

Ewaluacja bieżąca

Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021–2030
(NOWEFIO), priorytet 4

Raport z World Cafe



Zamawiający:

Narodowy Instytut Wolności

ul. Jana Pawła II 12
00-124 Warszawa
www.niw.gvo.pl



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Wykonawca:

EU-Consult sp. z o.o.

ul. Toruńska 18C, lokal D
80-747 Gdańsk
www.eu-consult.pl



Spis treści

1	Cel i kontekst spotkania.....	4
2	Rola operatorów w procesie ewaluacji programu.....	5
2.1	Katalog pytań ewaluacyjnych współtworzonych przez operatorów (Priorytet I).....	6
3	Obszary wymagające pogłębionej analizy.....	7
3.1	Efektywność i trwałość działań.....	8
3.2	Współpraca z samorządami.....	8
3.3	Wykorzystanie zasobów lokalnych.....	9
4	Najważniejsze trudności w realizacji systemu mikrograntów.....	10
4.1	Stabilność finansowa.....	10
4.2	Problemy kadrowe.....	11
4.3	Czynniki zewnętrzne.....	11
5	Czynniki sprzyjające skutecznej realizacji programu.....	12
5.1	Doświadczenie operatorów.....	12
5.2	Narzędzia informatyczne.....	13
5.3	Współpraca z NIW-CRSO.....	14
6	Najbardziej wymagające etapy cyklu życia mikrograntu.....	15
6.1	Rozliczanie projektów.....	15
6.2	Animacja i docieranie do nowych środowisk.....	16
6.3	Ryzyka związane z realizacją projektów.....	17
7	Rekomendacje.....	18
8	Podsumowanie.....	21

1 Cel i kontekst spotkania

Niniejszy raport stanowi syntetyczne opracowanie wniosków wypracowanych podczas sesji konsultacyjnej przeprowadzonej metodą World Café z udziałem operatorów systemu mikrograntów. Metoda ta należy do partycypacyjnych technik badawczych stosowanych w procesach ewaluacyjnych i konsultacyjnych. Umożliwia ona zebranie pogłębionych opinii uczestników poprzez moderowane rozmowy w małych grupach tematycznych oraz wspólne formułowanie rekomendacji dotyczących funkcjonowania analizowanego systemu.

Niniejszy raport stanowi pogłębione opracowanie wyników sesji konsultacyjnej przeprowadzonej metodą World Café z udziałem operatorów systemu mikrograntów realizowanych w ramach programu NOWEFIO. Sesja została zorganizowana jako element procesu ewaluacyjnego mającego na celu zebranie doświadczeń praktyków wdrażających mechanizm regrantingu na poziomie regionalnym i lokalnym.

Metoda World Café należy do jakościowych technik badawczych wykorzystywanych w badaniach społecznych oraz w procesach ewaluacji polityk publicznych. Jej istotą jest stworzenie przestrzeni do moderowanej dyskusji w niewielkich grupach tematycznych, w których uczestnicy mogą wymieniać doświadczenia, identyfikować problemy oraz wspólnie formułować propozycje rozwiązań. W przeciwieństwie do tradycyjnych form konsultacji metoda ta umożliwia wielokrotne „krążenie” uczestników pomiędzy stolikami tematycznymi, co sprzyja konfrontowaniu różnych perspektyw oraz stopniowemu pogłębieniu refleksji nad omawianymi zagadnieniami.

W kontekście ewaluacji programu NOWEFIO zastosowanie tej metody miało szczególne znaczenie, ponieważ operatorzy systemu mikrograntów posiadają bezpośredni kontakt z beneficjentami programu – organizacjami pozarządowymi, grupami nieformalnymi oraz liderami lokalnych inicjatyw społecznych. Dzięki temu dysponują oni wiedzą empiryczną dotyczącą funkcjonowania systemu wsparcia, która często nie jest widoczna w danych statystycznych czy raportach monitoringowych.

Celem sesji było zatem:

- zebranie doświadczeń operatorów związanych z realizacją mechanizmu regrantingu,
- identyfikacja najważniejszych barier i wyzwań w funkcjonowaniu systemu mikrograntów,
- wskazanie czynników sprzyjających skutecznej realizacji działań,
- wypracowanie rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju programu.

W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele organizacji pełniących funkcję operatorów systemu mikrograntów w różnych regionach Polski. Podmioty te realizują działania polegające na dystrybucji niewielkich grantów dla inicjatyw oddolnych oraz na prowadzeniu działań animacyjnych, szkoleniowych i doradczych wspierających rozwój lokalnej aktywności obywatelskiej.

W trakcie sesji uczestnicy pracowali w kilku grupach tematycznych, koncentrujących się na następujących zagadnieniach:

- rola operatorów w procesie ewaluacji programu,
- efektywność i trwałość działań wspieranych w ramach mikrograntów,
- współpraca z samorządami i innymi partnerami lokalnymi,
- trudności i bariery w realizacji systemu mikrograntów,
- czynniki sprzyjające skutecznej realizacji programu.

Zebrane w trakcie dyskusji wnioski zostały następnie poddane analizie eksperckiej oraz uporządkowane w formie syntetycznego opracowania, którego celem jest przedstawienie najważniejszych obserwacji i rekomendacji wynikających z doświadczeń operatorów.

2 Rola operatorów w procesie ewaluacji programu

Jednym z kluczowych tematów poruszanych podczas sesji była rola operatorów w procesie ewaluacji programu. Uczestnicy zgodnie podkreślali, że operatorzy – jako podmioty bezpośrednio odpowiedzialne za wdrażanie systemu mikrograntów – posiadają szczególnie wartościową wiedzę dotyczącą funkcjonowania programu oraz potrzeb środowiska organizacji pozarządowych.

