nadmierną	Należy prowadzić otwartą komunikację na temat	NIW-CRSO	Eksperti oceniający wnioski w Programie nie mogą	2024-2030	Kluczowa	Silna, godna zaufania instytucja publiczna,

	kumulację kapitału w niewielkiej liczbie organizacji. Wiodąca rola NIW-CRSO jako instytucji budującej siłę sektora obywatelskiego nie powinna być kwestionowana przez niejednoznaczne opinie formułowane wokół programów. Kontrowersje rozpowszechniane w przestrzeni publicznej nie sprzyjają marce instytucji.	Programu PROO i dbać o jego dobry wizerunek.		reprezentować organizacji wnioskujących o dotację w danym roku. Należy poszerzyć etap oceny o rozmowy z wnioskodawcą (ocena panelowa) – szczególnie w przypadku niejednoznacznych ocen ekspertów. Powinna być większa dbałość NIW-CRSO o dotrzymywanie podawanych terminów w konkursach.		która kształtuje politykę publiczną wobec organizacji pozarządowych. Wyjście naprzeciw oczekiwaniom całego sektora obywatelskiego w Polsce, który potrzebuje takiej instytucji do wspierania procesów swojego rozwoju.
--	---	---	--	---	--	---

ZAŁĄCZNIKI

Analiza dokumentów

Wnioski konkursowe

Wniosek składany przez organizacje obywatelskie w konkursie jest podstawowym dokumentem, na podstawie którego wylaniane są ngo, które przystąpią do realizacji zadania. Procedura wnioskowania o dotacje odbywa się kilku etapowo:

- * Pierwszym etapem jest **wniosek wstępny**, który zawiera podstawowe informacje o planowanym działaniu takie jak tytuł zadania, opis prowadzonej działalności, zdefiniowanie potrzeb i problemów, plan działań wraz z okresem ich realizacji, wnioskowaną kwotę dotacji oraz podsumowanie działań misyjnych i rozwoju instytucjonalnego. Sami badani pozytywnie oceniają wymóg skróconych wniosków do wstępnej selekcji, ponieważ nie wiąże się to z wysiłkiem „na darmo”. Wniosek kierowany jest do oceny formalnej, a później podlega ocenie merytorycznej przez zewnętrznych ekspertów.
- * Drugim krokiem po akceptacji wniosku wstępnego jest złożenie **wniosku pełnego**. Jest to niejako rozszerzenie dokumentu złożonego w pierwszym etapie. Poza informacjami, które zawierał wniosek wstępny, NIW wymaga od wnioskodawców uzupełnienia m.in. kwestii związanych ze szczegółowym harmonogramem działań, opisu wpływu działań na organizację, jej otoczenie i interesariuszy wraz z opisem rezultatów, wskaźników rezultatu oraz metod ich pomiaru, opis zarządzania działaniami oraz potencjalnych ryzyk. Wnioskodawca przedstawia również zestawienie wydatków wraz z ich uzasadnieniem oraz plan promocji PROO w ramach swoich działań.

Wniosek ten jest kierowany do oceny merytorycznej, a po opracowaniu listy rankingowej powoływany jest panel ekspertów, który dyskutuje nad wynikami oceny merytorycznej wniosków pełnych. Panel ekspertów ustala listę wniosków zakwalifikowanych, odrzuconych i rezerwowych.

- * Po zakwalifikowaniu wniosku do realizacji podpisywana jest umowa, którą podczas realizacji można aneksować.

Samo wypełnienie wniosku nie wymaga od organizacji pozyskiwania obiektywnych, zewnętrznych danych np. w celu uzasadnienia działania czy rozeznania rynkowego. W wywiadach nie wskazywano również na trudności, jeśli chodzi o samą konstrukcję wniosku. Analizowane wnioski ocenione zostały pod względem merytorycznym na poziomie 36 a 40 punktów.

Pierwsza część wniosku dotyczy opisu działalności organizacji oraz potrzeb, na które może odpowiedzieć PROO. Wnioskodawcy pokazują swoje bogate doświadczenie, prowadzone projekty, zasoby, które często są imponujące i utwierdzają w przekonaniu, że jest to bardzo dobrze funkcjonująca organizacja. Zaraz po części, w której przedstawiane jest ngo w superlatywach przechodzimy do części o tym co jednak nie jest w niej doskonałe. Tutaj organizacje przedstawiają swoje słabości na 2 sposoby - w kategorii potrzeb i/lub w kategorii problemów. Bardzo ważna jest świadomość zarówno tych dobrych jak i gorszych stron organizacji, jednak w takiej konstrukcji wniosku zdecydowanie lepiej odbierane jest pokazanie potrzeb, na które program może odpowiedzieć, a wniosek przybiera wtedy formę przyczynowo skutkową – mamy potrzebę, a działania które zrealizujemy mogą ją zaspokoić. Wśród dofinansowanych organizacji widać dwa rodzaje potrzeb: udokumentowana potrzeba organizacji wynikająca z jej dotychczasowych działań i doświadczeń vs. nowy pomysł/marzenie o nowym działaniu. W przypadku opisu w kategorii problemu ukazuje się wszystkie słabe punkty ngo, które poprzedzone są idealistyczną wizją organizacji, co zdecydowanie się ze sobą kłóci. Dodatkowo bardzo rzadko w rozwinięciu potrzeb/problemów pojawiają się niezależne i obiektywne dane np. badania, dane statystyczne.

We wnioskach dominuje język prośby o pomoc oraz podawane są następujące argumenty:

- bo wcześniej organizacja tego nie posiadała,
- bo nie możemy tego pozyskać z innych źródeł,
- bo tego potrzebujemy.

Zdecydowanie można stwierdzić, że wnioski są zróżnicowane, jeśli chodzi o formułowanie zadań do realizacji. W samym wniosku każda rubryka zawiera odpowiedź, co powinno się zawierać w danym fragmencie, jednak nie każdy się do nich stosuje. Nie ma tu ani ograniczeń ani ścisłych wytycznych. W części wniosków nie ma wątpliwości na co przeznaczona ma być dotacja. Zdarzają się jednak formularze, w których organizacje przyjmują różne strategie znacząco zaciemniające treść i sedno działań, które chcą realizować. W rozdziale poświęconym obszarowi strategiczno-zarządczemu wspomniane zostały poniższe strategie, tu uzupełnione są one o przykłady z wniosków:

- * **Strategia „nadmiernej skrupulatności”** – dokładność nie jest wadą podczas wypełniania wniosku, jednak niektóre organizacje nadmiernie wypisują każde najmniejsze działanie i wszystkie ponoszone koszty co znacząco rozpulchnia wniosek. Także brak ograniczeń, jeśli chodzi o ilość treści sprzyja powtarzalności wątków, co utrudnia zrozumienie wniosku i dopasowanie ich do poszczególnych działań czy potrzeb. Część z wnioskowanych kwot nie jest wysoka i mogłaby być poniesiona przez organizację jako jej wkład w projekt, jednak w morzu pozycji łatwo jest ją ukryć i ponieść ją z dotacji. We wnioskach wpisywane są również działania, które z merytorycznego punktu widzenia są abstrakcyjne i nieuzasadnione np. zakup trzech poczęstunków, przeznaczenie 3 tysięcy na spotkania Rady Fundacji w biurze, które również jest opłacane z PROO1a.

