

Ewaluacja mid-term

Rządowego Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich 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:

EU-Consult sp. z o.o.

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



Spis treści

1.	Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie	5
2.	Syntetyczny opis koncepcji badania oraz metodyki badania	6
2.1.	Cel i zakres badania	6
2.2.	Zarys metod badawczych	7
2.2.1.	Analiza dokumentów źródłowych (desk research).....	7
2.2.2.	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) / telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)	8
2.2.3.	Wywiady ustrukturyzowane (CAWI/CATI)	9
2.2.4.	Panele dyskusyjne	10
2.2.5.	Panel ekspercki	10
2.2.6.	Studium przypadku (case study)	11
3.	Opis wyników przeprowadzonych badań	12
3.1.	Ocena postępu rzeczowego i finansowego PROO	12
3.1.1.	Skuteczność realizacji celów i wskaźników	12
3.1.2.	Działania korygujące i dostosowania w Programie	25
3.1.3.	Alokacja finansowa i potencjał absorpcyjny.....	32
3.1.4.	Trwałość rezultatów wsparcia	38
3.2.	Analiza diagnozy rozwoju instytucjonalnego organizacji obywatelskich	43
3.2.1.	Aktualność diagnozy i potrzeb rozwojowych	43
3.2.2.	Wsparcie interwencyjne – priorytet 5 PROO	50
3.3.	Weryfikacja przyjętej logiki interwencji PROO wraz z analizą postępu realizacji.....	53
3.3.1.	Aktualność celów i logiki interwencji	53
3.3.2.	Dobór wskaźników i alokacja finansowa	57
3.3.3.	Analiza postępu realizacji – Priorytet 1 i 2	60
3.3.4.	Analiza postępu realizacji – Priorytet 3 i 4	68
3.3.5.	Analiza postępu realizacji – Priorytet 5	71
3.4.	Analiza systemu instytucjonalnego realizacji Programu	77
3.4.1.	Zarządzanie programem i wsparcie instytucjonalne	77
3.4.2.	Procedury konkursowe i wybór projektów	87

3.4.3.	Terminowość wypłat i egzekwowanie obowiązków beneficjentów.....	96
3.5.	Syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze	102
4.	Wnioski i rekomendacje	117
5.	Spis tabel i wykresów	123

1. Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie

Tabela 1. Wykaz skrótów

Skrót	Wyjaśnienie
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CAWI	Computer Assisted Web Interview
CSR	Corporate Social Responsibility (społeczna odpowiedzialność biznesu)
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony
NGO	Non-Governmental Organization (organizacja pozarządowa)
NIK	Najwyższa Izba Kontroli
NIW-CRSO	Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
PROO	Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030
TDI	Telefoniczny wywiad pogłębiony

Źródło: opracowanie własne

2. Syntetyczny opis koncepcji badania oraz metodyki badania

2.1. Cel i zakres badania

Celem głównym badania było przeprowadzenie oceny śródkresowej postępów w realizacji celów szczegółowych PROO oraz perspektyw osiągnięcia celów programu (w kontekście zmian zachodzących w warunkach zewnętrznych towarzyszących Programowi). Badanie posłuży również do wypracowania rekomendacji wskazujących niezbędne dostosowania Programu i modyfikacje przyjętych na etapie programowania założeń, które pozwolą na zwiększenie skuteczności interwencji.

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

Badanie objęło następujące grupy podmiotów:

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

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

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

2.2. Zarys metod badawczych

Poniżej przedstawiono założenia metod badawczych, których wyniki zostały uwzględnione w niniejszym raporcie końcowym.

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 104/2018, 179/2020, 154/2021;
- Strategia Na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju;
- Rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030;
- Przewodnik Beneficjenta PROO;
- FAQ's;
- Podręczniki dla Wnioskodawców;
- Regulaminy Konkursów;
- Wytyczne dla ekspertów;
- Protokoły z posiedzeń Komitetu Sterująco-Monitorującego;
- Wybrane Wnioski o Dotacje;
- Wybrane sprawozdania częściowe i końcowe z Projektów;
- Raporty ewaluacyjne PROO;
- Sprawozdania Zbiorcze z Realizacji PROO;
- Wystąpienia Pokontrolne NIK (części dotyczące PROO).

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

Opis techniki: IDI polegało na przeprowadzeniu z daną osobą ustrukturyzowanej rozmowy podczas spotkania twarzą w twarz, 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.

Zgodnie z założeniami, wywiady zostały przeprowadzone z:

- Dyrektorem/ Zastępcą Dyrektora NIW-CRSO;
- Członkami Komitetu Sterującego-Monitorującego PROO;
- Kierownikiem/Zastępcą Kierownika Biura Programów Horyzontalnych;
- Ekspertami oceniającymi projekty w ramach konkursów PROO;
- Pracownikami Biura Programów Horyzontalnych;
- Przedstawiciele organizacji-beneficjentów priorytetu 1a;
- Przedstawiciele organizacji-beneficjentów priorytetu 1b;
- Przedstawiciele organizacji-beneficjentów priorytetu 2a;
- Przedstawiciele organizacji-beneficjentów priorytetu 3;
- Przedstawiciele organizacji-beneficjentów priorytetu 4;
- Przedstawiciele organizacji-beneficjentów priorytetu 5'
- Przedstawiciele organizacji-wnioskodawców priorytetu 1a;
- Przedstawiciele organizacji-wnioskodawców priorytetu 1b;
- Przedstawiciele organizacji-wnioskodawców priorytetu 2a;
- Przedstawiciele organizacji-wnioskodawców priorytetu 3;
- Przedstawiciele organizacji-wnioskodawców priorytetu 4;
- Przedstawiciele organizacji-wnioskodawców priorytetu 5.

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.

Badanie objęło Beneficjentów PROO i Wnioskodawców PROO.

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

W poniższej tabeli zaprezentowano strukturę próby.

Tabela 2. Struktura próby badawczej

	Liczba unikalnych beneficjentów	Liczba unikalnych wnioskodawców	Minimalna liczba CATI/CAWI z beneficjentami	Minimalna liczba CATI/CAWI z wnioskodawcami
PROO 1a	544	7754	270	1300
PROO 1b	25	82	20	10
PROO 2a	55	216	45	10
PROO 2b	2	6	0	0
PROO 3	130	504	75	100
PROO 4	103	449	50	100
PROO 5	1201	4026	750	550
Razem PROO1a – PROO5	2060¹	13037²	1210	2070³

Źródło: OPZ.

¹ Suma została poprawiona względem zapisów OPZ (występował bowiem błąd sumowania).

² Jw.

³ Jw.

2.2.4. Panele dyskusyjne

Opis techniki: W ramach panelu dyskusyjnego specjaliści z danej dziedziny spotkali się w celu dyskusji nad określoną problematyką.

Na potrzeby niniejszej ewaluacji Wykonawca zrealizował dwa panele dyskusyjne na etapie dopracowywania raportu końcowego.

Panele dyskusyjne przeprowadzone zostały w formie warsztatowej w ramach II etapu badania po zakończeniu kompleksowej analizy i oceny zebranego materiału badawczego oraz sporządzeniu projektu raportu końcowego, w celu wstępnego przedyskutowania wniosków i propozycji rekomendacji.

Wykonawca przeanalizował wszystkie uwagi zgłoszone przez uczestników panelu oraz dołożył starań, by zostały one uwzględnione (wyraźnie oznaczone) w ostatecznej wersji tabeli rekomendacji.

Celem paneli było dopracowanie wstępnych wniosków i rekomendacji zaproponowanych przez Wykonawcę (w tym omówienie możliwości ich wdrożenia).

2.2.5. Panel ekspercki

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

W celu realizacji panelu eksperckiego wykorzystany został scenariusz badania, zawierający pytania otwarte – w pierwszej kolejności respondentom zadane zostały pytania odnoszące się do poszczególnych pytań badawczych (np. w jaki sposób można przeciwdziałać czynnikom zewnętrznym ograniczającym skuteczność wdrażania interwencji), a następnie pytania odnoszące się do roboczych wniosków i rekomendacji.

Populacja badana: Eksperti w zakresie działalności organizacji pozarządowych / społeczeństwa obywatelskiego (eksperti zewnętrzni – spoza Zespołu Badawczego).

Liczba paneli eksperckich: 1.

Liczba uczestników panelu eksperckiego: W panelu eksperckim zaplanowano zaangażowanie 5 respondentów.

Dobór próby: Celowy – osoby, które posiadają bogatą wiedzę w zakresie działalności organizacji pozarządowych / społeczeństwa obywatelskiego.

Struktura próby: Każda osoba biorąca udział w panelu eksperckim powinna reprezentować inną instytucję/inny podmiot.

2.2.6. Studium przypadku (case study)

Opis techniki: Studium przypadku (case study) to wszechstronny opis badanego zjawiska. Metoda ta miała charakter empiryczny, ponieważ analizowała i oceniała 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.

Studia przypadku opracowane zostały w oparciu o:

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

Populacja badana: Studia przypadku opracowane zostały dla projektów realizowanych w ramach Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030

Liczba studiów przypadku: 12.

Dobór próby: Celowy – studium przypadku zostało przeprowadzone dla projektów wyróżniających się pozytywnie na tle pozostałych projektów (np. ze względu na skuteczność bądź innowacyjność).

Struktura próby: Wykonawca opracował:

- 2 case study dla projektów PROO 1a;
- 2 case study dla projektów PROO 1b;
- 2 case study dla projektów PROO 2a;
- 2 case study dla projektów PROO 3;
- 2 case study dla projektów PROO 4;
- 2 case study dla projektów PROO 5.

Dzięki zrealizowaniu zaproponowanej struktury próby możliwe było zidentyfikowanie dobrych praktyk w odniesieniu do poszczególnych Priorytetów PROO. Wykonawca nie zaproponował realizacji case study w odniesieniu do projektów PROO 2b ze względu na to, że zawarte zostały tylko dwie umowy.

3. Opis wyników przeprowadzonych badań

3.1. Ocena postępu rzeczowego i finansowego PROO

3.1.1. Skuteczność realizacji celów i wskaźników⁴

Wywiady pogłębione, przeprowadzone na potrzeby analizy case study, pozwalają na identyfikację sposobu określania założeń i celów objętych wsparciem projektów. Z zebranych relacji wynika, że **każdy projekt został zaplanowany w odpowiedzi na konkretną potrzebę**. Pomysły na projekty brały się z obserwacji codziennych problemów –beneficjenci często wskazywali, że dostrzegali brakujące ogniwo (brak funduszy, miejsca lub narzędzi), które ich działanie mogło uzupełnić. Projekty miały więc jasno określone intencje, tj. zniwelować zidentyfikowany problem lub zaspokoić pewien deficyt (społeczny, kulturalny czy infrastrukturalny) w otoczeniu organizacji.

Odnosnie do przygotowania do realizacji, większość organizacji (które wzięły udział w badaniu case study) podkreślała, że na etapie planowania starała się możliwie precyzyjnie zdefiniować oczekiwane rezultaty i wskaźniki sukcesu. Respondenci zaznaczali, że jeszcze przed rozpoczęciem działań określili mierzalne cele – takie jak liczba uczestników objętych projektem, liczba zrealizowanych wydarzeń czy wytworzonych materiałów, co wprost wynikało z wymogów aplikowania o dofinansowanie - projekty PROO musiały mieć bowiem sprecyzowane rezultaty i wskaźniki. Rozmówcy przyznawali, że takie podejście bardzo pomogło im w trakcie wdrażania inicjatywy, bo mogli na bieżąco kontrolować postępy i sprawdzać, czy zmierzają we właściwym kierunku. Niektórzy zwracali uwagę, iż poza

⁴ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Jaka jest skuteczność i efektywność w zakresie osiągnięcia założonych w Programie celów?
- 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 i realizacji projektów, wybierane projekty, wnioskodawcy (beneficjenci, wnioskodawcy nieskuteczni, potencjalni wnioskodawcy), realizowane projekty;
 - 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 społeczno-ekonomicznych;
 - metody zastosowane przy szacowaniu wartości docelowych wskaźników na etapie programowania, trafność doboru wskaźników do charakteru Programu oraz jego priorytetów, 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.
- Jakie czynniki wpływają na efektywność w zakresie osiągnięcia założonych w Programie celów?
- Czy doszło do zmian w warunkach zewnętrznych, które wpływają na proces wdrażania interwencji, a jeśli tak, to jakie zmiany nastąpiły?

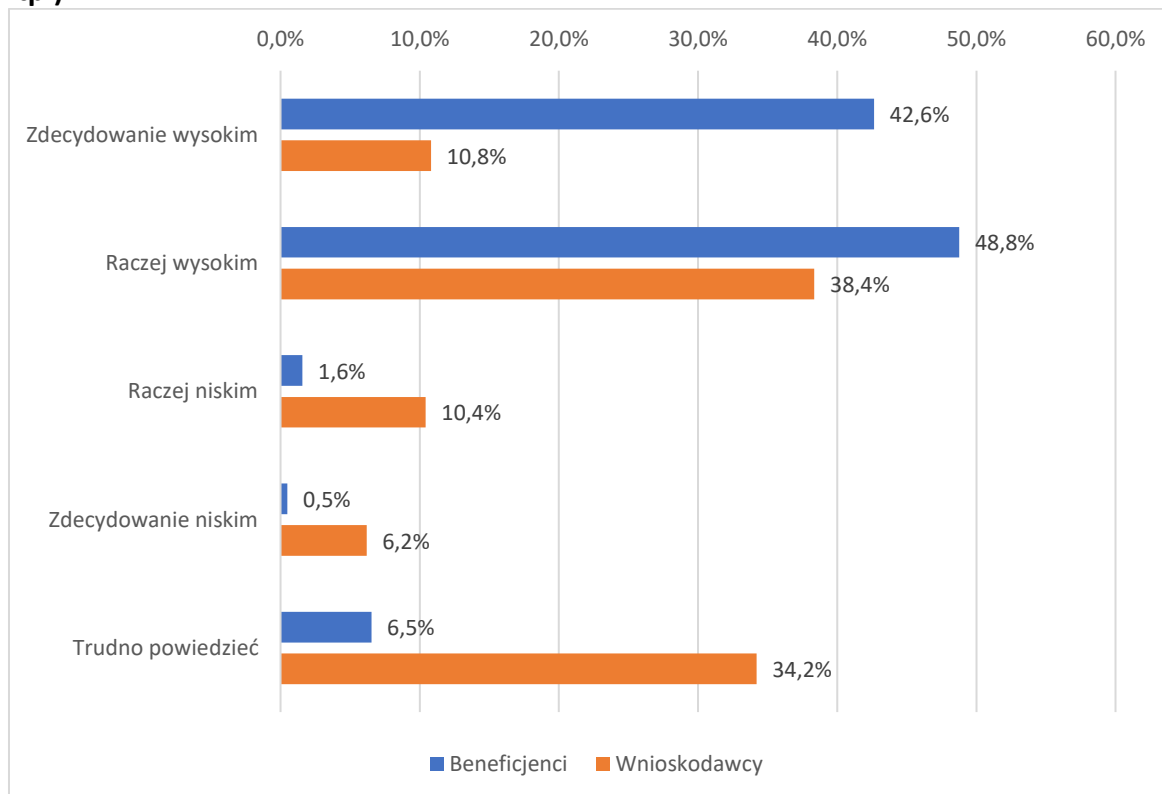
twardymi wskaźnikami (jak liczby) mieli także mniej wymierne cele jakościowe – np. poprawę integracji społeczności czy wzrost kompetencji członków organizacji – które również starali się monitorować.

Istotnych wniosków dostarcza badanie ankietowe - w ocenie **stopnia realizacji głównych celów PROO** beneficjenci wypowiadali się **bardzo pozytywnie**: 42,6% badanych uznało, że program spełnia je w stopniu zdecydowanie wysokim, a 48,8% – raczej wysokim. Tylko 2,1% respondentów wskazało odpowiedzi negatywne, natomiast 6,5% nie miało zdania. Wśród osób, które rzeczywiście uzyskały dofinansowanie, PROO jest więc postrzegany jako program realnie wspierający rozwój organizacyjny i wzmacnianie potencjału podmiotów obywatelskich.

Jednocześnie w nielicznych wypowiedziach krytycznych pojawiały się powtarzalne wątki: wskazywano na zbyt małą skalę środków w stosunku do ogromnych potrzeb sektora, co sprawia, że wsparcie trafia do ograniczonej liczby organizacji. Podnoszono również brak ciągłości finansowania, niewystarczające wsparcie stricte instytucjonalne (koszty stałe, kadry, stabilizacja organizacyjna) oraz ograniczone możliwości ponownego aplikowania, mimo że proces rozwoju NGO ma charakter długofalowy.

Zdecydowanie bardziej krytycznie program oceniali ~~oczywiście~~ wnioskodawcy, którzy nie otrzymali dotacji. W tej grupie jedynie 10,8% uznało, że PROO spełnia cele w stopniu zdecydowanie wysokim, a 38,4% – raczej wysokim, natomiast 16,6% oceniło go nisko, a aż 34,2% nie było w stanie jednoznacznie dokonać oceny. W odpowiedziach negatywnych podkreślano małą dostępność programu dla niewielkich, młodych i w pełni wolontariackich organizacji, wysoką barierę formalną oraz konieczność posiadania zaplecza eksperckiego do przygotowania wniosków. Wielokrotnie wskazywano na wrażenie uznaniowości i niskiej transparentności ocen. Respondenci tej grupy zwracali też uwagę, że ich zdaniem program w większym stopniu wspiera działania projektowe i szkoleniowe niż realne budowanie stabilności organizacji, w tym zatrudnianie kadr, zakup niezbędnej infrastruktury czy tworzenie trwałego zaplecza technicznego.

Wykres 1. W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, PROO jako program spełnia swoje główne cele (wspieranie rozwoju polskich organizacji obywatelskich, wzmocnienie ich potencjału itp.)



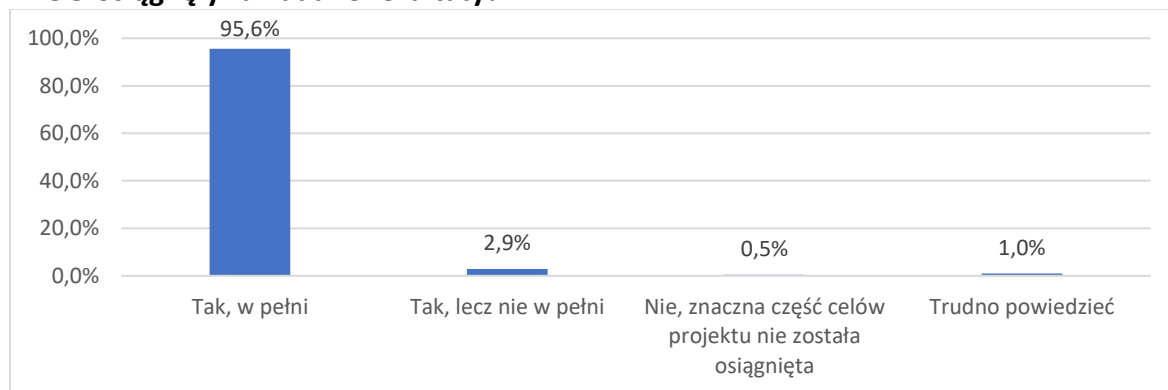
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

Zdecydowana większość respondentów (95,6%) oceniła, że projekty realizowane dzięki dotacji PROO **w pełni osiągnęły zakładane rezultaty**. Kolejne 2,9% wskazało na ich osiągnięcie w stopniu częściowym. Odpowiedzi negatywne (wskazujące na nieosiągnięcie znacznej części celów) miały charakter incydentalny (0,5%, tj. zaledwie 6 wskazań). Pozostałe 1,0% badanych nie potrafiło jednoznacznie ocenić efektów realizacji projektów.

