



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



ROHiS

Ewaluacja bieżąca

Rządowego Programu Wsparcia Rozwoju Organizacji Harcerskich i Skautowych
na lata 2018-2030

Raport końcowy



Zamawiający:

Narodowy Instytut Wolności

ul. Jana Pawła II 12

00-124 Warszawa

www.niw.gov.pl



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Wykonawca (konsorcjum firm):

EU-Consult Sp. z o.o. (lider konsorcjum)

ul. Toruńska 18C, lokal D

80-747 Gdańsk

www.eu-consult.pl



Ogólnopolski Panel Badawczy Sp. z o.o. (partner konsorcjum)

ul. Podbielińskiego 57

02-732 Warszawa

www.panelariadna.pl



Grupa BST Sp. z o.o. (partner konsorcjum),

ul. Mieczników 12

40-748 Katowice,

www.grupabst.pl



Gdańsk 2026

Spis treści

1.	Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie	4
2.	Syntetyczny opis koncepcji badania oraz metodyki badania	5
2.1.	Cele i zakres badania	5
2.2.	Zarys metod badawczych	6
2.2.1.	Analiza dokumentów źródłowych (desk research).....	6
2.2.2.	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) / telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)	7
2.2.3.	Wywiady ustrukturyzowane (CAWI/CATI)	7
2.2.4.	Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI).....	7
2.2.5.	Studia przypadków (case study).....	8
2.2.6.	Panel dyskusyjny.....	8
2.2.7.	Panel delficki.....	9
3.	Opis wyników przeprowadzonych badań	10
3.1.	Ocena postępu rzeczowego i finansowego ROHiS	10
3.2.	Analiza aktualności diagnozy rozwoju organizacji harcerskich i skautowych.....	26
3.3.	Weryfikacja przyjętej logiki interwencji ROHiS.....	32
3.4.	Analiza systemu instytucjonalnego realizacji Programu	39
4.	Wnioski i rekomendacje	49
5.	Spis tabel i wykresów	54

1. Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie

Tabela 1. Wykaz skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CAWI	Computer Assisted Web Interview
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony
NIW-CRSO	Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczności Obywatelskiej
TDI	Telefoniczny wywiad pogłębiony

Źródło: opracowanie własne

2. Syntetyczny opis koncepcji badania oraz metodyki badania

2.1. Cele i zakres badania

Głównym celem badania było przeprowadzenie oceny postępów w realizacji celów szczegółowych ROHiS oraz perspektyw osiągnięcia celów programu.

Badanie posłużyło również do wypracowania rekomendacji wskazujących niezbędne dostosowania Programu i modyfikacje przyjętych na etapie programowania założeń, które pozwolą na zwiększenie skuteczności interwencji.

Ewaluacja mid-term, czyli ocena w połowie trwania Programu, była niezbędna do monitorowania postępów w realizacji założeń ROHiS. Ocena ta pozwala na analizę, w jakim stopniu osiągnięto zakładane cele, jak zmieniły się warunki zewnętrzne i czy przyjęte na etapie programowania założenia wymagają modyfikacji. Wnioski z tej ewaluacji posłużą do wprowadzenia niezbędnych dostosowań, które zwiększą skuteczność i efektywność interwencji Programu. Program ROHiS jest kluczowym narzędziem wspierającym rozwój organizacji harcerskich w Polsce, a jego ewaluacja mid-term jest niezbędnym elementem monitorowania skuteczności tego wsparcia; jej wyniki pozwolą na wprowadzenie odpowiednich zmian i dostosowań, aby Program mógł w pełni realizować swoje cele i przyczynić się do dalszego rozwoju ruchu harcerskiego.

Badanie swoim zakresem objęło okres od 2018 r. do zakończenia trwania umowy z Wykonawcą.

Badanie objęło swym zakresem obszar całej Polski, obejmując następujące grupy podmiotów:

- NIW-CRSO – Instytucja Zarządzająca;
- Komitet Sterująco-Monitorujący;
- Eksperti zewnętrzni;
- Organizacje harcerskie i skautowe;
- Przedstawiciele III sektora
- Przedstawiciele inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS.

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

2.2.1. Analiza dokumentów źródłowych (desk research)

Opis techniki: Desk research to metoda badań społecznych, która zakładała szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. W jej wyniku nastąpiło: 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 138/2018;
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju;
- Rządowy Program Wsparcia Rozwoju Organizacji Harcerskich i Skautowych na lata 2018-2030;
- Regulaminy konkursów;
- Wybrane wnioski o dotacje;
- Wybrane sprawozdania częściowe i końcowe z realizowanych projektów;
- Raporty ewaluacyjne ROHiS (w szczególności *Raport ewaluacyjny realizacji pierwszego etapu Rządowego Programu Wsparcia Rozwoju Organizacji Harcerskich i Skautowych na lata 2018-2020*);

- Sprawozdania zbiorcze z realizacji ROHiS.

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

Opis techniki: IDI polegała na przeprowadzeniu z daną osobą ustrukturyzowanej rozmowy podczas spotkania twarzą w twarz bądź on-line przy wykorzystaniu kamery, natomiast TDI to ustrukturyzowana rozmowa telefoniczna. Rozmowa ta prowadzona była w sposób planowy i metodyczny według określonego schematu, zwanego scenariuszem wywiadu, a jej celem jest uzyskanie konkretnych informacji.

W ramach badania wywiady przeprowadzone zostały z:

1. Dyrektorem/ Zastępcą Dyrektora NIW-CRSO (1 wywiad);
2. Kierownikiem /Zastępcą Kierownika Biura Programów Tematycznych/Przedstawicielami Biura Programów Tematycznych odpowiedzialnymi za nadzór i opiekę nad Beneficjentami Programu (1 wywiad);
3. Przedstawicielami organizacji harcerskich i skautowych (7 wywiadów);
4. Członkami Komitetu Sterująco-Monitorującego ROHiS (2 wywiady).

2.2.3. Wywiady ustrukturyzowane (CAWI/CATI)

Opis techniki: W przypadku techniki CAWI/CATI (Mixed Mode Survey Design) do potencjalnych respondentów wysyłane zostały 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.

Populacja badana: Przedstawiciele inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS.

Liczebność, dobór i struktura próby: 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.

Ostatecznie zrealizowano 63 ankiety.

2.2.4. Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI)

Opis techniki: FGI to ustrukturalizowana i moderowana dyskusja kilku/kilkunastu osób, zogniskowana na wybranym zagadnieniu. Prowadzona została według scenariusza, który

określał konkretny cel rozmowy i wytyczne dla moderatora o tym jak prowadzić dyskusję. FGI przeprowadzono on-line w zależności od preferencji respondentów.

Badanie FGI odbyło się w grupach złożonych z harcerzy reprezentujących różne szczeble organizacji, które omawiali ściśle określone problemy pod kierunkiem moderatora, według wcześniej przygotowanego scenariusza.

Uczestnikami FGI byli przedstawiciele organizacji harcerskich i skautowych mający odmienne status i role w ROHiS niż osoby udzielające wywiadów indywidualnych.

Wykonawca przeprowadził 7 FGI.

2.2.5. Studia przypadków (case study)

Opis techniki: Studium przypadku (case study) to wszechstronny opis badanego zjawiska. Metoda ta miała charakter empiryczny, ponieważ analizowało i oceniało 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 umożliwiła dokonanie pogłębionej analizy badanego zagadnienia i zaprezentowanie jego specyfiki na podstawie zgromadzonych informacji.

Wykonawca opracował 27 studiów przypadku.

Przeprowadzone studia objęły inicjatywy harcerskie różnego szczebla (powiatu, regionu, ogólnopolskie) wpisujące się/stanowiące ilustrację realizacji 9 zadań cząstkowych wskazanych w Programie ROHiS.

Opracowane zostały case study dla tych inicjatyw harcerskich, które uzyskały szczególnie duże korzyści dzięki skorzystaniu ze wsparcia w ramach Programu – dzięki temu możliwe było zidentyfikowanie czynników sukcesu, warunkujących skuteczność wsparcia.

2.2.6. Panel dyskusyjny

Opis techniki: Panel dyskusyjny przeprowadzony został w formie warsztatowej w ramach końcowego etapu badania, po zakończeniu kompleksowej analizy i oceny zebranego materiału badawczego i sporządzeniu projektu raportu końcowego oraz rekomendacji.

Wykonawca przedstawił uczestnikom podczas panelu wstępne wyniki badania. Większość uczestników panelu dyskusyjnego stanowili przedstawiciele III sektora.

2.2.7. Panel delficki

Opis techniki: W panelu delfickim (zwanym również metodą delficką) opinie ekspertów zgromadzone zostały za pomocą rozsyłanego za pomocą Internetu scenariusza wywiadu. Badanie to było wieloetapowe.

W ramach niniejszej ewaluacji panel delficki realizowany był w dwóch etapach:

- W pierwszym etapie za pomocą poczty elektronicznej do ekspertów rozestany został scenariusz, zawierający pytania otwarte. Eksperci odpowiedzieli na pytania, odwołując się do własnej wiedzy i doświadczenia, źródeł zastanych oraz wyników badań IDI/TDI, FGI i CAWI/CATI, a następnie odesłali swoje odpowiedzi do Wykonawcy.
- W drugim etapie badania Wykonawca rozesał zestawienie odpowiedzi udzielonych w pierwszym etapie do ekspertów. Zadaniem uczestników badania było odniesienie się do odpowiedzi pozostałych ekspertów – w przypadku, gdy nie zgodzili się oni z danym stwierdzeniem, podać mieli kontrargumenty. Po odniesieniu się do odpowiedzi eksperci odesłali swoje uwagi i komentarze do Wykonawcy, a członkowie Zespołu Badawczego przeprowadzili ich analizę¹.

Populacja badana: Eksperci w zakresie harcerstwa / ruchu skautowego / wychowania patriotycznego (eksperci zewnątrzni – spoza Zespołu Badawczego).

Liczebność próby: 1 panel delficki.

Dobór próby: Celowy – eksperci zostali wybrani ze względu na doświadczenie zawodowe oraz dorobek naukowy w zakresie harcerstwa / ruchu skautowego / wychowania patriotycznego.

Wielkość próby: W badaniu wzięto udział 3 ekspertów nienależących do Zespołu Badawczego.

Struktura próby: Każda osoba biorąca udział w panelu reprezentowała inną instytucję/inny podmiot.

¹ Matejun M., *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] Kuczmera-Ludwicyńska E. (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 173-182, http://www.matejun.com/pubs-pl/2012_Marek_Matejun_Metoda_delficka_w_naukach_o_zarządzaniu.pdf.

3. Opis wyników przeprowadzonych badań

3.1. Ocena postępu rzeczowego i finansowego ROHiS²

Analiza desk research w obszarze sprawozdań składanych przez beneficjentów badanej interwencji pozwala pozytywnie ocenić stopień realizacji dotychczasowych działań (szczególnie biorąc pod uwagę etap wdrażania interwencji). Analiza wskazuje, że w znacznej części obszarów Programu osiągnięto wartości docelowe lub je przekroczone. Szczególnie wysokie rezultaty odnotowano w zakresie liczby uczestników szkoleń, stopni rozwoju osobistego, uczestników projektów oraz działań promocyjnych w mediach, gdzie wskaźniki zostały istotnie przekroczone. Bardzo dobre wyniki osiągnięto również w zakresie liczby warsztatów specjalistycznych oraz liczby jednostek korzystających ze środków programu na poziomie województwa. Wyniki te wskazują na duże zainteresowanie programem, szeroki zasięg działań oraz wysoką aktywność organizacyjną i promocyjną realizatorów programu.

Jednocześnie zaznaczyć należy, że wskaźniki zadań w sposób bezpośredni przekładają się na osiągnięcie wskaźników programowych, co potwierdza prawidłowo zaprojektowaną logikę

² W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaka jest skuteczność i efektywność w zakresie osiągania założonych w Programie celów i oczekiwań?
- Jaki jest obecny stan realizacji wskaźników? Czy aktualny stan wdrażania zapewnia realizację wartości docelowych wskaźników określonych na rok 2030? Jeśli nie, to dlaczego oraz co należy zmienić, aby wartości docelowe wskaźników zostały osiągnięte? Jak można zniwelować przyczyny nieosiągnięcia zakładanych wartości docelowych wskaźników?
- Jakie są przyczyny prognozowanego przekroczenia i/lub nieosiągnięcia zakładanych wartości wskaźników? W jakim stopniu na skuteczność interwencji oddziaływały:
 - czynniki wewnętrzne to jest kontekst instytucjonalny, system wdrażania programu, organizacje harcerskie i skautowe;
 - czynniki zewnętrzne to jest: społeczne, ekonomiczne, środowiskowe; ustalenie czy doszło do kluczowych zmian w warunkach zewnętrznych, które oddziałują na proces realizowania Programu oraz w jakim stopniu założenia/logika interwencji jest spójna względem innych podejmowanych przez państwo Polskie i NIW-CRSO działań i trafna względem obecnych warunków społecznoekonomicznych;
 - metody zastosowane przy szacowaniu wartości docelowych wskaźników na etapie programowania, trafność doboru wskaźników do charakteru Programu oraz zadań, stopień w jakim wskaźniki odzwierciedlają stan osiągnięcia celów Programu;
 - pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie po 24 lutego 2022 r.;
 - regulacje prawne;
 - inne czynniki.
- Czy należy zmodyfikować wartości docelowe wskaźników, alokację środków finansowych na zadania lub inne elementy programu? Jak jest uzasadnienie zmiany wartości docelowych wskaźników w ramach poszczególnych celów szczegółowych?
- Czy wartość środków finansowych przeznaczonych na poszczególne zadania jest wystarczająca (lub zbyt wysoka) do realizacji wszystkich zobowiązań wskaźnikowych do roku 2030? Jeśli nie, to dlaczego? W jakim stopniu zwiększenie/zmniejszenie alokacji na zadania może wpłynąć na zmiany osiąganych efektów?
- W jaki sposób należałoby realokować środki w programie? Wnosząc z dotychczasowych doświadczeń jakie działania należałoby wspierać ze względu na wysoką skuteczność i wkład w ociążanie celów programu? Z jakich działań należałoby zrezygnować lub zmniejszyć alokację ze względu na niską efektywność lub niewielki wpływ na osiągnięcie celów programu?
- Czy i jak zmieniła się sytuacja organizacji w stosunku do diagnozy wyzwań, potrzeb i potencjałów zawartej w Programie? Czy diagnoza wymaga aktualizacji, a jeśli tak to które jej obszary należy zaktualizować?
- Czy zidentyfikowane w Programie potrzeby rozwojowe organizacji harcerskich i skautowych są nadal aktualne? Jeśli nie to dlaczego i co należy zmienić? Czy pojawiły się nowe obszary wymagające wsparcia? Jeśli tak, to jakie i jakiego wsparcia należałoby udzielić?
- Jakie można wskazać dobre praktyki dotyczące realizacji projektów w ramach Programu ROHiS?
- Jakie czynniki wpływają na efektywność w zakresie osiągania założonych w Programie celów?
- Jak jest trwałość osiągniętych w projektach efektów? Jakie czynniki mają na nią pozytywny wpływ, a jakie wpływ negatywny?

interwencji. Jednocześnie obserwowany na obecnym etapie stopień realizacji wskaźników programowych należy ocenić jako adekwatny i satysfakcjonujący, a w niektórych obszarach – przekraczający zamierzone plany, co świadczy o wysokiej skuteczności podejmowanych działań oraz dużej aktywności samych beneficjentów.

Tabela 2. Stopień osiągnięcia wskaźników zadań Programu.

Zadanie	Wskaźnik	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Udział % osiągnięcia wartości docelowej
1.1. Kształcenie metodyczne wychowawców	Liczba szkoleń	2 880	2 702	94%
	Liczba uczestników szkoleń	50 400	55 698	111%
1.2. Kształcenie metodyczne osób niepełnoletnich	Liczba planów pracy lub planów warsztatów	42 000	26 074	62%
	Liczba stopni rozwoju osobistego	276 000	315 714	114%
1.3. Kształcenie specjalistyczne	Liczba uczestników warsztatów specjalistycznych	33 600	35 534	106%
	Liczba warsztatów specjalistycznych	1 800	1 832	102%
1.4. Praktyki edukacyjne – projekty wychowawcze	Liczba projektów	144 000	63 072	44%
	Liczba uczestników projektów	288 000	1 136 817	395%
2.1. Organizacje harcerskie w Polsce jako strategiczny	Program współpracy oraz strategia wdrożenia na lata 2020–2030	0	0	0%
2.2. Promocja ruchu harcerskiego w mediach publicznych	Ogłoszenia społeczne w radiu	40	114	285%
	Ogłoszenia społeczne w telewizji	20	92	460%
	Programy dla młodzieży	40	109	273%
	Kampanie w mediach społecznościowych	30	119	397%
2.3. Rozwój potencjału organizacyjnego i infrastrukturalnego	Liczba jednostek korzystających ze środków programu na poziomie	36	137	381%

Zadanie	Wskaźnik	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Udział % osiągnięcia wartości docelowej
organizacji harcerskich	województwa			
	Liczba jednostek, korzystających ze środków programu na poziomie gminy lub powiatu	5 200	3 807	73%
	Liczba osób, które obejmie program	100 000	86 434	86%
2.4. Budowa systemu współpracy z sektorem przedsiębiorstw	Wypracowanie specjalnych rozwiązań wspierających organizacje harcerskie	82	27	33%
	Wypracowanie programu, projektu kampanii	20	59	295%
	Wypracowanie propozycji systemu certyfikacji i uznawania kompetencji	Nie dotyczy	11	Nie dotyczy
2.5. Konsolidacja środowisk harcerskich i skautowych	Spotkania Rady, prezentacja, wypracowanie rozwiązań prawnych	Nie dotyczy	24 Spotkania Rady Organizacji Harcerskich	Nie dotyczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań beneficjentów.