W praktyce operatorzy pełnią funkcję swoistego „pośrednika” pomiędzy instytucją zarządzającą a beneficjentami końcowymi programu. Odpowiadają oni nie tylko za dystrybucję środków finansowych, lecz również za prowadzenie działań animacyjnych, doradczych oraz edukacyjnych wspierających rozwój inicjatyw społecznych. W rezultacie mają oni możliwość obserwowania całego cyklu życia projektów – od etapu pomysłu, poprzez przygotowanie wniosku, aż po realizację i rozliczenie działań.

Z tego względu uczestnicy spotkania wskazywali, że doświadczenia operatorów powinny być systematycznie wykorzystywane w procesach ewaluacyjnych. W szczególności postulowano rozwój bardziej partycypacyjnego modelu ewaluacji, w którym operatorzy nie byłiby wyłącznie źródłem danych, lecz również współtwórcami narzędzi badawczych oraz interpretacji wyników badań.

Wśród proponowanych rozwiązań pojawiały się m.in.:

- organizowanie cyklicznych spotkań konsultacyjnych z udziałem operatorów,
- prowadzenie pogłębionych wywiadów grupowych dotyczących funkcjonowania systemu,
- włączanie operatorów w proces projektowania narzędzi ewaluacyjnych,
- rozwijanie mechanizmów samoewaluacji operatorów.

Szczególnie interesującą propozycją było wprowadzenie systemu regularnej samoewaluacji prowadzonej przez operatorów. Uczestnicy wskazywali, że organizacje realizujące system mikrograntów dysponują licznymi danymi dotyczącymi funkcjonowania projektów, które mogłyby stanowić cenne źródło wiedzy dla instytucji zarządzającej.

Podkreślano również znaczenie partnerskiego modelu współpracy pomiędzy instytucją zarządzającą a operatorami. W opinii uczestników operatorzy powinni być postrzegani jako współtwórcy systemu wsparcia, a nie jedynie jako wykonawcy zadań administracyjnych. Takie podejście sprzyjałoby zwiększeniu zaangażowania operatorów w proces ewaluacji oraz wzmacniało poczucie współodpowiedzialności za rozwój programu.

Istotnym elementem budowania motywacji do udziału w ewaluacji jest także widoczność efektów procesu badawczego. Uczestnicy podkreślali, że wyniki badań powinny przekładać się na realne zmiany w funkcjonowaniu programu, a rekomendacje formułowane w raportach ewaluacyjnych powinny być w możliwie szerokim zakresie wdrażane w kolejnych edycjach programu.

2.1 Katalog pytań ewaluacyjnych współtworzonych przez operatorów (Priorytet I)

W trakcie sesji uczestnicy sformułowali również propozycję katalogu pytań badawczych, które – ich zdaniem – powinny zostać uwzględnione w procesie ewaluacji Priorytetu IV programu NOWEFIO.

Propozycje te odzwierciedlają perspektywę praktyków zaangażowanych w realizację programu oraz wskazują obszary, które nie zawsze są w pełni uchwycone przez standardowe wskaźniki ilościowe stosowane w systemie monitorowania.

Zidentyfikowane pytania badawcze można pogrupować w trzy główne obszary tematyczne:

1. Operacyjność systemu i strategia wdrażania

Pierwszy obszar dotyczy funkcjonowania rozwiązań regulaminowych oraz ich wpływu na praktykę realizacji projektów. Operatorzy zwracali uwagę, że niektóre zapisy regulaminowe mogą być trudne do zrozumienia dla organizacji o mniejszym doświadczeniu grantowym.

W szczególności postulowano zbadanie:

- czy regulaminy konkursów są wystarczająco przejrzyste i zrozumiałe,

- czy stosowany model regrantingu odpowiada rzeczywistym potrzebom społeczności lokalnych,
- czy obecne rozróżnienie pomiędzy działaniami animacyjnymi i edukacyjnymi jest uzasadnione.

Zdaniem uczestników nadmierne formalizowanie tych kategorii może utrudniać realizację działań w praktyce, ponieważ w wielu przypadkach animacja społeczna i działania edukacyjne są ze sobą silnie powiązane.

2. Zasięg oddziaływania programu

Drugi obszar dotyczy problemu tzw. „białych plam” aktywności obywatelskiej, czyli obszarów, w których poziom zaangażowania społecznego jest szczególnie niski.

Operatorzy wskazywali, że dotarcie do takich środowisk wymaga znacznie większych nakładów pracy animacyjnej oraz indywidualnego podejścia do lokalnych liderów. W wielu przypadkach konieczne jest długotrwałe budowanie relacji i zaufania, zanim możliwe stanie się zainicjowanie pierwszych działań projektowych.

W związku z tym postulowano pogłębioną analizę czynników sprzyjających aktywizacji takich środowisk oraz identyfikację dobrych praktyk, które mogłyby zostać upowszechnione wśród operatorów.

3. Relacje instytucjonalne i narzędzia wsparcia

Trzeci obszar pytań dotyczy relacji pomiędzy operatorami a instytucją zarządzającą programem.

Uczestnicy wskazywali na potrzebę oceny, czy obecny model współpracy zapewnia operatorom odpowiedni poziom autonomii operacyjnej oraz czy operatorzy czują się traktowani jako partnerzy w procesie wdrażania programu.

W kontekście zmian technologicznych poruszono również temat przygotowania operatorów do wdrożenia nowych rozwiązań cyfrowych, w tym Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF). Wprowadzenie takich narzędzi może w przyszłości istotnie wpłynąć na sposób prowadzenia dokumentacji finansowej oraz proces rozliczania projektów.