Najczęściej wskazywane przyczyny nieosiągnięcia części efektów to brak ciągłości i stabilności finansowej, wysokie koszty zatrudnienia oraz niedobory kadrowe, a także czynniki zewnętrzne – pandemia, powódź, opóźnienia w przekazaniu środków, zmiany harmonogramów instytucji publicznych czy wycofanie się partnerów. W niektórych przypadkach projekty nadal były (w momencie prowadzenia badania ankietowego) w trakcie realizacji, wobec czego rezultaty zostały jedynie częściowo osiągnięte lub zaplanowane na lata 2026–2027. Pojawiały się też problemy operacyjne, takie jak niepełna funkcjonalność użytkowanych obiektów, niższa od zakładanej liczba uczestników czy niewykonanie pojedynczych zadań wskutek rezygnacji z działań dublujących inicjatywy samorządowe. Część

projektów została przerwana lub niezrealizowana w zakładanym zakresie, co skutkowało nawet zwrotem dotacji.

Wykres 2. Czy projekt/projekty zrealizowane przez Państwa organizację dzięki dotacji PROO osiągnęły zakładane rezultaty?

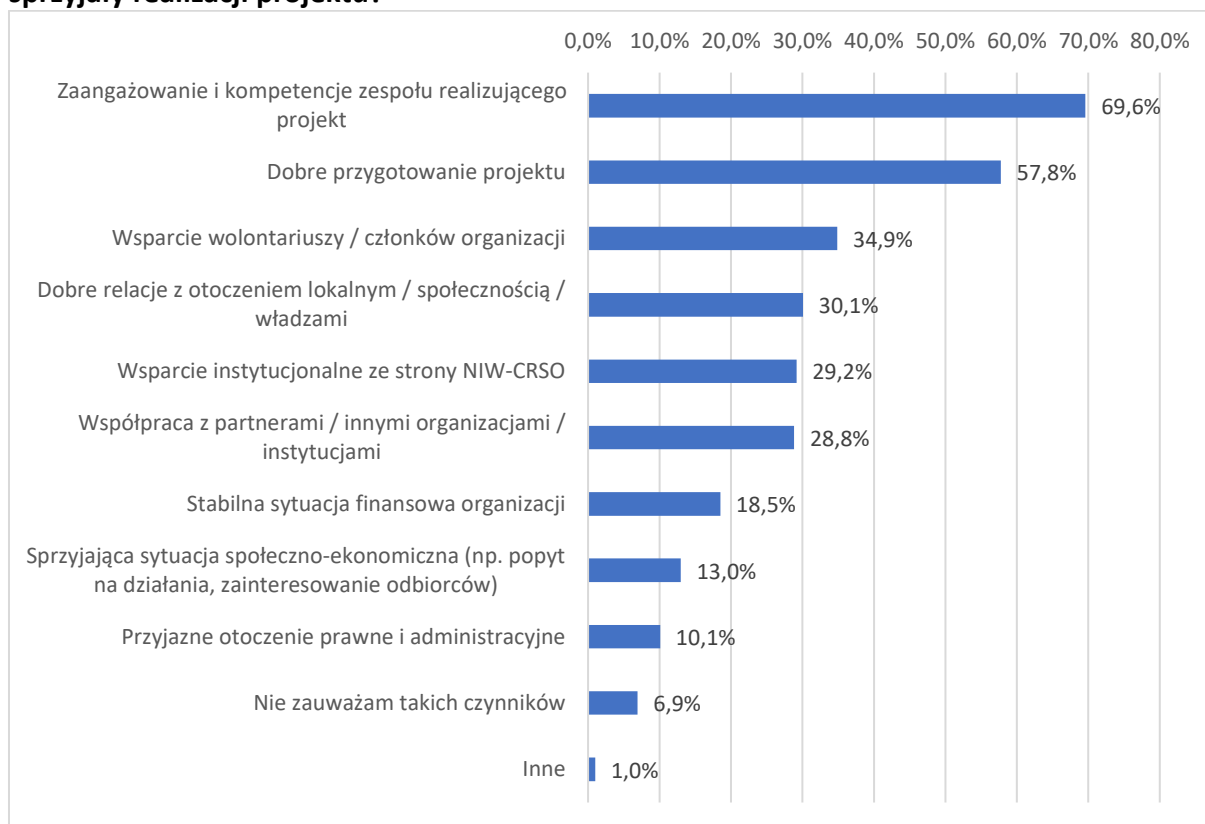


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Respondenci wskazywali ponadto, że **kluczowym czynnikiem sprzyjającym realizacji projektów było zaangażowanie i kompetencje zespołu realizującego projekt (69,6%)**. Istotne znaczenie miało również dobre przygotowanie projektów (57,8%), co podkreśla wagę wcześniejszego planowania i trafnego określenia działań. Co trzecia organizacja zwracała uwagę na wsparcie wolontariuszy i członków organizacji (34,9%) oraz dobre relacje z lokalnym otoczeniem, społecznością i władzami (30,1%). Podobny odsetek respondentów wskazał na wsparcie instytucjonalne ze strony NIW-CRSO (29,2%) oraz współpracę z partnerami i innymi organizacjami (28,8%). Rzadziej wymieniano stabilną sytuację finansową organizacji (18,5%) oraz sprzyjającą sytuację społeczno-ekonomiczną (13,0%). Najniżej oceniono wpływ przyjaznego otoczenia prawnego i administracyjnego (10,1%). Brak jakichkolwiek czynników sprzyjających wskazało 6,9% badanych.

W odpowiedziach otwartych (wariant „inne”) pojawiały się dodatkowo m.in.: dobra współpraca z NIW, dodatkowe finansowanie z UE, rozpoznawalność medialna i poprawa wizerunku organizacji, wysoka potrzeba społeczna realizowanych działań, a także wsparcie doraźne w sytuacjach kryzysowych (np. po powodzi), które umożliwiło utrzymanie ciągłości usług.

Wykres 3. Czy zauważa Pan/Pani jakieś czynniki wewnętrzne bądź zewnętrzne, które sprzyjały realizacji projektu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Z przeprowadzonej ankietyzacji wynika również, że **większość beneficjentów nie dostrzegła istotnych barier w realizacji projektów** – odpowiedź tę wskazało 61,2% respondentów, co potwierdza ogólnie sprzyjające warunki wdrażania wsparcia PROO. Wśród organizacji, które doświadczały trudności, najczęściej wymieniano ograniczone zasoby finansowe (21,2%), a następnie braki kadrowe i rotację personelu (10,7%) oraz czynniki nadzwyczajne – przede wszystkim pandemię COVID-19, kryzys uchodźczy czy skutki powodzi (9,7%). Rzadziej wskazywano niekorzystne warunki społeczno-ekonomiczne (5,8%), problemy z płynnością finansową (4,8%) oraz trudności administracyjne i biurokratyczne (4,3%). Pojedyncze odpowiedzi dotyczyły niewystarczających kompetencji zespołu (2,6%), problemów we współpracy z partnerami (1,4%), zmian w otoczeniu prawnym (1,2%) lub słabej współpracy z otoczeniem lokalnym (1,2%). Kategoria „inne” objęła 2,9% wskazań.

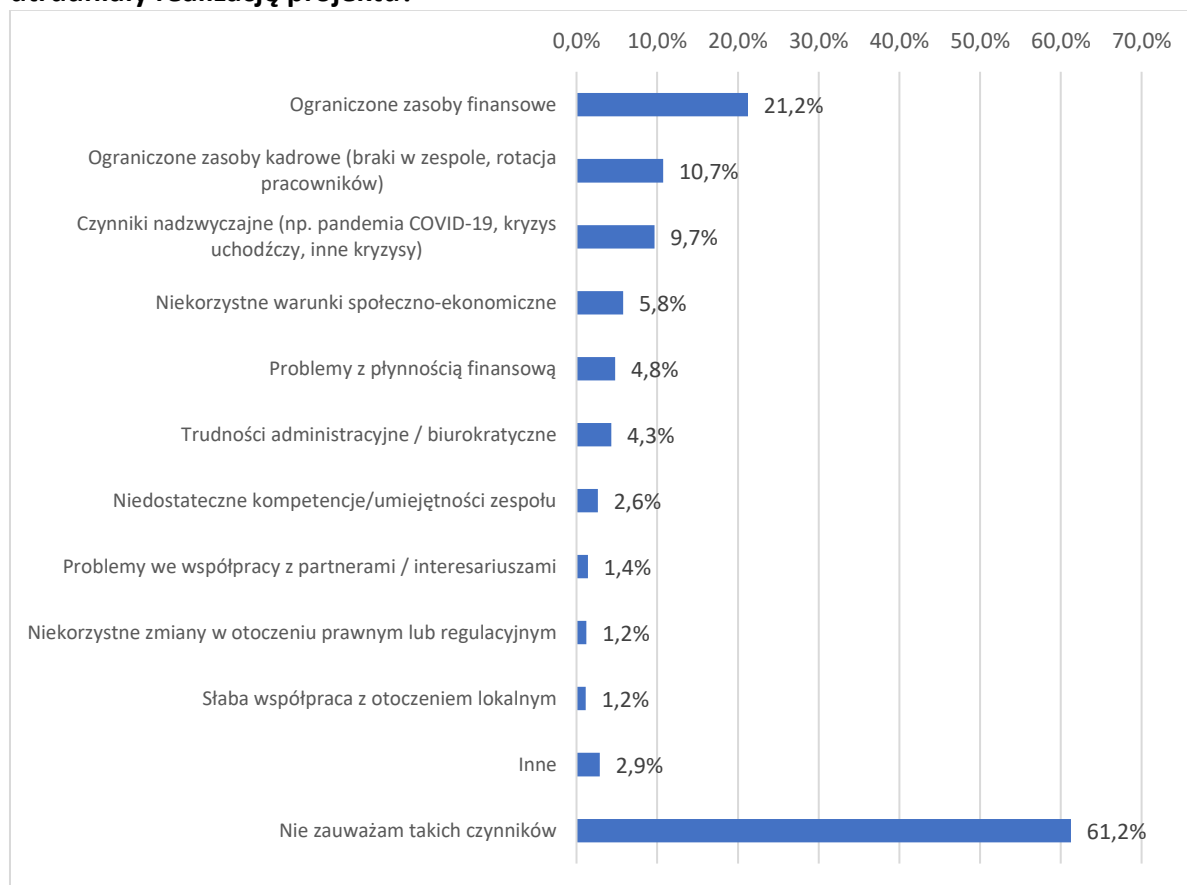
W uzasadnieniach dotyczących barier administracyjno-biurokratycznych dominowały głosy o nadmiernej biurokratyzacji, drobiazgowej sprawozdawczości i małej elastyczności w zmianach budżetowych (konieczność aneksów nawet przy minimalnych korektach), długim procesie podpisywania umów i wypłat transz czy też częstych zmianach opiekunów projektów. Organizacje zgłaszały także opóźnienia wynikające z postępowań administracyjnych (np.

decyzje budowlane), problemy z interpretacją przepisów i wymogów rachunkowych oraz liczne kontrole oceniane jako nadmiernie sformalizowane.

W kontekście niekorzystnych zmian prawnych i regulacyjnych wskazywano m.in. na brak systemowych regulacji w obszarze pracy z młodzieżą, niedostosowanie przepisów do funkcjonowania placówek całodobowej opieki, częste zmiany prawa podatkowego i pracy, nowe obowiązki dotyczące ochrony małoletnich i sprawozdawczości księgowej, a także zmiany lokalnych planów zagospodarowania czy regulacji budowlanych (w tym dotyczących OZE). Podkreślano, że wzrost wymogów formalnych nie był równoważony adekwatnym zwiększeniem finansowania.

W odpowiedziach „inne” pojawiały się z kolei dodatkowo: utrudniony kontakt z NIW (przy równoczesnej dobrej jakości pomocy po uzyskaniu kontaktu), długi czas oczekiwania na decyzje konkursowe i transze, problemy z wyborem wykonawców robót, skumulowanie działań pod koniec roku z powodu przedłużających się procedur, skutki powodzi oraz pandemii, presja czasowa pracy społecznej i ograniczone zasoby organizacji początkujących.

Wykres 4. Czy zauważa Pan/Pani jakieś czynniki wewnętrzne bądź zewnętrzne, które utrudniały realizację projektu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Jak jednocześnie wynika z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji **Program PROO uznać należy za skuteczny i zmierzający we właściwym kierunku**, zgodnie ze swoim założeniem wzmocnienia polskich organizacji obywatelskich. Respondenci podkreślali, że PROO dostarcza organizacjom potrzebne wsparcie i cieszy się w sektorze dużym zainteresowaniem oraz pozytywnym odbiorem. Jednocześnie zasygnalizowano, że pewne obszary mogą nie przynosić aż tak satysfakcjonujących efektów, jak oczekiwano. Jak zaznaczano, jeden z celów szczegółowych programu – poprawa stabilności finansowej organizacji – jest trudniejszy do osiągnięcia i efekty w tym zakresie są słabsze niż zakładano. Ogólny obraz jest jednak pozytywny - PROO w ocenie badanych trafnie odpowiada na kluczowe potrzeby trzeciego sektora i stanowi unikalny, potrzebny instrument wsparcia rozwoju organizacji pozarządowych.

W tym miejscu warto odnieść się do wyników wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród samych beneficjentów wsparcia. We wszystkich niemal przypadkach **organizacjom udało się osiągnąć zamierzone cele projektu**. Beneficjenci z satysfakcją relacjonowali, że założone rezultaty zostały zrealizowane w całości lub są na dobrej drodze do ich realizacji. Część organizacji przyznała, że osiągnęła nawet więcej niż planowała – rozwój dzięki dotacji okazał się większy od oczekiwań.

Nie odnotowano sytuacji, by któraś z badanych organizacji musiała zrezygnować z kluczowych celów – najwyżej pewne działania przesunięto lub zmodyfikowano (np. z powodu czynników zewnętrznych, o czym mowa w dalszej części analizy). Ogólny wydźwięk wypowiedzi był więc bardzo pozytywny - dofinansowane inicjatywy zakończyły się sukcesem, cele projektów zostały (lub zostaną) spełnione, co respondenci uznają za miarę skuteczności Programu.

Badani w sposób szczególnie wyraźny podkreślali również, że jednym z najważniejszych efektów wsparcia PROO, nie zawsze w pełni widocznym w standardowych wskaźnikach projektowych, było wzmocnienie zdolności zarządczych organizacji. Respondenci wielokrotnie wskazywali, że realizacja projektów przyczyniła się do **uporządkowania struktur organizacyjnych, wprowadzenia formalnych procedur zarządzania finansowego, opracowania strategii rozwoju, systemów planowania pracy zespołów oraz standaryzacji procesów decyzyjnych**. W opinii badanych elementy te miały długofalowe znaczenie, ponieważ pozwalały organizacjom przechodzić z modelu działań doraźnych do bardziej stabilnego i profesjonalnego sposobu funkcjonowania.

W licznych wypowiedziach pojawiał się także wątek zwiększenia zdolności organizacji do podejmowania bardziej złożonych przedsięwzięć projektowych po zakończeniu finansowania. Organizacje wskazywały, że zdobyte doświadczenie w zarządzaniu dużymi budżetami, realizacji procedur grantowych oraz rozliczaniu projektów znacząco zwiększyło ich kompetencje instytucjonalne, co umożliwiało aplikowanie o środki w innych programach krajowych i międzynarodowych. Respondenci podkreślali, że efekt ten ma charakter

kumulatywny – każde kolejne doświadczenie projektowe zwiększa wiarygodność organizacji i jej zdolność absorpcji dalszych środków.

Jednocześnie część rozmówców zwracała uwagę, że w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych część zakładanych rezultatów była osiągnięta przy mniejszej skali oddziaływania niż pierwotnie planowano. Najczęściej wskazywano na wzrost kosztów usług, wynagrodzeń i materiałów, który powodował konieczność ograniczenia liczby działań lub uczestników. Zjawisko to nie wpływało zasadniczo na osiągnięcie głównych celów projektów, lecz prowadziło do zmniejszenia zakresu części rezultatów ilościowych.

Również w ramach wywiadów przeprowadzonych na potrzeby case study beneficjenci przyznali, że dzięki projektom udało im się osiągnąć wymierne rezultaty – w wysokim stopniu zgodne z założonymi celami. Wśród efektów podjętych działań wymieniano m.in. utworzenie **nowej infrastruktury** służącej społeczności – powstała przestrzeń rekreacyjna, z której mieszkańcy aktywnie korzystają. Inna organizacja podkreślała, że dzięki projektowi utrzymano działalność lokalnego medium obywatelskiego, a dodatkowo unowocześniono komunikację poprzez stworzenie internetowego newslettera i uruchomienie strony WWW dostosowanej do potrzeb starszych odbiorców. W większości inicjatyw efektem było również wzmocnienie potencjału samej organizacji - przeszkolono kadrę i wolontariuszy, doposażono biuro lub zakupiono sprzęt niezbędny do dalszej działalności. W konsekwencji organizacje mogą teraz działać sprawniej i na większą skalę. Jako szczególnie znaczące rezultaty rozmówcy wskazywali też **wpływ na społeczność** – np. zwiększenie zaangażowania mieszkańców w sprawy lokalne, integrację określonych grup (seniorów, młodzieży, samotnych matek) czy podniesienie świadomości w danym temacie (choćby ekologii czy praw zwierząt). Wiele osób przyznało, że udało im się nawet **przekroczyć zakładane wskaźniki** - zrealizowali więcej działań lub dotarli do większej liczby odbiorców, niż początkowo planowano. Te dodatkowe „nadwyżki” badani traktują jako ogromny sukces projektu. W ocenie respondentów wszystkie te efekty – zarówno te materialne, jak nowy obiekt czy publikacje, jak i niematerialne w postaci zwiększonej wiedzy czy integracji społecznej – są najcenniejszymi osiągnięciami, które potwierdzają wartość podjętych działań.

Warto również zaznaczyć, że przy okazji realizacji projektów pojawiły się ponadto pewne **rezultaty nieplanowane, często bardzo pozytywne**. Wielu rozmówców (w wywiadach prowadzonych na potrzeby case study) wspominało, że projekt zaowocował nowymi partnerstwami lub kontaktami, których wcześniej nie mieli. Na przykład, organizacja realizująca projekt kulturalny nawiązała stałą współpracę z lokalnym domem kultury, a fundacja zajmująca się mediami obywatelskimi – z innymi redakcjami, co poszerzyło jej sieć wsparcia. Inni zauważyli z kolei dodatkowe korzyści dla społeczności - dzięki projektowi pojawiły się kolejne oddolne inicjatywy, zainspirowane ich działaniem. Jako przykład wskazać można sytuację, w której po zakończeniu projektu integrującego seniorów część uczestników

samodzielnie utworzyła klub dyskusyjny – coś, czego organizatorzy nie przewidywali, ale co jest pozytywnym efektem ubocznym. Bywały też niespodzianki w postaci nowych wolontariuszy – nagłośnień działalności przyciągnęło osoby, które wcześniej nie znały organizacji, a teraz chcą się w nią włączyć.

Co istotne jednak, jak zaznaczali badani beneficjenci, realizacja projektów PROO nie przebiegała w próżni – beneficjenci wskazali kilka czynników, które wpłynęły negatywnie na przebieg ich działań. Najczęściej wymienianym czynnikiem zewnętrznym była pandemia COVID-19, szczególnie dla projektów realizowanych w latach 2020–2021. Organizacje musiały adaptować pewne działania do warunków pandemicznych, np. przenosić aktywności do sfery online, ograniczać spotkania na żywo itp. Jak wskazywano, z powodu lockdownu planowane działania badani musieli zorganizować w formie online, co zmieniło ich charakter, choć nadal pozwoliło osiągnąć cele. Innym istotnym czynnikiem zewnętrznym była inflacja i ogólna sytuacja gospodarcza. Wzrost cen w ostatnich latach powodował, że pierwotnie planowane budżety stawały się napięte – koszt np. usług czy materiałów był wyższy niż zakładano. Jak przyznawali badani beneficjenci, wysoka inflacja stanowiła duże wyzwanie, gdyż przyznane środki miały mniejszą siłę nabywczą, co wymagało szukania oszczędności przez wsparte podmioty.