Respondenci wywiadów pogłębionych – zarówno przedstawiciele organizacji harcerskich i skautowych jak i przedstawiciele instytucji zaangażowanej we wdrażanie interwencji pozytywnie oceniali dotychczasowy stan realizacji Programu Rozwoju Organizacji Harcerskich i Skautowych (ROHiS). Większość stwierdziła, że program ma potencjał do osiągnięcia zakładanych rezultatów i realizacja przebiega właściwie. Zwracali uwagę na zaangażowanie organizacji harcerskich i płynne działanie projektów, co sprzyja realizacji celów. Podkreślano, że na tle innych programów Narodowego Instytutu Wolności program ROHiS cechował się stabilnym, znormalizowanym przebiegiem i przynosił zamierzone efekty. Zwrócono uwagę, iż wynikało to m.in. z odmiennej formuły programu – ROHiS obejmował stałą liczbę uczestniczących organizacji i utrzymywał niezmiennie priorytety od początku działania, co zapewniało harmonijną realizację bez nagłych zwrotów.

Rozmówcy zgodnie podkreślali, że realizowane projekty znacząco przyczyniają się do osiągnięcia celów Programu i rozwiązywania zidentyfikowanych problemów. Wskazywali na różnorodność działań – np. wsparcie logistyczne, szkolenia, innowacyjne formy (także zdalne) i działania zwiększające dostępność harcerstwa – które wspierają integrację społeczności harcerskich.

Na podstawie dotychczasowych obserwacji respondenci stwierdzili, że podejmowane działania zbliżają program do osiągnięcia zaplanowanych na 2030 rok wartości wskaźników. Opinie sformułowane w oparciu o sprawozdania z realizacji programu z ostatnich lat. Respondenci stwierdzali, że realizowane w ramach programu projekty co do zasady przyczyniały się do osiągnięcia założonych celów oraz rozwiązywania zidentyfikowanych w programie problemów. Wskazywano tutaj na dwa główne obszary oddziaływania - z jednej strony wzmocnienie potencjału organizacji harcerskich poprzez zapewnienie im wsparcia instytucjonalnego, z drugiej – podnoszenie kwalifikacji i kompetencji kadry tych organizacji. W opinii przedstawicieli strony finansującej program spełniał te założenia i realizował swoje cele w obu wymienionych obszarach. Jednocześnie zwrócono uwagę na odczucia samych beneficjentów, którym wprowadzenie kierunki działań programu odpowiadały, lecz odczuwali oni niedosyt co do skali otrzymywanego wsparcia finansowego. Sygnalizowano, że wysokość dostępnych dotacji była – zdaniem organizacji – nieadekwatna do ambitnych celów, jakie przed nimi postawiono, choć jednocześnie nie kwestionowano zasadności samych celów programu.

Rozmówcy uznali przy tym, że przyjęte wskaźniki oraz rozdział środków są zasadniczo trafne. Nie sugerowano radykalnych zmian – badani uważali, że wskaźniki są dobrze dobrane, a cele realne do osiągnięcia przy dotychczasowych działaniach. Wspomniano jedynie możliwość wprowadzenia pewnych zmian w zakresie wartości docelowych wskaźników, przede wszystkim ze względu na ich niedostateczne oparcie w analizach na etapie programowania lub nieścisłości w ich konstrukcji. Zwracano uwagę, że w niektórych przypadkach wskaźniki były formułowane bez wystarczającej podstawy analitycznej, co powoduje trudności w ocenie ich adekwatności oraz realności osiągnięcia zaplanowanych wartości. W jednym z przypadków (wskaźnik dotyczący praktyk edukacyjnych) zauważono błąd polegający na wpisaniu wartości docelowej o rząd wielkości wyższej niż pierwotnie zakładano, co znacząco utrudnia osiągnięcie planowanego poziomu wskaźnika. Zdaniem ewaluatora należałoby wprowadzić zmianę w tym obszarze i dostosować wartość docelową do faktycznie możliwego do osiągnięcia poziomu.

Warto w tym miejscu zwrócić również uwagę na zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami organizacji harcerskich i skautowych. Respondenci również ocenili dotychczasowe tempo realizacji Programu jako zadawalające. Większość stwierdziła, że

Program przebiega zgodnie z planem i przebiega prawidłowo. Część osób podkreśliła, że patrząc ogólnie na dotychczasowe działania trudno mówić o problemach – realizacja projektów idzie zgodnie z założeniami, a ewentualne niewielkie trudności nie wpływają na ogólną pozytywną ocenę. Zwracano ponadto uwagę, że dotychczas wykonywane projekty i ich wyniki sugerują, iż wskaźniki powinny zostać spełnione, nawet jeśli wymaga to pełnego wykorzystania dostępnych środków.

Respondenci w ramach FGI podkreślali również, że realizowane projekty harcerskie i skautowe znacząco wspierają cele Programu. Zwracano uwagę przede wszystkim na to, że działania te są zazwyczaj edukacyjne i wychowawcze, co bezpośrednio przekłada się na założenia Programu dotyczące rozwoju młodzieży i społecznego zaangażowania. Wymieniano m.in. szkolenia kadry instruktorskiej, warsztaty umiejętności miękkich, obozy czy działania integracyjne, które – zdaniem badanych – wzmacniają pożądane postawy i kompetencje u uczestników. Kilku respondentów wskazało ponadto, że wsparcie przyznane organizacjom harcerskim jest pomocne również dlatego, że wypełnia luki we własnym finansowaniu (na przykład pozwala zorganizować dodatkowe warsztaty lub wyjazdy).

Również wg ekspertów biorących udział w panelu delfickim dotychczasowy stan realizacji Programu oceniany był pozytywnie. Program wypełnia istotną lukę w systemowym wsparciu organizacji harcerskich i skautowych, przyczynia się do wzmacniania ich roli wychowawczej oraz umożliwia rozwój infrastruktury, kompetencji kadry i dostępności oferty dla dzieci i młodzieży. W większości obszarów osiągnęte są zaplanowane wskaźniki, a niektóre realizowane są szybciej niż zakładano. Jednocześnie podkreśla się potrzebę dalszego usprawniania procedur oraz lepszego uwzględniania doświadczeń organizacji realizujących projekty.

W opinii ekspertów obecne działania prowadzą do osiągnięcia wartości docelowych wskaźników zaplanowanych na rok 2030, a w części obszarów mogą nawet doprowadzić do ich przekroczenia. Jednocześnie zwraca się uwagę, że realizacja niektórych wskaźników może być trudniejsza niż pozostałych i może wymagać dodatkowych działań lub zmian w sposobie realizacji zadań. Z panelu delfickiego wynika również, że realizowane projekty w istotny sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów Programu oraz rozwiązywania zidentyfikowanych problemów. Szczególnie ważne jest wzmacnianie potencjału instytucjonalnego organizacji poprzez rozwój kadry, modernizację infrastruktury, poprawę zarządzania i zwiększanie stabilności działania. Projekty przyczyniają się również do podnoszenia jakości pracy wychowawczej, zwiększania dostępności oferty w mniejszych miejscowościach oraz wzmacniania lokalnych wspólnot.

Co istotne, również dobór wskaźników oceniany był przez ekspertów jako prawidłowy i możliwy do realizacji, choć w niektórych obszarach postulowane jest ich dostosowanie do

zmieniających się warunków społecznych i technologicznych. Szczególnie dotyczy to sposobów mierzenia działań promocyjnych oraz liczby projektów edukacyjnych, których planowane wartości mogą być trudne do osiągnięcia w obecnych warunkach.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że zdaniem ekspertów nie pojawiała się potrzeba zasadniczych zmian w zakresie wartości docelowych wskaźników lub alokacji środków, choć wskazywano możliwość uzupełnienia systemu monitorowania o wskaźniki jakościowe odnoszące się do trwałości efektów wychowawczych. Należy podkreślić, że również alokacja środków między zadaniami oceniana była przez ekspertów jako stosunkowo elastyczna i umożliwiająca dostosowanie działań do potrzeb organizacji, jednak ogólna wysokość finansowania uznawana jest za niewystarczającą w warunkach rosnących kosztów działalności.

Również analiza desk research, w tym analiza sprawozdań z realizacji projektów wskazuje, że beneficjenci osiągnęli zakładane wartości wskaźników produktu i rezultatu. Wskaźniki produktu dotyczyły przede wszystkim liczby zorganizowanych szkoleń, warsztatów, wydarzeń programowych, projektów wychowawczych oraz liczby uczestników działań. Wskaźniki rezultatu odnosiły się z kolei głównie do wzrostu kompetencji kadry instruktorskiej, rozwoju programów wychowawczych, wzmocnienia potencjału instytucjonalnego organizacji oraz zwiększenia skali działalności organizacji harcerskich i skautowych. Analiza sprawozdań projektowych pozwala założyć, że zakładane wskaźniki programu zostały osiągnięte poprzez realizację działań w poszczególnych projektach.

W odniesieniu do alokacji środków większość badanych przedstawicieli organizacji harcerskich i skautowych biorących udział w wywiadach FGI również stwierdziła, że obecny podział finansowania między poszczególne zadania Programu jest zasadniczo adekwatny. Podkreślano, że każda organizacja samodzielnie decyduje, na jakie konkretne działania przeznaczyć środki, co pozwala efektywnie realizować zadania Programu. Zwrócili jednak uwagę, że w niektórych obszarach mogły wystąpić niedoszacowania – np. niższe niż oczekiwano dofinansowanie określonych projektów (zwłaszcza związanych z infrastrukturą harcerską), co faktycznie zostało odczuwane przez niektóre organizacje. Z

W dyskusji nad uwarunkowaniami realizacji programu wskazywano, że zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne wywierały istotny wpływ na przebieg i rezultaty interwencji. Jako pozytywny czynnik wewnętrzny w ramach prowadzonych wywiadów pogłębionych wymieniono kulturę organizacyjną oraz sprawność działania samych organizacji harcerskich i skautowych zaangażowanych w program. Zauważono, że większe organizacje o ugruntowanej pozycji (np. posiadające długą historię i własne zasoby materialne) dysponowały lepszymi warunkami do realizacji projektów niż mniejsze podmioty o krótszym stażu. Ogólnie jednak styl pracy i doświadczenie każdej z organizacji oceniono jako element sprzyjający osiągnięciu

celów programu. Z kolei po stronie czynników zewnętrznych zwrócono uwagę na niekorzystne zjawiska społeczne utrudniające angażowanie młodzieży. Wskazano, że obecny klimat społeczny oraz kondycja psychospołeczna młodego pokolenia nie sprzyjały długofalowemu angażowaniu się młodych ludzi w sformalizowane, hierarchiczne struktury – takie jak organizacje harcerskie. Mniejsza skłonność młodzieży do stałego wolontariatu i działania w ramach zorganizowanych form była postrzegana jako potencjalna bariera dla pełnej realizacji zamierzeń programu. Za czynniki utrudniające uznano również czynniki zewnętrzne, tj. skutki pandemii COVID-19, zmienność otoczenia gospodarczego oraz obciążające procedury administracyjne. Wymieniano też konkurencję innych programów i ograniczenia finansowe.

Podobnych wniosków dostarcza również analiza wywiadów FGI przeprowadzonych z przedstawicielami organizacji harcerskich i skautowych. Jako czynniki wspierające badani wskazywali przede wszystkim sprzyjające wsparcie instytucjonalne (np. otwartość instytucji rządowych lub brak przeszkód formalnych) oraz zaangażowanie kadry harcerskiej. Jako czynniki utrudniające wskazywano z kolei na elementy biurokracji i nadmiernej kontroli – kilku respondentów zasugerowało, że zbyt sztywne procedury sprawozdawcze czy liczne dokumenty mogą obciążać organizacje. Uważano też, że czynniki zewnętrzne jak inflacja czy inne nagłe zdarzenia (np. ograniczenia związane z pandemią) mogą utrudniać realizację celów. Wskazywano również na silną konkurencję o ograniczone źródła finansowania – część badanych zaznaczyła, że wiele organizacji ubiega się o te same środki, co nie ułatwia realizacji zadań. Niektórzy zauważyli także, że wewnątrznie pomocne byłoby większe zaufanie – jednym ze zgłaszanych postulatów było złagodzenie kontroli na rzecz większej swobody i wsparcia.

Do kwestii czynników odnieśli się również eksperci w ramach panelu delfickiego. Do czynników wspierających eksperci zaliczyli stabilność programu, wieloletnią perspektywę finansowania, doświadczenie organizacji harcerskich oraz rozbudowane struktury wolontariackie. Wśród barier wskazywano z kolei rosnące koszty działalności przy niezmięniętej wysokości środków finansowych, obciążenia administracyjne, zmiany regulacji prawnych oraz konkurencję innych form aktywności młodzieży. Istotny wpływ mają zdaniem ekspertów również uwarunkowania społeczne i gospodarcze, w tym pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie oraz zmiany stylu życia młodzieży.

Warto również odnieść się do wyników analizy case study, w ramach której badani przedstawiali trudności, które napotkali w trakcie realizacji projektów. Najczęściej wymienianym problemem był czynnik ludzki – brak wystarczającej liczby osób zaangażowanych w projekt i wysoka rotacja wolontariuszy. Respondenci zwracali uwagę, że ze względu na charakter organizacji harcerskich (opartych głównie na wolontariacie) trudno jest utrzymać stały zespół, szczególnie w dłuższym okresie. Wskazywano też typowe

wyzwania logistyczne, takie jak organizacja transportu (np. bookowanie pociągów na wycieczki), trudności terenowe (np. ekspedycje górskie, które to okazały się szczególnie wymagające), czy opóźnienia w dostarczaniu dokumentów przez podległe jednostki. Pojawiły się też wyzwania administracyjne, w tym konieczność gromadzenia wniosków i sprawozdań od drużyn. Respondenci wymieniali jednak te problemy jako naturalne w realizacji projektu. Podkreślano przy tym, że na wszystkie trudności starano się reagować proaktywnie - przesuвано terminy, delegowano zadania alternatywnie, dodatkowo motywowano uczestników czy wprowadzано usprawnienia (np. wcześniej rezerwowano bilety). W efekcie niemal wszystkie wspomniane problemy zostały zażegnane.

Warto przy tym zaznaczyć, że wywiady prowadzone na potrzeby analizy case study potwierdziły ponadto, że w wyniku realizowanych projektów udało się osiągnąć wymierne rezultaty. Wśród najważniejszych efektów wymieniano m.in. liczbę przeszkolonych osób oraz rozszerzenie oferty programowej. Dzięki dofinansowaniu nowych szkoleń, warsztatów i zlotów drużyn zwiększyła się również aktywność samej młodzieży. Z kolei przedstawiciele jednego z badanych podmiotów podkreślali m.in. wyszkolenie kilkunastu nowych instruktorów i oficjalne założenie nowych jednostek (hufców) tam, gdzie wcześniej ich brakowało. Badani wspominali również o wzroście liczby członków w organizacji – nowo przeszkoleni instruktorzy często tworzyli kolejne zespoły. Udzielone odpowiedzi wskazywały więc, że założone cele zostały osiągnięte lub nawet przekroczone - organizacje zyskały wykwalifikowaną kadrę i poszerzyły swoje zasięgi, a wartościowe projekty (jak obozy czy kursy) zostały zrealizowane zgodnie z planem.

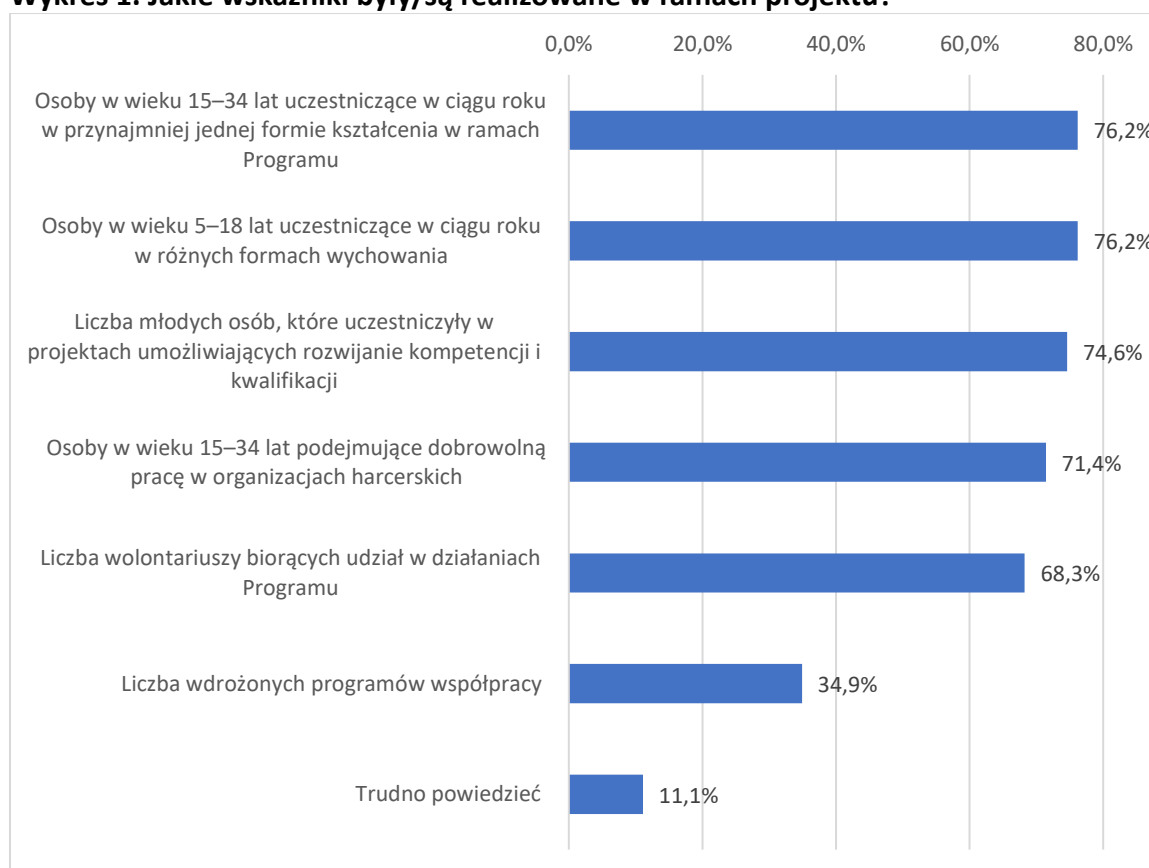
Co istotne, zgodnie z wynikami analizy case study realizacja interwencji przyczyniła się również do odnotowania pewnych dodatkowych, nieoczekiwanych efektów. Przede wszystkim wymieniano w tym obszarze nowe partnerstwa i rozszerzenie sieci współpracy – na przykład z lokalnymi organizacjami czy instytucjami (nawiązane zostały dodatkowe kontakty, poza pierwotnym planem). Ponadto odnotowano, że niektóre wskaźniki zostały istotnie przekroczone, co świadczy z jednej strony o większym zasięgu projektu, a z drugiej o efektywności kosztowej podejmowanych działań. Nikt nie zgłaszał przy tym negatywnych nieoczekiwanych konsekwencji - wręcz przeciwnie, respondenci wskazywali na dodatkowe korzyści, takie jak zwiększony prestiż organizacji czy wzrost motywacji członków. Część osób zauważyła też, że projekt wygenerował nowe pomysły – np. pojawiły się inicjatywy wymiany dobrych praktyk między drużynami – mimo że nie był to bezpośredni cel podjętych działań.