1. Zakup poczęstunku na szkolenie z 0zakresu przedsiębiorczości	4	Wnioskodawca ✓	150,00 zł	Kwota przeznaczona na jedno spotkanie szkoleniowe, zakup ciastek, wody, soków, kawy, herbaty
1. Szkolenie z metod 1. heurystycznych- wynagrodzenie trenera	5	Wnioskodawca ✓	375,00 zł	Wynagrodzenie trenera - 1 szkolenie 5h, 1h=75 zł.
1. Zakup poczęstunku na szkolenie z 2zakresu metod heurystycznych	5	Wnioskodawca ✓	150,00 zł	Kwota przeznaczona na jedno spotkanie szkoleniowe, zakup ciastek, wody, soków, kawy, herbaty
1. Szkolenie z alternatywnych źródeł 3finansowania	6	Wnioskodawca ✓	375,00 zł	Wynagrodzenie trenera - 1 szkolenie 5h, 1h=75 zł.
1. zakup poczęstunku na szkolenie 4	6	Wnioskodawca ✓	150,00 zł	Kwota przeznaczona na jedno spotkanie szkoleniowe, zakup ciastek, wody, soków, kawy, herbaty

Źródło: Wniosek case study

1 Zakup usług 0 prawnika	10	Wnioskodawca ✓	6 600,00 zł	Rozszerzenie skali działania, realizacja większej liczby projektów i podejmowanie nowych zobowiązań wymaga dokonania gruntownego przeglądu zasad działania Fundacji i stosowanych rozwiązań prawnych
1 Posiedzenia Rady 1 Fundacji	11	Wnioskodawca ✓	3 000,00 zł	Zmiana sposobu zarządzania polegająca na włączeniu Rady Fundacji, która będzie m.in. przejmowała zadania Rady Fundatorów jest warunkiem sprawnego działania Fundacji w dłuższym okresie
1 Spotkania zespołu 2 Fundacji	12	Wnioskodawca ✓	10 000,00 zł	Członkowie zespołu (etatowi i współpracownicy) powinni uczestniczyć w zarządzaniu Fundacją m.in. w zakresie wyznaczania celów i oceny rezultatów działań, to jest warunek odczuwania sprawczości i brania odpowiedzialności za podejmowane działania
1 Zatrudnienie dwóch 3 specjalistów	13	Wnioskodawca ✓	31 500,00 zł	Odciążenie Zarządu w zakresie spraw organizacyjnych i pozyskiwania funduszy jest warunkiem rozwoju Fundacji - dotychczasowe zasoby (nieodpłatna praca Zarządu) zostały wyczerpane i nie pozwalają na rozszerzenie skali działań misyjnych. Wzmocnienie zespołu to również szansa na realizację jednocześnie większej liczby projektów
1 Szkolenia dla 4 przedstawicieli Fundacji	14	Wnioskodawca ✓	6 000,00 zł	Zapewnienie przedstawicielom Fundacji możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji jest wymogiem współczesnego rynku i szansą dla organizacji, że zespół będzie bardziej skuteczny, efektywny i kreatywny, a to zapewnia lepsze wypełnianie zadań
1 Konsultacje z 5 ekspertami	15	Wnioskodawca ✓	4 000,00 zł	Mędzyresortowy charakter naszych działań sprawia, że często brakuje nam wiedzy o szczegółowych rozwiązaniach w danej dziedzinie, np. eksperci z zakresu rynku pracy nie znają wszystkich uwarunkowań działania jednostek oświaty, a pedagodzy aktualnych warunków rozwoju przedsiębiorczości. Dlatego dla skutecznego inicjowania nowych rozwiązań innowacyjnych potrzebujemy skonsultować pewne sprawy z ekspertami w różnych dziedzinach, tak budujemy naszą przewagę polegającą na proponowaniu nowatorskich rozwiązań
1 Delegacje 6 zagraniczne	16	Wnioskodawca ✓	4 500,00 zł	Przedstawiciele Fundacji powinni uczestniczyć w zagranicznych wydarzeniach i wizytach studyjnych. W ten sposób pozyskują wiedzę o nowych rozwiązaniach oraz nawiązują kontakty z podmiotami, które mogą być ponadnarodowymi partnerami w projektach
1 Wynajęcie biura	17	Wnioskodawca ✓	4 000,00 zł	Warunki lokalowe są jedną z głównych barier rozwoju

Źródło: Wniosek case study

6 Zakup kopert i znaczków pocztowych	7	Wnioskodawca ✓	11,58 zł	niezbędne do dystrybucji publikacji
---	---	----------------	----------	-------------------------------------

Źródło: Wniosek case study

Niektórzy również w uzasadnieniu działania przedstawiali całą usługę kopiując opis funkcji programu. Realne uzasadnienie odnosiło się jedynie do potrzeby posiadania, bez uwzględnienia rezultatu.