Z kolei wśród czynników wewnętrznych rzadko pojawiały się poważne problemy. Kilka wspartych organizacji wspomniało w trakcie prowadzonych wywiadów o rotacji kadry lub przeciążeniu pracy zespołu, ale zazwyczaj byli w stanie tym odpowiednio zarządzić. Zdarzały się również czynniki organizacyjne, jak np. opóźnienia w rozpoczęciu projektu z przyczyn administracyjnych czy wydłużone procedury wewnętrzne – jednak nie wpłynęły one znacząco na końcowe rezultaty. Ogólnie beneficjenci zgodnie twierdzili, że mimo niesprzyjających okoliczności zewnętrznych (pandemia, inflacja) udało się zrealizować projekty, choć czasem wymagało to elastycznego podejścia (zmiany harmonogramu, przeniesienia działań do Internetu, przesunięć budżetowych za zgodą NIW itp.). Ci, u których nie wystąpiły żadne szczególne trudności, podkreślali po prostu, że sprzyjała im dobra organizacja pracy – większość problemów była rozwiązywana na bieżąco i nie zagrażała sukcesowi projektu.

Rozmówcy w ramach wywiadów prowadzonych na potrzeby case study również wskazywali na trudności, które napotkali po drodze. Wiele problemów miało charakter organizacyjny lub finansowy. Przykładowo, część beneficjentów doświadczyła opóźnień – czasem wynikały one z procedur administracyjnych (np. dłuższe niż przewidywano przetargi, oczekiwanie na płatności transz dotacji), innym razem z czynników zewnętrznych, jak niesprzyjająca pogoda opóźniająca prace budowlane czy zmieniające się obostrzenia sanitarne. Kilka organizacji zetknęło się z ograniczonymi zasobami - okazało się np., że koszty pewnych działań były wyższe niż zaplanowano w pierwotnym budżecie, lub też że brakuje rąk do pracy przy realizacji (zwłaszcza gdy opierano się na wolontariuszach, którzy łączą pracę społeczną z

innymi obowiązkami). Pojawiały się także trudności natury logistycznej – wyzwaniem bywała koordynacja wielu działań jednocześnie czy pogodzenie terminów.

W wyniku napotkania trudności często konieczne było dokonanie działań niwelujących ich wpływ, takich jak przesunięcie terminu wydarzenia, przeznaczenie rezerwy budżetowej na brakujący element lub zaangażowanie dodatkowych wolontariuszy. Niektórzy badani wspominali, że pomocne okazało się wsparcie otoczenia – np. podmiotów współpracujących z organizacją lub instytucji lokalnych – które wspierały ich w sytuacjach kryzysowych (np. udostępniając bezpłatnie salę, gdy pierwotnie wynajęta przestrzeń nie była dostępna). Należy przy tym podkreślić, że miało to charakter nieformalnej współpracy lub wsparcia środowiskowego, a nie partnerstw projektowych w rozumieniu realizacji zadań w ramach programu.

Do omawianych kwestii odniesiono się również w trakcie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji. Również i z tych wypowiedzi wynika, że **ogólna logika interwencji przyjęta w PROO jest nadal aktualna i zasadna**, jednak pewne szczegółowe założenia mogłyby zostać poddane korekcie w świetle doświadczeń. Rozmówcy generalnie chwalili strukturę programu – zestaw priorytetów i działań zaplanowany kilka lat temu wciąż adresuje ważne potrzeby i powinien doprowadzić do osiągnięcia założonych celów. Nie dostrzeżono fundamentalnych błędów w teorii zmiany, na której oparto PROO (czyli przekonaniu, że poprzez dotacje na rozwój instytucjonalny, kapitały żelazne, itp., wzmocni się społeczeństwo obywatelskie). Jednak część respondentów wskazała, że rzeczywistość zweryfikowała skuteczność niektórych mechanizmów i warto dokonać drobnych usprawnień logiki programu. Jak wskazywano, dotychczasowe założenie, że organizacje po skorzystaniu ze wsparcia PROO same wypracują sobie trwałe źródła finansowania, nie zawsze się spełnia w praktyce. Oznacza to, że być może logicznym uzupełnieniem interwencji byłoby dodanie kolejnych instrumentów wspierających długofalową stabilność (np. mechanizmów zachęcających do fundraisingu, bardziej intensywnego doradztwa w tym zakresie itp.).

Kilku rozmówców zastanawiało się ponadto, czy nie należałoby dołożyć nowych elementów interwencji w odpowiedzi na nowe okoliczności. Jeden z badanych stwierdził, że dla niego takim brakującym komponentem mógłby być np. moduł wsparcia cyfrowej transformacji NGO – coś, czego pierwotnie nie uwzględniono wprost, a okazało się kluczowe (pandemia ujawniła słabości organizacji w tym obszarze). Sugerowano, że PROO mógłby rozszerzyć zakres działań o wspieranie innowacji technologicznych w trzecim sektorze, co wpisywałoby się w cele modernizacji NGO, a nie było wyraźnie zaznaczone kilka lat temu.

Inna zgłoszona sugestia dotyczyła priorytetu 1b – logicznym rozwiązaniem, by spełnić pierwotne założenie umiędzynarodowienia NGO, mogłoby być uelastycznienie tego instrumentu lub wprowadzenie dodatkowego wsparcia przygotowującego organizacje do

projektów międzynarodowych. Obecna logika okazała się w tym obszarze mało skuteczną, więc może należałoby dodać działanie polegające na pomocy w wejściu w obszar projektów międzynarodowych – np. szkolenia, partnerstwa, drobne granty na przygotowanie wniosku międzynarodowego. Tego rodzaju zmiana w logice interwencji mogłaby zwiększyć osiągnięcie celu umiędzynarodowienia NGO, bo sama dotacja na wkład okazała się niewystarczającym bodźcem.

Żaden z respondentów nie wskazał natomiast elementu, który należałoby usunąć z logiki programu – nie odnotowano głosów, że jakiś priorytet jest zbędny wobec nowych okoliczności. Podkreślano, że nowe okoliczności (jak kryzysy) zostały włączone w logikę programu dzięki priorytetowi 5, więc program potrafił się adaptować bez zmiany podstawowych założeń.

W ramach wywiadów z ww. grupą, wśród wewnętrznych uwarunkowań związanych z programem PROO wskazano z kolei zarówno elementy sprzyjające realizacji celów, jak i te, które mogą ją utrudniać. Do pozytywnych aspektów respondenci zaliczyli przede wszystkim sprawną organizację pracy NIW-CRSO odpowiedzialnego za wdrażanie programu. Podkreślano, że instytucja zapewnia odpowiednie wsparcie dla wnioskodawców i beneficjentów - dostępne są szkolenia i informacje ułatwiające udział w programie, a opiekunowie projektów utrzymują stały i dobry kontakt z organizacjami. Wymienione elementy instytucjonalne oceniono jako sprzyjające osiągnięciu celów PROO, ponieważ budują zaufanie i kompetencje wśród uczestników programu.

Z drugiej strony zwrócono uwagę na kilka czynników wewnętrznych, które stanowią pewnego rodzaju wyzwanie. Po pierwsze, formalna strona programu – wymogi proceduralne i biurokracja – bywa obciążeniem zarówno dla aplikujących organizacji, jak i dla realizatorów. Jeden z respondentów stwierdził wprost, że zbyt rozbudowane formalności mogą zniechęcać potencjalnie dobrych wnioskodawców lub pochłaniać zasoby, które mogłyby być przeznaczone na działania merytoryczne. Po drugie, nie bez znaczenia pozostają kompetencje samych wnioskodawców. Zwrócono uwagę, że poziom przygotowania organizacji pozarządowych jest istotnie zróżnicowany – część z nich nie dysponuje wystarczającym doświadczeniem lub kadrami, by zaplanować i przeprowadzić bardziej zaawansowane projekty rozwojowe. To ograniczenie wewnętrzne sprawia, że nie wszystkie dotowane przedsięwzięcia przekładają się na oczekiwane rezultaty, bo słabsze organizacje mogą mieć trudności z pełnym wykorzystaniem wsparcia.

Ponadto, w ocenie tej grupy badanych, kryzysy ostatnich lat – pandemia COVID-19 od 2020 r. oraz wojna w Ukrainie od 2022 r. – miały wpływ na otoczenie organizacji pozarządowych, ale nie zachwiały znacząco realizacją Programu PROO. Pracownicy NIW wskazywali, że konieczne było wprowadzenie pewnych dostosowań, lecz PROO w dużej mierze zrealizował swoje działania mimo niesprzyjających okoliczności. Na przykład terminy naborów czy realizacji

projektów były w razie potrzeby przedłużane, umożliwiając beneficjentom dostosowanie się do pandemicznych ograniczeń. Sam PROO posłużył też jako narzędzie reagowania kryzysowego (m.in. poprzez priorytet 5 – pomoc doraźną), co pozwoliło skierować środki tam, gdzie powstały nowe potrzeby.

Część rozmówców przyznała, że w początkowym okresie pandemii nastąpiły pewne opóźnienia czy zmiany planów – np. niektóre projekty musiały zmodyfikować działania, przesunąć wydarzenia lub zmienić formę na zdalną. Jednak z perspektywy programu jako całości nie odnotowano znaczącego zagrożenia dla osiągnięcia celów i wskaźników. Jeden z ekspertów oceniających wnioski zauważył wręcz, że PROO okazał się odpowiednio elastyczny i beneficjenci potrafili zaadaptować swoje działania, więc cele projektów zostały w większości osiągnięte mimo pandemii.

Wojna w Ukrainie miała z kolei w ich opinii bardziej pośredni wpływ – nie wpłynęła na harmonogram PROO, ale zmieniła kontekst potrzeb społecznych. Wiele organizacji skierowało swoją energię na pomoc uchodźcom czy działania humanitarne. Rozmówcy z NIW podkreślali, że PROO umożliwił organizacjom realizację także takich działań (poprzez elastyczność w wydatkowaniu środków, jeśli mieściły się w celach projektów). Co istotne, w ramach priorytetu 5 uruchomiono specjalne konkursy na pomoc uchodźcom z Ukrainy, co bezpośrednio wiąże PROO z reagowaniem na tenże kryzys. Dzięki temu pewne środki programowe zostały przesunięte na nowe cele, nie zaniedbując jednak pierwotnych założeń.

Jak również zauważono w trakcie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji, dotychczasowe zmiany w otoczeniu prawnym dotyczące NGO (np. przepisy o finansowaniu, darowiznach, wolontariacie itp.) nie wpłynęły istotnie na realizację PROO ani na możliwość korzystania z niego przez organizacje. Konstrukcja programu pozostała w ostatnich latach taka sama i żadne nowe regulacje nie ograniczyły NGO w ubieganiu się o dotacje czy realizacji projektów. Przykładowo, zmiany w przepisach podatkowych (jak modyfikacje odliczeń dla darczyńców) mogły przełożyć się na ogólny klimat finansowania społecznego, ale nie miały bezpośredniego przełożenia na zasady PROO czy liczbę chętnych. Respondenci podkreślali, że nie dostrzegli, by któraś organizacja wycofała się lub nie spełniła wymogów programu z powodu jakiejś nowej bariery prawnej.

Innego zdania był jeden z rozmówców, który zwrócił uwagę, że choć nie było nagłych zmian prawnych blokujących PROO, to ogólne ramy prawne działania NGO w Polsce nie sprzyjają maksymalnemu wykorzystaniu potencjału programu. Wspomniał on, że pewne istniejące ograniczenia – np. brak silniejszych zachęt podatkowych do darowizn na rzecz organizacji, czy skomplikowane przepisy dotyczące działalności ekonomicznej NGO – pośrednio wpływają na kondycję organizacji. W efekcie wiele NGO boryka się z niedostatkami środków własnych czy trudnościami formalnymi, co może utrudniać im pełne korzystanie nawet z dostępnych

dotacji takich jak PROO. Zaznaczono jednak, że nie są to konkretne zmiany prawne, a raczej stałe uwarunkowania.

Jeden z respondentów zauważył też, że to nie nowe prawo, ale często brak pewnych regulacji bywa problemem. Na przykład brak nowoczesnych przepisów zachęcających do filantropii czy upraszczających angażowanie wolontariuszy powoduje, że organizacje działają w trudniejszych warunkach niż potencjalnie mogłyby. Niemniej, żaden z badanych nie wskazał konkretnej nowelizacji ustawy, która zaszkodziłaby PROO w ostatnich latach.

Podsumowanie

Projekty dofinansowane z PROO były jasno ukierunkowane na konkretne potrzeby i cele, z precyzyjnie zdefiniowanymi wskaźnikami sukcesu, co umożliwiło bieżące monitorowanie postępów. Badanie ankietowe wykazało, że zdecydowana większość beneficjentów bardzo wysoko ocenia stopień realizacji głównych celów Programu, postrzegając PROO jako realne wsparcie rozwoju organizacji obywatelskich.

Niemal wszystkie dofinansowane projekty w pełni osiągnęły zakładane rezultaty, a przypadki częściowego nieosiągnięcia celów należały do rzadkości i wynikały głównie z czynników zewnętrznych (np. pandemia) bądź ograniczeń finansowych. W nielicznych opiniach krytycznych podkreślano jednak, że skala dostępnych środków jest niewystarczająca wobec skali potrzeb sektora i że Program – przy wysokich wymaganiach formalnych – bywa mniej dostępny dla małych, początkujących organizacji, którym brakuje zasobów i ciągłego wsparcia instytucjonalnego.

3.1.2. Działania korygujące i dostosowania w Programie⁵

Zgodnie z założeniami dokumentu Programu, oczekiwane rezultaty Programu zdefiniowane zostały w formie wskaźników na podstawie danych udostępnianych przez Główny Urząd Statystyczny w ramach badań: „Stowarzyszenia, fundacje, samorząd gospodarczy i zawodowy oraz społeczne jednostki wyznaniowe” oraz „Sprawozdanie o współpracy, zarządzaniu i działalności informacyjnej wybranych organizacji non-profit”. Na moment opracowywania niniejszego raportu, aktualny dokument został opublikowany przez GUS wg stanu na koniec 2022 r., niemniej GUS opublikował od tego czasu szereg innych opracowań, w których zastosowane zostały pomiary wszystkich z monitorowanych wskaźników, co pozwala określić stopień osiągnięcia zakładanych rezultatów.

Zgodnie z zaprezentowanymi danymi zauważyć można szereg korzystnych zmian w tym obszarze. Odsetek organizacji, które wskazują trudności w pozyskiwaniu środków finansowych jako barierę w działalności wynosił wg wartości bazowej 43,9%. Zakładana wartość docelowa (spadek do poziomu 38%) została już osiągnięta, ostatecznie wynosząc 32,8%. Można więc zauważyć istotny (korzystny) spadek w tym obszarze. Również w przypadku udziału przychodów pochodzących z odsetek i dywidend założono wzrost z poziomu 0,7% do 2%. Tymczasem wg stanu na koniec 2022 r. odnotowano wzrost do poziomu 1,5%, co pozwala sądzić, że do końca okresu realizacji Programu uda się osiągnąć zakładaną wartość docelową.

Kolejny wskaźnik programowy na który warto zwrócić uwagę to odsetek organizacji wskazujących trudności wewnętrzne w organizacji jako przeszkodę w działalności i rozwoju, który to wg przyjętej wartości bazowej wynosił 11,9%. W obszarze tym odnotowano jedynie niewielką poprawę (spadek do poziomu 11,8%) podczas gdy wartość docelową określono na 7%.

⁵ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy konieczne było wprowadzenie środków zaradczych służących zwiększeniu skuteczności wdrażania interwencji w ramach wybranych priorytetów PROO? Jakie do tej pory podjęto środki zaradcze? Czy, a jeżeli tak to to w jakim zakresie, przyniosły one oczekiwane efekty?
- Czy zakładane wartości docelowe wskaźników zostaną osiągnięte? Jeśli nie, to jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć założone wartości docelowe wskaźników? Jakie są propozycje modyfikacji: wartości docelowych wskaźników, alokacji, harmonogramu konkursów itp., aby zwiększyć szansę na osiągnięcie wartości docelowych wskaźników?
- Czy i w jaki sposób należy dostosować przyjęte wartości docelowe wskaźników, uwzględniając oddziaływanie czynników takich jak: warunki społeczne, ekonomiczne, oraz potencjał beneficjentów, aby były one możliwe do osiągnięcia? Jak jest uzasadnienie zmiany wartości docelowych wskaźników w ramach poszczególnych priorytetów?
- W jaki sposób skutecznie przeciwdziałać negatywnym trendom występującym w obszarach, w których uzyskane wartości są niewystarczające w kontekście założonych wartości docelowych wskaźników? W szczególności jakie narzędzia instytucjonalne i operacyjne należy wdrożyć dla osiągnięcia celów sformułowanych na etapie programowania?

Pewnego rodzaju negatywną zmianę odnotowano z kolei w przypadku odsetka organizacji non-profit, których główna dziedzina działalności statutowej jest definiowana w obszarze „prawo i jego ochrona, prawa człowieka” - wg wartości bazowej wskaźnik ten wynosił 1,9%, zaś wg stanu na koniec 2022 r. udział ten spadł do poziomu 1,5% (podczas gdy zakłada się wzrost do 3%).

Negatywne zmiany zauważyć można również w przypadku odsetka organizacji non-profit, w których funkcjonował dokument strategiczny - względem wartości bazowej (10,4%) wraz z kolejnymi pomiarami odnotowywano bowiem spadek tego wskaźnika, a nie wzrost. Aktualny pomiar wykazał odsetek na poziomie 8,4%, tj. poniżej wartości bazowej.

Co ciekawe, w przypadku wskaźnika dotyczącego odsetka organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami odnotowano szczególnie pozytywny efekt i aktualna wartość (39,1%) już niemal osiągnęła zakładany poziom docelowy (40%). Również w przypadku oceny współpracy z urzędem administracji w zakresie włączania organizacji w planowanie i podejmowanie istotnych decyzji i uchwał, aktualna średnia ocen wyniosła 3,1 (w skali 4-stopniowej), podczas gdy wartość docelowa określona została na 3,2.

Tabela 3. Poziom realizacji wskaźników programowych

Wskaźnik	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta
Odsetek organizacji non-profit, których główna dziedzina działalności statutowej jest definiowana w obszarze „prawo i jego ochrona, prawa człowieka”	1,9%	3%	1,5%
Odsetek organizacji wskazujących trudności wewnętrzne w organizacji jako przeszkodę w działalności i rozwoju	11,9%	7,0%	11,8%
Odsetek organizacji, które wskazują trudności w pozyskiwaniu środków finansowych jako barierę w działalności	43,9%	38,0%	32,8%
Przychody pochodzące z odsetek i dywidend jako % przychodów organizacji ogółem	0,7%	2,0%	1,5%
Syntetyczny wskaźnik profesjonalizacji zarządzania organizacjami non-profit (w skali od 1 – wartość najniższa, do 10 – wartość najwyższa)	3,65	4,5	3,36
Odsetek organizacji non-profit współpracujących z przedsiębiorstwami	34,6%	40%	39,1%
Odsetek organizacji non-profit, w których funkcjonował dokument strategiczny	10,4%	15%	8,4%
Ocena współpracy z urzędem administracji w zakresie włączania organizacji w planowanie i podejmowanie istotnych decyzji i uchwał (w skali od 1 do 4)	2,85	3,2	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Program zakłada również osiągnięcie szeregu wskaźników rezultatu, odnoszących się do liczby organizacji otrzymujących wsparcie na poszczególne aspekty działalności. W tym

obszarze warto zwrócić uwagę na łączny wskaźnik odnoszący się do sumy wspartych w ramach PROO organizacji. Zakłada się wsparcie do 2030 r. aż 11 130 podmiotów, podczas gdy uzyskane dane wspartych beneficjentów wskazują na poziom 3 067 wspartych przedsięwzięć.