Wyniki ankiety przeprowadzonej z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS wskazują, że realizacja projektów w ramach ROHiS była w dużym stopniu ukierunkowana na osiągnięcie wskaźników związanych z rozwojem młodych osób oraz ich aktywnością edukacyjną i wolontariacką. Najczęściej realizowanym wskaźnikiem była liczba osób w wieku 15–34 lat w formach kształcenia oraz dzieci i młodzieży w wieku 5–18 lat

w działaniach wychowawczych (po 76,2%), co pokazuje szeroki zakres oddziaływania projektów obejmujący różne grupy wiekowe. Niewiele niższy odsetek (74,6%) przypadł na wskaźnik odnoszący się do liczby młodych osób, które uczestniczyły w projektach umożliwiających rozwijanie kompetencji i kwalifikacji.

Co istotne, w zakresie żadnego ze wskazanych wskaźników nie odnotowano żadnej odpowiedzi, które sugerowałyby możliwość nieosiągnięcia zakładanej wartości docelowej.

Wykres 1. Jakie wskaźniki były/są realizowane w ramach projektu?

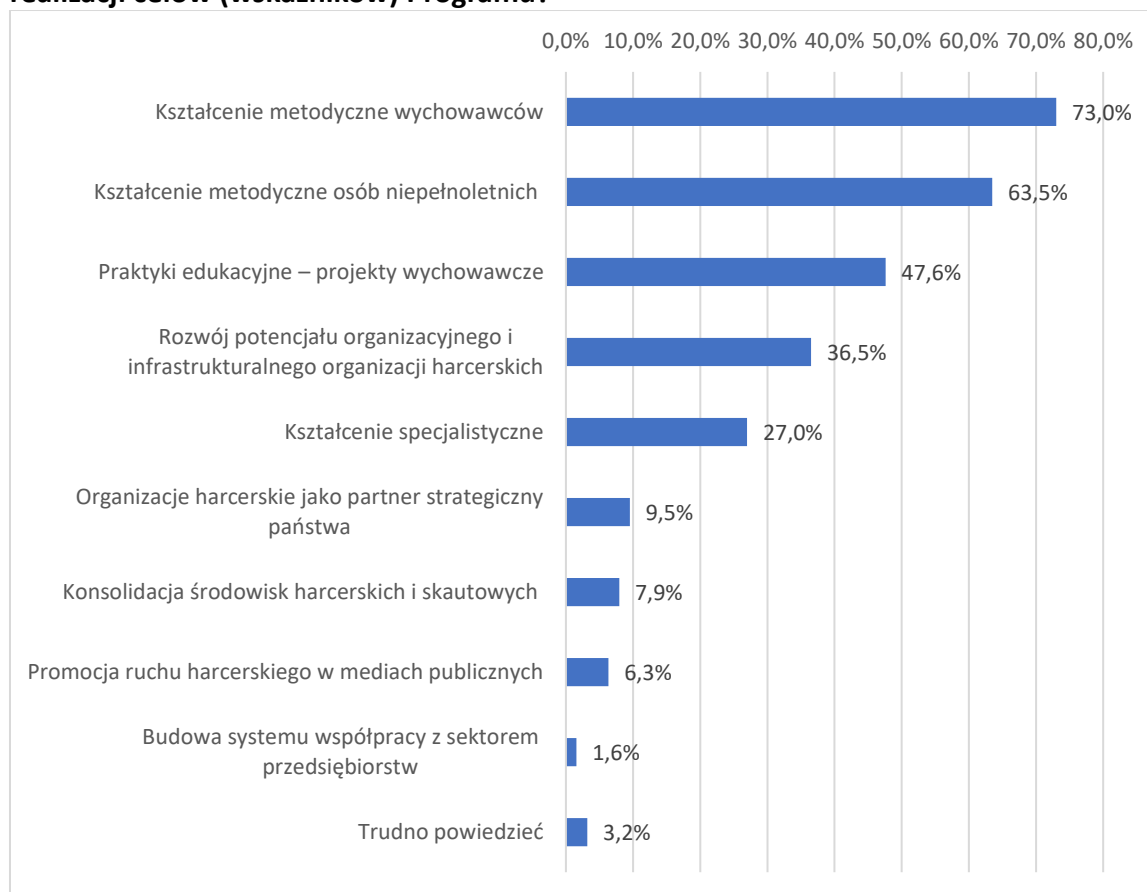


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Wyniki badania ankietowego wskazują, że za najbardziej skuteczne w realizacji celów (wskaźników) Programu uznawane są działania bezpośrednio związane z procesem kształcenia i pracy wychowawczej. Najwyższy odsetek wskazań uzyskało kształcenie metodyczne wychowawców (73,0%), co pokazuje, że respondenci postrzegają kompetencje kadry jako kluczowy czynnik wpływający na osiągnięcie rezultatów. Wysoko oceniono również kształcenie metodyczne osób niepełnoletnich (63,5%) oraz praktyki edukacyjne w formie

projektów wychowawczych (47,6%), co potwierdza znaczenie bezpośredniej pracy z uczestnikami i uczenia się poprzez działanie.

Wykres 2. Jakie według Pana/Pani działania wykazują się największą skutecznością w realizacji celów (wskaźników) Programu?



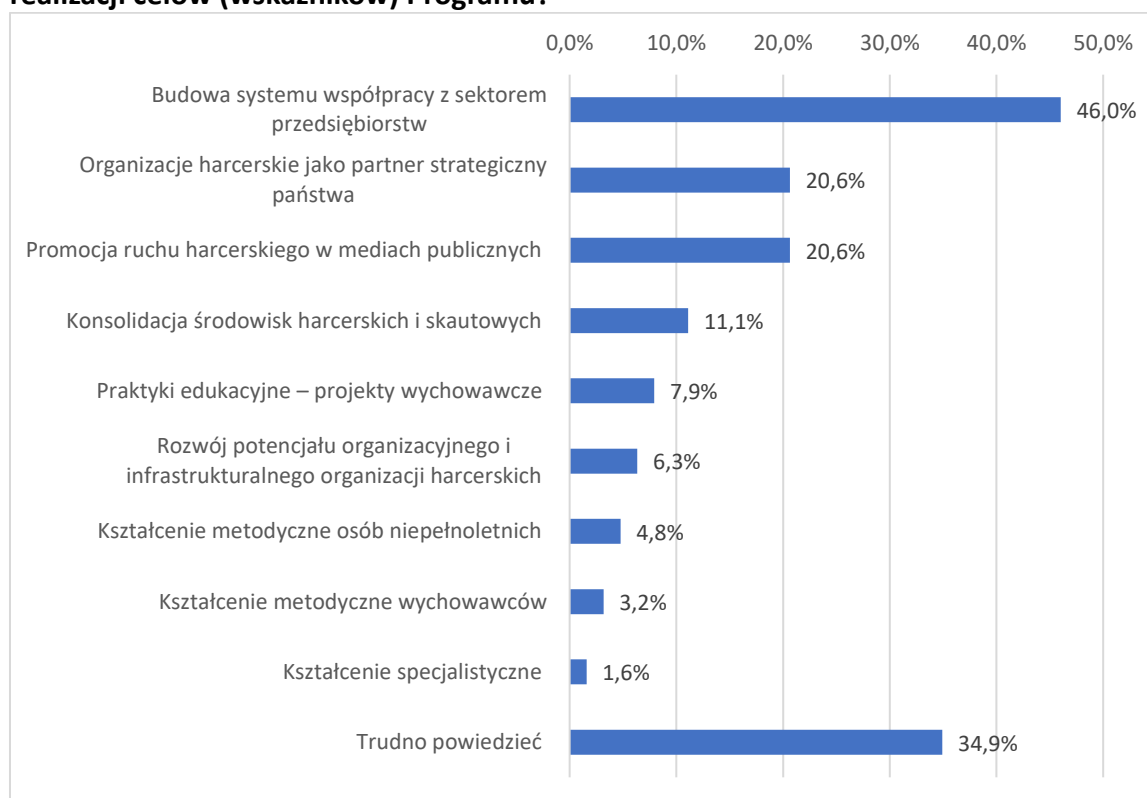
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Warto zauważyć również, że zdaniem ekspertów biorących udział w panelu delfickim za szczególnie skuteczne uznaje się działania związane z rozwojem kompetencji kadry oraz współpracą między organizacjami harcerskimi, a także niewielkie projekty o dużej wartości wychowawczej, które wzmacniają samodzielność i odpowiedzialność uczestników. Nie wskazuje się ponadto jednoznacznie działań wymagających ograniczenia lub rezygnacji, natomiast podkreśla się znaczenie koncentracji środków na przedsięwzięciach o największym wpływie na rozwój organizacji i jakość pracy wychowawczej.

Wyniki badania ankietowego wskazują ponadto, że za najmniej skuteczne w realizacji celów i wskaźników Programu respondenci najczęściej uznawali budowę systemu współpracy z sektorem przedsiębiorstw (46,0%). Tak wysoki odsetek wskazań sugeruje, że obszar ten jest

postrzegany jako słabo powiązany z osiąganiem bezpośrednich rezultatów Programu lub jako dotychczas niewystarczająco rozwinięty. Znacznie rzadziej, choć nadal relatywnie często, wskazywano działania o charakterze systemowym i wizerunkowym, takie jak organizacje harcerskie jako partner strategiczny państwa (20,6%) oraz promocja ruchu harcerskiego w mediach publicznych (20,6%). Część respondentów uznała za mało skuteczną także konsolidację środowisk harcerskich i skautowych (11,1%).

Wykres 3. Jakie według Pana/Pani działania wykazują się najmniejszą skutecznością w realizacji celów (wskaźników) Programu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Wyniki badania wskazują na umiarkowaną i pozytywną ocenę trwałości efektów uzyskanego wsparcia. Ponad połowa respondentów (60,3%) uważa, że efekty wsparcia utrzymają się w przyszłości, co sugeruje optymizm co do ich długofalowego oddziaływania. Jednocześnie pozostała część badanych (39,7%) miała trudność z jednoznaczną oceną trwałości rezultatów, co może wynikać z niepewności co do dalszych warunków finansowych, organizacyjnych lub kadrowych, a także z faktu, że część efektów ma charakter długoterminowy i ich pełne oddziaływanie będzie możliwe do oceny dopiero w przyszłości. Warto jednak podkreślić, że żaden z badanych nie ocenił tego aspektu w sposób negatywny.

Wykres 4. Czy efekty wsparcia Pana/Pani zdaniem utrzymają się w przyszłości?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Kwestia trwałości podjęta została również w trakcie wywiadów pogłębionych. Jako główne czynniki sprzyjające trwałości rezultatów programu wskazano stabilność i ciągłość samego programu oraz siłę instytucjonalną uczestniczących w nim organizacji. Powtarzalność kolejnych edycji konkursu i konsekwentna realizacja tych samych priorytetów uznane zostały za element, który pozwalał utrzymywać wypracowane efekty nawet po zakończeniu finansowania. Jednocześnie zwrócono uwagę, że organizacje harcerskie objęte programem należą do podmiotów o długiej tradycji i ugruntowanej pozycji, dysponujących wykwalifikowaną kadrą i stabilnymi strukturami. Dzięki temu ryzyko zaprzestania działalności tych organizacji było niewielkie, co zwiększało prawdopodobieństwo kontynuacji podjętych inicjatyw i utrzymania rezultatów w dłuższej perspektywie.

Stosunkowo podobne wnioski wynikają również z badania FGI ze wspartymi organizacjami. Respondenci byli przekonani, że rezultaty projektów harcerskich mają duże szanse przetrwać po zakończeniu finansowania Programu. Podkreślali, że kluczowym czynnikiem trwałości jest sam charakter projektów – większość działań jest wpisana w długofalowy plan organizacji i odpowiada na stałe potrzeby (np. prowadzenie stałych drużyn, kształcenie kolejnych instruktorów), więc nie zanikną po zakończeniu konkretnego dofinansowania. Wśród czynników wspierających trwałość wymieniano m.in. zaangażowanie kadry harcerskiej i ich doświadczenie. Nikt nie wskazał jednoznacznych przeszkód dla trwałości – wręcz przeciwnie, często padały uwagi, że cele Programu implikują trwałość jego działań, ponieważ organizacje rozumieją wagę rezultatów.

Warto również odnieść się do wyników analizy case study, gdzie w ramach prowadzonych wywiadów indywidualnych również podjęto kwestię trwałości osiągniętych rezultatów. Wszyscy badani przyznali, że wiele rezultatów projektu utrzymuje się po zakończeniu jego finansowania. Działania rozpoczęte w ramach projektu są kontynuowane bowiem wewnętrznymi środkami organizacji. Jak przytaczano, powtarzane są cykliczne szkolenia dla drużynowych, a wypracowane programy i warsztaty nadal funkcjonują w ramach stałej działalności organizacji. Wspomniano też, że rozwijane są nowe programy na podstawie

projektu – organizacje integrują zdobyte doświadczenia z codzienną pracą. Badani podkreślali przy tym, że dbają o trwałość efektów m.in. poprzez stałe monitorowanie postępów i prowadzoną dokumentację. Jedna z organizacji wskazała, że po zakończeniu dofinansowania przekazano część inicjatyw innym źródłom finansowania lub wykorzystano własne zasoby, aby nie zrezygnować z kontynuowania kluczowych przedsięwzięć. Co również istotne, w ocenie respondentów większość rezultatów ma szansę pozostawać widoczna także w kolejnych latach. Podkreślano, że zbudowane kompetencje i relacje stworzyły solidne podwaliny, które nadal procentują – np. przeszkoleni instruktorzy nadal pracują z młodzieżą, a nowe drużyny funkcjonują. Zaplanowano konkretne kroki zapewniające dalszą trwałość – co roku ewaluowane są zdobyte doświadczenia, dzięki czemu wiadomo, które działania rozwijać. Wskazano jednak na pewne bariery w obszarze zapewnienia trwałości - duża rotacja wolontariuszy oraz ograniczone środki mogą utrudniać bowiem długoterminową realizację wszystkich założeń. Respondenci zauważyli, że aby efekty się utrzymały, konieczne jest dalsze wsparcie (organizacyjne i finansowe) oraz aktywna mobilizacja społeczności. Mimo tych zagrożeń ogólna opinia jest pozytywna – projekty stworzyły kulturę współpracy i wzajemnego wsparcia, co sprzyja ich kontynuacji.

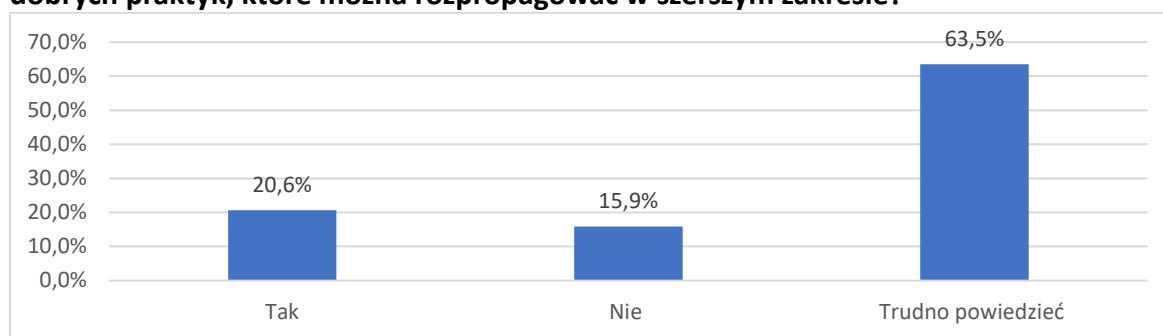
Tematykę trwałości poruszono również w ramach panelu delfickiego. Eksperci za najważniejszy czynnik trwałości rezultatów uznali rozwój kapitału ludzkiego, w szczególności kompetencji kadry instruktorskiej oraz wypracowanych systemów współpracy i standardów działania organizacji. Wskazywano jednocześnie, że w przypadku działalności wychowawczej całkowite zakończenie finansowania może utrudnić utrzymanie osiągniętych rezultatów.