L P .	Nazwa wydatku	Wydatek dotyczy działania	Podmiot ponoszący wydatek	Kwota wydatku	Uzasadnienie wydatku
3	Zakup oprogramowania księgowego	2	Wnioskodawca ✓	7 500,00 zł	Wydatek obejmuje: zakup oprogramowania księgowego wraz z licencją i pomocą techniczną: 1 komplet x 7500,00 zł = 7500 zł. Wydatek został oszacowany w I kw. 2019 r. na podstawie wstępnego rozeznania rynku. Wskazane kwoty są średnią arytmetyczną spośród 3 ofert przedstawionych przez potencjalnych wykonawców. Wydatek jest racjonalny, zgodny z ustawą o finansach publicznych i zakłada osiągnięcie maksymalnych rezultatów przy danym wkładzie środków publicznych. Wydatek wynika ze zdiagnozowanych problemów tj. 1) ZNACZĄCE KOSZTY FUNKCJONOWANIA ZWIĄZANE Z USŁUGAMI KSIĘGOWYMI I BRAK WŁASNEGO OPROGRAMOWANIA KSIĘGOWEGO (szczegółowy opis znajduje się w pkt. Problemy i potrzeby wnioskodawcy). Wydatek jest niezbędny do realizacji zakładanych celów i rezultatów zadania publicznego. Wydatek umożliwi sprawne zarządzanie finansami organizacji pozarządowej i obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji. Funkcje programu księgowego obejmują: - Obsługa organizacji z działalnością statutową nieodpłatną, odpłatną i gospodarczą - możliwość definiowania nowych typów dokumentów z podziałem na realizowane projekty - wbudowany wzorcowy plan kont dostosowany w 100% do potrzeb i specyfiki wszystkich organizacji NGO - automatyczne generowanie deklaracji PIT i CIT w oparciu o wzorce zsynchronizowane z planem kont oraz VAT dla działalności odpłatnej lub gospodarczej - automatyczne generowanie rachunku zysków i strat oraz bilansu (synchronizacja z planem kont) i zamykanie kont 4xx, 5xx, 7xx - obsługa wszystkich typów dokumentów księgowych - moduł e-Deklaracje (oszczędność pieniędzy i czasu) - obsługa JPK (generowanie, wysyłanie, UPO) - elastyczny plan kont z rozbudową aż do 10 poziomów - elastyczne automaty księgowe, automatyczne dodawanie analizy i rozrachunków - prosta obsługa raportów kasowych i wyciągów bankowych, szybkie importowanie elektronicznych wyciągów bankowych i ich rozliczanie - rozliczanie operacji w walutach obcych, tabele kursowe, różne kursowe - zarządzanie środkami trwałymi i dokumentami ST (OT, LT, MT, PT, LN, MN) - możliwość wystawiania i drukowania rachunków (działalność odpłatna) lub faktur VAT (działalność gospodarcza) - elastyczne tworzenie wzorców okresowych PK (polis, leasing, prenumeraty itp.) - obsługa umów cywilno-prawnych, list płac i kartek pracowniczych - możliwość eksportu raportów i danych z okien przeglądania do arkusza kalkulacyjnego - możliwość obsługi programu za pomocą skrótów z klawiatury - obsługa e-Sprawozdań Finansowych Scentralizowany moduł zarządzania dokumentami księgowymi - przypomnienia o niezapłaconych fakturach sprzedażowych i zakupowych - obsługa wszystkich typów dokumentów księgowych - podział dokumentów na segregatory - możliwość duplikowania dokumentów - łatwy mechanizm dekretacji na kontach księgowych - możliwość wykorzystania schematów automatycznego dekreutowania - łatwy mechanizm obsługi rozrachunków i rozliczeń - mechanizm przeniechania symboli archiwalnych dokumentów - generowanie zestawień VAT dla rejestrów sprzedażowych, zakupowych lub obu - możliwość przeksięgowywania i rozliczania dokumentów księgowych między różnymi latami obrotowymi System e-Deklaracje - wysyłanie e-Deklaracji VAT(7,7K, UE) i PIT-11 - pobieranie UPO - drukowanie UPO

Źródło: Wniosek case study

- * **Strategia „ogólników”** – jest do przeciwieństwo pierwszej strategii. Działania oraz pozycje w budżecie są ujęte bardzo ogólne, przez co organizacje mogą w ich ramach zrealizować różne zadania. Takie ujęcie działań daje większą elastyczność organizacji, ale podczas oceny merytorycznej nic nie mówi. A na pewno już nie zawierają połączenia między tym przysłowiowym remontem, a potencjałem rozwojowym jaki organizacja osiągnie. Ta strategia występuje częściej niż pierwsza.

L P .	Działanie	Opis	Okres realizacji
1	Wypożyczenie fundacji.	Fundacja wymaga dużego wyposażenia biurowego. Przyczyni się ono do lepszego organizacyjnie funkcjonowania fundacji oraz realizacji jej celów statutowych. Dobrze by fundacja miała swój własny podstawowy sprzęt, wtedy stanie się niezależna od innych osób. Sprzęt również może posłużyć realizacji największego zadania organizowanego przez fundację, jakim jest pielgrzymka akademicka.	od 2019-10-01 do 2021-10-01
2	Remont pomieszczeń fundacji	Bardzo potrzebne są pomieszczenia dla fundacji, do pracy jej członków oraz do spotkań organów Fundacji oraz innych osób. W kościele akademickim św. Anny jest kilka miejsc, które mogą posłużyć w realizacji celów fundacji. Muszą one tylko zostać wyremontowane. Ewentualnie zatrudnieni pracownicy powinni mieć swoje miejsce do pracy na rzecz fundacji. Fundacja również musi składować całą dokumentację związaną ze swoim funkcjonowaniem.	od 2019-10-01 do 2021-12-31
3	Rozwój fundraisingu	Chcąc realizować swoje cele statutowe oraz osiągać wysokie rezultaty, fundacja musi zwiększyć zasoby na pozyskiwanie środków finansowych z innych źródeł. W związku z tym należy przeznaczyć pewne środki na rozwój merytoryczny osób ją tworzących. Potrzeba uczestniczyć w szkoleniach, konferencjach, które mają na celu pomóc organizacjom pozarządowym w rozwoju działań misyjnych.	od 2020-01-01 do 2020-12-31

Źródło: Wniosek case study

- * **Strategia „nadmiar profesjonalizmu”** – stosowanie specjalistycznego, zawilego języka to często próba przykrycia braku logiki w złożonym wniosku. Zapelnienie dokumentu treścią ma spowodować zmęczenie osoby, która ocenia wniosek. Nieznajomość branży przez eksperta oceniającego wniosek nie sprzyja również zrozumieniu zamierzeń organizacji. Staranne przeczytanie wniosku, obnaża jednak jego bardzo

niską wartość informacyjną – poniższy przykład pokazuje, że próba uzasadnienia nowej usługi odbywa się bez użycia nawet jednego argumentu o charakterze faktu. Nie tyle więc język jest przeszkodą, co fakt, że we wnioskach brakuje klarownego, logicznego powiązania sytuacji wyjściowej organizacji (diagnozy) z planami i działaniami (efektami/potencjalną zmianą). Beneficjenci pozytywnie oceniają zwiększanie w kolejnych konkursach liczby znaków w generatorze. To pozwala im na wydłużenie opisów, choć z drugiej strony nieraz trudno jest dotrzeć do sedna i tego, co autor miał na myśli. Długość opisów we wnioskach maskuje więc niską jakość treści.

