

Ewaluacja bieżąca

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

Raport końcowy



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.	Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie	5
2.	Syntetyczny opis koncepcji badania oraz metodyki badania	6
2.1.	Cel i zakres badania	6
2.2.	Zarys metod badawczych	7
2.2.1.	Analiza dokumentów źródłowych (desk research).....	7
2.2.2.	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) / telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)	8
2.2.3.	Wywiady ustrukturyzowane (CAWI/CATI)	8
2.2.4.	Studium przypadku.....	9
2.2.5.	Warsztat ewaluacyjny	10
2.2.6.	Panel ekspercki	10
3.	Opis wyników przeprowadzonych badań	11
3.1.	Poziom osiągnięcia wskaźników celu szczegółowego 3 NOWEFIO	11
3.1.1.	Osiągnięte wartości wskaźników produktu i rezultatu	11
3.1.2.	Struktura projektów wg obszarów tematycznych	18
3.1.3.	Porównanie zróżnicowania rezultatów między obszarami wsparcia	20
3.2.	Czynniki wpływające na osiągnięte rezultaty	24
3.2.1.	Czynniki wewnętrzne.....	24
3.2.2.	Czynniki zewnętrzne	30
3.2.3.	Rekomendacje dotyczące wzmacniania czynników pozytywnych i minimalizacji barier	35
3.3.	Analiza zmian systemowych wdrażanych w projektach	38
3.3.1.	Charakter SMART zakładanych zmian systemowych	38
3.3.2.	Klasyfikacja typów zmian systemowych i ich celów	41
3.3.3.	Skuteczność wdrażania zmian systemowych w projektach.....	46
3.3.4.	Wpływ zmian systemowych na rozwój kompetencji organizacji obywatelskich	48
3.3.5.	Efekty bezpośrednie i nieoczekiwane.....	51
3.3.6.	Trwałość zmian systemowych po zakończeniu projektów	54

3.4.	Powstawanie i trwałość porozumień, federacji i sieci współpracy.....	57
3.4.1.	Liczba i typy powstałych zrzeszeń, federacji i porozumień	57
3.4.2.	Skala i zakres działalności nowo utworzonych	60
3.4.3.	Liczebność i charakter zaangażowanych podmiotów.....	62
3.4.4.	Trwałość utworzonych struktur po zakończeniu finansowania	65
3.5.	Skuteczność projektów w osiągnięciu celów tematycznych konkursów.....	68
3.5.1.	Efekty działań.....	68
3.5.2.	Trwałość i kontynuacja wypracowanych rozwiązań	72
3.6.	Funkcjonowanie systemu instytucjonalnego i zarządzania programem	75
3.6.1.	Ocena regulaminów, kryteriów i procesu aplikowania	75
3.6.2.	Sprawność procesu oceny, podpisywania umów, rozliczeń	78
3.6.3.	Ocena przebiegu realizacji projektów, identyfikacja krytycznych etapów i barier	79
3.6.4.	Propozycja usprawnień systemowych	82
3.7.	Dodatkowe ustalenia i przekrojowe wnioski	89
3.7.1.	Efektywność w osiągnięciu celów Programu NOWEFIO	89
3.7.2.	Czynniki wpływające na trwałość rezultatów.....	89
3.7.3.	Trafność priorytetów i adekwatność efektów do obecnych wyzwań społeczno- ekonomicznych	92
3.7.4.	Dobre praktyki, katalog rozwiązań skutecznych.....	93
3.7.5.	Skuteczność działań zaradczych	102
3.7.6.	Podsumowanie - ocena ogólna realizacji Priorytetu 4 NOWEFIO	110
4.	Spis tabel i rysunków	118
5.	Bibliografia.....	119

1. Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie

1. **BPH** - Biuro Programów Horyzontalnych NIW-CRSO
2. **CAWI** - Computer Assisted Web Interview, wywiad wspomagany komputerowo realizowany przez Internet
3. **CATI** - Computer Assisted Telephone Interview, wywiad wspomagany komputerowo realizowany przez telefon
4. **CSO** - społeczeństwo obywatelskie (ang. civil society organisations - w raporcie stosowane zamiennie z „organizacje obywatelskie” / „NGO”)
5. **Dz.U.** - Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej
6. **FIO** - Fundusz Inicjatyw Obywatelskich (program poprzedzający NOWEFIO)
7. **IDI** - Individual In-Depth Interview, indywidualny wywiad pogłębiony
8. **KSM** - Komitet Sterująco-Monitorujący Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030
9. **NGO** - organizacja pozarządowa (w rozumieniu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie)
10. **NIW-CRSO** - Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
11. **NIK** - Najwyższa Izba Kontroli
12. **NOWEFIO** - Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021-2030
13. **OPZ** - Opis Przedmiotu Zamówienia (dokument określający przedmiot i zakres badania ewaluacyjnego)
14. **PROO** - Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030
15. **TDI** - Telephone In-Depth Interview, telefoniczny wywiad pogłębiony
16. **UE** - Unia Europejska (fundusze UE wskazywane jako element zewnętrznego otoczenia finansowego NGO)

2. Syntetyczny opis koncepcji badania oraz metodyki badania

2.1. Cel i zakres badania

Celem głównym badania było określenie stopnia, w jakim zadania dofinansowane w ramach NOWEFIO priorytet 4 przyczyniają się do osiągnięcia celów Programu oraz ocena zmian systemowych zachodzących wskutek wdrażania Programu.

Niniejszy dokument stanowi raport końcowy, prezentujący wyniki badań przeprowadzonych wg. stanu na grudzień 2025 r.

W badaniu uwzględniono okres realizacji programu od 2021 r. do 31.01.2025 r., z zastrzeżeniem, iż ewaluacji nie będą poddane procedury konkursowe oraz nabór wniosków realizowany w ramach konkursu NOWEFIO edycja 2025. Badanie obejmie swym zakresem obszar całej Polski.

Badanie objęło następujące grupy podmiotów:

- NIW-CRSO, Instytucja Zarządzająca;
- Komitet Sterująco-Monitorujący NOWEFIO;
- Eksperti zewnętrzni;
- Eksperti oceniający projekty;
- Beneficjenci NOWEFIO;
- Podmioty aplikujące o wsparcie w ramach NOWEFIO.

Przy realizacji celów badania oraz jego zakresu tematycznego Wykonawca posłużył się następującymi kryteriami ewaluacyjnymi:

- **Skuteczność**, kryterium to pozwoliło ocenić dotychczasowe efekty w kontekście realizacji zakładanych celów oraz wpływ czynników zewnętrznych na uzyskane efekty.
- **Efektywność**, kryterium to pozwoliło ocenić relację między alokowanymi na Program zasobami, nakładami, kosztami a osiągniętymi efektami.
- **Użyteczność**, kryterium to pozwoliło ocenić w jakim stopniu zidentyfikowane na etapie projektowania priorytety oraz uzyskane dotychczas efekty są trafne w kontekście obecnych wyzwań społecznych i ekonomicznych.
- **Trafność**, kryterium to pozwoliło ocenić czy cele realizowanych w ramach Programu projektów/ofert rozwiązują zidentyfikowane w diagnozie problemy oraz czy przyjęte na etapie programowania wartości docelowe wskaźników zostały celnie i rzetelnie dobrane.
- **Trwałość**, kryterium to pozwoliło ocenić czy pozytywne rezultaty wsparcia udzielonego organizacjom w programie utrzymują się w długiej perspektywie czasu.

2.2. Zarys metod badawczych

Poniżej przedstawiono założenia metod badawczych, których wyniki zostały uwzględnione w niniejszym raporcie częściowym. Zgodnie z założeniami raportu metodologicznego, zrealizowana zostanie większa liczba metod badawczych, lecz ich wyniki uwzględnione będą na etapie późniejszym (tj. w ramach raportu końcowego).

2.2.1. Analiza dokumentów źródłowych (desk research)

Opis techniki: Desk research to metoda badań społecznych, która zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. W jej wyniku następują: scalanie, przetworzenie i analiza danych rozproszonych dotychczas wśród rozmaitych źródeł.

Analiza podstawowych dokumentów źródłowych była punktem wyjścia do dalszych badań i polegała na zebraniu i wstępnej analizie dostępnych danych wtórnych oraz następujących dokumentów:

- Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie;
- Ustawa o NIW-CRSO;
- Uchwały Rady Ministrów nr 104/2018, 179/2020, 154/2021;
- Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030
- Przewodniki dla beneficjentów Programu NOWEFIO;
- Przewodnik dla oferentów NOWEFIO;
- FAQ's;
- Regulaminy konkursów;
- Wytyczne dla ekspertów;
- Protokoły z posiedzeń Komitetu sterująco-monitorującego;
- Wybrane wnioski o dotacje;
- Wybrane sprawozdania częściowe i końcowe z projektów;
- Raporty ewaluacyjne FIO i NOWEFIO;
- Sprawozdania zbiorcze z realizacji NOWEFIO;
- Wystąpienia pokontrolne NIK dotyczące NOWEFIO.

2.2.2. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) / telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)

Opis techniki: IDI polega na przeprowadzeniu z daną osobą ustrukturyzowanej podczas spotkania twarzą w twarz, natomiast TDI to ustrukturyzowana rozmowa telefoniczna. Rozmowa ta prowadzona jest w sposób planowy i metodyczny według określonego schematu, zwanego scenariuszem wywiadu, a jej celem jest uzyskanie konkretnych informacji.

W ramach badania wywiady zostały przeprowadzone z:

- Członkami Komitetu Sterującego-Monitorującego NOWEFIO (minimum 1 wywiad);
- Dyrektorem/ Zastępcą Dyrektora NIW-CRSO (minimum 1 wywiad);
- Kierownikiem /Zastępcą Kierownika Biura Programów Horyzontalnych (minimum 1 wywiad);
- Ekspertami oceniającymi projekty w ramach konkursów NOWEFIO (minimum 2 wywiady);
- Przedstawicielami Biura Programów Horyzontalnych (minimum 2 wywiady);
- Przedstawiciele organizacji-beneficjentów priorytetu 4 NOWEFIO (minimum 10 wywiadów).

2.2.3. Wywiady ustrukturyzowane (CAWI/CATI)

Opis techniki: W przypadku techniki CAWI/CATI (Mixed Mode Survey Design) do potencjalnych respondentów wysyłane są e-maile, zawierające: informację o badaniu, list polecający oraz link do ankiety. Osoby, które nie zareagowały na e-maila, otrzymały e-maile przypominające o badaniu, następnie zaś miejsce miał kontakt telefoniczny, służący realizacji badania CATI.

Badanie objęło Beneficjentów priorytetu 4 NOWEFIO oraz podmioty aplikujące o wsparcie w ramach priorytetu 4 NOWEFIO

Zaproszenie do udziału w badaniu CAWI zostało skierowane do wszystkich potencjalnych respondentów. Wykonawca zaprosił do badania CATI losowo wybranych potencjalnych respondentów, którzy nie wzięli udziału w badaniu CAWI. Badanie CATI było realizowane do momentu osiągnięcia założonej liczebności i struktury próby.

Badanie objęło Beneficjentów priorytetu 4 NOWEFIO oraz podmioty aplikujące o wsparcie w ramach priorytetu 4 NOWEFIO, zgodnie z OPZ (strona 5) podmioty aplikujące o wsparcie w ramach NOWEFIO zaliczają się do zakresu podmiotowego badania, ale nie zostały one objęte badaniami w ramach technik podstawowych, w celu zapewnienia zgodności oferty z OPZ. Wykonawca proponuje objęcie ich techniką CAWI/CATI, gdyż technika ta najlepiej pozwoli na poznanie ich opinii.

W przypadku Beneficjentów badanie zostało zrealizowane na wyczerpującej próbie 168 respondentów - wzięli w nim udział przedstawiciele większości Beneficjentów. Zaproszenie do udziału w badaniu CAWI zostało skierowane do wszystkich potencjalnych respondentów., a następnie Wykonawca objął badaniem CATI wszystkich potencjalnych respondentów, którzy nie wzięli udziału w badaniu CAWI.

W przypadku podmiotów aplikujących o wsparcie zaproszenie do udziału w badaniu CAWI zostało skierowane do wszystkich potencjalnych respondentów, a następnie Wykonawca zaprosił do badania CATI wszystkich potencjalnych respondentów, którzy nie wzięli udziału w badaniu CAWI.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

	Wieś lub miejscowość do 5 tys. mieszkańców	Małe miasto (do 50 tys. mieszkańców)	Średnie miasto (50–250 tys. mieszkańców)	Duże miasto (powyżej 250 tys. mieszkańców)	Metropolia (powyżej 500 tys. mieszkańców)
Stowarzyszenie (w tym związki stowarzyszeń)	2,1%	4,7%	13,0%	10,4%	12,0%
Fundacja	3,6%	6,3%	11,5%	8,9%	19,8%
Inna organizacja pozarządowa	0,0%	1,0%	1,0%	0,0%	0,5%
Inna forma prawna	0,5%	0,0%	2,1%	1,0%	1,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI/CATI N = 192

2.2.4. Studium przypadku

Opis techniki: Studium przypadku (case study) to wszechstronny opis badanego zjawiska. Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku jest stosowane zwłaszcza dla tematów badawczych o charakterystyce opisowej, daje wówczas odpowiedzi na pytania *co, kiedy, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło*. Metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego zagadnienia i zaprezentowanie jego specyfiki na podstawie zgromadzonych informacji.

Studia przypadku opracowane zostały w oparciu o:

- Wyniki analizy desk research;
- Wyniki badania IDI/TDI z Beneficjentami (na potrzeby każdego case study dotyczącego projektu Wykonawca przeprowadził 1 IDI/TDI z Beneficjentem)

W ramach case study Wykonawca omówił:

- Założenia wybranych projektów;
- Przebieg wybranych projektów (w tym problemy napotkane na etapie realizacji oraz działania wdrożone w celu przeciwdziałania tym problemom);
- Rezultaty osiągnięte dzięki wdrożeniu wybranych projektów;
- Trwałość osiągniętych rezultatów (w tym szacowaną dla przyszłych lat trwałość).

Studium przypadku zostało przeprowadzone dla projektów wyróżniających się pozytywnie na tle pozostałych projektów (np. ze względu na skuteczność bądź innowacyjność). Wykonawca wytypował projekty do case study na podstawie wyników analizy desk research oraz wyników badania CAWI/CATI z Beneficjentami. Dobór projektów został uzgodniony z Zamawiającym.

Poza powyższymi technikami badawczymi, które zostały uwzględnione na tym etapie badań w ramach analizy opisane w raporcie częściowym, **planowana jest realizacja kolejnych działań w ramach opisanych poniżej metod badawczych**. Analiza i wnioski z poniższych badań będą przedstawione w raporcie końcowym z ewaluacji.

2.2.5. Warsztat ewaluacyjny

Opis techniki: W ramach warsztatu ewaluacyjnego specjaliści spotkają się w celu dyskusji nad określoną problematyką.

Na potrzeby niniejszej ewaluacji Wykonawca zrealizuje jeden warsztat ewaluacyjny. W warsztacie ewaluacyjnym wzięli udział przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w proces programowania i realizacji NOWEFIO.

2.2.6. Panel ekspercki

Opis techniki: W ramach panelu eksperckiego eksperci z danej dziedziny spotkali się w celu dyskusji nad określoną problematyką. Przed realizacją panelu eksperckiego Wykonawca przekazał respondentom rezultaty pozostałych badań i analiz, aby mogli oni odnieść się do nich w trakcie badania.

W celu realizacji panelu eksperckiego wykorzystany zostanie scenariusz badania, zawierający pytania otwarte, w pierwszej kolejności respondentom zadane zostały pytania odnoszące się do poszczególnych obszarów badawczych (np. w jaki sposób można przeciwdziałać czynnikom zewnętrznym ograniczającym skuteczność wdrażania interwencji), a następnie pytania odnoszące się do roboczych wniosków i rekomendacji (np. czy respondenci uważają, że są one trafne, czy wymagają modyfikacji, czy należy poszerzyć katalog wniosków i rekomendacji, a jeśli tak, to jakie wnioski i rekomendacje dodać).

3. Opis wyników przeprowadzonych badań

3.1. Poziom osiągnięcia wskaźników celu szczegółowego 3 NOWEFIO

3.1.1. Osiągnięte wartości wskaźników produktu i rezultatu

Z perspektywy analizy danych zastanych ocena poziomu osiągnięcia celu szczegółowego 3 („wzmocnienie instytucjonalne sektora obywatelskiego”) musi uwzględniać ewolucję ram programowych oraz dynamikę realizacji programu w kolejnych latach jego funkcjonowania. Pierwotne założenia przyjęte na etapie projektowania programu w 2020 r. zostały częściowo zweryfikowane w wyniku aktualizacji dokumentów programowych. Uchwała nr 82/2023 Rady Ministrów¹ wprowadziła zmiany w Tabeli Wskaźników (Rozdział 6 Programu), dostosowując wartości docelowe do rzeczywistej dynamiki realizacji programu oraz skali zainteresowania konkursem w pierwszych latach jego funkcjonowania. Zmiana ta była odpowiedzią na wyższe niż zakładano zainteresowanie programem oraz wysoką aktywność organizacji w pierwszych edycjach konkursu, co potwierdzają sprawozdania z realizacji programu za lata 2021–2022.

Ocena poziomu osiągnięcia celu szczegółowego 3 w Priorytecie 4 powinna być również osadzona w szerszym kontekście logiki interwencji wynikającej z aktów prawnych i dokumentów regulujących funkcjonowanie sektora obywatelskiego. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie określa podstawowe ramy udziału organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych oraz wprowadza wymogi przejrzystości i rozliczalności w gospodarowaniu środkami publicznymi. W praktyce stanowi to bezpośredni kontekst dla projektów ukierunkowanych na wzmocnienie potencjału instytucjonalnego organizacji pozarządowych, w tym rozwój standardów zarządzania, przejrzystości działania oraz profesjonalizacji struktur organizacyjnych. Z kolei ustawa o Narodowym Instytucie Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego określa zadania Instytutu w zakresie wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w tym poprzez realizację programów dotacyjnych oraz prowadzenie systemu monitoringu i sprawozdawczości dotyczącego efektów interwencji publicznych².

Analiza sprawozdań z realizacji programu NOWEFIO za lata 2021–2024 wskazuje, że zainteresowanie Priorytetem 4 w kolejnych edycjach konkursu ulegało umiarkowanym wahaniom. W edycjach 2022 oraz 2023 udział ofert składanych w ramach tego priorytetu utrzymywał się na stabilnym poziomie **7,80%** wszystkich złożonych wniosków. Był to poziom

¹ Uchwała nr 82/2023 Rady Ministrów z dnia 31 maja 2023 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego pod nazwą „Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030”, RM-06111-86-23, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2023.

² Ustawa z dnia 15 września 2017 r. o Narodowym Instytucie Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Dz.U. 2017 poz. 1909 ze zm.

niższy niż w pierwszej edycji programu w 2021 r., kiedy udział ofert w tym priorytecie wynosił **13,68%**. W sprawozdaniu za edycję 2024 odnotowano jednak ponowny wzrost zainteresowania konkursem – udział ofert wzrósł do **9,86%**, a wskaźnik sukcesu osiągnął najwyższy poziom w dotychczasowej perspektywie realizacji programu, wynosząc **21,32%** (w porównaniu do 8,11% w poprzednim roku). Dane te wskazują na stopniową stabilizację zainteresowania konkursem oraz rosnącą skuteczność aplikowania organizacji w kolejnych edycjach programu.

Analiza przedstawionych wskaźników wskazuje, że realizacja Programu przynosi wyraźne efekty w obszarze wzmacniania potencjału instytucjonalnego organizacji obywatelskich, jednak stopień osiągnięcia wartości docelowych jest zróżnicowany w zależności od rodzaju wskaźnika.

W przypadku wskaźników ilościowych odnoszących się do liczby działań (inicjatywy, porozumienia, projekty wizerunkowe), odnotowano istotny postęp względem wartości bazowych wynoszących zero, co potwierdza uruchomienie mechanizmów wsparcia oraz ich realne wykorzystanie przez beneficjentów. Jednocześnie poziom realizacji tych wskaźników pozostaje wyraźnie poniżej wartości docelowych (ok. 17–33% celu), co sugeruje, że skala oddziaływania programu na obecnym etapie realizacji jest nadal ograniczona i wymaga dalszego wzmacniania w kolejnych edycjach.

Znacznie lepsze wyniki odnotowano w przypadku wskaźników jakościowych i procentowych. Odsetek podmiotów, które podwyższyły standardy działalności, osiągnął poziom 99,3%, znacząco przekraczając wartość docelową (33%). Również wysoki poziom utrzymania trwałości współpracy (89% wobec zakładanych 80%) wskazuje, że działania programu skutecznie przyczyniają się do wzmacniania jakości funkcjonowania organizacji oraz budowania trwałych relacji między nimi. Wyniki te są spójne z wnioskami z badań jakościowych, które podkreślają znaczenie profesjonalizacji zarządzania, wdrażania standardów oraz budowania sieci współpracy jako kluczowych efektów interwencji.

Do tej grupy wskaźników można odnieść również wskaźnik dotyczący odsetka organizacji, które w rok po zakończeniu wsparcia deklarują zwiększenie stabilności funkcjonowania. Na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej ewaluacji oszacowano jego wartość na poziomie 56%. Wynik ten wskazuje na pozytywny kierunek oddziaływania Programu w obszarze wzmacniania stabilności funkcjonowania organizacji.

Dodatkowe wskaźniki uzupełniające (dotyczące wolontariatu, partnerstw i zaangażowania podmiotów) potwierdzają szeroki zasięg oddziaływania programu. Zaangażowanie ponad 2700 wolontariuszy oraz ponad 1100 partnerów wskazuje na istotny wkład programu w mobilizowanie zasobów społecznych i budowanie kapitału społecznego, co również znajduje odzwierciedlenie w wynikach konsultacji i analiz jakościowych

Na uwagę zasługuje jednak relatywnie umiarkowany poziom współpracy z wolontariuszami (35% organizacji), co może wskazywać na niewykorzystany potencjał w tym obszarze i stanowić kierunek dalszego rozwoju działań animacyjnych.

Podsumowując, analiza wskaźników pokazuje, że Program jest szczególnie skuteczny w generowaniu zmian jakościowych (standardy działania, trwałość współpracy), natomiast w mniejszym stopniu realizuje ambitne cele ilościowe. Może to wynikać zarówno z relatywnie krótkiego okresu obserwacji, jak i ze specyfiki interwencji ukierunkowanej na zmiany instytucjonalne, które zgodnie z wnioskami z badań mają często charakter długofalowy i trudniej mierzalny w krótkiej perspektywie czasowej.

Tabela 2 Tabela wskaźników celu szczegółowego 3 Programu NOWE FIO w zakończonych projektach dofinansowanych w ramach priorytetu 4

Wskaźnik	Wartość bazowa	Wartość zmierzona	Wartość docelowa
Liczba inicjatyw zrealizowanych w ramach Programu, których celem było zwiększenie kompetencji organizacji lub grupy partnerskiej	0	119	700
Liczba sformalizowanych porozumień organizacji (związków, federacji, konfederacji), które powstały w ramach bądź na skutek realizacji zadania	0	231	700
Liczba zrealizowanych projektów dotyczących kształtowania wizerunku organizacji obywatelskich w przestrzeni publicznej	0	229	700

Wskaźnik	Wartość bazowa	Wartość zmierzona	Wartość docelowa
Odsetek podmiotów, które w ramach zrealizowanego zadania podwyższyły standardy działalności (np. w zakresie przejrzystości, informowania o działalności – publikacja raportu rocznego)	0	99,3% ³	33%
Odsetek sformalizowanych porozumień organizacji (związków, federacji, konfederacji), które działają po zakończeniu realizacji zadania ⁴	0	89% ⁵	80%
Odsetek organizacji, które w rok po zakończeniu realizacji zadania deklarują zwiększenie stabilności funkcjonowania dzięki wsparciu w ramach Programu	0%	56% ⁶	33%
Liczba wolontariuszy zaangażowanych przy realizacji zadań	-	2718	-
Liczba partnerstw zawartych na rzecz	-	228	-

³ Na podstawie badania CATI/CAWI

⁴ Wskaźnik celu szczegółowego 3: „Odsetek podmiotów, które przeznaczyły część dotacji na rozwój instytucjonalny”

⁵ na podstawie CATI/CAWI

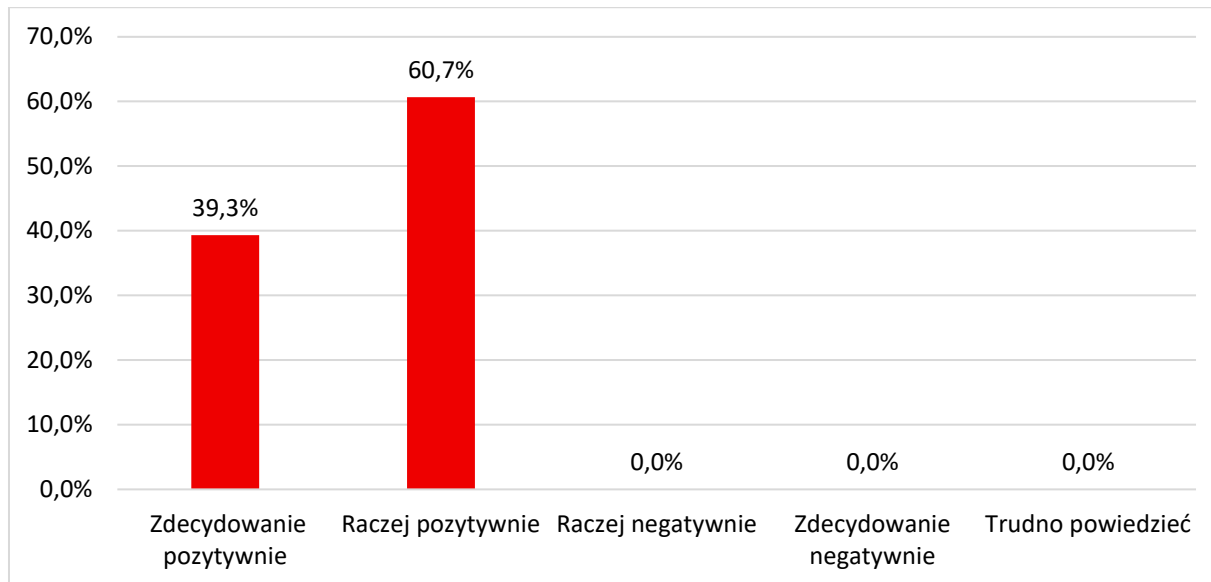
⁶ Wskaźnik został oszacowany na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego na potrzeby niniejszej ewaluacji. W systemie sprawozdawczości Programu nie gromadzono danych umożliwiających jego bezpośrednie wyliczenie, w szczególności danych zbieranych wśród beneficjentów po upływie roku od zakończenia realizacji wsparcia.

Wskaźnik	Wartość bazowa	Wartość zmierzona	Wartość docelowa
zadania realizowanego w ramach Programu			
Liczba podmiotów/partnerów zaangażowanych przy realizacji zadania (poza wnioskodawcą)	-	1135	-
Odsetek organizacji, które w ramach realizacji zadania nawiązały współpracę z wolontariuszami	-	35%	-

Źródło: opracowanie własne

Wnioski wynikające z analizy danych zastanych znajdują potwierdzenie w wynikach badań ilościowych przeprowadzonych wśród beneficjentów programu. Respondenci badania CAWI/CATI oceniają udział w Programie NOWEFIO bardzo pozytywnie. Dwóch na pięciu respondentów wskazało na zdecydowanie pozytywną ocenę udziału w programie, natomiast pozostali respondenci ocenili swoje doświadczenia raczej pozytywnie. Tak jednoznaczny rozkład odpowiedzi wskazuje, że program w dużym stopniu odpowiada na potrzeby organizacji sektora obywatelskiego, a doświadczenia związane z realizacją projektów są w większości przypadków oceniane jako satysfakcjonujące. W opinii Ewaluatora świadczy to o odpowiedniej konstrukcji instrumentu wsparcia, trafności przyjętych celów oraz dopasowaniu zakresu interwencji do realnych potrzeb organizacji pozarządowych.

Rysunek 1. Ogólna ocena udziału w Programie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Dodatkowego kontekstu dla oceny skuteczności interwencji dostarcza analiza wcześniejszych doświadczeń programowych w obszarze wsparcia społeczeństwa obywatelskiego. Ewaluacja ex-post programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2014–2020 wskazała na znaczące przekroczenie wartości docelowych wielu wskaźników rezultatu. W niektórych obszarach liczba osób objętych wsparciem osiągnęła poziom 449–628% planowanych wartości, co potwierdza wysoką zdolność absorpcji wsparcia przez sektor obywatelski.

Analizowana dokumentacja wskazuje również na bardzo wysoką trwałość efektów projektów realizowanych w ramach programów wsparcia społeczeństwa obywatelskiego. Przykładowo w ramach działań dotyczących lokalnych inicjatyw aż 85,9% inicjatyw funkcjonowało nadal rok po zakończeniu projektu (przy wartości docelowej wynoszącej 45%). Podobnie wysoki poziom trwałości odnotowano w przypadku działań wzmacniających wspólnoty lokalne, 89,1% uczestników deklaroowało dalsze zaangażowanie w działania społeczne po zakończeniu udziału w projekcie.

Analiza sprawozdań z realizacji programów wspierających rozwój społeczeństwa obywatelskiego wskazuje na wysoką skuteczność interwencji publicznych w tym obszarze. W szczególności ewaluacja ex-post programu FIO 2014–2020 wykazała znaczące przekroczenie wartości docelowych wielu wskaźników rezultatu. W niektórych obszarach liczba osób objętych wsparciem osiągnęła poziom 449–628% planowanych wartości, potwierdza wysoką zdolność absorpcji wsparcia przez sektor obywatelski.

Jednocześnie skala tych przekroczeń wymaga ostrożnej interpretacji. Tak znaczące różnice pomiędzy wartościami planowanymi a osiągniętymi mogą częściowo wynikać z trudności w realistycznym szacowaniu wskaźników na etapie projektowania interwencji oraz przygotowywania ofert przez wnioskodawców. Wskazują na to zarówno wyniki monitoringu programu, jak i sygnalizowane przez beneficjentów potrzeby wsparcia w zakresie definiowania rezultatów i wskaźników projektowych. Oznacza to, że wysokie poziomy realizacji wskaźników należy interpretować nie tylko jako efekt ponadprzeciętnej skuteczności działań, lecz także jako przejaw ograniczonej precyzji planowania efektów.

Należy również podkreślić, że dane te nie są w pełni reprezentatywne dla wszystkich komponentów programu, w szczególności dla Priorytetu 4. W odróżnieniu od działań o charakterze masowym (typowych dla wcześniejszych komponentów programu), interwencje w Priorytecie 4 mają charakter bardziej zindywidualizowany, są ukierunkowane na rozwój instytucjonalny organizacji oraz generują wyższe koszty jednostkowe wsparcia. Jak wskazują wyniki badań jakościowych, efekty tych działań dotyczą przede wszystkim zmian o charakterze organizacyjnym i kompetencyjnym, takich jak profesjonalizacja zarządzania, rozwój struktur czy budowanie sieci współpracy, które w ograniczonym stopniu poddają się prostemu pomiarowi ilościowemu.

W konsekwencji, w przypadku Priorytetu 4 wysoka skuteczność interwencji powinna być oceniana przede wszystkim przez pryzmat jakości i trwałości zmian instytucjonalnych, a nie skali liczbowej osiąganych wskaźników. Potwierdzają to również opinie uczestników badań jakościowych, którzy wskazują na trudności w uchwyceniu rzeczywistych efektów rozwojowych organizacji przy wykorzystaniu jednolitych wskaźników ilościowych oraz na ograniczoną adekwatność tych wskaźników do specyfiki wsparcia.

Dokumenty operacyjne regulujące funkcjonowanie programu (regulaminy konkursów, przewodniki dla oferentów i beneficjentów oraz materiały informacyjne dla priorytetów 2–4) precyzują, że wskaźniki Priorytetu 4 odnoszą się przede wszystkim do zmian o charakterze instytucjonalnym. Obejmują one m.in. liczbę organizacji objętych wsparciem w zakresie zarządzania, liczbę opracowanych i wdrożonych strategii, standardów oraz procedur organizacyjnych, liczbę wypracowanych narzędzi oraz liczbę podmiotów korzystających z wypracowanych rozwiązań.

Wytyczne dla ekspertów oceniających projekty podkreślają również znaczenie trwałości oraz potencjału upowszechniania rezultatów systemowych. Ocenie podlega nie tylko skala działań projektowych, ale także ich realny wpływ na podnoszenie zdolności instytucjonalnych organizacji sektora obywatelskiego. Z perspektywy analizy desk research oznacza to, że już na poziomie dokumentacji konkursowej wbudowano mechanizmy mające zapobiegać sytuacji, w której wskaźniki Priorytetu 4 miałyby charakter wyłącznie ilościowy, nie odzwierciedlając rzeczywistej zmiany jakościowej w funkcjonowaniu organizacji.

Na tle wcześniejszych doświadczeń programu FIO, w tym ustaleń Najwyższej Izby Kontroli dotyczących realizacji Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich w latach 2012–2015, obecny system wskaźników w programie NOWEFIO można uznać za bardziej spójny z logiką efektów instytucjonalnych. W szczególności w Priorytecie 4 większy nacisk położono na rezultaty związane z rozwojem struktur współpracy oraz wzmacnianiem zdolności organizacyjnych sektora. Sprawozdania z realizacji programu wskazują również na stopniowe doprecyzowywanie wskaźników oraz kryteriów strategicznych, czego przykładem jest wprowadzenie w edycji 2024 kryterium dotyczącego tworzenia porozumień, federacji i partnerstw międzyorganizacyjnych. Rozwiązanie to sprzyja lepszemu pomiarowi rezultatów związanych z budową trwałych struktur współpracy w sektorze obywatelskim.

Analiza danych zastanych, wyników badań ilościowych oraz dokumentacji sprawozdawczej pozwala sformułować następujące kluczowe wnioski:

- Program charakteryzuje się wysokim poziomem dopasowania do potrzeb sektora obywatelskiego, co potwierdzają zarówno dane sprawozdawcze, jak i pozytywne oceny beneficjentów w badaniu CAWI/CATI.
- Zainteresowanie Priorytetem 4 utrzymuje się na stabilnym poziomie, a w ostatniej edycji programu odnotowano ponowny wzrost liczby składanych ofert oraz wyraźny wzrost wskaźnika sukcesu projektów.
- System wskaźników w programie NOWEFIO jest bardziej spójny z logiką efektów instytucjonalnych niż w poprzednich programach wsparcia, co pozwala lepiej uchwycić zmiany jakościowe zachodzące w sektorze organizacji obywatelskich.
- Programy wspierające rozwój społeczeństwa obywatelskiego generują efekty wykraczające poza okres realizacji projektów, o czym świadczy wysoka trwałość inicjatyw społecznych oraz utrzymujące się zaangażowanie uczestników działań projektowych.
- Stopniowe doprecyzowywanie wskaźników oraz kryteriów strategicznych w kolejnych edycjach programu sprzyja lepszemu monitorowaniu rezultatów związanych z rozwojem współpracy międzyorganizacyjnej oraz wzmacnianiem potencjału instytucjonalnego sektora obywatelskiego.

3.1.2. Struktura projektów wg obszarów tematycznych

W odróżnieniu od ogólnej struktury programu NOWEFIO, w której projekty klasyfikowane są według sfer działalności pożytku publicznego określonych w ustawie, interwencja realizowana w ramach Priorytetu 4 ma charakter wyspecjalizowany i odnosi się do odrębnie zdefiniowanych obszarów wsparcia, ukierunkowanych na rozwój instytucjonalny organizacji obywatelskich. Na podstawie analizy sprawozdań oraz wyników badań można wyróżnić kilka głównych obszarów tematycznych realizowanych w ramach Priorytetu 4.

Jednym z najważniejszych kierunków wsparcia są działania związane z poprawą zarządzania organizacjami oraz wdrażaniem standardów funkcjonowania. Obejmują one m.in. profesjonalizację struktur zarządczych, tworzenie i wdrażanie procedur wewnętrznych, rozwój narzędzi planowania strategicznego oraz cyfryzację procesów organizacyjnych. Jak wskazują wyniki badań jakościowych, działania te należą do najbardziej efektywnych w kontekście trwałych zmian instytucjonalnych, w szczególności w zakresie porządkowania procesów zarządczych i podnoszenia kompetencji zespołów.

Drugim kluczowym obszarem są działania ukierunkowane na budowanie i rozwijanie porozumień, sieci oraz federacji organizacji pozarządowych. Projekty tego typu koncentrują się na wzmacnianiu współpracy między organizacjami, tworzeniu struktur reprezentacyjnych oraz rozwijaniu mechanizmów wymiany wiedzy i doświadczeń. Jak wynika z badań jakościowych, sieciowanie stanowi jeden z najważniejszych, a zarazem najbardziej niedoszacowanych efektów Priorytetu 4, mających istotne znaczenie dla długofalowej trwałości sektora.

Kolejnym obszarem są działania związane z opracowywaniem strategii rozwoju organizacji, w tym strategii fundraisingowych. Projekty te mają na celu zwiększenie stabilności finansowej organizacji poprzez dywersyfikację źródeł finansowania oraz rozwój kompetencji w zakresie pozyskiwania środków. Jednocześnie badania wskazują, że jest to jeden z najbardziej wymagających obszarów wsparcia, a jego efekty często ujawniają się dopiero w dłuższej perspektywie czasowej.

Uzupełniającym kierunkiem działań są projekty z zakresu komunikacji społecznej oraz budowania wizerunku organizacji i całego sektora obywatelskiego. Obejmują one m.in. kampanie informacyjne, działania edukacyjne oraz rozwój narzędzi komunikacji. Choć rzadziej stanowią główny komponent projektów, odgrywają istotną rolę w zwiększaniu rozpoznawalności organizacji oraz wzmacnianiu ich pozycji w otoczeniu społecznym.

Analiza struktury projektów Priorytetu 4 potwierdza jego wyraźnie systemowy charakter. W przeciwieństwie do pozostałych priorytetów programu, w których dominują działania bezpośrednio skierowane do społeczności lokalnych, wsparcie w Priorytecie 4 koncentruje się na wzmacnianiu potencjału organizacyjnego, kompetencyjnego i sieciowego sektora pozarządowego.

Analiza list projektów dofinansowanych w ramach Priorytetu 4 programu NOWEFIO w edycjach 2021–2025 pozwala na określenie liczby projektów wpisujących się w poszczególne obszary interwencji (a–e). Łącznie w analizowanym okresie dofinansowano 222 projekty w ramach Priorytetu 4.

Ze względu na brak systemowego przypisania projektów do poszczególnych obszarów w dokumentacji konkursowej, klasyfikacja została przeprowadzona na podstawie analizy tytułów oraz zakresów działań projektów.

Największą grupę stanowią projekty wpisujące się w obszar systemowej poprawy zarządzania oraz wdrażania standardów działania organizacji obywatelskich (obszar a), których liczba wynosi ok. 80–90 projektów (ok. 35–40%). Obejmują one działania związane z profesjonalizacją zarządzania, wdrażaniem procedur oraz rozwojem kompetencji organizacyjnych.

Drugą pod względem liczebności kategorią są projekty dotyczące tworzenia i rozwijania porozumień organizacji obywatelskich (obszar c), których liczba wynosi ok. 70–80 projektów (ok. 30–35%). Projekty te koncentrują się na budowaniu sieci współpracy, federacji oraz struktur reprezentacyjnych.

Mniejszy udział mają projekty z zakresu edukacji fundraisingowej (obszar b) – ok. 30–35 projektów (ok. 13–15%), co wskazuje, że choć obszar ten jest istotny z perspektywy potrzeb organizacji, jego reprezentacja w strukturze projektów pozostaje ograniczona.

Jeszcze mniej liczne są projekty dotyczące edukacji w zakresie informacji i komunikacji (obszar d) – ok. 20–25 projektów (ok. 9–11%) oraz kampanii społecznych i informacyjnych (obszar e) – ok. 10–15 projektów (ok. 5–7%).