Na poziomie poszczególnych wskaźników odnoszących się do liczby wspartych podmiotów w zakresie priorytetów Programu odnotowano zróżnicowane wartości, w tym również zerowe. Należy jednak mieć na uwadze, że analizowane dane dotyczą edycji do 2024 włącznie – zaznaczyć należy tym samym, że aktualnie wdrażane są już kolejne działania (tj. w ramach kolejnej edycji), które znacząco przyczynią się do realizacji założonych wartości wskaźników.

Z jednej strony można więc zakładać trudność w osiągnięciu tak wysokiego poziomu łącznej liczby wspartych organizacji, z drugiej jednak należy brać pod uwagę bardzo wysoki poziom zainteresowania wsparciem (liczba wnioskodawców znacznie przekracza możliwości budżetowe) oraz sukcesywnie realizowane kolejne działania. Zdaniem ewaluatora, Program wdrażany jest sprawnie i cieszy się dużym zainteresowaniem, jednak sama wartość docelowa ww. wskaźnika dot. liczby wspartych podmiotów mogła zostać nieco przeszacowana. Na ten moment zaleca się jednak dalszy monitoring w tym obszarze.

Tabela 4. Wskaźniki realizacji priorytetów Programu

Wskaźnik	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Wartość osiągnięta
Liczba organizacji otrzymujących wsparcie w zakresie działań misyjnych i rozwoju instytucjonalnego	850	630	74%
Liczba organizacji otrzymujących wsparcie na pokrycie wkładu własnego w ramach projektów współfinansowanych z innych źródeł	120	30	25%
Liczba organizacji otrzymujących wsparcie operacyjne w zakresie budowania początkowego kapitału żelaznego	170	55	32%
Liczba organizacji otrzymujących wsparcie na utworzenie początkowego kapitału żelaznego	80	0	0%
Liczba organizacji otrzymujących wsparcie w formie powiększenia kapitału żelaznego	60	0	0%
Liczba lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich otrzymujących wsparcie	550	158	29%
Liczba organizacji – think tanków obywatelskich otrzymujących wsparcie	200	138	69%
Liczba organizacji otrzymujących wsparcie doraźne	9100	2 056	23%
Liczba organizacji, która uzyskała wsparcie w ramach PROO	11 130	3 067	28%

Źródło: opracowanie własne

Jak również wynika z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji, **większość wskaźników postępuje zgodnie z planem** i dotychczasowe wartości są zbliżone do harmonogramu na lata 2018–

2030. Jak zaznaczano, liczba organizacji objętych wsparciem rośnie tak, jak zakładano, a wiele zaplanowanych działań zostało uruchomionych w terminie. Jednak zwrócono uwagę na pojedyncze wskaźniki, które mogą pozostawać w tyle. Jedna z osób wskazała na rezultat dotyczący budowania lokalnych kapitałów żelaznych – jako obszar, gdzie postęp jest wolniejszy od oczekiwań. Istnieje ryzyko, że bez zmian w tym obszarze cel może nie zostać osiągnięty do 2030 roku. Za główną przyczynę tego wskazywano jednak raczej zbyt optymistyczne założenia początkowe niż problemy z realizacją jako taką. Innymi słowy, Program działa sprawnie, ale w pewnych aspektach cele mogły zostać przeszacowane względem realiów sektora. Żaden z respondentów nie zgłaszał jednak innych poważnych opóźnień czy ograniczeń budżetowych uniemożliwiających osiągnięcie wskaźników – Program ma zapewnione finansowanie i odpowiednie tempo realizacji. Aby zagwarantować pełne osiągnięcie wartości docelowych do 2030 r., sugerowano ewentualnie korektę niektórych wskaźników (bardziej realistyczne ujęcie) lub wzmocnienie działań w obszarach problemowych (np. dodatkowe zachęty dla organizacji do podejmowania działań poprawiających ich trwałość finansową).

Podczas wywiadów z ww. grupą zauważono również, że w początkowych latach wdrażania PROO nie odnotowano istotnych zmian w otoczeniu zewnętrznym, które w znaczącym stopniu wpływałyby na przebieg programu – warunki, w jakich projektowano PROO, utrzymywały się mniej więcej na stałym poziomie. Żaden z respondentów nie wskazał, by np. sytuacja gospodarcza czy prawna w latach 2018–2020 wymusiła korekty w realizacji programu. Dopiero kolejne lata przyniosły poważne wydarzenia zewnętrzne.

Jako czynnik zewnętrzny mogący wpływać na PROO wspomniano natomiast ogólny poziom świadomości i przygotowania polskich organizacji do korzystania z programów pomocowych. To jednak ściśle wiąże się z kondycją sektora obywatelskiego – część rozmówców uznała, że w momencie startu PROO wiele NGO nie miało jeszcze doświadczenia w aplikowaniu o tak zinstytucjonalizowane wsparcie. Można to uznać za pośredni czynnik zewnętrzny (dojrzałość społeczeństwa obywatelskiego), który wpływał na program. PROO musiał bowiem niejako edukować organizacje w nowych formach aktywności (np. tworzenie kapitałów żelaznych, angażowanie się w projekty międzynarodowe). Nie jest to jednak pojedyncze zdarzenie zewnętrzne, a raczej kontekst społeczno-instytucjonalny.

Większość respondentów tej grupy nie potrafiła ponadto wskazać konkretnych środków zaradczych wdrażanych w trakcie trwania PROO, co sugeruje, że program nie wymagał dotąd poważnych działań naprawczych (co z kolei świadczy o jego dobrym przygotowaniu).

Inny rozmówca zwrócił natomiast uwagę, że Instytut od samego początku starał się usprawniać procesy wdrażania programu tam, gdzie pojawiały się problemy. Przykładem takiego działania mogło być uproszczenie części procedur (np. rezygnacja z etapu wniosków wstępnych w konkursach PROO 1a – co nastąpiło po pierwszej edycji, gdy uznano, że ten etap

wydłuża proces bez proporcjonalnych korzyści). Ponadto, wdrożono rozwiązania techniczne ułatwiające pracę – jak elektroniczny obieg dokumentów czy podpisywanie umów online. Wszystkie te drobniejsze zmiany nie były może określane formalnie „działaniami naprawczymi”, ale w praktyce stanowiły reakcję na zidentyfikowane przeszkody.

Również wywiady pogłębione przeprowadzone na potrzeby case study dowiodły, że przebieg realizacji projektów na ogół pokrywał się z pierwotnym harmonogramem, choć kilka osób wspomniało o drobnych korektach w trakcie działania. Kluczowe etapy zwykle obejmowały fazę organizacyjną (rekrutacja uczestników lub wykonawców, zakupy sprzętu, przygotowanie materiałów), następnie właściwe działania merytoryczne projektu (np. warsztaty, budowa lub adaptacja przestrzeni, kampanie informacyjne, wydarzenia społecznościowe), a na końcu etap podsumowania i rozliczenia. Respondenci potwierdzali, że większość z zaplanowanych aktywności udało się przeprowadzić zgodnie z planem. Część projektów wymagała jednak niewielkich zmian, na przykład dostosowania kolejności zadań lub wydłużenia któregoś etapu ze względu na opóźnienia niezależne od organizacji. Niektórzy przyznawali, że w trakcie realizacji musieli elastycznie zareagować na sytuację pandemiczną, co wpłynęło na sposób prowadzenia działań (np. przeniesienie części aktywności do internetu) – mimo to cele projektów zostały utrzymane.

Badanie case study pozwoliło również zidentyfikować elementy, które w realizowanych projektach zadziałały wyjątkowo pozytywnie. Tutaj respondenci wskazywali różne aspekty, często zależne od specyfiki ich działań, ale kilka tematów powtarzało się w wypowiedziach. Przede wszystkim wielu uznało, że kluczem do sukcesu okazał się zespół i zaangażowanie ludzi. Drugi często podkreślany element to dokładne zaplanowanie i organizacja pracy. Kilka osób stwierdziło, że gruntowne przygotowanie (opracowanie harmonogramu, podział zadań) opłaciło się – projekt przebiegał dzięki temu bez chaosu, każdy wiedział co robić i w jakim terminie. W niektórych przypadkach szczególnie dobrze wypadła także współpraca z partnerami zewnętrznymi. Jako przykład wskazać można projekty realizowane we współpracy z samorządem lub innymi instytucjami, które to zdaniem badanych zyskiwały dodatkowe zasoby i wiarygodność, co przełożyło się na lepszy odbiór wśród lokalnej społeczności. Respondenci chwalili również elastyczność i otwartość na informacje zwrotne podczas projektu – w przypadkach gdzie na bieżąco zbierano opinie uczestników i modyfikowano działania pod ich potrzeby, projekt odnosił większy sukces.

W trakcie wywiadów prowadzonych na potrzeby analizy case study beneficjenci wskazali również na przykłady zastosowania innowacyjnych bądź nietypowych działań. W obszarze edukacji czy kultury pojawiały się nowatorskie formy zajęć – np. interaktywne warsztaty łączące pokolenia lub wykorzystanie gier terenowych do aktywizacji lokalnej młodzieży (coś, czego dana organizacja wcześniej nie robiła). Część innowacji miała charakter organizacyjny, np. wprowadzenie nowych narzędzi cyfrowych do zarządzania projektem czy promocji (kilka

fundacji zaczęło aktywniej korzystać z mediów społecznościowych, webinarium, platform online – dla nich był to skok jakościowy w sposobie komunikacji z odbiorcami). Co istotne, rozmówcy zauważyli, że te niestandardowe metody przyczyniły się do sukcesu – często angażowały uczestników bardziej niż tradycyjne sposoby lub pozwalały ominąć ograniczenia (np. geograficzne czy czasowe). Dzięki takim doświadczeniom organizacje są teraz bogatsze o nowe rozwiązania i deklarują, że będą je wykorzystywać także przy kolejnych inicjatywach.

Pozostając przy badaniu case study warto również zauważyć, że doświadczenie realizacji projektu dostarczyło organizacjom **licznych wniosków i lekcji na przyszłość**. Jedną z najważniejszych refleksji, jaką dzielili się rozmówcy, jest potwierdzenie znaczenia elastyczności i gotowości na zmiany. Wielu przyznało, że nauczyli się, iż nawet najlepszy plan może wymagać modyfikacji – kluczowe jest zatem ciągłe monitorowanie sytuacji i szybkie reagowanie, zamiast kurczowego trzymania się pierwotnych założeń. Kolejna lekcja dotyczyła znaczenia komunikacji i współpracy. Projekty pokazały, że otwarty dialog w zespole i z partnerami (oraz słuchanie głosu potencjalnych odbiorców działań) jest niezbędny – kilka osób zauważyło, że kiedy pojawiał się problem, rozmowa i wspólne szukanie rozwiązań z interesariuszami pomogło zażegnać kryzys. Beneficjenci zrozumieli też lepiej własne ograniczenia i mocne strony. Niektórzy stwierdzili wprost, że nauczyli się, żeby realnie oceniać swoje siły i prosić o pomoc, gdy jej potrzebują. W trakcie projektów okazało się, że warto delegować zadania i zaufać wolontariuszom czy współpracownikom – liderzy nie muszą (i nie powinni) robić wszystkiego sami. Dla kilku organizacji ważną nauką była również kwestia formalna - zdobyli praktykę w prowadzeniu dokumentacji, rozliczeniach, co podniosło ich kompetencje instytucjonalne. Padło też spostrzeżenie, że warto od początku myśleć o ciągłości działań – jedna z osób zaznaczyła, że następnym razem już na etapie planowania projektu będzie myśleć, co nastąpi po jego zakończeniu, by od razu budować jego trwałość.

Jednocześnie wywiady na potrzeby case study pozwoliły również zidentyfikować aspekty, które beneficjenci zrealizowaliby inaczej, gdyby mieli ponownie realizować ten sam projekt. W tym zakresie wskazywano niejednokrotnie, że lepiej zaplanowaliby czas i zasoby, pozostawiając większy margines na nieprzewidziane okoliczności. W praktyce oznacza to np. dłuższy okres przygotowawczy przed startem projektu albo rozłożenie pewnych działań na dłuższy okres, by uniknąć niepotrzebnego pośpiechu. Kilka osób zaznaczyło również, że następnym razem od razu zabezpieczyliby dodatkowe wsparcie – czy to finansowe (np. poprzez sponsorów) czy kadrowe – tak aby w razie problemów mieć „poduszkę bezpieczeństwa”. Padły też deklaracje dotyczące ewentualnych korekt w komunikacji, gdyż niektórzy beneficjenci zreflektowali się, że mogli silniej promować projekt od samego początku albo lepiej informować interesariuszy o jego postępach, co teraz uważają za kluczowe dla budowania szerszego poparcia.

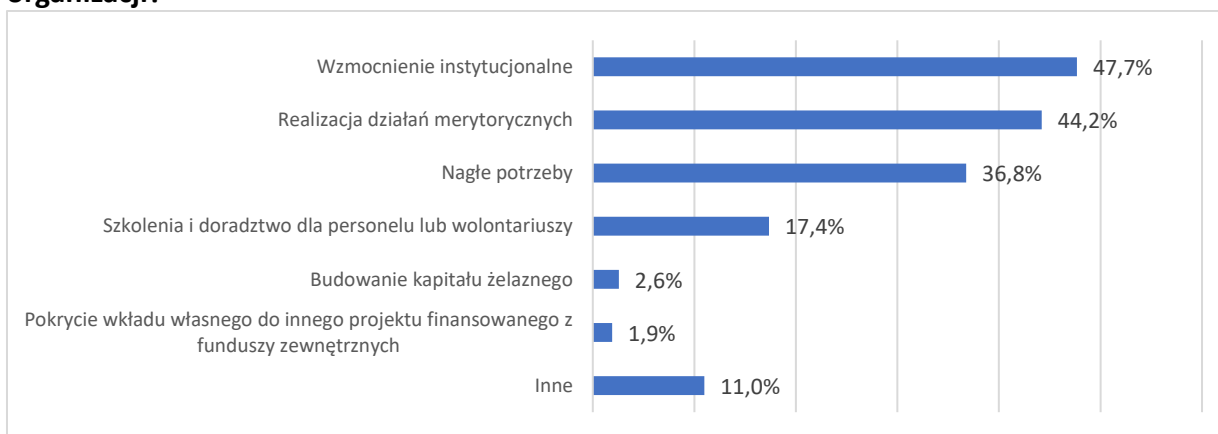
Podsumowanie

Z badania wynika, że realizacja Programu przebiega sprawnie, a większość wskaźników postępu osiąga wartości zbliżone do założonych. Nie odnotowano dotąd konieczności wprowadzania poważnych działań naprawczych, co świadczy o trafności przyjętych założeń – w pierwszych latach nie wystąpiły istotne zmiany otoczenia wymagające korekt, a ewentualne dostosowania miały charakter usprawnień (np. aktualizacja wskaźników czy uproszczenie procedur konkursowych). Respondenci sugerowali jednak drobne modyfikacje, takie jak bardziej realistyczne określenie wybranych wskaźników lub wzmocnienie działań w obszarach, gdzie postęp jest wolniejszy od oczekiwań (np. dodatkowe zachęty do budowania trwałości finansowej organizacji). Badania potwierdziły, że projekty z reguły były realizowane zgodnie z planem – jedynie z niewielkimi zmianami czy opóźnieniami wynikającymi z czynników obiektywnych – a elastyczne reagowanie (np. przejście na tryb online w czasie pandemii) pozwoliło na utrzymanie zakładanych celów. Za kluczowe czynniki sukcesu uznano zaangażowanie zespołu i staranne zaplanowanie działań, dzięki czemu inicjatywy przebiegały sprawnie i bez dezorganizacji.

3.1.3. Alokacja finansowa i potencjał absorpcyjny⁶

Przeprowadzone badanie ankietowe z beneficjentami pozwoliło potwierdzić, że środki z dotacji PROO były przede wszystkim przeznaczane na **wzmocnienie instytucjonalne organizacji** (47,7%) oraz **realizację działań merytorycznych** (44,2%), co potwierdza zarówno koncentrację na rozwoju zaplecza organizacyjnego, jak i bezpośrednią realizację celów statutowych. Ponad jedna trzecia beneficjentów (36,8%) wskazała na wykorzystanie środków w odpowiedzi na nagłe potrzeby. Szkolenia i doradztwo dla personelu lub wolontariuszy finansowało 17,4% organizacji. Budowanie kapitału żelaznego (2,6%) oraz pokrycie wkładu własnego do innych projektów (1,9%) miały charakter sporadyczny. Odpowiedzi „inne” (11,0%) obejmowały głównie działania inwestycyjne i remontowe, zakup sprzętu i środków trwałych, rozwój infrastruktury i stron internetowych, opracowanie strategii, udział w konferencjach oraz inicjatywy pomocowe i działania związane z usuwaniem skutków powodzi.

Wykres 5. Na co przede wszystkim zostały przeznaczone środki z dotacji PROO w Państwa organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

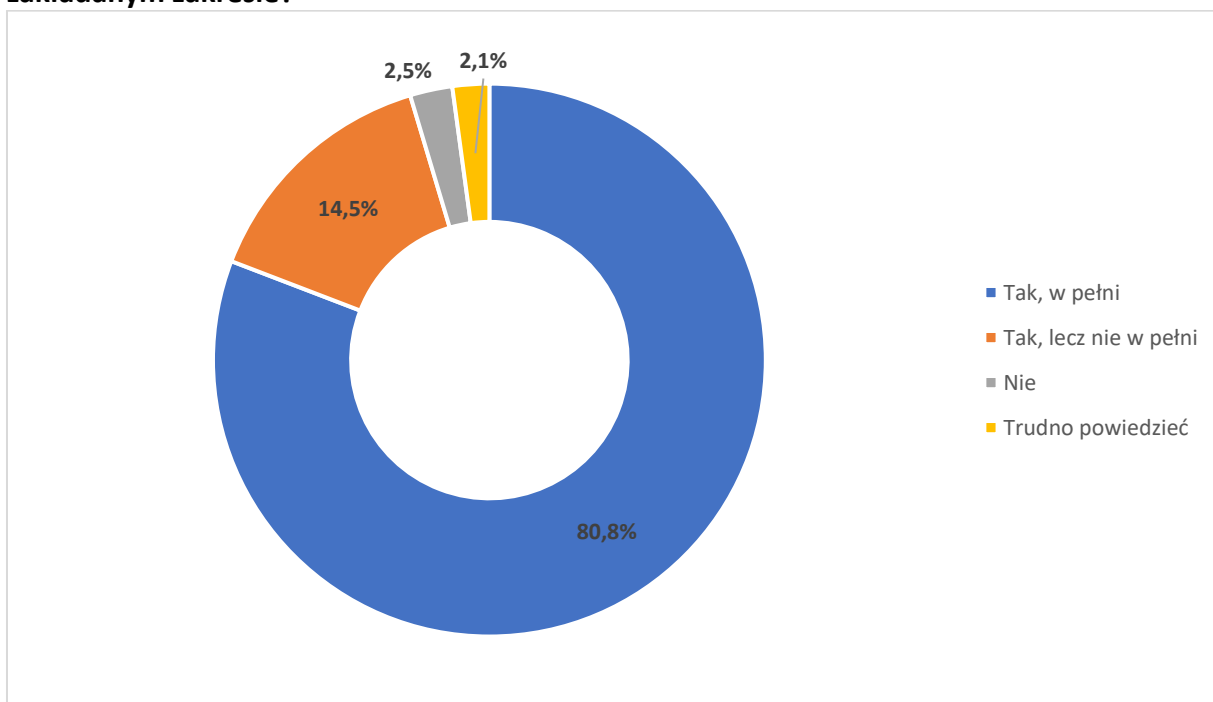
⁶ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy wartość środków finansowych przeznaczonych na poszczególne priorytety jest wystarczająca (lub zbyt wysoka) do realizacji wszystkich zobowiązań wskaźnikowych do roku 2030? Jeśli nie, to dlaczego? W jakim stopniu zwiększenie/zmniejszenie alokacji na priorytety wpłynie na zmiany osiąganych efektów?
- Czy na postęp finansowy realizacji PROO wpływa fakt, że program jest finansowany częściowo w FWRSO? Jeżeli występuje niekorzystny wpływ, to jakie kroki należy przedsięwziąć żeby go ograniczyć?
- W jaki sposób na postęp finansowy i rzeczowy realizacji PROO wpłynął fakt, że w części konkursów kwoty przyznawane beneficjentom był znacząco niższe od kwot o które organizacje wnioskowały?
- W jaki sposób wykorzystać potencjał absorpcyjny do realokowania środków? W obrębie jakich typów projektów możliwych do wdrażania w ramach priorytetów identyfikuje się niewystarczającą ilość dostępnych środków finansowych? Na podstawie dostępnych danych o zrealizowanych dotychczas projektach jakie inicjatywy należałoby wspierać ze względu na wysoką skuteczność i istniejące potrzeby? Z jakich inicjatyw należałoby zrezygnować lub zmniejszyć alokację ze względu na niską efektywność lub popyt lub niewielki wpływ na osiągnięcie celów programu?
- Jak należy ocenić alokację środków na priorytet 5 w kontekście potencjału absorpcyjnego oraz specyfiki priorytetu (możliwość wielokrotnego poprawiania wniosku, konkurs otwarty)?