L p.	Działanie	Opis	Okres realizacji
7	Stworzenie sądu arbitrażowego	Działanie polegać będzie na stworzeniu instytucji sądu arbitrażowego w oparciu o efekty wcześniejszych działań, utrzymaniu i rozwoju jego działalności oraz prowadzeniu wymiany doświadczeń i wiedzy z podobnymi instytucjami na terenie kraju, a w miarę możliwości także podmiotami międzynarodowymi. Wstępną aktywnością będzie analiza rynku nieruchomości celem znalezienia odpowiedniej lokalizacji w której sąd arbitrażowy będzie mógł realizować swoją działalność. Wnioskodawca dokonując analizy i oceny potencjalnych lokalizacji weźmie pod uwagę nie tylko wysokość czynszu, lecz także wysokość wszystkich innych opłat wpływających na kształtowanie się czynnika koszt/efekt celem racjonalnego spożytkowania otrzymanych środków. Ostatecznym efektem analizy będzie podpisanie umowy z konkretnym podmiotem dotyczącej wynajmu danej lokalizacji na okres przynajmniej 12 miesięcy. Zgodnie z wizją Wnioskodawcy taki okres działalności pozwoli na stworzenie prężnie działającej instytucji która w dłuższym okresie czasu stanie się samowystarczalna, bądź będzie wymagała relatywnie niewielkiej pomocy finansowej ze strony OAC. Celem prowadzenia działalności w sposób efektywny Wnioskodawca planuje poczynić wstępne kroki m.in. w postaci rozpoczęcia procesu rekrutacji i wyboru arbitrów na podstawie dokumentów opracowanych na wcześniejszych etapach realizacji niniejszego projektu, w okresie poprzedzającym osiągnięcie przez sąd arbitrażowy możliwości działania pod względem technicznym. Powołanie do życia sądu arbitrażowego związane będzie z wcieleniem w życie zapisów dokumentów statuujących i regulujących działalność tegoż w związku z czym niemożliwe jest opisanie szczegółowych procesów jakich dokonywać będzie Wnioskodawca bez znajomości ostatecznego kształtu powoływanej instytucji. Na czas składania niniejszego wniosku wskazać jedynie można, iż Wnioskodawca dążyć będzie do tego, aby powoływany sąd arbitrażowy realizował w jak najszerszym zakresie postulat efektywnego i ekonomicznego postępowania oraz bezstronności. Zachowanie wysokiego poziomu jakości wymaga całościowego oglądu projektu i uprzedniej eliminacji potencjalnych problemów. Ze względu na to Wnioskodawca planuje przeprowadzenie szkoleń wybranych arbitrów celem zaznajomienia ich z konkretnym modelem i kształtem prawnym instytucji w której będzie orzekać. Planowane szkolenia dotyczyć będą także innych tematów, których znajomość jest niezbędna z punktu widzenia efektywności pracy arbitra. Celem zachowania wysokiej jakości	od 2020-11-01 do 2021-12-31
		oferowanych usług Wnioskodawca planuje powołanie arbitra przewodniczącego, który jako jedyny otrzymywał będzie stałe wynagrodzenie od Wnioskodawcy w zamian za swoją pracę. Do zakresu jego obowiązków należeć będzie rozdział spraw pomiędzy pozostałymi arbitrów, nadzór nad pracą tychże, część spraw administracyjnych oraz przewodzenie rozprawom w wypadku w którym konieczność będzie rozpoznania sprawy w składzie powiększonym. Umożliwi to osiągnięcie wyższej kultury pracy sądu arbitrażowego oraz przełoży się na szybsze procesowanie spraw. Wnioskodawca planuje także zakup niezbędnego meblowania oraz innych akcesoriów w postaci m.in. rzutnika prezentującego kolejność spraw na wokandzie. Ostatnim zadaniem realizowanym w ramach niniejszego działania będzie wymiana doświadczeń i wiedzy w zakresie praktyki orzeczniczej. W związku z tym Wnioskodawca planuje zatrudnić osobę w zakres obowiązków której wchodzić będzie obserwacja i analiza prowadzonych postępowań w następstwie których tworzone będą raporty wskazujące trudności i metody które umożliwiły ich rozwiązanie, a także punkty węzłowe wspólne dla całości sektora pozarządowego. Raporty będą publikowane na stronie Wnioskodawcy oraz wysyłane do innych instytucji. Realizacja niniejszego działania przyczyni się do poprawienia jakości usług oferowanych przez powołaną instytucję oraz doprowadzi do rozwoju krajowej praktyki związanej z wykorzystywaniem ADRów przez stworzenie asumptu do kreacji krajowego środowiska wymiany wiedzy i praktyki z przedmiotowego zakresu. Konieczność niniejszego działania została opisana na poprzednich stronach niniejszego wniosku. Działanie to, podobnie jak i poprzednie podjęte w ramach niniejszego projektu związane są z realizacją statutowego celu Wnioskodawcy w postaci wsparcia rozwoju trzeciego sektora. Stworzenie efektywnego sądu arbitrażowego doprowadzi do likwidacji systemowych barier ograniczających możliwości rozwojowe organizacji pozarządowych w postaci istnienia przewlekłych postępowań i innych czynników uniemożliwiających skorzystanie z prawa do sądu i dalszej drodze skutecznej obrony swych praw, poprzez kreację profesjonalnej i taniej alternatywy. Niniejsze działanie zostanie zrealizowane z wykorzystaniem zasobów i założeń opisanych przy wcześniejszych działaniach.	

Źródło: Wniosek TDI

Ostatnim elementem wniosku jest budżet. Wydaje się, że jest to najłatwiejsza część wniosku – organizacja musi jedynie oszacować koszty dla każdej pozycji, uzasadnić wydatek oraz określić czy jest to wydatek inwestycyjny. Widoczne są jednak rozbieżności jeśli chodzi o kwalifikacje wydatku jako inwestycyjny. W dokumencie przygotowanym przez NIW „WYTYCZNE DLA EKSPERTÓW PROO 1a” jako wydatki inwestycyjne rozumiane są jako *środki trwałe oraz wartości niematerialne powyżej 10 000 zł*. Dla wnioskodawców jednak nie jest to jasne – jedni za wydatki inwestycyjne rozumieją rzeczy materialne np. zakup czy remont lokalu, dla innych jest to stworzenie aplikacji.