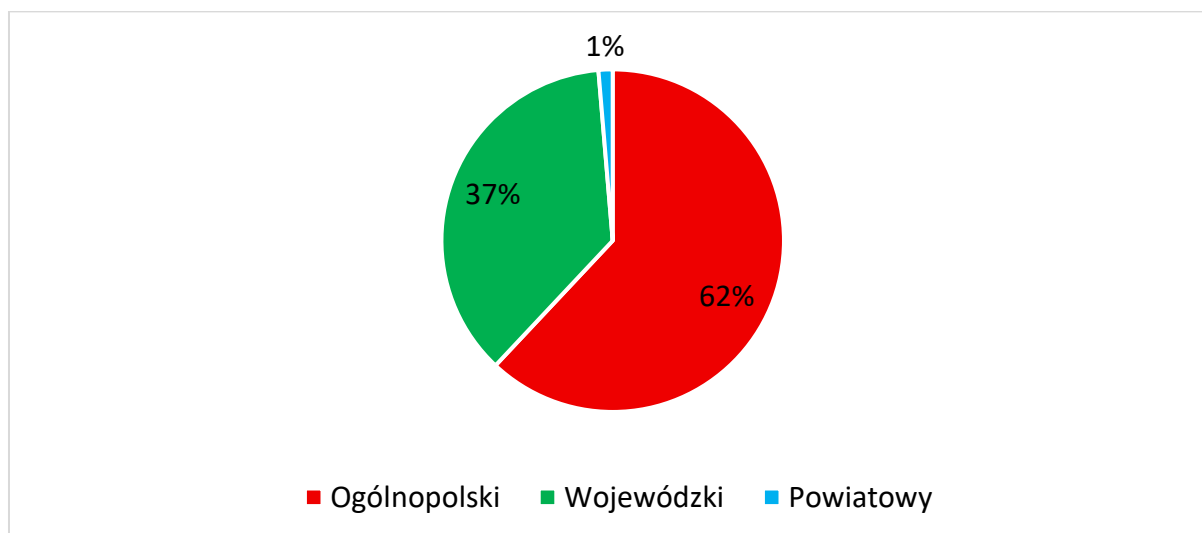
Analiza wskazuje, że Priorytet 4 jest w praktyce skoncentrowany przede wszystkim na wzmacnianiu kompetencji zarządczych organizacji oraz budowaniu współpracy międzyorganizacyjnej, natomiast działania o charakterze komunikacyjnym i fundraisingowym mają charakter uzupełniający.

3.1.3. Porównanie zróżnicowania rezultatów między obszarami wsparcia

Wyniki badań CATI/CAWI wskazują, że większość realizowanych projektów miała zasięg ogólnopolski (62,8%). Projekty lokalne o charakterze powiatowym stanowiły marginalną część (1,3%). Często zakres oddziaływania obejmował województwo (37%). Program NOWEFIO w Priorytecie 4 był realizowany głównie przez organizacje o szerokim zasięgu działania, co sprzyjało dyfuzji efektów, sieciowaniu i skalowaniu rozwiązań systemowych. Jednocześnie niski udział inicjatyw lokalnych może wskazywać na ograniczoną dostępność Programu dla mniejszych, lokalnych NGO, działających na poziomie powiatów/gmin. W opinii Ewaluatora świadczy to o wspieraniu przez Program projektów o szerokim oddziaływaniu społecznym. Realizowane projekty mają potencjał skalowania i upowszechniania rezultatów, a zatem mogły pełnić funkcję „regionalnych centrów rozwoju” i wzmacniać rolę NGO jako operatorów w środowisku. Jest to dobre dla **efektów systemowych i jednocześnie może mieć efekt ekskluzywności i ograniczonej dostępności dla mniejszych organizacji.** W opinii

Ewaluatora warto rozważyć w przyszłości uruchomienie dedykowanej ścieżki lokalnej, mikrograntowej, wprowadzenie niższych progów wejścia dla lokalnych NGO oraz promowania regionalnych hubów kompetencyjnych (liderzy, mniejsze organizacje).

Rysunek 2. Zasięg działań realizowanych w ramach projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Analiza wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami organizacji pozarządowych, ekspertami oraz przedstawicielami instytucji zaangażowanych w realizację programu wskazuje na wyraźne różnice w specyfice oraz trwałości rezultatów osiągniętych w poszczególnych obszarach wsparcia Priorytetu 4. Respondenci podkreślali, że choć program NOWEFIO cechuje się znaczną elastycznością, to efektywność realizowanych działań w dużej mierze zależy od charakteru wybranego obszaru wsparcia oraz możliwości skalowania wypracowanych rozwiązań.

Analiza list projektów dofinansowanych w ramach Priorytetu 4 w edycjach 2023–2025 pozwala na przybliżone określenie liczby projektów wpisujących się w poszczególne obszary interwencji programu.

W analizowanym okresie dofinansowano łącznie ok. 125 projektów w ramach Priorytetu 4. Ze względu na brak systemowej klasyfikacji projektów według obszarów a–e w dokumentacji konkursowej, przyporządkowanie projektów zostało dokonane na podstawie analizy tytułów oraz zakresów działań.

Najliczniejszą grupę stanowią projekty związane z systemową poprawą zarządzania w organizacjach obywatelskich oraz wdrażaniem standardów działania (obszar a), których liczba wynosi szacunkowo ok. 45–50 projektów (ok. 35–40% wszystkich przedsięwzięć). Obejmują

one działania z zakresu profesjonalizacji zarządzania, wdrażania procedur oraz rozwoju kompetencji organizacyjnych.

Drugą pod względem liczebności kategorią są projekty dotyczące tworzenia i rozwijania porozumień organizacji obywatelskich (obszar c), których liczba wynosi ok. 40–45 projektów (ok. 30–35%). Projekty te koncentrują się na budowaniu sieci współpracy, federacji oraz mechanizmów kooperacji międzyorganizacyjnej.

Istotnie mniejszy udział mają projekty związane z edukacją w zakresie fundraisingu (obszar b), których liczba wynosi ok. 15–20 projektów (ok. 10–15%). Jeszcze mniej liczne są projekty dotyczące edukacji w zakresie komunikacji (obszar d) – ok. 10–15 projektów (ok. 8–12%) oraz kampanii społecznych i informacyjnych (obszar e) – ok. 5–10 projektów (ok. 5–8%).

Należy podkreślić, że przedstawione wartości mają charakter przybliżony i wynikają z analizy eksperckiej, ponieważ w dokumentacji programu brak jest jednoznacznego przypisania projektów do poszczególnych obszarów interwencji. Pomimo tego analiza pozwala jednoznacznie wskazać, że dominującymi kierunkami wsparcia w Priorytecie 4 są działania związane z zarządzaniem organizacjami oraz budowaniem sieci współpracy.

Zarządzanie organizacją i wdrażanie standardów

Obszar związany z profesjonalizacją zarządzania organizacjami pozarządowymi oraz wdrażaniem standardów funkcjonowania jest wskazywany przez respondentów jako jeden z najbardziej efektywnych i przynoszących trwałe rezultaty. Projekty obejmujące szkolenia z zakresu zarządzania, planowania strategicznego czy przygotowywania projektów grantowych są oceniane jako stosunkowo łatwe do realizacji pod względem osiągnięcia zakładanych rezultatów.

Szczególnie wysoką wartość przypisuje się rozwiązaniom skalowalnym, takim jak narzędzia cyfrowe, platformy szkoleniowe czy modele zarządzania, które mogą być wykorzystywane przez wiele organizacji jednocześnie. Respondenci podkreślali również znaczenie federacji i sieci organizacji, które umożliwiają szybkie wdrażanie wypracowanych standardów w większej liczbie podmiotów.

Wywiady wskazują również na zmianę kultury zarządzania w części organizacji, polegającą na odchodzeniu od silnie scentralizowanego modelu przywództwa na rzecz bardziej partycypacyjnych form zarządzania i włączania zespołu w procesy decyzyjne.

Budowanie partnerstw i sieci współpracy

W przypadku działań związanych z budowaniem partnerstw i sieci współpracy respondenci wskazywali na wyraźną różnicę między trwałością relacji interpersonalnych a trwałością formalnych struktur współpracy. Działania umożliwiające bezpośrednie spotkania i wymianę doświadczeń między organizacjami (np. warsztaty lub wydarzenia sieciujące) są oceniane bardzo wysoko pod względem budowania trwałych relacji między liderami organizacji.

Jednocześnie respondenci zwracali uwagę na pewien sceptycyzm organizacji wobec tworzenia formalnych sieci lub federacji. Zakładanie formalnych struktur współpracy wiąże się z dodatkowymi obowiązkami organizacyjnymi oraz koniecznością zapewnienia stabilnych zasobów instytucjonalnych. W rezultacie część partnerstw tworzonych w ramach projektów ma charakter czasowy i nie zawsze jest kontynuowana po zakończeniu finansowania.

Edukacja komunikacyjna i działania informacyjne

Respondenci podkreślali znaczenie działań komunikacyjnych dla budowania rozpoznawalności sektora obywatelskiego oraz wzmocnienia wizerunku organizacji pozarządowych w otoczeniu społecznym. W opinii uczestników wywiadów jednym z problemów pozostaje stosunkowo niski poziom świadomości społecznej dotyczącej roli organizacji pozarządowych, które bywają utożsamiane z instytucjami publicznymi.

Projekty realizowane w tym obszarze przyczyniają się do wzrostu kompetencji organizacji w zakresie planowania strategii komunikacyjnych, budowania relacji z otoczeniem oraz prowadzenia działań informacyjnych. Jednocześnie respondenci zwracali uwagę na ryzyko realizacji działań o charakterze powierzchownym – w sytuacjach, gdy rezultaty projektu ograniczają się do przygotowania publikacji lub raportów, które nie są odpowiednio upowszechniane.

Edukacja fundraisingowa

Fundraising jest wskazywany przez respondentów jako jeden z najtrudniejszych obszarów wsparcia. Organizacje pozarządowe konkurują o uwagę darczyńców z inicjatywami charytatywnymi o bardzo wysokiej rozpoznawalności społecznej, co utrudnia budowanie stabilnych źródeł finansowania działalności.

Część respondentów wskazywała, że większy potencjał rozwojowy może mieć rozwój działalności odpłatnej lub innych form ekonomizacji działalności organizacji, które pozwalają budować bardziej stabilne podstawy finansowe funkcjonowania sektora.

Działalność rzecznicza i strażnicza

Działania rzecznicze i strażnicze, choć stosunkowo rzadko wybierane jako główny obszar projektów, są oceniane przez respondentów jako niezwykle istotne z punktu widzenia

rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. W opinii uczestników badań działalność rzecznicza wymaga długofalowego zaangażowania organizacyjnego oraz stabilnych zasobów instytucjonalnych.

Jednocześnie respondenci wskazywali na trudność formułowania celów projektowych w tym obszarze. Rezultaty działań rzeczniczych w dużym stopniu zależą od zmiennego kontekstu politycznego oraz decyzji instytucji publicznych, co sprawia, że ich efekty są trudne do opisanego przy użyciu klasycznych wskaźników projektowych.

Analiza wyników badań ilościowych i jakościowych pozwala sformułować następujące wnioski:

- Najbardziej trwałe i skalowalne rezultaty osiągnięte są w projektach związanych z profesjonalizacją zarządzania organizacjami oraz wdrażaniem standardów działania.
- Działania sieciujące przynoszą szczególnie trwałe efekty relacyjne, jednak formalne struktury współpracy nie zawsze utrzymują się po zakończeniu finansowania projektowego.
- Projekty z zakresu komunikacji i budowania wizerunku sektora przyczyniają się do wzrostu kompetencji organizacji, jednak ich rzeczywista skuteczność zależy od skali upowszechnienia wypracowanych materiałów i narzędzi.
- Fundraising pozostaje jednym z najtrudniejszych obszarów wsparcia, a organizacje wskazują na potrzebę rozwoju alternatywnych modeli finansowania działalności.
- Działalność rzecznicza ma istotne znaczenie dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, jednak jej rezultaty są trudniejsze do mierzenia w tradycyjnych ramach wskaźnikowych.

3.2. Czynniki wpływające na osiągnięte rezultaty

3.2.1. Czynniki wewnętrzne

Analiza dokumentów regulujących program (ustawy, uchwały RM, Program NOWEFIO oraz regulaminy konkursów) pozwala zidentyfikować szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które w sposób strukturalny wpływają na osiągnięte rezultaty Priorytetu 4. Ustawy sektorowe o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz o NIW-CRSO wprowadzają wymogi przejrzystości finansowej, rzetelnego sprawozdawania i kontroli środków publicznych, co wymusza na beneficjentach priorytetu rozwijanie standardów rachunkowości, sprawozdawczości i nadzoru wewnętrznego. Jednocześnie Program NOWEFIO kładzie nacisk na charakter systemowy projektów w Priorytecie 4. System ten obejmuje m.in. tworzenie strategii, procedur, narzędzi i modeli współpracy o co najmniej

wojewódzkim zasięgu⁷. To powoduje, że rezultaty są silnie zależne od zdolności organizacji do prowadzenia złożonych procesów zarządzania zmianą.

W dokumentach programowych i przewodnikach dla oferentów/beneficjentów jako kluczowe czynniki wewnętrzne wskazywane są m.in.:

- posiadanie przez organizację wcześniejszych doświadczeń w projektach systemowych,
- dostęp do kadry z kompetencjami w obszarze zarządzania, finansów i komunikacji,
- zdolność do współpracy sieciowej (partnerstwa, federacje).

Przewodniki podkreślają też znaczenie realnego osadzenia projektu w strategii organizacji oraz gotowości do wdrożenia wypracowanych rozwiązań we własnej praktyce, a nie tylko ich „przetestowania” w ramach projektu. Z kolei Wytyczne dla ekspertów wskazują, że projekty Priorytetu 4 oceniane najwyżej („A”) to te, które łączą innowacyjność rozwiązań z wysokim prawdopodobieństwem trwałego wdrożenia oraz upowszechnienia wśród innych podmiotów⁸

Czynniki wewnętrzne, które zdaniem przedstawicieli organizacji biorących udział w badaniu CATI/CAWI w największym stopniu przyczyniły się do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów projektów to: **doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć** (68,7%), znajomość potrzeb i specyfiki odbiorców (33,3%) oraz rozwinięta sieć kontaktów/partnerstw (32,7%). Wyniki badania pokazują, że doświadczenie okazało się kluczowym zasobem sprzyjającym zarówno skutecznemu zarządzaniu projektem, jak i właściwej interpretacji celów Programu, planowaniu działań, monitorowaniu postępów oraz raportowaniu. W opinii Ewaluatora uzyskane odpowiedzi wskazują, że największy wpływ na osiągnięcie rezultatów ma **doświadczenie projektowe, rozeznanie potrzeb społecznych oraz stabilne relacje partnerskie**, co w praktyce oznacza, że kapitał społeczny, wiedza kontekstowa i świadomość problemu są istotniejsze niż zasoby materialne. Skuteczność projektów w Priorytecie 4 NOWEFIO opiera się przede wszystkim na kompetencjach społecznych i organizacyjnych, a nie jedynie na zasobach technicznych lub formalnych strukturach. Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na to, że samo zjawisko jest pozytywne ponieważ oznacza, że środki trafiły do organizacji zdolnych do ich efektywnego wykorzystania, które posiadają odpowiednie kompetencje, struktury zarządzania i świadomość potrzeb społecznych. Wyniki te wskazują na wysoki poziom profesjonalizacji sektora NGO, co sprzyja skuteczności i trwałości rezultatów projektów. Jest jednocześnie druga strona tego zjawiska, a mianowicie tego typu rozwój powoduje wzrost poziomu inkluzyjności Programu, ponieważ organizacje mniej doświadczone, dopiero rozwijające swoją działalność, mogą mieć ograniczone szanse na

⁷ Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030, Minister właściwy ds. polityki publicznej, Warszawa 2021

⁸ NIW-CRSO, „Wytyczne dla ekspertów NOWEFIO - edycja 2023”

udział w Programie, w szczególności jeśli brakuje im kluczowych zasobów. **Program w obecnym kształcie skutecznie wspiera organizacje dojrzałe, posiadające doświadczenie projektowe i świadomość potrzeb społecznych.**

Rysunek 3. Wewnętrzne atuty/zasoby sprzyjające realizacji projektów

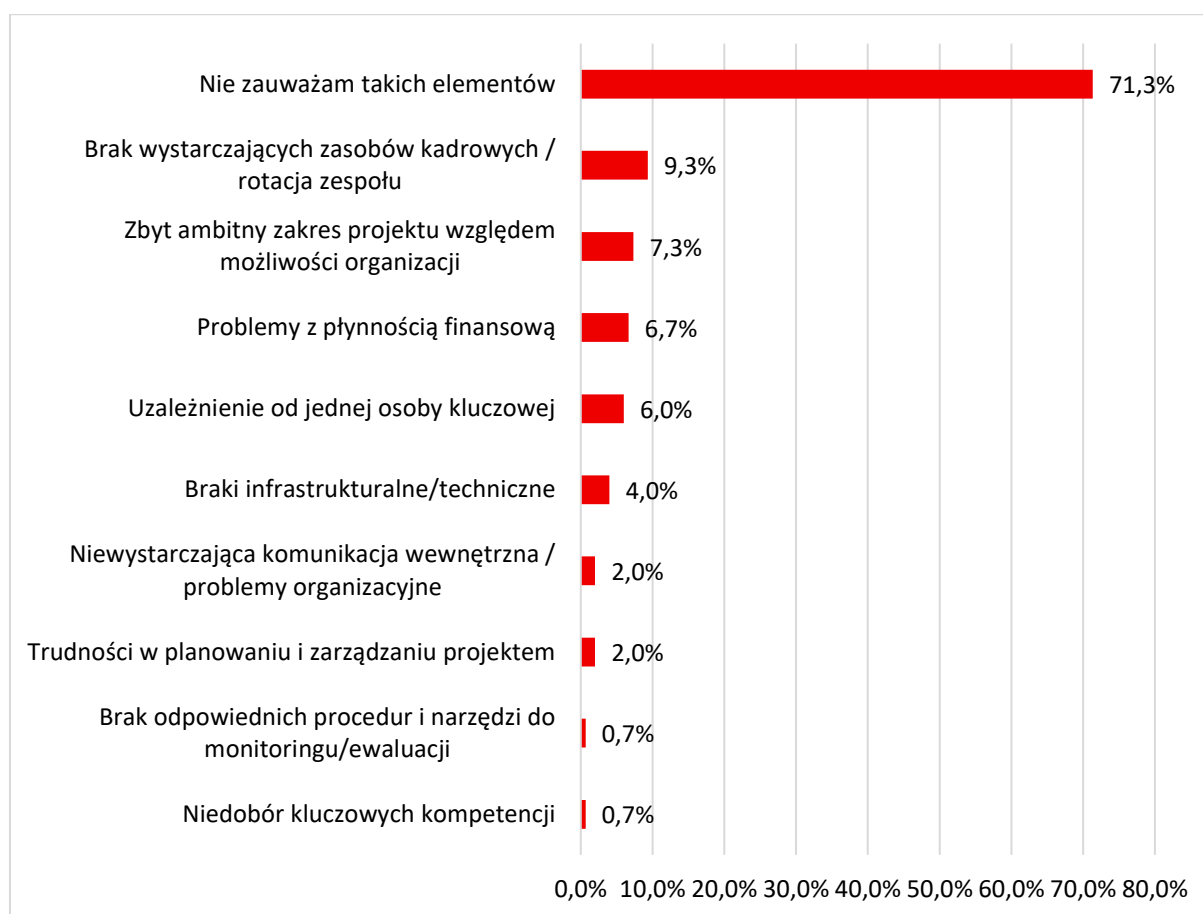


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Zdecydowana większość respondentów (71,3%) zadeklarowała, że ich organizacja **nie doświadczyła istotnych wewnętrznych barier**, które utrudniłyby realizację projektu. Świadczy to o tym, że w znacznej części projektów proces realizacji przebiegł stabilnie, a organizacje dysponowały odpowiednimi zasobami administracyjnymi, kadrowymi, organizacyjnymi oraz finansowymi. Do barier, które najczęściej wskazywali pozostali badani należały: brak wystarczających zasobów kadrowych / rotacja zespołu (9,3%), zbyt ambitny zakres projektu względem możliwości organizacji (7,3%), problemy z płynnością finansową (6,7%) oraz uzależnienie od jednej osoby kluczowej (4%). Znacznie rzadziej wskazywano odpowiedzi dotyczące zarządzania, monitoringu, problemów organizacyjnych lub kompetencyjnych (poniżej 2%). W opinii Ewaluatora z uzyskanych odpowiedzi wyłania się obraz beneficjentów **dobrze przygotowanych organizacyjnie do realizacji projektów.**

Niektórzy badani zdecydowali się wskazać na bariery spoza kafeterii odpowiedzi. Najczęściej bariery te dotyczyły braku elastyczności budżetu oraz pojawiających się nowych wyzwań w trakcie realizacji działań. Często badani wskazywali na wydarzenia trudne do przewidzenia, losowe oraz uzależnienie od wypłaty transz, których wstrzymanie blokowało wszelkie możliwe dalsze działania.

Rysunek 4. Wewnętrzne ograniczenia/słabości utrudniające realizację projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Wywiady pogłębione z beneficjentami Priorytetu 4 pokazują, że kluczowym zasobem sprzyjającym osiągnięciu rezultatów były kompetencje i doświadczenie zespołów projektowych, często budowane wcześniej w innych programach (np. Erasmus+, projekty międzynarodowe). Przykładowo przedstawicielka Pracowni Nauki i Przygody wskazuje, że organizacja od lat pracowała w metodologii outdoor education i „pedagogiki przygody”, a projekt NOWEFIO pozwolił na adaptację i upowszechnienie zagranicznego modelu „Scale of Cooperation” w warunkach polskich organizacji pozarządowych.

Jednocześnie ograniczone zasoby kadrowe w małych organizacjach okazały się znaczącą barierą. W wywiadzie beneficjentka Pracowni Nauki i Przygody przyznaje, że skala

przedsięwzięcia „okazała się dla organizacji za duża” i zabrakło zespołu, który mógłby wziąć na siebie dalsze, systematyczne rozwijanie programu po zakończeniu finansowania. Podobne wątki przeciążenia liderów bieżącą działalnością oraz trudności w łączeniu „gaszenia pożarów” z wdrażaniem zmian systemowych przewijają się także w innych case study (np. projekty nastawione na strategiczne wzmacnianie NGO i edukację ekonomiczną).

W wewnętrznych czynnikach pozytywnych powtarza się natomiast motyw innowacyjności i gotowości do eksperymentu. Beneficjentka Pracowni Nauki i Przygody opisuje projekt jako „bardzo eksperymentalny” i podkreśla, że w polskim trzecim sektorze rzadko realizuje się działania tak silnie oparte na adaptacji modeli teoretycznych i podejściu evidence-based.

W wywiadach z przedstawicielami NIW-CRSO oraz Biura Programów Horyzontalnych podkreślano, że po stronie instytucji wdrażającej kluczowym zasobem jest doświadczona kadra, która pracuje przy Programie od wielu lat, zna specyfikę trzeciego sektora i potrafi współpracować z organizacjami obywatelskimi. Zwracano uwagę, że w zespole znajdują się osoby, które zajmują się Programem jeszcze sprzed obecnej perspektywy, co wzmacnia ciągłość wiedzy i umożliwia stopniowe doskonalenie narzędzi (regulaminy, generator, procedury oceny).

Jednocześnie pracownicy instytucji akcentowali ograniczenia kadrowe, gdzie pojedynczy opiekun odpowiada za kilkadziesiąt projektów (ok. 40-80), co przekłada się na długi czas negocjacji, podpisywania umów i rozliczania, a więc pośrednio wpływa na efektywność realizacji projektów przez beneficjentów.

Po stronie organizacji-beneficjentów jako kluczowy czynnik wewnętrzny wzmacniający realizację projektów wskazywano kompetencje i zróżnicowanie zespołu. W jednej z organizacji podkreślano, że zespół składa się z osób w różnym wieku, wywodzących się z odmiennych środowisk, co ułatwia pracę z różnymi grupami docelowymi (np. szkołami) i przekłada się na skuteczniejszą koordynację lokalnych działań wolontariackich.

Istotnym zasobem okazała się również stabilność finansowa części beneficjentów. W jednym z projektów zaznaczano, że wynagrodzenie osoby odpowiedzialnej za realizację działań w ogóle nie było wpisane w budżet projektu, ponieważ organizacja mogła je pokryć ze środków własnych, co zmniejszało ryzyko przerw w realizacji i ułatwiało utrzymanie jakości wsparcia.

W projektach o bardziej zaawansowanym charakterze systemowym (np. stworzenie narzędzia do diagnozy kultury organizacyjnej) kluczowe były kompetencje metodologiczne zespołu, w tym doświadczenie badawcze, umiejętność łączenia podejścia ilościowego i jakościowego oraz współpracy z recenzentami naukowymi przy opracowaniu raportu.

Z punktu widzenia instytucji wdrażającej, wewnętrznym wyzwaniem jest z kolei ograniczona możliwość weryfikacji jakości merytorycznej działań szkoleniowych i doradczych. Pracownicy mogą oceniać raczej adekwatność kosztów i kwalifikacje trenerów niż faktyczny wpływ szkoleń na rozwój organizacji, co może rodzić wątpliwości co do realnej wartości części działań.

W opinii Ewaluatora organizacje realizujące projekty w Priorytecie 4 NOWEFIO charakteryzują się wysokim poziomem przygotowania organizacyjnego i kompetencyjnego, co sprzyja skutecznej realizacji projektów i osiągnięciu zaplanowanych rezultatów. Najczęściej wskazywane bariery miały związek z dynamiką projektu i wskazywały raczej nie na brak zasobów formalnych, a **określoną odporność organizacji na zmiany i elastyczne zarządzanie projektem**, w szczególności w zakresie budżetu oraz kadr.

Kluczowe wnioski:

- Doświadczenie projektowe organizacji jest najważniejszym czynnikiem wewnętrznym sprzyjającym osiągnięciu rezultatów. W badaniu CAWI/CATI aż 68,7% respondentów wskazało wcześniejsze doświadczenie w realizacji podobnych projektów jako kluczowy zasób umożliwiający skuteczne planowanie działań, zarządzanie projektem oraz monitorowanie postępów [CAWI/CATI].
- Istotnym zasobem organizacji jest znajomość potrzeb społecznych oraz rozwinięta sieć kontaktów i partnerstw. Odpowiednio 33,3% i 32,7% respondentów wskazało te czynniki jako ważne dla skutecznej realizacji projektów, co potwierdza znaczenie kapitału społecznego i wiedzy kontekstowej w działalności organizacji pozarządowych [CAWI/CATI].
- Profesjonalizacja sektora NGO sprzyja skuteczności projektów, ale może jednocześnie ograniczać dostępność Programu dla mniej doświadczonych organizacji. Program w obecnym kształcie wspiera przede wszystkim organizacje posiadające rozwinięte kompetencje zarządcze, doświadczenie projektowe i stabilne struktury organizacyjne, co zwiększa jakość rezultatów, lecz może ograniczać udział mniejszych organizacji lokalnych [CAWI/CATI; desk research].
- Kompetencje i różnorodność zespołów projektowych stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu projektów. Wywiady TDI/IDI wskazują, że doświadczenie kadry, zróżnicowanie kompetencyjne zespołów oraz wcześniejsze doświadczenia w projektach krajowych i międzynarodowych sprzyjają skutecznej realizacji działań oraz wdrażaniu nowych modeli pracy w organizacjach [TDI/IDI].

- Ograniczone zasoby kadrowe pozostają jedną z głównych barier wewnętrznych, szczególnie w mniejszych organizacjach. W części projektów wskazywano na przeciążenie liderów organizacji oraz trudności w utrzymaniu zespołów zdolnych do rozwijania wypracowanych rozwiązań po zakończeniu finansowania [TDI/IDI].
- Istotnym zasobem systemu jest doświadczenie instytucji wdrażającej oraz ciągłość wiedzy w zespole odpowiedzialnym za realizację programu. Pracownicy NIW-CRSO wskazywali, że wieloletnie doświadczenie zespołu oraz znajomość specyfiki sektora obywatelskiego sprzyjają doskonaleniu narzędzi wdrażania programu [TDI/IDI].
- Jednocześnie ograniczenia kadrowe po stronie instytucji wdrażającej mogą wpływać na tempo obsługi projektów. Wskazywano, że pojedynczy opiekun projektu odpowiada często za kilkadziesiąt projektów, co wydłuża proces negocjacji umów oraz rozliczania projektów [TDI/IDI].
- Większość organizacji nie doświadczała poważnych barier wewnętrznych w trakcie realizacji projektów. 71,3% respondentów zadeklarowało brak istotnych problemów organizacyjnych, co wskazuje na wysoki poziom przygotowania administracyjnego i organizacyjnego beneficjentów [CAWI/CATI].

3.2.2. Czynniki zewnętrzne

Do czynników zewnętrznych wpływających na rezultaty Priorytetu 4 należą przede wszystkim: otoczenie prawno-instytucjonalne (w tym stabilność ram prawnych dla NGO), dostępność innych źródeł finansowania (np. PROO, programy samorządowe, fundusze UE), a także uwarunkowania makroekonomiczne (inflacja, koszty pracy) i kontekst kryzysowy (pandemia, wojna w Ukrainie). Sprawozdania z realizacji NOWEFIO podkreślają, że w latach 2021-2023 część projektów mierzyła się ze wzrostem kosztów realizacji i koniecznością zmian w harmonogramach, co przekładało się na modyfikacje sposobu osiągania rezultatów, przy zachowaniu wartości wskaźników produktu. Jednocześnie w dokumentach NIW-CRSO wskazuje się, że istnieje komplementarność między Priorytetem 4 a PROO (zwłaszcza Priorytetem 1 PROO - wsparcie instytucjonalne), co pozwala części organizacji na łączenie środków strukturalnych i projektowych w celu budowy trwałego potencjału⁹.

Wystąpienia pokontrolne NIK dotyczące FIO oraz nowsza kontrola D/23/505 dotycząca programów realizowanych przez NIW-CRSO zwracają uwagę na kilka systemowych barier, które mogą pośrednio ograniczać efektywność Priorytetu 4: wysoki poziom sformalizowania procedur, nierównomierny dostęp do informacji i doradztwa dla mniejszych NGO, a także

⁹ NIW-CRSO, „Prezentacja ogólna NOWEFIO 2021-2030”, materiały informacyjne.

ryzyko koncentracji środków w grupie organizacji o najwyższym potencjale instytucjonalnym.¹⁰ W świetle tych ustaleń zewnętrznym czynnikiem warunkującym rezultaty Priorytetu 4 jest także jakość systemu wsparcia otoczenia Programu (webinaria, konsultacje, FAQ, indywidualne doradztwo), który ma zmniejszać „barierę wejścia” dla mniej doświadczonych organizacji.

Czynniki zewnętrzne, które według respondentów badania CATI/CAWI w największym stopniu wpływały pozytywnie na realizację projektów to **wysokie zaangażowanie i zainteresowanie odbiorców działań (38,7%) oraz sieci współpracy w ramach środowiska NGO (26%)**.

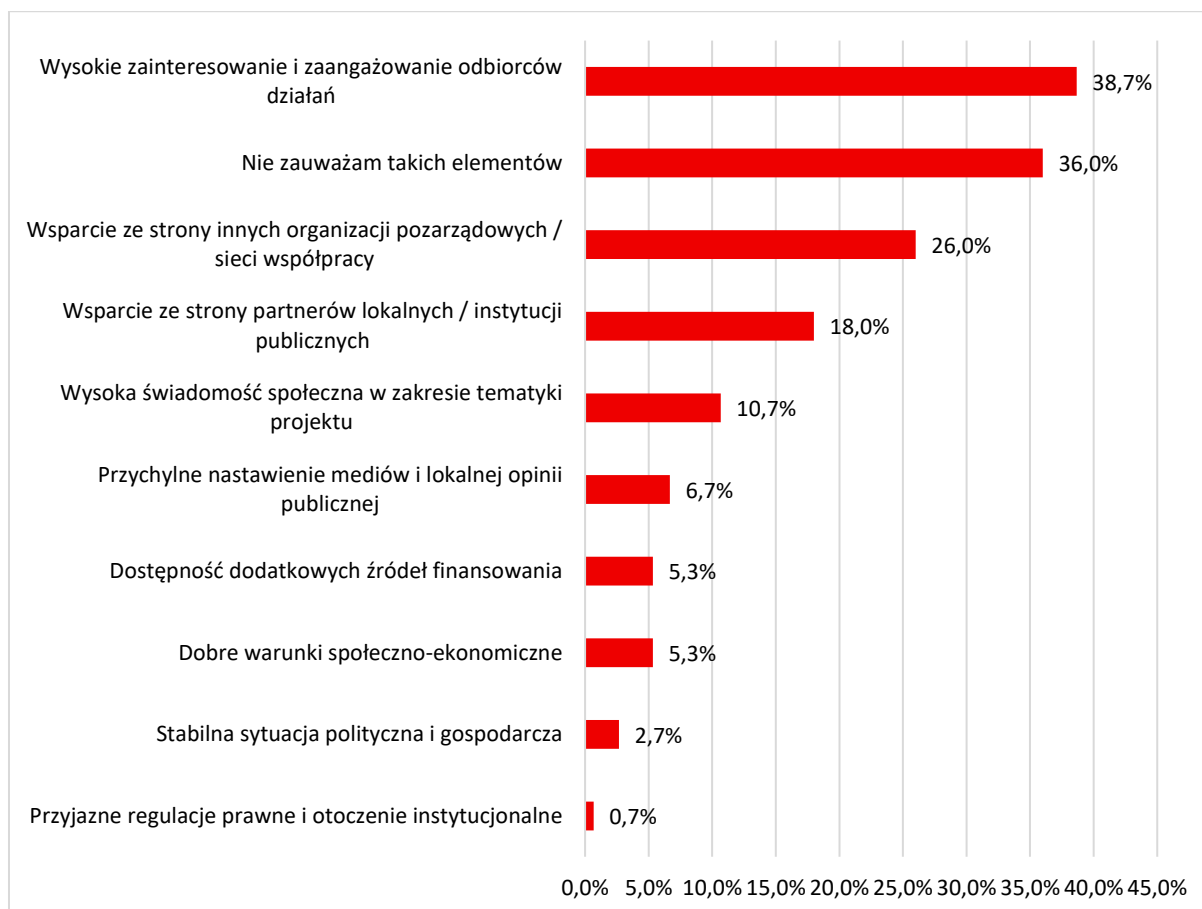
Relatywnie rzadziej respondenci wskazywali na takie czynniki jak: wysoka świadomość społeczna dotycząca tematyki projektu (10,7%), przychylne nastawienie mediów (6,7%) czy też dostępność dodatkowego finansowania (5,3%). Najrzadziej wybierano odpowiedź dotyczącą przyjaznych regulacji prawnych (0,7%). Wysoki odsetek, bo aż 36% przedstawicieli badanych organizacji zadeklarowało, że nie zauważyli oni żadnych zewnętrznych sprzyjających czynników zewnętrznych.

W opinii Ewaluatora rezultat badań świadczy o tym, że realizacja projektów była silnie wspierana przez **czynniki społeczne i kapitał relacyjny** nawet jeśli znaczna część beneficjentów tego nie dostrzegła lub nie wskazała tego podczas badania. Warto dostrzec, że często czynniki zewnętrzne są mniej zauważalne przez beneficjentów w stosunku do czynników wewnętrznych, tym samym rozkład odpowiedzi i liczba osób, które dostrzegły wsparcie zewnętrzne (54%) jest satysfakcjonujący i pozwala wnioskować, że faktycznie okoliczności realizacji projektów były sprzyjające beneficjentom. Do szczególnie istotnych czynników zewnętrznych należy współpraca między NGO, ale i wysokie zaangażowanie odbiorców świadczy o trafności realizowanych projektów. Z mankamentów w opinii Ewaluatora warto dostrzec, brak znaczącego wsparcia instytucjonalnego, prawnego, co sugeruje, że działania w ramach Programu są w niewystarczającym stopniu wspierane systemowo. Pokazuje to **wysoką trafność społeczną projektów, ale umiarkowane wsparcie systemowe w zakresie wymogów formalnych i prawnych**. Projekty tego rodzaju charakteryzują się wysokimi wymaganiami w zakresie transparentności i prowadzenia dokumentacji. Warto rozważyć, czy w tym aspekcie wsparcie Rządowych Agencji mogłoby być rozszerzone i bardziej dostępne dla przedstawicieli NGO.

¹⁰ Najwyższa Izba Kontroli, „Wystąpienie pokontrolne P/16/039 -Realizacja Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich w latach 2012-2015”, Kraków 2017.

Najwyższa Izba Kontroli, „Wystąpienie pokontrolne - Udzielanie, wykorzystanie i rozliczanie środków wsparcia finansowego z wybranych programów realizowanych przez NIW-CRSO (D/23/505)”, 2023-2024.

Rysunek 5. Zewnętrzne atuty/zasoby sprzyjające realizacji projektów



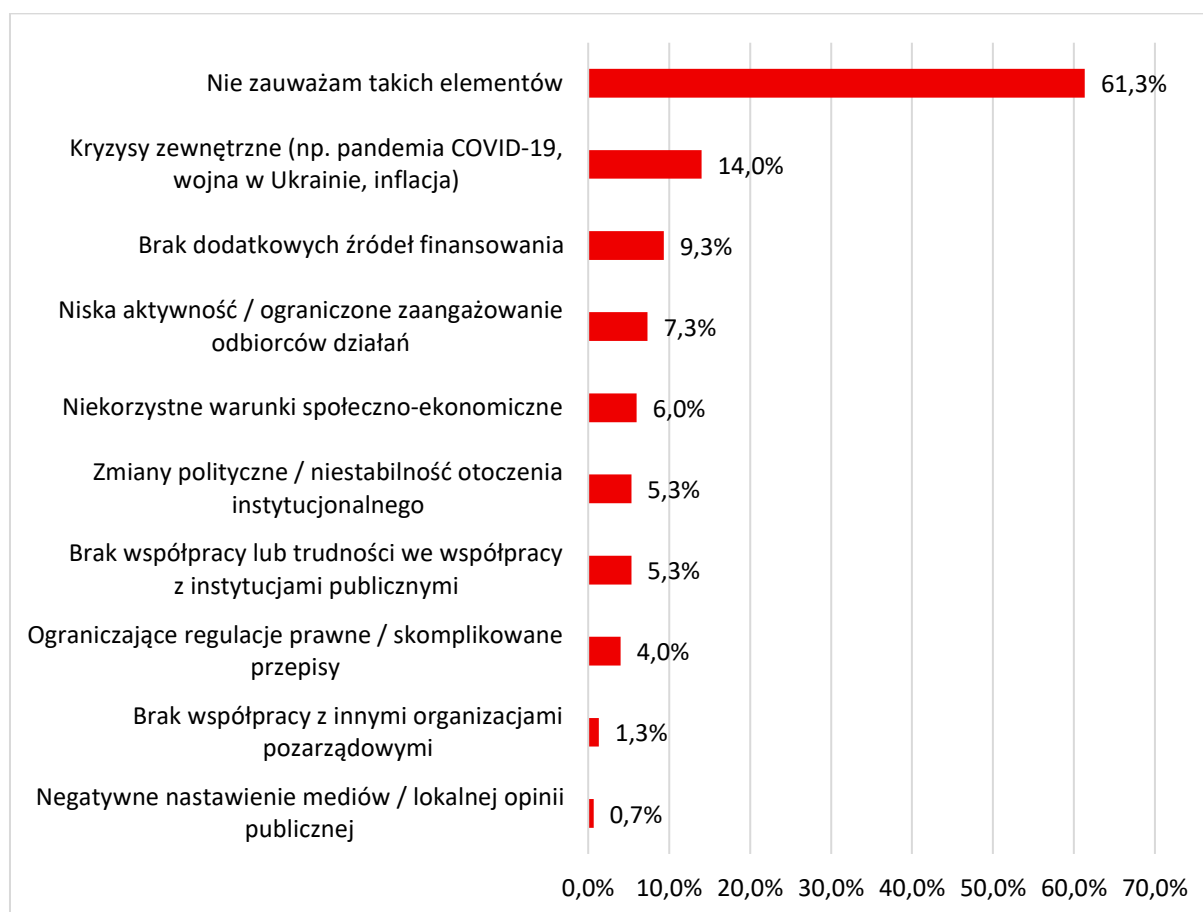
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Większość przedstawicieli beneficjentów (61,3%) wskazała, że **nie doświadczała istotnych zewnętrznych czynników utrudniających realizację projektu**. Wskazuje to na sprzyjające otoczenie wdrażania działań. W większości przypadków realizacja projektów nie była zakłócona przez warunki społeczno-polityczne, regulacyjne czy instytucjonalne. Spośród respondentów, którzy dostrzegli tego rodzaju bariery najczęściej dotyczyły one zjawisk w skali makro tzn. **kryzysów zewnętrznych** (14%). Istotny jest także problem braku dodatkowych źródeł finansowania (9,3%) oraz niskiej aktywności odbiorców (7,3%).

Wśród zgłaszanych utrudnień dominowały czynniki makrospołeczne. W opinii Ewaluatora wymieniane przez badanych bariery są naturalnymi dla kontekstu realizowanych projektów, a odsetek badanych oraz struktura kształtowania się odpowiedzi wskazuje na brak jednolitych i powszechnych barier w realizacji Programu NOWEIFO. Badanie pokazuje, że przeszkody zewnętrzne dotyczyły części projektów i nie były to przeszkody jednego rodzaju, a po prostu czynniki, które zawsze mogą wystąpić i pojawić się w tego rodzaju przedsięwzięciach. **Należy zauważyć, że w kontekście zewnętrznych przeszkód kluczowym**

ryzykiem pozostaje wrażliwość projektów na czynniki makrospołeczne, zakłócenia finansowe, proceduralne i instytucjonalne. Można wnioskować, że jest to szczególnie widoczne w projektach partnerskich i sieciowych, gdzie zależności jest więcej.