Zdecydowana większość beneficjentów oceniła, że **wysokość otrzymanej dotacji spełniła potrzeby finansowe projektu** w zakładanym zakresie – odpowiedź „tak, w pełni” wskazało 80,8% organizacji, a kolejne 14,5% uznało, że dotacja spełniła potrzeby częściowo. Tylko 2,5% respondentów stwierdziło, że dotacja nie spełniła potrzeb finansowych projektu, a 2,1% miało trudność z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi.

W wypowiedziach uzasadniających brak spełnienia wszystkich potrzeb najczęściej pojawiały się: obniżenie kwoty dotacji względem wnioskowanej, konieczność ograniczenia zakresu działań lub dokładania znacznych środków własnych, a także wzrost cen i inflacja, które podniosły koszty realizacji projektów (remonty, zakupy sprzętu, usługi, wyjazdy). Wskazywano również na niewystarczające finansowanie wynagrodzeń kadry i kosztów stałych organizacji, bardzo duże potrzeby inwestycyjne (np. remonty siedzib) oraz ograniczoną elastyczność budżetu (brak możliwości przesunięć, nieuwzględnienie części istotnych wydatków).

Wykres 6. Czy wysokość otrzymanej dotacji spełniła potrzeby finansowe projektu w zakładanym zakresie?

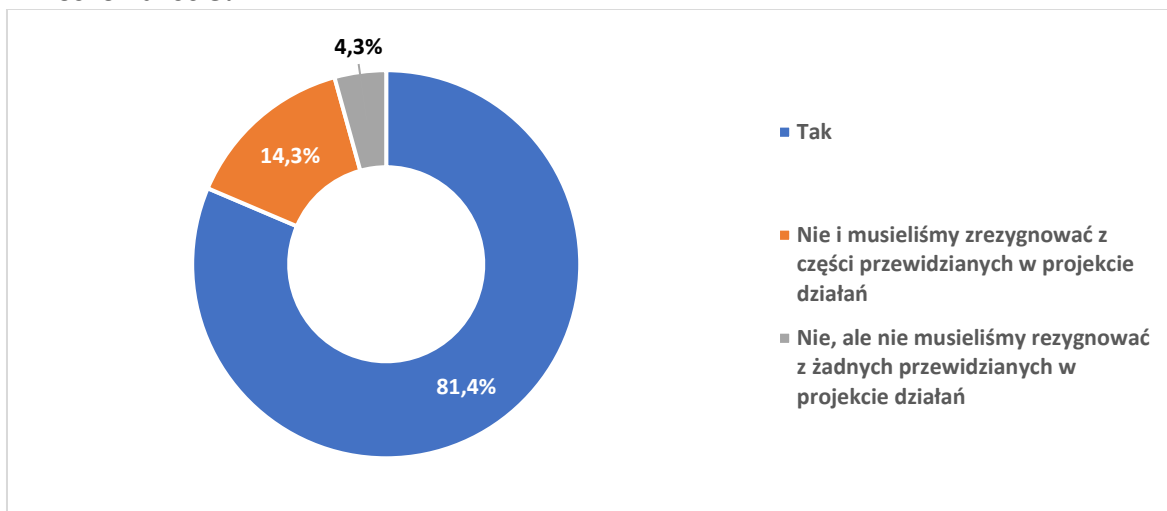


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210)

Zdecydowana większość ankietowanych beneficjentów (81,4%) **otrzymała pełną kwotę dotacji**, o którą wnioskowała na realizację projektu. 14,3% organizacji wskazało, że przyznane środki były niższe od wnioskowanych, co skutkowało koniecznością rezygnacji z części zaplanowanych działań lub ograniczeniem ich zakresu. Natomiast 4,3% respondentów

otrzymało dotację w pomniejszonej wysokości, jednak zdołało zrealizować wszystkie przewidziane w projekcie działania.

Wykres 7. Czy na realizację projektu przyznano Państwu pełną kwotę dotacji, o którą wnioskowaliście?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Jak wynika z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z beneficjentami, część z nich otrzymała dotację w niepełnej (względem wnioskowanej) kwocie, ale ostatecznie nie wpłynęło to znacząco na realizację głównych celów projektów. Organizacje były świadome, że konkurs ma charakter konkurencyjny i często przyznawane kwoty są niższe od wnioskowanych. W większości przypadków reagowano na to dostosowaniem zakresu projektu, tj. zrezygnowano z mniej priorytetowych działań lub ograniczono skalę niektórych aktywności, tak aby zmieścić się w niższym budżecie. Zdarzało się również, że brakujące środki uzupełniano z innych źródeł – zwłaszcza jeśli obcięcie budżetu groziłoby nieosiągnięciem ważnego celu. Jednak z wypowiedzi badanych wynika, że beneficjenci raczej starali się zmieścić w przyznanej kwocie, by nie komplikować sobie realizacji dodatkowym fundraisingiem w trakcie projektu. Co ważne, ograniczenia budżetowe nie przekreśliły osiągnięcia rezultatów – projekty dostosowano tak, by kluczowe wyniki zostały osiągnięte mimo mniejszego dofinansowania.

Jak również wynika z wywiadów z beneficjentami, wsparte organizacje nie miały problemu z pełnym wykorzystaniem przyznanej dotacji, a środki zostały spożytkowane zgodnie z planem w całości. Wśród uczestników wywiadów nie odnotowano przypadków, by beneficjent musiał zwracać znaczną część niewykorzystanych funduszy. Wręcz przeciwnie, organizacje często sygnalizowały, że mogłyby efektywnie zagospodarować nawet większe kwoty, gdyby były dostępne. W praktyce oznaczało to, że potrzeby rozwojowe były na tyle duże, iż łatwo można było rozszerzyć skalę działań przy dodatkowym finansowaniu. Respondenci podkreślali, że

potrzeby inwestycyjne i rozwojowe organizacji – szczególnie w obszarze infrastruktury, cyfryzacji oraz rozwoju kadr – znacząco przekraczają skalę dostępnych środków. Część beneficjentów wspominała również, że musieli bardzo racjonalnie gospodarować środkami, żeby zmieścić wszystkie zaplanowane wydatki. Jednak była to raczej kwestia dobrego zarządzania niż faktycznej bariery – dotacje oceniano jako adekwatne do zakresu działań. Respondenci podkreślali także, że dla wielu organizacji kluczowe znaczenie ma możliwość finansowania kosztów stałych, w tym wynagrodzeń i utrzymania infrastruktury, ponieważ właśnie te wydatki decydują o zdolności organizacji do stabilnego funkcjonowania. Wskazywano, że dotacje inwestycyjne lub projektowe bez równoczesnego wsparcia kosztów funkcjonowania organizacji w ograniczonym stopniu przekładają się na trwałe zwiększenie potencjału instytucjonalnego.

Przechodząc do wniosków z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji, współfinansowanie PROO ze środków Funduszu Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (FWRSO) zostało odnotowane przez rozmówców, ale większość uznała, że nie ma ono istotnego negatywnego wpływu na realizację programu. Dla beneficjentów źródło finansowania (tj. czy część środków pochodzi z FWRSO, a część z budżetu państwa) jest praktycznie nieodczuwalne – otrzymują dotacje na takich samych zasadach, rozliczają je według jednolitych wytycznych, nie są też świadomi ewentualnych rozróżnień w pochodzeniu funduszy.

Wypowiedzi tej grupy badanych wskazują jednak, że współfinansowanie PROO ze środków Funduszu Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego wpływa na proces realizacji programu, gdyż w praktyce generuje pewne ograniczenia organizacyjne oraz biurokratyczne. Pierwotnie zakładano, że program będzie finansowany wyłącznie z FWRSO, jednak szybko okazało się, że środki funduszu są niższe niż planowano, co wymusiło uzupełnienie finansowania poprzez dotację celową. W rezultacie powstała sytuacja, w której umowy dotacyjne oparte są na dwóch źródłach finansowania jednocześnie, co pociąga za sobą konieczność szczegółowego analizowania budżetów beneficjentów i dostosowywania kategorii kosztów do odmiennych zasad wydatkowania.

Problematyczna okazuje się również sztywność finansowa środków pochodzących z funduszu. Mają one z góry określone limity na wydatki inwestycyjne i bieżące, a każda zmiana tych wartości wymaga formalnej modyfikacji planu finansowego oraz zgody Komisji Finansów Publicznych w Sejmie. Proces ten jest więc długotrwały, skomplikowany i rozbudowany pod względem dokumentacyjnym, co powoduje trudności przy wprowadzaniu zmian w budżetach i planowaniu wydatków. W efekcie biurokracja staje się czynnikiem spowalniającym i ograniczającym w pewien sposób sprawną realizację programu.

Przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji potwierdzili również obserwację, iż w części konkursów PROO zdarzało się przyznać organizacjom dotacje niższe

niż kwoty, o które wnioskowały. Miało to miejsce zwłaszcza tam, gdzie budżet programu nie pozwalał na pełne sfinansowanie wszystkich dobrze ocenionych projektów – komisje konkursowe decydowały się wtedy dofinansować większą liczbę projektów, ale w ograniczonym zakresie. Opinie badanych na temat takiego rozwiązania były dość jednoznaczne - z punktu widzenia efektywności Programu lepiej jest finansować mniej projektów wyższymi kwotami (bliższymi zapotrzebowaniu), niż rozdzielać środki „po trochu” na bardzo wiele inicjatyw.

Wielu rozmówców argumentowało ponadto, że gdy organizacja otrzymuje znacząco mniejszą dotację niż wnioskowała, pojawia się ryzyko niepełnej realizacji założeń projektu lub obniżenia jakości rezultatów. Projekty projektowane są pod określony budżet – jeśli zostaje on okrojony np. o połowę, beneficjent często musi zrezygnować z części działań, skracać czas trwania projektu lub szukać oszczędności, co przekłada się na mniejszy wpływ społeczny. Tym samym, efektywność wsparcia spada – środki są rozproszone, a żaden projekt nie otrzymuje optymalnego impulsu rozwojowego.

Respondenci zauważali, że o ile udzielenie pomocy jak największej liczbie organizacji wydaje się zrozumiałą potrzebą, tak jednak z perspektywy osiągania celów lepiej sprawdza się koncentracja środków. Taka strategia zapewnia, że przynajmniej te wybrane organizacje dokonają istotnego skoku rozwojowego, co wpisuje się w cele PROO. Wprost stwierdzano więc, że w kontekście efektywności programowej korzystniejsze jest finansowanie mniejszej liczby projektów w pełnym (lub zbliżonym do wnioskowanego) wymiarze niż „rozdrabnianie” dotacji.

Z drugiej strony, zaznaczano że z powodu ograniczeń budżetowych nie zawsze da się sfinansować wszystkie dobre projekty w całości. W takich przypadkach częściowe dofinansowanie bywa kompromisem, żeby nie pozostawiać wielu wartościowych inicjatyw bez żadnego wsparcia. Ważne jednak, jak podkreślano, aby redukcje budżetów nie były zbyt głębokie. W wypowiedziach pojawiała się sugestia, że jeśli dotacja miałaby być ucięta do poziomu, który nie gwarantuje sensownego efektu, to lepiej jej nie przyznawać wcale, a przekierować środki na inne projekty lub konkursy.

Jeden z ekspertów oceniających wnioski zauważył również, że w praktyce obniżanie kwot dotacji czasem wynikało z samej weryfikacji kosztorysów – np. uznano pewne pozycje za zawyżone lub zbędne, stąd ograniczono budżety projektów do racjonalnego poziomu. W takich przypadkach redukcja jest uzasadniona merytorycznie i nie powinna negatywnie wpływać na rezultaty. Jak zaznaczano jednak, gdy jednak cięcia wynikają wyłącznie z braku pieniędzy, niosą ze sobą ryzyko uszczerplenia potencjalnych rezultatów.

Podsumowanie

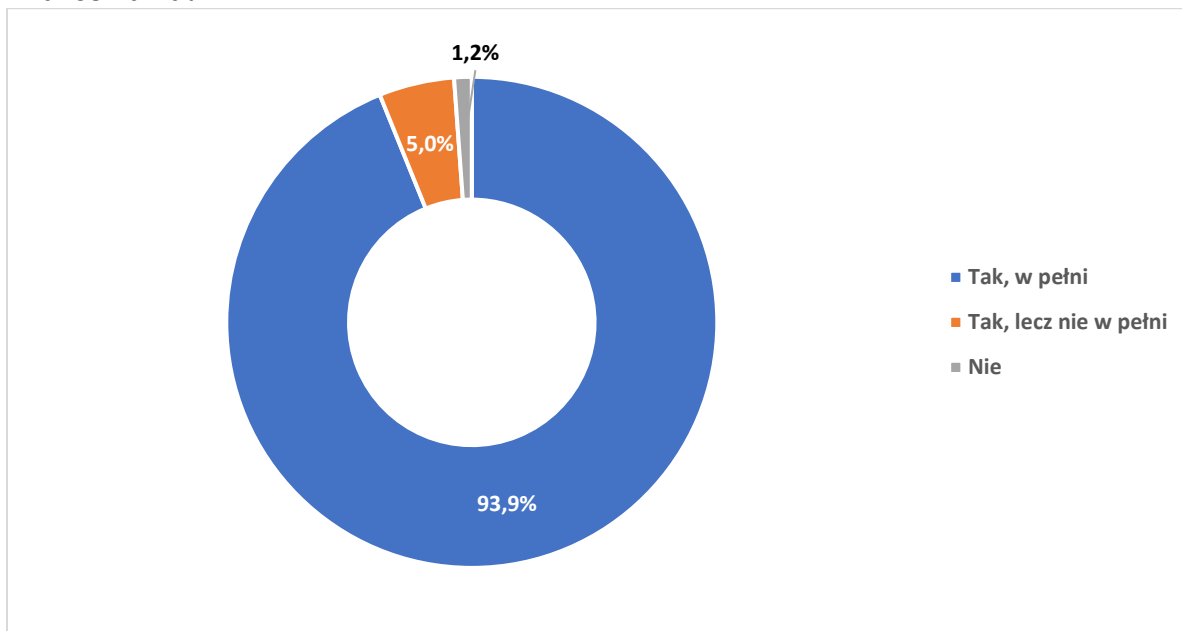
Środki PROO były wykorzystywane przede wszystkim na wzmocnienie instytucjonalne organizacji oraz realizację działań merytorycznych, co potwierdza, że Program równocześnie inwestuje w rozwój potencjału organizacji, jak i umożliwia im realizację misji. Zdecydowana większość beneficjentów uznała wysokość dotacji za wystarczającą dla potrzeb projektu. W przypadkach obniżenia wnioskowanej kwoty dotacji organizacje najczęściej dostosowywały zakres działań do mniejszego budżetu lub uzupełniały brakujące środki z innych źródeł, tak aby osiągnąć kluczowe rezultaty mimo okrojonego finansowania. Co istotne, beneficjenci nie mieli trudności z pełnym wykorzystaniem przyznanych funduszy – środki wydatkowane zgodnie z planem, a wiele organizacji sygnalizowało jednocześnie, że mogłyby efektywnie zagospodarować nawet większe kwoty wobec wciąż dużych potrzeb rozwojowych (m.in. inwestycje infrastrukturalne, cyfryzacja, kadry). Przedstawiciele instytucji zarządzającej zauważyli natomiast, że współfinansowanie PROO z Funduszu Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego wiąże się z pewnymi utrudnieniami biurokratycznymi (np. sztywne limity wydatków inwestycyjnych i operacyjnych, skomplikowane procedury zmian budżetu), ale nie wpływa odczuwalnie na beneficjentów. Wskazywano ponadto, że efektywność Programu mogłaby wzrosnąć przy większej koncentracji środków – lepiej dofinansować mniejszą liczbę projektów pełnymi kwotami niż dzielić dotacje na wiele podmiotów, co czasem rozprasza środki i zmniejsza impakt rozwojowy każdego z projektów.

3.1.4. Trwałość rezultatów wsparcia⁷

Zdaniem beneficjentów biorących udział w badaniu ankietowym, rezultaty osiągnięte dzięki dotacji PROO najczęściej **utrzymywały się po zakończeniu finansowania** – 93,9% organizacji zadeklarowało ich pełną trwałość, a kolejne 5,0% wskazało, że utrzymały się częściowo. Tylko 1,2% beneficjentów stwierdziło, że rezultaty nie utrzymały się.

W uzasadnieniach odpowiedzi „tak, lecz nie w pełni” oraz „nie” organizacje najczęściej wskazywały na brak dalszego finansowania (zwłaszcza na koszty kadry i utrzymania lokalu), co utrudnia kontynuację działań w dotychczasowej skali, oraz na to, że część rezultatów miała założenia charakter interwencyjny lub doraźny (np. wsparcie w czasie pandemii czy wojny w Ukrainie). Podkreślano również, że pełne utrzymanie rezultatów wymaga stałych zasobów ludzkich i finansowych, których organizacjom brakuje, a w części przypadków projekty wciąż trwają, więc beneficjenci nie są jeszcze w stanie ostatecznie ocenić trwałości efektów. Sporadycznie pojawiały się sytuacje skrajne – jak niezrealizowanie projektu i zwrot dotacji czy zawieszenie działalności.