3 Obszary wymagające pogłębionej analizy

W trakcie sesji uczestnicy wskazali kilka kluczowych obszarów, które – ich zdaniem – wymagają szczególnej uwagi w procesach ewaluacyjnych. Zidentyfikowane zagadnienia dotyczą zarówno efektywności działań realizowanych w ramach mikrograntów, jak i szerszego kontekstu funkcjonowania lokalnych ekosystemów organizacji pozarządowych.

3.1 Efektywność i trwałość działań

Jednym z najważniejszych wątków pojawiających się w dyskusji była kwestia trwałości efektów osiągniętych dzięki mikrograntom. Operatorzy zwracali uwagę, że obecny system monitorowania programu koncentruje się przede wszystkim na krótkoterminowych rezultatach projektów, takich jak liczba zrealizowanych inicjatyw czy liczba uczestników działań.

Tymczasem wiele istotnych efektów mikrograntów ujawnia się dopiero w dłuższej perspektywie czasowej. Dotyczy to przede wszystkim rozwoju organizacyjnego beneficjentów, wzrostu kompetencji lokalnych liderów oraz budowania sieci współpracy pomiędzy różnymi podmiotami działającymi w społecznościach lokalnych.

Operatorzy wskazywali, że mikrogranty często pełnią funkcję „pierwszego kroku” w rozwoju organizacji pozarządowych. Dzięki niewielkim środkom finansowym organizacje mogą zdobyć pierwsze doświadczenia w realizacji projektów, nauczyć się planowania działań oraz nawiązać współpracę z innymi instytucjami.

Z tego względu uczestnicy spotkania postulowali rozwój systemu monitorowania, który umożliwiłby analizę długofalowych efektów programu, w szczególności w zakresie rozwoju lokalnego sektora obywatelskiego.

3.2 Współpraca z samorządami

Jednym z kluczowych tematów poruszanych podczas sesji była współpraca operatorów systemu mikrograntów z jednostkami samorządu terytorialnego (JST). Uczestnicy spotkania wskazywali, że relacje pomiędzy operatorami a samorządami mają istotny wpływ na skalę oraz trwałość inicjatyw realizowanych w ramach mikrograntów.

Z jednej strony samorządy lokalne stanowią naturalnego partnera dla działań wspierających rozwój aktywności obywatelskiej. Dysponują one infrastrukturą społeczną, zasobami organizacyjnymi oraz narzędziami polityki lokalnej, które mogą wzmacniać oddziaływanie inicjatyw realizowanych przez organizacje pozarządowe i grupy nieformalne. W wielu przypadkach współpraca ta przybiera formę udostępniania przestrzeni do realizacji działań, wsparcia promocyjnego lub współorganizowania wydarzeń lokalnych.

Z drugiej strony uczestnicy sesji wskazywali, że poziom zaangażowania samorządów w realizację inicjatyw obywatelskich jest silnie zróżnicowany pomiędzy poszczególnymi regionami i gminami. W niektórych przypadkach współpraca pomiędzy operatorami a JST ma charakter partnerski i opiera się na wzajemnym zaufaniu oraz wspólnym dążeniu do rozwoju lokalnych społeczności. W innych przypadkach relacje te są bardziej ograniczone i sprowadzają się do formalnego minimum.

Wśród czynników sprzyjających dobrej współpracy z samorządami uczestnicy wskazywali przede wszystkim:

- obecność lokalnych liderów samorządowych otwartych na współpracę z organizacjami społecznymi,
- wcześniejsze doświadczenia współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a JST,
- funkcjonowanie lokalnych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi,
- obecność aktywnych instytucji kultury lub centrów aktywności lokalnej.

Operatorzy zwracali również uwagę na znaczenie osobistych relacji oraz sieci kontaktów budowanych na poziomie lokalnym. W wielu przypadkach skuteczna współpraca z samorządem opiera się nie tyle na formalnych procedurach, ile na relacjach pomiędzy konkretnymi osobami zaangażowanymi w działania społeczne.

Jednocześnie wskazywano na szereg barier utrudniających rozwój współpracy z samorządami. Do najczęściej wymienianych należały:

- brak świadomości wśród części przedstawicieli JST dotyczącej potencjału inicjatyw oddolnych,
- obawy przed wspieraniem działań o charakterze społecznym lub obywatelskim,
- ograniczone zasoby finansowe samorządów przeznaczane na współpracę z sektorem pozarządowym.

Uczestnicy sesji podkreślali, że jednym z istotnych kierunków rozwoju programu mikrograntów powinno być wzmacnianie współpracy pomiędzy operatorami a samorządami lokalnymi. W szczególności wskazywano na potrzebę promowania dobrych praktyk współpracy oraz rozwijania mechanizmów zachęcających JST do aktywnego wspierania inicjatyw realizowanych przez organizacje społeczne.

3.3 Wykorzystanie zasobów lokalnych

Kolejnym istotnym zagadnieniem poruszonym podczas sesji była kwestia mobilizacji zasobów lokalnych w procesie realizacji mikrograntów. Uczestnicy podkreślali, że jednym z najważniejszych efektów systemu mikrograntów jest aktywizacja społeczności lokalnych oraz budowanie kapitału społecznego.

W przeciwieństwie do wielu innych instrumentów wsparcia finansowego mikrograndy często uruchamiają działania oparte nie tylko na środkach finansowych, lecz również na zaangażowaniu wolontariuszy, współpracy pomiędzy różnymi podmiotami lokalnymi oraz wykorzystaniu dostępnej infrastruktury społecznej.