Wyniki badania ankietowego wskazują ponadto na przykłady dobrych praktyk możliwych do upowszechnienia w szerszym zakresie w ramach realizowanych projektów. Co piąty badany zadeklarował dostrzeżenie takich przykładów. W obszarze kształcenia zwracano uwagę na systemowe podejście do rozwoju kadry – spójny model kursów i warsztatów, łączenie teorii z praktyką oraz równoległą realizację projektów wychowawczych w trakcie procesu szkoleniowego. Podkreślano znaczenie mentoringu dla młodej kadry, pracy w małych grupach oraz cykliczności działań edukacyjnych. Wskazywano również na wartość zapraszania ekspertów spoza organizacji, co podnosi jakość i różnorodność oferty szkoleniowej.

Istotnym wątkiem było ponadto włączanie różnych grup w planowanie i realizację projektów – kadry instruktorskiej, młodzieży poniżej 18 roku życia oraz rodziców. Dobre praktyki obejmowały prowadzenie warsztatów diagnozy potrzeb, pracę projektową, angażowanie wolontariuszy na jasno określonych zasadach oraz traktowanie działań organizacyjnych i logistycznych jako elementu wychowawczego. Zwracano również uwagę na znaczenie ewaluacji opartej na refleksji zespołowej oraz bieżącego monitorowania wskaźników.

Silnie akcentowano także współpracę międzyorganizacyjną i lokalną – regularną wymianę doświadczeń, wspólne zespoły robocze, wspieranie środowisk lokalnych oraz wychodzenie poza struktury własnej organizacji. Wskazywano także na efekt multiplikacyjny, polegający na dalszym przekazywaniu kompetencji przez przeszkoloną kadrę. Pojawiały się również przykłady bardziej operacyjne, takie jak poprawa jakości materiałów czy zdrowsze wyżywienie podczas działań projektowych.

Wykres 5. Czy w ramach realizacji projektów identyfikuje Pan/Pani jakieś przykłady dobrych praktyk, które można rozpropagować w szerszym zakresie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Wątek ten podjęto również w trakcie wywiadów pogłębionych w których udział wzięli przedstawiciele organizacji harcerskich i skautowych jak i przedstawiciele instytucji zaangażowanej we wdrażanie interwencji. Wskazywano w tym obszarze inicjatywy oparte na nowoczesnych rozwiązaniach (np. portale internetowe) oraz angażujące szerokie grono młodych ludzi w działania drużynowe. Jako przykład wymieniono działalność portalu www.calymzciem.pl, prezentujący aktualne informacje z organizacji harcerskich i skautowych realizujących Rządowy Program Wsparcia ROHiS. Wskazywano również na regularne spotkania środowiska organizacji harcerskich oraz przedstawicieli instytucji odpowiedzialnej za wdrażanie programu. Spotkania te odbywają się cyklicznie, zazwyczaj raz na kwartał, i służą omawianiu bieżących problemów związanych z realizacją projektów, potrzeb organizacji oraz ewentualnych zmian w sposobie wdrażania programu. Taki model współpracy sprzyja szybkiemu identyfikowaniu problemów oraz wspólnemu poszukiwaniu rozwiązań, a także wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za realizację programu.

Kolejną wskazywaną dobrą praktyką jest wzmacnianie współpracy pomiędzy samymi organizacjami harcerskimi. Respondenci podkreślali, że program przyczynił się do ograniczenia wcześniejszej konkurencji pomiędzy organizacjami oraz do rozwoju bardziej partnerskich relacji i współpracy środowiskowej. W ramach programu organizacje częściej wymieniają się doświadczeniami, konsultują działania oraz wspólnie promują ruch harcerski.

Przykładem takiej współpracy jest rozwój wspólnych inicjatyw komunikacyjnych i promocyjnych, w tym wspólnych kanałów informacyjnych czy portali prezentujących działania organizacji harcerskich.

Za dobrą praktykę uznawano również szeroki charakter wsparcia oferowanego w ramach programu. Program umożliwia finansowanie zarówno bieżącej działalności organizacji, jak i działań związanych z rozwojem kadry, szkoleniami czy utrzymaniem infrastruktury. Takie kompleksowe podejście pozwala organizacjom elastycznie reagować na potrzeby środowiska i rozwijać zarówno potencjał organizacyjny, jak i działania skierowane bezpośrednio do dzieci i młodzieży. Respondenci podkreślali, że dzięki temu wsparciu organizacje mogą prowadzić działania wychowawcze i edukacyjne w sposób bardziej stabilny oraz planować rozwój w dłuższej perspektywie.

Wskazywano również, że dobrą praktyką jest pozostawienie organizacjom relatywnie dużej autonomii w sposobie realizacji projektów. Instytucja zarządzająca stara się nie ingerować nadmiernie w szczegółowe działania organizacji harcerskich, pozostawiając im przestrzeń do samodzielnego określania priorytetów i sposobów realizacji zadań. Jednocześnie zapewniany jest bieżący monitoring realizacji programu oraz możliwość konsultowania zmian w projektach, co pozwala zachować równowagę pomiędzy kontrolą wydatkowania środków publicznych a elastycznością działania beneficjentów.

Respondenci zwracali także uwagę, że istotną wartością programu jest jego stabilność oraz wieloletni charakter finansowania. Możliwość realizacji projektów w dłuższym horyzoncie czasowym sprzyja planowaniu działań rozwojowych, inwestycjom w infrastrukturę oraz systematycznemu wzmocnieniu potencjału organizacji harcerskich. Dzięki temu program wspiera nie tylko pojedyncze inicjatywy, lecz także długofalowy rozwój środowiska harcerskiego i jego zdolność do realizowania działań wychowawczych oraz społecznych.

Przykładami dobrych praktyk podzielili się również przedstawiciele wspartych organizacji, biorący udział w badaniach FGI. Respondenci zwracali uwagę na konieczność inwestowania w rozwiązania długoterminowe (np. projekty infrastrukturalne lub edukacyjne, które dają trwałe efekty), formalizowania procesów wewnętrznych (dobrą strategią jest klarowne planowanie i procedury, co pozwala efektywniej realizować zadania) oraz na współpracę między różnymi organizacjami. Wielokrotnie podkreślali, że wspólne inicjatywy (np. warsztaty lub akcje, w których udział biorą harcerze z różnych regionów) zwiększają efektywność i pozwalają wymieniać się doświadczeniem. Zwracano też uwagę, że warto korzystać z zasobów wspólnych (np. materiałów edukacyjnych czy platform wymiany informacji) i angażować społeczność lokalną – takie praktyki ułatwiają bowiem osiągnięcie celów Programu.

Z kolei eksperci biorący udział w panelu delfickim do dobrych praktyk zaliczyli przede wszystkim stały dialog z beneficjentami oraz rozwijanie współpracy między organizacjami harcerskimi na różnych poziomach działania, co w ich opinii sprzyja wymianie doświadczeń i wzmacnianiu efektów realizowanych projektów.

Podsumowanie

Dotychczasowy postęp rzeczowy i finansowy realizacji Programu Rozwoju Organizacji Harcerskich i Skautowych oceniany jest przez badanych w większości pozytywnie. Zarówno przedstawiciele organizacji harcerskich i skautowych, jak i instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie programu wskazują, że realizacja przebiega stabilnie i zgodnie z przyjętymi założeniami, a program ma duży potencjał do osiągnięcia zakładanych rezultatów. Stabilność ta wynika m.in. z konstrukcji programu, który obejmuje ograniczoną liczbę organizacji i utrzymuje stałe priorytety, co sprzyja przewidywalności działań i sprawnej realizacji projektów. Realizowane projekty w istotny sposób przyczyniają się do osiągania celów programu, zwłaszcza w zakresie wzmacniania potencjału organizacyjnego organizacji harcerskich oraz podnoszenia kompetencji kadry instruktorskiej. W ramach projektów prowadzone są m.in. szkolenia, warsztaty oraz działania wychowawcze skierowane do dzieci i młodzieży. Badani podkreślali jednak, że choć kierunki wsparcia są trafne, skala dostępnych środków finansowych bywa niewystarczająca w stosunku do potrzeb i ambitnych celów programu.

Wyniki badań wskazują również, że większość wskaźników programu jest realizowana zgodnie z planem i istnieją przesłanki, że wartości docelowe zaplanowane na rok 2030 zostaną osiągnięte. Za najbardziej skuteczne uznawane są działania związane z kształceniem kadry oraz bezpośrednią pracą wychowawczą z młodzieżą. Jednocześnie w niektórych obszarach wskazywano potrzebę doprecyzowania wskaźników lub ich wartości docelowych, które nie zawsze były wystarczająco oparte na analizach na etapie programowania.

Badani oceniali także, że rezultaty projektów mają duże szanse na utrzymanie się w dłuższej perspektywie. Wynika to przede wszystkim z charakteru działalności organizacji harcerskich, opartych na trwałych strukturach organizacyjnych oraz ciągłości pracy wychowawczej.

3.2. Analiza aktualności diagnozy rozwoju organizacji harcerskich i skautowych³

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami organizacji harcerskich i skautowych, program ROHiS oceniony został jako dobrze dopasowany (trafny) do aktualnych wyzwań społecznych i potrzeb młodzieży. Już od momentu powstania adresował on kwestie aktywizacji młodzieży, zaangażowania społecznego oraz kształtowania postaw – zagadnienia te uznano za niezmiennie istotne bez względu na upływ lat. Zwrócono uwagę, że choć kontekst społeczno-ekonomiczny ulega zmianom, a problemy młodych ludzi przyjmują różne formy w czasie, to zasadniczy cel programu pozostaje aktualny i ważny w każdych warunkach. Szczególnie podkreślano znaczenie działań programu w obecnej sytuacji społecznej, w której kwestie aktywnego udziału młodzieży nabrały dodatkowej wagi. Ogólnie oceniono, że zakres tematyczny programu nadal trafnie odpowiada na zdiagnozowane problemy i nie traci na znaczeniu.

Również zdaniem przedstawicieli instytucji zaangażowanej we wdrażanie interwencji cele Programu pozostają aktualne. Nie wskazano konieczności ich zmiany – przeciwnie, podkreślano, że cele wyznaczone na 2030 rok nadal odpowiadają potrzebom harcerskim i skautowym. Z perspektywy rozmówców zarówno cele wychowawcze, jak i organizacyjne Programu są nadal trafne i nie wymagają redefinicji.

Na pytanie, które rodzaje działań programu cechowały się najwyższą skutecznością i powinny być szczególnie wspierane (bądź z których należałoby ewentualnie zrezygnować), respondenci wywiadów pogłębionych nie udzielili jednoznacznej odpowiedzi. Zaznaczono, że program koncentrował się na dwóch głównych nurtach - finansowaniu szkoleń i podnoszeniu kwalifikacji kadry oraz wsparciu bieżącej działalności organizacji harcerskich. Oceniono, że obie te sfery są ważne i potrzebne, dlatego trudno było wskazać obszar mniej istotny. Podkreślono przy tym, że w ostatnich latach sami beneficjenci nie sygnalizowali zapotrzebowania na wprowadzenie nowych typów działań ani na rezygnację z dotychczas realizowanych form wsparcia.

Co istotne, respondenci zaobserwowali pewne istotne zmiany w otoczeniu i potrzebach organizacji harcerskich, które wyłoniły się w ostatnim czasie. Zwracano uwagę zwłaszcza na pogarszającą się kondycję psychospołeczną młodzieży oraz rosnącą potrzebę udzielania jej

³ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy i jak zmieniła się sytuacja organizacji w stosunku do diagnozy wyzwań, potrzeb i potencjałów zawartej w Programie? Czy diagnoza wymaga aktualizacji, a jeśli tak to które jej obszary należy zaktualizować?
- Czy zidentyfikowane w Programie potrzeby rozwojowe organizacji harcerskich i skautowych są nadal aktualne? Jeśli nie to dlaczego i co należy zmienić? Czy pojawiły się nowe obszary wymagające wsparcia? Jeśli tak, to jakie i jakiego wsparcia należałoby udzielić?
- Czy cele realizowanych w ramach Programu projektów/ofert rozwiązują zidentyfikowane w diagnozie problemy?
- W jakim stopniu uzyskane dotychczas efekty są trafne w kontekście obecnych wyzwań społecznych i ekonomicznych?

większego wsparcia w tym zakresie niż dotychczas. Wskazano, że choć organizacje harcerskie dysponują bogatą ofertą rozwojową, trafia ona głównie do młodych osób już chętnych do zaangażowania, co stawia wyzwanie dotarcia do szerszego grona potrzebującej młodzieży pozostającej poza zasięgiem stałych form aktywności. Drugim nowym obszarem działania organizacji, na który zwrócono uwagę, jest przygotowanie młodzieży (oraz jej otoczenia) do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Podkreślono, że w obecnych czasach umiejętności z zakresu reagowania kryzysowego – z uwzględnieniem zagrożeń takich jak wojna hybrydowa – nabrały wyjątkowej wagi, a organizacje harcerskie mogą wnieść tu unikalny wkład. Przykładem zaangażowania harcerzy w tym obszarze była pomoc udzielana podczas masowego napływu uchodźców wojennych z Ukrainy, co przywołano jako dowód ich możliwości działania w sytuacjach nadzwyczajnych. Oceniono, że choć są to poniekąd nowe akcenty tematyczne, to jednak mieszczą się one w misji ruchu harcerskiego, wymagając jedynie położenia większego niż dotąd nacisku na te zagadnienia w ramach realizowanych projektów.

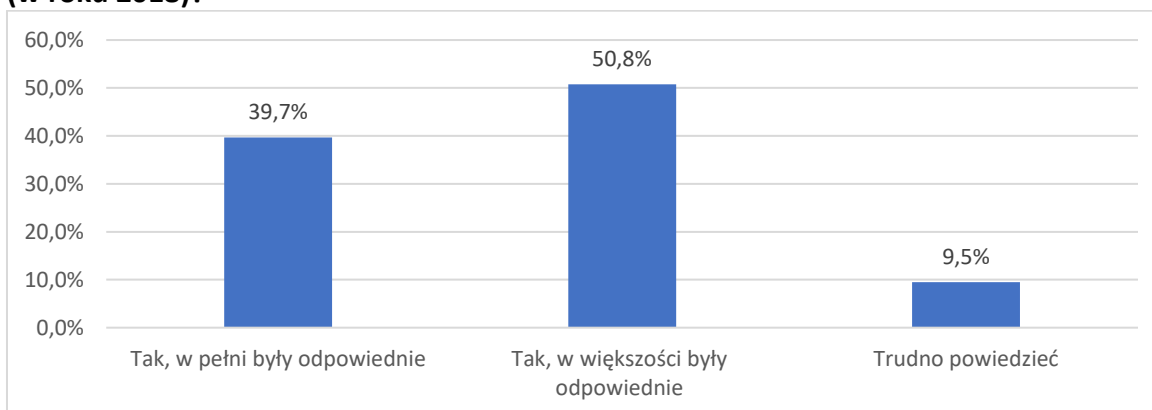
Pomimo pojawienia się nowych wyzwań, ogólna logika interwencji przyjęta w programie została oceniona jako nadal aktualna. Respondenci nie dostrzegali konieczności wprowadzania zasadniczych zmian w założeniach logicznych programu na obecnym etapie. Również nadrzędne cele programu uznano za wciąż ważne i adekwatne do potrzeb – potwierdzano, że nie straciły one na aktualności od czasu inauguracji programu.

W nieco odmienny sposób wypowiedali się uczestnicy zogniskowanych wywiadów grupowych. Podjęte dyskusje pozwoliły na wypracowanie wniosków, które szczególną uwagę przywiązują do zmieniającego się kontekstu społecznego. Podkreślano, że podczas przygotowywania projektów wiele założeń mogło być formułowanych już wcześniej, dlatego wskazane jest, aby uwzględnić nowe wyzwania (np. cyfryzację, postpandemiczne zjawiska czy zmiany prawne). Zauważono, że charakter organizacji harcerskich sprawia, iż zasadniczo jej działania są adaptowalne, ale jednocześnie głównym wyzwaniem pozostaje konkurowanie o uwagę młodzieży w zmieniającej się rzeczywistości. Jak przy tym zaznaczali badani, sam cel programu sugeruje trwałość celów (tzn. wytycza długofalowe zadania), co zdaniem respondentów świadczy o właściwej logice Programu. Zauważono jednak jednocześnie, że bieżące sytuacje – np. nowe regulacje prawne lub nagłe potrzeby społeczne – mogą wymagać uwzględnienia w kolejnych latach. Uczestnicy wywiadów FGI byli więc przekonani, że uzyskane do tej pory efekty są generalnie nadal trafne, jednak sugerowali konieczność monitorowania aktualności tych działań wobec bieżących wyzwań i w razie potrzeby ich modyfikacji. Nikt nie uznał więc efektów za nietrafne w aktualnych uwarunkowaniach, ale zwracano uwagę, że sytuacja społeczno-ekonomiczna bywa dynamiczna i warto ją brać pod uwagę przy dalszym planowaniu.

Również eksperci biorący udział w panelu delfickim potwierdzili, że dotychczasowe efekty realizacji projektów oceniane są jako trafne w kontekście obecnych wyzwań społecznych i ekonomicznych. Szczególnie podkreśla się znaczenie działań wzmacniających kapitał społeczny, kompetencje społeczne młodzieży oraz stabilne środowiska wychowawcze. Wskazuje się także na potrzebę dalszego rozwoju działań związanych ze zdrowiem psychicznym młodzieży, nowoczesnymi formami promocji oraz budowaniem sieci współpracy społecznej w sytuacjach kryzysowych.

Odpowiedzi ankietowanych jednoznacznie wskazują na wysoką ocenę adekwatności celów i działań określonych w Programie wobec problemów organizacji harcerskich identyfikowanych na początku jego realizacji w 2018 roku. Niemal 40% badanych uznało je za w pełni odpowiednie, natomiast ponad połowa (50,8%) oceniła je jako odpowiednie w większości. Brak odpowiedzi negatywnych sugeruje, że Program został trafnie zaprojektowany i odpowiadał na kluczowe potrzeby i wyzwania, z jakimi mierzyły się organizacje harcerskie na etapie jego uruchamiania.