Wykres 8. Czy rezultaty osiągnięte dzięki dotacji PROO utrzymały się po zakończeniu finansowania?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Beneficjenci biorący udział w prowadzonych wywiadach pogłębionych pozytywnie oceniali trwałość efektów, które osiągnęli dzięki dotacji PROO, choć stopień utrzymania rezultatów

⁷ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy pozytywne rezultaty wsparcia udzielonego organizacjom w programie utrzymują się w długiej perspektywie czasu?
- Jakie czynniki wpływają na trwałość rezultatów wsparcia?

bywał różny w zależności od rodzaju projektu. W wielu przypadkach rezultaty mają charakter trwałych zmian instytucjonalnych, które nie znikają po wykorzystaniu środków. Na przykład organizacja, która dzięki PROO zakupiła sprzęt czy wyremontowała biuro, nadal z tego korzysta – jest to namacalny, trwały efekt. W przypadku rezultatów takich jak nowe zatrudnienie czy poszerzona oferta działań, ich trwałość zależy od dalszych zasobów organizacji. Część beneficjentów zdołała utrzymać nowe inicjatywy – np. kontynuują rozpoczęte programy szkoleniowe czy zachowali nawiązane partnerstwa. Inni musieli zredukować skalę ze względu na brak finansowania kontynuacji. Generalnie jednak wskaźniki i rezultaty założone w projekcie zostały osiągnięte i w dużej mierze utrzymane po jego zakończeniu. Jedna z organizacji strażniczych wskazała, że utworzony dzięki dotacji portal internetowy nadal działa i będzie kontynuowany. Inne podmioty nadal wykorzystują zakupiony sprzęt do bieżących działań misyjnych – a więc efekt w postaci zwiększenia potencjału technicznego ma charakter trwały.

Wsparte podmioty wskazywały również, że szkolenia kadry, rozwój kompetencji zarządczych oraz doświadczenie zdobyte w trakcie realizacji projektów pozostają w organizacjach także po zakończeniu finansowania i umożliwiają dalsze podejmowanie działań rozwojowych. Efekty te, choć mniej widoczne niż rezultaty infrastrukturalne, były przez respondentów oceniane jako jedne z najważniejszych z punktu widzenia długofalowego rozwoju sektora.

Respondenci (beneficjenci) podkreślali, że na trwałość efektów pozytywnie wpływa inwestowanie w zasoby o długim okresie użyteczności, takie jak sprzęt, infrastruktura czy kompetencje pracowników. Dzięki temu organizacja może korzystać z nich jeszcze długo po zakończeniu finansowania. Zwracano również uwagę na włączanie wypracowanych rezultatów w codzienną działalność – jeżeli powstała strategia rozwoju, była formalnie przyjmowana i stosowana, a nowe produkty czy usługi pozostawały w ofercie organizacji (nawet w zmodyfikowanej formie). Ważnym czynnikiem sprzyjającym utrzymaniu rezultatów była także dywersyfikacja źródeł finansowania, która pozwalała na kontynuację działań już po zakończeniu projektu. Organizacje posiadające bardziej zróżnicowane źródła przychodów – w tym działalność odpłatną, darowizny lub współpracę z samorządami – częściej utrzymywały rezultaty projektów w pełnym zakresie, natomiast organizacje silnie uzależnione od finansowania grantowego częściej zmuszone były ograniczać skalę działań po zakończeniu dotacji.

Jednocześnie podczas wywiadów beneficjenci wskazywali identyfikowane przez nich czynniki zagrażające trwałości efektów. Najczęściej wymieniano brak środków na dalsze finansowanie działań po zakończeniu dotacji. W sytuacjach, gdy utrzymanie rezultatów wymagało stałych nakładów, takich jak finansowanie etatu czy dalsze prowadzenie nowego programu, a organizacji nie udało się pozyskać pieniędzy z innych źródeł, wypracowane efekty zaczynały stopniowo słabnąć. Mimo tego typu zagrożeń beneficjenci podkreślali, że starali się

wykorzystywać środki PROO w taki sposób, aby pozostawić po sobie trwałą wartość. Deklarowali również gotowość do dalszego rozwijania rezultatów własnymi siłami lub poprzez poszukiwanie kolejnych grantów, aby nie zmarnować osiągnięć projektu.

Badani beneficjenci pytani o dodatkowe formy wsparcia, które pomogłyby zwiększyć trwałość efektów wsparcia, najczęściej wskazywali na kontynuację lub ponowne edycje takiego programu jak PROO. Jak wskazywano, gdyby w kolejnych latach znów była możliwość uzyskania dotacji instytucjonalnej, chętnie by skorzystali, by dalej wzmocnić swoją organizację. Niektórzy sugerowali, że po zakończeniu projektu czuli pewną lukę i musieli zwolnić tempo rozwoju, więc regularność (cykliczność) takiego wsparcia byłaby bardzo cenna. To pozwoliłoby im budować trwałość zmian stopniowo, zamiast jednorazowym skokiem. Kilku rozmówców zwróciło również uwagę na znaczenie sieciowania i dzielenia się dobrymi praktykami. Ich zdaniem instytucja zarządzająca mogłaby organizować spotkania czy platformę wymiany doświadczeń dla beneficjentów PROO – aby organizacje, które przeszły ten proces wzmocnienia, mogły nawzajem się inspirować, uczyć co robić, by utrzymać efekty. Tego rodzaju miękkie wsparcie mogłoby pomóc wszystkim w sposób długofalowy.

Kwestia trwałości wybrzmiała również w trakcie wywiadów z beneficjentami przeprowadzonymi na potrzeby case study. Jak podkreślili badani, efekty podjętych działań w dużej mierze utrzymują się po zakończeniu finansowania. Organizacje podejmują świadome działania, by rezultaty były trwałe - w praktyce oznacza to na przykład dalsze wykorzystywanie zakupionego wyposażenia czy infrastruktury – obiekty stworzone w ramach projektu nadal służą społeczności, a sprzęt (np. komputery, aparatura) jest używany w bieżącej działalności stowarzyszeń. W przypadku projektów „miękkich” respondenci zadbali, by wypracowane materiały czy metody nie trafiły na półkę. Jeśli powstały nowe programy szkoleniowe, to organizacje kontynuują ich realizację wolontariacko lub szukają kolejnych grantów na ten cel. Kilka organizacji podkreśliło, że od razu po zakończeniu dofinansowania z PROO podjęto starania o nowe źródła wsparcia finansowego – tak by móc kontynuować rozpoczęte działania. Niektórym udało się zdobyć kolejny grant lub dotację, co płynnie zapewniło ciągłość inicjatywy. Inne, mniejsze podmioty, opierają trwałość rezultatów na zaangażowaniu społecznym - działacze i wolontariusze kontynuują pracę własnym sumptem, nie chcąc zaprzepaścić osiągnięć projektu. Warto zaznaczyć, że żadna z organizacji nie zakończyła swojego działania wraz z projektem – przeciwnie, wszyscy beneficjenci kontynuują przynajmniej część podjętych inicjatyw. Świadczy to o tym, że projekty były dobrze osadzone w strategii danej organizacji, a nie traktowane jednorazowo.

Pytanie o długofalową trwałość rezultatów (np. za kilka kolejnych lat) skłoniło rozmówców do refleksji nad przyszłością ich działań. Ogólna ocena jest ostrożnie optymistyczna, gdyż beneficjenci wierzą, że najważniejsze rezultaty będą widoczne i wykorzystywane w perspektywie wieloletniej, choć wiele zależy od dalszych okoliczności. Większość organizacji

już teraz planuje konkretne kroki, by zapewnić długotrwałość efektów. Na przykład planują systematyczne konserwacje lub modernizacje infrastruktury powstałej w projekcie, aby służyła jak najdłużej. Inni zamierzają szkolić kolejnych wolontariuszy i członków, by wiedza i kompetencje zdobyte w projekcie nie zanikły wraz z odejściem obecnych liderów. Sporo uwagi poświęcają też dywersyfikacji finansowania – planują ubiegać się o nowe granty, ale też budować wsparcie od lokalnych sponsorów czy poprzez działalność odpłatną, tak by nie być zależnym od jednego źródła. Potencjalne bariery w zachowaniu trwałości, o których wspomniano, to głównie kwestie finansowe i kadrowe. Jeśli organizacja nie zdobędzie dodatkowych środków, może być trudno utrzymać pewne działania na dotychczasowym poziomie – kilka osób zaznaczyło, że skala projektu dzięki PROO była większa niż ich standardowa działalność i powrót do mniejszych zasobów może ograniczyć zasięg efektów. Innym wyzwaniem jest wypalenie lub zmęczenie personelu i wolontariuszy – intensywny okres projektu dawał duży impuls, ale w dłuższym horyzoncie trzeba dbać o motywację ludzi, by kontynuowali pracę. Wspomniano też o czynnikach zewnętrznych - zmiany prawne lub sytuacja społeczno-ekonomiczna mogą wpływać na to, czy wypracowane rozwiązania dalej będą pasować do nowych realiów. Mimo tych obaw, wszyscy deklarowali gotowość do adaptacji i walki o utrzymanie efektów – już na etapie wywiadów mieli przemyślane pomysły, jak reagować, gdyby pojawiły się zagrożenia dla trwałości (np. plan awaryjny finansowania lub zmiana modelu działania).

Podsumowanie

Badanie ankietowe wykazało, że rezultaty projektów sfinansowanych z PROO w przeważającej większości utrzymują się po zakończeniu dofinansowania – 93,9% organizacji zadeklarowało pełną trwałość efektów, a kolejne 5,0% częściową trwałość. Główną barierą dla pełnego utrzymania rezultatów okazał się brak dalszego finansowania - gdy po zakończeniu projektu organizacji brakuje środków na kontynuację nowych działań (np. utrzymanie etatu lub dalsze prowadzenie rozszerzonej oferty), skala efektów ulega ograniczeniu. Wiele efektów ma jednak charakter trwałych zmian instytucjonalnych – organizacje nadal korzystają z zakupionego wyposażenia czy wyremontowanej infrastruktury, a zdobyte kompetencje kadry i wypracowane procedury pozostają w organizacji i wzmacniają jej codzienną działalność. Beneficjenci podkreślali, że trwałości sprzyja inwestowanie w zasoby długoterminowe (sprzęt, infrastruktura, kompetencje pracowników) oraz włączanie rezultatów w bieżącą działalność (np. wdrożenie strategii rozwoju, utrzymanie nowych usług w ofercie). Zwracano też uwagę, iż organizacje dysponujące zdywersyfikowanymi źródłami finansowania częściej potrafią podtrzymać osiągnięte efekty, natomiast te zależne głównie od grantów miewają trudności po wyczerpaniu dotacji. Wnioskiem płynącym z badania jest również potrzeba cyklicznego wsparcia – wielu beneficjentów wskazało, że chętnie aplikowałiby ponownie w podobnym programie, aby dalej wzmacniać organizację i stopniowo utrwaląć zmiany, zamiast ograniczać tempo rozwoju po jednorazowej dotacji.

3.2. Analiza diagnozy rozwoju instytucjonalnego organizacji obywatelskich

3.2.1. Aktualność diagnozy i potrzeb rozwojowych⁸

Rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich (PROO) w latach 2018–2030 jest pierwszym kompleksowym programem wspierającym rozwój instytucjonalny polskich organizacji pozarządowych. Wysoka liczba złożonych wniosków i szeroki zakres działań świadczą o istotności celów PROO. Dotacje umożliwiają finansowanie kosztów, których inne granty często nie pokrywają – takich jak bieżące funkcjonowanie, infrastruktura czy rozwój kadry. W efekcie program wypełnia pewną lukę, wzmacniając stabilność sektora obywatelskiego.

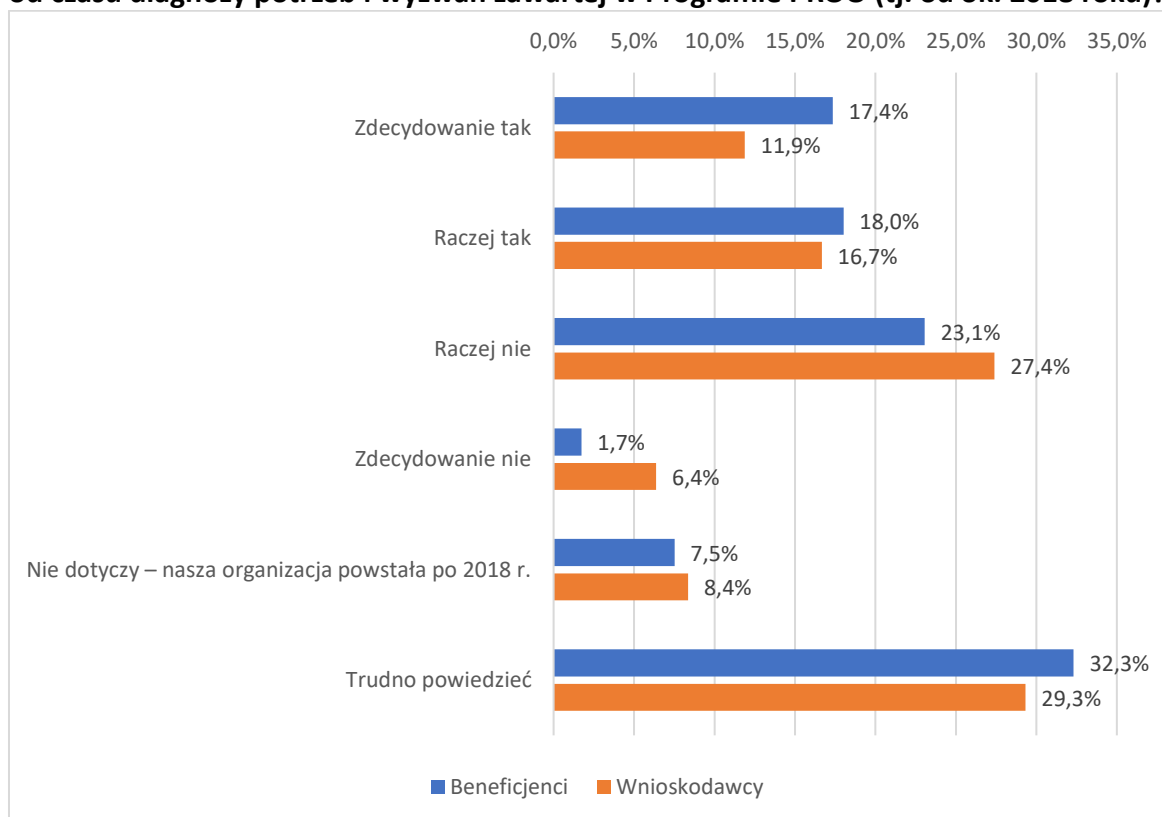
Wśród beneficjentów biorących udział w badaniu ankietowym nieco ponad jedna trzecia uważała, że sytuacja ich organizacji zmieniła się istotnie od 2018 roku, natomiast podobny odsetek twierdził, że nie nastąpiła istotna zmiana lub nie potrafi tego ocenić. Wśród wnioskodawców nieskutecznych dominowało przekonanie, że sytuacja nie zmieniła się znacząco, a odpowiedzi świadczące o zmianie pozytywnej pojawiały się rzadziej niż u beneficjentów. Uzasadnienia ocen (zarówno beneficjentów, jak i wnioskodawców nieskutecznych) pokazały, że dla wielu organizacji ostatnie lata były okresem wyraźnego rozwoju. Respondenci opisywali zwiększenie skali działań, powstawanie nowych oddziałów, wejście w nowe obszary tematyczne i pozyskanie większej liczby beneficjentów. Często podkreślano profesjonalizację działań, pojawiały się strategie rozwoju, lepsze zarządzanie, nowe procedury, systemy IT oraz inwestycje w kadry i szkolenia. Wiele organizacji wzmocniło zaplecze instytucjonalne i infrastrukturalne, zdobyło własne siedziby, sprzęt oraz stabilniejsze źródła finansowania.

Jednocześnie uzasadnienia pokazały również, że zmieniło się otoczenie, w którym działały NGO. Pandemia, wojna w Ukrainie i rosnące koszty funkcjonowania wymuszały nowe formy pracy i poszerzanie oferty. Wzrosły wydatki na media, pensje i utrzymanie biur, a pozyskiwanie środków od biznesu i darczyńców stało się trudniejsze. Część organizacji wspominała również o większych obciążeniach formalnych i zmęczeniu zespołów oraz problemach z płynnością finansową.

⁸ 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, jeśli tak to co i jak należy zaktualizować?
- Czy zidentyfikowane w Programie potrzeby rozwojowe organizacji 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?

Wykres 9. Czy sytuacja Państwa organizacji (i organizacji podobnych) zmieniła się istotnie od czasu diagnozy potrzeb i wyzwań zawartej w Programie PROO (tj. od ok. 2018 roku)?



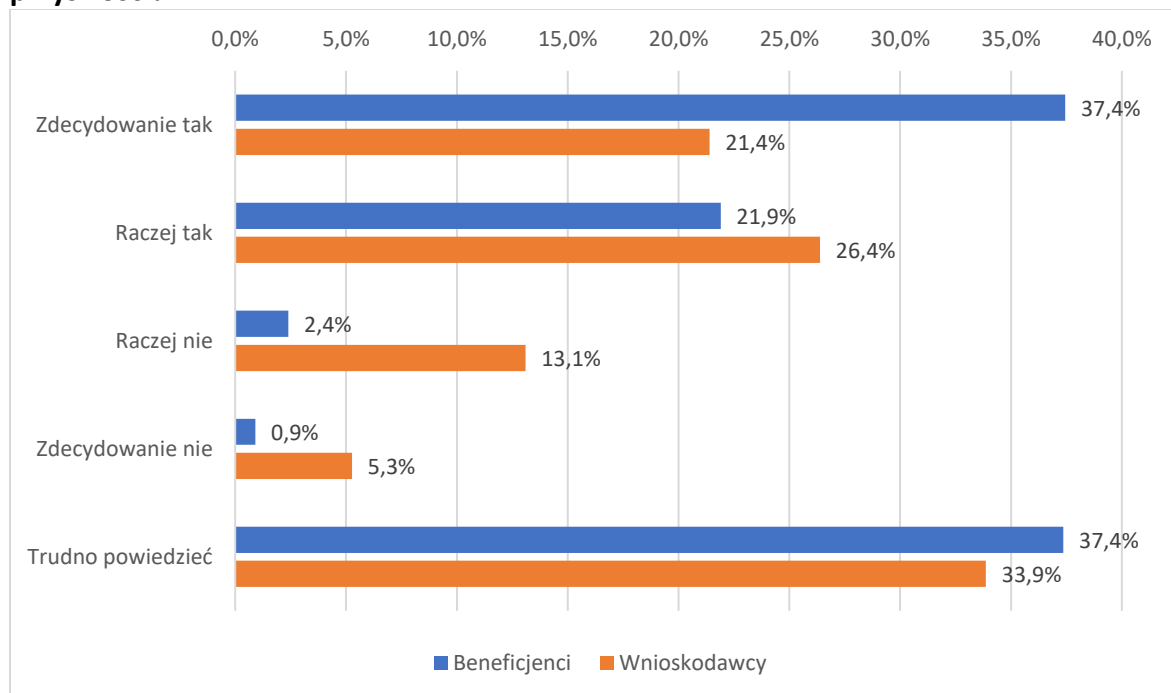
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

Beneficjenci PROO w ramach badania ankietowego **w większości (niemal 60%) deklarowali chęć ponownego ubiegania się o dotację**. Najczęściej wskazywane potrzeby dotyczą dalszego rozwoju instytucjonalnego (wzmacnianie kadr, szkolenia, fundraising, strategia, profesjonalizacja zarządzania, finansowanie kosztów stałych), budowania kapitału żelaznego i poprawy stabilności finansowej, doposażenia organizacji w sprzęt i technologie, modernizacji lub remontów infrastruktury lokalowej, realizacji i rozszerzania działań statutowych (edukacja, kultura, sport, pomoc społeczna, wsparcie osób z niepełnosprawnościami, seniorów i młodzieży), członkostwa w sieciach i udziału w konferencjach – także międzynarodowych – oraz korzystania z PROO 5 w razie nagłych sytuacji kryzysowych (awarie, szkody po klęskach żywiołowych).

Wśród wnioskodawców, którzy nie otrzymali dotacji, chęć ponownego aplikowania jest nieco słabsza (47,8%). Zgłaszane potrzeby były jednak zbliżone do tych artykułowanych przez beneficjentów, dominowały bowiem kwestie rozwoju instytucjonalnego i stabilności finansowej, pozyskania środków na sprzęt, lokal, remonty i wyposażenie biur, szkolenia kadr, rozwój fundraisingu i strategii, realizację działań statutowych (projekty społeczne,

edukacyjne, sportowe, kulturalne) oraz możliwość sięgnięcia po pomoc doraźną przy nieprzewidzianych zdarzeniach.