Operatorzy wskazywali, że w wielu przypadkach wartość wkładu społecznego w realizację projektów znacząco przekracza wartość przyznanych grantów. Dotyczy to w szczególności inicjatyw realizowanych przez grupy nieformalne, które opierają się przede wszystkim na pracy społecznej oraz współpracy pomiędzy mieszkańcami.

Do najczęściej wykorzystywanych zasobów lokalnych należą:

- zaangażowanie wolontariuszy,
- wsparcie lokalnych instytucji kultury i edukacji,
- udostępnianie przestrzeni publicznych,
- współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami.

W opinii operatorów jednym z kluczowych wyzwań jest jednak systematyczne dokumentowanie oraz analizowanie tego rodzaju wkładu społecznego. Obecne systemy monitorowania koncentrują się głównie na wskaźnikach finansowych oraz liczbie realizowanych działań, podczas gdy wiele istotnych efektów społecznych ma charakter jakościowy i trudno poddaje się prostemu pomiarowi.

Z tego względu uczestnicy sesji wskazywali na potrzebę rozwijania metod badania kapitału społecznego oraz wpływu mikrograntów na budowanie relacji w społecznościach lokalnych. W szczególności postulowano uwzględnianie w ewaluacjach programu takich elementów jak:

- rozwój sieci współpracy pomiędzy organizacjami,
- wzrost zaufania społecznego,
- aktywizacja nowych liderów lokalnych.

4 Najważniejsze trudności w realizacji systemu mikrograntów

W trakcie dyskusji uczestnicy sesji zidentyfikowali szereg barier utrudniających efektywną realizację systemu mikrograntów. Problemy te dotyczą zarówno kwestii finansowych i organizacyjnych, jak również szerszego kontekstu funkcjonowania sektora pozarządowego.

4.1 Stabilność finansowa

Jednym z najczęściej wskazywanych problemów była kwestia stabilności finansowej operatorów systemu mikrograntów. Uczestnicy zwracali uwagę, że w warunkach rosnących kosztów funkcjonowania organizacji brak mechanizmów waloryzacji środków finansowych prowadzi do stopniowego zmniejszania realnej wartości dostępnego wsparcia.

Problem ten jest szczególnie widoczny w przypadku kosztów administracyjnych związanych z obsługą programu. W wielu przypadkach operatorzy zmuszeni są do finansowania części działań ze środków własnych lub z innych projektów realizowanych przez organizację.

Dodatkowym źródłem niepewności jest brak ciągłości finansowania pomiędzy kolejnymi edycjami programu. Okres oczekiwania na ogłoszenie nowego konkursu oraz podpisanie umów może prowadzić do przerw w finansowaniu działań oraz utrudniać planowanie pracy zespołów realizujących program.

W opinii uczestników wprowadzenie wieloletniego modelu finansowania operatorów mogłoby znacząco poprawić stabilność systemu oraz umożliwić bardziej strategiczne planowanie działań animacyjnych i edukacyjnych.

4.2 Problemy kadrowe

Drugim istotnym obszarem trudności wskazywanym przez operatorów są problemy kadrowe związane z realizacją programu. Uczestnicy podkreślali, że praca przy obsłudze systemu mikrograntów wymaga wysokich kompetencji w zakresie zarządzania projektami, animacji społecznej oraz obsługi administracyjnej.

Jednocześnie warunki zatrudnienia w wielu organizacjach pozarządowych pozostają niestabilne, co utrudnia utrzymanie doświadczonych pracowników. Problem ten jest szczególnie widoczny w mniejszych organizacjach, które dysponują ograniczonymi zasobami finansowymi.

Wśród najważniejszych wyzwań kadrowych uczestnicy wskazywali:

- wysokie obciążenie pracą w okresach intensywnej obsługi konkursów,
- konieczność łączenia wielu różnych funkcji w ramach jednego stanowiska,
- ograniczone możliwości rozwoju zawodowego pracowników.

Operatorzy zwracali również uwagę na znaczenie wymiany doświadczeń pomiędzy organizacjami realizującymi program. Spotkania sieciujące, szkolenia oraz wizyty studyjne mogą przyczyniać się do podnoszenia kompetencji zespołów oraz wzmacniania współpracy pomiędzy operatorami.

4.3 Czynniki zewnętrzne

Realizacja programu mikrograntów odbywa się w określonym kontekście społecznym i politycznym, który może wpływać na skuteczność podejmowanych działań. Uczestnicy sesji wskazywali na szereg czynników zewnętrznych utrudniających rozwój inicjatyw obywatelskich w niektórych środowiskach lokalnych.

Do najczęściej wymienianych należały:

- napięcia polityczne na poziomie lokalnym,

- ograniczone zainteresowanie części mieszkańców działalnością społeczną,
- trudności w angażowaniu partnerów instytucjonalnych.

Operatorzy podkreślali jednak, że nawet w trudnych warunkach możliwe jest stopniowe budowanie aktywności społecznej poprzez działania animacyjne oraz wspieranie lokalnych liderów.

5 Czynniki sprzyjające skutecznej realizacji programu

Jednym z najważniejszych zasobów systemu jest doświadczenie operatorów zdobyte w trakcie realizacji wcześniejszych edycji programów wspierających rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Wieloletnia obecność operatorów w środowiskach lokalnych pozwala na lepsze rozpoznanie potrzeb społeczności oraz budowanie trwałych relacji z organizacjami pozarządowymi.