Wykres 6. Czy uważa Pan/Pani, że cele i działania określone w Programie odpowiadają na problemy organizacji harcerskich występujące w momencie rozpoczęcia realizacji Programu (w roku 2018)?

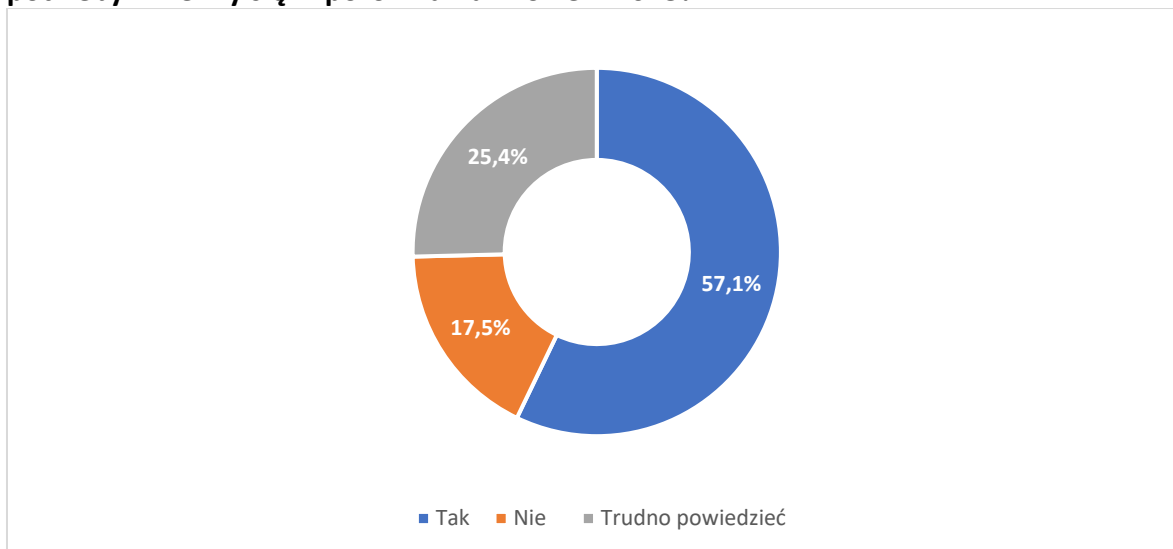


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Wyniki badania wskazują na zróżnicowane opinie przedstawicieli inicjatyw harcerskich dotyczące zmian w wyzwaniach i potrzebach organizacji w porównaniu z rokiem 2018. Ponad połowa badanych (57,1%) uznała, że wyzwania i potrzeby uległy zmianie. Jednocześnie jednak 17,5% badanych nie dostrzegło istotnych zmian w tym obszarze, a pozostałe 25,4% nie miało zdania w tym temacie. Rozkład odpowiedzi sugeruje, że część organizacji funkcjonuje w relatywnie stabilnych uwarunkowaniach, podczas gdy inne doświadczyły zmian wymagających dostosowania sposobów działania, co może wynikać z różnic w skali

aktywności, otoczeniu lokalnym lub dynamice rozwoju poszczególnych środowisk harcerskich.

Wykres 7. Czy wyzwania stojące przed Państwa organizacją i związane z nimi potrzeby zmieniły się w porównaniu z rokiem 2018?

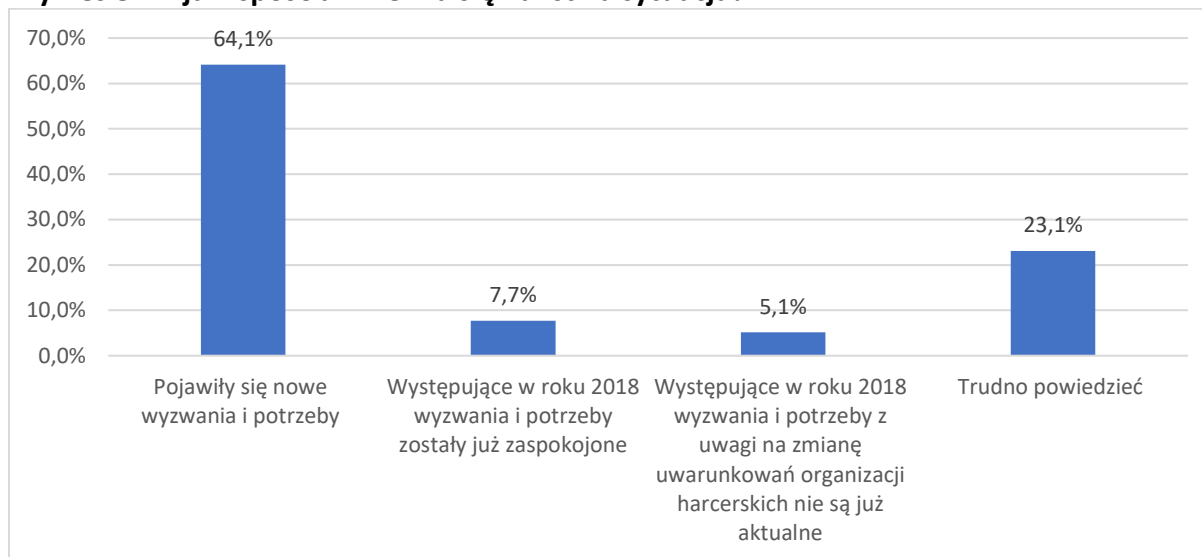


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Odpowiedzi respondentów wskazują, że w przypadku większości inicjatyw harcerskich zmiana sytuacji organizacji wiąże się przede wszystkim z pojawieniem się nowych wyzwań i potrzeb. Taką opinię wyraziło 64,1% badanych - kluczowym czynnikiem tej zmiany są długofalowe skutki pandemii COVID-19, w szczególności pogorszenie kompetencji społecznych dzieci i młodzieży oraz obniżenie ich samooceny, co sprawia, że nowi członkowie rozpoczynają swoją drogę harcerską z niższego poziomu gotowości społecznej i emocjonalnej. Respondenci zwracali również uwagę na spadek motywacji do podejmowania aktywności wymagających systematycznego zaangażowania, co zwiększa obciążenie kadry wychowawczej i wymaga bardziej intensywnego przygotowania zajęć oraz wsparcia indywidualnego.

Jednocześnie wskazywano na zmiany w otoczeniu społecznym i prawnym, w tym nowe regulacje oraz pogorszenie sytuacji międzynarodowej, które generują zapotrzebowanie na specjalistyczne szkolenia, wyższe standardy bezpieczeństwa oraz rozwój kompetencji cyfrowych. Pojawiły się także nowe potrzeby w zakresie bezpiecznej komunikacji, ochrony danych oraz profesjonalizacji szkoleń prowadzonych przez ekspertów zewnętrznych.

Wykres 8. W jaki sposób zmieniła się Państwa sytuacja?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Warto również zwrócić uwagę na wyniki analizy case study, która pozwala na dostrzeżenie zmian w sytuacji organizacji, które zaszły w wyniku realizowanych działań. Respondenci w ramach prowadzonych wywiadów ocenili, że realizacja projektów pozytywnie zmieniła sytuację ich organizacji. Wzrosła liczebność aktywnych członków i liczba podejmowanych działań edukacyjnych. Nowe kompetencje i struktury sprawiły, że organizacje stały się silniejsze. Jednocześnie podkreślono jednak, że pojawiły się nowe potrzeby wynikające z tych sukcesów. Mimo że główne zadania projektu zostały zrealizowane, rozwój aktywności uwidocznił kolejne wyzwania – np. zapotrzebowanie na kolejne szkolenia czy utrzymanie większego niż dotąd zespołu. Badani zapytani więc o zaspokojenie potrzeb zaznaczyli, że projekt wypełnił wiele z pierwotnych oczekiwań (podniósł kwalifikacje, zapewnił środki), jednak w naturalny sposób zwiększył jednocześnie poziom aspiracji i ujawnił kolejne cele do realizacji. Można więc stwierdzić, że projekt znacząco przyczynił się do rozwoju organizacji, ale wraz z tym organizacje stały się bardziej ambitne i widzą potrzebę dalszych zmian. Nie można oczywiście upatrywać tego aspektu w negatywnym świetle – nowe potrzeby wynikają bowiem z sukcesu w obszarze rozwoju wspartych organizacji.

Podsumowanie

Analiza wyników badań wskazuje, że diagnoza problemów i potrzeb organizacji harcerskich oraz skautowych przyjęta na etapie projektowania Programu ROHiS pozostaje w dużej mierze aktualna. Zarówno przedstawiciele organizacji harcerskich, jak i instytucji zaangażowanej we wdrażanie programu podkreślali, że cele programu dotyczące aktywizacji młodzieży, rozwijania kompetencji społecznych oraz wzmacniania środowisk wychowawczych są nadal istotne i odpowiadają na realne potrzeby środowiska harcerskiego. Zasadnicza logika programu oraz jego główne kierunki działań nie wymagają istotnych zmian, ponieważ nadal odpowiadają wyzwaniom stojącym przed organizacjami harcerskimi.

Jednocześnie badanie wskazuje, że w ostatnich latach pojawiły się nowe wyzwania, które wpływają na funkcjonowanie organizacji harcerskich. Respondenci zwracali uwagę przede wszystkim na pogarszającą się kondycję psychospołeczną dzieci i młodzieży oraz spadek motywacji do podejmowania długotrwałej aktywności społecznej. Wskazywano również na potrzebę większego wsparcia młodych osób w zakresie kompetencji społecznych i emocjonalnych, a także przygotowania ich do funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych.

Wyniki badań ankietowych potwierdzają, że choć cele programu były trafnie dopasowane do problemów organizacji harcerskich w momencie jego uruchamiania, to część organizacji dostrzega zmiany w swoich potrzebach. Ponad połowa respondentów wskazała, że wyzwania stojące przed organizacjami harcerskimi uległy zmianie w porównaniu z rokiem 2018. Zmiany te wynikają m.in. ze skutków pandemii COVID-19, pogorszenia kompetencji społecznych młodzieży, nowych regulacji prawnych oraz zmieniającej się sytuacji społecznej i międzynarodowej. Pomimo tych zmian ogólna ocena trafności programu pozostaje wysoka. Respondenci wskazywali, że przyjęte cele i działania w dalszym ciągu odpowiadają na potrzeby organizacji harcerskich, a program skutecznie wspiera ich rozwój organizacyjny i wychowawczy.

3.3. Weryfikacja przyjętej logiki interwencji ROHiS⁴

Jak wykazało badanie ankietowe z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, wszystkie ankietowane organizacje działają dłużej niż 5 lat, funkcjonując tym samym jeszcze przed otrzymaniem wsparcia.

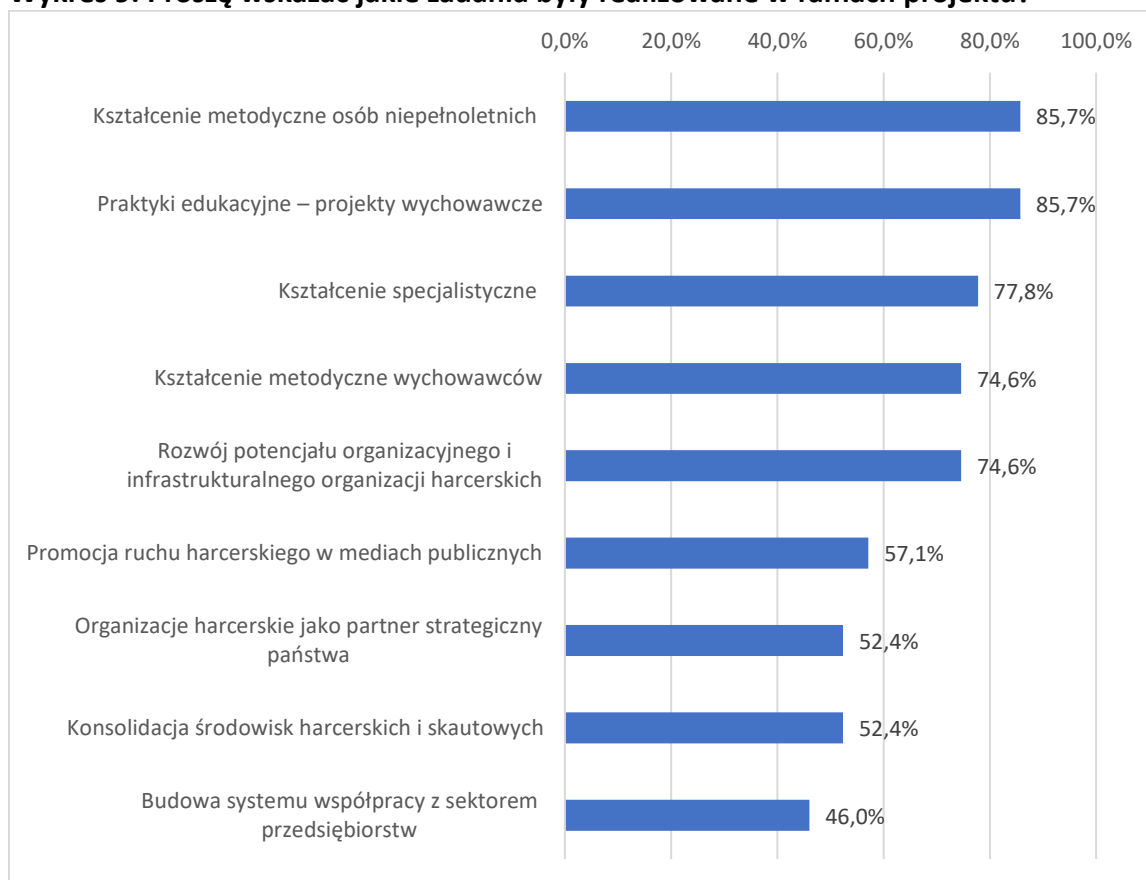
Wyniki ankiety wskazują przy tym na bardzo szeroki i kompleksowy zakres realizowanych działań. Najczęściej realizowano działania bezpośrednio związane z procesem edukacyjnym i wychowawczym – kształcenie metodyczne osób niepełnoletnich oraz praktyki edukacyjne w formie projektów wychowawczych (po 85,7%). Bardzo często wskazywano także kształcenie specjalistyczne (77,8%), a także kształcenie metodyczne wychowawców oraz rozwój potencjału organizacyjnego i infrastrukturalnego organizacji harcerskich (po 74,6%).

Ponad połowa respondentów zadeklarowała realizację działań o charakterze promocyjnym i systemowym, takich jak promocja ruchu harcerskiego w mediach publicznych (57,1%), wzmacnianie roli organizacji jako partnera strategicznego państwa (52,4%) oraz konsolidacja środowisk harcerskich i skautowych (52,4%). Najrzadziej realizowano zadania związane z budową systemu współpracy z sektorem przedsiębiorstw (46,0%), choć również ten obszar obejmował niemal połowę projektów. Wyniki wskazują, że dominowały działania bezpośrednio powiązane z kształceniem i pracą wychowawczą, przy jednoczesnym stosunkowo szerokim uwzględnieniu komponentów organizacyjnych i wizerunkowych.

⁴ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy zaproponowana w ramach programu logika interwencji jest nadal aktualna i skutecznie przyczyni się do realizacji założonych celów? Jeśli nie, to co należy zmienić/poprawić/ wprowadzić/usunąć?
- Czy przyjęte cele ROHiS pozostają aktualne na obecnym etapie realizacji Programu? Jeśli nie, to co należałoby zmienić i w jaki sposób?
- Czy przyjęte sposoby wdrażania interwencji pozwolą na osiągnięcie celów końcowych ROHiS? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić?
- Czy przyjęte w ramach ROHiS wskaźniki są prawidłowo dobrane a ich wartości realnie? Jeśli nie, to co należy zmienić i w jaki sposób?
- W jakim stopniu zaplanowana alokacja finansowa na realizację ROHiS oraz jej podział na zadania jest trafna i pozwoli na osiągnięcie zaplanowanych celów Programu? W jakim stopniu zwiększenie/zmniejszenie alokacji na zadania przyczyni się do zmiany osiąganych efektów?
- Jaką skalę ma zjawisko uzyskiwania dofinansowania z innych programów NIW-CRSO przez organizacje harcerskie i skautowe? Czy w innych programach NIW-CRSO organizacje harcerskie i skautowe realizuje działania tożsame z finansowanymi z ROHiS?
- Czy należy wdrożyć mechanizmy, które uniemożliwiłyby organizacjom harcerskim i skautowym ubieganie się i uzyskiwanie dofinansowania na tożsame zadania z innych programów NIW-CRSO?

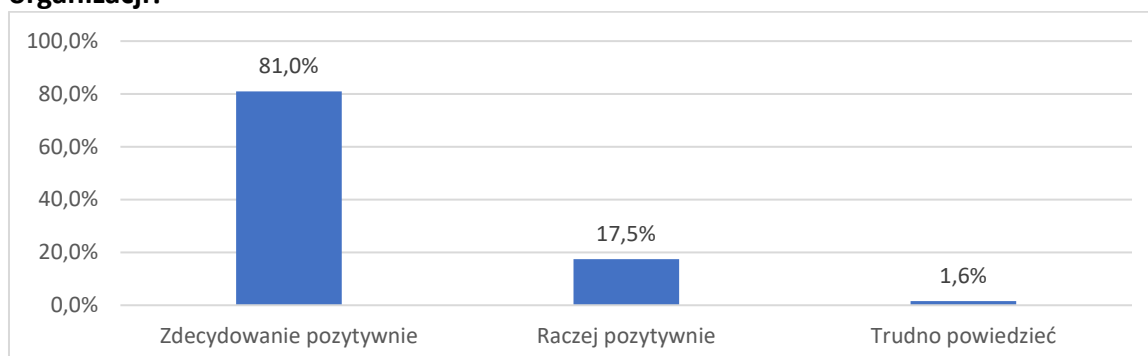
Wykres 9. Proszę wskazać jakie zadania były realizowane w ramach projektu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Oceny respondentów jednoznacznie wskazują na bardzo wysoką przydatność i pozytywny wpływ uzyskanego wsparcia w ramach ROHiS na działalność organizacji harcerskich. Zdecydowana większość badanych (81%) oceniła wsparcie zdecydowanie pozytywnie, a pozostałe 17,5% raczej pozytywnie, przy całkowitym braku ocen negatywnych. Taki rozkład odpowiedzi potwierdza wysoką trafność interwencji oraz jej realny wpływ na wzmacnianie potencjału organizacyjnego, edukacyjnego i wychowawczego inicjatyw harcerskich.