Wątpliwość budzą również kwoty w przypadku, niektórych zabudżetowanych pozycji. Wnioskodawcy na tą samą usługę bądź rzecz przeznaczają radykalnie różne kwoty – poniżej przedstawiamy dwa przykłady dla usług księgowych z trzech różnych wniosków oraz kwoty przeznaczone na zakup laptopów.

- * **Usługa księgowa** – w tym przypadku należy również wziąć pod uwagę zakres usługi, niestety na podstawie zaakceptowanych wniosków nie jesteśmy w stanie zweryfikować jakie zadania wchodziły w skład usługi.

Koszty stałe funkcjonowania Centrum	2	Wnioskodawca ✓	27 900,00 zł	- Najem powierzchni na funkcjonowanie Centrum pomocy Warto jest pomagać plus opłaty - 300 zł/m-c - Opłaty telekomunikacyjne - policzono miesięczny koszt 100 zł/m-c). - Koszty materiałów biurowych – policzono średni miesięczny koszt zakupu papieru ksero, tuszy do drukarki oraz artykułów piśmienniczych niezbędnych do funkcjonowania Centrum pomocy Warto jest pomagać (300 zł/m-c) - Zakup paliwa do samochodu Stowarzyszenia (350 zł/m-c) - Opłaty księgowe - 900 zł/m-c RAZEM: 1950 zł/ x 12 m-cy funkcjonowania w 2021r. plus ubezpieczenia OC/AC samochodu- 2500 rocznie, opłaty eksploatacyjne dotyczące funkcjonowania samochodu - 2000 zł rocznie.
-------------------------------------	---	----------------	--------------	--

6 Wynagrodzenie księgowego	3	Wnioskodawca ✓	7 200,00 zł	Koszt obsługi księgowej zadania.
----------------------------	---	----------------	-------------	----------------------------------

Specjalista ds. zarządzania finansami i księgowości	7	Wnioskodawca ✓	17 712,00 zł	Koszt: Specjalista ds. zarządzania finansami, księgowością i kadrami- 12 miesięcy x 1476 zł brutto (faktura)
---	---	----------------	--------------	--

- * **Zakup laptopów** – tu podobnie jak w przypadku usługi księgowej nie wiemy jakie są parametry kupionego sprzętu stąd też trudno określić zasadność wydatku.

Laptop	2	Wnioskodawca ✓	2 500,00 zł	Sprzęt dedykowany sali konferencyjnej, niezbędny do projekcji niezbędnych materiałów, prezentacji podczas formalnych spotkań, prelekcji, szkoleń, warsztatów tematycznych, dramatycznych, pracy z ciałem dla osób nieuleczalnie chorych, po stracie.
zakup sprzętu i wyposażenia biura	4	Wnioskodawca ✓	7 000,00 zł	Zakup sprzętu i wyposażenia biura – w tym laptop z oprogramowaniem podstawowym + office professional, drukarka/ urządzenie wielofunkcyjne – 1 komplet = 7000 zł brutto

2 Zakup 2 profesjonalnych laptopów wraz z oprogramowaniem	4	Wnioskodawca ✓	17 000,00 zł	Zakup 2 profesjonalnych laptopów wraz z oprogramowaniem biurowym do prowadzenia działań statutowych Wydatek obejmuje zakup 2 profesjonalnych laptopów wraz z oprogramowaniem biurowym do prowadzenia działań statutowych: 2 x 8500 zł.
---	---	----------------	--------------	---

Na samym końcu wniosku pojawia się również rubryka o budżecie (suma wszystkich przychodów) reprezentowanej organizacji, w roku poprzedzającym rok złożenia wniosku. Usytuowanie jej w tym miejscu może świadczyć o jej małej istotności. Z punktu widzenia celów programu jakim są wzmocnienie organizacji i dążenie do osiągnięcia przez nią stabilizacji również tej finansowej jest to ważny aspekt w analizowanych wnioskach, jednak nie wydaje się by ten aspekt był brany pod uwagę przy ocenie wniosków jako dodatkowy walor organizacji.

Sprawozdania

Sprawozdania są obowiązkowym elementem po otrzymaniu dotacji. W przypadku badanych organizacji składane były 2 sprawozdania częściowe (za rok 2019 i rok 2020) oraz sprawozdanie końcowe za rok 2021.

Sprawozdania są ściśle związane ze złożonymi wnioskami i wpisanymi tam działaniami oraz wskaźnikami. Dokument podzielony jest na 2 części:

- sprawozdanie merytoryczne, gdzie organizacje miały opisać szczegółowo wykonanie działania zestawiając to z opisem ze złożonego wniosku oraz porównanie planowanych wskaźników z osiągniętymi w danym okresie;
- sprawozdanie finansowe – rozliczenie finansowe wydanych środków zaplanowanych w umowie oraz faktywnie poniesionych w danym działaniu.

Sprawozdanie ma charakter pokazania, że organizacja „zaliczyła” pewien etap realizacji, który został określony przez nią samą we wniosku. Sprawozdanie końcowe powinno być ostateczna refleksja i podsumowaniem tego co udało się zrealizować.

Zdecydowana większość analizowanych wniosków osiągnęła 100% realizacji. Niemniej jednak zdarzały się działania, które nie zostały w pełni zrealizowane. Powody nieosiągnięcia wskaźników można skategoryzować pod względem zależności i niezależności od składającego wniosek. Co ciekawe, zgodnie z zapisem w regulaminie dot. zmian w treści umów organizacje miały możliwość korekty treści.²⁴ Poniżej wymienione zostały zidentyfikowane przyczyny wraz z przykładami cytowanymi ze sprawozdań:

- * **PANDEMIA** - pandemia była niezależnym czynnikiem, który znacząco wpływał na realizowane projekty. Był to czas wielu ograniczeń. Większość organizacji dostosowała się do panujących warunków, jednak zdarzyły się przypadki organizacji, które uzasadniają niespełnienie wskaźnika pandemią. Należy pamiętać, że pandemia dotyczyła wszystkich organizacji

Liczba zajęć edukacyjnych, poziom osiągnięcia: 54.17 % (Fundacja dla Zwierząt i Środowiska "Lepszy Świat")

Z uwagi na pandemię i otwarcie szkół dopiero we wrześniu nie mogliśmy w minionym roku zrealizować w szkołach zajęć edukacji humanitarnej. Udało nam się zrealizować 5 takich spotkań, w tym dwa poza placówkami oświatowymi a jedną online.