5.1 Doświadczenie operatorów

Uczestnicy sesji wskazywali, że jednym z najważniejszych czynników warunkujących skuteczność realizacji systemu mikrograntów jest kapitał instytucjonalny operatorów, obejmujący zarówno doświadczenie organizacyjne, jak i rozpoznanie środowiska lokalnego. W opinii operatorów program mikrograntów działa najlepiej tam, gdzie organizacja realizująca rolę operatora posiada:

- ugruntowaną pozycję w regionie i wiarygodność wśród lokalnych interesariuszy,
- praktyczne doświadczenie w prowadzeniu naborów grantowych oraz w animacji społecznej,
- zespół łączący kompetencje administracyjne i merytoryczne (animacyjne, doradcze),
- sieć kontaktów umożliwiającą szybkie dotarcie do organizacji i liderów lokalnych.

Wskazywano, że skuteczność operatorów wynika z ich zdolności do łączenia roli „instytucji wdrażającej” z rolą „partnera środowiskowego”. Operatorzy nie pełnią wyłącznie funkcji dystrybutora środków są często pierwszym punktem kontaktu dla grup nieformalnych i małych organizacji, które nie mają wcześniejszego doświadczenia grantowego. W takich przypadkach mikrogrant bywa nie tylko wsparciem finansowym, lecz także impulsem rozwojowym (wejście w formalniejsze formy działania, pierwsza współpraca z instytucją publiczną, podniesienie standardu planowania działań).

Uczestnicy podkreślali również znaczenie doświadczeń z wcześniejszych edycji FIO i NOWEFIO. W praktyce przekłada się to na:

- większą przewidywalność procesów (operator wie, gdzie pojawiają się typowe błędy),
- zdolność do wyprzedzającego zarządzania ryzykiem (np. w zakresie rozliczeń, terminów),
- rozwinięte zasoby narzędziowe (wzory dokumentów, instrukcje dla beneficjentów, check-listy),
- sprawniejsze działania doradcze (operator potrafi „wyłapać” problemy na etapie pomysłu).

Jednocześnie operatorzy zwracali uwagę, że doświadczenie nie jest czynnikiem danym raz na zawsze wymaga ono utrzymywania i aktualizowania kompetencji. Wskazywano, że rosnące wymagania formalne, zmiany technologiczne oraz rosnąca złożoność kontekstu społecznego (np. większe trudności w angażowaniu części grup społecznych) powodują, że operatorzy muszą stale rozwijać metody pracy. Z tego względu jako ważny element wzmacniający skuteczność programu wskazywano mechanizmy systemowego uczenia się (m.in. spotkania sieciujące, wymiana dobrych praktyk, wizyty studyjne).

Warto podkreślić, że doświadczenie operatorów ma również wymiar „miękki”: obejmuje umiejętność prowadzenia działań wrażliwych społecznie, pracy w małych społecznościach, reagowania na konflikty lokalne oraz budowania zaufania. Te elementy są kluczowe zwłaszcza w działaniach nakierowanych na docieranie do nowych środowisk i minimalizowanie „białych plam” aktywności obywatelskiej.

5.2 Narzędzia informatyczne

Drugim istotnym czynnikiem sprzyjającym skutecznej realizacji programu wskazywanym przez operatorów jest rozwój i dostępność narzędzi informatycznych wspierających obsługę procesu mikrograntowego. Uczestnicy sesji podkreślali, że cyfryzacja części procesów w widoczny sposób:

- skraca czas obsługi,
- ogranicza liczbę błędów formalnych,
- ułatwia komunikację z beneficjentami,
- porządkuje obieg dokumentów.

W szczególności wskazywano na znaczenie generatorów wniosków oraz rozwiązań usprawniających wypełnianie dokumentów przez wnioskodawców. Operatorzy zwracali uwagę, że część beneficjentów ma ograniczone kompetencje administracyjne, dlatego systemy powinny być projektowane w sposób „przyjazny użytkownikowi”, a dokumenty i formularze powinny zawierać:

- wyraźne instrukcje,
- wbudowane podpowiedzi,
- automatyczne weryfikacje poprawności (np. wymogi formalne),
- logiczne prowadzenie użytkownika przez proces.

Istotnym aspektem była także cyfryzacja podpisów i możliwość elektronicznego obiegu dokumentów. Operatorzy wskazywali, że w sytuacji, gdy beneficjentami są grupy nieformalne lub organizacje z mniejszych miejscowości, tradycyjny obieg dokumentów papierowych może być barierą (czas, koszty, trudności logistyczne). Wdrożenie standardów elektronicznego obiegu dokumentów zmniejsza koszty oraz zwiększa dostępność programu.

Jednocześnie uczestnicy wskazywali, że cyfryzacja nie rozwiązuje wszystkich problemów i może generować nowe, szczególnie gdy:

- beneficjenci mają ograniczony dostęp do kompetencji cyfrowych,
- narzędzia są nieintuicyjne,
- dochodzi do rozproszenia kanałów komunikacji (mail, platforma, komunikatory).

W dyskusji pojawiał się również wątek konieczności przygotowania systemu do zmian o charakterze powszechnym w administracji finansowej (w tym wdrożenia rozwiązań związanych z elektronicznym fakturowaniem). Operatorzy sygnalizowali, że zmiany te mogą wymagać:

- dostosowania procedur rozliczeniowych,
- przygotowania materiałów instruktażowych,
- szkoleń dla operatorów i beneficjentów,
- ujednoczenia standardu dokumentowania wydatków.

5.3 Współpraca z NIW-CRSO

Trzecim czynnikiem sprzyjającym skutecznej realizacji programu jest jakość współpracy operatorów z instytucją zarządzającą. Uczestnicy sesji wskazywali, że podejście instytucji zarządzającej ma realny wpływ na stabilność operacyjną operatorów, tempo rozwiązywania problemów oraz spójność interpretacji zasad programu.