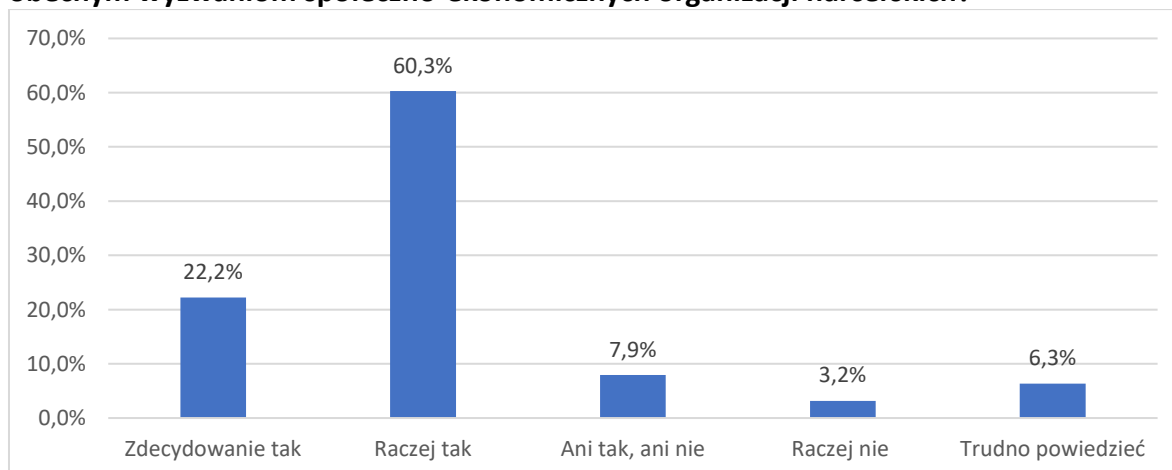
Wykres 10. Jak ocenia Pan/Pani przydatność i wpływ uzyskanego wsparcia na działalność organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Odpowiedzi respondentów wskazują, że w większości przypadków osiągnięte rezultaty i efekty projektów są postrzegane jako odpowiadające obecnym wyzwaniom społeczno-ekonomicznym organizacji harcerskich. Łącznie 82,5% badanych wyraziło opinię pozytywną, w tym 22,2% w sposób zdecydowany, a 60,3% raczej potwierdzając tę zgodność. Bardzo niski udział odpowiedzi negatywnych (zaledwie 3,2%) wskazuje, że realizowane działania są zasadniczo postrzegane jako adekwatne.

Wykres 11. Czy w Pana/Pani opinii osiągnięte rezultaty i efekty projektu odpowiadają obecnym wyzwaniom społeczno-ekonomicznym organizacji harcerskich?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Również zdaniem ekspertów biorących udział w panelu delfickim nie obserwuje się zasadniczych zmian sytuacji organizacji harcerskich i skautowych, jednak wskazuje się pojawienie nowych potrzeb wynikających ze zmian społecznych i kryzysów. Szczególnie znaczenie mają działania związane ze zdrowiem psychicznym młodzieży, higieną cyfrową, integracją dzieci i młodzieży z doświadczeniem uchodźczym oraz budowaniem sieci współpracy społecznej zwiększającej odporność na sytuacje kryzysowe. Logika interwencji Programu oceniana była przez ekspertów jako aktualna i umożliwiająca osiągnięcie jego celów. Wskazuje się, że przyjęty model wsparcia organizacji harcerskich jako partnera w wychowaniu młodzieży pozostaje właściwy i odpowiada aktualnym potrzebom społecznym.

Cele Programu uznawane były ponadto przez ekspertów za aktualne i adekwatne do obecnych wyzwań społecznych, a potrzeba ich zmiany nie jest wskazywana. Sposób wdrażania Programu również oceniany jest generalnie jako umożliwiający osiągnięcie jego celów, choć wskazuje się na potrzebę zapewnienia ciągłości realizacji działań oraz utrzymania współpracy między organizacjami harcerskimi. Zwracano również uwagę na potrzebę dalszego usprawniania procedur rozliczania projektów.

Cennych wniosków dostarczają jednak również wyniki wywiadów pogłębionych z przedstawicielami instytucji zaangażowanej we wdrażanie interwencji. Badani z jednej strony przyznali, że cele Programu pozostają aktualne, podkreślając, że cele te odpowiadają bieżącym wyzwaniom i potrzebom organizacji harcerskich. Jak zauważono, przyjęte sposoby wdrażania interwencji w ramach Programu ROHiS zasadniczo umożliwiają osiągnięcie jego celów końcowych. Respondenci wskazywali, że program funkcjonuje w stabilnej formule organizacyjnej, a jego konstrukcja opiera się na współpracy z ograniczoną i stałą liczbą organizacji harcerskich, co sprzyja przewidywalności procesu wdrażania oraz ułatwia zarządzanie programem. W przeciwieństwie do wielu innych programów realizowanych przez NIW-CRSO, program ten nie ma charakteru otwartego konkursu z dużą liczbą ofert do oceny, co ogranicza obciążenie administracyjne i zmniejsza ryzyko problemów organizacyjnych związanych z procesem wyboru projektów i podpisywania umów. W związku z tym oceniano, że sposób zarządzania programem nie powinien stanowić istotnej bariery dla osiągnięcia zaplanowanych celów.

Jednocześnie wskazywano, że osiągnięcie celów programu zależy w dużej mierze od utrzymania stabilności finansowania oraz kontynuacji programu w zaplanowanym horyzoncie czasowym. Podkreślano, że realizacja celów została rozłożona na wiele lat i wymaga konsekwentnego finansowania do końca okresu programowania. W przypadku przerwania finansowania lub ograniczenia wsparcia w trakcie realizacji programu osiągnięcie pełnych efektów mogłoby być utrudnione.

Większość badanych tej grupy zaobserwowała jednak pewne zmiany w sytuacji organizacji harcerskich i skautowych oraz ich potrzebach rozwojowych. Wskazywali m.in. na spadek liczby członków tego typu organizacji, starzenie się struktur i dotychczasowy wpływ pandemii na ograniczenie tradycyjnych form działalności (obozów, spotkań). Zwracali ponadto uwagę na nowe potrzeby, takie jak nabywanie kompetencji cyfrowych, elastyczne formy kształcenia, zwiększona dbałość o bezpieczeństwo dzieci. Podkreślili też, że zmieniły się oczekiwania samej młodzieży – rośnie bowiem zainteresowanie tematami technologicznymi czy nowoczesnymi mediami. Zmiany te wymagają w opinii badanych dostosowania wsparcia Programu do nowych realiów (np. rozwój działań online, aktualizacja treści szkoleniowych).

Pojawiła się również sugestia, że organizacje muszą obecnie bardziej promować swoją działalność i dostosowywać ją do współczesnych oczekiwań (np. inne kanały dotarcia do młodzieży), co wymaga nowych narzędzi. Mimo tego, większość badanych stwierdziła, że dzięki obecnym działaniom organizacje są w stanie adaptować się do nowych potrzeb – czyli innymi słowy dotychczasowe wsparcie pozwala odpowiednio reagować na wyzwania.

Wypowiedzi przedstawicieli instytucji zaangażowanej we wdrażanie interwencji wskazują ponadto, że zaplanowana alokacja finansowa na realizację programu ROHiS co do zasady umożliwi realizację jego celów, jednak jej poziom jest postrzegany jako niewystarczający w stosunku do potrzeb organizacji harcerskich oraz zmieniających się uwarunkowań ekonomicznych. Podkreślano, że środki przeznaczone w programie przyczyniają się do wzmocnienia potencjału organizacji, umożliwiają finansowanie działalności programowej, szkoleń kadry oraz utrzymania infrastruktury, a tym samym wspierają realizację głównych celów programu związanych z rozwojem organizacji harcerskich i kształtowaniem postaw młodzieży. Respondenci wskazywali, że dzięki wsparciu finansowemu organizacje mogą rozwijać swoją działalność, prowadzić działania wychowawcze oraz inwestować w zaplecze organizacyjne. Jednocześnie zwracano uwagę, że skala wsparcia finansowego nie zawsze odpowiada rzeczywistym potrzebom organizacji oraz zakresowi zadań realizowanych w ramach programu. W opinii części respondentów poziom finansowania jest nieadekwatny do oczekiwań i rosnących kosztów prowadzenia działalności, co wynika m.in. z inflacji oraz wzrostu kosztów organizacji wydarzeń, utrzymania infrastruktury czy organizacji obozów i innych form działalności harcerskiej. Wskazywano także, że choć w ujęciu globalnym środki przeznaczane na program są znaczące, to po przeliczeniu na liczbę członków organizacji harcerskich wsparcie przypadające na jednego uczestnika jest relatywnie niewielkie.

Respondenci podkreślali również, że zwiększenie alokacji finansowej mogłoby przyczynić się do wzmocnienia efektów programu poprzez umożliwienie szerszego wsparcia infrastruktury, rozwój działań programowych oraz lepsze dostosowanie oferty organizacji do potrzeb młodzieży. Wskazywano przy tym, że w obecnych warunkach ekonomicznych rozważane jest

zwiększenie alokacji lub jej dostosowanie do zmian cenowych, zwłaszcza jeśli program miałby być kontynuowany po 2030 roku. Z wypowiedzi wynika także, że zmniejszenie alokacji mogłoby ograniczyć skalę działań prowadzonych przez organizacje harcerskie oraz utrudnić utrzymanie istniejącej infrastruktury i realizację części przedsięwzięć rozwojowych. Jednocześnie respondenci nie wskazywali potrzeby zasadniczych zmian w podziale środków pomiędzy zadania programu, podkreślając raczej potrzebę zwiększenia ogólnego poziomu finansowania niż jego redystrybucji pomiędzy poszczególne obszary wsparcia.

Również respondenci badania FGI ocenili, że przyjęty sposób wdrażania Programu sprzyja realizacji jego celów. Zaznaczyli, że elastyczne podejście (np. możliwość samodzielnego doboru działań i priorytetów przez organizacje) umożliwia dobre wykorzystanie środków. W wypowiedziach powtarzało się stwierdzenie, że proces wdrażania programu jest sprawny i pozwala skutecznie osiągać zamierzone rezultaty. Wskazywano przy tym, że kluczowe jest aktywne zaangażowanie osób realizujących Program i sprawne procedury administracyjne – w ich ocenie zespoły zarządzające Programem realizują zadania w pełni prawidłowo, co przekłada się na osiągnięcie celów. Podkreślić należy, że nikt nie zgłosił istotnego problemu w tym zakresie - wręcz przeciwnie, podkreślano, że mechanizmy finansowania działają tak, żeby faktycznie wspierać potrzebne działania i maksymalizować efekty przy założonej wysokości środków.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że przyjęta w Programie ROHiS logika interwencji jest zasadniczo prawidłowa i umożliwia osiągnięcie zakładanych celów. Organizacje harcerskie realizujące projekty w ramach programu prowadzą szeroki zakres działań, obejmujący przede wszystkim kształcenie metodyczne kadry i uczestników, działania wychowawcze oraz rozwój potencjału organizacyjnego i infrastrukturalnego. Oznacza to, że dominują inicjatywy bezpośrednio związane z działalnością edukacyjną i wychowawczą, które stanowią podstawowy obszar aktywności organizacji harcerskich.

Badani bardzo wysoko oceniali przydatność uzyskanego wsparcia oraz jego wpływ na funkcjonowanie organizacji. Zdecydowana większość respondentów wskazała, że dofinansowanie w ramach programu w istotny sposób przyczyniło się do rozwoju ich działalności, wzmocnienia potencjału organizacyjnego oraz poprawy jakości działań edukacyjnych i wychowawczych. W opinii badanych osiągnięte rezultaty projektów w większości przypadków odpowiadają również obecnym wyzwaniom społeczno-ekonomicznym, z jakimi mierzą się organizacje harcerskie.

Ekspertsi podkreślali, że model wsparcia oparty na współpracy z organizacjami harcerskimi jako partnerami w procesie wychowania młodzieży pozostaje właściwy i odpowiada aktualnym potrzebom społecznym. Jednocześnie wskazywano, że skuteczność programu w dużej mierze zależy od utrzymania stabilności finansowania oraz ciągłości jego realizacji w zaplanowanym horyzoncie czasowym.

3.4. Analiza systemu instytucjonalnego realizacji Programu⁵

Respondenci wywiadów pogłębionych oceniali, że sposób zarządzania programem przez Narodowy Instytut Wolności sprzyjał osiągnięciu założonych rezultatów i generalnie nie stwarzał zagrożeń dla powodzenia interwencji. Wskazano, że w odróżnieniu od innych, bardziej konkurencyjnych funduszy, ROHiS stanowił program o stosunkowo niewielkiej skali i powtarzalnej formule, co upraszczało procesy administracyjne. Ryzyko problemów organizacyjnych uznano w tych warunkach za minimalne. Jednocześnie zastrzeżono, że w przypadku ewentualnego poszerzenia zasięgu programu (np. włączenia większej liczby organizacji) lub ogólnego wzrostu obciążenia NIW kolejnymi inicjatywami, obecne zasoby kadrowe Instytutu mogą okazać się niewystarczające. Niedostosowanie wielkości zespołu NIW do rosnących zadań uznano za czynnik mogący w przyszłości negatywnie wpłynąć na skuteczność wdrażania programu ROHiS, choć na chwilę obecną takie ryzyko oceniano jako znikome.

W zakresie ogólnego systemu instytucjonalnego wspierającego program nie dostrzeżono istotnych braków. Uznano, że obecne mechanizmy wsparcia oferowane beneficjentom przez NIW-CRSO okazały się zasadniczo wystarczające i nie wymagały znaczących dostosowań. Podkreślono natomiast znaczenie podejmowania współpracy przez organizacje harcerskie z innymi instytucjami publicznymi, samorządowymi czy prywatnymi przy realizacji projektów. Tego typu partnerstwa uznano za czynnik mogący zwiększyć skuteczność działań i trwałość rezultatów programu. Zwrócono uwagę, że inicjowanie takiej współpracy leżało głównie w

⁵ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy i w jakim stopniu system instytucjonalny skutecznie wspiera realizację Programu? Czy potrzebne są dostosowania w zakresie wsparcia instytucjonalnego beneficjentów? W jakim stopniu działania związane z zarządzaniem Programem wpływały na skuteczność i efektywność projektów (np. harmonogramy realizacji projektów, dobór działań w projektach)?
- Czy należy wdrożyć dodatkowe rozwiązania instytucjonalne w celu zapewnienia większej skuteczności i efektywności realizacji interwencji? Jeżeli tak, to jakie rozwiązania przyczynią się do osiągnięcia tego celu?
- Czy sposób prowadzenia konsultacji społecznych oraz opiniowania regulaminów konkursów przyczyniają się do ulepszenia przyjmowanych w konkursach rozwiązań?
- Czy system oceny wniosków motywuje organizacje harcerskie i skautowe do przygotowywania wniosków, które w optymalny sposób przyczyniają się do osiągnięcia celów programu? Czy w systemie oceny wniosków należy wdrożyć dodatkowe/alternatywne rozwiązania w celu zapewnienia powstawania wniosków, które w największym stopniu przyczynią się do realizacji celów programu?
- W jakim stopniu harmonogramy konkursów i sposób ich organizacji sprzyjają skutecznemu wdrażaniu projektów przez organizacje harcerskie i skautowe? Jakie zmiany należałoby wprowadzić w harmonogramach konkursów i ich organizacji, żeby usprawnić przeprowadzanie konkursów?
- Na ile terminowo realizowane są wypłaty dotacji dla beneficjentów ROHiS? Czy terminowość wypłat ma wpływ na rezultaty projektów i stopień osiągnięcia celów programu?
- W jakim stopniu „Wytyczne promocji zadań publicznych finansowanych lub dofinansowanych z NIW-CRSO” są stosowane przez Beneficjentów? Czy rozwiązania przyjęte w systemie instytucjonalnym umożliwiają skuteczne egzekwowanie od Beneficjentów wywiązywania się z obowiązków informacyjnych?
- Czy zasoby alokowane w NIW-CRSO do obsługi ROHiS są wystarczające? Czy wielkość zespołu zajmująca się ROHiS w Biurze Programów Tematycznych jest wystarczająca?
- Czy dotychczas wprowadzane były zmiany rozwiązań instytucjonalnych, które miały przyczynić się do poprawienia skuteczności i efektywności realizacji Programu? Jeśli nie, to dlaczego? Jeżeli tak, to jakie przyniosły efekty?

gestii samych organizacji i zależało od sprzyjających warunków zewnętrznych, wykraczało bowiem poza bezpośrednie możliwości Narodowego Instytutu Wolności.

Generalnie więc system instytucjonalny wspierający Program oceniono jako sprawnie funkcjonujący. Wszyscy badani w ramach wywiadów pogłębionych podkreślali dobre wsparcie ze strony NIW-CRSO i brak konieczności wprowadzania zasadniczych zmian. Stwierdzono, że beneficjenci mają zapewnioną pomoc i dostęp do informacji, a współpraca między instytucjami bez większych przeszkód.