Rysunek 6. Zewnętrzne ograniczenia/słabości utrudniające realizacji projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W IDI pojawiają się liczne odniesienia do otoczenia regulacyjnego i ram programowych jako ważnego kontekstu realizacji projektów. Beneficjentka jednego z projektów wskazuje np. na ograniczenia regulaminu FIO/NOWEFIO np. zakaz regrantingu w danym komponentcie jako barierę dla strategicznego wzmocnienia organizacji. Jej zdaniem niewielki budżet na małe granty wewnątrz projektu pozwoliłby lepiej dopasować wsparcie do potrzeb organizacji współpracujących i efektywniej wydatkować środki publiczne.

Drugim ważnym czynnikiem zewnętrznym jest styl współpracy z NIW-CRSO. W kilku wywiadach beneficjenci zwracają uwagę na pozytywną rolę elastyczności instytucji zwłaszcza w końcowej fazie projektów. Jak wskazuje jedna z rozmówczyń, „pod koniec projektu NIW był bardzo elastyczny i to pozwoliło naprawdę się skupić na tym, żeby pracować merytorycznie, a nie siedzieć w tabelkach”, co w jej ocenie istotnie podniosło wartość merytoryczną działań.

Na poziomie systemowym wywiady wpisują się w obraz wyłaniający się ze sprawozdań NIW-CRSO, gdzie podkreślana jest rola sieci ekspertów (128 ekspertów oceniających oferty w edycji 2023) oraz Komitetu Sterująco-Monitorującego, który monitoruje realizację Programu NOWEFIO i rekomenduje modyfikacje.

Po stronie czynników zewnętrznych przedstawiciele instytucji wdrażającej zwracali uwagę na harmonogram konkursów i cykl życia projektów. Z punktu widzenia NGO problematyczne bywa nakładanie się terminów ogłoszenia NOWEFIO i innych programów (np. PROO), co utrudnia organizacjom rozłożenie pracy nad wnioskami i może zniechęcać mniej doświadczonych wnioskodawców.

Respondenci instytucjonalni wskazywali także na długi czas przejścia od ogłoszenia wyników do wypłaty środków: konieczność przeprowadzenia negocjacji, korekt budżetów i zapisów merytorycznych sprawia, że środki trafiają do organizacji dopiero w okolicach czerwca, co z punktu widzenia beneficjentów oznacza „puste przebiegi” oraz konieczność zawieszania działań na okres wakacyjny. W jednym z wywiadów beneficjent opisywał konieczność posiłkowania się krótkoterminowymi pożyczkami prywatnymi do czasu wpływu pierwszej transzy dotacji, co pokazuje, że zewnętrzne uwarunkowania finansowania publicznego mogą stanowić realną barierę dla mniejszych organizacji.

Z perspektywy beneficjentów ważnym czynnikiem zewnętrznym jest też środowisko lokalne oraz współpraca z samorządami i siecią lokalnych partnerów (organizacje pozarządowe, ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, szkoły, koła gospodyń wiejskich). W części wywiadów podkreślano, że dobra współpraca z gminami i lokalnymi instytucjami ułatwia rekrutację uczestników, utrzymywanie wolontariatu i organizację kampanii, natomiast jej brak stanowiłby istotne ograniczenie zasięgu projektów.

Przedstawiciele NIW-CRSO wskazywali także na strukturalne ograniczenie wiedzy o „białych plamach”, które oznaczają brak systemowego obrazu, gdzie i jakie formy wsparcia są najbardziej potrzebne. Każda organizacja przygotowuje własną diagnozę potrzeb, która nie jest w żaden sposób porównywana z innymi źródłami, co utrudnia strategiczne ukierunkowanie wsparcia w skali kraju.

Kluczowe wnioski:

- Do najważniejszych czynników zewnętrznych wpływających na rezultaty Priorytetu 4 należą: otoczenie prawno-instytucjonalne, dostępność alternatywnych źródeł finansowania oraz uwarunkowania makroekonomiczne i kryzysowe (inflacja, koszty pracy, pandemia, wojna w Ukrainie), które w części projektów wymuszały modyfikacje harmonogramów i sposobu realizacji działań przy zachowaniu wartości wskaźników produktu. [sprawozdania programu]

- Z perspektywy systemowej widoczna jest komplementarność wsparcia Priorytetu 4 z innymi instrumentami (w tym PROO), co umożliwia części organizacji łączenie wsparcia instytucjonalnego i projektowego w celu budowy trwalszego potencjału. [sprawozdania programu]
- Respondenci CAWI/CATI jako najistotniejsze zewnętrzne czynniki sprzyjające realizacji projektów wskazywali przede wszystkim: wysokie zaangażowanie odbiorców oraz sieci współpracy w środowisku NGO, natomiast czynniki o charakterze instytucjonalnym (np. „przyjazne regulacje prawne”, „wsparcie mediów”, „dodatkowe finansowanie”) były wskazywane rzadziej. [CAWI/CATI]
- Duża część beneficjentów deklarowała brak zauważalnych czynników zewnętrznie sprzyjających (ok. 36%), co sugeruje, że wsparcie otoczenia (prawne/instytucjonalne) jest postrzegane jako umiarkowane, a sukces projektów w większym stopniu wynika z czynników społecznych i relacyjnych. [CAWI/CATI]
- Większość beneficjentów nie identyfikowała istotnych zewnętrznych barier utrudniających realizację projektów (ok. 61,3%). Wśród wskazywanych przeszkód dominowały czynniki makro (kryzysy zewnętrzne), a następnie: brak dodatkowych źródeł finansowania i niska aktywność odbiorców — bez jednego, powszechnego typu bariery charakterystycznego dla całego Priorytetu. [CAWI/CATI]
- Wywiady TDI/IDI pogłębiają obraz czynników zewnętrznych, wskazując m.in. na znaczenie ram regulaminowych (postrzeganych w części projektów jako ograniczenie elastyczności działań) oraz na rolę sposobu współpracy z NIW-CRSO — w tym elastyczności w końcowych fazach projektów, która umożliwia koncentrację na pracy merytorycznej. [TDI/IDI]
- W wywiadach podkreślano również wpływ harmonogramów konkursowych i cyklu finansowania (czas od wyników do wypłaty środków, nakładanie się naborów różnych programów) jako czynnika, który może szczególnie obciążać mniejsze organizacje i zwiększać barierę wejścia. [TDI/IDI]

3.2.3. Rekomendacje dotyczące wzmacniania czynników pozytywnych i minimalizacji barier

Program NOWEFIO skutecznie wspiera organizacje, posiadające potencjał, doświadczenie i struktury partnerskie do realizacji projektów o wysokiej jakości. W celu zwiększenia oddziaływania systemowego oraz inkluzywności, warto w opinii Ewaluatora rozwinąć narzędzia wspierające mniej doświadczone i lokalne NGO, wprowadzić większą elastyczność budżetową oraz ograniczyć bariery instytucjonalne poprzez wsparcie profesjonalnych doradców w zakresie przygotowywania i rozliczania dokumentacji projektowej. Kluczowym obszarem do utrzymania jest wysoka trafność społeczna działań, którą potwierdza silne zaangażowanie odbiorców i partnerów.

Dane zastane wskazują, że osiągnięte rezultaty Priorytetu 4 są w dużym stopniu funkcją kombinacji:

- **wewnętrznego potencjału organizacji** (kompetencje zespołu, wcześniejsze doświadczenia systemowe, zakorzenienie projektu w strategii),
- **jakości zaprojektowanych narzędzi i standardów**
- **zewnętrznego ekosystemu wsparcia** (ramy prawne, komplementarne programy, stabilność finansowania, otoczenie kryzysowe).

Tabela 3. Podsumowanie wniosków dotyczących czynników pozytywnych i barier

Obszar	Wnioski	Rekomendacja
Czynniki wewnętrzne sprzyjające	Najsilniej wspierające realizację projektów były: doświadczenie w podobnych działaniach, trafna identyfikacja potrzeb społecznych, sprawne zarządzanie oraz rozwinięte sieci partnerskie.	Warto wzmacniać potencjał organizacji poprzez mechanizmy mentoringowe i promowanie partnerstw (lider-uczestnik), katalog dobrych praktyk oraz komponent rozwoju kompetencji projektowych.
Czynniki wewnętrzne ograniczające	Najczęściej wskazywane bariery to: ograniczone zasoby kadrowe, zależność od jednej osoby, problemy płynności finansowej oraz zbyt ambitne założenia projektowe.	Zalecane jest promowanie instytucjonalizacji działań (zastępowalność, zarządzanie zespołowe), wprowadzenie narzędzi samooceny potencjału organizacji oraz większej elastyczności budżetowej w trakcie realizacji.
Czynniki zewnętrzne sprzyjające	Kluczowe zasoby zewnętrzne to: wysoka aktywność odbiorców, zaangażowanie społeczności, wsparcie organizacji partnerskich i lokalnych instytucji.	Należy wspierać projekty sieciowe i międzylokalne, promować partnerstwa publiczno-społeczne oraz wzmacniać komponent animacyjny i otwartość na odbiorców.
Czynniki zewnętrzne utrudniające	Największe bariery pochodziły z zewnątrz: kryzysy makrospołeczne (inflacja, COVID-19, wojna), niska elastyczność budżetu, opóźnienia proceduralne oraz trudności w komunikacji z administracją.	Zalecane jest zwiększenie elastyczności finansowej (waloryzacja, przesunięcia między latami), usprawnienie komunikacji i obsługi administracyjnej, wprowadzenie terminów na

Obszar	Wnioski	Rekomendacja
		przekazywanie transz i weryfikację sprawozdań.

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione rekomendacje mają na celu wzmocnienie najbardziej efektywnych mechanizmów programu oraz zwiększenie jego adekwatności do zróżnicowanych potrzeb sektora obywatelskiego. W szczególności odnoszą się one do poprawy dostępności wsparcia dla organizacji o mniejszym potencjale jako beneficjentów końcowych działań realizowanych w ramach Priorytetu 4, przy jednoczesnym zachowaniu systemowego charakteru projektów realizowanych przez doświadczone podmioty.

Proponowane działania koncentrują się na zwiększeniu efektywności oddziaływania projektów oraz podniesieniu elastyczności ich realizacji, tak aby lepiej odpowiadały na zróżnicowane potrzeby organizacji uczestniczących w projektach. Stopniowe wdrażanie rekomendowanych rozwiązań pozwoli zwiększyć efektywność i inkluzywność programu, bez obniżania jego jakości oraz bez naruszania jego systemowego charakteru.

Tabela 4. Rekomendacje dotyczące wzmocnienia czynników pozytywnych

Obszar	Rekomendowane działania
Wysokie zaangażowanie odbiorców	Utrzymywać projekty silnie oparte o realne potrzeby społeczne; promować działania konsultacyjne i lokalne partnerstwa.
Doświadczenie i kompetencje projektowe	Wprowadzić ścieżkę „mentoringową” dla mniej doświadczonych NGO (np. partnerstwa lider-uczestnik).
Sieci współpracy	Zachęcać do projektów sieciowych, federalizacyjnych i partnerskich poprzez dodatkowe preferencje punktowe.
Trafność działań	Promować komponent diagnozy lokalnych potrzeb jako część wniosku.
Potencjał instytucjonalny	Organizować wsparcie wdrożeniowe: webinary, konsultacje na etapie pisania wniosku, baza dobrych praktyk.

Źródło: opracowanie własne.

Największym zagrożeniem dla realizacji projektów nie są bariery formalne, lecz **brak elastyczności systemu w obliczu zmieniających się warunków zewnętrznych**. Zwiększenie elastyczności, przewidywalności i wsparcia instytucjonalnego może znacząco podnieść efektywność, stabilność i dostępność Programu, zwłaszcza dla mniejszych i lokalnych organizacji. Warto zwrócić uwagę na to, że niestabilna sytuacja makrospołeczna powoduje konieczność podejmowania działań zaradczych zwiększających odporność projektów na czynniki globalne. Wymagana jest zatem elastyczność procedur oraz możliwość dostosowywania ich do aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej.

Tabela 5. Rekomendacje dotyczące minimalizowania barier

Obszar	Rekomendowane działania
Niestabilność makrospołeczna (inflacja, pandemia)	Wprowadzić możliwość aktualizacji budżetu w trakcie projektu (waloryzacja), elastyczne przesunięcia środków i harmonogramów.
Opóźnienia wypłat, długie formalności	Usprawnić proces potwierdzania sprawozdań i przekazywania transz; wprowadzić ramy czasowe i monitoring terminowości.
Trudności kadrowe	Zachęcać do instytucjonalnego podejścia (zespoły projektowe, standardy zarządzania, zastępowalność).
Zbyt ambitne projekty	Wprowadzić narzędzia do samooceny potencjału organizacji (checklista przed aplikacją).
Problemy we współpracy z administracją	Rekomendować stworzenie „opiekunów instytucjonalnych” i zwiększyć rolę NIW jako platformy wspierającej partnerstwa.

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Analiza zmian systemowych wdrażanych w projektach

3.3.1. Charakter SMART zakładanych zmian systemowych

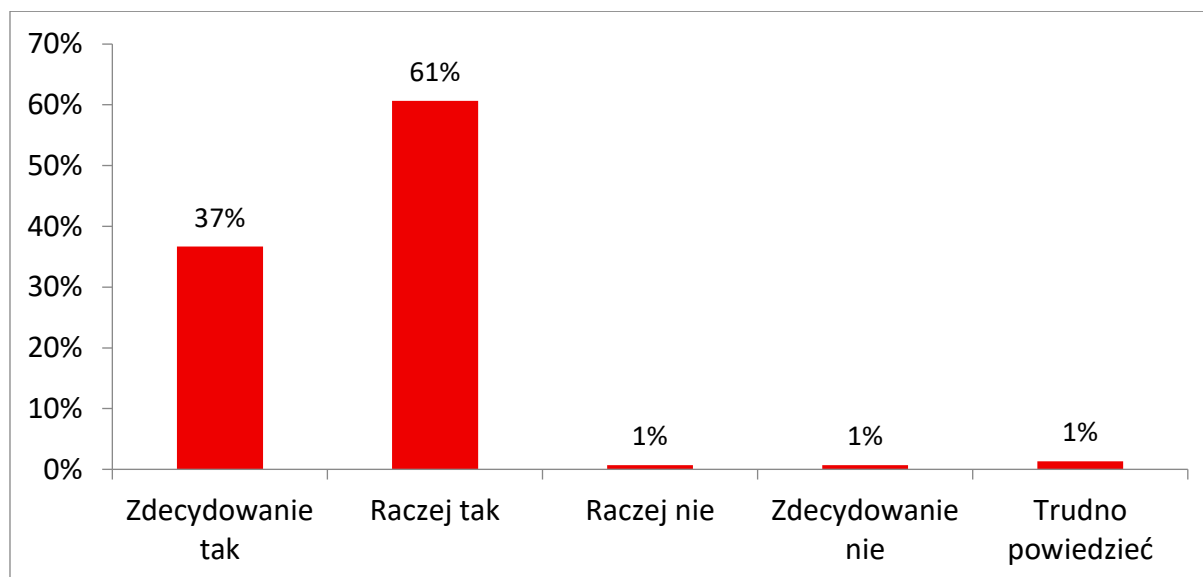
W dokumentach programowych NOWEFIO Priorytet 4 jest definiowany jako priorytet „systemowy”: projekty mają prowadzić do zmian w sposobie zarządzania, finansowania, komunikacji i standaryzacji działań organizacji obywatelskich w skali wykraczającej poza pojedynczy podmiot. Prezentacje programowe oraz materiały informacyjne NIW-CRSO podkreślają, że zadania realizowane w ramach Priorytetu 4 powinny obejmować m.in. opracowanie i pilotaż standardów działania, modeli współpracy (np. federacji i sieci), narzędzi do zarządzania organizacją oraz strategii fundraisingowych i komunikacyjnych, możliwych do adaptacji przez wiele podmiotów.

Sprawozdania z realizacji NOWEFIO 2021-2024 zawierają wybrane przykłady projektów Priorytetu 4, w których wypracowywano m.in. programy szkoleń dla kadr NGO, systemowe narzędzia do planowania finansowego, modele współpracy w sieciach branżowych oraz standardy transparentności i raportowania. Dobre praktyki prezentowane w sprawozdaniu za 2022 r. (np. projekt „Szkolimy NGO” realizowany przez Studio M6) pokazują, że część projektów łączy komponent edukacyjny z tworzeniem konkretnych narzędzi (platformy, moduły szkoleniowe, wzory dokumentów), co sprzyja nadawaniu zmianom systemowego charakteru. Z kolei raporty roczne podkreślają, że w Priorytecie 4 istotne jest „wykorzystanie dotychczasowego potencjału”. W praktyce oznacza to budowanie na wcześniejszych doświadczeniach FIO, PROO oraz innych programów krajowych i regionalnych.

Z perspektywy kryterium SMART Program NOWEFIO oraz wytyczne dla ekspertów obligują oferentów do formułowania zmian systemowych jako rezultatów konkretnych, mierzalnych i czasowo określonych. W dokumentach konkursowych podkreśla się, że standardy, modele i narzędzia powinny mieć jasno zdefiniowanych odbiorców (np. określone typy organizacji, branże, regiony), mierniki wykorzystania (liczba wdrożeń, liczba przeszkolonych osób, liczba organizacji włączonych w sieć/federację) oraz horyzont czasowy utrzymania po zakończeniu finansowania. Analiza dokumentów pokazuje więc, że wymóg SMART jest formalnie wbudowany w system, choć jego faktyczna realizacja wymaga weryfikacji na podstawie danych empirycznych z projektów.

Respondenci zostali poproszeni o ocenę, czy cele i zakładane zmiany systemowe w ich projektach zostały sformułowane zgodnie z zasadą SMART tzn. czy były konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie. Zdecydowana większość badanych uznała, że cele zostały sformułowane zgodnie z tymi wytycznymi (łącznie 97,4% wskazań pozytywnych). Tylko 1,4% przedstawicieli organizacji uznało, że cele sformułowane w ich projektach nie były SMART. Podobny odsetek badanych (1,3%) miało trudność z oceną. Wyniki te wskazują na dużą świadomość beneficjentów w zakresie formułowania celów ewaluacyjnych i wskaźnikowych.

Rysunek 7. Opinia na temat sformułowania celów projektu w sposób SMART



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora cele projektów realizowanych w ramach Priorytetu 4 NOWE FIO w zdecydowanej większości były formułowane **zgodnie z zasadą SMART**, co sprzyjało ich skutecznej realizacji, monitorowaniu postępów i ocenie rezultatów. Oznacza to, że Beneficjenci dysponowali odpowiednim potencjałem planistycznym i ewaluacyjnym. Wyzwanie odnośnie do mierzenia rezultatu może jednocześnie dotyczyć trafności i realistycznego budowania wskaźników, co zostanie poddane analizie w kolejnych częściach raportu.

Analiza wywiadów prowadzonych w ramach case study potwierdza, że projekty były ukierunkowane na zmiany systemowe rozumiane jako trwała zmiana sposobu działania organizacji i ich otoczenia. W przypadku Fundacji Instytut Ekonomiczny im. Emila Plage deklarowanym celem było jednoczesne podniesienie wiedzy ekonomicznej NGO, integracja lubelskiego środowiska organizacji oraz aktywizacja młodych dorosłych (studentów, członków kół naukowych i samorządów), co w praktyce przekładało się na tworzenie sieci współpracy pomiędzy „trzecim sektorem” a środowiskiem akademickim.

W Pracowni Nauki i Przygody zmiana systemowa miała charakter metodyczny - chodziło o wprowadzenie do praktyki polskich organizacji modelu „Scale of Cooperation” jako narzędzia diagnozy i pracy nad współpracą w grupach, co miało kaskadowo wpływać na jakość procesów zespołowych w NGO.

Kluczowe wnioski:

- Priorytet 4 Programu NOWE FIO ma wyraźnie systemowy charakter, a jego celem jest wspieranie zmian wykraczających poza pojedyncze organizacje poprzez rozwój standardów działania, narzędzi zarządczych, modeli współpracy oraz strategii

komunikacyjnych i fundraisingowych możliwych do adaptacji przez różne podmioty sektora obywatelskiego. [desk research]

- Sprawozdania z realizacji programu wskazują, że część projektów skutecznie łączy działania edukacyjne z tworzeniem konkretnych narzędzi i modeli działania, takich jak platformy szkoleniowe, moduły edukacyjne czy wzory dokumentów organizacyjnych, co sprzyja utrwalaniu rezultatów oraz ich wykorzystaniu przez inne organizacje. [sprawozdania programu]
- Projekty w Prioryecie 4 często opierają się na wcześniejszych doświadczeniach organizacji oraz wykorzystują potencjał wypracowany w poprzednich programach wsparcia, takich jak FIO czy PROO, co sprzyja kontynuacji działań i wzmacnianiu potencjału instytucjonalnego sektora obywatelskiego. [desk research]
- Zasada SMART jest formalnie wbudowana w konstrukcję programu oraz dokumentację konkursową, która zobowiązuje beneficjentów do określania celów w sposób konkretny, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie oraz do wskazywania mierników wykorzystania wypracowanych rezultatów. [desk research]
- Wyniki badania CAWI/CATI wskazują na bardzo wysoki poziom zgodności celów projektowych z zasadą SMART, gdyż aż 97,4% respondentów oceniło, że cele ich projektów zostały sformułowane w sposób spełniający te kryteria. Wynik ten świadczy o wysokiej świadomości beneficjentów w zakresie planowania projektów i definiowania wskaźników rezultatów. [CAWI/CATI]
- Analiza wywiadów jakościowych (TDI/IDI) potwierdza systemowy charakter części projektów, które koncentrują się na zmianach w sposobie funkcjonowania organizacji oraz ich otoczenia instytucjonalnego, np. poprzez rozwój sieci współpracy między NGO a środowiskiem akademickim czy wdrażanie nowych metod pracy zespołowej w organizacjach. [TDI/IDI]
- Największym wyzwaniem w realizacji zmian systemowych pozostaje nie samo formułowanie celów zgodnie z zasadą SMART, lecz realistyczne określenie wskaźników oraz mierzenie rzeczywistego wpływu projektów na funkcjonowanie sektora obywatelskiego, co wymaga dalszej analizy empirycznej w kolejnych częściach raportu. [desk research; TDI/IDI]

3.3.2. Klasyfikacja typów zmian systemowych i ich celów

Beneficjenci wskazywali, obszary Priorytetu 4 NOWEFIO, w których realizowane były ich projekty. Zdecydowanie największa liczba badanych wskazała na **budowanie struktur** (46,7%) oraz **poprawę zarządzania w organizacjach obywatelskich** (43,3%). Do popularnych obszarów, w ramach których były realizowane cele projektowe należało także **tworzenie i rozwijanie strategii działania organizacji w tym strategii fundraisingowych** (28,7%). Z perspektywy ewaluacyjnej należy podkreślić, że Program spełnia **funkcję symulującą**,

stabilizującą i budowania fundamentów między organizacjami. Jednocześnie można dostrzec mniejsze zaangażowanie w zakresie działań ukierunkowanych na rozwój **dojrzałości instytucjonalnej, innowacyjności, zarządzania wiedzą i upowszechniania rezultatów.** W opinii Ewaluatora Program skutecznie wspiera podstawowe, strukturalne i instytucjonalne formy rozwoju organizacji obywatelskich, jednak w mniejszym stopniu generuje innowacje i narzędzia wzmacniające doskonalenie działań, ich mierzalność, transparentność i transferowalność. W kolejnych etapach i edycjach warto rozważyć **ukierunkowanie wsparcia na projekty rozwijające kompetencje ewaluacyjne, cyfrowe i techniczne,** które pozwalają utrwalać i skalować efekty.

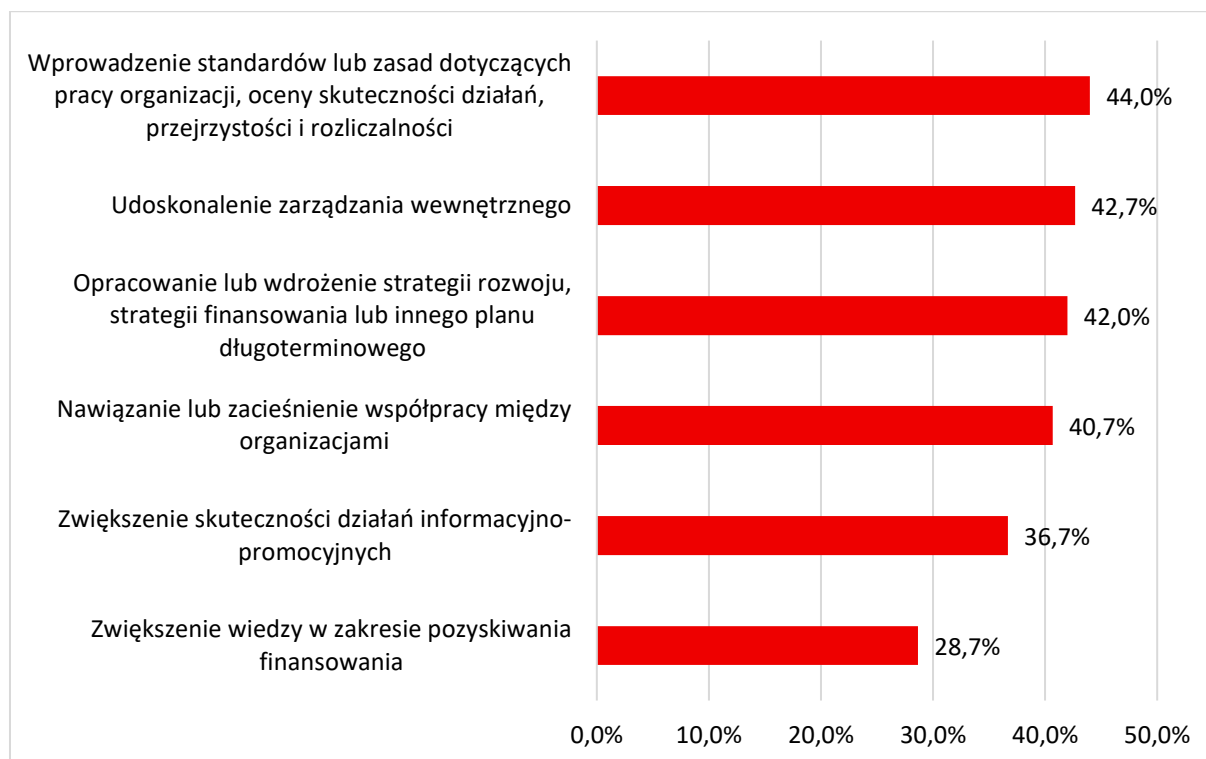
Rysunek 8. Obszary Priorytetu 4 NOWEFIO



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Beneficjenci wskazali, jakie trwałe zmiany w funkcjonowaniu organizacji miały zostać osiągnięte poprzez realizację projektów. Struktura odpowiedzi świadczy o tym, że projekty Priorytetu 4 NOWEFIO były bardzo uniwersalne uwzględniając jednocześnie **zmiany, zarządcze, strategiczne, proceduralne, kompetencyjne i sieciowe.**

Rysunek 9. Typy planowanych zmian systemowych w projektach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora projekty miały przede wszystkim charakter **systemowy**, obejmując zmiany w obszarach zarządzania, strategii oraz współpracy między organizacjami. Beneficjenci rzadziej wskazywali zmiany dotyczące fundraisingu, co potwierdza, że rozwój kompetencji finansowych NGO pozostaje obszarem wymagającym dalszego wsparcia. Powyższe wyniki badań wskazują na silne ukierunkowanie projektów **na wysoką trwałość rezultatów i profesjonalizację sektora**.

Analiza wywiadów pogłębionych (TDI/IDI) przeprowadzonych z przedstawicielami instytucji, ekspertami oraz beneficjentami potwierdza, że zmiany systemowe w Priorytecie 4 programu NOWEFIO są rozumiane jako działania wykraczające poza pojedynczą organizację i prowadzące do trwałego wzmocnienia sektora pozarządowego lub jego wybranych segmentów. Respondenci wskazywali, że zmiany te dotyczą przede wszystkim profesjonalizacji funkcjonowania organizacji, rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej oraz budowania wspólnych zasobów wiedzy i narzędzi wykorzystywanych przez różne podmioty sektora [TDI/IDI].

Jednym z najczęściej wskazywanych kierunków zmian była profesjonalizacja zarządzania organizacjami pozarządowymi oraz wdrażanie standardów jakościowych. Respondenci podkreślali znaczenie wprowadzania procedur organizacyjnych, standardów zarządzania

wolontariatem, standardów dostępności czy zasad ochrony małoletnich. W opinii badanych działania te sprzyjają przechodzeniu od intuicyjnego sposobu zarządzania organizacjami do bardziej sformalizowanych i partycypacyjnych modeli zarządzania, co zwiększa stabilność organizacji oraz ogranicza ryzyko przeciążenia liderów.

Drugim istotnym obszarem zmian systemowych jest budowanie federacji, sieci współpracy oraz partnerstw międzyorganizacyjnych. Respondenci wskazywali, że integracja rozproszonych organizacji w sieci branżowe lub regionalne umożliwia wymianę doświadczeń, wzajemne wsparcie merytoryczne oraz wzmacnia reprezentację interesów sektora w dialogu z administracją publiczną. W części projektów prowadziło to do powstawania formalnych struktur współpracy, takich jak federacje lub związki organizacji, natomiast w innych przypadkach do rozwoju trwałych, nieformalnych sieci współpracy.

Kolejnym typem zmian systemowych jest rozwój i upowszechnianie cyfrowych narzędzi oraz zasobów wiedzy dla sektora obywatelskiego. Respondenci wskazywali na znaczenie tworzenia platform szkoleniowych, narzędzi diagnostycznych czy systemów informatycznych wspierających zarządzanie organizacjami pozarządowymi. W opinii badanych rozwiązania tego typu mają szczególną wartość ze względu na możliwość ich skalowania oraz wykorzystywania przez dużą liczbę organizacji bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów.

W wywiadach pojawiał się także wątek działalności rzeczniczej i strażniczej, która w opinii respondentów stanowi ważny element zmian systemowych w sektorze obywatelskim. Działania te obejmują m.in. monitoring legislacji, udział w konsultacjach publicznych, przygotowywanie raportów eksperckich oraz reprezentowanie interesów określonych środowisk organizacji pozarządowych. Respondenci wskazywali, że działalność rzecznicza wymaga stabilnych struktur organizacyjnych oraz długofalowego zaangażowania instytucjonalnego.

Respondenci podkreślali również, że kluczowym warunkiem uznania zmiany za systemową jest trwałość oraz możliwość skalowania wypracowanych rezultatów. W opinii uczestników badań wypracowane narzędzia, standardy lub modele współpracy powinny być wykorzystywane w praktyce przez różne organizacje sektora obywatelskiego, a nie jedynie stanowić formalny rezultat projektu. W tym kontekście podkreślano znaczenie testowania i wdrażania wypracowanych rozwiązań w codziennej działalności organizacji.

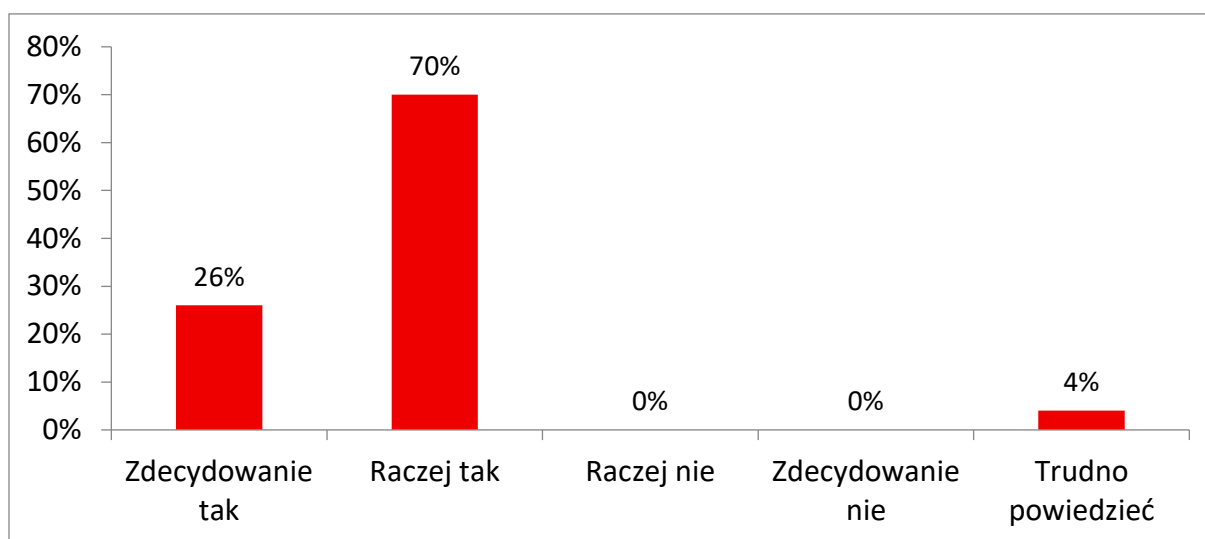
- Najczęściej wskazywanymi obszarami realizacji projektów w ramach Priorytetu 4 były budowanie struktur organizacyjnych (46,7%) oraz poprawa zarządzania w organizacjach obywatelskich (43,3%), co wskazuje na silne ukierunkowanie Programu na wzmacnianie podstawowych zdolności instytucjonalnych organizacji pozarządowych. [CAWI/CATI]

- Istotnym obszarem wsparcia było także tworzenie i rozwijanie strategii działania organizacji, w tym strategii fundraisingowych (28,7%), co wskazuje na rosnące znaczenie planowania strategicznego w rozwoju organizacji obywatelskich. [CAWI/CATI]
- Wyniki badań pokazują, że projekty Priorytetu 4 koncentrowały się przede wszystkim na wzmacnianiu fundamentów organizacyjnych i zarządczych NGO, co sprzyja stabilizacji funkcjonowania organizacji oraz budowaniu trwałego potencjału instytucjonalnego sektora obywatelskiego. [CAWI/CATI]
- Mniej projektów dotyczyło obszarów związanych z innowacyjnością, zarządzaniem wiedzą, cyfryzacją oraz upowszechnianiem rezultatów, co może wskazywać na potrzebę silniejszego wspierania działań rozwijających kompetencje analityczne, ewaluacyjne i technologiczne organizacji. [CAWI/CATI]
- Analiza typów planowanych zmian systemowych wskazuje, że projekty miały w dużej mierze charakter kompleksowy, obejmując jednocześnie zmiany w obszarze zarządzania organizacją, planowania strategicznego, procedur działania, kompetencji zespołów oraz współpracy międzyorganizacyjnej. [CAWI/CATI]
- Relatywnie rzadziej wskazywano zmiany dotyczące fundraisingu, co potwierdza, że rozwój kompetencji finansowych organizacji pozarządowych pozostaje jednym z obszarów wymagających dalszego wsparcia systemowego. [CAWI/CATI]
- Uzyskane wyniki wskazują, że Priorytet 4 sprzyja profesjonalizacji sektora obywatelskiego oraz wzmacnianiu trwałości rezultatów projektów, poprzez rozwijanie kompetencji zarządczych, strategicznych i sieciowych organizacji pozarządowych. [CAWI/CATI]
- Zmiany systemowe w Priorytecie 4 dotyczą przede wszystkim profesjonalizacji zarządzania organizacjami oraz wdrażania standardów działania, co sprzyja zwiększaniu stabilności i wiarygodności organizacji pozarządowych. [TDI/IDI]
- Istotnym kierunkiem zmian jest rozwój federacji, sieci współpracy i partnerstw międzyorganizacyjnych, które wzmacniają zdolność sektora do reprezentowania swoich interesów oraz prowadzenia dialogu z administracją publiczną. [TDI/IDI]
- Projekty Priorytetu 4 przyczyniają się także do tworzenia wspólnych zasobów wiedzy i narzędzi cyfrowych dla sektora NGO, co umożliwi skalowanie rezultatów oraz zwiększa dostępność wsparcia dla różnych organizacji. [TDI/IDI]
- W części projektów zmiany systemowe obejmują działalność rzeczniczą i strażniczą, której celem jest wpływanie na otoczenie instytucjonalne sektora obywatelskiego. [TDI/IDI]
- Warunkiem trwałości zmian systemowych jest praktyczne wdrożenie i wykorzystywanie wypracowanych rozwiązań przez różne organizacje, a nie jedynie ich formalne opracowanie w ramach projektu. [TDI/IDI]

3.3.3. Skuteczność wdrażania zmian systemowych w projektach

Beneficjenci zostali poproszeni o ocenę, czy założone w projektach zmiany systemowe udało się osiągnąć w trakcie realizacji działań. Uzyskane odpowiedzi były jednoznacznie pozytywne i potwierdzają wysoką skuteczność interwencji. Łącznie 96% badanych wskazało, że zmiany systemowe zostały osiągnięte.

Rysunek 10. Skuteczność osiągnięcia zakładanych zmian systemowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora projekty realizowane w ramach Priorytetu 4 NOWEIFO w zdecydowanej większości skutecznie osiągnęły zakładane zmiany systemowe. Brak odpowiedzi negatywnych potwierdza, że działania były dobrze zaprojektowane realistyczne i adekwatne do potencjału organizacji. Wyniki wskazują, że Program skutecznie stymuluje trwałe zmiany w funkcjonowaniu organizacji obywatelskich, zgodnie z celami Priorytetu 4.

Analiza IDI/TDI wskazuje, że najwyraźniej systemowy charakter mają projekty, które:

- tworzą standaryzowane narzędzia lub procedury możliwe do wykorzystania przez wiele organizacji,
- są realizowane przez podmioty o charakterze sieciowym lub infrastrukturalnym,
- przewidują mechanizmy upowszechniania rezultatów po zakończeniu finansowania.

W jednym z projektów wypracowano portal do diagnozowania kultury organizacyjnej NGO, oparty na pilotażu w blisko czterdziestu organizacjach i recenzowany naukowo, który po zakończeniu projektu pozostaje bezpłatnie dostępny dla sektora. Respondent podkreślał, że z narzędzia korzystają kolejne organizacje, a same standardy badania kultury organizacyjnej zostały dopasowane do specyfiki trzeciego sektora.

Inny projekt skoncentrowany na wzmocnieniu zarządzania w małych organizacjach łączył moduł szkoleń z zarządzania z dalszym, zindywidualizowanym wsparciem dla wybranych NGO, co pozwalało przełożyć wiedzę z poziomu warsztatów na konkretne zmiany wewnętrzne (procedury, narzędzia).

W przypadku działań na poziomie lokalnym za zmianę systemową uznawano m.in. utworzenie sieci szkolnych kół wolontariatu. W jednym z projektów powstało dziesięć kół, a organizacja beneficjenta wskazywała, że dzięki przeszkoleniu koordynatorów i młodzieży znacząco poprawiło się wykorzystanie wolontariuszy oraz współpraca ze szkołami.

Przedstawiciele NIW-CRSO podkreślali, że z ich perspektywy najbardziej efektywne są projekty realizowane przez sieci, federacje i organizacje parasolowe. Dzięki temu standardy (np. dotyczące dostępności działań, zarządzania czy komunikacji) mogą być od razu wdrażane w szerokim gronie członkowskim, a nie pozostawać jedynie w postaci publikacji „na stronie”.

Jednocześnie przedstawiciele instytucji wdrażającej zwracali uwagę na ryzyko projektów, które formalnie spełniają wymogi systemowości, ale ich produkty mają ograniczone zastosowanie, nie są aktywnie wdrażane ani rozwijane. Stąd postulaty, aby w większym stopniu kłaść nacisk na planowane mechanizmy wykorzystania i multiplikacji rezultatów, nie tylko na samo „wytworzenie” produktu.