Operatorzy pozytywnie oceniali w szczególności:

- otwartość na dialog i możliwość konsultowania wątpliwości,
- partnerskie podejście w bieżącej komunikacji,
- elastyczność w rozwiązywaniu problemów operacyjnych,
- rozwój praktyk informacyjnych (np. doprecyzowania, wyjaśnienia).

Jednocześnie wskazywano, że relacja z instytucją zarządzającą powinna być rozwijana w kierunku modelu bardziej systemowego i przewidywalnego. Z perspektywy operatorów szczególnie ważne są:

1. spójność interpretacji zasad (ograniczenie rozbieżności w ocenie podobnych sytuacji),
2. stabilność komunikacyjna (jasne kanały kontaktu, szybkie odpowiedzi w sprawach krytycznych),
3. przewidywalność harmonogramu (w tym ciągłość pomiędzy edycjami).

W dyskusji podkreślano również, że budowanie partnerskiej relacji wymaga zasilania instytucji zarządzającej „głosem terenu” operatorzy postulowali cykliczne formy konsultacji, które pozwalałyby na bieżące wychwytywanie problemów i projektowanie usprawnień. Takie podejście wzmacniałoby również motywację operatorów i poczucie współodpowiedzialności za rozwój mechanizmu regrantingu.

6 Najbardziej wymagające etapy cyklu życia mikrograntu

W trakcie sesji World Café uczestnicy wskazali etapy procesu realizacji mikrograntów, które generują największe obciążenia organizacyjne oraz największe ryzyka dla powodzenia działań. Co istotne, trudności te pojawiają się zarówno po stronie operatorów, jak i po stronie beneficjentów końcowych.

Na podstawie dyskusji wyróżniono trzy kluczowe obszary: rozliczanie projektów, animacja i docieranie do nowych środowisk oraz ryzyka związane z jakością i rzetelnością realizowanych działań.

6.1 Rozliczanie projektów

Rozliczanie mikrograntów zostało wskazane jako etap najbardziej czasochłonny oraz najbardziej obciążający administracyjnie. Operatorzy podkreślali, że szczegółowe dokumentowanie wydatków w projektach o niewielkich budżetach jest relatywnie nieproporcjonalne do skali wsparcia. Z perspektywy beneficjentów, zwłaszcza małych organizacji oraz grup nieformalnych, wymagania rozliczeniowe bywają barierą uczestnictwa.

Wskazywano kilka źródeł trudności:

- duża liczba dokumentów i konieczność utrzymywania wysokiej szczegółowości,
- częste błędy formalne w dokumentach (opisy, daty, niezgodność z budżetem),
- brak kompetencji księgowych u części beneficjentów,
- konieczność wielokrotnego uzupełniania i poprawiania dokumentacji.

Operatorzy zwracali uwagę, że obciążenia administracyjne kumulują się w krótkich okresach, gdy wiele mikrograntów kończy się w podobnym czasie. W praktyce oznacza to spiętrzenie pracy, ryzyko przeciążenia zespołów oraz wydłużenie procesu weryfikacji dokumentów.

W ramach dyskusji proponowano rozwiązania ograniczające kosztocłonność rozliczeń, m.in.:

- stopniowe wdrażanie elementów rozliczeń ryczałtowych,
- uproszczenie dokumentacji finansowej dla mikrograntów o najniższej wartości,
- stosowanie jednolitych check-list dla beneficjentów (co należy przygotować i jak),
- dopuszczenie zaokrąglania wydatków w określonych granicach,
- rozwój elektronicznego obiegu dokumentów i automatyzacji weryfikacji.

Jednocześnie podkreślano, że upraszczanie rozliczeń powinno iść w parze ze wzmocnieniem kontroli jakości tam, gdzie istnieją wyraźne sygnały ryzyka (np. niska jakość wniosku, nieadekwatne wydatki). Innymi słowy, operatorzy postulowali podejście „zróżnicowane ryzykiem”: mniej obciążeń dla większości, większa uważność dla przypadków nietypowych.

6.2 Animacja i docieranie do nowych środowisk

Drugi najbardziej wymagający etap cyklu życia mikrograntu dotyczy działań animacyjnych i docierania do środowisk, które do tej pory nie korzystały z narzędzi wsparcia. Operatorzy wskazywali, że praca w obszarach o niskiej aktywności obywatelskiej („białe plamy”) ma inną dynamikę niż działania prowadzone w środowiskach już aktywnych.

W szczególności podkreślano, że w takich miejscach:

- brakuje liderów i lokalnych organizacji gotowych do podjęcia inicjatywy,
- występuje niski poziom zaufania do instytucji i do działań projektowych,
- potrzeba dłuższego czasu na budowanie relacji i wiarygodności,
- trudniejsze jest utrzymanie ciągłości działań (inicjatywy są jednorazowe).

Uczestnicy wskazywali, że skuteczna animacja w „białych plamach” wymaga intensywniejszej pracy terenowej, indywidualnych rozmów, obecności w lokalnych instytucjach (biblioteki, domy kultury, szkoły) oraz poszukiwania sojuszników wśród osób pełniących role społeczne (liderzy, animatorzy, księża, koła gospodyń, OSP, nieformalne grupy sąsiedzkie).

W dyskusji podkreślano, że ten element programu wymaga:

- odpowiednich zasobów czasowych i kadrowych po stronie operatorów,
- elastyczności w zakresie doboru narzędzi animacji,
- urealnienia oczekiwań dotyczących tempa efektów (w takich środowiskach zmiana jest wolniejsza).

Z perspektywy operatorów ważne jest, aby system finansowania uwzględnił, że docieranie do nowych środowisk generuje wyższe koszty jednostkowe (na jedną inicjatywę) niż obsługa środowisk aktywnych. większego zaangażowania animacyjnego oraz dodatkowych działań informacyjnych.