W ramach prowadzonych wywiadów pogłębionych odnotowano również przypadki korzystania przez organizacje harcerskie ze środków innych programów NIW poza dedykowanym funduszem ROHiS. Sytuacje takie – choć formalnie dopuszczalne – oceniano jako potencjalnie problematyczne i sugerowano dążenie do ich ograniczenia w przyszłości. Podkreślano, że równoległe aplikowanie o dofinansowanie z różnych źródeł może powodować trudności koordynacyjne oraz rodzić wątpliwości co do sprawiedliwego dostępu do ograniczonych środków. Argumentowano, że skoro istnieje specjalny program dedykowany organizacjom harcerskim, to pozyskiwanie przez nie dodatkowego finansowania na tożsame działania z innych programów budzi zastrzeżenia co do zasad fair play podziału funduszy. W konsekwencji zasugerowano rozważenie mechanizmów uniemożliwiających finansowanie tych samych rodzajów aktywności harcerskich jednocześnie z więcej niż jednego programu. Dopuszczano natomiast możliwość wspierania organizacji harcerskich z innych źródeł, o ile dotyczyłoby to projektów o odmiennym charakterze niż objęte programem ROHiS.

Temat ten podjęto również w ramach zogniskowanych wywiadów grupowych z przedstawicielami organizacji harcerskich i skautowych. Opinie w tym obszarze uznać należy za zróżnicowane. Respondenci przyznali, że część organizacji ubiega się o środki z zewnętrznych programów, ale trudno jednoznacznie określić wg ich wiedzy skalę tego zjawiska. Większe organizacje, jak stwierdzono, z dużym prawdopodobieństwem pozyskują takie, natomiast niektóre mniejsze grupy nie aplikowały dotychczas do innych programów i nie miały w tej kwestii doświadczenia. Wszyscy badani w ramach wywiadów FGI zgodnie uznali, że nie ma jednak potrzeby tworzenia mechanizmów uniemożliwiających ubieganie się o dofinansowanie z różnych programów na tożsame zadania. Wręcz odwrotnie – podkreślali, że im więcej źródeł finansowania, tym lepiej dla realizacji celów organizacji. Respondenci zwracali uwagę, że dodatkowe środki z innych programów stanowią wartościowe uzupełnienie budżetu harcerskiego, więc nie powinna ich obowiązywać żadna blokada.

Również w przypadku ekspertów biorących udział w panelu delfickim nie formułowano jednoznacznych postulatów wprowadzenia mechanizmów uniemożliwiających finansowanie tych samych działań z różnych programów. Zwracano raczej uwagę, że korzystanie z wielu

źródeł finansowania wynika z niewystarczającego poziomu środków oraz specyfiki organizacyjnej ruchu harcerskiego.

W trakcie wywiadów pozytywnie oceniono sposób prowadzenia konsultacji społecznych i opiniowania regulaminów konkursów w ramach programu. Respondenci stwierdzali, że konsultacje te obejmowały szerokie grono zainteresowanych i umożliwiały zgłaszanie uwag do założeń konkursów. Zwrócono uwagę, że postulaty formułowane w trakcie konsultacji były w wielu przypadkach uwzględniane, co przekładało się na ulepszanie dokumentacji konkursowej. Podkreślono, że Narodowy Instytut Wolności wypracował już sprawny proces konsultacyjny, który z biegiem lat przynosił coraz lepsze efekty w doskonaleniu zasad konkursów.

Również eksperci (w ramach panelu delfickiego) pozytywnie ocenili sposób prowadzenia konsultacji społecznych i opiniowania regulaminów konkursów. Podkreślano, że konsultacje w dotychczas przyjętej formie umożliwiają udział interesariuszy i pozwalają lepiej dopasować rozwiązania konkursowe do potrzeb organizacji

Odnośnie do systemu oceny i wyboru wniosków konkursowych w programie, pojawiły się w ramach wywiadów pogłębionych pewne wątpliwości co do jego wpływu motywacyjnego. Ponieważ pula uprawnionych do udziału organizacji była ograniczona i powtarzała się w kolejnych edycjach, zauważono, że proces aplikacyjny mógł mieć charakter rutynowy. Sugerowano, że wymóg regularnego przygotowywania podobnych wniosków konkursowych przez te same jednostki – bez możliwości zagwarantowania sobie wieloletniego wsparcia – mógł z czasem działać zniechęcająco. Zaznaczano wielokrotnie, że obecny system punktowy nie motywuje wystarczająco organizacji harcerskich do optymalnego przygotowania projektów. Badani zwracali uwagę, że schemat punktacji może być postrzegany jako zbyt rutynowy, co nie sprzyja innowacyjności ani tworzeniu wniosków wybitnie wyróżniających się na tle innych. Wskazywano więc niejednokrotnie potrzebę wprowadzenia zmian w ocenie (np. większego premiowania jakościowych lub innowacyjnych pomysłów), w celu zachęcenia aplikantów do lepszego dopasowania projektów do celów Programu.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w przypadku samych wspartych organizacji (które brały udział w badaniach FGI) odnotowano opinie świadczące o tym, że obecny system oceny wniosków nie wymaga zmian. Podkreślano, że sposób przyznawania punktów i dobór komisji zachęca organizacje do optymalnego przygotowania projektów. Te wnioski warto jednak zestawiać z wynikami analizy case study, w ramach której badani zostali poproszeni o identyfikację innowacyjnych lub nietypowych metod zastosowanych w realizowanych projektach. Wyniki badania wskazują, że respondenci nie potrafili zidentyfikować takich rozwiązań, a działania realizowano raczej sprawdzonymi, tradycyjnymi metodami. Nikt nie

zgłaszał przy tym radykalnie nowych technologii czy metod pracy. Projekty były więc prowadzone w sposób systemowy i standardowy, zgodnie z ustalonymi procedurami.

Zdaniem ewaluatora dotychczasowe podejście faktycznie mogło być więc bardzo przyjazne dla samych wnioskodawców, lecz rzeczywiście warto zastanowić się nad wprowadzeniem zmian w tym obszarze, celem zachęcenia wnioskodawców do bardziej kreatywnego i innowacyjnego podejścia. Kontynuowanie interwencji w dotychczasowej formie nie przyniesie bowiem najprawdopodobniej nowych rozwiązań i innowacji, które wyparte zostały bezpiecznym, wystandaryzowanym podejściem.

Nie odnotowano również poważniejszych zastrzeżeń co do kwestii operacyjnych, takich jak harmonogram konkursów, terminowość przekazywania dotacji czy realizacja obowiązków informacyjnych przez beneficjentów. W odniesieniu do terminarza naborów stwierdzono, że dzięki cyklicznej, przewidywalnej formule programu ewentualne niedogodności (np. potencjalne kolizje terminów konkursów z okresem wakacyjnym lub ze szczytami aktywności organizacji) były ograniczone do minimum.

W odniesieniu do stosowania „Wytycznych promocji zadań publicznych finansowanych lub dofinansowanych z NIW-CRSO” wypowiedzi badanych przedstawicieli instytucji zaangażowanej we wdrażanie interwencji wskazują, że obowiązki informacyjne są co do zasady poprawnie realizowane przez beneficjentów programu. Organizacje mają świadomość konieczności oznaczania działań oraz materiałów promocyjnych logotypami programu i stosują te wymagania w swojej komunikacji. Jednocześnie wskazywano na sytuacje, w których pełna realizacja tych obowiązków napotyka bariery wynikające z uwarunkowań zewnętrznych - pojawił się bowiem przypadek, w którym przy emisji spotów w telewizji publicznej wymagano usunięcia oznaczeń programu, aby możliwe było skorzystanie z preferencyjnych warunków emisji. Oznacza to, że choć wytyczne są znane i stosowane, to w praktyce mogą pojawiać się ograniczenia wynikające z regulacji lub praktyk innych instytucji współpracujących z beneficjentami. Jednocześnie system wdrażania programu obejmuje regularny kontakt instytucji zarządzającej z organizacjami harcerskimi, w tym cykliczne spotkania środowiska programu, podczas których omawiane są m.in. kwestie realizacji projektów i ich rozliczania, co sprzyja monitorowaniu wywiązywania się z obowiązków informacyjnych.

W odniesieniu do zasobów alokowanych w NIW-CRSO do obsługi programu ROHiS wypowiedzi respondentów wskazują, że w obecnej formule program nie generuje bardzo dużego obciążenia administracyjnego. Wynika to z jego specyfiki – obejmuje on bowiem ograniczoną i stałą liczbę organizacji harcerskich, a więc nie funkcjonuje w oparciu o otwarty konkurs z dużą liczbą wniosków do oceny. Z tego powodu obsługa programu jest relatywnie prostsza niż w przypadku innych programów realizowanych przez NIW-CRSO. Jednocześnie

podkreślano, że liczba programów obsługiwanych przez tę instytucję rośnie, podczas gdy liczba pracowników instytucji nie zwiększa się w takim samym tempie. Może to stanowić potencjalne wyzwanie organizacyjne dla instytucji w przyszłości i wpływać na ogólną zdolność instytucji do sprawnego zarządzania programami wsparcia.

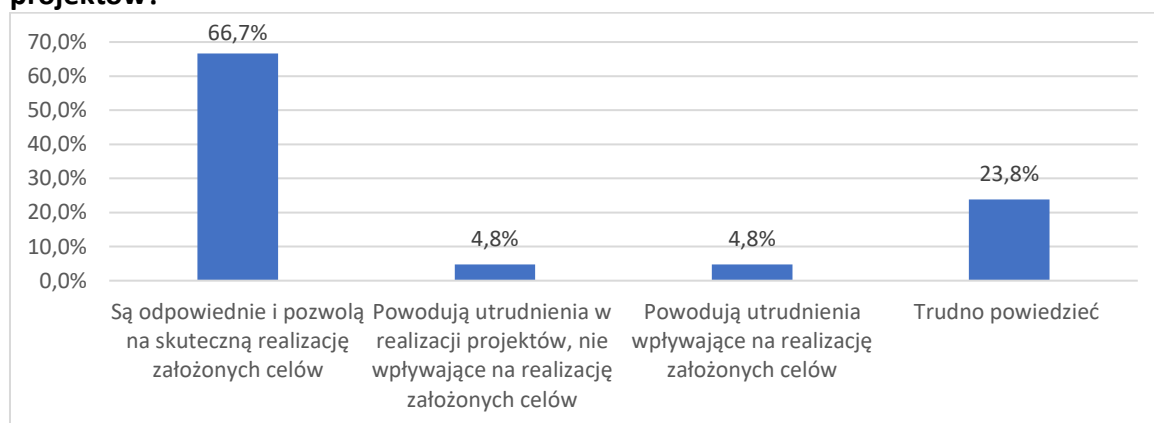
Z wypowiedzi respondentów wynika, że wypłaty dotacji dla beneficjentów programu ROHiS są zasadniczo realizowane terminowo, a proces przekazywania środków nie jest wskazywany jako istotny problem w realizacji programu. Jednocześnie respondenci zwracali uwagę, że początek roku bywa okresem trudniejszym z punktu widzenia przepływów finansowych. Wynika to z procedur budżetowych państwa – środki mogą być przekazywane dopiero po ich formalnym uruchomieniu przez instytucje centralne oraz po podpisaniu umów z beneficjentami. W konsekwencji część organizacji może odczuwać przejściowe trudności z płynnością finansową na początku roku, zanim środki zostaną przekazane w ramach programu. Z analizy wypowiedzi wynika jednak, że sytuacja ta nie jest postrzegana jako czynnik istotnie wpływający na rezultaty projektów ani na stopień osiągania celów programu. Organizacje harcerskie realizujące projekty posiadają stosunkowo stabilne struktury organizacyjne oraz doświadczenie w zarządzaniu projektami, dzięki czemu są w stanie dostosować harmonogram działań do dostępności środków finansowych. Ponadto powtarzalność programu oraz wieloletni charakter finansowania sprzyjają przewidywalności planowania działań i ograniczają ryzyko zakłóceń w realizacji projektów.

W odniesieniu do zmian w rozwiązaniach instytucjonalnych respondenci wskazywali, że program ROHiS funkcjonuje w stosunkowo stabilnej formule i nie był dotychczas przedmiotem zasadniczych zmian systemowych. Jego konstrukcja opiera się na stałej współpracy z ograniczoną liczbą organizacji harcerskich, co powoduje, że mechanizmy wdrażania są stosunkowo przewidywalne i nie wymagają częstych modyfikacji. Jednocześnie w trakcie realizacji programu pojawiają się działania o charakterze usprawniającym. Dotyczą one przede wszystkim bieżącej współpracy z beneficjentami, konsultowania potrzeb organizacji oraz podejmowania prób upraszczania niektórych procedur, np. poprzez częściowe wprowadzanie bardziej elastycznych sposobów rozliczania kosztów, choć zakres takich zmian jest ograniczony przepisami dotyczącymi finansów publicznych. W trakcie realizacji programu pojawiła się także dyskusja dotycząca korekty niektórych wskaźników programu, w tym przypadków błędnego określenia ich wartości docelowych, co wskazuje na potrzebę ich doprecyzowania w dalszych etapach realizacji programu.

Wyniki badania ankietowego wskazują z kolei, że większość respondentów pozytywnie ocenia przyjęte w Programie zasady oraz sposób wdrażania projektów. Ponad połowa badanych (66,7%) uznała je za odpowiednie i sprzyjające skutecznej realizacji założonych celów, co świadczy o generalnej akceptacji obowiązujących rozwiązań wdrożeniowych. Jednocześnie

23,8% respondentów miało trudność z jednoznaczną oceną, co może wynikać ze zróżnicowanych doświadczeń organizacji lub stopnia zaangażowania w procesy administracyjne. Niewielka część badanych wskazała na występowanie utrudnień – zarówno takich, które nie wpływały na realizację celów (4,8%), jak i takich, które miały na nią wpływ (również 4,8%). Wśród utrudnień wymieniano czas finansowania, który zdaniem niektórych badanych jest nieadekwatny do czasu projektu oraz wielkość dofinansowania, które w opinii respondentów niekiedy nie odpowiada wielkości grupy odbiorców.

Wykres 12. Jak ocenia Pan/Pani przyjęte w ramach Programu zasady i sposób wdrażania projektów?



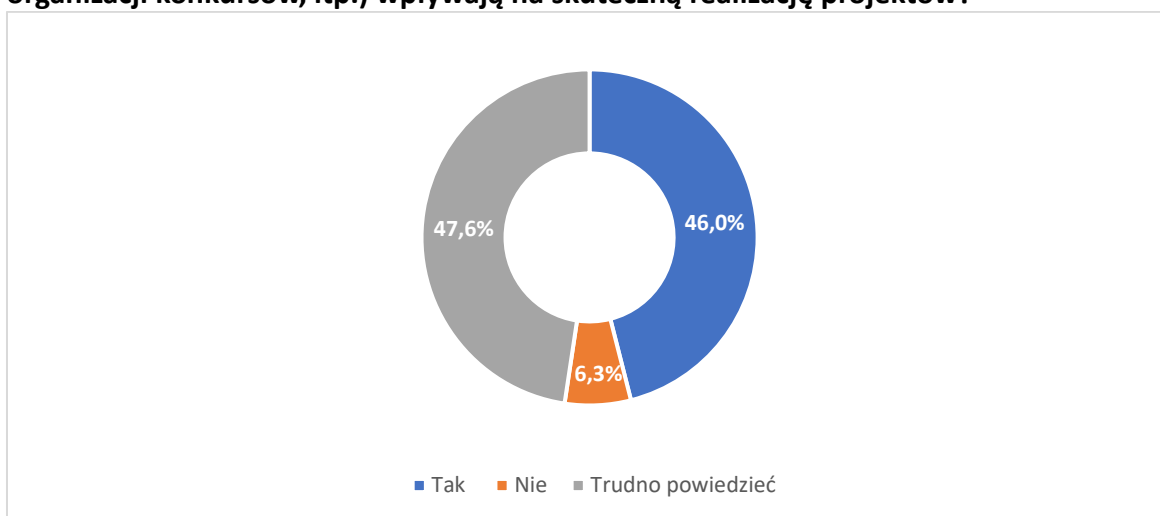
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Wyniki badania ankietowego wskazują na brak jednoznacznej oceny wpływu systemu instytucjonalnego Programu oraz działań związanych z jego zarządzaniem na skuteczną realizację projektów. Mniej niż połowa respondentów (46%) dostrzega taki wpływ, co sugeruje, że dla tej grupy kwestie związane z kontaktami z instytucjami, harmonogramami i organizacją konkursów mają znaczenie dla przebiegu realizacji działań. Jednocześnie jednak znaczna część badanych (47,6%) wskazała odpowiedź „trudno powiedzieć”, co może świadczyć o ograniczonej styczności części beneficjentów z poziomem zarządzania Programem lub o pośrednim, mało widocznym charakterze jego oddziaływania na codzienną realizację projektów. Co jednak istotne, tylko 6,3% wskazań przypadło na wariant negatywny.

Wśród sugerowanych przez nich zmian znalazła się potrzeba usprawnienia harmonogramu konkursowego i zwiększenia przewidywalności procesu zarządzania Programem. Najczęściej wskazywanym problemem jest niedostosowanie kalendarza naborów i podpisywania umów do rocznego cyklu pracy organizacji. Zwracano uwagę, że brak możliwości realizacji projektu w skali pełnego roku powoduje wyłączenie z rozliczeń działań realizowanych w styczniu i lutym, co utrudnia spójne planowanie pracy programowej.

Respondenci podkreślali również potrzebę szybszego ogłaszania konkursów oraz ograniczenia zmian terminów i opóźnień w publikacji wyników czy podpisywaniu umów. Niepewność proceduralna utrudnia planowanie wydatków i działań z wyprzedzeniem, prowadzi do konieczności wprowadzania nagłych korekt, a w skrajnych przypadkach – do finansowania zaplanowanych przedsięwzięć ze środków własnych w oczekiwaniu na formalne rozstrzygnięcia.