Kluczowe wnioski

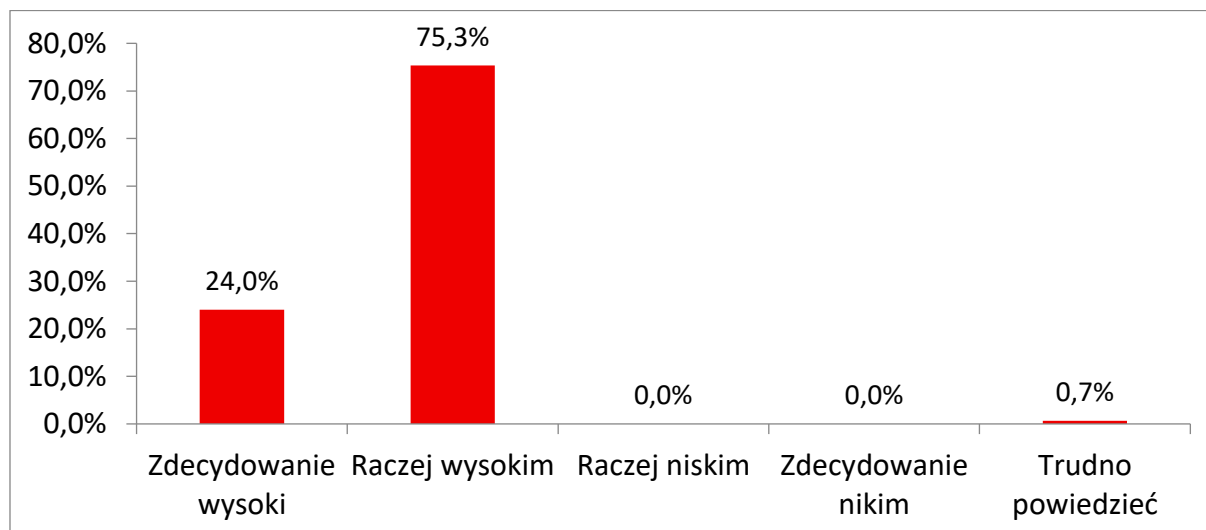
- Wyniki badania CAWI/CATI wskazują na bardzo wysoki poziom realizacji zakładanych zmian systemowych w projektach Priorytetu 4. Aż 96% respondentów zadeklarowało, że planowane zmiany systemowe zostały osiągnięte, co potwierdza wysoką skuteczność interwencji oraz adekwatność projektów do potencjału organizacji realizujących działania. [CAWI/CATI]
- Uzyskane wyniki wskazują, że projekty Priorytetu 4 skutecznie wspierają trwałe zmiany w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych, w szczególności w obszarach zarządzania organizacją, planowania strategicznego oraz współpracy międzyorganizacyjnej. [CAWI/CATI]
- Analiza materiału jakościowego TDI/IDI wskazuje, że najbardziej systemowy charakter mają projekty, które tworzą narzędzia, procedury lub standardy możliwe do wykorzystania przez wiele organizacji, a także przewidują mechanizmy ich dalszego upowszechniania po zakończeniu finansowania. [TDI/IDI]
- Szczególnie wysoką skuteczność osiągają projekty realizowane przez organizacje infrastrukturalne, federacje oraz sieci organizacji, ponieważ wypracowane rozwiązania mogą być wdrażane jednocześnie w wielu podmiotach należących do danej sieci lub środowiska branżowego. [TDI/IDI]

- W części projektów zmiany systemowe polegały na tworzeniu narzędzi wspierających rozwój organizacji, takich jak platformy diagnostyczne, systemy szkoleniowe czy zestawy procedur organizacyjnych, które pozostają dostępne dla sektora również po zakończeniu finansowania projektu. [TDI/IDI]
- W projektach o charakterze lokalnym zmiany systemowe często dotyczyły budowania trwałych sieci współpracy lub struktur wolontariackich, które po zakończeniu projektu nadal funkcjonują w środowisku lokalnym. [TDI/IDI]
- Respondenci wskazywali jednak również na ryzyko projektów o ograniczonej trwałości, w których wypracowane produkty formalnie spełniają kryteria systemowości, lecz nie są aktywnie wdrażane ani rozwijane po zakończeniu finansowania. W związku z tym istotne znaczenie ma planowanie mechanizmów wykorzystania i multiplikacji rezultatów już na etapie projektowania działań. [TDI/IDI]

3.3.4. Wpływ zmian systemowych na rozwój kompetencji organizacji obywatelskich

Beneficjenci uczestniczący w badaniu CATI/CAWI bardzo wysoko ocenili wpływ projektów na wzmocnienie kompetencji organizacji obywatelskich. Wyniki pokazują jednoznacznie, że zdecydowana większość badanych (99,3%) ocenia, iż **realizowane działania miały wysoki lub bardzo wysoki potencjał wzmocnienia kompetencji organizacji**. Brak odpowiedzi negatywnych pokazuje, że cele projektów były dobrze sformułowane, a działania nastawione na rozwój instytucjonalny i podnoszenie jakości działania NGO.

Rysunek 11. Oczekiwany wpływ projektów na wzmocnienie kompetencji organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Z perspektywy analizy danych zastanych rozwój kompetencji organizacji obywatelskich stanowi jeden z kluczowych elementów konstrukcji programu NOWEFIO. Szczególne znaczenie w tym zakresie ma Priorytet 4, który został zaprojektowany jako instrument wspierający rozwój instytucjonalny sektora obywatelskiego poprzez wzmacnianie kompetencji zarządczych, strategicznych oraz organizacyjnych organizacji pozarządowych.

Jednym z istotnych mechanizmów systemowych jest możliwość przeznaczenia części dotacji (do 20% wartości projektu) na rozwój instytucjonalny organizacji. Rozwiązanie to pozwala beneficjentom finansować działania wzmacniające potencjał organizacyjny, takie jak rozwój kompetencji kadry, budowanie strategii fundraisingowych czy rozwój zaplecza organizacyjnego. Wprowadzenie takiego mechanizmu stanowi istotną zmianę w podejściu do finansowania organizacji pozarządowych, ponieważ umożliwia inwestowanie w rozwój strukturalny organizacji, a nie wyłącznie w realizację pojedynczych działań projektowych.

Istotnym elementem wpływającym na rozwój kompetencji sektora były również zmiany wprowadzone po kontroli Najwyższej Izby Kontroli dotyczącej funkcjonowania programów realizowanych przez NIW-CRSO. W wyniku zaleceń pokontrolnych wzmocniono procedury rozliczeniowe oraz standardy przejrzystości finansowej, co przyczyniło się do zwiększenia profesjonalizacji organizacji korzystających ze środków publicznych. Wprowadzono również bardziej precyzyjne zasady dotyczące oceny wniosków oraz współpracy z ekspertami, co sprzyja większej transparentności procesu przyznawania dotacji oraz wzmacnia standardy etyczne w sektorze.

Analiza dokumentacji programu wskazuje również na systematyczny rozwój mechanizmów wsparcia edukacyjnego dla beneficjentów. Zwiększono liczbę konsultacji i spotkań informacyjnych dla organizacji pozarządowych oraz rozszerzono działania monitoringowe, które pozwalają na bieżące wspieranie organizacji w rozwiązywaniu problemów merytorycznych i organizacyjnych. Działania te przyczyniają się do podnoszenia kompetencji organizacji m.in. w zakresie planowania projektów, definiowania wskaźników rezultatów, przestrzegania zasad ochrony danych osobowych czy dostosowywania działań do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

Przykłady dobrych praktyk prezentowane w sprawozdaniach z realizacji programu wskazują również, że część projektów prowadzi do powstawania trwałych sieci współpracy między organizacjami. Projekty szkoleniowe i rozwojowe często kończą się utworzeniem nieformalnych lub formalnych struktur współpracy, które umożliwiają dalszą wymianę doświadczeń, wspólne wdrażanie standardów zarządzania oraz rozwijanie wspólnych inicjatyw po zakończeniu finansowania.

Wnioski te znajdują potwierdzenie w wynikach badań jakościowych (TDI/IDI). Respondenci wskazywali, że realizacja projektów Priorytetu 4 prowadzi do trwałego wzrostu kompetencji organizacji w wielu obszarach funkcjonowania. Jednym z najważniejszych efektów jest profesjonalizacja zarządzania organizacjami pozarządowymi. Projekty szkoleniowe oraz mentoringowe przyczyniają się do rozwoju kompetencji w zakresie zarządzania zespołem, delegowania zadań oraz budowania bardziej partycypacyjnych modeli przywództwa w organizacjach [TDI/IDI].

Respondenci podkreślali również rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych i technologicznych. W części projektów wdrażano narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie organizacją, elektroniczny obieg dokumentów czy systemy zarządzania finansami. W opinii badanych rozwiązania te znacząco zwiększają efektywność funkcjonowania organizacji oraz ułatwiają ich dalszy rozwój.

Ważnym obszarem wzmacniania kompetencji okazała się również komunikacja społeczna i budowanie wizerunku organizacji. Projekty umożliwiały rozwój umiejętności planowania strategii komunikacyjnych, analizowania potrzeb odbiorców oraz prowadzenia działań informacyjnych w sposób bardziej strategiczny i profesjonalny.

Respondenci wskazywali także na rozwój kompetencji rzeczniczych i eksperckich organizacji pozarządowych. Dzięki działaniom o charakterze sieciowym i federacyjnym część organizacji zwiększyła swoją zdolność do uczestniczenia w procesach konsultacji publicznych, monitorowania polityk publicznych oraz reprezentowania interesów określonych środowisk społecznych.

Jednocześnie w wywiadach pojawiał się wątek kompetencji finansowych i fundraisingowych jako obszaru szczególnie wymagającego dalszego wsparcia. Mimo że część projektów dotyczyła rozwoju kompetencji w zakresie pozyskiwania środków finansowych, respondenci wskazywali, że budowanie stabilnych źródeł finansowania działalności organizacji pozostaje jednym z największych wyzwań dla sektora.

W opinii Ewaluatora projekty realizowane w ramach Priorytetu 4 NOWEFIO były przygotowane w sposób wyraźnie ukierunkowany na wzmacnianie kompetencji organizacji obywatelskich. Zarówno ich konstrukcja, cele, jak i oczekiwane rezultaty były silnie rozwojowe. Wskazuje to na wysoką zgodność interwencji z celami Programu oraz na dojrzałe podejście organizacji do budowania potencjału instytucjonalnego.

Kluczowe wnioski

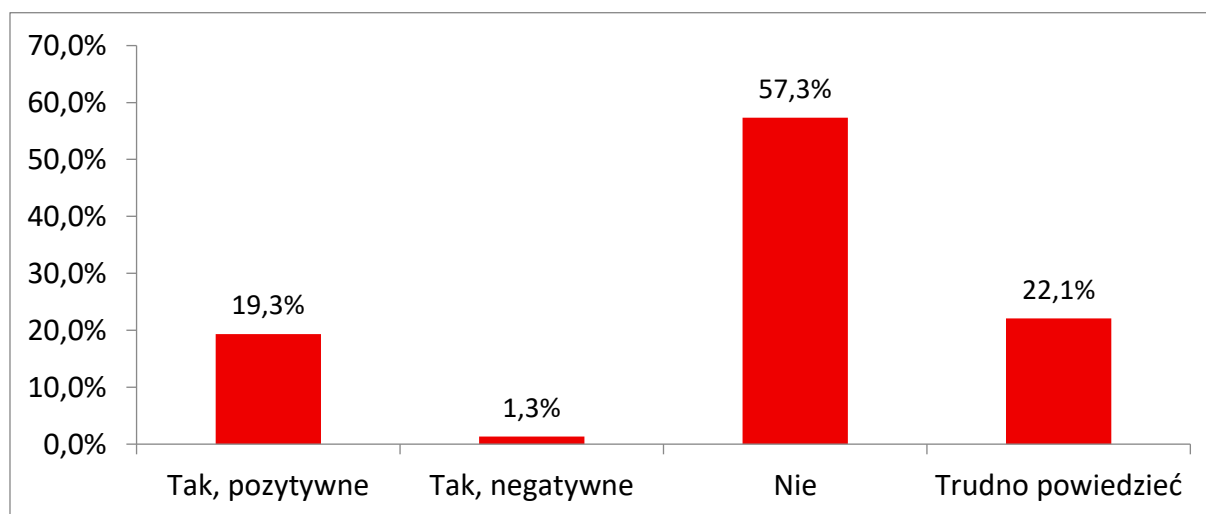
- Wyniki badania CAWI/CATI wskazują na bardzo wysoką ocenę wpływu projektów na rozwój kompetencji organizacji obywatelskich – aż 99,3% respondentów oceniło ten wpływ jako wysoki lub bardzo wysoki. [CAWI/CATI]

- Konstrukcja Priorytetu 4 oraz możliwość finansowania działań rozwojowych organizacji sprzyja wzmocnieniu potencjału instytucjonalnego sektora obywatelskiego. [desk research]
- Zmiany wprowadzone po kontrolach zewnętrznych oraz rozwój mechanizmów monitoringu i konsultacji przyczyniły się do podniesienia standardów przejrzystości i profesjonalizacji organizacji korzystających ze wsparcia publicznego. [desk research]
- Projekty Priorytetu 4 przyczyniają się do rozwoju kompetencji zarządczych, strategicznych i cyfrowych organizacji, a także do wzmocnienia kompetencji komunikacyjnych i rzeczniczych. [TDI/IDI]
- Istotnym efektem działań jest powstawanie trwałych sieci współpracy oraz wspólnych zasobów wiedzy, które umożliwiają dalszy rozwój organizacji także po zakończeniu finansowania projektów. [TDI/IDI]
- Jednocześnie rozwój kompetencji finansowych i fundraisingowych pozostaje jednym z największych wyzwań sektora, co wskazuje na potrzebę dalszego wzmocnienia tego obszaru w kolejnych edycjach programu. [TDI/IDI]

3.3.5. Efekty bezpośrednie i nieoczekiwane

Beneficjenci zostali poproszeni o wskazanie, czy realizacja projektu przyniosła efekty nieoczekiwane zarówno pozytywne jak i negatywne. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że tego rodzaju efekty wystąpiły i były w większości pozytywne, chociaż nie było to zjawisko powszechne. Ponad połowa badanych (57,3%) nie zauważa tego rodzaju efektów a jeden na pięciu respondentów (22%) nie ma opinii na ten temat. Zbliżony odsetek badanych (19,3%) dostrzega występowanie efektów negatywnych, a jedynie pojedynczy przedstawiciele organizacji wskazali na efekty negatywne (1,3%).

Rysunek 12. Efekty nieoczekiwane realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Pozytywne efekty prowadzonych działań były zdecydowanie bardziej istotne i częste aniżeli sporadyczne efekty negatywne. Respondenci wskazywali przede wszystkim na następujące rodzaje efektów:

- Wzmocnienia instytucjonalnego i kompetencyjnego
 - rozwój zespołu i wzrost kompetencji,
 - wzmocnienie prestiżu organizacji,
 - lepsze zarządzanie i większa dojrzałość instytucjonalna.
- Sieciowanie i współpraca
 - powstanie nowych federacji i stowarzyszeń,
 - zwiększona współpraca między organizacjami,
 - integracja środowisk większa niż zakładano,
 - sieciowość między NGO.
- Rozszerzenie efektów projektu ponad założenia
 - większa liczba odbiorców niż planowano,
 - identyfikacja i zaadresowanie nowych potrzeb,
 - kontynuacja działań w kolejnych projektach,
 - powstanie dodatkowych rezultatów (np. zbiory ćwiczeń, dobre praktyki).
- Wzrost widoczności i reputacji NGO
 - szeroki oddźwięk medialny,
 - wzrost rozpoznawalności,
 - nowe partnerstwa (np. z uczelnią ALK, innymi NGO).
 - Wartość dodana przy aplikowaniu o inne środki
 - strategia opracowana w projekcie umożliwiła start w konkursach EFS.

Wskazane negatywne efekty dotyczyły budżetu i przesunięcia środków oraz przerwania działań w związku z nieplanowanymi decyzjami instytucjonalnymi. Wspólną cechą zjawisk negatywnych jest to, że wynikały nie z błędów organizacji lecz otoczenia instytucjonalnego i ekonomicznego.

Analiza wywiadów pogłębionych pozwala rozróżnić efekty bezpośrednio wynikające z założonych wskaźników projektowych oraz efekty nieoczekiwane, które pojawiały się jako dodatkowy rezultat realizacji projektów.

W większości przypadków projekty skutecznie osiągały zakładane rezultaty, w tym wzrost kompetencji kadr organizacji pozarządowych, powstawanie nowych struktur współpracy oraz tworzenie narzędzi i standardów wspierających funkcjonowanie sektora obywatelskiego [TDI/IDI].

Respondenci wskazywali również, że w wielu projektach udało się przekroczyć zakładane wskaźniki ilościowe, obejmując wsparciem większą liczbę uczestników niż pierwotnie planowano [TDI/IDI].

Jednocześnie realizacja projektów generowała szereg nieoczekiwanych efektów pozytywnych. Jednym z nich była zmiana postaw leaderskich w organizacjach, polegająca na odejściu od silnie scentralizowanego modelu zarządzania na rzecz bardziej partycypacyjnych form pracy zespołowej.

Respondenci wskazywali również na powstawanie trwałych, nieformalnych sieci współpracy między liderami organizacji. Relacje te często wykraczały poza formalne ramy projektów i prowadziły do podejmowania kolejnych wspólnych inicjatyw lub wzajemnego wsparcia merytorycznego [TDI/IDI].

W części przypadków udział w projektach zwiększał również zdolność organizacji do pozyskiwania finansowania z innych źródeł, co wskazuje na wzrost kompetencji projektowych i fundraisingowych organizacji.

Respondenci zwracali również uwagę na rolę istniejących sieci współpracy w sytuacjach kryzysowych. W niektórych przypadkach struktury powstałe w ramach projektów okazywały się ważnym mechanizmem mobilizacji sektora w sytuacjach nadzwyczajnych, takich jak kryzysy humanitarne.

Jednocześnie w wywiadach pojawiały się pojedyncze przykłady nieoczekiwanych trudności, takich jak traktowanie części wydarzeń szkoleniowych jako formy wyjazdów integracyjnych czy nietrwałość partnerstw tworzonych wyłącznie na potrzeby realizacji projektu. Zjawiska te miały jednak charakter marginalny i nie wpływały istotnie na ogólną ocenę skuteczności projektów.

W opinii Ewaluatora projekty Priorytetu 4 NOWEFIO generowały niewielką liczbę efektów nieoczekiwanych, które byłyby zauważalne przez przedstawicieli organizacji. Zdecydowana większość efektów nieoczekiwanych miała charakter pozytywny. Można stwierdzić, że Program tworzył środowisko sprzyjające pojawianiu się korzystnych efektów ubocznych, co **wzmacnia jego wpływ systemowy i długoterminowy** przy czym nie były one powszechne, co z kolei świadczy o dobrze zaplanowanych działaniach oraz właściwym przewidywaniu efektów prowadzonych działań.

Kluczowe wnioski

- Efekty nieoczekiwane w projektach Priorytetu 4 występowały stosunkowo rzadko, jednak w zdecydowanej większości miały charakter pozytywny. [CAWI/CATI]

- Najczęściej wskazywane dodatkowe korzyści dotyczyły wzmocnienia instytucjonalnego organizacji, rozwoju sieci współpracy oraz wzrostu rozpoznawalności organizacji pozarządowych. [CAWI/CATI]
- Analiza badań jakościowych wskazuje, że projekty generowały również zmiany w kulturze zarządzania organizacjami, prowadząc do bardziej partycypacyjnych i zespołowych modeli przywództwa. [TDI/IDI]
- Istotnym efektem ubocznym projektów było powstawanie trwałych relacji między liderami organizacji, które prowadziły do dalszej współpracy po zakończeniu projektów. [TDI/IDI]
- Udział w projektach przyczyniał się także do zwiększenia zdolności organizacji do pozyskiwania finansowania z innych źródeł, co wskazuje na wzrost kompetencji projektowych sektora. [TDI/IDI]
- Negatywne efekty nieoczekiwane miały charakter marginalny i dotyczyły głównie czynników zewnętrznych lub specyficznych sytuacji projektowych. [CAWI/CATI; TDI/IDI]

3.3.6. Trwałość zmian systemowych po zakończeniu projektów

Raporty NIK dotyczące wcześniejszych faz Programu FIO zwracały uwagę na ryzyko „miękkości” części wskaźników i brak dostatecznego powiązania między deklarowanymi zmianami systemowymi a rzeczywistą zmianą praktyk organizacji. W świetle tych doświadczeń w NOWEFIO wzmocniono nacisk na mierzalność efektów: w sprawozdaniach z realizacji programu wykazywane są m.in. liczby organizacji objętych wsparciem w zakresie zarządzania, komunikacji i fundraisingu oraz liczba projektów, których celem jest tworzenie porozumień, federacji i partnerstw, szczególnie w edycji 2024, gdzie dla Priorytetu 4 wprowadzono osobne kryterium strategiczne dotyczące porozumień i sformalizowanych partnerstw¹¹.

Z punktu widzenia trwałości i skali zmian systemowych, dokumenty programowe i sprawozdania roczne sugerują, że kluczowe znaczenie ma

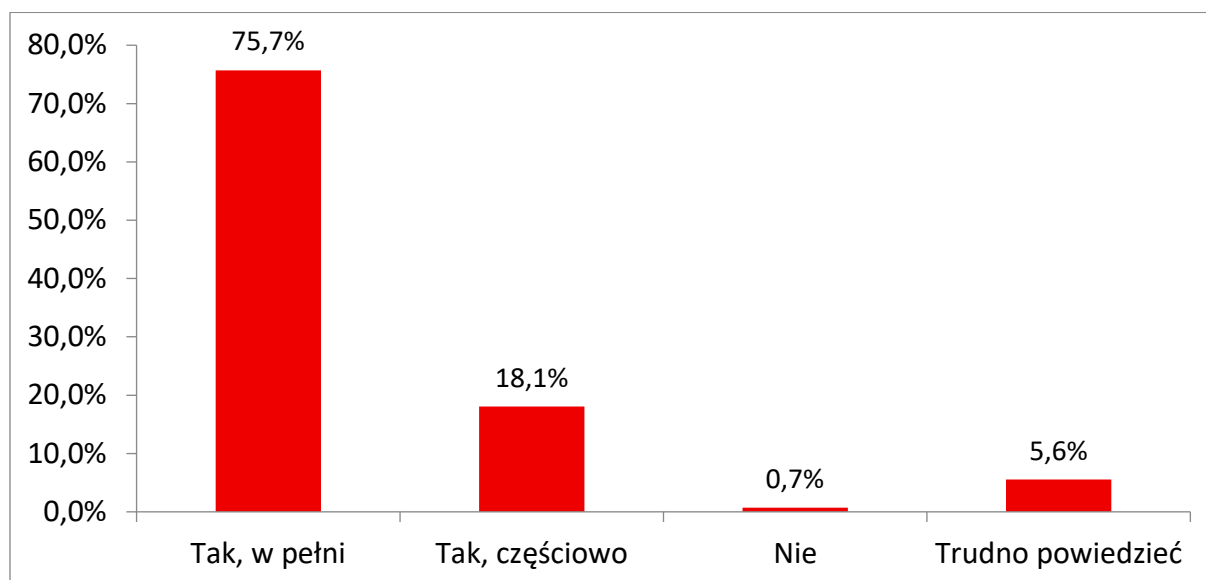
- krajowy lub co najmniej wojewódzki zasięg projektu,
- angażowanie istniejących sieci i federacji NGO,
- plan upowszechniania i licencjonowania wypracowanych narzędzi (np. otwarte zasoby, manuale, platformy on-line).

¹¹ NIW-CRSO, „Sprawozdanie z realizacji Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO, EDYCJA 2024” (wersja robocza), Warszawa 2025.

Analiza danych zastanych pozwala więc stwierdzić, że Priorytet 4 **jest świadomie zaprojektowany jako dźwignia dla zmian systemowych**, ale rzeczywisty poziom ich implementacji wymaga dalszej weryfikacji w badaniu empirycznym.

Beneficjenci ocenili, na ile zmiany systemowe wypracowane w ramach projektów są utrzymywane po zakończeniu finansowania. Wyniki wskazują na **wysoką trwałość rezultatów**, co potwierdza, że projekty miały charakter nie tylko zadaniowy lecz także instytucjonalny. Zdecydowana większość przedstawicieli organizacji (93,8%) potwierdza pełne lub częściowe utrzymanie zmian po zakończeniu projektu, co jest bardzo wysokim wskaźnikiem.

Rysunek 13. Oczekiwany wpływ projektów na wzmocnienie kompetencji organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Jednocześnie materiał jakościowy pozwala doprecyzować, że trwałość zmian ma charakter zróżnicowany i zależy od szeregu warunków wdrożeniowych. Respondenci wskazywali na bariery utrudniające utrzymanie rezultatów po zakończeniu finansowania, do których należą w szczególności: brak finansowania kontynuacyjnego dla utrzymania działań, rotacja kadr oraz nietrwałość partnerstw zawiązywanych wyłącznie na potrzeby projektu. Wskazywano także na konkurencję o ograniczone środki (szczególnie na poziomie lokalnym), która może ograniczać trwałość współpracy i sieciowania w sektorze.

Równocześnie w wywiadach identyfikowano czynniki sprzyjające trwałości rezultatów. Najwyższą trwałość wykazują projekty realizowane przez organizacje sieciowe i federacje, ponieważ wypracowane standardy i procedury mogą być wdrażane w organizacjach członkowskich, co zmniejsza ryzyko „uśpienia” rezultatów po zakończeniu dotacji. Za trwałe

uznawano również narzędzia cyfrowe, platformy i materiały edukacyjne, które pozostają dostępne dla sektora i mogą być wykorzystywane bez dodatkowych kosztów. Istotnym czynnikiem trwałości jest także utrwalenie kompetencji kadry – rozumiane jako zmiana sposobu zarządzania, wzrost świadomości organizacyjnej i przenoszenie kompetencji do innych organizacji wraz z mobilnością pracowników.

W badaniach jakościowych pojawiały się również propozycje wzmocnienia trwałości zmian systemowych, w tym: (1) wprowadzenie elementów monitoringu ex-post (np. kontakt po roku od zakończenia projektu), (2) silniejszy nacisk na mechanizmy multiplikacji i realnego wykorzystania rezultatów przez inne podmioty, (3) rozwój wspólnej bazy wiedzy lub platformy upowszechniającej narzędzia i materiały wypracowane w projektach, oraz (4) premiowanie projektów zakorzenionych w istniejących sieciach/federacjach w celu zwiększenia prawdopodobieństwa trwałego wdrożenia rezultatów.

W opinii Ewaluatora wypracowane w ramach Priorytetu 4 NOWEFIO zmiany systemowe charakteryzują się bardzo wysoką trwałością. Oznacza to, że Program ma długoterminowy efekt i wpływa na stabilność, standardy i profesjonalizację działania organizacji obywatelskich. **Wysoki poziom trwałości potwierdza adekwatność prowadzonych działań projektowych i skuteczność mechanizmu wsparcia stosowanego w Programie.**

Kluczowe wnioski

- W programie NOWEFIO wzmocniono nacisk na mierzalność efektów oraz lepsze powiązanie deklarowanych zmian systemowych z praktyką organizacji, m.in. poprzez rozwój wskaźników oraz kryteriów strategicznych (w tym kryterium dotyczące porozumień i sformalizowanych partnerstw w edycji 2024). [desk research; sprawozdania programu]
- Dokumenty programowe wskazują, że trwałości i skali zmian systemowych sprzyja ponadlokalny zasięg projektów, oparcie działań na istniejących sieciach/federacjach oraz plan upowszechniania rezultatów w formie narzędzi i standardów możliwych do wykorzystania przez wiele podmiotów. [desk research; sprawozdania programu]
- Badanie CAWI/CATI potwierdza wysoką deklarowaną trwałość zmian, gdyż 93,8% respondentów wskazuje na pełne lub częściowe utrzymanie zmian po zakończeniu finansowania. [CAWI/CATI]
- Materiał jakościowy wskazuje, że trwałość rezultatów jest warunkowa i zależy m.in. od dostępności finansowania kontynuacyjnego, stabilności kadr oraz rzeczywistej motywacji do utrzymywania partnerstw po zakończeniu projektu. [TDI/IDI]
- Najwyższą trwałość zapewniają projekty realizowane przez organizacje sieciowe i federacje oraz projekty wytwarzające trwałe narzędzia cyfrowe i zasoby wiedzy, które pozostają dostępne dla sektora po zakończeniu dotacji. [TDI/IDI]

- Z perspektywy wzmocnienia trwałości rekomendowane są rozwiązania systemowe: monitoring ex-post, silniejszy nacisk na multiplikację rezultatów, rozwój platformy/bazy wiedzy oraz premiowanie realnego sieciowania w konkursach. [TDI/IDI]

3.4. Powstawanie i trwałość porozumień, federacji i sieci współpracy

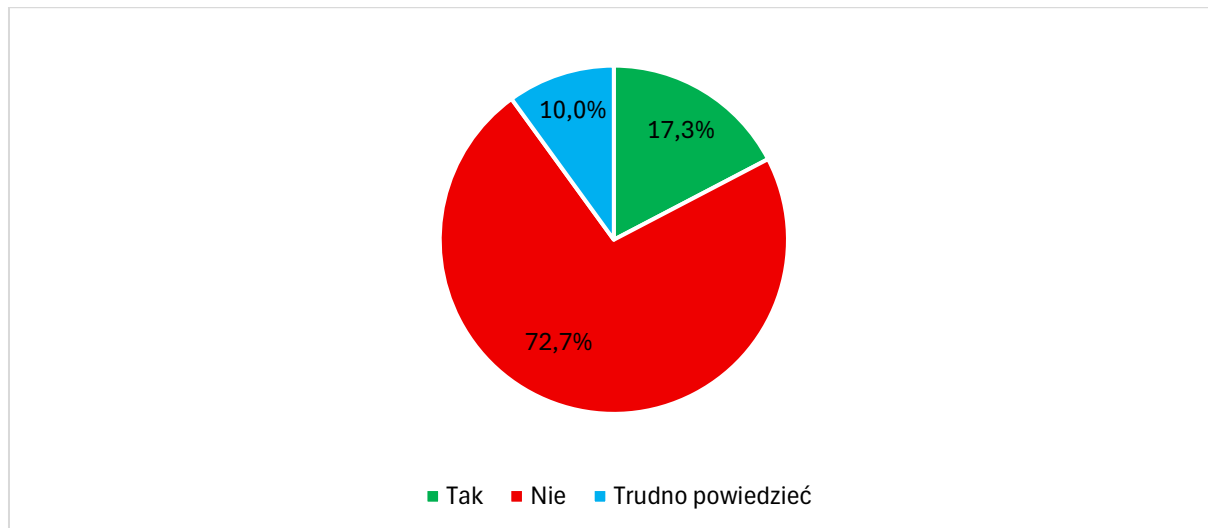
3.4.1. Liczba i typy powstałych zrzeszeń, federacji i porozumień

Na poziomie dokumentów programowych NOWEFIO tworzenie porozumień, federacji i sieci współpracy jest jednym z kluczowych kierunków Priorytetu 4. Program i materiały informacyjne NIW-CRSO wskazują, że projekty systemowe powinny prowadzić do budowania struktur sieciowych, zarówno w ujęciu branżowym (sieci tematyczne), jak i terytorialnym (koalicje regionalne). W edycji 2024 w kryteriach strategicznych wprost wyróżniono oferty, których cel dotyczy tworzenia lub rozwoju porozumień, federacji i sformalizowanych partnerstw organizacji pozarządowych w Priorytecie 4, co oznacza dodatkową premię punktową dla projektów nastawionych na budowę trwałych struktur współpracy.

Sprawozdania z realizacji programu (2021-2024) wskazują, że w Priorytecie 4 regularnie finansowane są projekty zakładające tworzenie sieci i federacji, choć dokumenty zbiorcze częściej opisują je jakościowo (w formie dobrych praktyk) niż poprzez jednolite wskaźniki liczby powstałych struktur. Projekty te obejmują m.in. rozwój związków stowarzyszeń, federacji tematycznych (np. w obszarze edukacji obywatelskiej, praw człowieka, kultury), koalicji regionalnych oraz sieci wspierających fundraising i komunikację organizacji. Jako szczególnie pożądane wskazuje się takie rozwiązania, które łączą w sobie: wspólne standardy działania, mechanizmy wzajemnego uczenia się (peer learning), wspólną reprezentację w dialogu obywatelskim oraz współdzielone zasoby (np. narzędzia IT, know-how, zaplecze eksperckie).

Większość przedstawicieli organizacji (72,7%) deklaruje, że w ramach projektu **nie powstały nowe porozumienia, federacje ani inne formy zrzeszeń**. Wynik ten wskazuje, że projekty realizowane w ramach Priorytetu 4 w wielu przypadkach koncentrowały się na działaniach rozwojowych istniejących organizacji i struktur aniżeli tworzeniu nowych sieci współpracy. Jednocześnie znacząca część Beneficjentów (17,3%) wskazała, że w ramach projektów **powstały nowe porozumienia, co świadczy o tym, że udało się wygenerować sieci partnerstwa, kluczowe dla wzmocnienia środowiska NGO**. Odpowiedzi „trudno powiedzieć” dotyczą prawdopodobnie sytuacji, w których proces zrzeszania jest w toku, struktury mają charakter tymczasowy lub nieformalny.

Rysunek 14. Powstawanie nowych porozumień, federacji i sieci współpracy w ramach projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W ocenie Ewaluatora wyniki sugerują, że **powstawanie nowych porozumień, federacji nie jest powszechnym rezultatem** projektów realizowanych w ramach Priorytetu 4. W części przypadków faktycznie udało się **nowe struktury współpracy**, jednak dotyczy to mniejszości projektów. Z perspektywy ewaluacji efekt nowych sieci współprac jest pożądany i bardzo wartościowy, ponieważ **tworzenie federacji i sieci stanowi ważny mechanizm rozwojowy sektora obywatelskiego**. Tym samym, aby wzmocnić i upowszechnić ten efekt w przyszłości rekomenduje się **promowanie dobrych praktyk w zakresie współpracy oraz tworzenie narzędzie ułatwiających formalizowanie sieci społecznych i branżowych**.

Respondenci, którzy wskazali, że w ramach projektu powstały nowe zrzeszenia, federacje i porozumienia zostali poproszeni o doprecyzowanie ich rodzaju na tej podstawie można wymienić następujące rodzaje odpowiedzi:

Federacje branżowe i tematyczne:

- Federacja Bezpieczna Żywność,
- Polska Federacja Rowerowa,
- Federacja Nowej Kultury,
- Ogólnopolski Związek Edukacji Medialnej.

Powstają federacje tematyczne o szerokim zasięgu. Tworzy to silne efekty dla poszczególnych sektorów.

Sieci i porozumienia nieformalne

- Dolnośląska Sieć Inkubatorów NGO,
- Questowe Pozarządowe,

- Małe Muzea,
- Porozumienie liderów organizacji,
- Koalicja mediacji rodzinnej.

Większość formalnych sieci ma swoje źródło we współpracach rozpoczynających się od struktur nieformalnych. Jest to zjawisko normalne i związane z cyklem tworzenia się trwałych partnerstw.

Lokalne lub branżowe porozumienia współpracy

- Porozumienie o współpracy,
- Porozumienie NGO dot. kultury organizacyjnej,
- Porozumienie z Kołem Naukowym i Stowarzyszeniem,
- Porozumienia partnerskie w fundraisingu i promocji.

Rozwijanie partnerstw operacyjnych jest skuteczne w realizacji konkretnych celów związanych z działaniami realizowanymi np. w ramach projektów.

Tworzenie struktur w toku

- „Federacja w trakcie rejestracji”,
- „Nowe podmioty chcą dołączyć”,
- „Projekt nie został ukończony - proces trwa”.

Procesy tworzenia sieci są wieloetapowe, dlatego część rezultatów ujawni się dopiero po zakończeniu projektów.

Przekazywanie rezultatów i rozwój kapitału społecznego

- Patronat OWES,
- Porozumienia między organizacjami ratowniczymi,
- Współpraca na rzecz edukacji obywatelskiej poprzez gry.

Projekty generują wartość dodaną dla lokalnych systemów wsparcia i edukacji.

Kluczowe wnioski

- Tworzenie federacji i sieci współpracy jest jednym z priorytetowych kierunków interwencji w Priorytecie 4 NOWEFIO, co znajduje odzwierciedlenie w dokumentach programowych oraz kryteriach strategicznych konkursów. [desk research]
- Pomimo tego powstawanie nowych formalnych struktur współpracy nie jest powszechnym rezultatem projektów – większość projektów koncentruje się na rozwoju istniejących organizacji i struktur. [CATI/CAWI]

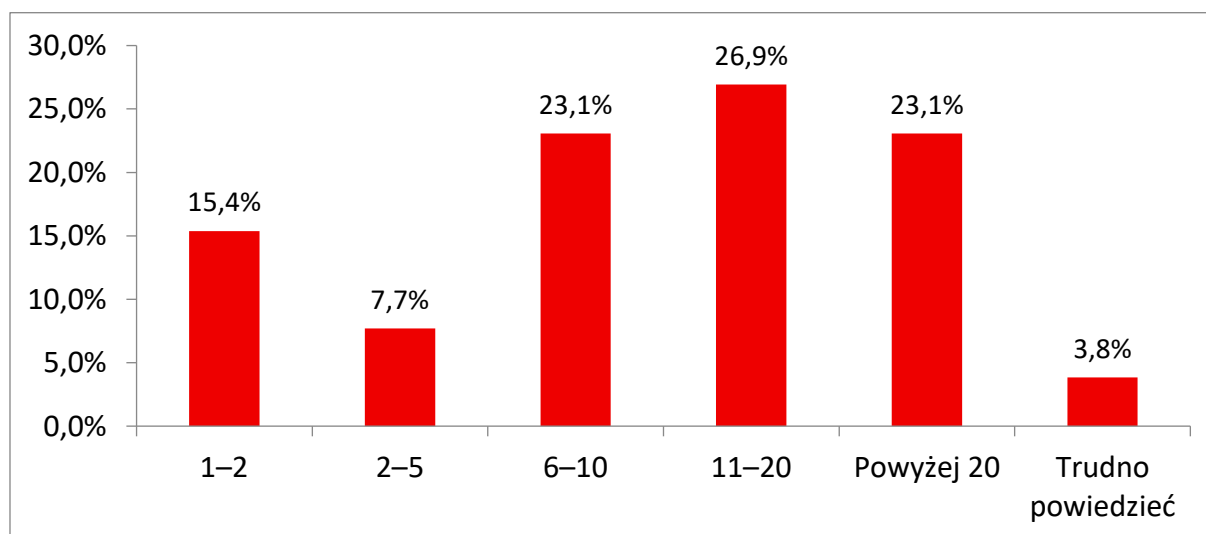
- Jednocześnie w części projektów powstają nowe federacje, sieci i porozumienia, które wzmacniają reprezentację sektora obywatelskiego oraz umożliwiają wspólne działania rzecznicze i eksperckie. [CATI/CAWI]
- Proces tworzenia federacji i sieci współpracy często przebiega etapowo – od relacji nieformalnych do struktur sformalizowanych, a część efektów ujawnia się dopiero po zakończeniu projektu.
- Projekty Priorytetu 4 przyczyniają się także do budowania lokalnych ekosystemów współpracy, obejmujących organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, środowiska akademickie oraz instytucje wsparcia sektora społecznego.

3.4.2. Skala i zakres działalności nowo utworzonych

Wyniki wskazują, że nowo powstałe porozumienia mają w wielu przypadkach charakter wielopodmiotowy, co stanowi istotną wartość dodaną interwencji. Tworzenie sieci liczących 10, 15 czy nawet ponad 20 organizacji świadczy o tym, że projekty inicjowały współpracę nie tylko bilateralną lecz **tworzyły środowiska współpracy na poziomie lokalnym, regionalnym lub branżowym, a także wzmacniały kapitał społeczny i instytucjonalny sektora obywatelskiego**. Fakt, że struktury najmniejsze (1-2 podmioty) są stosunkowo rzadkie, sugeruje, że projekty realizowane w ramach Priorytetu 4 nie kończyły się jedynie partnerstwami, lecz **często prowadziły do powstania bardziej rozbudowanych form współpracy**.

Warto jednak zauważyć, że dane te należy interpretować łącznie z faktem, że tylko część projektów generowała zrzeszenia, ale jeśli już powstawały to często przybierały skalę dużych struktur.

Rysunek 15. Wielkość nowo utworzonych struktur współpracy według liczby podmiotów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Analiza danych zastanych potwierdza, że Priorytet 4 pełnił w wielu przypadkach rolę swoistego inkubatora dla większych struktur współpracy o zasięgu ponadlokalnym. Powstające federacje i sieci mogą pełnić funkcję partnerów dialogu obywatelskiego na poziomie krajowym, reprezentując interesy określonych środowisk lub branż. Z kolei na poziomie regionalnym i lokalnym nowe struktury współpracy wzmacniają zaplecze organizacyjne mniejszych podmiotów, umożliwiając im korzystanie ze wspólnych zasobów, wiedzy eksperckiej oraz mechanizmów wsparcia instytucjonalnego [desk research].

Materiał jakościowy z badań TDI/IDI wskazuje, że projekty realizowane w ramach Priorytetu 4 funkcjonują zasadniczo w dwóch głównych skalach oddziaływania.

Pierwszą z nich jest skala ogólnopolska, obejmująca działania systemowe w określonych obszarach tematycznych lub sektorach działalności organizacji pozarządowych. Projekty o takim charakterze koncentrują się m.in. na rozwoju współpracy w obszarze pomocy humanitarnej i rozwojowej, edukacji medialnej czy tworzeniu narzędzi cyfrowych wspierających funkcjonowanie organizacji pozarządowych. Tego typu inicjatywy prowadzą do powstawania sieci i federacji działających na poziomie krajowym oraz do wypracowywania standardów i narzędzi możliwych do stosowania w całym sektorze.