6.3 Ryzyka związane z realizacją projektów

Trzeci obszar dotyczy ryzyk operacyjnych i jakościowych, które mogą osłabiać skuteczność programu mikrograntów. W trakcie sesji wymieniono kilka powtarzających się zjawisk.

Zewnętrzne przygotowywanie wniosków

Operatorzy wskazywali na przypadki przygotowywania wniosków przez firmy doradcze, co może prowadzić do sytuacji, w której projekt jest formalnie poprawny, ale słabo zakorzeniony w społeczności lokalnej. Tego typu ryzyko ma szczególne znaczenie, gdy mikrogranty są projektowane jako instrument wspierający inicjatywy oddolne, a nie „produkcję wniosków”.

Powielanie treści projektów

Wskazywano ryzyko kopiowania pomysłów i opisów działań pomiędzy wnioskami, co może obniżyć innowacyjność inicjatyw oraz prowadzić do realizacji działań niedostosowanych do lokalnych potrzeb.

Niewykorzystanie dotacji

Operatorzy zwracali uwagę na przypadki niewykorzystania środków (częściowego lub pełnego), wynikające m.in. z niedoszacowania kompetencji realizatorów, zmian sytuacji życiowej liderów czy problemów organizacyjnych. W takich sytuacjach kluczowe staje się wczesne wykrywanie ryzyka i szybkie wsparcie doradcze.

Ryzyka reputacyjne i konfliktowe

W mniejszych społecznościach realizacja inicjatyw społecznych może być obciążona konfliktami lokalnymi lub napięciami politycznymi. Operatorzy wskazywali, że potrzebują narzędzi i procedur, które pozwolą reagować na sytuacje sporne, bez eskalacji konfliktu oraz bez osłabienia wiarygodności programu.

7 Rekomendacje

W trakcie sesji World Café uczestnicy sformułowali szereg rekomendacji dotyczących dalszego rozwoju systemu mikrograntów realizowanego w ramach programu. Rekomendacje te wynikają z doświadczeń operatorów odpowiedzialnych za wdrażanie mechanizmu regrantingu oraz z obserwacji dotyczących funkcjonowania programu w różnych regionach kraju. Wskazane propozycje mają charakter systemowy i odnoszą się zarówno do kwestii finansowych, organizacyjnych, jak i instytucjonalnych.

Stabilność finansowa systemu mikrograntów

Jednym z najczęściej podnoszonych problemów była kwestia stabilności finansowej systemu mikrograntów. Operatorzy zwracali uwagę, że realna wartość środków przeznaczonych zarówno na mikrogranty, jak i na obsługę programu stopniowo maleje w wyniku wzrostu kosztów funkcjonowania organizacji pozarządowych. Dotyczy to przede wszystkim kosztów wynagrodzeń, usług, najmu przestrzeni oraz kosztów logistycznych związanych z realizacją działań animacyjnych.

W związku z tym uczestnicy sesji wskazywali na potrzebę wprowadzenia mechanizmu corocznej waloryzacji środków przeznaczonych na realizację programu. Rozwiązanie to pozwoliłoby utrzymać realną wartość wsparcia oraz ograniczyć sytuacje, w których operatorzy zmuszeni są do finansowania części działań ze środków własnych.

Jednocześnie podkreślano, że stabilność systemu mikrograntów powinna być wzmocniana poprzez wprowadzenie wieloletniego modelu finansowania operatorów. Brak ciągłości pomiędzy kolejnymi edycjami programu utrudnia planowanie działań oraz powoduje ryzyko utraty doświadczonych pracowników. Wieloletni model finansowania umożliwiłby bardziej strategiczne planowanie działań animacyjnych i edukacyjnych, a także sprzyjałby budowaniu trwałych relacji z lokalnymi środowiskami.

Uproszczenie procedur i zmniejszenie obciążeń administracyjnych

Drugim ważnym obszarem rekomendacji była potrzeba ograniczenia obciążeń administracyjnych związanych z obsługą mikrograntów. Operatorzy wskazywali, że obecny system rozliczeń projektów często wymaga bardzo szczegółowego dokumentowania wydatków, co w przypadku niewielkich grantów bywa nieproporcjonalne do skali wsparcia.

W praktyce prowadzi to do sytuacji, w której znaczna część pracy operatorów koncentruje się na weryfikacji dokumentów finansowych, zamiast na działaniach wspierających rozwój inicjatyw społecznych. Podobne trudności odczuwają również beneficjenci programu, zwłaszcza grupy nieformalne oraz mniejsze organizacje pozarządowe.

W związku z tym uczestnicy sesji rekomendowali stopniowe przechodzenie na model rozliczania projektów oparty na rezultatach, w którym większy nacisk kładzie się na osiągnięcie zakładanych efektów społecznych, a nie wyłącznie na szczegółową dokumentację wydatków. Wprowadzenie takiego rozwiązania mogłoby przyczynić się do zmniejszenia obciążeń administracyjnych oraz zwiększenia elastyczności realizacji projektów.

Rozwój narzędzi cyfrowych i zwiększenie transparentności

Kolejna grupa rekomendacji dotyczyła rozwoju narzędzi informatycznych wspierających obsługę programu. Operatorzy wskazywali, że cyfryzacja procesów administracyjnych może znacząco usprawnić zarządzanie mikrograntami oraz ograniczyć liczbę błędów formalnych w dokumentacji projektowej.

W szczególności postulowano rozwój elektronicznego obiegu dokumentów, który pozwoliłby na uproszczenie procedur związanych z podpisywaniem umów, składaniem sprawozdań oraz archiwizacją dokumentów. Takie rozwiązania mogą również przyczynić się do skrócenia czasu obsługi projektów oraz zwiększenia przejrzystości procesów administracyjnych.