Uczestnicy kursów edukacji obywatelskiej i dialogu kulturowego, poziom osiągnięcia: 58.33 % (Kaszubski Uniwersytet Ludowy)

W roku 2021 w szkoleniach wzięło udział 47 osób - seniorów. W związku z sytuacją COVID-ową zrealizowaliśmy łącznie 6 kursów, z uczestnikami z 3 miejscowości. (wskaźnik docelowy- 180; wskaźnik osiągnięty- 105)

²⁴ Rezultaty i wskaźniki rezultatu – zmiany opisu rezultatów, wysokości wskaźników pośrednich, opisu metod pomiaru oraz źródeł danych służących do pomiaru wskaźnika nie wymagają formy aneksu, a jedynie akceptacji pisemnego lub mailowego zgłoszenia do NIW-CRSO. Informacje te powinny być zawarte w sprawozdaniu. W przypadku wysokości wskaźników docelowych zmiana wymaga formy aneksu. Źródło: Regulamin konkursu PROO 2019

Liczba wykupionych praw autorskich, poziom osiągnięcia: 0,00% (Stowarzyszenie Inicjatyw Rodzinnych)

% z uwagi na stan epidemii nie realizowano- zmienione formy pracy ze społecznością lokalną nie wymagała takich działań (wprowadzono zmiany w tym zakresie - aneks - wniosek 16.12.2020)

Liczba respondentów, poziom osiągnięcia: 81.60 % (Fundacja Nordoff Robbins Polska)

Ewaluacja przybrała dwie formy: - badanie projektu *Mobilne Sceny Muzyczne*, polegające na wywiadach pogłębionych, grupach fokusowych, sondach podczas wydarzeń plenerowych oraz wypełnianiu kwestionariuszy: 177 uczestników; -ankiety ewaluacyjne rozdawane podczas plenerowych wydarzeń muzycznych: 231 Powyższe liczby zebrane zostały na podstawie raportu z badania oraz wypełnionych ankiet w formie papierowej. Działanie nie zostało zrealizowane w całości ze względu na pandemię i mniejszą liczbę plenerowych sesji niż pierwotnie zakładano. Kiedy było to możliwe, sesje zastąpiono indywidualnymi spotkaniami online. Ze względu na zmianę formatu sesji zmniejszyła się liczba beneficjentów biorących udział w ewaluacji. Wraz ze zmniejszoną liczbą uczestników sesji zmniejszyła się także liczba wypełnionych ankiet.

- * **BŁĄD JUŻ NA ETAPIE WNIOSKU** - W niektórych przypadkach już na etapie wniosku źle określone wskaźniki, nierealizowalny. Powoduje to, że wnioskodawca nie jest w stanie osiągnąć wskaźnika z własnej winy. Widoczny jest tu jak kluczową kwestią jest dokładność i dobre rozplanowanie działań.

Ilość godzin zajęć prowadzonych w ramach jednego cyklu APD, poziom osiągnięcia: 66.06 % (Stowarzyszenie "Dzieje")

Wskaźnik został błędnie określony na etapie przygotowywania wniosku. Nie powinien mieć zapisanej wartości bazowej 100, tylko zero. W 2021 roku zaplanowane godziny odbyły się zgodnie z planem. Ewidencja godzin znajduje się w Dzienniku zajęć Akademii.

Liczba zwierząt objętych dokumentacją fotograficzną, poziom osiągnięcia: 67.89 % (Fundacja dla Zwierząt i Środowiska "Lepszy Świat")

Nie udaje się fotografować aparatem zawsze wszystkich naszych podopiecznych ponieważ często wolontariusze są w różnym czasie w różnych miejscach i trudno za każdym razem przekazywać sobie aparat podczas interwencji, w kociarni lub w schronisku. Dla prowadzenia strony adopcyjnej psów z cieszyńskiego schroniska gdzie wyjazdy są systematyczne o stałych dniach był używany wyłącznie aparat fundacyjny.

Liczba zakupionych i zamontowanych urządzeń na placu zabaw, poziom osiągnięcia: 66.67 % (Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Dom Aniołów Stróżów)

Omyłkowo we wniosku o dofinansowanie został podany wskaźnik "Wartość docelowa" 3. Wartość powinna być: 2. Budżet projektu zakładał doposażenie placu zabaw w roku 2019 - Gdzie wartość pośrednia na rok 2019 prawidłowo wyniosła 2. Kolejne lata nie powinny obejmować wartości pośredniej.

- * **BRAK DIAGNOZY RYNKU, WCZEŚNIEJSZEGO ROZEZNANIA** – niepokojącym powodem nieosiągnięcia wskaźnika jest brak rozeznania rynkowego, poznanie potrzeb społeczności zanim zaproponowane zostały pewne rozwiązania. Świadczyć to może o braku dojrzałości organizacji i realizacji projektu bardziej intuicyjnie niż w oparciu o fakty.

Liczba współpracujących organizacji poprzez platformę, poziom osiągnięcia: 33.33 % (Fundacja dla Zwierząt i Środowiska "Lepszy Świat")

W 2021 roku nawiązaliśmy współpracę z jedną organizacją. Wyjaśnienie ze sprawozdania merytorycznego - napotkaliśmy niestety na trudności w zakresie nawiązania współpracy z innymi organizacjami. Okazało się, że

organizacje którym proponowaliśmy współpracę nie czują się na siłach dołączyć do tego. Podstawowym argumentem było to, że mają za mało wolontariuszy, że boją się, iż nie podołają zwiększonej ilości interwencji, nie będzie miał ich kto wykonywać. Niektóre organizacje argumentowały, że wolą działać same na swoim terenie, ponieważ boją się konfliktów pomiędzy organizacjami.

- * **BRAK WYJAŚNIENIA NIE OSIĄGNIĘCIA WSKAŹNIKA** – w sprawozdaniach pojawiają się także nieosiągnięte wskaźniki, które w żaden sposób nie są umotywowane. Nie wiemy jednak czy organizacja poinformowała NIW o problemach czy powodach braku 100% poziomu osiągnięcia.

Liczba wyjazdów do obsługi interwencji, poziom osiągnięcia: 62.87 % (Fundacja dla Zwierząt i Środowiska "Lepszy Świat")

W 2021 roku zrealizowaliśmy 77 wyjazdów interwencyjne w tym do obsługi interwencji, zbiórek karm, załatwiania spraw formalnych fundacji, przewozu zwierząt do przychodni weterynaryjnych, rozwoju karm do domów tymczasowych, odbioru zwierząt. Samochód przejechał 3 951 km.