Drugą skalą jest poziom regionalny i lokalny, w którym projekty koncentrują się przede wszystkim na sieciowaniu mniejszych organizacji działających w danym regionie lub w określonym środowisku społecznym. Przykłady takich działań obejmują m.in. tworzenie sieci współpracy między kołami gospodyń wiejskich w obrębie jednego województwa czy budowanie lokalnych struktur wolontariatu szkolnego obejmujących kilka powiatów. Projekty te sprzyjają budowaniu trwałych relacji między organizacjami działającymi w podobnym kontekście społecznym lub terytorialnym.

Zakres merytoryczny powstających struktur współpracy jest zróżnicowany i obejmuje zarówno działania o charakterze organizacyjnym, jak i tematycznym. Wśród najczęściej wskazywanych obszarów znajdują się:

- wypracowywanie standardów zarządzania organizacjami pozarządowymi,
- działania rzecznicze i reprezentacja interesów określonych środowisk lub branż,
- rozwój narzędzi cyfrowych wspierających funkcjonowanie organizacji,
- rozwijanie standardów dostępności działań społecznych,
- profesjonalizacja działań edukacyjnych, obywatelskich lub eksperckich w określonych obszarach tematycznych.

W opinii Ewaluatora zróżnicowanie skali i zakresu powstających struktur współpracy wskazuje, że Priorytet 4 wspiera zarówno rozwój dużych inicjatyw o charakterze systemowym, jak i procesy sieciowania organizacji na poziomie regionalnym i lokalnym.

Dzięki temu Program przyczynia się do wzmacniania zarówno reprezentacji sektora obywatelskiego na poziomie krajowym, jak i budowania lokalnych ekosystemów współpracy między organizacjami pozarządowymi.

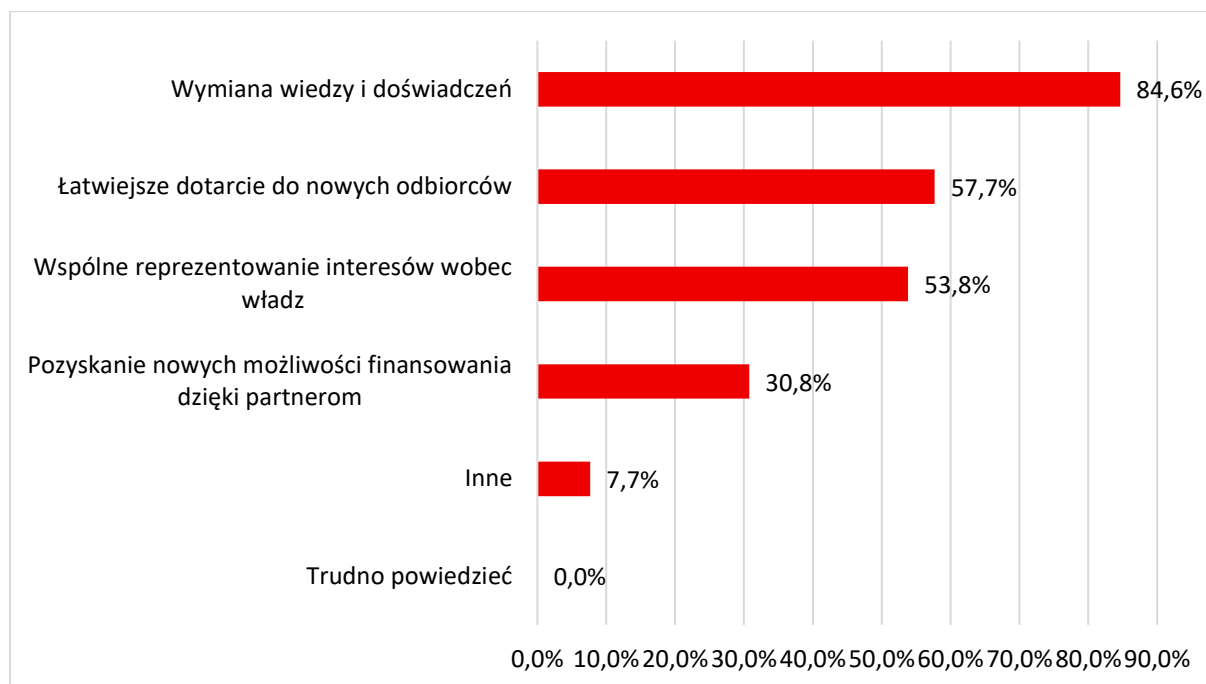
Kluczowe wnioski

- Nowo powstające sieci współpracy w ramach Priorytetu 4 często mają charakter wielopodmiotowy, obejmujący kilkanaście lub kilkadziesiąt organizacji, co sprzyja wzmacnianiu kapitału społecznego sektora obywatelskiego. [CATI/CAWI]
- Choć powstawanie nowych federacji i sieci nie jest rezultatem powszechnym, to w przypadkach, gdy takie struktury powstają, często przyjmują one stosunkowo dużą skalę organizacyjną. [CATI/CAWI]
- Projekty Priorytetu 4 funkcjonują w dwóch głównych skalach: ogólnopolskiej (systemowej) oraz regionalnej/lokalnej (sieciowanie mniejszych organizacji). [TDI/IDI]
- Zakres merytoryczny powstających struktur obejmuje m.in. zarządzanie organizacjami, rzecznictwo, cyfryzację sektora, standardy dostępności oraz rozwój kompetencji branżowych. [TDI/IDI]
- Priorytet 4 pełni funkcję inkubatora struktur współpracy, które mogą wzmacniać reprezentację sektora obywatelskiego na poziomie krajowym oraz wspierać rozwój lokalnych ekosystemów organizacji pozarządowych. [desk research]

3.4.3. Liczebność i charakter zaangażowanych podmiotów

Wśród organizacji, które realizowały projekty, gdzie powstały nowe porozumienia lub sieci współpracy, najbardziej powszechną korzyścią okazała się **wymiana wiedzy i doświadczeń** (84,6%). Jest to efekt typowy dla struktur sieciowych i potwierdza, że stają się one przestrzenią wzajemnego wspierania kompetencyjnego. Ponad połowa przedstawicieli Beneficjentów wymieniła korzyści takie jak **łatwiejsze dotarcie do nowych odbiorców** (57,7%) oraz **wspólne reprezentowanie interesów wobec władz** (53,8%). Mniej powszechną korzyścią jest pozyskanie nowych możliwości finansowania dzięki partnerom, które to zostało wskazane przez mniej niż jedną trzecią przedstawicieli organizacji (30,8%). Niektórzy respondenci dostrzegli korzyści poza wymienionymi w kafeterii (7,7%) i były to: wspólne plany odnośnie do dalszego rozwoju, wsparcie emocjonalne, rekomendacje i polecenia, które ułatwiają realizację projektu i przyczyniają się do poszerzenia przestrzeni działania.

Rysunek 16. Korzyści wynikające z udziału w nowych porozumieniach i strukturach współpracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora uzyskane wyniki wskazują, że nowe porozumienia i struktury współpracy stworzone w ramach projektów NOWEFIO generują **korzyści o wysokiej wartości rozwojowej**. W tym aspekcie należy wskazać kilka kategorii w tym: rozwój kompetencji i profesjonalizacja organizacji, zwiększenie zasięgu oddziaływania organizacji, wzrost znaczenia organizacji w dialogu publicznym. Korzyści z powstałych zrzeseń i porozumień wyraźnie **wypełniają, a w niektórych przypadkach wręcz wykraczają w sposób pozytywny poza cele poszczególnych projektów**, wpływając na rozwój całego sektora NGO. **To jeden z najbardziej znaczących rezultatów Priorytetu 4.**

Analiza materiału jakościowego wskazuje, że powstające w ramach projektów struktury współpracy obejmują często znaczną liczbę podmiotów oraz różnorodne typy organizacji. W części projektów sieci zrzeszały od kilkunastu do kilkudziesięciu organizacji, co wskazuje na znaczną skalę oddziaływania inicjatyw realizowanych w Priorytecie 4.

Przykładowo wskazywano federacje i sieci współpracy obejmujące kilkadziesiąt organizacji członkowskich, a także inicjatywy skupiające kilkadziesiąt lokalnych podmiotów lub grup społecznych działających w określonym regionie. W niektórych projektach porozumienia obejmowały również kilkadziesiąt organizacji korzystających ze wspólnych narzędzi cyfrowych lub platform współpracy [IDI/TDI].

Struktury współpracy tworzone w ramach projektów charakteryzują się również dużym zróżnicowaniem typów uczestniczących podmiotów. W sieciach uczestniczą m.in.:

- małe fundacje i stowarzyszenia,
- koła gospodyń wiejskich (KGW),
- organizacje branżowe i federacje tematyczne,
- szkoły i instytucje edukacyjne,
- uczelnie wyższe wspierające projekty w wymiarze eksperckim lub badawczym

Tego rodzaju różnorodność uczestników sprzyja łączeniu różnych zasobów i kompetencji oraz zwiększa potencjał oddziaływania tworzonych partnerstw.

W wywiadach zwracano również uwagę na specyficzny charakter relacji funkcjonujących w części sieci współpracy. W niektórych przypadkach współpraca opiera się na tzw. „uniach personalnych”, czyli sytuacjach, w których te same osoby zarządzają lub współpracują z kilkoma organizacjami jednocześnie. Zjawisko to może sprzyjać szybkiemu budowaniu relacji między podmiotami, choć jednocześnie wskazuje na dużą rolę liderów społecznych w inicjowaniu i utrzymywaniu współpracy międzyorganizacyjnej.

Kluczowe wnioski

- Najważniejszą korzyścią wynikającą z powstawania nowych sieci współpracy jest wymiana wiedzy i doświadczeń między organizacjami, która wzmacnia kompetencje sektora NGO. [CATI/CAWI]
- Sieci współpracy sprzyjają również zwiększaniu zasięgu działań organizacji oraz wzmacnianiu ich zdolności reprezentacyjnych w dialogu z administracją publiczną. [CATI/CAWI]
- Funkcja finansowa sieci (np. wspólne pozyskiwanie środków) jest obecnie mniej rozwinięta, choć może stanowić potencjalny kierunek dalszego rozwoju partnerstw. [CATI/CAWI]
- Powstające struktury współpracy często obejmują od kilkunastu do kilkudziesięciu organizacji, co wskazuje na ich znaczną skalę i potencjał oddziaływania. [TDI/IDI]
- Sieci te mają zróżnicowany charakter instytucjonalny, obejmując zarówno organizacje społeczne, jak i instytucje edukacyjne czy podmioty wspierające sektor obywatelski. [TDI/IDI]
- W części przypadków relacje między organizacjami opierają się na silnym zaangażowaniu liderów społecznych, którzy inicjują i podtrzymują współpracę międzyorganizacyjną. [TDI/IDI]

3.4.4. Trwałość utworzonych struktur po zakończeniu finansowania

Z perspektywy trwałości porozumień i federacji istotne są ustalenia raportów ewaluacyjnych wcześniejszych odsłon FIO i PROO oraz kontroli NIK. Zwracano w nich uwagę, że sieci tworzone „na projekt” bywają strukturalnie słabe, jeśli nie towarzyszy im model finansowania po zakończeniu dotacji oraz wyraźna wartość dodana dla członków.

W odpowiedzi na te doświadczenia Program NOWEFIO (w tym Priorytet 4) kładzie nacisk na:

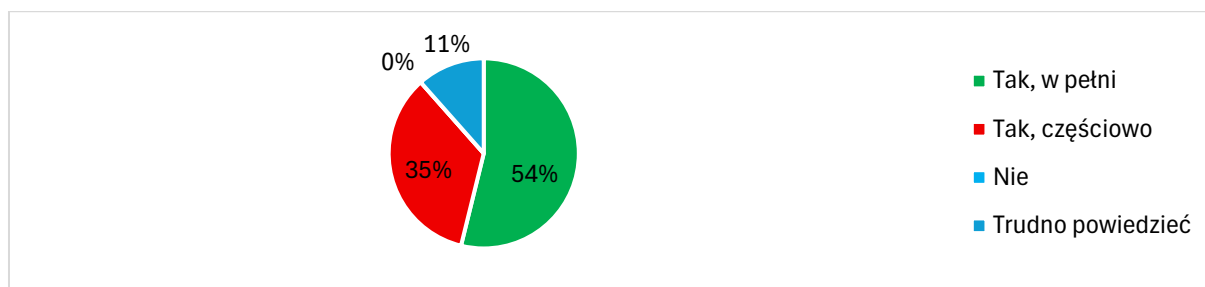
- powiązanie sieci z rzeczywistymi potrzebami organizacji (np. w zakresie zarządzania, fundraisingu, komunikacji),
- włączanie władz samorządowych i innych interesariuszy w rolę partnerów sieci,
- wbudowanie w projekty mechanizmów instytucjonalizacji (np. statut federacji, regulaminy współpracy, składki członkowskie, model hybrydowego finansowania).

Dokumenty programowe oraz przewodniki dla beneficjentów akcentują przy tym, że trwałość sieci współpracy ma być rozumiana nie tylko jako formalne utrzymanie struktury, lecz także kontynuacja wspólnych działań (projekty, kampanie, rzecznictwo) oraz dalsze wykorzystywanie wypracowanych standardów i narzędzi po zakończeniu finansowania¹². Analiza danych zastanych pozwala więc przyjąć, że priorytetowe traktowanie porozumień i federacji w Priorytecie 4 ma solidne umocowanie w logice programu, a wprowadzenie kryterium strategicznego w 2024 r. jest świadomą próbą wzmocnienia tego komponentu. Ocena faktycznej trwałości powstałych struktur wymaga jednak analizy konkretnych projektów (wnioski, sprawozdania, wywiady), co będzie przedmiotem dalszych części badania.

Beneficjenci, którzy zadeklarowali, że w ramach projektu powstały nowe porozumienia, federacje lub sieci współpracy zostali poproszeni o określenie czy funkcjonują one dalej po zakończeniu projektu. Ponad połowa przedstawicieli tych organizacji (53,8%) wskazała, że nowopowstałe struktury **działają nadal w pełni pomimo zakończenia projektu**. Ponad jedna trzecia (34,6%) badanych osób oceniła, że działanie tych struktur jest kontynuowane, ale częściowo. Jedynie jeden na dziesięciu przedstawicieli Beneficjentów, którzy zadeklarowali, że w ramach projektów powstały nowe sieci współpracy, ma trudność w ocenie, czy działają one po zakończeniu projektu.

¹² NIW-CRSO, „Przewodnik dla beneficjentów Rządowego Programu NOWEFIO, edycja 2022”, Warszawa 2022.

Rysunek 17. Funkcjonowanie porozumień/federacji po zakończeniu projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora **trwałość struktur współpracy jest kluczowym wskaźnikiem efektywności działań systemowych**. Uzyskane wyniki wskazują na skuteczność działań w ramach Projektu 4 w tym zakresie. Wysoki odsetek struktur, które są kontynuowane jest świadectwem tego, że organizacje dostrzegły wartość dodaną współpracy i widzą korzyści w jej utrzymaniu. Odpowiedzi „tak częściowo” z kolei sugerują, że powstałe sieci mogły: zmienić zakres działania, przyjmując mniej formalny charakter lub nadal się stabilizują. Niezależnie od tego **uzyskane wyniki świadczą o relatywnie wysokiej trwałości sieci współprac powstałych w ramach Programu NOWEFIO**.

Trwałość efektów projektów, w szczególności powstałych porozumień, federacji i sieci współpracy, jest jednym z kluczowych wyzwań dla programów wspierających rozwój sektora obywatelskiego. Materiał jakościowy z badań IDI/TDI wskazuje, że choć projekty realizowane w ramach Priorytetu 4 często inicjują wartościowe partnerstwa i sieci współpracy, utrzymanie ich aktywności po zakończeniu finansowania projektowego bywa trudne.

Respondenci biorący udział w wywiadach zwracali uwagę, że partnerstwa powstające w ramach projektów mogą tracić dynamikę po wygaśnięciu dotacji, szczególnie w sytuacji braku stabilnych mechanizmów finansowania dalszej działalności. Jednym z najczęściej wskazywanych problemów jest brak środków na utrzymanie podstawowej infrastruktury funkcjonowania federacji i sieci, takiej jak sekretariat czy koordynacja działań [IDI].

Istotnym czynnikiem utrudniającym trwałość współpracy jest również wysoka rotacja kadr w organizacjach pozarządowych, która powoduje utratę kompetencji i relacji wypracowanych w trakcie realizacji projektów. W wywiadach wskazywano także na konkurencję między organizacjami o ograniczone środki finansowe, szczególnie na poziomie lokalnym, co może osłabiać gotowość do utrzymywania współpracy międzyorganizacyjnej [IDI].

Jednocześnie w badaniu zidentyfikowano czynniki sprzyjające trwałości powstających struktur współpracy. Największą stabilność wykazują inicjatywy realizowane przez organizacje o charakterze sieciowym lub infrastrukturalnym, które z natury swojej działalności są

zainteresowane wzmocnieniem potencjału organizacji członkowskich oraz rozwijaniem wspólnych standardów działania. W takich przypadkach projekty finansowane w ramach programu stanowią często element dłuższego procesu rozwoju istniejących już struktur współpracy [IDI].

Istotnym czynnikiem trwałości są także rezultaty materialne projektów, które mogą funkcjonować niezależnie od formalnego utrzymania struktury partnerstwa. Respondenci wskazywali w szczególności na narzędzia cyfrowe, portale internetowe oraz systemy informatyczne wykorzystywane przez organizacje pozarządowe, które po zakończeniu projektów są utrzymywane przez liderów inicjatyw lub rozwijane przez użytkowników. Podobną rolę odgrywają publikacje, poradniki i materiały edukacyjne powstałe w ramach projektów, które stają się elementem wspólnej bazy wiedzy sektora obywatelskiego i są wykorzystywane przez kolejne organizacje.

W opinii respondentów jednym z najbardziej trwałych efektów projektów jest wzrost kompetencji i świadomości liderów organizacji pozarządowych. Zdobyta wiedza oraz doświadczenia związane z zarządzaniem projektami, budowaniem partnerstw czy prowadzeniem działań rzeczniczych pozostają w sektorze również po zakończeniu finansowania, ponieważ są wykorzystywane przez liderów w dalszej działalności społecznej lub zawodowej.

W wywiadach pojawiały się także propozycje rozwiązań mogących wzmocnić trwałość rezultatów projektów. Wśród nich wskazywano m.in. potrzebę wprowadzenia elementów monitoringu ex-post, polegającego na kontaktowaniu się z beneficjentami po określonym czasie od zakończenia projektu w celu oceny funkcjonowania wypracowanych rozwiązań. Respondenci sugerowali również rozważenie wprowadzenia dodatkowych punktów w konkursach dla projektów realizowanych przez organizacje działające w ramach istniejących federacji lub sieci współpracy, co mogłoby zachęcać do budowania trwałych struktur partnerstwa.

Kluczowe wnioski

- Trwałość powstałych w projektach federacji i sieci współpracy stanowi jedno z głównych wyzwań działań systemowych w sektorze NGO.
- Doświadczenia wcześniejszych programów (FIO, PROO) oraz ustalenia kontroli NIK wskazywały na ryzyko nietrwałości sieci tworzonych wyłącznie na potrzeby projektów, jeśli nie są one powiązane z realnymi potrzebami organizacji i stabilnym modelem funkcjonowania. [desk research]
- W odpowiedzi na te doświadczenia program NOWEFIO wzmocnia komponent sieciowania poprzez promowanie mechanizmów instytucjonalizacji współpracy oraz powiązanie sieci z praktycznymi potrzebami organizacji. [desk research]

- Badanie CATI/CAWI wskazuje na stosunkowo wysoki poziom trwałości powstałych struktur współpracy, ponieważ ponad połowa z nich funkcjonuje w pełni po zakończeniu projektu. [CATI/CAWI]
- Częściowa kontynuacja działalności w części przypadków może oznaczać proces adaptacji lub przechodzenia do mniej formalnych form współpracy, co jest naturalnym etapem rozwoju sieci organizacji.
- Uzyskane wyniki sugerują, że sieci i federacje powstające w Priorytecie 4 mają realny potencjał trwałości, co wzmacnia systemowy charakter interwencji programu.
- Najważniejszymi barierami trwałości są brak finansowania kontynuacyjnego, rotacja kadr oraz konkurencja o ograniczone środki publiczne, szczególnie na poziomie lokalnym. [IDI]
- Najwyższą trwałość wykazują projekty realizowane przez organizacje sieciowe i infrastrukturalne, które mają naturalny interes w rozwijaniu współpracy międzyorganizacyjnej.
- Trwałość projektów wzmacniają również materialne rezultaty działań, takie jak narzędzia cyfrowe, portale internetowe czy publikacje stanowiące bazę wiedzy dla sektora. [IDI/TDI]
- Jednym z najbardziej trwałych efektów projektów jest wzrost kompetencji i świadomości liderów organizacji pozarządowych, który pozostaje w sektorze nawet po zakończeniu finansowania projektowego.
- W celu wzmocnienia trwałości rezultatów rozważane są rozwiązania takie jak monitoring ex-post projektów oraz premiowanie projektów zakorzenionych w istniejących federacjach i sieciach współpracy.

3.5. Skuteczność projektów w osiągnięciu celów tematycznych konkursów

3.5.1. Efekty działań

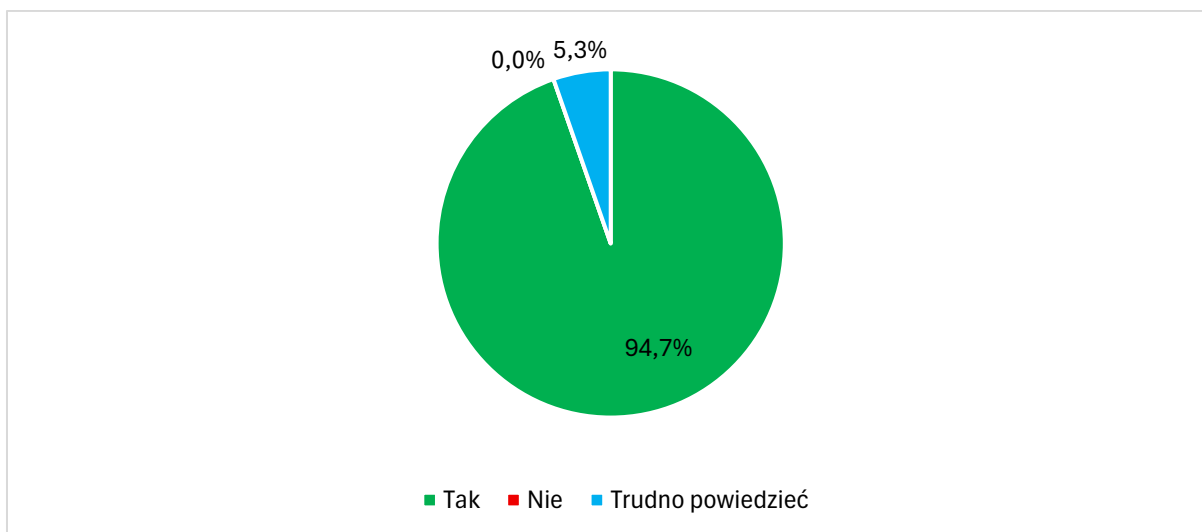
Z punktu widzenia dokumentów programowych skuteczność projektów Priorytetu 4 w osiągnięciu celów tematycznych konkursów jest oceniana dwuetapowo: na etapie oceny merytorycznej ofert poprzez dopasowanie celu projektu do obszarów wskazanych w Programie i regulaminach (systemowa poprawa zarządzania, standardy, strategie, sieci współpracy) oraz na etapie sprawozdawczości poprzez realizację wskaźników i opis rezultatów w sprawozdaniach rocznych z programu oraz w sprawozdaniach cząstkowych i końcowych projektów. Wytyczne dla ekspertów wskazują, że wysokie noty powinny otrzymywać projekty oferujące konkretne, użyteczne narzędzia (standardy, modele, procedury) o potencjale upowszechnienia, a nie jedynie działania szkoleniowo-informacyjne.

Sprawozdania z realizacji NOWEFIO wskazują, że w latach 2021-2023 w Priorytecie 4 dofinansowano projekty obejmujące m.in. systemowe wsparcie w zakresie fundraisingu,

zarządzania finansami, komunikacji i zarządzania zespołem, często w skali krajowej. W prezentowanych „dobrych praktykach” pojawiają się projekty, w których efekty obejmują zarówno wewnętrzne podniesienie kompetencji kadr NGO, jak i stworzenie trwałych zasobów (platformy, pakiety narzędzi, standardy). Na poziomie desk research można zatem stwierdzić, że konstrukcja konkursów i wymogi dokumentacyjne sprzyjają osiągnięciu celów tematycznych choć dokładna ocena skuteczności wymaga analizy danych projektowych i opinii beneficjentów.

Zdecydowana większość (94,7%) przedstawicieli beneficjentów biorących udział w badaniu CAWI/CATI potwierdza, że zakres projektu był zgodny z rzeczywistymi potrzebami rozwojowymi organizacji. Brak odpowiedzi negatywnych sugeruje, że **organizacje trafnie diagnozowały swoje potrzeby**, a Program umożliwił dobór działań odpowiedni do ich potencjału i specyfiki. W opinii Ewaluatora wyniki te wskazują, że Priorytet 4 NOWEFIO charakteryzuje się **bardzo wysoką trafnością interwencji**.

Rysunek 18. Adekwatność zakresu projektu do realnych potrzeb rozwojowych uczestniczących w nim organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Respondenci zostali zapytani o to, czy działania projektowe objęły wszystkie organizacje z obszaru działania, które realnie potrzebowały wsparcia. Odpowiedzi przedstawicieli beneficjentów wskazują, że w większości przypadków projekty były dobrze dopasowane i szeroko dostępne, choć nie zawsze udawało się dotrzeć do całej grupy potencjalnych odbiorców.

Badani, którzy wybrali odpowiedzi „raczej nie” oraz „zdecydowanie nie” zostali poproszeni o doprecyzowanie do jakiej części organizacji nie udało się dotrzeć oraz dlaczego tak się stało.

Do jakiej części organizacji nie udało się dotrzeć?

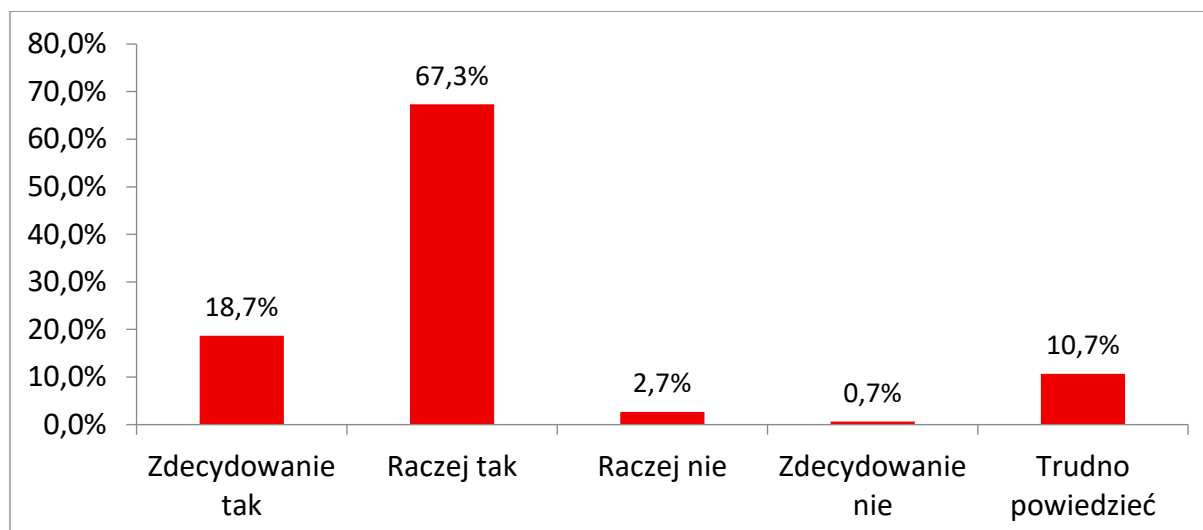
- nawet 90% potencjalnych odbiorców, gdy mowa o bardzo szerokich grupach (np. tysiące podmiotów),
- organizacje z wybranych województw, szczególnie ściana wschodnia,
- większa skala niż możliwości budżetowe,
- część podmiotów zainteresowanych federacją, której nie udało się objąć ze względu na ograniczenia zasobowe.

Dlaczego nie udało się dotrzeć?

- ograniczenia finansowe i skali projektów („zainteresowanie znacznie większe niż możliwości”),
- brak zainteresowania organizacji z niektórych regionów, czasem powiązany z niską świadomością lub wcześniejszymi doświadczeniami („już mieliśmy takie szkolenie”),
- przesunięcia budżetu między latami i inflacja wpływająca na zakres działań,
- problemy komunikacyjne i niechęć niektórych organizacji,
- brak czasu i zasobów kadrowych na dotarcie do wszystkich.

W opinii Ewaluatora projekty w zdecydowanej większości skutecznie docierały do organizacji potrzebujących wsparcia. Wyniki badania wskazują na potrzebę wzmocnienia działań informacyjnych w regionach o niższej aktywności organizacji pozarządowych.

Rysunek 19. Ocena dotarcia projektów do organizacji potrzebujących wsparcia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Analiza wywiadów pogłębionych (IDI/TDI) potwierdza wysoką skuteczność projektów Priorytetu 4 NOWEFIO w kluczowych obszarach tematycznych związanych z rozwojem

instytucjonalnym organizacji obywatelskich. Respondenci wskazywali, że największe rezultaty osiągnięte są w obszarach związanych z profesjonalizacją zarządzania, wdrażaniem standardów działania oraz rozwojem kompetencji organizacyjnych.

Jednym z najbardziej efektywnych obszarów interwencji jest zarządzanie organizacją i wdrażanie standardów działania. Projekty umożliwiały organizacjom wdrażanie procedur zarządzania, systemów obiegu dokumentów oraz standardów organizacyjnych, takich jak np. standardy ochrony małoletnich czy procedury zarządzania wolontariatem [IDI – beneficjent]. W ramach projektów powstawały również narzędzia cyfrowe wspierające funkcjonowanie organizacji, w tym systemy do zarządzania organizacją i ewidencją działań czy platformy diagnozy kultury organizacyjnej. Z perspektywy instytucji wdrażającej podkreślano, że projekty oparte na tworzeniu standardów i programach szkoleniowych są relatywnie łatwe do wdrożenia i rozliczenia, ponieważ ich rezultaty są bardziej mierzalne i łatwiejsze do udokumentowania.

Drugim ważnym obszarem skuteczności projektów jest budowanie partnerstw i sieci współpracy. W wielu przypadkach efekty te mają charakter nieformalny i polegają przede wszystkim na nawiązywaniu relacji, wymianie doświadczeń oraz wzajemnym wsparciu organizacji. Respondenci wskazywali, że projekty często prowadzą do powstawania trwałych środowisk współpracy, które funkcjonują jako nieformalne „grupy wsparcia” dla liderów organizacji. Jednocześnie w części projektów udało się doprowadzić do powstania sformalizowanych struktur współpracy, takich jak federacje branżowe lub ogólnopolskie związki organizacji. Eksperti zwracają jednak uwagę, że wsparcie programowe częściej koncentruje się na tworzeniu nowych struktur współpracy, podczas gdy mniejszą uwagę poświęca się wzmocnieniu i rozwijaniu już istniejących sieci organizacji.

Istotnym obszarem oddziaływania projektów jest również edukacja w zakresie fundraisingu i komunikacji organizacji. W wielu projektach szkolenia z zakresu komunikacji, budowania wizerunku czy prowadzenia działań informacyjnych prowadziły do wyraźnego wzrostu kompetencji uczestników. W części projektów odnotowano wzrost umiejętności w tych obszarach nawet o około 60%. W obszarze fundraisingu szczególnie ważnym efektem było przełamywanie barier mentalnych i budowanie gotowości organizacji do aktywnego poszukiwania środków finansowych, np. poprzez współpracę z lokalnym biznesem czy rozwój mechanizmów regularnego wsparcia finansowego. Jednocześnie respondenci podkreślali, że fundraising pozostaje jednym z najtrudniejszych obszarów rozwoju organizacji ze względu na wysoką konkurencję o środki finansowe oraz ograniczony rynek darczyńców.

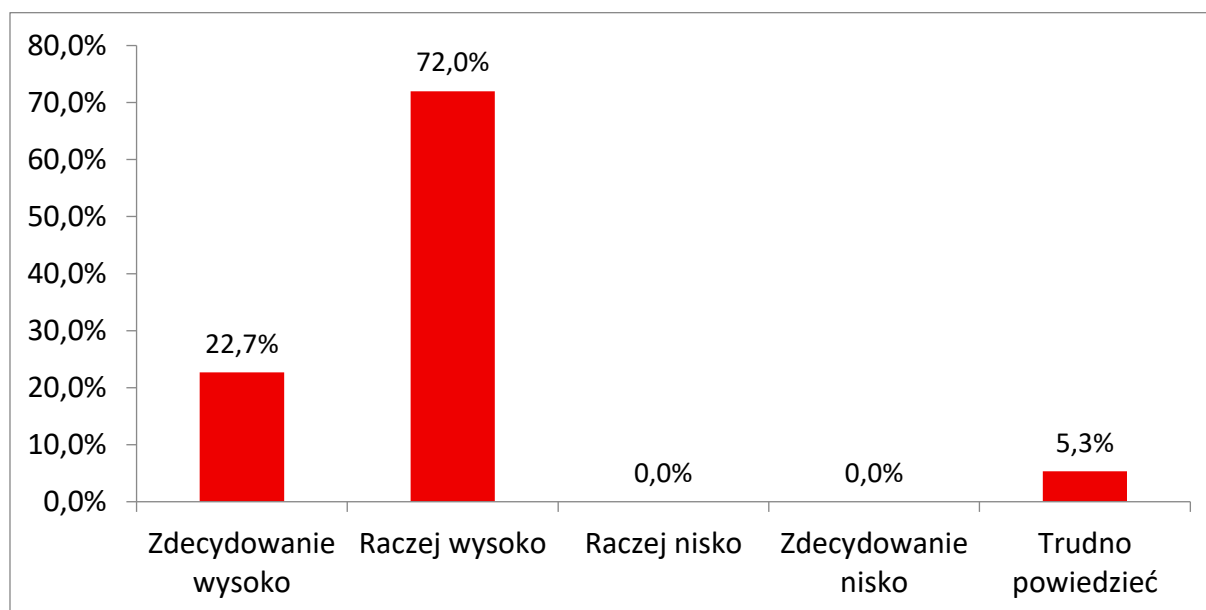
Ważnym obszarem oddziaływania Priorytetu 4 jest również działalność rzecznicza i ekspercka organizacji. W przypadku federacji i organizacji parasolowych środki z programu często stanowią kluczowe źródło finansowania struktur umożliwiających prowadzenie działań rzeczniczych, takich jak monitoring legislacji, przygotowywanie stanowisk czy udział w ciałach

konsultacyjnych i doradczych administracji publicznej. Respondenci wskazywali, że projekty przyczyniają się do zwiększenia odwagi organizacji w podejmowaniu działań rzeczniczych oraz wzmacniają ich rolę w dialogu obywatelskim.

3.5.2. Trwałość i kontynuacja wypracowanych rozwiązań

Beneficjenci w zdecydowanej większości oceniają trwałość rezultatów projektów „raczej wysoko” (72%) lub zdecydowanie wysoko (22,7%). Z punktu widzenia Ewaluatora wyniki te sugerują, że projekty przynoszą **długotrwałe efekty**, wykraczające poza okres finansowania, a organizacje potrafią **kontynuować działania rozwojowe** utrzymując i rozwijając wdrożone rozwiązania. Dodatkowo należy wskazać, że wsparcie oferowane przez Program ma zatem **charakter trwały, rozwojowy i systemowy**, co jest zgodne z założeniami Priorytetu 4 dotyczącymi wzmocnienia organizacji obywatelskich. Wysoka deklarowana trwałość w połączeniu z wysoką oceną jakości planowania oraz działaniami prorozwojowymi świadczy o skutecznym realizowaniu założeń Programu. Wyniki stanowią dowód. Że **interwencja publiczna w ramach NOWEFIO przekłada się na realne, utrzymujące się w czasie zmiany w funkcjonowaniu NGO.**

Rysunek 20. Ocena trwałości wypracowanych rezultatów

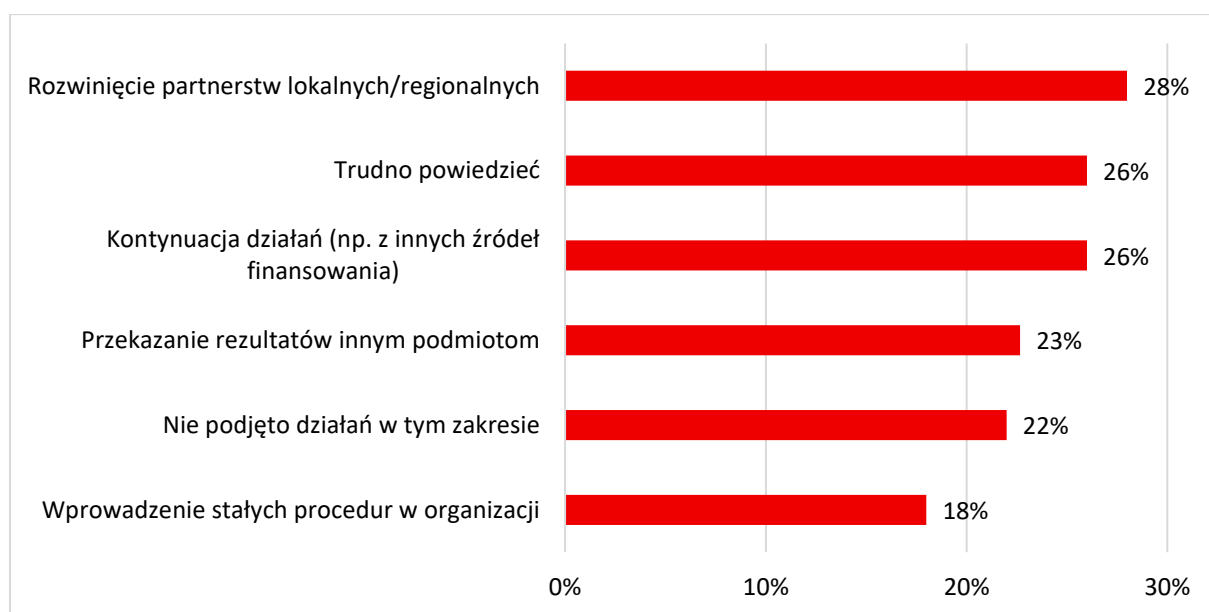


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Respondenci udzielili także odpowiedzi odnośnie do działań podejmowanych na rzecz utrzymania rezultatów projektów. Przedstawiciele organizacji wskazali szereg aktywności, które, miały zapewnić trwałość wypracowanych rozwiązań. Najczęściej wymienianym działaniem (28%) było **rozwijanie partnerstw lokalnych i regionalnych**. Świadczy to o tym, że respondenci postrzegają współpracę międzyinstytucjonalną jako kluczowy czynnik

utrzymania efektów projektów. Ponad jedna czwarta (26%) Beneficjentów wskazała, że w ich organizacji działania **kontynuowane były np. z innych źródeł finansowania**, znaczna część uczestników badania (23%) wskazała, że **nastąpiło przekazanie rezultatów innym podmiotom**. Nieco ponad jedna piąta przedstawicieli organizacji (22%) stwierdziła, że nie były podejmowane żadne działania w tym zakresie. Najmniejszy odsetek odpowiedzi dotyczył **wprowadzenia stałych procedur w organizacji**, na ten rodzaj działania wskazała mniejszość badanych (18%).

Rysunek 21. Działania służące utrzymaniu rezultatów projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora wyniki wskazują na umiarkowaną intensywność działań sprzyjających trwałości projektów. Najbardziej pozytywnym sygnałem jest wysoka częstotliwość wskazań dotyczących **partnerstwa oraz kontynuacji działań z innych źródeł**. Świadczy to o tym, że Program NOWEFIO **generuje trwałe efekty, a trwałość ta opiera się na relacjach, zasobach i działaniach operacyjnych**. W kontekście optymalizacji warto rozważyć zwiększenie wsparcia dla organizacji **w obszarze zarządzania trwałością poprzez szkolenia, narzędzia monitoringu oraz systemy ewaluacji wewnętrznej**. Zdecydowanie zalecanym rozwiązaniem jest **instytucjonalizacja rezultatów**, co zmniejszałoby ryzyko utraty efektów po zakończeniu projektu.

Pomimo wysokiej skuteczności projektów realizowanych w ramach Priorytetu 4, analiza materiału jakościowego wskazuje również na szereg barier utrudniających osiągnięcie pełnego potencjału interwencji.

Jednym z najczęściej wskazywanych problemów jest niedostateczna precyzja diagnozy potrzeb w projektach. Pracownicy instytucji wdrażającej zwracają uwagę, że diagnozy zawarte we wnioskach projektowych są często formułowane w sposób bardzo ogólny, co utrudnia późniejszą ocenę rzeczywistego wpływu projektów na rozwój sektora organizacji obywatelskich.