W trakcie dyskusji pojawił się także postulat rozważenia wdrożenia narzędzi antyplagiatowych wspierających weryfikację treści wniosków projektowych. Operatorzy wskazywali bowiem na sporadyczne przypadki powielania treści pomiędzy projektami lub przygotowywania wniosków przez zewnętrzne podmioty doradcze. Zastosowanie narzędzi informatycznych umożliwiających analizę podobieństwa tekstów mogłoby ograniczyć to ryzyko oraz zwiększyć transparentność procesu oceny wniosków.

Wsparcie operatorów w działaniach informacyjnych i promocyjnych

Operatorzy zwracali również uwagę na znaczne obciążenia związane z prowadzeniem działań informacyjnych i promocyjnych programu. W wielu przypadkach organizacje realizujące system mikrograntów samodzielnie przygotowują materiały promocyjne, prowadzą działania komunikacyjne w mediach społecznościowych oraz organizują wydarzenia informacyjne skierowane do potencjalnych beneficjentów.

Choć działania te są niezbędne dla zapewnienia odpowiedniego zasięgu programu, generują one dodatkowe koszty organizacyjne oraz wymagają czasu i kompetencji komunikacyjnych. W związku z tym uczestnicy sesji wskazywali na potrzebę przygotowania przez instytucję zarządzającą zestawu standardowych materiałów promocyjnych, które mogłyby być wykorzystywane przez operatorów w działaniach informacyjnych.

Materiały takie mogłyby obejmować m.in.:

- szablony graficzne i materiały wizualne,
- gotowe treści informacyjne,

- zestawy materiałów do mediów społecznościowych,
- prezentacje i materiały szkoleniowe dla potencjalnych beneficjentów.

Takie rozwiązanie pozwoliłoby zapewnić większą spójność komunikacji programu oraz ograniczyć obciążenie operatorów w zakresie przygotowywania materiałów promocyjnych.

Wzmocnienie wymiany doświadczeń pomiędzy operatorami

Kolejnym obszarem rekomendacji była potrzeba rozwijania mechanizmów współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy operatorami programu. Uczestnicy sesji podkreślali, że operatorzy działają w różnych kontekstach regionalnych i lokalnych, co oznacza, że wypracowują różnorodne metody pracy oraz rozwiązania organizacyjne.

W opinii uczestników większa wymiana doświadczeń pomiędzy operatorami mogłaby przyczynić się do upowszechniania dobrych praktyk oraz zwiększenia efektywności realizacji programu. W związku z tym rekomendowano organizację regularnych spotkań sieciujących oraz wizyt studyjnych, które umożliwiłyby bezpośrednią wymianę doświadczeń pomiędzy organizacjami realizującymi system mikrograntów.

Spotkania takie mogłyby obejmować zarówno warsztaty tematyczne, jak i wizyty w regionach realizujących szczególnie interesujące inicjatywy społeczne. Dzięki temu operatorzy mieliby możliwość poznania nowych metod pracy oraz adaptowania sprawdzonych rozwiązań w swoich regionach.

Rozwój partycypacyjnego modelu ewaluacji programu

Ostatnia grupa rekomendacji dotyczyła wzmocnienia roli operatorów w procesie ewaluacji programu. Uczestnicy sesji podkreślali, że operatorzy dysponują unikalną wiedzą dotyczącą funkcjonowania systemu mikrograntów oraz potrzeb lokalnych środowisk społecznych. Wiedza ta powinna być w większym stopniu wykorzystywana w procesach badawczych i ewaluacyjnych.

W związku z tym postulowano rozwój partycypacyjnego modelu ewaluacji programu, w którym operatorzy byłiby aktywnie włączani w proces projektowania narzędzi badawczych oraz interpretacji wyników badań. Takie podejście pozwoliłoby lepiej uchwycić praktyczne doświadczenia związane z realizacją programu oraz zwiększyłoby użyteczność wyników ewaluacji.

W szczególności wskazywano na możliwość:

- organizowania cyklicznych spotkań konsultacyjnych z operatorami,
- włączania operatorów w proces formułowania pytań badawczych,
- rozwijania mechanizmów samoewaluacji operatorów.

Rozwiązania te mogłyby przyczynić się do lepszego wykorzystania wiedzy praktyków oraz zwiększenia jakości danych wykorzystywanych w procesie zarządzania programem.

8 Podsumowanie

Sesja World Café potwierdziła, że system mikrograntów jest instrumentem o wysokim potencjale wspierania inicjatyw oddolnych oraz rozwoju lokalnego kapitału społecznego. Z perspektywy operatorów kluczowe dla dalszego rozwoju systemu jest równoważenie dwóch logik: logiki rozliczalności i kontroli publicznych środków oraz logiki wzmacniania lokalnych inicjatyw, które często powstają w warunkach ograniczonych kompetencji i zasobów organizacyjnych.

Wśród kluczowych wyzwań wskazano potrzebę stabilizacji finansowej operatorów, zmniejszenia obciążeń administracyjnych oraz wzmocnienia komponentu animacyjnego w środowiskach o niskiej aktywności obywatelskiej. Jednocześnie uczestnicy podkreślali, że sukces programu zależy od jakości współpracy pomiędzy instytucją zarządzającą a operatorami oraz od rozwoju narzędzi wspierających obsługę programu.

Zebrane wnioski i rekomendacje stanowią istotny wkład w projektowanie kolejnych edycji programu oraz w rozwój systemu mikrograntów jako narzędzia długofalowego wzmacniania aktywności obywatelskiej w Polsce.