Wykres 13. Czy według Pana/Pani system instytucjonalny Programu i działania związane z zarządzaniem Programem (np. kontakty z instytucjami, harmonogram konkursów, sposób organizacji konkursów, itp.) wpływają na skuteczną realizację projektów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

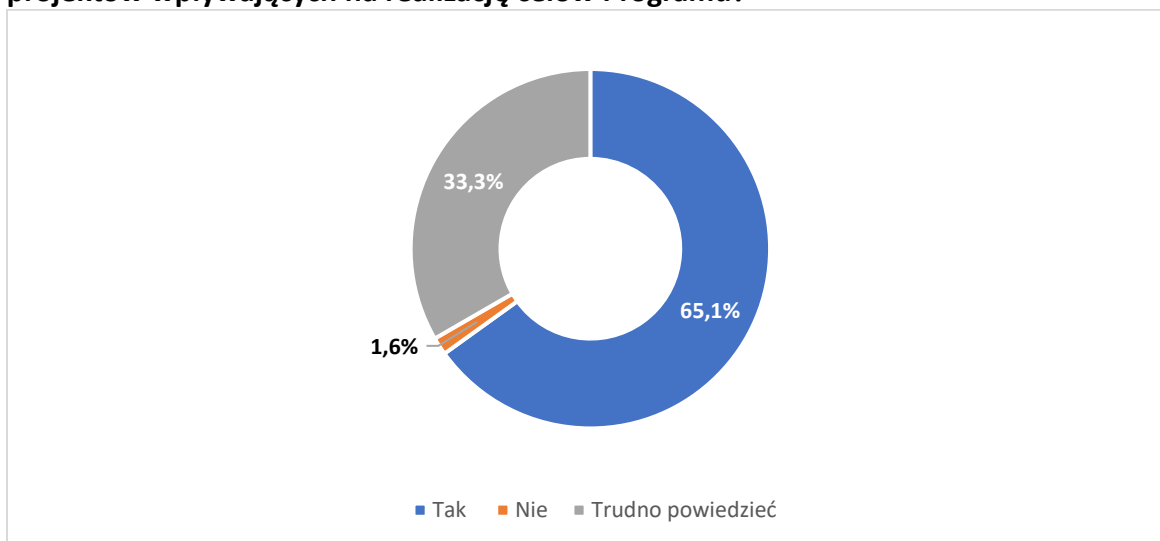
Powyższe wnioski potwierdzili również eksperci biorący udział w panelu delfickim, którzy to zaznaczyli, że harmonogramy konkursów wymagają usprawnienia w kierunku wcześniejszego ogłaszania kolejnych edycji i szybszego podpisywania umów, aby uniknąć przerw w realizacji działań i ograniczyć konieczność finansowania projektów ze środków własnych organizacji.

Kwestia ta podjęta była również w trakcie wywiadów FGI ze wspartymi organizacjami, gdzie przeważały pozytywne opinie. Znaczna część respondentów stwierdziła, że aktualny cykl udzielania wsparcia oraz terminy składania wniosków są akceptowalne i pozwalają planować projekty. Zauważono jednak kilka niedogodności – padały bowiem uwagi o przerwie czasowej między zakończeniem jednego i rozpoczęciem kolejnego naboru, co utrudnia ciągłość działań. Kilku badanych stwierdził ponadto, że przydałoby się wcześniejsze publikowanie harmonogramu i szybsze rozstrzygnięcie konkursów, by organizacje mogły planować pracę z odpowiednim wyprzedzeniem.

Również wypowiedzi przedstawicieli instytucji zaangażowanej we wdrażanie interwencji wskazują, że harmonogramy konkursów i sposób ich organizacji zasadniczo umożliwiają realizację projektów w ramach programu ROHiS, jednak w praktyce pojawiają się pewne ograniczenia wynikające przede wszystkim z uwarunkowań proceduralnych oraz cyklu budżetowego. Respondenci zwracali uwagę, że konkursy ogłaszane są w określonych terminach wynikających z procedur administracyjnych i zasad finansowania środków publicznych, co nie zawsze jest w pełni dostosowane do potrzeb organizacji realizujących projekty. Wskazywano, że wcześniejsze ogłaszanie konkursów mogłoby ułatwić planowanie działań oraz zapewnić większą ciągłość realizacji projektów, jednak w praktyce nie zawsze jest to możliwe ze względu na formalne uwarunkowania związane z procesem budżetowym i procedurami instytucjonalnymi. Jednocześnie respondenci podkreślali, że specyfika programu ROHiS w pewnym stopniu ogranicza problemy typowe dla innych programów grantowych. Program obejmuje niewielką, stałą liczbę organizacji harcerskich, co upraszcza proces organizacji konkursów i zmniejsza skalę obciążenia administracyjnego zarówno po stronie instytucji zarządzającej, jak i beneficjentów. Dzięki temu proces aplikowania i zawierania umów jest bardziej przewidywalny, a organizacje mają możliwość planowania działań w dłuższej perspektywie.

Odpowiedzi respondentów badania ankietowego jednoznacznie wskazują, że system oceny wniosków w wysokim stopniu sprzyja przygotowywaniu projektów ukierunkowanych na realizację celów Programu. Większość badanych (65,1%) potwierdziła, że kryteria oceny wymuszają projektowanie działań realnie wpływających na osiągnięcie założonych celów i wskaźników. Jednocześnie 1/3 respondentów miała trudność z jednoznaczną oceną tej kwestii. Tym samym na odpowiedź negatywną przypadło zaledwie 1,6% wskazań, co jednak uzasadniono tym, że wg osoby badanej projekty zawsze przygotowywane są względem określonych celów Programu, wobec czego nie musi być to wymuszane systemem oceny wniosków.

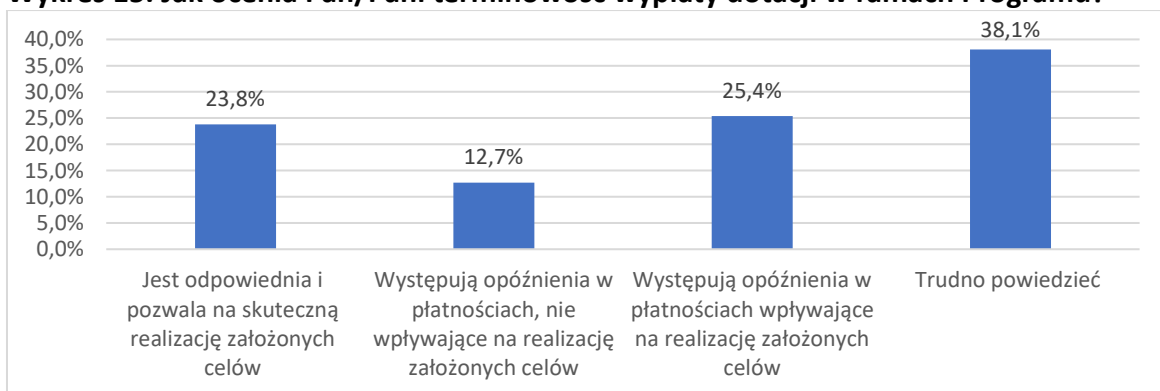
Wykres 14. Czy według Pana/Pani system oceny wniosków wymusza przygotowanie projektów wpływających na realizację celów Programu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Jak wynika z przeprowadzonej ankietyzacji, 23,8% respondentów uznało, że wypłaty były terminowe i sprzyjały skutecznej realizacji założonych celów. Jednocześnie łącznie 38,1% wskazało na występowanie opóźnień w płatnościach, z czego dla 12,7 p.p. nie miały one wpływu na realizację celów, natomiast dla 25,4 p.p. stanowiły już realne utrudnienie w realizacji projektów. Kolejne 38,1% respondentów nie było w stanie jednoznacznie ocenić terminowości wypłat.

Wykres 15. Jak ocenia Pan/Pani terminowość wypłaty dotacji w ramach Programu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego CAWI/CATI z przedstawicielami inicjatyw harcerskich, które otrzymały wsparcie w ramach ROHiS, n=63.

Podsumowanie

Analiza systemu instytucjonalnego realizacji Programu ROHiS wskazuje, że przyjęty sposób zarządzania programem przez NIW-CRSO sprzyja jego sprawnej realizacji i osiągnięciu zakładanych rezultatów. Respondenci podkreślali, że program ma stosunkowo prostą i stabilną formułę organizacyjną, obejmuje ograniczoną liczbę organizacji oraz funkcjonuje w oparciu o powtarzalne procedury, co ułatwia zarządzanie i ogranicza ryzyko problemów administracyjnych. W obecnych warunkach system wdrażania programu oceniany jest jako efektywny i nie stwarza istotnych zagrożeń dla realizacji jego celów.

Badani pozytywnie oceniali również wsparcie oferowane beneficjentom przez NIW-CRSO. Organizacje harcerskie mają zapewniony dostęp do informacji oraz możliwość konsultowania kwestii związanych z realizacją projektów, a współpraca pomiędzy instytucją zarządzającą a beneficjentami przebiega bez większych trudności. W opinii respondentów obecny system instytucjonalny nie wymaga zasadniczych zmian, ponieważ w wystarczającym stopniu wspiera realizację działań w ramach programu.

W trakcie wywiadów wskazywano również na znaczenie współpracy organizacji harcerskich z innymi podmiotami, takimi jak instytucje publiczne, samorządy czy organizacje społeczne. Partnerstwa tego typu mogą zwiększać skuteczność realizowanych działań oraz sprzyjać trwałości osiągniętych rezultatów.

4. Wnioski i rekomendacje

Tabela 3. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
1.	Z badań wynika, że kierunki wsparcia oferowanego w ramach programu są oceniane jako trafne i odpowiadają na potrzeby organizacji, jednak część beneficjentów wskazuje na niedoszacowanie dostępnych środków w stosunku do ambitnych celów programu oraz rosnących kosztów działalności. Jednocześnie zidentyfikowano trudność we właściwym rozumieniu pojęć stosowanych w dokumentacji programowej (np. w zakresie „limitów finansowania”).	Należy zwiększyć adekwatność finansowania programu poprzez dostosowanie wysokości wsparcia do realnych kosztów realizacji działań. Rekomenduje się również uproszczenie zapisów dokumentacji programowej.	NIW-CRSO	Rozważenie wprowadzenia mechanizmu okresowej aktualizacji budżetu programu lub maksymalnych kwot wsparcia dla projektów, tak aby uwzględniały zmiany kosztów (np. inflację). Jednocześnie należy uprościć i doprecyzować zapisy w dokumentacji programowej – zamiast niejasnych pojęć (np. „limit finansowania”) stosować jednoznaczne odniesienia do wysokości budżetu programu lub kwoty wsparcia na projekt.	IV kwartał 2026 r.
2.	W przypadku jednego ze wskaźników odnotowano błąd	Zaleca się rozważenie dokonania korekty wartości	NIW-CRSO	Aktualizacja wartości docelowych wskaźnika	IV kwartał 2026 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
	polegający na wpisaniu wartości docelowej znacząco wyższej niż pierwotnie zakładano, co utrudnia osiągnięcie wskaźnika.	docelowej wskaźnika dotyczącego praktyk edukacyjnych względem poziomu możliwego do osiągnięcia w założonej perspektywie czasowej.		dotyczącego praktyk edukacyjnych w dokumentacji programu tak, aby odzwierciedlały realne możliwości ich osiągnięcia.	
3.	Istotnym czynnikiem wpływającym na sprawność realizacji programu są uwarunkowania organizacyjne i finansowe, w tym niedostosowanie zasobów po stronie instytucji wdrażającej oraz niedopasowanie harmonogramu konkursu i przekazywania środków do cyklu działań organizacji.	Należy dostosować zasoby instytucji wdrażającej do skali i złożoności programu.	NIW-CRSO	Rekomenduje się przeprowadzenie analizy obciążenia pracą zespołu odpowiedzialnego za wdrażanie programu oraz – w razie potrzeby – wzmocnienie zasobów kadrowych lub usprawnienie procesów organizacyjnych (np. dostosowanie kalendarza konkursów do cyklu pracy organizacji, unikanie nakładania się okresów sprawozdawczości i składania wniosków). Działania te	IV kwartał 2026 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
				powinny przyczynić się do skrócenia czasu oceny wniosków, podpisywania umów i wypłaty środków.	
4.	<p>Na trwałość efektów programu wpływają zjawiska związane z rotacją uczestników i kadry oraz zmieniającymi się formami zaangażowania młodzieży. Zidentyfikowano bowiem trend spadku motywacji młodych osób do systematycznego i długofalowego angażowania się, co zwiększa obciążenie kadry i wymaga dodatkowego wsparcia organizacyjnego. Jednocześnie utrzymanie efektów wsparcia często wymaga dalszego wsparcia organizacyjnego i finansowego.</p>	<p>Należy podjąć działania w kierunku wzmocnienia trwałości efektów programu poprzez wsparcie organizacyjne i systemowe. Jednocześnie należy uwzględnić zmieniające się wzorce zaangażowania młodzieży i wynikające z tego obciążenia kadry.</p>	NIW-CRSO	<p>Rekomenduje się uwzględnienie w projektach elementów zapewniających trwałość rezultatów (np. przygotowanie kolejnych osób do pełnienia ról, dokumentowanie działań, przekazywanie wiedzy). Jednocześnie należy rozważyć kontynuację wsparcia organizacyjnego i finansowego dla działań, które przynoszą trwałe efekty. Rekomenduje się również projektowanie działań w sposób bardziej elastyczny (np. krótsze cykle</p>	IV kwartał 2026 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
				zaangażowania, modułowe działania) oraz wzmocnienie wsparcia dla kadry wychowawczej, która ponosi większe obciążenie wynikające z rotacji uczestników.	
5.	W programie identyfikowany jest niewykorzystany potencjał w zakresie budowy partnerstw strategicznych pomiędzy organizacjami harcerskimi a instytucjami publicznymi i innymi podmiotami. Pomimo znaczącego wpływu programu na rozwój kompetencji społecznych i wychowanie młodzieży, współpraca o charakterze systemowym (np. z administracją publiczną, w tym resortami odpowiedzialnymi za edukację i politykę młodzieżową) nie	Należy wzmocnić komponent partnerstw strategicznych w programie poprzez stworzenie warunków do systemowej współpracy organizacji harcerskich z instytucjami publicznymi oraz innymi interesariuszami, w szczególności w obszarze edukacji, polityki młodzieżowej i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.	NIW-CRSO	Rozważenie zainicjowania działań ukierunkowanych na formalizację współpracy międzyorganizacyjnej i międzysektorowej oraz na wyraźnym osadzeniu programu w szerszym systemie polityk publicznych dotyczących wychowania i rozwoju młodzieży. W szczególności zasadne jest włączenie instytucji publicznych odpowiedzialnych za edukację i politykę	IV kwartał 2027 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
	została dotychczas w pełni rozwinięta, a jej realizacja wymaga zaangażowania podmiotów zewnętrznych oraz odpowiednich rozwiązań instytucjonalnych.			młodzieżową w proces dalszego kształtowania programu oraz stworzenie mechanizmów zachęcających do realizacji działań partnerskich. Jednocześnie należy uwzględnić, że skuteczna realizacja partnerstw strategicznych może wymagać zmian organizacyjnych lub systemowych pozostających częściowo poza bezpośrednią kontrolą operatora programu.	

Źródło: opracowanie własne.

5. Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Wykaz skrótów	4
Tabela 2. Stopień osiągnięcia wskaźników projektowych	11
Tabela 3. Wnioski i rekomendacje	49
Wykres 1. Jakie wskaźniki były/są realizowane w ramach projektu?	18
Wykres 2. Jakie według Pana/Pani działania wykazują się największą skutecznością w realizacji celów (wskaźników) Programu?	19
Wykres 3. Jakie według Pana/Pani działania wykazują się najmniejszą skutecznością w realizacji celów (wskaźników) Programu?	20
Wykres 4. Czy efekty wsparcia Pana/Pani zdaniem utrzymają się w przyszłości?	21
Wykres 5. Czy w ramach realizacji projektów identyfikuje Pan/Pani jakieś przykłady dobrych praktyk, które można rozpropagować w szerszym zakresie?	23
Wykres 6. Czy uważa Pan/Pani, że cele i działania określone w Programie odpowiadają na problemy organizacji harcerskich występujące w momencie rozpoczęcia realizacji Programu (w roku 2018)?	28
Wykres 7. Czy wyzwania stojące przed Państwa organizacją i związane z nimi potrzeby zmieniły się w porównaniu z rokiem 2018?	29
Wykres 8. W jaki sposób zmieniła się Państwa sytuacja?	30
Wykres 9. Proszę wskazać jakie zadania były realizowane w ramach projektu?	33
Wykres 10. Jak ocenia Pan/Pani przydatność i wpływ uzyskanego wsparcia na działalność organizacji?	34
Wykres 11. Czy w Pana/Pani opinii osiągnięte rezultaty i efekty projektu odpowiadają obecnym wyzwaniom społeczno-ekonomicznym organizacji harcerskich?	34
Wykres 12. Jak ocenia Pan/Pani przyjęte w ramach Programu zasady i sposób wdrażania projektów?	44
Wykres 13. Czy według Pana/Pani system instytucjonalny Programu i działania związane z zarządzaniem Programem (np. kontakty z instytucjami, harmonogram konkursów, sposób organizacji konkursów, itp.) wpływają na skuteczną realizację projektów?	45
Wykres 14. Czy według Pana/Pani system oceny wniosków wymusza przygotowanie projektów wpływających na realizację celów Programu?	47
Wykres 15. Jak ocenia Pan/Pani terminowość wypłaty dotacji w ramach Programu?	47