Drugą istotną barierą jest trudność w mierzeniu rzeczywistych efektów projektów rozwojowych. Cele takie jak wzrost świadomości, zwiększenie potencjału organizacji czy rozwój kompetencji są z natury trudne do jednoznacznego zmierzenia. W praktyce wiele organizacji opiera ocenę rezultatów na ankietach satysfakcji uczestników szkoleń, które nie zawsze odzwierciedlają rzeczywisty poziom trwałej zmiany kompetencyjnej.

Respondenci wskazywali również na pewne ograniczenia związane z systemem oceny projektów. W opinii części ekspertów i członków gremiów doradczych system selekcji wniosków może premiować projekty poprawnie przygotowane pod względem formalnym i metodologicznym, nawet jeśli ich rzeczywisty potencjał zmiany systemowej jest ograniczony.

Kolejnym wyzwaniem wskazywanym przez respondentów jest konkurencja wewnątrz sektora pozarządowego, szczególnie na poziomie lokalnym. Rywalizacja o ograniczone środki publiczne może utrudniać autentyczne budowanie partnerstw i sieci współpracy, ponieważ organizacje często postrzegają się jako konkurenci w walce o finansowanie.

Kluczowe wnioski

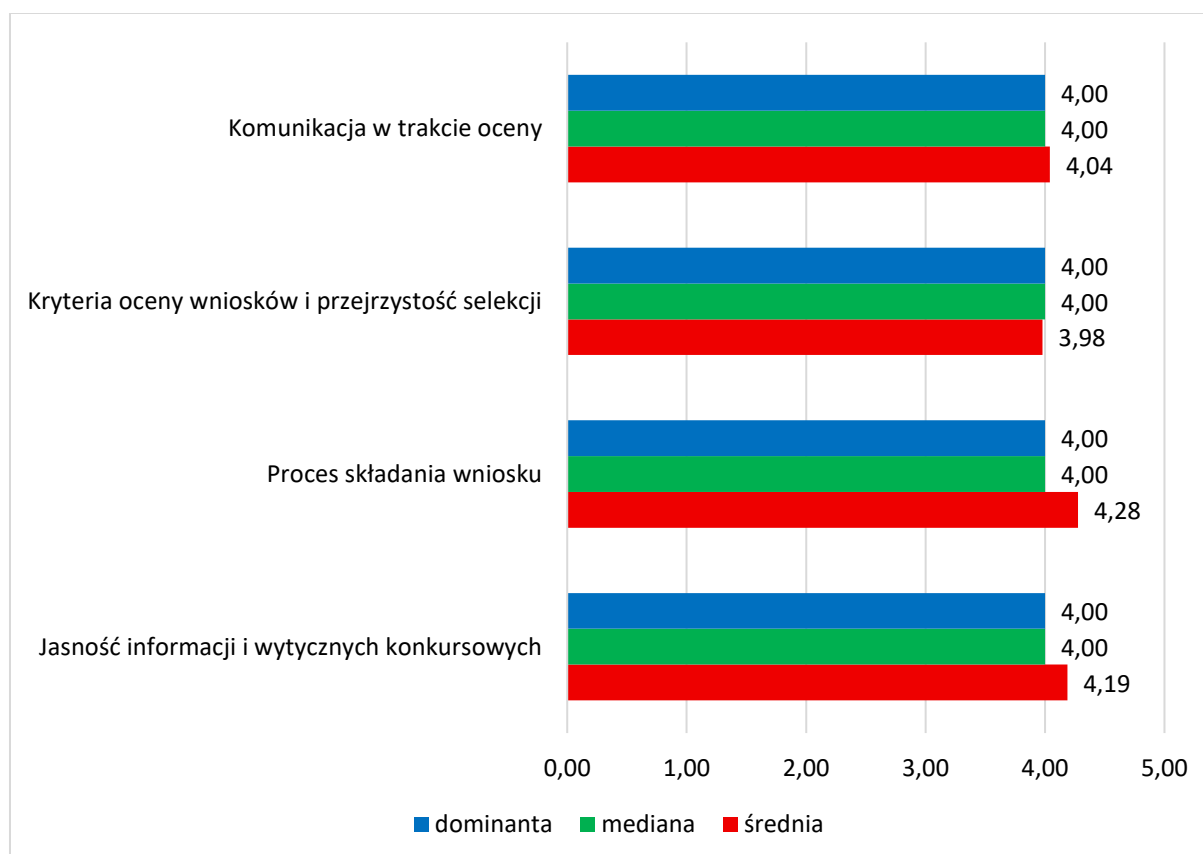
- Wysoka trafność interwencji Priorytetu 4 NOWEFIO
- Projekty skutecznie wzmacniają kompetencje organizacji pozarządowych
- Znacząca skala oddziaływania projektów przy jednoczesnych ograniczeniach zasięgu
- Istnieją regionalne i strukturalne bariery dotarcia do części organizacji
- Deklarowana trwałość rezultatów projektów jest bardzo wysoka
- Trwałość rezultatów opiera się przede wszystkim na relacjach i działaniach operacyjnych
- Instytucjonalizacja rezultatów jest stosunkowo rzadko stosowanym mechanizmem trwałości
- Priorytet 4 pełni istotną rolę w budowaniu długoterminowego potencjału sektora obywatelskiego

3.6. Funkcjonowanie systemu instytucjonalnego i zarządzania programem

3.6.1. Ocena regulaminów, kryteriów i procesu aplikowania

Analiza danych dotyczących oceny poszczególnych elementów procesu aplikowania takich: jak: komunikacja w trakcie oceny, kryteria oceny wniosków i przejrzystość selekcji, proces składania wniosku oraz jasność informacji i wytycznych konkursowych wskazuje na wysoką ocenę tych elementów przez respondentów. Średnia ocena każdego z aspektów oscyluje wokół wartości 4, która oznacza ocenę dobrą. Wartość ta jest zarówno wartością środkową rozkładu odpowiedzi dla poszczególnych kategorii, jak i najczęściej wybieraną.

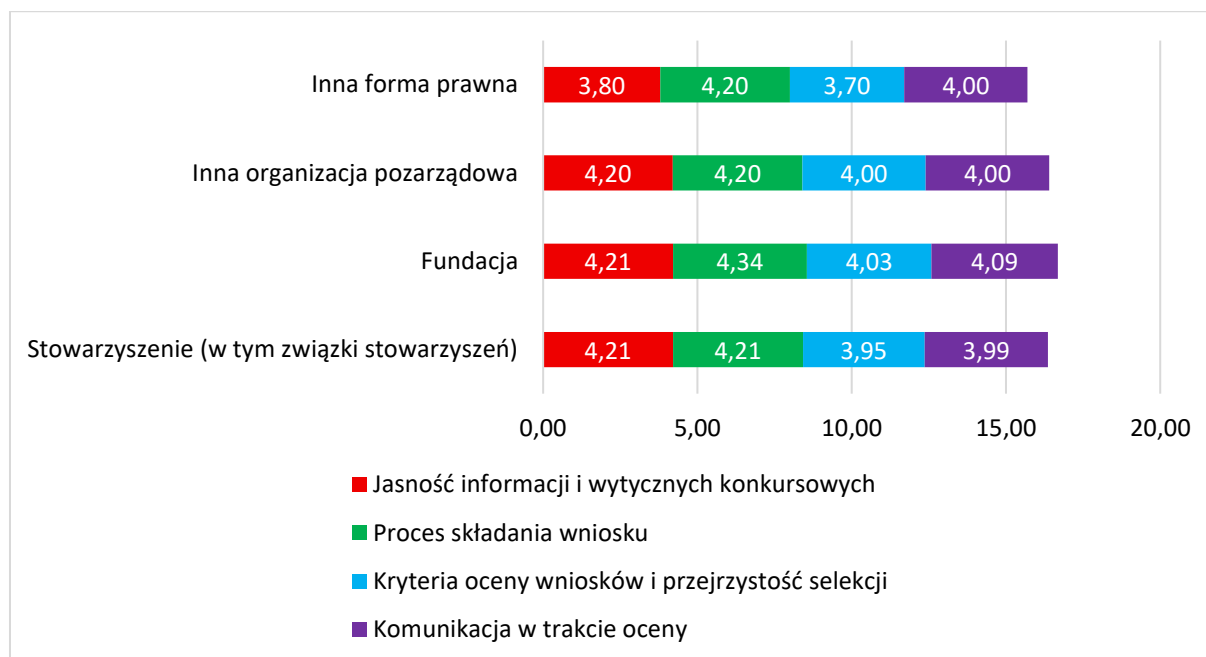
Rysunek 22. Ocena procesu aplikowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Analiza ocen procesu aplikowania w podziale na formy prawne organizacji wskazuje, że fundacje i stowarzyszenia najwyżej oceniają wszystkie aspekty poddane ocenie podczas gdy organizacje posiadające inne formy prawne (np. spółdzielnie, podmioty ekonomii społecznej, instytucje kościelne) oceniają te elementy nieco niżej. Różnica w ocenie najwyższa jest w aspekcie zrozumiałości kryteriów oceny.

Rysunek 23. Ocena procesu aplikowania w podziale na formę prawną organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Proces aplikowania w ramach Priorytetu 4 NOWEFIO jest oceniany przez respondentów pozytywnie. Poziom satysfakcji w poszczególnych aspektach jest zróżnicowany w zależności od formy prawnej organizacji. Fundacje i stowarzyszenia, posiadające często zaplecze administracyjne i doświadczenie projektowe, postrzegają procedury jako czytelne, przewidywalne i efektywne. W przypadku organizacji działających w innych formach prawnych ocena aspektu jasności wytycznych konkursowych oraz przejrzystości kryteriów oceny, choć nadal wysoka, jest wyraźnie niższa aniżeli wspomnianych wcześniej instytucji. Oznacza to, że mimo ogólnej przejrzystości systemu aplikowania, część badanych doświadcza trudności w zakresie zrozumienia wytycznych konkursowych oraz sposobu oceny wniosków i selekcji projektów.

Z punktu widzenia przedstawicieli instytucji wdrażającej konstrukcja konkursów priorytetu 4 jest dobrze dopasowana do charakteru projektów systemowych: wyższe wymagania wobec oferentów, większe kwoty i trzyletni czas realizacji wymuszają planowanie bardziej złożonych przedsięwzięć i sprzyjają stabilnym zmianom w organizacjach.

Jednocześnie w wywiadach pojawiała się opinia, że konkurs wymaga dalszego „uszczelnienia” tak, aby dofinansowanie otrzymywały przede wszystkim projekty o wyraźnym potencjale systemowym i realnej możliwości wykorzystania rezultatów, a nie jedynie poprawnie opisane przedsięwzięcia szkoleniowe. Eksperti i pracownicy wskazywali na potrzebę silniejszego

akcentu w kryteriach na sposób wykorzystania rezultatów i ich multiplikację, a nie tylko na ich wytworzenie.

Generator wniosków oceniano jako narzędzie „całkiem dobre”, które pilnuje wielu błędów formalnych; zgłaszane trudności dotyczą głównie osób korzystających z niego po raz pierwszy.

W odniesieniu do systemu oceny wniosków respondenci wskazywali zarówno mocne strony (transparentność, losowy przydział ekspertów, wymóg szkoleń dla oceniających, jawność protokołów komisji konkursowej), jak i obszary wymagające zmian. Pojawiał się postulat, by ze względu na ograniczoną skalę priorytetu 4, angażować mniejszą, bardziej wyspecjalizowaną grupę ekspertów, dobrze rozumiejących specyfikę „systemowości” i pracę organizacji parasolowych, zamiast bardzo szerokiej puli osób o zróżnicowanych kompetencjach.

Wprowadzane ostatnio zmiany - m.in. obniżenie progu różnicy punktowej, od której włączany jest trzeci ekspert, wprowadzenie progów rozbieżności w ramach poszczególnych kryteriów, lepsze dopasowanie ekspertów do priorytetu na etapie rekrutacji - oceniano jako krok w stronę większej spójności i sprawiedliwości procesu oceny.

Kluczowe wnioski:

- Proces aplikowania oceniany jest wysoko i stabilnie: wszystkie analizowane elementy (jasność wytycznych, generator, przejrzystość selekcji, kryteria, komunikacja) uzyskują średnie oceny w okolicach „4”, co potwierdza dobrą jakość procedur.
- Widoczna jest różnica w odbiorze procesu między typami organizacji: fundacje i stowarzyszenia oceniają proces wyraźnie lepiej niż podmioty o innych formach prawnych, zwłaszcza w zakresie zrozumiałości kryteriów.
- Bariera wejścia ma charakter „kompetencyjno-formalny” mimo ogólnej przejrzystości systemu część organizacji o mniejszym doświadczeniu projektowym doświadcza trudności w interpretacji kryteriów oraz instrukcji konkursowych, co może ograniczać inkluzywność programu.
- Z perspektywy instytucji wdrażającej priorytet 4 jest adekwatnie „wymagający”, wyższe wymagania, większe kwoty i wieloletni horyzont sprzyjają projektom systemowym, ale jednocześnie wzmacniają selekcję „organizacji dojrzałych”.
- Badania jakościowe wskazują potrzebę dalszego doprecyzowania kryteriów systemowości, akcent powinien silniej obejmować mechanizmy wykorzystania i multiplikacji rezultatów (wdrożenie, upowszechnienie), a nie jedynie poprawne „wytworzenie produktu”.

3.6.2. Sprawność procesu oceny, podpisywania umów, rozliczeń

Ustawa o NIW-CRSO i uchwały RM określają, że Instytut pełni rolę instytucji zarządzającej programami PROO i NOWEFIO, w tym odpowiada za nabór, ocenę, zawieranie umów, monitoring, kontrolę i sprawozdawczość wobec Rady Ministrów. Sprawozdania z realizacji NOWEFIO opisują z roku na rok rozwijany system obsługi konkursów (generator wniosków, współpraca z ekspertami, praca Komitetu Sterująco-Monitorującego, działania informacyjno-promocyjne, webinaria dla oferentów i beneficjentów). Dokumenty te wskazują również na stopniowe doprecyzowywanie kryteriów strategicznych, zasad monitoringu oraz zakresu kontroli projektów, co ma znaczenie dla jakości zarządzania Priorytetem 4.

Kontrole NIK - zarówno te dotyczące wcześniejszego Programu FIO, jak i najnowsza kontrola D/23/505 obejmująca programy realizowane przez NIW-CRSO zwracają uwagę na potrzebę dalszego wzmocnienia transparentności procesu wyboru projektów, spójności kryteriów oceny oraz efektywności monitoringu i rozliczania środków. W wystąpieniach pokontrolnych pojawiają się m.in. zalecenia dotyczące lepszego dokumentowania procesu eksperckiego i działań kontrolnych. Z perspektywy Priorytetu 4 ma to bezpośrednie znaczenie, ponieważ projekty systemowe wiążą się często z dużymi budżetami i złożonymi partnerstwami, a więc wymagają szczególnie rzetelnego nadzoru.

Respondenci instytucjonalni zgodnie wskazywali, że najbardziej obciążający etap po stronie NIW-CRSO to ocena ekspercka i następujące po niej negocjacje oraz przygotowanie umów. Przy obecnej liczbie projektów na pracownika proces ten jest czasochłonny i przesuwają moment rozpoczęcia faktycznych działań projektowych.

W wywiadach podkreślano, że rozliczanie projektów w Priorytecie 4 jest relatywnie mniej problematyczne niż w priorytetach o charakterze masowym. Tego typu opinie formułowane były przede wszystkim przez przedstawicieli instytucji oraz operatorów projektów, którzy wskazywali, że beneficjentami działań w tym priorytecie są zazwyczaj organizacje bardziej doświadczone, lepiej przygotowane do spełniania wymogów sprawozdawczych.

Jednocześnie przedstawiciele instytucji zaangażowanych w wdrażanie programu zwracali uwagę, że proces rozliczania projektów pozostaje wymagający po stronie administracyjnej. W ich ocenie „trudniej jest dobrze rozliczyć projekt niż uzyskać dotację”, a opiekunowie projektów „walczą o każdy grosz”, co wiąże się z koniecznością zachowania wysokiej skrupulatności i dużym nakładem pracy po stronie instytucji.

Z perspektywy organizacji beneficjentów, szczególnie mniejszych, opóźnienie pierwszej transzy bywa na tyle istotne, że wymaga sięgania po zewnętrzne lub prywatne źródła finansowania pomostowego. W jednym z wywiadów opisano sytuację, w której organizacja pokrywała koszty początkowego okresu z pożyczek prywatnych, które mogła spłacić dopiero

po wpływie środków z NIW, co obciążało zarząd i zwiększało ryzyko finansowe po stronie NGO.

Wnioski z badania jakościowego wskazują, że istotnym obciążeniem organizacyjnym dla beneficjentów pozostaje etap rozliczania projektów.

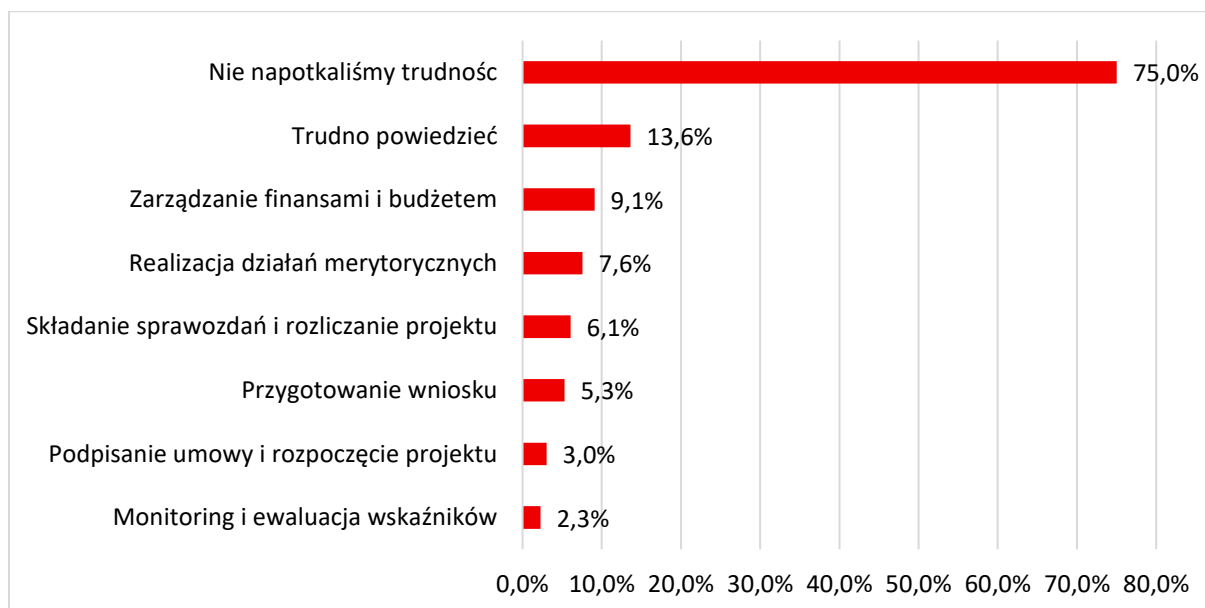
Kluczowe wnioski:

- System zarządzania programem jest rozwijany i profesjonalizowany – sprawozdania roczne dokumentują stopniowe doprecyzowywanie kryteriów, monitoringu i procedur, co odpowiada na rekomendacje kontrolne i rosnącą złożoność projektów systemowych.
- Najbardziej obciążającym etapem jest ocena ekspercka i negocjacje – z perspektywy NIW to etap krytyczny organizacyjnie i czasowo, który wpływa na przesunięcie realnego startu projektów.
- Priorytet 4 rozlicza się relatywnie sprawniej niż priorytety masowe, ponieważ beneficjenci są częściej doświadczeni, jednak równocześnie rozliczenia są silnie „pracochłonne” i wymagają dużej skrupulatności po stronie opiekunów i organizacji.
- Opóźnienia w uruchomieniu finansowania wpływają na ryzyko po stronie NGO – szczególnie dla mniejszych organizacji brak płynności może oznaczać konieczność finansowania pomostowego, co zwiększa ryzyko i obciążenie zarządów.

3.6.3. Ocena przebiegu realizacji projektów, identyfikacja krytycznych etapów i barier

Zdecydowana większość respondentów, tj. 75%, deklaruje, że nie napotykała żadnych znaczących trudności w trakcie realizacji projektów. Jest to dość wysoki wynik, który świadczy o dobrej sprawności organizacyjnej beneficjentów oraz o tym, że projekty zostały dostosowane do ich możliwości i zasobów. Natomiast wśród organizacji, które wskazywały na problemy, najczęściej występowały następujące kwestie: od zarządzania finansami i budżetem, do realizacji działań merytorycznych, złożenia sprawozdania i rozliczenia projektu, przygotowania wniosku, podpisania umowy i przystąpienia do projektu. Natomiast najmniej takich informacji związanych było z monitorowaniem i ewaluacją wskaźników. Równocześnie 13,6% respondentów zdecydowała się wybrać odpowiedź „trudno powiedzieć”. Być może wynika to z niepełnego zapoznania się z dokumentacją projektową, ale także z tego, że problemy były punktowe i nie umożliwiały jednoznacznego sklasyfikowania ich.

Rysunek 24. Trudności w realizacji projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora **większość projektów była realizowana bez poważnych przeszkód**, co potwierdza wysoką jakość procesu selekcji. Zgodnie z wnioskami z innych podrozdziałów wpływa to pozytywnie na **skuteczność i efektywność Programu**, jednocześnie warto podkreślić skutek uboczny w postaci trudności we włączeniu się do Priorytetu 4 mniejszych organizacji o słabszym zapleczu organizacyjnym.

W ramach każdej kategorii odpowiedzi respondenci zostali poproszeni o doprecyzowanie o jakie konkretnie trudności wystąpiły. Poniżej przedstawiono zestawienie odpowiedzi według kategorii tematycznych:

A. Przygotowanie wniosku - trudności systemowe i proceduralne

- skomplikowane tabele i formularze,
- niejasność zapisów regulaminu,
- nadmierna biurokracja,
- trudność dopasowania potrzeb do warunków konkursowych.

B. Podpisanie umowy i rozpoczęcie projektu

- przesunięcia budżetowe po ocenie,
- opóźnienia w przekazywaniu środków,
- konieczność szybkiego aneksowania działań,
- trudności przy pierwszych działaniach.

C. Realizacja działań merytorycznych

- pandemia i wojna w Ukrainie,
- problemy rekrutacyjne,
- niska frekwencja uczestników,
- konieczność dostosowywania założeń,
- słaby kontakt z opiekunem projektowym.

D. Zarządzanie finansami i budżetem, najpoważniejsze trudności

- opóźnienia w przekazywaniu transz,
- inflacja i wzrost kosztów,
- brak środków na start roku,
- trudności z rozliczaniem czasu pracy,
- przesunięcia budżetu wymuszające aneksy.

E. Monitoring i ewaluacja

- trudności w doborze metod,
- zapewnienie frekwencji,
- biurokratyczne obciążenie.

F. Składanie sprawozdań i rozliczeń

- długi czas weryfikacji sprawozdań,
- opóźnienia w wypłacie kolejnych transz,
- niejasności dotyczące sposobu weryfikacji wydarzeń online.

W opinii Ewaluatora odpowiedzi Badanych przede wszystkim wskazują na **powtarzające się bariery systemowe** takie jak: biurokracja, opóźnienia finansowe, skomplikowane procedury oraz nieprzewidywalność przebiegu projektu. Są to naturalne bariery w Programach tego typu ich minimalizowanie opiera się o stopniowe zmiany w funkcjonowaniu całego Programu, o czym szerzej napisano w kolejnym podrozdziale.

Kluczowe wnioski:

- Realizacja projektów przebiegała w większości przypadków bez istotnych trudności – 75% respondentów nie zgłaszało problemów, co potwierdza dobre dopasowanie projektów do potencjału beneficjentów oraz jakość selekcji.
- Trudności, jeśli występowały, miały charakter „systemowo-operacyjny” – najczęściej dotyczyły budżetu i płynności (inflacja, transze, aneksy), procedur (biurokracja, tabele) oraz etapów formalnych (umowy, sprawozdania).

- Najbardziej krytycznym obszarem pozostaje zarządzanie finansami i budżetem – czynniki zewnętrzne (inflacja, opóźnienia transz) generują konieczność częstych modyfikacji i zwiększają ryzyko realizacyjne.
- Niski odsetek problemów w obszarze monitoringu/ewaluacji nie musi oznaczać braku wyzwań – może wskazywać na ograniczoną praktykę pogłębionego mierzenia efektów (dominacja wskaźników produktowych i sprawozdawczości).
- Wysoka „sprawność realizacyjna” ma efekt uboczny selekcyjności – potwierdza, że Priorytet 4 skutecznie wspiera organizacje dojrzałe, ale może ograniczać udział podmiotów mniejszych i mniej sformalizowanych.

3.6.4. Propozycja usprawnień systemowych

Zdecydowana większość respondentów (81,77%) nie zgłosiła propozycji zmian lub usprawnień w procedurze aplikowania i oceny wniosków. Blisko jedna piąta badanych (18,23%) podzieliła się propozycjami zmian. Respondenci zaproponowali następujące usprawnienia procesu aplikowania oraz oceny wniosków: ograniczenie biurokracji, zwiększenie poziomu transparentności oceny, zwiększenie dostępności konkursów dla mniejszych lub słabiej sformalizowanych organizacji.

Niektórzy uczestnicy badania CATI/CAWI postulowali wprowadzenie **dwuetapowego naboru**, w którym pierwszy etap obejmowałby uproszczony formularz oceniający potencjał społeczny projektu, a dopiero drugi byłby pełnym wnioskiem projektowym. Tego rodzaju procedura obniżyłaby próg wejścia dla mniejszych NGO i umożliwiła ocenę pomysły przed przygotowaniem pełnej dokumentacji. W ocenie Ewaluatora pomysł jest wart rozważenia jednocześnie należy przeanalizować aspekt wzrostu liczby zgłoszeń, w tym zgłoszeń nieprecyzyjnych, niedopracowanych, gdzie poprzez brak pełnej dokumentacji ocena byłaby utrudniona i jednocześnie nadal nawet pozytywne rozpatrzenie takiego wniosku nie gwarantuje otrzymania dofinansowania w drugim etapie. Znaczny wzrost liczby zgłoszeń na pierwszym etapie poprzez niski próg wejścia mógłby utrudnić pracę komisji oceniającej projekty i znacząco wydłużyć proces kwalifikacji i selekcji projektów. W opinii ewaluatora warto podzielić etap aplikacji na dwa etapy, przy jednoczesnym zachowaniu części wymogów formalnych także w pierwszym etapie.

Drugi aspektem podnoszonym przez respondentów była ocena merytoryczna wniosków. Przedstawiciele organizacji zgłaszali propozycje wprowadzenia **bardziej precyzyjnych kart oceny**, które ograniczyłyby subiektywność oceny ekspertów. Zdaniem części badanych obecne opisy kryteriów są zbyt ogólne i pozostawiają zbyt dużo przestrzeni do interpretacji. W opinii Ewaluatora tego rodzaju uwagi zawsze będą się pojawiały w przypadku kryteriów miękkich. Jednocześnie warto dokładać starań, aby niwelować subiektywność opinii poprzez wprowadzanie jasnych ocen i ich opisów. Jednocześnie zgodnie z opiniami badanych warto uwzględnić procedurę odwołania się w przypadku znacznych rozbieżności w ocenach

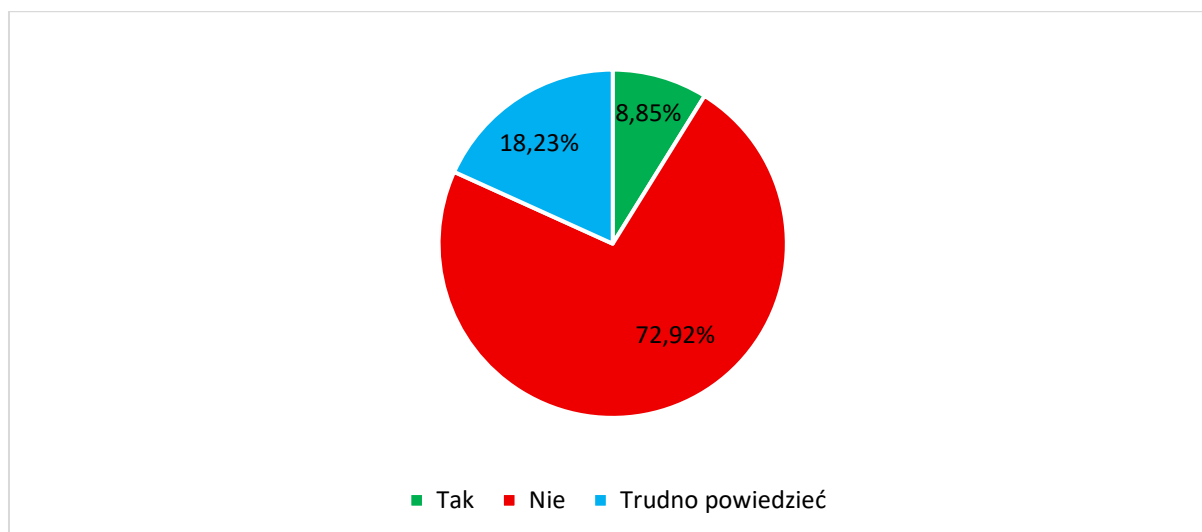
ekspertów. Karty ocen projektów powinny być przejrzyste i zawierać jasne informacje na temat tego za co i ile punktów jest przyznawane. W ocenie wniosku powinno być klarowne odniesienie do elementu, który powoduje, że dane kryterium jest lub nie jest spełnione.

Sugestią respondentów badania CATI/CAWI było także **uproszczenie dokumentacji i formularzy projektowych**. Respondenci podkreślali utrudnienia związane z rozbudowanymi i szczegółowymi tabelami budżetowymi. W opinii badanych istotnym ułatwieniem byłoby wprowadzenie jednej tabeli lub budżetu ryczałtowego, w postaci kwoty globalnej zamiast szczegółowych pozycji. Badani wskazywali, że nadmierny formalizm zniechęca organizacje lokalne i społeczne, nie dysponujące profesjonalnym zapleczem do pisania wniosków. W opinii Ewaluatora szczegółowy budżet jest niezbędny dla transparentności wydawanych środków oraz oceny i ewaluacji realizowanych projektów. Budżet jako jeden z najbardziej wrażliwych elementów projektu musi być opisany w sposób precyzyjny i niepozostawiający wątpliwości. Jednocześnie biorąc pod uwagę zgłaszane wnioski warto rozważyć wprowadzenie uniwersalnego narzędzia do tworzenia budżetów projektowych, szablonów, wzorców, które pozwoliłyby mniej doświadczonym organizacjom na przygotowanie profesjonalnego i szczegółowego budżetu przy mniejszym nakładzie pracy.

Respondenci zgłaszali także potrzebę **wdrożenia jednolitego i przewidywalnego harmonogramu** konkursów, ogłaszanego z większym wyprzedzeniem. W opinii badanych najlepszym terminem na ogłoszenie harmonogramu jest początek roku, kiedy powinny być podane terminy naboru i daty publikacji wyników. Zdaniem przedstawicieli beneficjentów i wnioskodawców pozwoliłoby to organizacjom racjonalnie zaplanować działania, zasoby i ewentualne finansowanie pomostowe. W opinii Ewaluatora harmonogram powinien być publikowany z największym możliwym wyprzedzeniem. Wszystkie harmonogramy naborów projektów wiążą się z trudnością znalezienia konkretnego działania interesującego dany podmiot. W związku z powyższym jeden harmonogram z rozpisаныmi szczegółowo terminami do pobrania w formie pliku, byłby z pewnością dużym ułatwieniem dla wnioskodawców.

Dodatkowym aspektem, o który postulowali respondenci była **likwidacja lub ograniczenie ocen strategicznych dokonywanych przez NIW**, które zdaniem części badanych powodują wątpliwości odnośnie do transparentności procesu.

Rysunek 25. Propozycje zmian lub usprawnień w procedurze aplikowania i oceny wniosków



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora zmiany systemowe powinny być **wdrażane stopniowo**, a w pierwszej kolejności należy opracować plan realizacji usprawnień i harmonogram ich wdrażania. Jako struktura potrzebnych usprawnień może posłużyć poniższa kategoryzacja najważniejszych z perspektywy niniejszej ewaluacji możliwych do wdrożenia usprawnień:

Stworzenie bardziej przewidywalnych i usprawnionych zasad finansowania projektów

- doprecyzowanie i komunikowanie orientacyjnych harmonogramów przekazywania transz, przy zachowaniu uwarunkowań wynikających z procesu budżetowego,
- usprawnienie procesu weryfikacji sprawozdań poprzez standaryzację i cyfryzację procedur, tak aby skrócić czas pomiędzy złożeniem sprawozdania a przekazaniem kolejnej transzy,
- rozważenie wprowadzenia mechanizmów częściowych płatności (np. zaliczek lub płatności pośrednich) w ramach obowiązujących przepisów, uzależnionych od postępu rzeczowego i finansowego projektu,
- zwiększenie przejrzystości komunikacji z beneficjentami w zakresie możliwych opóźnień i zmian w harmonogramach finansowania.

Powyższe działania zapewniłyby płynność finansową, zminimalizowały konieczność kredytowania działań przez NGO oraz zmniejszyły ryzyko wstrzymania realizacji działań z powodu braku środków. **Stabilność przepływów budżetowych znacząco poprawia efektywność projektową.**

2. Skrócenie czasu weryfikacji sprawozdań i rozliczeń:

- zwiększenie przewidywalności procesu weryfikacji poprzez komunikowanie rzeczywistych (praktycznych) terminów oceny sprawozdań, z uwzględnieniem ustawowego maksymalnego okresu 30 dni,
- wsparcie beneficjentów w prawidłowym przygotowaniu sprawozdań poprzez rozwój materiałów instruktażowych, przykładów dobrych praktyk oraz działań szkoleniowych,
- ujednoczenie praktyki oceny sprawozdań poprzez doprecyzowanie interpretacji obowiązujących przepisów i standardów kontroli (np. w formie wytycznych wewnętrznych lub FAQ),
- dalsza cyfryzacja i standaryzacja procesu rozliczania, w tym rozwój narzędzi informatycznych wspierających składanie i weryfikację sprawozdań.

Wdrożenie powyższych usprawnień skróciłoby czekania na transze, a także zmniejszyło obciążenie administracyjne organizacji. W efekcie doprowadziłoby to do większej przewidywalności działań i płynnego zarządzania kadrami.

3. Wzmocnienie wsparcia na etapie startowym projektu:

- przekazywanie pakietu startowego z instrukcjami i „checklistami”,
- udostępnienie gotowych szablonów harmonogramów, procedur i polityk,
- szybkie „linie wsparcia” w pierwszych 60 dniach projektu.

Wdrożenie zmian z tej kategorii wpłynęłoby na zmniejszenie ryzyka błędów, przyspieszyło wdrożenie działań, ale przede wszystkim **zapewniło lepsze zrozumienie wymogów**.

4. Poprawa jakości komunikacji i wsparcia opiekunów projektowych

- wprowadzenie standardów odpowiedzi (np. do 3 dni roboczych),
- publikowanie FAQ aktualizowanego po cyklu oceny sprawozdań,
- wskazanie zastępcy opiekuna na czas jego nieobecności.

Usprawnienia w zakresie komunikacji służą zwiększeniu dostępności informacji, zmniejszają liczbę nieporozumień i **przyspieszają rozwiązywanie problemów w trakcie realizacji projektu**.

5. Wzmocnienie jasności procedur monitoringu i ewaluacji wskaźników

- wprowadzenie instrukcji dotyczących działań online (np. potwierdzeń uczestnictwa)
- doprecyzowanie wybranych definicji wskaźników w dokumentacji konkursowej w zakresie niezbędnym do zapewnienia ich jednolitego rozumienia, przy zachowaniu autonomii beneficjentów w sposobie realizacji projektów,
- wskazanie przykładowych (niewiążących) metod pomiaru wskaźników jako dobrych praktyk, bez ograniczania możliwości stosowania własnych rozwiązań przez organizacje,

- opracowanie materiałów pomocniczych (np. wytycznych lub FAQ) wspierających prawidłową interpretację wymogów sprawozdawczych, zamiast wprowadzania obowiązkowych wzorów dokumentów,
- wzmocnienie komunikacji pomiędzy instytucją a beneficjentami w zakresie interpretacji wskaźników na etapie realizacji projektów.

Tego rodzaju usprawnienia minimalizują błędy sprawozdawcze i niepewność organizacji odnośnie do tego, „co będzie uznane”, oraz pozwalają na rzetelny pomiar efektów działań projektowych.

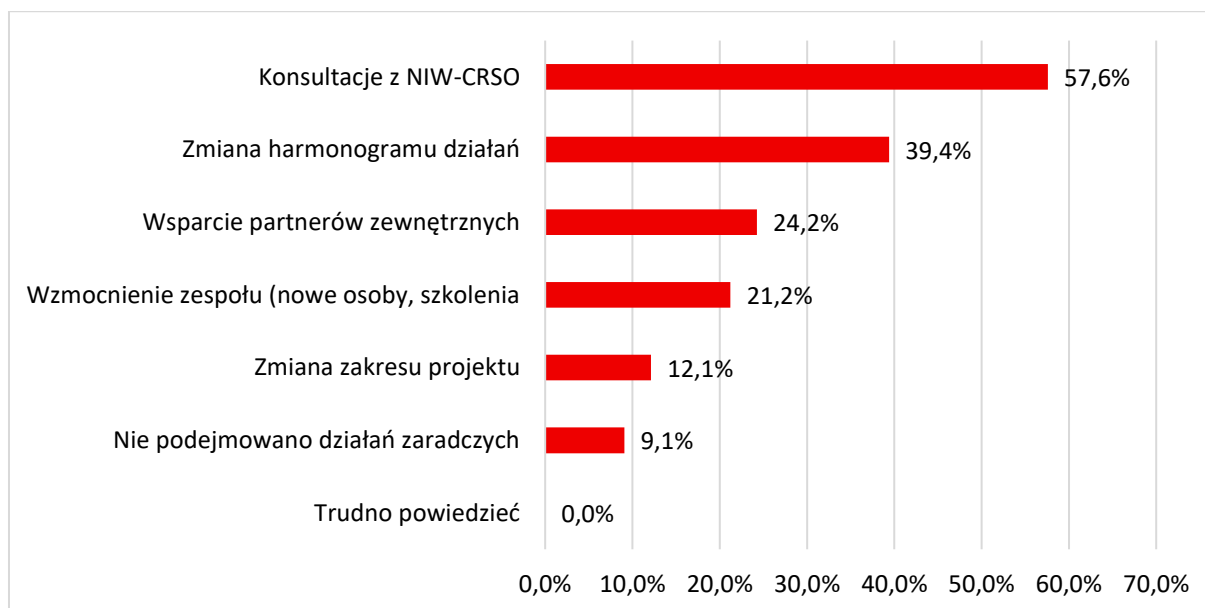
6. Reagowanie na czynniki zewnętrzne (pandemia, wojna, kryzysy)

- stworzenie „ścieżki elastycznej” (szybsze aneksy, uproszczone uzasadnienia),
- dopuszczenie większej swobody w zmianach harmonogramu,
- monitorowanie sytuacji i publikowanie zaleceń dla NGO.

Powyższe usprawnienia zostały wskazane w celu umożliwienia kontynuacji działań w sytuacjach niestandardowych, co **wzmacnia odporność projektów na zewnętrzne zakłócenia**.

Respondenci, którzy wskazali na występowanie trudności w ich projektach zostali poproszeni o wskazanie działań zaradczych, które podjęły organizacje w celu przeciwdziałania występującym problemom. Wśród odpowiedzi badanych najczęściej wskazywanym działaniem zaradczym były **konsultacje z NIW-CRSO** (57,6%), co wskazuje na bardzo duże znaczenie IZ jako instytucjonalnego źródła wsparcia. Organizacje postrzegały kontakt z NIW-CRSO jako skuteczny sposób rozwiązywania problemów merytorycznych i administracyjnych. Kolejnym często wskazywanym przez respondentów środkiem zaradczym była **zmiana harmonogramu działań** (39,4%), co sugeruje, że organizacje musiały dostosowywać tempo realizacji do okoliczności zewnętrznych, problemów operacyjnych lub przesunięć finansowania. Na trzecim miejscu znalazło się **korzystanie ze wsparcia partnerów zewnętrznych** (24,2%). Oznacza to, że sieciowanie, partnerstwa i lokalne relacje stanowiły ważny zasób stabilizujący projekt. Beneficjenci wskazali także działanie zaradcze w postaci **wzmocnienia zespołu** (21,2%) obejmowało zatrudnienie nowych osób, korzystanie z dodatkowych ekspertów lub wzmocnianie kompetencji kadry. To działanie o dużej wartości rozwojowej, ale obarczone ograniczeniami finansowymi. **Zmiana zakresu projektu** (12,1%) pojawiała się wśród odpowiedzi zdecydowanie rzadziej, co wskazuje, że organizacje starały się realizować projekty w pierwotnym kształcie, a ewentualne **modyfikacje dotyczyły raczej sposobu wykonania niż treści działań**. Zdecydowana mniejszość organizacji, w których wystąpiły trudności nie podejmowało żadnych działań zaradczych (9,1%). Prawdopodobnie w tych przypadkach trudności były drobne lub miały charakter jednorazowy.