Wykres 10. Czy zamierzają Państwo ponownie ubiegać się o dotację w ramach PROO w przyszłości?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

Beneficjenci biorący udział w wywiadach pogłębionych oceniali, że **zakres tematyczny PROO bardzo dobrze odpowiada potrzebom rozwojowym organizacji pozarządowych**. Program został zaplanowany kompleksowo – oferuje wsparcie na kluczowe obszary, takie jak rozwój instytucjonalny, działalność strażnicza, think-tankowa, kapitał żelazny czy pomoc doraźna. Respondenci byli wręcz pozytywnie zaskoczeni, jak trafnie Program został zaprojektowany. Jak zaznaczali respondenci, założenia Programu są bardzo ważne i adekwatne, ponieważ dotyczą obszarów kluczowych dla sektora obywatelskiego (wzmocnienie instytucjonalne, finansowanie działań misyjnych, reagowanie na sytuacje kryzysowe itp.). Niektórzy beneficjenci znający inne programy krajowe czy zagraniczne podkreślali, że PROO wyróżnia się właśnie tym, że inwestuje w potencjał organizacji, a nie tylko finansuje projekty merytoryczne – co jest zgodne z rzeczywistymi potrzebami wielu fundacji i stowarzyszeń. Trudno było im jednocześnie wskazać istotne potrzeby sektora, których by w ogóle PROO nie pokrywało. Część badanych przyznała, że nie korzystali co prawda z wszystkich oferowanych priorytetów, ale sam fakt ich istnienia oceniają pozytywnie – np. nawet jeśli dana organizacja nie prowadzi think-tanku czy nie zbiera kapitału żelaznego, to dobrze, że Program daje taką możliwość tym, którym jest to potrzebne.

Respondenci w licznych wywiadach wskazywali jednocześnie na rosnące znaczenie potrzeb związanych z cyfryzacją działalności organizacji. W wielu podmiotach projekty PROO pozwoliły na modernizację infrastruktury IT, rozwój stron internetowych, systemów zarządzania relacjami z odbiorcami działań oraz narzędzi komunikacji online. Wskazywano, że rozwój kompetencji cyfrowych oraz inwestycje technologiczne stały się jednym z kluczowych warunków skutecznego funkcjonowania organizacji, zwłaszcza w kontekście zmian sposobów komunikacji społecznej i organizacji wydarzeń.

Często powtarzającym się wątkiem była także rosnąca trudność w utrzymaniu stabilnych zespołów pracowniczych. Organizacje wskazywały na nasilającą się konkurencję płacową ze strony sektora prywatnego oraz rosnące koszty zatrudnienia, które utrudniają długoterminowe planowanie rozwoju kadrowego. W konsekwencji wiele organizacji wskazywało na zwiększone zapotrzebowanie na instrumenty wsparcia umożliwiające stabilizację zatrudnienia oraz rozwój kompetencji pracowników.

W części wywiadów podkreślano również rosnące znaczenie potrzeb związanych z fundraisingiem i dywersyfikacją źródeł finansowania. Organizacje wskazywały, że zdobycie kompetencji w zakresie pozyskiwania środków prywatnych, budowania relacji z darczyńcami oraz prowadzenia kampanii fundraisingowych staje się jednym z kluczowych warunków utrzymania trwałości efektów projektów.

Co istotne, również wnioskodawcy nieskuteczni w ramach prowadzonych wywiadów pogłębionych byli zgodni, że zakres tematyczny PROO w dużym stopniu odpowiada faktycznym potrzebom rozwojowym zarówno ich własnych organizacji, jak i szerzej – sektora pozarządowego, zaś sama konstrukcja Programu jest postrzegana jako szeroka i trafnie zaprojektowana. Szczególnie wyraźnie doceniano priorytet 1a - wnioskodawcy wielokrotnie podkreślali, że tego typu finansowanie jest rzadkością, a jednocześnie pozostaje kluczowe dla stabilności i profesjonalizacji organizacji. PROO wypełnia w ich ocenie lukę, której nie pokrywały inne programy, skupione raczej na działaniach projektowych niż na wnętrzu organizacji.

Równie pozytywnie wnioskodawcy nieskuteczni oceniali istnienie komponentów dedykowanych organizacjom strażniczym i think-tankowym oraz mechanizmu kapitałów żelaznych. Nawet jeśli rozmówcy sami z nich nie korzystają, uznają je za ważne z punktu widzenia całego sektora. Podkreślano, że program obejmuje i działania interwencyjne, i długofalowe wzmocnienie potencjału, co sprawia, że jest widziany jako uzupełniający inne krajowe źródła wsparcia.

Większość beneficjentów biorących udział w prowadzonych wywiadach uznała, że **potrzeby zdiagnozowane na etapie aplikowania pozostały aktualne** przez cały okres realizacji projektu. Jak zaznaczano, PROO finansuje głównie rozwój instytucjonalny, a ten ma

charakter długofalowy – potrzeby w tym obszarze (np. zwiększenie kompetencji, poprawa infrastruktury) nie dezaktualizują się szybko. Respondenci wskazywali, że założenia projektowe były przemyślane i celne, więc realizowali dokładnie to, co faktycznie było im potrzebne. Jeśli następowały zmiany, to raczej na plus – organizacje rozwijając się dostrzegały kolejne możliwości dalszego rozwoju. Jak zaznaczyła jedna z fundacji, przez czas trwania projektu dojrzała do stworzenia nowej strategii działania, ale to wynikało z rozwoju, a nie z błędnej diagnozy pierwotnej. Ogólnie jednak zakres wsparcia PROO odpowiadał ich potrzebom także w kolejnych latach.

Jak wskazywali badani beneficjenci, pojawiły się natomiast pewne nowe wyzwania i potrzeby, których pierwotnie nie przewidziano, zwłaszcza w kontekście dynamicznie zmieniających się realiów społeczno-ekonomicznych ostatnich lat. Kilku beneficjentów wskazało obszary, które obecnie zyskują na znaczeniu, a nie były wyodrębnione w Programie. Przykładowo organizacja działająca w sferze pomocy społecznej zauważyła potrzebę zapewnienia superwizji (wsparcia merytoryczno-psychologicznego) dla kadry. Praca w NGO bywa bowiem obciążająca i możliwość finansowania profesjonalnej superwizji dla zespołu byłaby bardzo cenna, a PROO dotąd tego nie uwzględniał. Inny rozmówca wspominał o wyzwaniach, jakie przyniosła pandemia i kryzys uchodźczy – organizacje musiały podejmować nowe działania (np. cyfryzacja ofert, wsparcie dla uchodźców), na które nie było dedykowanych środków w ramach istniejących priorytetów.

Beneficjenci zapytani o nowe obszary wymagające wsparcia wskazywali też m.in. dalszą cyfryzację i wdrożenie nowych technologii w NGO – przyspieszona pandemią cyfrowa transformacja oznacza, że organizacje potrzebują ciągle rozwijać kompetencje IT, narzędzia online, bezpieczeństwo danych itd. Zwracano ponadto uwagę na zdrowie psychiczne działaczy społecznych, tj. przeciwdziałanie wypaleniu, budowanie odporności psychicznej zespołów (pośrednio wiąże się to z postulatem superwizji). Również istotna okazuje się obecnie współpraca międzysektorowa – niektóre NGO widzą potrzebę szerszego wsparcia w nawiązywaniu partnerstw z biznesem czy administracją, by lepiej realizować cele (PROO dotąd skupia się na wzmocnieniu samej organizacji, ale nie na jej otoczeniu).

W swoim otoczeniu organizacje dostrzegają też mniejsze, młodsze podmioty, które mają inne potrzeby – np. prostszej ścieżki grantowej, mikrodotacji czy mentoringu. Niektórzy sugerowali, że PROO mógłby zostać uzupełniony o komponent skierowany właśnie do takich raczkujących NGO, które dziś często odpadają w konkurencji z bardziej doświadczonymi.

O analogiczną kwestię (aktualność potrzeb i nowe wyzwania rozwojowe) zapytani zostali w ramach prowadzonych wywiadów również wnioskodawcy nieskuteczni, przy czym wnioski pozostają stosunkowo zbieżne z ww. spostrzeżeniami beneficjentów. Respondenci tej grupy niemal jednomyślnie odpowiadali twierdząco na pytanie o aktualność potrzeb zdiagnozowanych na etapie aplikowania. Z uwagi na to, że podmioty te nie otrzymały

dofinansowania, to planowane działania rozwojowe w większości nie zostały zrealizowane lub zrealizowano je tylko częściowo innymi środkami. Oznacza to, że potrzeby, które legły u podstaw wniosków do PROO – dotyczące sprzętu, zaplecza lokalowego, wzmocnienia kadry czy stabilizacji finansowej – wciąż są odczuwalne.

Co więcej, w ciągu ostatnich kilku lat pojawiły się nowe wyzwania, które dodatkowo obciążęły organizacje. Najczęściej wskazywanym czynnikiem był gwałtowny wzrost kosztów działalności: inflacja, droższe media, wzrost kosztów wynagrodzeń, usług i materiałów. Nawet tam, gdzie planowano niewielkie zakupy sprzętu czy modernizację biura, koszty tych działań znacznie wzrosły w porównaniu z momentem składania wniosku. To sprawia, że potrzeba wsparcia instytucjonalnego jest dziś jeszcze większa.

Wnioskodawcy nieskuteczni wskazywali również na nowe obszary aktywności i wyzwań, które pojawiły się w ich otoczeniu. Wymieniano m.in. rosnące znaczenie tematów związanych ze zrównoważonym rozwojem i raportowaniem ESG oraz konieczność budowania kompetencji cyfrowych. Organizacje coraz częściej muszą działać w środowisku online, korzystać z nowoczesnych narzędzi komunikacji i pracy zdalnej, a to wymaga zarówno sprzętu, jak i szkoleń. Pojawiały się również sugestie, że PROO mógłby silniej wspierać organizacje w tych nowych rolach – np. poprzez wydzielone moduły dotyczące transformacji cyfrowej, wykorzystania nowych technologii czy współpracy z biznesem wokół ESG. Wspominano również o wyzwaniach wynikających z pandemii i kryzysów społecznych, które obnażyły potrzebę większej odporności organizacji na sytuacje nadzwyczajne.

Warto w tym miejscu odnieść się również do wyników wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji. Respondenci zgodzili się bowiem, że od momentu przygotowywania Programu PROO, sytuacja polskich organizacji pozarządowych uległa istotnym zmianom i warto zaktualizować diagnozę wyjściową.

Przede wszystkim pandemia COVID-19 oraz późniejszy napływ uchodźców z Ukrainy znacząco wpłynęły na kondycję i działalność NGO. Organizacje musiały zmierzyć się z nagłym wzrostem zapotrzebowania na pomoc lokalną, jednocześnie często borykając się z ograniczeniami własnego działania (lockdowny, odpływ wolontariuszy, trudności finansowe). W diagnozie PROO sprzed paru lat nie mogło być mowy o tych konkretnych zjawiskach, bo nikt ich nie przewidywał. Teraz stały się one ważnym elementem rzeczywistości, więc należałoby uwzględnić je w analizie potrzeb sektora obywatelskiego. Ponadto, zmieniła się sytuacja ekonomiczna – wzrosła inflacja, co oznacza większe koszty funkcjonowania NGO i trudności w pozyskiwaniu funduszy (darczyńcy indywidualni mają mniej wolnych środków, firmy ograniczają budżety CSR itp.).

Podczas wywiadów wskazano również konkretne elementy diagnozy, które potencjalnie wymagają aktualizacji. Zdaniem badanych należałoby ponownie zbadać kwestię źródeł finansowania NGO i udziału społeczności lokalnej w ich wsparciu. W ciągu ostatnich lat mogły nastąpić zmiany w filantropii – choćby ze względu na wprowadzenie nowych mechanizmów (np. 1,5% podatku zamiast 1%) albo zmiany postaw społecznych w trakcie pandemii (wzrost solidarności w kryzysie). Te czynniki powinny znaleźć odzwierciedlenie w aktualnej diagnozie, aby programy takie jak PROO mogły skutecznie odpowiadać na rzeczywiste warunki.

Inny aspekt to potrzeby kompetencyjne NGO. Przed kilkoma laty diagnoza wskazywała np. na potrzebę profesjonalizacji kadr, poprawy zarządzania wolontariuszami, itp. Obecnie pewne kwestie mogły się nasilić (np. potrzeba kompetencji cyfrowych – bo pandemia wymusiła przejście na system online), bądź pojawić się nowe (np. kompetencje interwencyjne, zarządzanie kryzysowe w organizacjach, które nagle musiały działać w sytuacjach nadzwyczajnych). Według rozmówców, dobrze byłoby też sprawdzić, które ze diagnozowanych wcześniej barier zostały już częściowo zniwelowane dzięki programom, a które pozostają aktualne lub pojawiły się nowe.

Podsumowanie

Program PROO trafnie zidentyfikował i wypełnił istotną lukę w systemie wsparcia – jako kompleksowy program rozwoju instytucjonalnego NGO umożliwił finansowanie kosztów, które zwykle nie są pokrywane z innych grantów (bieżące funkcjonowanie, infrastruktura, rozwój kadr), przyczyniając się do zwiększenia stabilności sektora obywatelskiego. Analizy pokazują, że od 2018 roku wiele organizacji znacząco się rozwinęło - zwiększyły skalę działań, rozszerzyły zakres tematyczny, profesjonalizowały swoje działania poprzez strategie rozwoju, ulepszone zarządzanie i inwestycje w kadry oraz zaplecze techniczne. Jednocześnie zmieniło się otoczenie ich funkcjonowania – pandemia, wojna w Ukrainie i rosnące koszty wymusiły nowe sposoby działania, obciążły budżety (wyższe wydatki na media, pensje, utrzymanie biur) i utrudniły pozyskiwanie środków od darczyńców i firm. Większość beneficjentów deklaruje chęć ponownego ubiegania się o dotację PROO, wskazując na utrzymujące się potrzeby takie jak dalsze wzmacnianie potencjału instytucjonalnego (kadry, szkolenia, fundraising, koszty stałe), doposażenie w sprzęt i modernizację infrastruktury, rozwój działań statutowych oraz gotowość do skorzystania z priorytetu interwencyjnego w razie nagłych kryzysów. W opinii beneficjentów PROO został zaprojektowany bardzo adekwatnie do potrzeb sektora – obejmuje wszystkie kluczowe obszary wsparcia (od rozwoju instytucjonalnego po pomoc doraźną), co wyróżnia go na tle innych programów i sprawia, że trudno wskazać istotne potrzeby, których PROO w ogóle nie adresuje.

3.2.2. Wsparcie interwencyjne – priorytet 5 PROO⁹

Priorytet 5 odegrał szczególną rolę w latach kryzysu. Jego celem jest szybka pomoc finansowa dla NGO dotkniętych nagłym zdarzeniem losowym lub potrzebujących interwencyjnego wsparcia (np. awaria sprzętu uniemożliwiająca pracę, pilny remont zalanego lokalu, nieprzewidziany wzrost kosztów kluczowej działalności). PROO 5 miał stały, niewielki budżet roczny, ale w praktyce w sytuacjach takich jak pandemia czy kryzys uchodził za byłą zasilany dodatkowymi środkami i pełnił funkcję „funduszu kryzysowego”.

W odniesieniu do pytania o skuteczność Priorytetu 5 PROO, w grupie beneficjentów **ponad połowa ankietowanych deklarowała, że pomoc doraźna w pełni zaspokaja potrzeby organizacji** (54,9%), kolejne 12,6% uważa, że odpowiada ona na potrzeby tylko częściowo, 3,1% wskazuje, że nie zaspokaja ich w ogóle, natomiast 29,5% nie potrafi jednoznacznie ocenić tej kwestii. Wśród wnioskodawców nieskutecznych odsetek osób oceniających wsparcie jako w pełni wystarczające jest zdecydowanie niższy i wynosi 17,7%, 12,8% uznaje je za częściowo adekwatne, 9,2% odpowiada „nie”, a aż 60,4% wybiera odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Uzasadnienia wskazań negatywnych ukazują jednak spójny obraz problemów sygnalizowany przez obie ankietowane grupy. Najczęściej powtarzaniem wątkiem była zbyt niska maksymalna kwota wsparcia, która w wielu sytuacjach okazuje się dalece niewystarczająca wobec realnych strat i kosztów, zwłaszcza przy poważniejszych zdarzeniach takich jak powódzie, pożary, kradzieże, awarie infrastruktury czy utrata specjalistycznego sprzętu. W wielu przypadkach dotacja pokrywała jedynie niewielką część rzeczywistych kosztów, zmuszając organizacje do dokładania znacznych środków własnych lub ograniczania zakresu niezbędnych napraw i zakupów.

Kolejnym silnym wątkiem jest problem czasu reakcji. Pomoc interwencyjna, która z definicji powinna być natychmiastowa, w praktyce wymaga przejścia pełnej ścieżki aplikacyjnej, tj. przygotowania wniosku, jego oceny, podpisania umowy i dopiero potem wypłaty środków. Dla wielu organizacji proces ten trwa zbyt długo, by odpowiadać na rzeczywiście nagłe potrzeby, gdy środki są potrzebne „na już”, np. na zakup paliwa, leków, sprzętu ratowniczego, zabezpieczenie budynku czy opłacenie transportu. Respondenci wielokrotnie wskazywali, że w szczycie kryzysu nie ma czasu ani zasobów kadrowych na przygotowywanie rozbudowanej

⁹ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy priorytet 5 PROO nakierowany na pomoc doraźną zaspokaja potrzeby organizacji wynikające z wystąpienia nagłych sytuacji? Czy to wsparcie trafia od organizacji najbardziej narażonych na negatywne skutki nagłych sytuacji? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić?
- Czy priorytet 5 PROO stanowił wymierną pomoc dla organizacji podejmujących wyzwania związane z pandemią COVID-19 i/lub wojną w Ukrainie po 24 lutego 2022 r.? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić by w przyszłości w sytuacji kryzysów na skale krajową/międzynarodową priorytet 5 PROO skutecznej przyczyniał się do ich zażegnania?