Liczba osób, którym udzielono konsultacji w CIRM, poziom osiągnięcia: 86.17 % (Fundacja Sempre a Frente) 238/200 w 2019r. i 269/300 w 2020 i 527/700 w 2021.

Akcja promocyjna, poziom osiągnięcia: 50% (Stowarzyszenie Edukacja i rozwój) Wydruki, faktury.

Liczba zrealizowanych podcastów, poziom osiągnięcia: 90.00 % (Fundacja Action – Life)

Do 35 zrealizowanych podcastów w 2019 i 2020 roku doszło kolejnych 8: 1. Klub Przedsiębiorczych Mam - Ada Rejch 2. Edukacja Domowa okiem mentorki - Marcela Ostaszewska 3. Trening umiejętności społecznych - Marcela Ostaszewska 4. Terapia integracji sensorycznej - Alicja Aleksandrowicz 5. Empatia we współczesnym świecie - Marcela Ostaszewska 6. Jak wspierać dziecko z zaburzeniami SI? - Alicja Aleksandrowicz 7. Relacje w rodzinie - Paweł Aleksandrowicz 8. Przywództwo w rodzinie - Paweł Aleksandrowicz

W sprawozdaniach w części wskaźnikowej pojawiały się niezrozumiałe, niejasne sformułowania. Mimo wskazań w na etapie wniosku zostały one źle zdefiniowane i nie zostały poprawione. Poniżej przedstawimy kilka przykładów wskaźników, które wzbudzą duże wątpliwości, jeśli chodzi o ich określenie i mierzalności.

- * Studio TM – nie wiadomo, czy wskaźnik określi liczbę podpisanych umów czy coś zupełnie innego, w uwagach mowa jest o więcej niż jednej umowie „potwierdzone **umowami** cywilno-prawnymi”

Lp.	Działanie	Wskaźnik	Wartość zaplanowana	Wartość osiągnięta	Poziom osiągnięcia	Uwagi
2	Działanie 2	Zatrudnienie	1	1	100.00 %	2019 r. Z osobami zatrudnionymi zostały podpisane umowy cywilno-prawne;- Rachunki do umów; - dowody wpłat do ZUS i US 2020 r. Zatrudnienie w roku 2020 potwierdzone umowami cywilno-prawnymi oraz dowodami opłat do ZUS i US 2021 r. Zatrudnienie w roku 2021 potwierdzone umowami cywilno-prawnymi oraz dowodami opłat do ZUS i US

- * Stowarzyszenie Razem dla Białobok - niejasne jest jak liczba nowo powstałych dzieł/przepisów kulinarnych ma być mierzona przy pomocy listy obecności, sposób pomiaru wskaźnika jest nieprawidłowy.

10	Działanie 7	liczba nowo powstałych przepisów kulinarnych	6	6	100.00 %	Lista obecności osób potwierdzających udział w warsztatach, zdjęcia
11	Działanie 9	liczba nowo powstałych dzieł malarskich	24	24	100.00 %	Lista obecności osób potwierdzających udział w warsztatach, zdjęcia
12	Działanie 9	liczba nowo powstałych dzieł bibułkarsko - bukieciarskich	24	24	100.00 %	Lista obecności osób potwierdzających udział w warsztatach, zdjęcia
13	Działanie 9	liczba nowo powstałych dzieł artystycznych z decupage	24	24	100.00 %	Lista obecności osób potwierdzających udział w warsztatach, zdjęcia

*

- * Stowarzyszenie Warto jest pomagać - Nazwa wskaźnika „Nawiązanie współpracy z 20 darczyńcami” – wartość zaplanowana 40. Już w nazwie wskaźnika wyraźnie zaznaczona jest zaplanowana liczba, która nie pokrywa się z wartością wpisaną w kolejnej kolumnie.

Lp.	Działanie	Wskaźnik	Wartość zaplanowana	Wartość osiągnięta	Poziom osiągnięcia	Uwagi
1	Działanie 1	Zatrudnienie fundraiserów	1	1	100.00 %	Umowy zlecenia, rachunki.
2	Działanie 1	Stworzenie strategii dotyczącej fundraisingu w organizacji	1	1	100.00 %	Strategia fundraisingu Stowarzyszenia "Warto jest pomagać".
3	Działanie 1	Nawiązanie współpracy z 20 darczyńcami	40	67	100.00 %	Umowy o dotacje /umowy darowizny.

- * Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Nasza Szkoła Naszym Domem – bardzo szczegółowo rozpisane jest co zawierał dany wskaźnik, jednak zatrudnienie i szkolenie powinny być osobnym wskaźnikiem mierzonym w liczbie osób zatrudnionych i liczbie osób przeszkolonych. Nie wiemy jaka była zakładana wartość w przypadku zatrudnienia/szkolenia, nie wiemy więc czy wskaźnik został osiągnięty. Oczywiście taki zapis wskaźnika pozwala na moderowanie jego osiągnięciem, czyli jeśli nie udało się zatrudnić X osób można „nadrobić to” wysyłając już pracujących na odpowiadania liczbę szkoleń tak by wskaźnik został osiągnięty.

14	Działanie 15	Zatrudnienie, szkolenie	45	55	100.00 %	- 3 x umowa o pracę z opiekunem świetlicy, - 8 x umowy zlecenie z pedagogiem w ramach prowadzenia zajęć; - 5 x osoba rachunki za przeprowadzenie zajęć 3 x Umowa z biurem rachunkowym i faktury za usługi rachunkowe. 1 -Faktury za oprogramowanie biurowe i sprzęt komputerowy zakupiony po konsultacji i za zgodą dyrektora NIW w 2020r Certyfikaty i zaświadczenia o ukończonych szkoleniach 2 x zakresu BHP; 1 -x profesjonalny opiekun świetlicy, 10 x szkolenie z zakresu pierwszej pomocy, 10 x szkoleń z zakresu wychowawca kolonijny, 2 x zakresu kierownik wypoczynku 2 x szkolenia z zakresu rozwiązywanie problemów w życiu i biznesie; 1 - szkolenie z zakresu fotografii; 5 - animatorów czasu wolnego; 1 - z zakresu kadry i płace 1 - z zakresu administracja samorządowa
----	--------------	-------------------------	----	----	----------	--

- * Stowarzyszenie "Ku Dobrej Nadziei" – brak refleksji, jedynie potwierdzenie, że zakładany poziom został osiągnięty. Dodatkowo widać, że żadne z działań nie było zaplanowane na rok 2021.