Rysunek 26. Działania naprawcze podejmowane w projektach



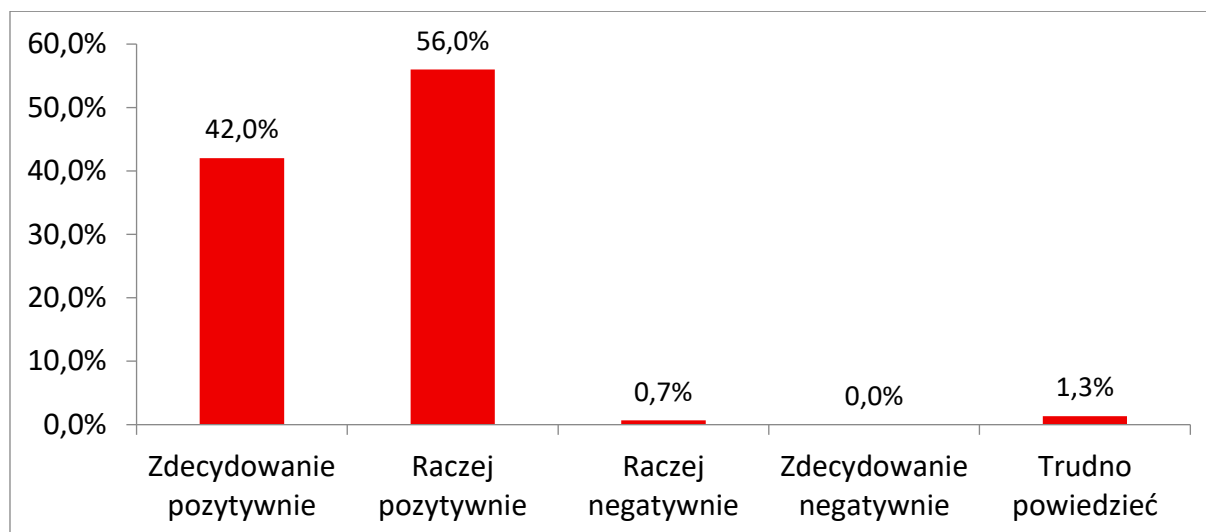
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

W opinii Ewaluatora powyższe wyniki wskazują, że organizacje działające w ramach Programu NOWEFIO wykazują **wysoką zdolność adaptacyjną** i jednocześnie podczas pojawienia się trudności w realizacji projektu korzystają z **dostępnego wsparcia systemowego**. Świadczy to o poprawnych relacjach Beneficjentów z NIW i wzajemnym zaufaniu, co sprzyja budowaniu bezpiecznego środowiska rozwoju i sprzyja realizacji celów Priorytetu 4. Organizacje stosowały różnorodne, trafne i adekwatne działania zaradcze, a **system wsparcia NIW-CRSO pełnił centralną rolę w procesie rozwiązywania problemów**. Wyniki potwierdzają, że sektor NGO działa w sposób pragmatyczny i elastyczny, wykorzystując zarówno zasoby wewnętrzne, jak i instytucjonalne oraz partnerskie.

Wnioski te potwierdza także odpowiedź przedstawicieli Beneficjentów na pytanie o ocenę współpracy z IZ podczas realizacji Programu. Zdecydowana większość badanych ocenia tę współpracę dobrze, w tym ponad połowa (56%) „raczej pozytywnie” i dwóch na pięciu badanych (42%) „zdecydowanie pozytywnie”. Pojedyncze osoby wskazały opinię „raczej negatywnie” (0,7%) lub „trudno powiedzieć” (1,3%).

W opinii Ewaluatora wynik ten wskazuje na bardzo dobrą dostępność IZ, sprawną komunikację oraz wysoką responsywność opiekunów projektowych. Należy ocenić, że **wsparcie udzielane przez NIW-CRSO w trudnych sytuacjach projektowych jest adekwatne**.

Rysunek 27. Ocena współpracy z NIW-CRSO z perspektywy Beneficjentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Kluczowe wnioski:

- Postulaty zmian nie są powszechne, ale są spójne tematycznie – większość respondentów nie zgłasza usprawnień, natomiast zgłaszane propozycje koncentrują się na ograniczaniu biurokracji, zwiększeniu transparentności i poprawie dostępności dla mniejszych NGO.
- Najważniejszy kierunek usprawnień dotyczy „progu wejścia” – rozważany model dwuetapowego naboru mógłby zwiększyć inkluzywność, ale wymaga zabezpieczeń, aby nie wydłużyć procesu i nie obniżyć jakości selekcji.
- Kryteria oceny wymagają dalszego doprecyzowania w obszarach miękkich – postulaty dotyczą ograniczania subiektywności (SMART, innowacyjność, oddziaływanie), lepszej karty oceny i rozwiązań dla rozbieżności ocen eksperckich.
- Stabilność finansowa i przewidywalność harmonogramu konkursów to klucz do efektywności – postulaty (terminy transz, zaliczki startowe, publikacja harmonogramu z wyprzedzeniem) mają potencjał redukcji ryzyka i kosztów administracyjnych po stronie NGO.
- Wysoka rola NIW jako wsparcia operacyjnego jest potwierdzona empirycznie – organizacje w problemach najczęściej sięgają po konsultacje z NIW, a współpraca z IZ jest oceniana zdecydowanie pozytywnie; usprawnienia powinny wzmacniać standardy komunikacji i wsparcie startowe.

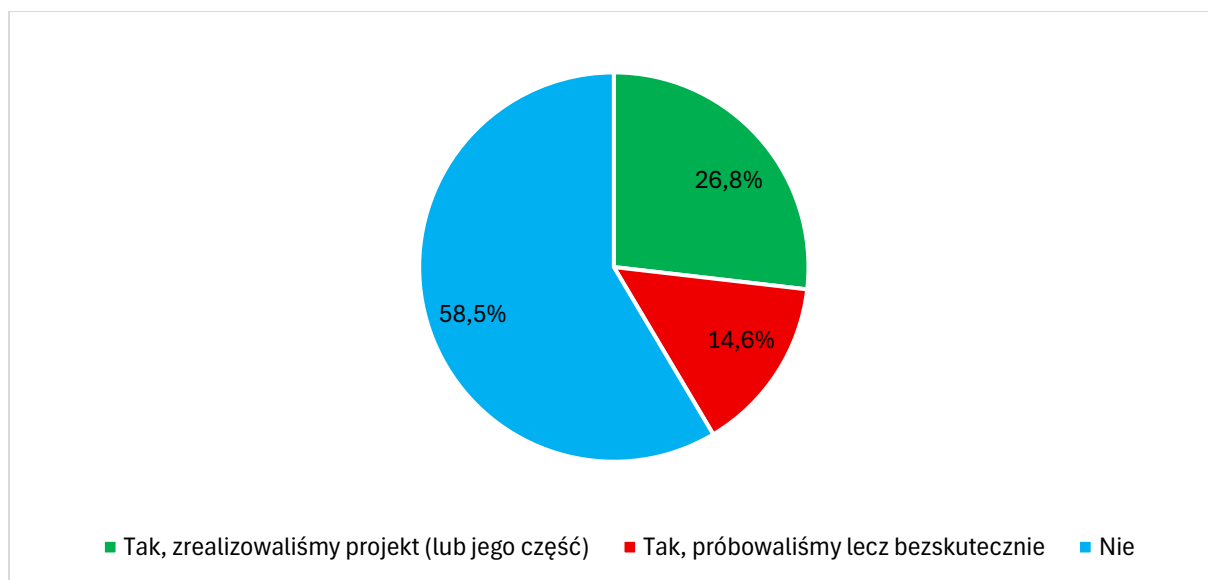
3.7. Dodatkowe ustalenia i przekrojowe wnioski

3.7.1. Efektywność w osiąganiu celów Programu NOWEFIO

W ramach badania CATI/CAWI przeprowadzono też wywiady z potencjalnymi beneficjentami Programu. Na podstawie udzielonych odpowiedzi należy stwierdzić, że Program NOWEFIO trafia do organizacji, które rzeczywiście potrzebują wsparcia, ponieważ w większości przypadków nie byłyby one w stanie zainicjować swoich działań samodzielnie. Tylko 26,8% badanych organizacji zrealizowało w przeszłości podobne działania bez wsparcia, podczas gdy aż 58,5% nie podejmowało żadnych prób ze względu na brak zasobów.

Program pełni więc kluczową funkcję impulsową, uruchamiającą aktywność rozwojową i umożliwiającą podjęcie działań, które bez dofinansowania nie byłyby możliwe.

Rysunek 28. Poziom samodzielności NGO przed przystąpieniem do Programu NOWEFIO



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

3.7.2. Czynniki wpływające na trwałość rezultatów

Analiza studiów przypadku projektów realizowanych w ramach Priorytetu 4 NOWEFIO pozwoliła na identyfikację kluczowych czynników warunkujących trwałość osiągniętych rezultatów po zakończeniu finansowania projektowego. Badanie wykazało, że pomimo różnorodności tematycznej i organizacyjnej, utrzymanie efektów jest determinowane przez powtarzające się konfiguracje uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Trzy fundamentalne filary trwałości to: możliwość kontynuacji zaangażowania kluczowych osób i zespołów, dostęp do stabilnych źródeł finansowania operacyjnego oraz zdolność organizacji

do adaptacji do zmiennego otoczenia społeczno-politycznego, ekonomicznego i technologicznego.

Wewnętrzne czynniki organizacyjne stanowią pierwszoplanowy wyznacznik sukcesu w utrwalaniu zmian. W przypadku małych organizacji o ograniczonych zasobach, takich jak Fundacja Gladius Gloriam, systematyczna praca własna po zakończeniu projektu okazuje się ważnym czynnikiem trwałości wypracowanych narzędzi strategicznych np. regularna aktualizacja strategii czy kontynuacja wysiłków fundraisingowych. Tam, gdzie projekty koncentrowały się na wewnętrznej zmianie systemowej (wdrożenie procedur, standardów, nowego podziału ról), trwałość miała charakter strukturalny. Należy dostrzec, że raz przyjęte rozwiązania były stosowane później w dalszym funkcjonowaniu organizacji. Ich utrwalenie wymagało konsekwentnego stosowania i niewracania do mniej sformalizowanych nawyków, co mogłoby nastąpić np. pod presją bieżących zadań. W organizacjach o wyrazistym profilu ideowym trwałość zmian organizacyjnych, takich jak formalizacja struktur, była dodatkowo wzmacniana przez wewnętrzną motywację i zaangażowanie zespołów, często opartych na pracy wolontariackiej.

Czynniki związane z charakterem rezultatów w istotny sposób różnicują potencjał długoterminowy. Rezultaty o charakterze materialno-cyfrowym, takie jak nagrania, kursy online, publikacje czy bazy wiedzy (np. w projektach Fundacji Instytut Rzeczypospolitej), z natury cechują się wysoką trwałością. Pozostają one dostępne w sieci długo po zakończeniu finansowania, stanowiąc trwały zasób edukacyjny. Ich aktualność i użyteczność z czasem może maleć, co wymaga dodatkowych nakładów na aktualizację treści. Z kolei rezultaty o charakterze procesowym i relacyjnym, takie jak wypracowane sieci współpracy, federacje czy platformy partnerskie, wykazują trwałość aktywną, lecz są one wysoce zależne od ciągłego zaangażowania i zasobów. Programy szkoleń czy scenariusze warsztatów, wypracowane w projektach z udziałem grup młodzieżowych, mogą być powielane i przekazywane kolejnym rocznikom, ale ich skuteczna implementacja zależy od istnienia zmotywowanych liderów mogących je wdrażać.

Zewnętrzne uwarunkowania kontekstualne pełnią rolę zarówno katalizatora, jak i głównego ryzyka dla trwałości. Dostęp do kolejnych źródeł finansowania okazuje się krytyczny dla podtrzymania aktywnych form wsparcia, takich jak punkty doradcze czy moderowane platformy współpracy. Ich fizyczne lub cyfrowe istnienie po projekcie jest często warunkowane pozyskaniem nowych grantów (z NOWEFIO, samorządu lub funduszy UE). Ponadto, dynamiczne i nieprzewidywalne otoczenie technologiczne oraz społeczne stanowi stałe wyzwanie. Projekty silnie uzależnione od mediów społecznościowych mierzą się z wrażliwością na zmiany algorytmów, które mogą unieważnić wypracowane modele komunikacji. W spolaryzowanym środowisku społeczno-politycznym, jak wskazują przypadki organizacji o wyraźnym profilu ideowym, trwałość platform współpracy i fundraisingu bywa

ograniczana przez polaryzację, która zawęży krąg potencjalnych partnerów i darczyńców, wprowadzając dodatkowe ryzyka wizerunkowe.

W opinii Ewaluatora analiza studiów przypadku ujawnia, że trwałość rezultatów Priorytetu 4 nie jest prostą pochodną jakości samego projektu, lecz wypadkową długofalowych zdolności adaptacyjnych beneficjentów. Czynniki wewnętrzne, takie jak odporność na przeciążenie i konsekwencja we wdrażaniu zmian, tworzą konieczny fundament. Natomiast czynniki zewnętrzne, do których zaliczamy przede wszystkim stabilność finansowania i przewidywalność otoczenia, decydują o tym, czy organizacje są w stanie ochronić i rozwijać efekty projektu po ustaniu zewnętrznego wsparcia. Najtrwalsze są te rezultaty, które udaje się zinternalizować jako część tożsamości operacyjnej organizacji (standardy, procedury) lub wytworzyć w formie niepodlegającej szybkiej dezaktualizacji (bazy wiedzy, sieci relacji oparte na rzeczywistej wymianie wartości).

Analiza IDI/TDI pokazuje, że trwałość rezultatów priorytetu 4 jest najwyższa tam, gdzie:

- wypracowano konkretne narzędzia i standardy, dostępne także po zakończeniu projektu (np. portal do diagnozy kultury organizacyjnej, poradniki on-line dla liderów organizacji),
- powstały lub wzmocnione zostały struktury sieciowe (federacje, sieci lokalnych NGO, sieci wolontariatu),
- organizacje posiadają zdolność do dalszego finansowania i rozwijania działań z innych źródeł.

W jednym z projektów lokalnych istotnym, trwałym rezultatem było utworzenie i wdrożenie modelu pracy z wolontariuszami w szkołach takich jak sieć szkolnych kół wolontariatu, wraz z przeszkolonymi koordynatorami i młodzieżą, funkcjonuje nadal, a organizacja podkreśla, że znacząco poprawiło to jej zdolność angażowania wolontariuszy w działania statutowe.

W innym projekcie beneficjent wskazywał na długofalową wartość warsztatów z zarządzania dla lokalnych liderów i liderki organizacji, gdzie oprócz jednorazowych szkoleń powstaje poradnik on-line, który ma służyć jako narzędzie do samodzielnego wdrażania poznanych metod w innych organizacjach, także po zakończeniu finansowania.

Przedstawiciele NIW-CRSO zwracali uwagę, że trzyletni okres realizacji projektów jest potrzebny i uzasadniony przy zmianach systemowych, jednak z perspektywy efektów długofalowych może okazać się niewystarczający. Instytucja nie ma możliwości systematycznego monitorowania, czy organizacje faktycznie korzystają z wypracowanych standardów i narzędzi po rozliczeniu ostatniego sprawozdania.

W wywiadach pojawiała się także refleksja nad tym, że trwałość rezultatów zależy w dużej mierze od pracy własnej organizacji po zakończeniu projektu i od tego, czy wprowadzone

procedury i standardy będą konsekwentnie stosowane i aktualizowane. Rozmówcy podkreślali także istotność takiego czynnika jak to czy znalezione zostaną nowe źródła finansowania dla utrzymania punktów doradczych, portali czy programów mentoringowych. W tym kontekście respondenci wspominali o roli kompetencji fundraisingowych oraz umiejętności budowania partnerstw z innymi programami (np. PROO) i samorządami.

3.7.3. Trafność priorytetów i adekwatność efektów do obecnych wyzwań społeczno-ekonomicznych

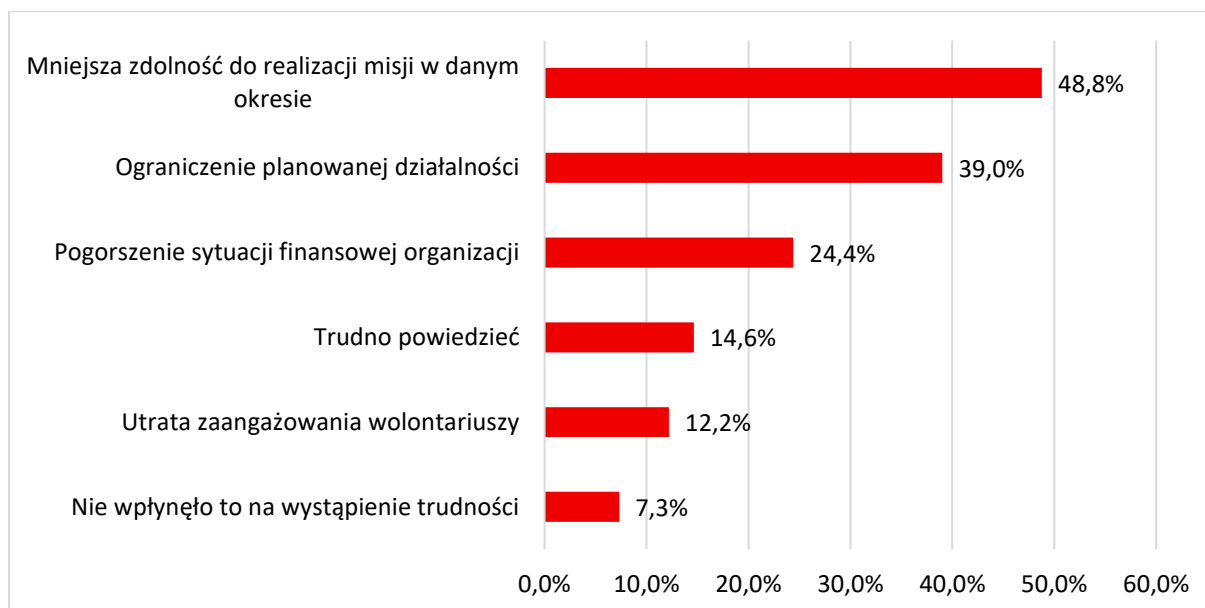
Potencjalni Beneficjenci zapytani o wpływ braku wsparcia z Programu NOWEFIO zauważają, że wpływa on na funkcjonowanie ich organizacji. Jedynie 7,3% organizacji deklaruje, że brak wsparcia nie spowodował żadnych trudności.

Z perspektywy potencjalnych beneficjentów brak wsparcia z Programu NOWEFIO miał wyraźny wpływ na zdolność organizacji do realizacji ich podstawowej **misji oraz reagowania na bieżące potrzeby społeczno-ekonomiczne**. Dane wskazują, że brak finansowania doprowadził przede wszystkim do: mniejszej zdolności do realizacji misji (48,8%), ograniczenia planowanej działalności (39%), pogorszenia sytuacji finansowej organizacji (24,4%), utraty zaangażowania wolontariuszy (12,2%).

Tak wysoki odsetek wskazań dotyczących ograniczenia działań i spadku zdolności operacyjnej świadczy o tym, że środowisko organizacji pozarządowych funkcjonuje w warunkach niskiej stabilności finansowej, a realizacja działań społecznych jest w dużej mierze uzależniona od dostępności programów. Brak środków prowadzi do niemożności zapewnienia ciągłości wsparcia dla odbiorców (co potwierdzają odpowiedzi otwarte), a tym samym ogranicza zdolność NGO do reagowania na bieżące wyzwania społeczne, kryzysy, potrzeby lokalne oraz procesy wymagające systematycznego zaangażowania. Dotyczy to obszarów, które odzwierciedlają wyzwania stojące przed sektorem obywatelskim, w tym konieczność rozwoju kompetencji, stabilizacji finansowej oraz zapewnienia ciągłości działań pomocowych i rozwojowych.

W opinii Ewaluatora powyższe wyniki wskazują, że Program NOWEFIO jest trafną odpowiedzią na realne potrzeby sektora. Brak wsparcia prowadzi do zauważalnych negatywnych skutków zarówno w obszarze działalności operacyjnej organizacji, jak i ich zdolności do realizacji szerzej rozumianych celów społeczno-ekonomicznych. Program nie tylko umożliwia realizację działań, ale stabilizuje funkcjonowanie organizacji i zabezpiecza ciągłość wsparcia grup odbiorców.

Rysunek 29. Wpływ braku wsparcia z Programu NOWEFIO na funkcjonowanie organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

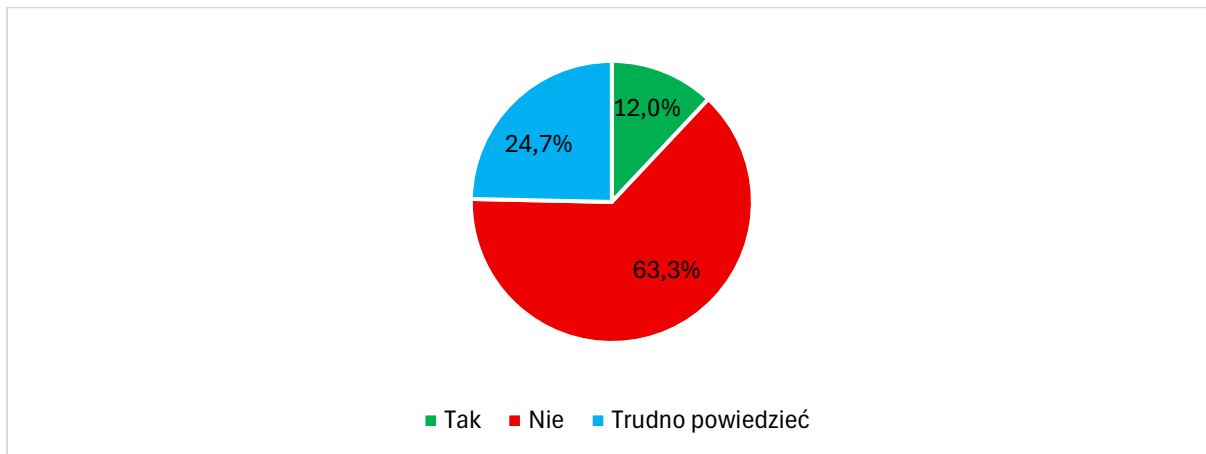
3.7.4. Dobre praktyki, katalog rozwiązań skutecznych

Zdecydowana większość przedstawicieli Beneficjentów (63,3%) nie wskazała podczas badania CATI/CAWI elementów w swoich projektach, które mogłyby zostać uznane za dobre praktyki lub innowacje możliwe do zastosowania w innych projektach. Około jedna czwarta respondentów (24,7%) nie potrafi jednoznacznie ocenić, czy takie rozwiązania wystąpiły.

Mniejszość badanych (12%) potwierdziło istnienie dobrych praktyk. Choć odsetek jest stosunkowo niski, struktura odpowiedzi otwartych pokazuje, że w projektach, gdzie badani zauważyli dobre praktyki, **powstały rozwiązania wysoce wartościowe, często o potencjale upowszechnienia na skalę krajową.**

W opinii Ewaluatora wynik ten jest charakterystyczny dla Programów, w których część projektów ma charakter bardziej operacyjny niż innowacyjny, ale te organizacje, które rozwiązania innowacyjne tworzyły, zrobiły to w sposób jakościowo bardzo dobry.

Rysunek 30. Dobre praktyki w projektach NOWEFIO



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Pomimo stosunkowo niskiego udziału projektów deklarujących dobre praktyki (12%), analiza jakościowa pokazuje, że projekty, które takie rozwiązania generowały, tworzyły je na wysokim poziomie merytorycznym i z dużym potencjałem oddziaływania.

Odpowiedzi respondentów zostały pogrupowane kategoriami tworząc „katalog dobrych praktyk”:

A. Sieci partnerski i wzmacnianie relacji między organizacjami

- integracja środowiska NGO,
- wzmocnienie sieci federacyjnych,
- działania zwiększające współpracę między NGO.

Projekty pokazały, że partnerstwa i sieci współpracy posiadają kluczowy wpływ na trwałość i efektywność działań.

B. Model dwuosobowego uczestnictwa w projekcie (twin participation)

- wzrost odpowiedzialności zespołowej,
- efektywniejsze wdrażanie zmian,
- większą trwałość kompetencji.

To jedna z najlepszych praktyk programu, która posiada bardzo wysoki potencjał replikacji.

C. Indywidualna praca z „opiekunem zmiany”

- personalizowany mentoring,
- praca dopasowana do stylu uczenia się organizacji,
- podejście rekomendowane w wielu programach rozwoju organizacji.

W opinii Ewaluatora model ten jest wart wpisania do standardów programowych.

D. Kompleksowe ścieżki rozwojowe (szkolenia + webinaria + praca indywidualna + sieciowanie)

- kompleksowość,
- praktyczne narzędzia,
- profesjonalizm kadr.

E. Badania diagnozujące środowisko

- ogólnopolskie badanie potrzeb KGW (338 Kół Gospodyń Wiejskich)

Jest to wartościowy model działań opartych na danych, z potencjałem do powtarzania w innych segmentach NGO.

F. Współpraca międzysektorowa i konkursy nagradzające instytucje publiczne

- konkurs dla instytucji publicznych współpracujących z NGO,
- promocja dobrych praktyk współpracy JST z NGO.

G. Katalog dobrych rozwiązań / metody / modele

- katalog dobrych praktyk,
- publikacje dotyczące tworzenia gier edukacyjnych,
- modele innowacji społecznych,
- metody pracy dostosowane do sektora.

H. Platformy internetowe i narzędzia IT

- platformy współpracy,
- portale łączące edukację, promocję i fundraising,
- narzędzia IT dostępne nieodpłatnie dla sektora.

I. Programy edukacyjne oparte na strategiach rozwojowych organizacji

- ścieżki strategiczne,
- konkursy na wdrażanie strategii,
- wsparcie we wdrażaniu narzędzi i usług.

J. Innowacje w fundraisingu

- strategie fundraisingowe,
- testowanie kampanii pod okiem trenera.

K. Promowanie transparentności i rzecznictwa

- udział w działaniach rzeczniczych,
- patronaty/matronaty,
- rejestracja w Rejestrze Transparentności UE.

L. Elementy organizacyjne i zarządcze

- elastyczność w dostosowywaniu działań,
- modele współpracy publikowane jako standardy.

Analiza odpowiedzi otwartych wskazuje, że w części projektów zrealizowanych w ramach Programu NOWEFIO **powstały rozwiązania o wysokiej wartości merytorycznej**, które mogą być uznane za dobre praktyki i modele możliwe do replikacji w kolejnych przedsięwzięciach rozwojowych sektora obywatelskiego.

Choć odsetek organizacji deklarujących powstanie takich praktyk jest relatywnie niski (12%), ich **jakość i innowacyjność** jest wyraźnie ponadprzeciętna.

Na podstawie analizy jakościowej rekomenduje się, aby IZ Programu NOWEFIO dalej podejmowała **działania pozwalające systemowo upowszechniać, replikować i wzmacniać najlepsze rozwiązania, które powstają w ramach projektów.**

W opinii Ewaluatora do najważniejszych działań możliwych do wdrożenia przez IZ Programu należą:

- mocnego promowania sieci i partnerstw (jako element obowiązkowy, albo dodatkowo punktowany),
- standaryzacji mentoringu i modelu dwuosobowego uczestnictwa,
- wspierania rozwiązań cyfrowych,
- upowszechniania narzędzi i publikacji powstałych w projektach,
- systemowego wspierania innowacji i współpracy międzysektorowej.

Włączenie i kontynuowanie tych elementów do projektowania następnych konkursów pozwoli na znaczące zwiększenie ich efektywności i trwałości rezultatów w skali całego sektora obywatelskiego.

Tabela 6 Dobre praktyki w wybranych projektach NOWEFIO

Organizacja / forma prawna	Główny kierunek / cel projektu	Kluczowe działania / narzędzia	Najważniejsze rezultaty dla organizacji i sektora	Kluczowe czynniki sukcesu
Bank Żywności w Olsztynie (Stowarzyszenie)	Projekt „Aktywne Organizacje – Silna Społeczność Międzypokoleniowa”. Wzmocnienie organizacji senioralnych i aktywizacja seniorów jako edukatorów oraz budowa szkolnych kół wolontariatu.	<ul style="list-style-type: none"> - Opracowanie 5 realnych strategii działania dla NGO senioralnych. - Międzypokoleniowe warsztaty edukacyjne i utworzenie „Kół Poszanowania Żywności” w szkołach. - Intensywny mentoring i nauka pracy zdalnej dla seniorów. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realna zmiana postaw i zawiązanie trwałych przyjaźni międzypokoleniowych. - Wzrost kompetencji organizacji w samodzielnym pozyskiwaniu żywności. - Ugruntowane partnerstwo ze szkołami. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wykorzystanie modelu międzypokoleniowego. - Podejście edukacyjne Zero Waste. - Bezpośredni mentoring i częste wizyty koordynatora u partnerów.
Fundacja Instytut Rzeczypospolitej im. Pawła Włodkowica	Profesjonalizacja i rozwój instytucjonalny. Usystematyzowanie działań statutowych (wydarzenia, debaty) oraz wzmocnienie bazy technicznej organizacji.	<ul style="list-style-type: none"> - Odświeżenie identyfikacji wizualnej i usprawnienie mediów społecznościowych. - Szkolenia z zarządzania i fundraisingu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zwiększenie skali i liczebności wydarzeń (np. Marsz Zwycięstwa) przy jednoczesnej poprawie ich rentowności. - Wzmocnienie struktur wewnętrznych i kompetencji zespołu w prowadzeniu zbiórek. - Większa mobilność i zasięg oddziaływania. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inwestycja w zasoby własne (infrastrukturę) zamiast usług zewnętrznych. - Profesjonalizacja zarządzania projektami. - Elastyczność w przesuwaniu środków budżetowych.
Fundacja Klementyna	Wsparcie kilku małych organizacji (w tym kobiecych/lokalnych) w uporządkowaniu strategii, fundraisingu i zarządzania, zwiększenie bezpieczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnoza sytuacji i potencjału organizacji (finanse, zespół, oferta) - Cykl szkoleń i warsztatów z fundraisingu, komunikacji i planowania strategicznego 	<ul style="list-style-type: none"> - Wzrost świadomości strategicznej w organizacjach (myślenie w kategoriach kilkuletnich celów, nie tylko „od projektu do projektu”) - Uporządkowanie narzędzi 	<ul style="list-style-type: none"> - Praca „szyta na miarę”, diagnoza i indywidualny mentoring zamiast wyłącznie szkoleń ogólnych - Silna relacja zaufania między zespołem fundacji

Organizacja / forma prawna	Główny kierunek / cel projektu	Kluczowe działania / narzędzia	Najważniejsze rezultaty dla organizacji i sektora	Kluczowe czynniki sukcesu
	finansowego i zdolności do długofalowego działania.	- Indywidualne mentoringi/konsultacje dla zespołów i zarządów organizacji	fundraisingowych i pierwsze próby dywersyfikacji przychodów - Zacieśnienie relacji pomiędzy organizacjami objętymi wsparciem, powstanie załączków sieci współpracy	a organizacjami objętymi wsparciem - Doświadczenie fundacji w pracy z małymi NGO i rozumienie ich ograniczeń kadrowo-finansowych
Fundacja Wspólnota Pokoleń	„Cyfrowa Akademia Obywatelska”, wzmocnienie młodych liderów NGO w obszarze komunikacji i kampanii społecznych oraz budowa federacyjnych form współpracy NGO (dolnośląski kontekst regionalny)	- Opracowanie i prowadzenie Cyfrowej Akademii Obywatelskiej (kursy wideo, webinary, mentoring) - Mentoring dla 6 liderów młodych organizacji w przygotowaniu i wdrożeniu planów komunikacji - Tworzenie i formalizacja porozumień/federacji organizacji pozarządowych oraz współpraca z biznesem	- 19 opublikowanych filmów edukacyjnych + kolejne materiały w przygotowaniu, dostępne bezpłatnie online - Powstanie co najmniej 4 formalnych porozumień między NGO i partnerami biznesowymi oraz załączków federacji - Pozyskanie nowych wolontariuszy-specjalistów (marketing, komunikacja) i zwiększenie widoczności fundacji	- Silne zasoby sieciowe fundacji (kontakty z ekspertami, mentorami, wolontariuszami korporacyjnymi) - Umiejętne wykorzystanie narzędzi cyfrowych (kursy online, kampanie targetowane) - Koncentracja na liderach, a nie wyłącznie na „szeregowych” uczestnikach, efekt dźwigni w organizacjach
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Rybacka „Wielkie Jeziora Mazurskie”	Budowa lokalnego ekosystemu wsparcia NGO, wzmocnienie kompetencji organizacji z regionu mazurskiego (prawo, finanse, fundraising, zarządzanie) oraz rozwój	- Bezpłatne konsultacje prawne (RODO, statuty, umowy) i księgowość dla NGO z obszaru działania LGR - Szkolenia z fundraisingu, pisania projektów, współpracy z samorządem i sektorem biznesu	- Wzrost kompetencji przynajmniej kilkudziesięciu organizacji w zakresie formalno-prawnym i finansowym (np. aktualizacja dokumentów, lepsze przygotowanie do konkursów) - Ugruntowanie roli LGR jako	- Zakorzenienie LGR w życie społeczności lokalnej (zaufanie, wcześniejsze doświadczenia w animacji i grantach) - Łączenie kompetencji merytorycznych (prawo,

Organizacja / forma prawna	Główny kierunek / cel projektu	Kluczowe działania / narzędzia	Najważniejsze rezultaty dla organizacji i sektora	Kluczowe czynniki sukcesu
	funkcji „centrum wsparcia” przy LGR	- Rozwój i promocja oferty punktu doradczego dla organizacji lokalnych	rozpoznawalnego ośrodka wsparcia dla NGO w regionie	księgowość) z animacją współpracy - Elastyczne dopasowywanie form wsparcia do pytań i problemów zgłaszanych przez NGO
Pracownia Nauki i Przygody	Wzmocnienie instytucjonalne organizacji edukacyjnej o profilu przygodowo-outdoorowym: uporządkowanie zarządzania, procesów HR i finansów oraz rozwój działań liderkich w sieci współpracowników	- Diagnoza wewnętrzna (organizacja pracy, procesy, komunikacja wewnętrzna) - Szkolenia i warsztaty dla zarządu i kluczowych osób (zarządzanie projektami, HR, komunikacja) - Praca nad doprecyzowaniem ról, odpowiedzialności i standardów wewnętrznych (regulaminy, procedury)	- Uporządkowanie struktury wewnętrznej, m.in. klarowniejszy podział zadań i odpowiedzialności - Wzmocnienie kompetencji zarządczych liderów (w tym umiejętność delegowania i pracy z zespołem rozproszonym) - Lepsza zdolność organizacji do realizacji większych projektów edukacyjnych	- Refleksyjność zespołu, gotowość do przyznania się do „chaosu organizacyjnego” i przepracowania go - Długotrwała współpraca z siecią instruktorów i edukatorów, którą można było włączyć w proces zmian - Połączenie wiedzy zewnętrznych ekspertów z doświadczeniem praktycznym organizacji
Fundacja Instytut Ekonomiczny im. Emila Plage	łączenie edukacji ekonomicznej i obywatelskiej z rozwojem młodych liderów oraz współpracą NGO i środowiska akademickiego, budowa programów	- Przygotowanie i realizacja cyklu szkoleń/warsztatów z przedsiębiorczości, ekonomii i aktywności obywatelskiej dla młodzieży i młodych dorosłych - Włączanie NGO z różnych województw w rolę partnerów i współrealizatorów działań	- Utworzenie nowej grupy odbiorców (studentów/młodzieży) zainteresowanych ekonomią obywatelską - Zbudowanie relacji z organizacjami z kilku województw, które mogą być partnerami w przyszłych projektach	- Silne kompetencje merytoryczne zespołu (ekonomia, polityka publiczna) połączone z doświadczeniem projektowym - Umiejętność dostosowania formy działań do ograniczeń

Organizacja / forma prawna	Główny kierunek / cel projektu	Kluczowe działania / narzędzia	Najważniejsze rezultaty dla organizacji i sektora	Kluczowe czynniki sukcesu
	edukacyjnych i sieci współpracy	edukacyjnych - Testowanie nowych form prowadzenia zajęć (on-line, hybrydowo) i szukanie optymalnego modelu	- Wzmocnienie pozycji fundacji jako podmiotu łączącego perspektywę naukową i praktykę NGO	zewewnętrznych (np. pandemia, zmiany studentów)
Fundacja Polski Instytut Liderów	Rozwój potencjału organizacji poprzez projekt mentoringowo-edukacyjny i silną obecność w mediach cyfrowych (m.in. podcast „Szlak trafił”), wsparcie liderów w budowaniu kompetencji miękkich i obywatelskich	- Produkcja serii podcastów/wywiadów z liderami („Szlak trafił”) jako narzędzie budowania społeczności i pozyskiwania uczestników programów mentoringowych - Organizacja programu mentoringowego dla młodych liderów (praca nad rozwojem osobistym i społecznym) - Współpraca z ekspertami z różnych sektorów (biznes, NGO, media)	- Bardzo duży zasięg treści (podcasty z milionowymi odsłonami w mediach społecznościowych) - Wzmocnienie marki fundacji jako rozpoznawalnego ośrodka pracy z liderami - Wypracowanie modelu mentoringu, który może zostać powtórzony i adaptowany	- Umiejętne wykorzystanie mediów społecznościowych jako podstawowego kanału dotarcia do grup docelowych - Spójność wizerunku fundacji i projektu (rozpoznawalny format, język, bohaterowie)
Fundacja Gladius Gloriae	Wzmocnienie instytucjonalne organizacji o profilu historyczno-patriotycznym: podniesienie standardów zarządzania, komunikacji i pracy z wolontariuszami	- Diagnoza potrzeb organizacji w zakresie zarządzania i komunikacji - Szkolenia z planowania działań, komunikacji, organizacji pracy wolontariuszy - Wprowadzenie zmian w codziennym funkcjonowaniu	- „Ucywilizowanie” wewnętrznych procesów (zarządzanie, komunikacja) bez rezygnacji z wyraźnej tożsamości organizacyjnej - Lepsza współpraca wolontariuszy i skuteczniejsze planowanie działań	- Otwartość liderów na krytyczną refleksję i zmianę stylu działania - Połączenie silnej motywacji ideowej z profesjonalizacją zarządzania

Organizacja / forma prawna	Główny kierunek / cel projektu	Kluczowe działania / narzędzia	Najważniejsze rezultaty dla organizacji i sektora	Kluczowe czynniki sukcesu
	przy zachowaniu wyraźnego profilu ideowego	(podział obowiązków, lepsza komunikacja z otoczeniem)		

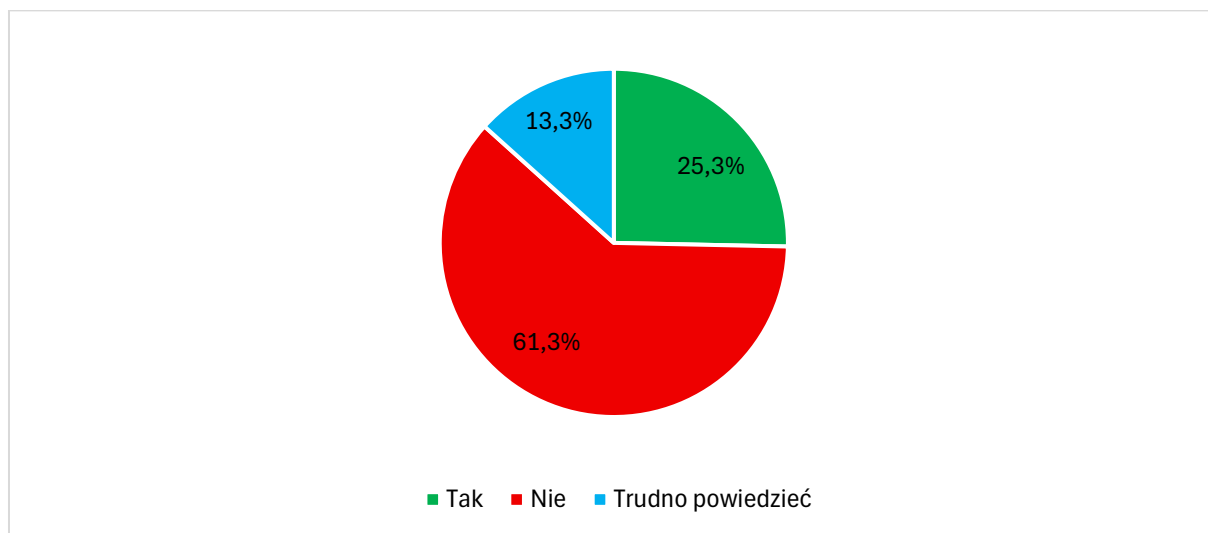
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Case Study.