Lp.	Działanie	Wskaźnik	Wartość zaplanowana	Wartość osiągnięta	Poziom osiągnięcia	Uwagi
1	Działanie 1	liczba zakupionych nieruchomości	1	1	100.00 %	Wskaźniki osiągnięto w 2019 r.
2	Działanie 2	liczba nowych mieszkań treningowych scalonych	6	6	100.00 %	Wskaźnik osiągnięto w 2020 r.
3	Działanie 2	zwiększenie powierzchni objętej monitoringiem	200	200	100.00 %	Wskaźniki osiągnięto w 2019 r.
4	Działanie 2	zmodernizowana powierzchnia budynku	900	900	100.00 %	Wskaźniki osiągnięto w 2019 r.
5	Działanie 3	ilość sprzętu biurowego i komputerowego zakupionego po 2017 r	22	22	100.00 %	Wskaźnik osiągnięto w 2020 r.
6	Działanie 4	ilość samochodów w organizacji	4	4	100.00 %	Wskaźniki osiągnięto w 2019 r.
Średni poziom osiągnięcia wartości wskaźników					100 %	

Poniżej przedstawiamy podsumowanie w formie atutów i wad wniosków i sprawozdań, jeśli chodzi o ich konstrukcję i treść:

ATUTY
•Struktura wniosku daje dużą dowolność autorom •Wnioskodawcy bez większych problemów mogli aneksować umowy, modyfikować niektóre z działań •Konstrukcja wniosku jak i sprawozdań jest prosta, część osób pierwszy raz w swojej karierze wypełniając wniosek i nie miała z nim większych problemów •Organizacja sama określała wskaźniki, NIW nie wymagał określonych rezultatów

WADY
•Konstrukcja wniosku gdzie rozbite jest działanie oraz odpowiadające mu wskaźniki i budżet powoduje, że gubią się niuanse. Trudno jest dojść do tego z czego wynikają niektóre wydatki. •Zróżnicowany jest poziom szczegółowości opisu zadań/wydatków - brak więc standardów, jasnych wytycznych i oczekiwań ze strony NIW •Limit znaków w poszczególnych polach wniosku jest zbyt duży - pozwala tuszować brak logiki lub ukrywać niektóre wydatki. •W sprawozdaniach brakuje refleksji, pokazania jak dotacja wpłynęła na rozwój organizacji

Trudności w badaniu

Mimo iż badanie zrealizowano w zaplanowanym terminie i osiągnięto zakładane próby, częściej niż w przypadku innych badań doświadczaliśmy trudności realizacji. Trzeba podkreślić, iż odbiorcy dotacji PROO w umowach godzili się na udział w badaniach w okresie trwałości (6 paragraf).

Główną trudnością w badaniu był kontakt z respondentami. Badane organizacje otrzymały maila zapowiedniego ewaluację wysłanego 14.02.2023 roku przez NIW, kolejny mail wysyłany był dzień później przez Wykonawcę. Mail zawierał list zapowiedni od NIW, link do kalendarza online, gdzie respondenci mogli swobodnie wybrać termin wywiadu oraz link do spotkania online na platformie Ms Teams.

Przez pierwsze 3 tygodnie badania (tj. od 16.02.2023 do 08.03.2023) respondenci bez większych problemów wpisywali się do przesłanego kalendarza. W tym czasie jedynie dwa wywiady nie mogły się odbyć z przyczyn obiektywnych (choroba respondenta), jednak od razu podczas rozmowy telefonicznej ustalany był nowy termin spotkania.

Od 13.03.2023 Wykonawca kontaktował się telefonicznie z nieodpowiadającymi na maila organizacjami. Organizacje przyjmowały różne taktyki:

- * Po kontakcie telefonicznym od razu określali termin rozmowy.
- * Podczas rozmowy telefonicznej obiecywały, że wpiszą się do kalendarza co nigdy nie nastąpiło. W kolejnej rozmowie sytuacja się powtarzała.
- * Podczas rozmowy telefonicznej stwierdzały, że nie pamiętają projektu, osoba, która go prowadziła już nie pracuje, przez co nie mogą wziąć udziału w badaniu.
- * Podczas rozmowy telefonicznej wykonawca spotykał się z irytacją, lekceważącym stosunkiem czy nawet agresją ze strony respondenta.

W skrajnych przypadkach, kiedy wykonawca nie był w stanie skontaktować się z organizacją prosił o pomoc NIW. Po interwencji NIW lub podaniu innych możliwości kontaktu z większością respondentów przeprowadzone zostały wywiady indywidualne. W jednym przypadku respondent nie udzielił zgodny na nagrywanie rozmowy przez co wywiad nie mógł się odbyć (należy nadmienić, że respondent od początku uprzedzony był do prowadzonej ewaluacji i nie chciał w niej brać udziału).

Kontakt z respondentami biorącymi udział w wywiadach grupowych również był utrudniony. Część respondentów mimo potwierdzenia udziału w badaniu zapominała o spotkaniu. Podczas wywiadu jeden z badaczy prowadził wywiad, drugi zaś wykonywał telefony do osób, które nie pojawiły się na wywiadzie.

Opisujemy powyższe trudności, nie po to by skarżyć na uczestników badania. Jednak mając porównanie z innymi projektami, widzimy tu różnicę na niekorzyść Programu. Mogą to powodować dwa czynniki:

1. Program jest z założenia elastyczny. W trakcie dotacji organizacje miały swoich opiekunów, często były to bezpośrednie relacje, z którymi negocjowali zmiany w swoich planach, wynikające m.in. z pandemii. Mogło to mieć wpływ na postawę części organizacji wobec zadań związanych z badaniem. Nie byli poddawani presji w czasie realizacji dotacji, więc też nie czuli tej presji teraz.
2. Duża grupa beneficjentów PROO 1a dostaje też wsparcie z innych programów Instytutu. Może to budować w nich poczucie, że skoro NIW-CRSO ich docenia kolejnymi dotacjami, to mogą sobie pozwolić na niewywiązanie z małego zadania, którym jest udział w ewaluacji.

Warto by NIW-CRSO rozważył te kwestie w kolejnych edycjach Programu, ponieważ jak widać podejście do grantobiorców stosowane w Instytucie wpływa na kształtowanie kultury w trzecim sektorze, między innymi

w zakresie transparentności. Udział w badaniach ewaluacyjnych i pomoc w zbieraniu rzetelnych danych o efektach jest elementem kultury przejrzystości.