3.7.5. Skuteczność działań zaradczych

Ponad jedna czwarta przedstawicieli Beneficjentów (25,3%) posiada konkretne rekomendacje dotyczące funkcjonowania Programu NOWEFIO i pracy instytucji zarządzającej. Jednocześnie większość respondentów (61,3%) nie zgłasza żadnych uwag.

Odpowiedzi „trudno powiedzieć” (13,3%) wskazują, że część osób nie była w stanie odnieść się do rekomendacji systemowych.

Rysunek 31. Rekomendacje beneficjentów dla NIW-CRSO



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI/CAWI N=192.

Wśród osób, które wskazały konkretne rekomendacje przeważały poniższe tematy:

- uproszczenie procedur i przejrzystość zasad,
- poprawa płynności finansowania,
- większa elastyczność budżetowa i harmonogramowa,
- rozwój generatora wniosków,
- lepsza komunikacja i szkolenia informacyjne,
- większe wsparcie instytucjonalne,
- możliwość realizacji dłuższych projektów wieloletnich,
- promowanie współpracy międzysektorowej,
- lepsze możliwości kontynuacji projektów,
- większa transparentność oceny wniosków,
- premiowanie rozwiązań strategicznych (federalizacja, inkubacja, publikacje, narzędzia IT).

Organizacje zgłosiły zatem szereg rekomendacji dotyczących przyszłych edycji Programu NOWEFIO, obejmujących m.in. stabilność zasad, poprawę płynności finansowania, większą elastyczność budżetową, rozwój generatora wniosków, szkolenia formalne, wsparcie instytucjonalne oraz możliwość kontynuacji projektów. Ewaluator rekomenduje uwzględnienie tych postulatów, aby zwiększyć efektywność i trwałość rezultatów programu, szczególnie w obszarze finansowania, elastyczności i wsparcia instytucjonalnego.

Rekomendacje zgłoszone przez organizacje, które nie otrzymały wsparcia z Programu NOWEFIO, wskazują na potrzebę uproszczenia formularzy aplikacyjnych, zwiększenia przejrzystości oceny eksperckiej oraz wzmocnienia działań informacyjno-edukacyjnych kierowanych do wnioskodawców.

Zgłaszane postulaty podkreślają również konieczność zwiększenia alokacji oraz lepszego dopasowania kryteriów finansowych do specyfiki małych, lokalnych i charytatywnych NGO. Rekomendacje te mają wysoki potencjał poprawy dostępności programu i podniesienia jakości składanych projektów.

Przedstawiciele organizacji, które nie otrzymały dofinansowania z Programu NOWEFIO, zostali poproszeni o wskazanie, czy posiadają rekomendacje dotyczące usprawnienia programu i procesu aplikacyjnego. Struktura odpowiedzi jest zróżnicowana i wskazuje na znaczny poziom niepewności po stronie potencjalnych beneficjentów.

Najliczniejszą grupę stanowią respondenci, którzy nie potrafili jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie (39,0%). Oznacza to, że dla dużej części podmiotów brak jest jasności co do tego, jakie elementy procesu mogłyby zostać usprawnione. Może to wynikać z braku informacji zwrotnej po ocenie wniosku lub niskiego poziomu doświadczenia w aplikowaniu o środki publiczne. Kolejną grupę stanowią organizacje, które nie mają żadnych rekomendacji. Odpowiedź „nie” wskazało 36,6% respondentów. Może to oznaczać, że część organizacji akceptuje obowiązujące procedury lub nie podejmuje refleksji nad ich funkcjonowaniem.

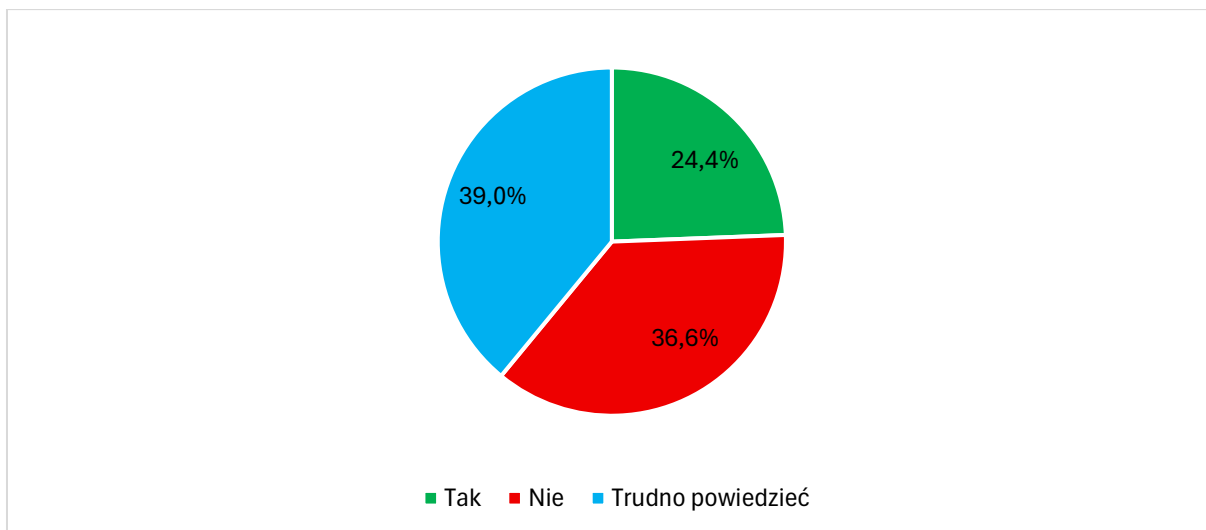
Blisko jedna czwarta przedstawicieli (24,4%) tych organizacji zadeklarowała posiadanie rekomendacji dla instytucji zarządzającej programem. Choć jest to najmniejsza z trzech grup, to właśnie te odpowiedzi dostarczają kluczowych informacji na temat barier systemowych oraz oczekiwań wobec kolejnych edycji programu.

Wśród osób, które wskazały konkretne rekomendacje przeważały poniższe tematy:

- uproszczenie formularza i procedur aplikacyjnych (krótsze pola, mniej powtarzalnych sekcji, ograniczenie formalizmów),
- zwiększenie przejrzystości oceny eksperckiej (spójność ocen, jasne kryteria, informacja zwrotna dla wnioskodawców),

- zwiększenie alokacji środków i dostępnych typów wsparcia (więcej pieniędzy, rozszerzenie obszarów tematycznych),
- rozważenie dostosowania progów przychodowych w taki sposób, aby nie ograniczały dostępu do konkursu organizacjom o mniejszym potencjale instytucjonalnym, w szczególności organizacjom działającym lokalnie oraz o nieregularnych lub projektowych źródłach finansowania,
- większa liczba szkoleń i spotkań informacyjnych dla aplikujących, w szczególności dotyczących logiki projektowej i konstruowania wniosków,
- korekta limitów znaków w generatorze, aby opis był możliwy do wykonania zgodnie z oczekiwaniami ekspertów,
- ulepszenia w generatorze wniosków (możliwość pracy wielu osób, lepsza ergonomia formularza),
- weryfikacja zasad funkcjonowania list rezerwowych, które obecnie postrzegane są jako nieefektywne lub iluzoryczne,
- większa przejrzystość procedur i spójność wymagań, tak aby organizacje wiedziały, jakie elementy projektu są najważniejsze dla oceny,
- zwiększenie budżetu programu, aby zmniejszyć dysproporcję między liczbą składanych projektów a dostępną alokacją.

Rysunek 32. Rekomendacje organizacji, które nie otrzymały dofinansowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CATI N=192.

Pogłębiona analiza studiów przypadku projektów zrealizowanych w ramach Priorytetu 4 NOWEFIO ujawnia złożony krajobraz wyzwań, z którymi mierzyli się Beneficjenci. Identyfikacja powtarzających się barier oraz wypracowanych mechanizmów adaptacyjnych pozwala na sformułowanie przekrojowych wniosków dotyczących realizacji interwencji

systemowych w sektorze obywatelskim. Kluczowe trudności koncentrują się wokół trzech głównych obszarów: wewnętrznych ograniczeń zasobowych organizacji, niestabilności otoczenia zewnętrznego oraz wymogów systemu grantowego.

Główne kategorie barier wewnętrznych obejmowały przede wszystkim deficyt zasobów kadrowych i zarządczych. W przypadku małych organizacji, takich jak Fundacja Polski Instytut Liderów czy Fundacja Gladius Gloriam, fundamentalnym problemem okazało się przeciążenie nielicznych zespołów łączących bieżącą działalność operacyjną z realizacją złożonego projektu rozwojowego. Kumulacja ról (od zarządczych, przez merytoryczne, po administracyjne) na barkach liderów stanowiła istotne ryzyko dla ciągłości działań. Podobnie, w projektach angażujących grupy młodzieżowe lub studenckie (np. Fundacja Instytut Ekonomiczny), wysoka rotacja osobowa utrudniała budowanie pamięci instytucjonalnej i utrzymanie stałego zaangażowania. W organizacjach realizujących wewnętrzne zmiany systemowe (takich jak Pracownia Nauki i Przygody) pojawiał się natomiast konflikt między pilną działalnością operacyjną a długofalową pracą rozwojową, prowadzący do odsuwania wdrażania nowych procedur „na później”.

Bariery zewnętrzne i systemowe potęgowały wewnętrznych słabości, dodatkowo komplikując realizację projektów. W przypadku inicjatyw opartych na treściach online (np. Fundacja Instytut Rzeczypospolitej) kluczowym wyzwaniem okazała się całkowita zależność od algorytmów platform społecznościowych, których nieprzewidywalne zmiany drastycznie ograniczały zasięg i skuteczność zaplanowanych kampanii. Dla projektów o zasięgu lokalnym lub regionalnym, takich jak te realizowane przez Stowarzyszenie LGR „Wielkie Jeziora Mazurskie”, znaczącą barierę stanowiła logistyka działań rozproszonych oraz zmienność otoczenia instytucjonalnego partnerów, co utrudniało systemowe wdrażanie rozwiązań. Ponadto, Beneficjenci jednoznacznie wskazywali na obciążenia generowane przez sam system grantowy - sztywność procedur, skomplikowany model rozliczania transzowego (wskazywany przez Stowarzyszenie Roty Marszu Niepodległości) oraz niejednoznaczność części wymogów sprawozdawczych pochłaniały nieproporcjonalnie dużo czasu i energii wobec ograniczonych zasobów administracyjnych.

W odpowiedzi na te złożone wyzwania, Beneficjenci wypracowali szereg adaptacyjnych strategii i działań zaradczych. Dominującym podejściem było dążenie do zwiększania elastyczności i realistycznego planowania. Przejawiało się to we włączaniu buforów czasowych do harmonogramów, nadplanowywaniu kluczowych działań (np. liczby nagrań w projektach medialnych) oraz etapowaniu wydatków w synchronizacji z przewidywanym napływem transz dotacyjnych. Kolejnym filarem było aktywne zarządzanie zależnościami zewnętrznymi poprzez dywersyfikację. Organizacje starały się rozszerzać sieć partnerów, przygotowując „plany B” na wypadek wycofania się kluczowego podmiotu, oraz

dywersyfikować kanały komunikacji i źródła finansowania, aby ograniczyć ryzyko związane z pojedynczym grantem lub platformą technologiczną.

W obszarze zarządzania wewnętrznego powszechną praktyką okazała się inwestycja w upraszczanie i standaryzację procedur. Beneficjenci tworzyli wewnętrzne szablony dokumentów, „ściągi” sprawozdawcze oraz własne standardy dokumentowania działań, co miało na celu odciążenie zespołów i minimalizację błędów. Jednocześnie, organizacje chętnie korzystały z nieformalnych i formalnych sieci wsparcia, w tym z konsultacji z pracownikami NIW oraz wymiany doświadczeń z innymi beneficjentami, co pozwalało na szybsze rozwiązywanie problemów proceduralnych. W projektach sieciowych lub skierowanych do grup docelowych, trwałość starano się budować poprzez koncentrację na rezultatach o charakterze strukturalnym lub relacyjnym - takich jak wypracowanie powtarzalnych programów szkoleń, budowa stabilnych koalicji instytucjonalnych czy podniesienie kompetencji beneficjentów, które pozostają w organizacjach niezależnie od dalszego finansowania.

Analiza studiów przypadku pozwala na wyciągnięcie wniosków, że skuteczna realizacja projektów systemowych w ramach Priorytetu 4 wymagała od beneficjentów nie tylko kompetencji merytorycznych, lecz przede wszystkim zaawansowanych zdolności adaptacyjnych i zarządczych w obliczu ograniczonych zasobów i zmiennego otoczenia. Wypracowane działania zaradcze miały głównie charakter taktyczny i operacyjny, koncentrując się na łagodzeniu bezpośrednich presji. Ostateczna trwałość i skala zmian systemowych pozostają jednak ściśle uzależnione od zdolności organizacji do instytucjonalizacji i kontynuacji tych rozwiązań po zakończeniu zewnętrznego wsparcia finansowego.

Tabela 7 Bariery i środki zaradcze w wybranych projektach NOWEFIO

Organizacja / projekt (CS)	Główne bariery wewnętrzne (organizacyjne)	Główne bariery zewnętrzne / systemowe	Sposób radzenia sobie / działania zaradcze
Fundacja Polski Instytut Liderów	Ograniczone zasoby kadrowe i czasowe, „to był głównie problem ludzki, bo jest nas mało, a projekt był bardzo pracochłonny”, przeciążenie lidera, łączenie wielu ról (zarządzanie, merytoryka, promocja).	Niestabilność współpracy z partnerami zewnętrznymi (goście, studio nagraniowe), zmiany terminów, wypadanie zaproszonych ekspertów i konieczność reorganizacji nagrań.	Elastyczne planowanie (bufory czasowe, nadplanowa liczba nagrań), dywersyfikacja partnerów (zmiana studia, „plan B” w obsadzie gości), bardziej realistyczne szacowanie obciążenia czasowego w kolejnych edycjach.
Fundacja Instytut Rzeczypospolitej im. Pawła Włodkowica	Brak istotnych barier organizacyjnych po stronie zespołu, respondent podkreśla raczej stabilność i adekwatność zasobów, a bariery widzi głównie w otoczeniu.	Ograniczony zasięg fundraisingu i działań komunikacyjnych zależnych od algorytmów mediów społecznościowych („algorytmy nie pozwalały na dobrą promocję”), a także niejasność części wymogów sprawozdawczych po stronie NIW (zbyt skrótowe wyjaśnienia, konieczność dopytywania).	Dywersyfikacja źródeł finansowania (większa stabilność organizacji mimo wahań zasięgów), doprecyzowywanie wymogów sprawozdawczych w kontakcie z NIW oraz wypracowanie własnych wewnętrznych standardów dokumentowania działań, aby ograniczyć ryzyko błędów.
Fundacja Instytut Ekonomiczny im. Emila Plage	Wysoka rotacja w organach fundacji i zespołach współpracujących, pojawiał się problem ciągłości zarządzania i pamięci instytucjonalnej („często zmieniały się zarządy, ludzie, którzy byli w projektach”). Brak stałych etatów, działalność oparta na wolontariacie zarządu i współpracowników;	Trudności w rekrutacji i utrzymaniu zaangażowania organizacji docelowych z wielu miejscowości, część podmiotów wycofywała się lub nie była w stanie dowieźć pełnego udziału w zaplanowanych formach wsparcia.	Rozszerzenie zasięgu terytorialnego, intensyfikacja działań rekrutacyjnych, włączenie środowisk akademickich i studenckich jako partnerów wspierających rekrutację; budowanie prostszych, bardziej przewidywalnych ścieżek uczestnictwa dla organizacji.
Fundacja Gladius Gloriam	ograniczona pojemność organizacyjna utrudniała zarówno realizację projektu, jak i	Ograniczony dostęp do stabilnych źródeł finansowania poza NOWEFIO; zależność od pojedynczych konkursów grantowych, co	Wzmocnienie kompetencji fundraisingowych, stopniowe budowanie portfolio projektów, próby dywersyfikacji grantodawców; wykorzystanie rezultatów

Organizacja / projekt (CS)	Główne bariery wewnętrzne (organizacyjne)	Główne bariery zewnętrzne / systemowe	Sposób radzenia sobie / działania zaradcze
Stowarzyszenie Roty Marszu Niepodległości	<p>planowanie kontynuacji działań („nie mamy stałych pracowników, wszystko robimy społecznie”).</p> <p>Wysokie obciążenie administracyjne przy ograniczonych zasobach kadrowych, łączenie pracy projektowej z innymi aktywnościami organizacji; konieczność ręcznego pilnowania płynności wydatków przy nieregularnych wpływach transz.</p>	<p>utrudniało myślenie o trwałości rozwiązań systemowych wypracowanych w projekcie.</p> <p>Opóźnienia w przekazywaniu środków z dotacji i brak przewidywalności terminów przelewów (konieczność „kredytowania” projektu ze środków własnych, przesuwanie części działań na okres po otrzymaniu transzy).</p>	<p>projektu jako „wizytówki” do pozyskiwania kolejnych środków.</p> <p>Wprowadzenie buforów czasowych w harmonogramie, etapowanie działań kosztowych, korzystanie z własnych zasobów finansowych i wsparcia zaprzyjaźnionych podmiotów; elastyczne dostosowywanie tempa realizacji do faktycznego napływu środków.</p>
Fundacja Wspólnota Pokoleń	<p>Konieczność reorganizacji partnerstwa po wycofaniu się jednego z partnerów, dodatkowy nakład pracy na formalności, uzgadnianie nowego podziału zadań i odpowiedzialności.</p>	<p>Zmienność otoczenia instytucjonalnego (zmiany w instytucjach systemu oświaty i administracji, z którymi współpracowano) oraz ograniczone możliwości systemowego włączania wypracowanych rozwiązań w praktykę szkół / instytucji.</p>	<p>Przebudowa partnerstwa (pozyskanie nowego, bardziej stabilnego partnera), koncentracja na tym, co realnie da się utrzymać po projekcie (materiały, scenariusze, wypracowane kontakty), silne postawienie na relacje osobiste z kluczowymi instytucjami.</p>
Stowarzyszenie Lokalna Grupa Rybacka „Wielkie Jeziora Mazurskie” Pracownia Nauki i Przygody	<p>Duże obciążenie zespołu wynikające z organizacji projektu o zasięgu wojewódzkim, wyjście poza typową skalę działania LGR, konieczność zarządzania wieloma lokalnymi partnerstwami.</p> <p>Ograniczona pojemność administracyjna organizacji wobec bardzo rozbudowanych wymogów dokumentacyjnych i</p>	<p>Logistyka działań rozproszonych po całym regionie (dojazdy, różne lokalne uwarunkowania, zróżnicowana gotowość partnerów) oraz konieczność łączenia pracy w terenie z wymaganiami sprawozdawczymi programu.</p> <p>Sztuywność części zapisów Programu oraz skomplikowany system finansowania (przekazywanie środków w transzach,</p>	<p>Wykorzystanie istniejącej sieci LGD / LGR jako „lokalnych operatorów”, intensywne użycie narzędzi online (komunikacja, szkolenia), standaryzacja procedur i dokumentów dla partnerów terenowych.</p> <p>Rozbijanie działań na mniejsze etapy, upraszczanie wewnętrznych procedur, tworzenie własnych szablonów</p>

Organizacja / projekt (CS)	Główne bariery wewnętrzne (organizacyjne)	Główne bariery zewnętrzne / systemowe	Sposób radzenia sobie / działania zaradcze
Fundacja Klementyna	<p>sprawozdawczych; konieczność łączenia pracy programowej z dużą liczbą zadań biurowych.</p> <p>Po stronie organizacji uczestniczących w projekcie, słaba klarowność misji, „rozmyta” komunikacja i brak spójnego modelu działania, co przekłada się na trudność w budowaniu stabilnych przychodów i planowaniu rozwoju. Projekt musiał pracować na tym deficycie kompetencji.</p>	<p>„rozliczanie zaliczkami”) powodujący ryzyko zatorów płatniczych i konieczność prefinansowania działań.</p> <p>Wysoki poziom zależności badanych organizacji od środków publicznych, niewielkie doświadczenie w pozyskiwaniu darczyńców indywidualnych / biznesowych oraz w budowaniu oferty rynkowej, są to bariery strukturalne w otoczeniu, które projekt próbował przełamywać.</p>	<p>dokumentów i „ściągnąć” do sprawozdań, aktywne korzystanie z konsultacji z NIW i środowiskiem innych beneficjentów.</p> <p>Indywidualne doradztwo i szkolenia z zakresu fundraisingu i modelu biznesowego organizacji, praca nad doprecyzowaniem misji i wartości, rozwijanie kompetencji komunikacyjnych i ofertowych, aby uniezależnić NGO od pojedynczych źródeł publicznych.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Case Study.

3.7.6. Podsumowanie - ocena ogólna realizacji Priorytetu 4 NOWEFIO

W opinii Ewaluatora Priorytet 4 Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030 w badanym okresie (2021–01.2025) w znacznym stopniu spełnia swoją funkcję „interwencji rozwojowej” ukierunkowanej na wzmocnienie potencjału organizacji obywatelskich. Analiza danych ilościowych (CATI/CAWI) oraz jakościowych (IDI/TDI, case study) wskazuje, że Program dociera przede wszystkim do organizacji, które samodzielnie nie byłyby w stanie zainicjować kluczowych działań rozwojowych. Jedynie ok. 1/4 badanych organizacji realizowała wcześniej podobne działania bez wsparcia, podczas gdy blisko 60% nie podejmowało takich prób ze względu na brak zasobów finansowych i kadrowych.

Oznacza to, że Priorytet 4 pełni rolę impulsu stymulującego rozwój – umożliwia wdrożenie zmian systemowych, podnoszenie kompetencji zarządczych i fundraisingowych, rozwój struktur wewnętrznych oraz tworzenie porozumień i federacji, które wzmacniają pozycję organizacji w ekosystemie społeczeństwa obywatelskiego.

Jednocześnie kontekst makroekonomiczny (inflacja, wzrost kosztów pracy), kryzysowy (pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie) oraz zmiany technologiczne (przeciążenie odbiorców treściami online) tworzą zestaw czynników zewnętrznych, które często wymuszały modyfikację sposobu realizacji projektów przy zachowaniu założonych wskaźników produktu.

Kluczowe wnioski dotyczące skuteczności i efektywności

Analiza wskaźników produktu i rezultatu oraz dane z badań CATI/CAWI i IDI/TDI wskazują, że:

- Program jest skuteczny w uruchamianiu procesów zmiany wewnątrz organizacji w studiach przypadku i wywiadach powtarza się motyw uporządkowania struktury zarządzania, doprecyzowania misji i strategii, wdrożenia nowych procedur oraz unowocześnienia narzędzi komunikacji i pracy zespołowej.
- Wysoka ocena współpracy z NIW-CRSO (98% odpowiedzi „raczej pozytywnie” lub „zdecydowanie pozytywnie”) świadczy o sprawności systemu wsparcia i komunikacji, co ogranicza koszty transakcyjne korzystania z Programu po stronie Beneficjentów.
- Program jest efektywny kosztowo w tym sensie, że przy relatywnie ograniczonych budżetach pojedynczych projektów generuje zmiany o charakterze systemowym (np. nowe procedury, strategie, standardy działań), których efekty utrzymują się po zakończeniu finansowania. Obserwowana komplementarność z innymi instrumentami (np. PROO, fundusze samorządowe, fundusze UE) dodatkowo wzmacnia efektywność interwencji.

Zmiany systemowe, porozumienia i trwałość rezultatów

Wyniki badania oraz analizy case study pokazują, że projekty Priorytetu 4 generują przede wszystkim:

- Zmiany systemowe na poziomie organizacji – wprowadzenie nowych regulaminów, procedur wewnętrznych, modeli zarządzania wolontariatem, standardów komunikacji czy narzędzi planowania strategicznego. Zmiany te choć wymagają konsekwentnego stosowania mają charakter strukturalny i mogą być utrzymywane także przy ograniczonych zasobach.
- Rozwój kompetencji zespołów NGO zarówno w obszarze zarządzania, jak i fundraisingu, komunikacji, pracy projektowej. Podniesione kompetencje pozostają w organizacjach niezależnie od przyszłego dostępu do środków z Programu i stanowią ważny element trwałości efektów.
- Tworzenie i wzmacnianie porozumień, federacji i sieci współpracy w wielu projektach priorytetem było budowanie środowiskowych struktur współpracy (formalnych i nieformalnych), które stają się bazą dla kolejnych wspólnych przedsięwzięć oraz ułatwiają wymianę wiedzy i zasobów. Trwałość tych struktur zależy jednak od utrzymania minimalnych zasobów koordynacyjnych oraz dostępu do dalszych źródeł finansowania.

Jednocześnie identyfikowane bariery trwałości takie jak przeciążenie liderów, niewielkie zasoby kadrowe w małych organizacjach, niestabilność finansowa, polaryzacja społeczno-polityczna czy zmienność algorytmów mediów społecznościowych wskazują, że utrzymanie rezultatów wymaga nie tylko jednorazowego wsparcia projektowego, ale także stabilniejszych ram finansowych i instytucjonalnych dla sektora obywatelskiego.

Funkcjonowanie systemu instytucjonalnego

Analiza regulaminów konkursów, przewodników dla oferentów i beneficjentów, FAQ oraz wytycznych dla ekspertów, uzupełniona o wyniki wywiadów z przedstawicielami NIW-CRSO, KSM i ekspertami oceniającymi, pozwala stwierdzić, że:

- System instytucjonalny NOWEFIO jest w dużej mierze spójny z założeniami Programu oraz z przepisami ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz ustawy o NIW-CRSO.
- W kolejnych edycjach konkursów widoczna jest stopniowa profesjonalizacja dokumentów (przewodniki, wytyczne, FAQ) oraz procedur oceny, m.in. dzięki systemowi szkoleń dla ekspertów i stałemu monitoringowi jakości ocen.
- Zidentyfikowane w wystąpieniach pokontrolnych NIK ryzyka dotyczące koncentracji środków, przejrzystości procedur czy jakości dokumentacji są w dużej mierze adresowane poprzez modyfikacje Programu (uchwała RM zmieniająca NOWEFIO) oraz rozwój narzędzi informacyjnych i kontrolnych.

Z perspektywy Beneficjentów i wnioskodawców kluczowym wyzwaniem pozostaje równoważenie wymogów formalno-prawnych (koniecznych z punktu widzenia gospodarowania środkami publicznymi) z dostępnością Programu dla mniejszych, mniej profesjonalnych organizacji. Dane z badań wskazują, że dodatkowe wsparcie doradcze, webinaria i materiały pomocnicze ograniczają tę barierę, ale jej całkowite zniesienie wymaga dalszych działań upraszczających język i strukturę dokumentacji konkursowej.

Na podstawie przeprowadzonych analiz opracowano zestaw rekomendacji mających na celu usprawnienie funkcjonowania programu.

Tabela 8 Tabela Wniosków i rekomendacji dla priorytetu 4

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin	Spodziewany efekt
1.	Program w ramach Priorytetu 4 jest dobrze dopasowany do potrzeb sektora i wysoko oceniany przez beneficjentów, jednak część organizacji nie w pełni rozumie jego logikę oraz oczekiwany charakter efektów instytucjonalnych, co przekłada się na zróżnicowany poziom dopasowania projektów. (s. 10-12)	Kontynuacja wsparcia przy jednoczesnym wzmocnieniu działań doprecyzowujących sposób rozumienia interwencji, w szczególności poprzez bardziej jednoznaczne określenie oczekiwanych efektów instytucjonalnych oraz charakteru działań wspieranych w ramach Priorytetu 4.	NIW-CRSO	Doprecyzowanie dokumentacji konkursowej oraz uzupełnienie materiałów programowych o przykłady modelowych projektów, które ułatwią wnioskodawcom właściwe zrozumienie założeń programu.	kolejna edycja	utrzymanie wysokiej jakości i trafności wsparcia
2.	Znacząca część projektów prowadzi do wprowadzania zmian organizacyjnych, jednak ich trwałość jest zróżnicowana i zależy od zasobów organizacji oraz warunków funkcjonowania, co może ograniczać długofalowy efekt wsparcia. (s. 20-22)	Wzmocnienie ukierunkowania projektów na utrwalanie wypracowanych rozwiązań poprzez większe powiązanie działań projektowych z funkcjonowaniem organizacji oraz ich długoterminowym rozwojem.	NIW-CRSO	Doprecyzowanie w dokumentacji konkursowej znaczenia trwałości efektów oraz wdrażania wypracowanych rozwiązań w praktyce działania organizacji, bez nadmiernego formalizowania obowiązku ich implementacji.	kolejna edycja	zwiększenie trwałości efektów projektów

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin	Spodziewany efekt
3.	Utrzymanie i rozwój rezultatów projektów po zakończeniu finansowania jest ograniczone, szczególnie w obszarze działań systemowych i współpracy międzyorganizacyjnej, co wynika z zależności tych efektów od dostępności zasobów organizacyjnych i finansowych. (47-57)	Rozważenie wzmocnienia ukierunkowania wsparcia na utrzymanie i rozwój wypracowanych efektów, w szczególności w obszarze działań sieciowych i współpracy, przy uwzględnieniu ograniczeń zasobowych organizacji.	NIW-CRSO	Uwzględnienie w dokumentacji konkursowej znaczenia trwałości efektów oraz kontynuacji wypracowanych rozwiązań, bez nadmiernego formalizowania wymogów w tym zakresie.	kolejna edycja	utrzymanie i rozwój efektów
4.	Rozwój współpracy międzyorganizacyjnej oraz tworzenie sieci i partnerstw stanowi jeden z kluczowych efektów Priorytetu 4, jednak potencjał tych działań nie jest w pełni wykorzystywany, w szczególności w zakresie trwałości różnych form współpracy po zakończeniu projektów. (50-57)	Wzmocnienie znaczenia komponentu współpracy i sieciowania w projektach oraz stworzenie warunków sprzyjających utrzymaniu i rozwojowi relacji międzyorganizacyjnych po zakończeniu finansowania, w tym poprzez uwzględnienie potrzeby koordynacji tych działań.	NIW-CRSO	Uwzględnienie znaczenia partnerstw i efektów sieciowych w dokumentacji konkursowej oraz stworzenie możliwości finansowania działań związanych z koordynacją i utrzymaniem współpracy międzyorganizacyjnej.	kolejna edycja	trwałe relacje międzyorganizacyjne
5.	Program w obecnym kształcie jest w większym stopniu dostępny dla	Rozważenie działań sprzyjających zwiększeniu	NIW-CRSO	Przegląd wybranych elementów dokumentacji	kolejna edycja	większa dostępność programu

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin	Spodziewany efekt
	organizacji o wyższym poziomie doświadczenia i potencjale instytucjonalnym, co sprzyja jakości realizowanych projektów, przy jednoczesnym wyzwaniu zapewnienia dostępności dla podmiotów o mniejszym potencjale. (s. 20-22)	dostępności programu dla organizacji o niższym potencjale instytucjonalnym, przy zachowaniu obecnych standardów jakości oraz specyfiki Priorytetu 4.		konkursowej oraz działań informacyjnych pod kątem ich czytelności i dostępności dla mniej doświadczonych organizacji, bez istotnego obniżania wymagań jakościowych.		
6.	Działania z zakresu fundraisingu stanowią istotny element wsparcia organizacji, jednak ich efekty mają często charakter długoterminowy i są zależne od czynników zewnętrznych, co utrudnia ich jednoznaczną ocenę. (s. 60)	Uwzględnienie specyfiki działań fundraisingowych w projektach, w szczególności ich długoterminowego charakteru oraz ograniczonej przewidywalności efektów.	NIW-CRSO	Doprecyzowanie w dokumentacji konkursowej oczekiwań wobec działań fundraisingowych w sposób uwzględniający ich charakter, bez nadmiernego akcentowania krótkoterminowych, mierzalnych efektów finansowych.	kolejna edycja	wzrost efektywności działań finansowych NGO
7.	Część organizacji nie w pełni rozumie specyfikę i logikę interwencji Priorytetu 4, co przekłada się na zróżnicowany	Wzmocnienie działań informacyjnych i wyjaśniających logikę Priorytetu 4 oraz oczekiwania	NIW-CRSO	Rozwinięcie materiałów dla wnioskodawców poprzez przygotowanie przystępnych wyjaśnień	kolejna edycja	lepsze dopasowanie projektów do celów

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin	Spodziewany efekt
	poziom dopasowania projektów do jego celów, w szczególności w zakresie efektów instytucjonalnych. (s. 33-40)	wobec projektów, w szczególności w zakresie efektów instytucjonalnych i charakteru działań systemowych.		oraz przykładów projektów odpowiadających założeniom programu.		
8.	Efektywność realizowanych projektów w dużym stopniu zależy od dostępności i stabilności zasobów kadrowych organizacji, przy czym ich ograniczenia stanowią jedną z głównych barier, szczególnie w mniejszych podmiotach. (s. 22)	Uwzględnienie znaczenia zasobów kadrowych jako warunku skutecznej realizacji projektów oraz trwałości ich efektów, w tym wspieranie rozwiązań sprzyjających stabilności zespołów realizujących działania.	NIW-CRSO	Doprecyzowanie w dokumentacji konkursowej znaczenia zasobów kadrowych jako elementu efektów instytucjonalnych oraz zapewnienie możliwości uwzględniania kosztów związanych z realizacją zadań przez zespoły projektowe.	kolejna edycja	większa profesjonalizacja sektora
9.	Program w ramach Priorytetu 4 inicjuje zmiany o charakterze systemowym w organizacjach, jednak ich trwałość jest zróżnicowana i w dużej mierze zależy od stopnia powiązania działań projektowych z	Wzmocnienie ukierunkowania projektów na długoterminowy rozwój organizacji poprzez większe powiązanie działań projektowych z ich funkcjonowaniem oraz wdrażaniem wypracowanych rozwiązań w praktyce.	NIW-CRSO	Uwzględnienie w dokumentacji konkursowej znaczenia powiązania działań projektowych z rozwojem organizacji oraz wdrażania wypracowanych rozwiązań, bez wprowadzania nadmiernie	kolejna edycja	trwałe zmiany instytucjonalne

Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin	Spodziewany efekt
	długoterminowym rozwojem organizacji.			sformalizowanych wymogów w tym zakresie.		
10.	Brak pełnej przewidywalności w zakresie przekazywania środków w projektach wieloletnich oraz występujące opóźnienia w uruchamianiu kolejnych transz wpływają na ograniczoną płynność finansową organizacji i utrudniają planowanie działań projektowych, szczególnie w początkowych okresach realizacji zadań. (s. 20–22)	Wzmocnienie przejrzystości i przewidywalności zasad przekazywania środków w projektach wieloletnich poprzez rozwinięcie działań informacyjnych oraz doprecyzowanie komunikacji z beneficjentami w tym zakresie.	NIW-CRSO	Rozwinięcie działań informacyjnych dotyczących harmonogramu przekazywania transz środków oraz zasad ich uruchamiania, w tym zapewnienie spójnej i czytelnej komunikacji kierowanej do beneficjentów na etapie realizacji projektów.	kolejna edycja	poprawa płynności realizacji projektów

Źródło: opracowanie własne

4. Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Struktura próby badawczej	9
Tabela 2. Podsumowanie wniosków dotyczących czynników pozytywnych i barier	36
Tabela 3. Rekomendacje dotyczące wzmacniania czynników pozytywnych	37
Tabela 4. Rekomendacje dotyczące minimalizowania barier	38
Tabela 5. Dobre praktyki w wybranych projektach NOWEFIO	97
Tabela 6. Bariery i środki zaradcze w wybranych projektach NOWEFIO	107
Tabela 7. Tabela Wniosków i rekomendacji	113
Rysunek 1. Ogólna ocena udziału w Programie	16
Rysunek 2. Zasięg działań realizowanych w ramach projektów	21
Rysunek 3. Wewnętrzne atuty/zasoby sprzyjające realizacji projektów	26
Rysunek 4. Wewnętrzne ograniczenia/słabości utrudniające realizację projektów	27
Rysunek 5. Zewnętrzne atuty/zasoby sprzyjające realizacji projektów	32
Rysunek 6. Zewnętrzne ograniczenia/słabości utrudniające realizacji projektów	33
Rysunek 7. Opinia na temat sformułowania celów projektu w sposób SMART	40
Rysunek 8. Obszary Priorytetu 4 NOWEFIO	42
Rysunek 9. Typy planowanych zmian systemowych w projektach	43
Rysunek 10. Skuteczność osiągania zakładanych zmian systemowych	46
Rysunek 11. Oczekiwany wpływ projektów na wzmocnienie kompetencji organizacji	48
Rysunek 12. Efekty nieoczekiwane realizacji projektu	51
Rysunek 13. Oczekiwany wpływ projektów na wzmocnienie kompetencji organizacji	55
Rysunek 14. Powstawanie nowych porozumień, federacji i sieci współpracy w ramach projektów	58
Rysunek 15. Wielkość nowo utworzonych struktur współpracy według liczby podmiotów	60
Rysunek 16. Korzyści wynikające z udziału w nowych porozumieniach i strukturach współpracy	63
Rysunek 17. Funkcjonowanie porozumień/federacji po zakończeniu projektu	66
Rysunek 18. Adekwatność zakresu projektu do realnych potrzeb rozwojowych uczestniczących w nim organizacji	69
Rysunek 19. Ocena dotarcia projektów do organizacji potrzebujących wsparcia	70
Rysunek 20. Ocena trwałości wypracowanych rezultatów	72
Rysunek 21. Działania służące utrzymaniu rezultatów projektów	73
Rysunek 22. Ocena procesu aplikowania	75
Rysunek 23. Ocena procesu aplikowania w podziale na formę prawną organizacji	76
Rysunek 24. Trudności w realizacji projektów	80

Rysunek 25. Propozycje zmian lub usprawnień w procedurze aplikowania i oceny wniosków	84
Rysunek 26. Działania naprawcze podejmowane w projektach	87
Rysunek 27. Ocena współpracy z NIW-CRSO z perspektywy Beneficjentów	88
Rysunek 28. Poziom samodzielności NGO przed przystąpieniem do Programu NOWEFIO.....	89
Rysunek 29. Wpływ braku wsparcia z Programu NOWEFIO na funkcjonowanie organizacji ...	93
Rysunek 30. Dobre praktyki w projektach NOWEFIO.....	94
Rysunek 31. Rekomendacje beneficjentów dla NIW-CRSO	102
Rysunek 32. Rekomendacje organizacji, które nie otrzymały dofinansowania.....	104

5. Bibliografia

1. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873 ze zm.
2. Ustawa z dnia 15 września 2017 r. o Narodowym Instytucie Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Dz.U. 2017 poz. 1909 ze zm.
3. Uchwała nr 104/2018 Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 2018 r. w sprawie przyjęcia Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030 PROO.
4. Uchwała nr 194/2020 Rady Ministrów z dnia 22 grudnia 2020 r. w sprawie przyjęcia Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030.
5. Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030 (tekst jednolity uwzględniający zmiany), Warszawa 2021/2023.
6. NIW-CRSO, „Sprawozdanie z realizacji Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO, EDYCJA 2021”, Warszawa 2023.
7. NIW-CRSO, „Sprawozdanie z realizacji Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO, EDYCJA 2022”, Warszawa 2023.
8. NIW-CRSO, „Sprawozdanie z realizacji Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO, EDYCJA 2023”, Warszawa 2024.
9. NIW-CRSO, „Sprawozdanie z realizacji Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO, EDYCJA 2024” (wersja robocza), Warszawa 2025.
10. NIW-CRSO, „Przewodnik dla oferentów Rządowego Programu NOWEFIO, edycja 2023”, Warszawa 2023.
11. NIW-CRSO, „Przewodnik dla beneficjentów Rządowego Programu NOWEFIO, edycja 2022”, Warszawa 2022.
12. NIW-CRSO, „FAQ NOWEFIO 2024 - Priorytety 2-4”, Warszawa 2023.
13. NIW-CRSO, „Wytyczne dla ekspertów NOWEFIO - edycja 2023”.
14. Najwyższa Izba Kontroli, „Wystąpienie pokontrolne P/16/039 - Realizacja Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich w latach 2012-2015”, Kraków 2017.
15. NIW-CRSO, „Prezentacja ogólna NOWEFIO 2021-2030”, materiały informacyjne.



16. Najwyższa Izba Kontroli, „Wystąpienie pokontrolne - Udzielanie, wykorzystanie i rozliczanie środków wsparcia finansowego z wybranych programów realizowanych przez NIW-CRSO (D/23/505)”, 2023-2024.
17. Uchwała nr 82/2023 Rady Ministrów z dnia 31 maja 2023 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego pod nazwą „Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030”.