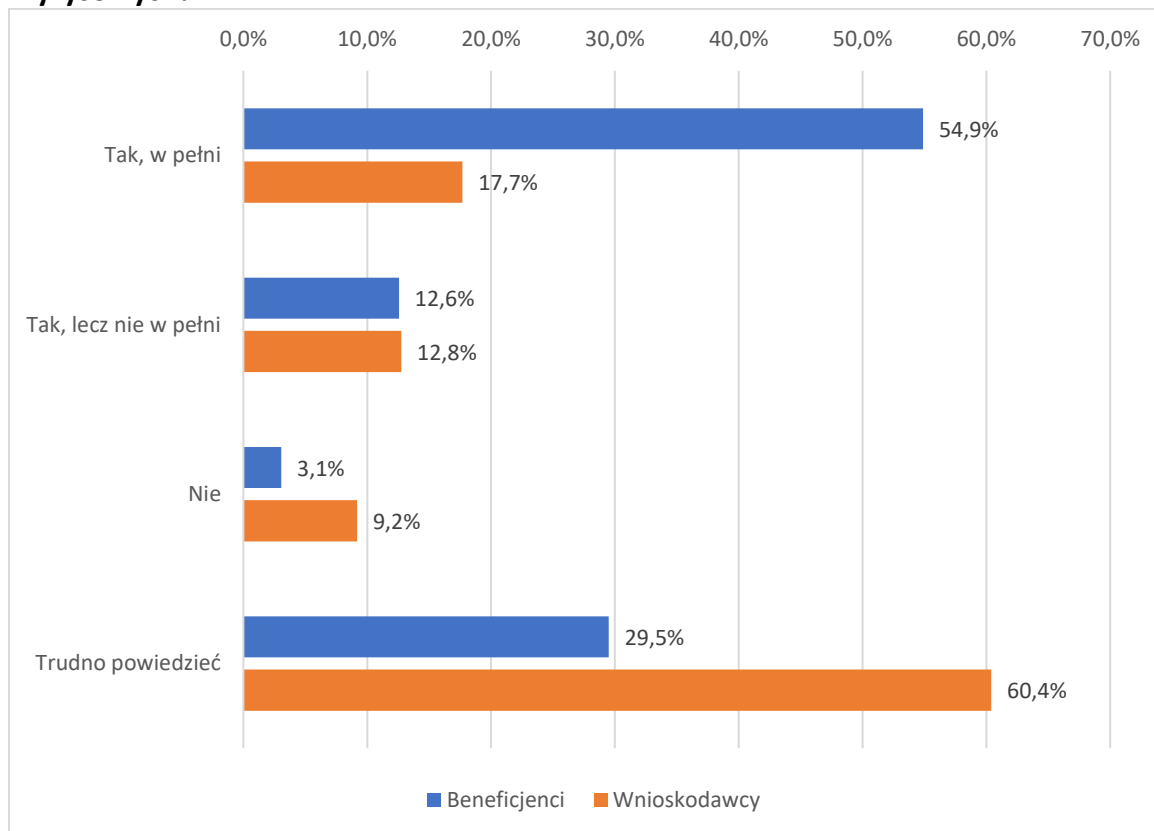
dokumentacji, a pomoc często trafia dopiero po tym, gdy organizacja musiała już samodzielnie poradzić sobie z sytuacją lub nastąpiło poważne ograniczenie jej działalności.

Istotnym problemem jest również sposób definiowania sytuacji kryzysowej. Wielu respondentów wskazywało na nadmiernie wąski i niejednoznaczny katalog zdarzeń kwalifikujących się do wsparcia oraz dużą uznaniowość interpretacyjną po stronie ekspertów. To, co dla organizacji stanowi realne zagrożenie jej dalszego funkcjonowania – np. awaria kluczowego sprzętu, konieczność pilnego remontu lokalu, zużycie infrastruktury wykorzystywanej na co dzień, nagłe zmiany prawne czy utrata głównego darczyńcy – bywa uznawane przez oceniających za sytuację niewystarczająco „nagłą”. Prowadzi to do odrzucania wniosków nawet w przypadkach, gdy zdarzenie faktycznie uniemożliwia dalszą realizację działań statutowych lub stwarza zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa. Szczególnie często podnoszone są problemy z kwalifikowaniem kosztów infrastrukturalnych i zakupów środków trwałych, w tym sprzętu ratowniczego czy pojazdów, których regulamin nie pozwala finansować lub ogranicza do bardzo niskich limitów, mimo że ich brak bezpośrednio blokuje działalność wielu organizacji, zwłaszcza podmiotów pracujących w terenie.

W wypowiedziach pojawiał się także wątek braku wsparcia w przypadku kryzysów długofalowych, takich jak utrata płynności finansowej, konieczność utrzymania miejsc pracy w nagłej sytuacji (np. po wybuchu wojny, podczas pandemii czy w czasie załamania przychodów własnych), czy potrzeba pokrycia stałych kosztów mediów i czynszów. Respondenci wskazywali, że aktualny mechanizm koncentruje się głównie na jednorazowych zdarzeniach materialnych, podczas gdy dla wielu organizacji prawdziwym kryzysem są właśnie trudności utrzymaniowe i kadrowe, które nie mieszczą się w wąsko zdefiniowanych ramach pomocy doraźnej.

Wspólnym mianownikiem bardzo wielu wypowiedzi było więc przekonanie, że sama idea Priorytetu 5 jest potrzebna i trafna, a pomoc doraźna bywa dla części organizacji realnym wsparciem, jednak w obecnym kształcie mechanizm ten ma ograniczoną zdolność do zaspokajania rzeczywistych potrzeb sektora. Decydują o tym przede wszystkim zbyt niski poziom finansowania, zbyt wąsko rozumiana definicja kryzysu, pewna uznaniowość ocen, skomplikowane procedury oraz tempo udzielania pomocy nieprzystające do dynamiki zdarzeń kryzysowych.

Wykres 11. W ramach PROO funkcjonuje Priorytet 5 przeznaczony na dotacje interwencyjne w nagłych sytuacjach (np. kryzysy, losowe zdarzenia). Czy Pana/Pani zdaniem pomoc doraźna z PROO zaspokaja realne potrzeby organizacji w sytuacjach kryzysowych?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070)

Podsumowanie

Priorytet 5 PROO pełni funkcję funduszu interwencyjnego, który okazał się szczególnie ważny w sytuacjach kryzysowych ostatnich lat (pandemia, kryzys uchodźczy), umożliwiając szybkie wsparcie finansowe dla organizacji dotkniętych nagłymi zdarzeniami losowymi. W opinii ponad połowy badanych beneficjentów pomoc doraźna w pełni zaspokaja potrzeby organizacji, choć pewna część uznała ją za częściowo adekwatną, a niemal 30% nie miało zdania. Jako główne ograniczenie wskazano zbyt niską maksymalną kwotę dotacji – w poważniejszych sytuacjach kryzysowych przyznane środki pokrywały jedynie drobną część realnych strat i kosztów, przez co organizacje musiały dokładać znaczne środki własne lub ograniczać zakres działań. Równie istotnym problemem okazał się czas reakcji - procedura aplikacyjna (wniosek, ocena, umowa) trwa zdaniem badanych zbyt długo jak na tryb interwencyjny.

3.3. Weryfikacja przyjętej logiki interwencji PROO wraz z analizą postępu realizacji

3.3.1. Aktualność celów i logiki interwencji¹⁰

W odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące dopasowania oferty PROO (priorytetów wsparcia) do aktualnych potrzeb rozwojowych organizacji, beneficjenci oceniali program zdecydowanie pozytywnie (łącznie 90,1% ocen korzystnych). Negatywne opinie występowały marginalnie – „raczej negatywnie” wskazało 1,2% badanych, a „zdecydowanie negatywnie” 0,2% (łączny odsetek ocen krytycznych 1,4%). Jednocześnie 8,4% respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić dopasowania oferty.

Wśród wnioskodawców nieskutecznych rozkład odpowiedzi był wyraźnie bardziej zróżnicowany. Pozytywne oceny stanowiły łącznie 63,8%. Negatywne odpowiedzi („raczej negatywnie” – 3,7%, „zdecydowanie negatywnie” – 1,0%) objęły łącznie 4,7% respondentów. Bardzo wysoki był natomiast odsetek niezdecydowanych – „trudno powiedzieć” wskazało 31,5% uczestników badania.

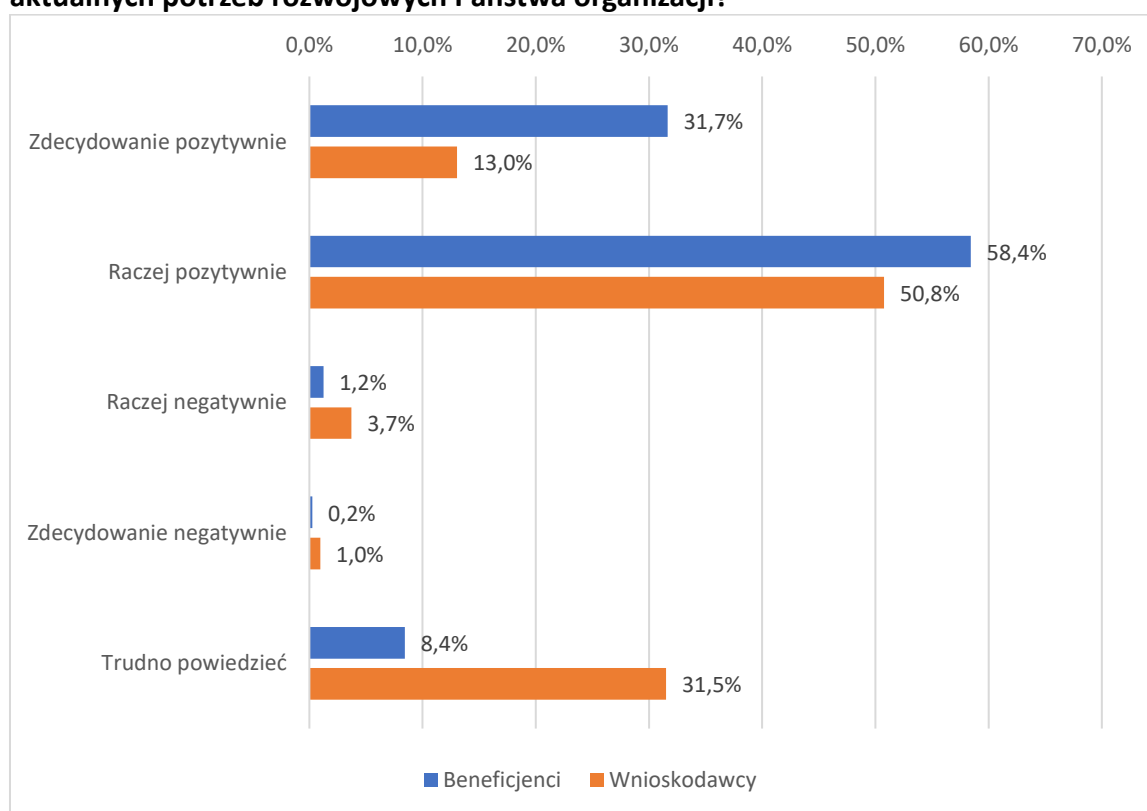
Analiza uzasadnień krytycznych wśród beneficjentów pokazuje, że negatywne oceny dotyczyły przede wszystkim konstrukcji samych priorytetów oraz ich niedopasowania do realnych potrzeb najmniejszych i lokalnych organizacji. Respondenci wskazywali, że znacząca część oferty – w szczególności priorytety związane z kapitałami żelaznymi oraz wsparciem dla think tanków czy wyspecjalizowanych podmiotów – kierowana jest głównie do dużych, stabilnych organizacji dysponujących zapleczem eksperckim i finansowym. W ich opinii instrument ten pozostaje poza realnym zasięgiem większości małych NGO, które w pierwszej kolejności potrzebują wsparcia bieżących kosztów funkcjonowania, wzmocnienia kadrowego, infrastrukturalnego oraz stabilizacji organizacyjnej. Pojawiały się także głosy o niejasnych definicjach beneficjentów poszczególnych priorytetów, braku naborów w części obszarów oraz o zbyt wąskim zakresie priorytetu 1 obejmującego rozwój instytucjonalny. Organizacje zwracały uwagę, że oferta nie odpowiada na „prozaiczne potrzeby” codziennego działania, takie jak księgowość, zatrudnienie jednej stałej osoby czy utrzymanie podstawowej infrastruktury, a jednocześnie stawia wysokie wymagania formalne i projektowe.

¹⁰ 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 PROO pozostają aktualne na obecnym etapie realizacji Programu? Jeśli nie, to co należałoby zmienić i jak?
- Czy przyjęte sposoby wdrażania interwencji pozwolą na osiągnięcie celów końcowych PROO? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić?
- W jakim stopniu założenia/logika interwencji jest logicznie powiązana względem innych zarządzanych przez NIW-CRSO programów i trafna względem obecnych warunków społecznoekonomicznych?

W uzasadnieniach krytycznych wnioskodawców nieskutecznych jeszcze silniej akcentowany był problem niedopasowania priorytetów do rzeczywistych potrzeb sektora lokalnego i organizacji działających „operacyjnie”, w obszarach bezpośredniej pomocy społecznej, sportu, kultury fizycznej, bezpieczeństwa czy aktywizacji młodzieży i seniorów. Respondenci wskazywali, że priorytety są zbyt ogólne, mają charakter „teoretyczno-biurokratyczny” i nie przekładają się na realne wsparcie praktycznej pracy w terenie. Kapitały żelazne oceniano jako mechanizm przeszacowany i marginalny z punktu widzenia systemowego wzmacniania sektora, dostępny w opinii badanych wyłącznie dla bardzo wąskiego grona beneficjentów.

Wykres 12. Jak oceniają Państwo dopasowanie oferty PROO (priorytetów wsparcia) do aktualnych potrzeb rozwojowych Państwa organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

W początkowej części wywiadów indywidualnych prowadzonych z beneficjentami wsparcia zostali oni poproszeni o wskazanie motywów, które stały za potrzebą aplikowania w ramach PROO. Beneficjenci najczęściej wskazywali w tym zakresie na chęć wzmocnienia swoich organizacji. Wiele organizacji traktowało PROO jako unikalną szansę na rozwój instytucjonalny – podkreślano, że wcześniej brakowało programów nastawionych na takie wsparcie, a PROO wypełniło tę lukę. Innym istotnym motywem było zapewnienie finansowania kluczowych działań statutowych. Organizacje potrzebowały stabilnych środków na realizację swojej misji i upatrywały takiej możliwości właśnie w PROO. Część

beneficjentów wskazała, że dotacja pozwoliła im kontynuować lub rozwinąć rozpoczęte inicjatywy, na które brakowało funduszy.

Większość beneficjentów biorących udział w wywiadach uważa jednocześnie, że **Program PROO powinien rozwijać się wraz ze zmieniającymi się realiami i potrzebami sektora pozarządowego**. Badani podkreślali jednak, że jego obecne założenia są solidne i nie wymagają zasadniczej zmiany. Akcentowano tym samym potrzebę wprowadzania aktualizacji i doprecyzowania priorytetów bez radykalnej przebudowy samej konstrukcji Programu. Zwracano uwagę, że po doświadczeniach pandemii, kryzysu uchodźczego czy wysokiej inflacji organizacje mierzą się z nowymi wyzwaniami, stąd potrzeba responsywnych mechanizmów PROO. Wśród wskazywanych kierunków zmian pojawiały się sugestie dotyczące wprowadzenia ścieżek wsparcia cyfryzacji NGO, uproszczonego trybu udzielania dotacji w sytuacjach istotnie kryzysowych oraz waloryzacji kwot w projektach wieloletnich, tak aby uwzględniały zmiany cen i kosztów wynikające z inflacji.

Respondenci (beneficjenci) podkreślali również, że wraz z rozwojem sektora zmieniają się obszary rozwoju instytucjonalnego. Zwracali uwagę na rosnące znaczenie troski o dobrostan zespołu i sugerowali, aby PROO obejmował finansowanie form wspierających pracowników organizacji, takich jak superwizje, coaching czy działania przeciwdziałające wypaleniu zawodowemu. Uzyskane wypowiedzi pokazują także, że obecna konstrukcja Programu jest bardziej dostępna dla organizacji, które mają już doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy i realizowaniu większych projektów, podczas gdy mniejsze i początkujące inicjatywy mogą mieć ograniczony dostęp do wsparcia (problem ten wielokrotnie wybrzmiał również w trakcie prowadzonej ankietyzacji). W związku z tym pojawiały się postulaty opracowania uproszczonych rozwiązań dla młodych i niewielkich NGO, na przykład mikrodotacji z prostszymi wymogami formalnymi.

W części wywiadów zwracano również uwagę na znaczenie współpracy i budowania partnerstw między organizacjami, co ma szczególne znaczenie przy rozwiązywaniu złożonych problemów społecznych. Wskazywano możliwość premiowania projektów realizowanych wspólnie przez kilka podmiotów jako sposób na wzmocnienie sieciowania i wymiany doświadczeń. Mimo zgłaszanych sugestii beneficjenci podkreślali, że ogólna koncepcja Programu pozostaje trafna i sprawdzona. Zwracali uwagę, że oczekiwane zmiany mają raczej charakter rozszerzeń i uzupełnień, a nie fundamentalnych korekt.

Podsumowanie

Zdecydowana większość beneficjentów ocenia, że oferta PROO (układ priorytetów wsparcia) jest dobrze dopasowana do aktualnych potrzeb rozwojowych organizacji. W komentarzach krytycznych mniejsze organizacje zwracały uwagę, że niektóre priorytety Programu (np. dotyczące tworzenia kapitałów żelaznych czy wsparcia think-tanków) są de facto dostępne głównie dla dużych, doświadczonych podmiotów dysponujących zapleczem eksperckim i finansowym. Beneficjenci przyznawali, że PROO stanowi unikatową szansę na rozwój instytucjonalny – program zapełnił lukę, której nie wypełniały wcześniejsze inicjatywy, pozwalając organizacjom wzmocnić swoje zaplecze i zapewnić finansowanie kluczowych działań statutowych. Wskazywano przy tym, że obecna konstrukcja Programu jest zasadniczo trafna i stabilna, a ewentualne zmiany powinny mieć charakter dostosowawczy, uwzględniający nowe wyzwania (np. cyfryzacja, nagłe kryzysy, inflacja) bez rewolucyjnej przebudowy logiki interwencji.

3.3.2. Dobór wskaźników i alokacja finansowa¹¹

Jak wynika z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji, przyjęte w PROO **wskaźniki oraz ich wartości docelowe zostały dobrane w sposób przemyślany i odpowiadają celom programu**. Według badanych wskaźniki oddają zarówno zasięg programu (np. liczba wspartych organizacji, liczba projektów) jak i jakościowe zmiany (np. wzrost profesjonalizacji NGO), co pozwala mierzyć wpływ PROO na różne aspekty funkcjonowania trzeciego sektora. Wartości docelowe do 2030 roku oparto na diagnozie i założeniach wzrostu – i generalnie rozmówcy uznali je za realistyczne, choć stosunkowo ambitne.

Część osób zastrzegła, że dopiero praktyka weryfikuje te założenia i już w trakcie realizacji dostrzeżono, iż niektóre wskaźniki mogły zostać ustanowione zbyt optymistycznie. Pojawił się przykład jednego z rezultatów (dotyczącego lokalnych organizacji budujących kapitały żelazne), który prawdopodobnie okaże się trudny do osiągnięcia na zakładanym poziomie. Sugeruje to, że ta konkretna docelowa wartość mogła być zbyt wysoka w stosunku do rzeczywistych możliwości (co wynika z czynników omówionych w innej części niniejszego opracowania). Mimo to, nie postrzegano tego jako błędu w metodologii szacowania, a raczej normalną trudność planowania długofalowego programu.

Żaden z respondentów nie stwierdził, by któreś wskaźniki były zbyt łatwe do osiągnięcia – wręcz przeciwnie, PROO stawia ambitne cele, które wymagają mobilizacji zarówno ze strony instytucji wdrażającej, jak i beneficjentów. Ogólnie uznano, że zestaw wskaźników dobrze odzwierciedla cele Programu i pozwala monitorować postępy w ich realizacji. Wskaźniki przypisane poszczególnym priorytetom są spójne z charakterem tych priorytetów (np. w 1a mierzone są zmiany w potencjale organizacji, w 5 – szybkość i skala pomocy doraźnej).

Warto natomiast zaznaczyć, że opinie respondentów ww. grupy na temat **wysokości środków** przeznaczonych na poszczególne priorytety były podzielone. Osoby zaangażowane w realizację programu zwróciły uwagę na pewne dysproporcje między popytem a podażą środków w różnych obszarach. Według jednej z rozmówczyń, problem z alokacją występuje „niemal w każdym priorytecie” – co oznacza, że środki są często niewystarczające w tych komponentach, gdzie zapotrzebowanie jest największe, a z kolei pozostają niewykorzystane tam, gdzie zainteresowanie jest mniejsze. I tak, jako przykład priorytetu ze zbyt niską alokacją wskazano priorytet 1a, w którym to co roku liczba wniosków znacząco przekracza możliwości dofinansowania, przez co wiele wysoko ocenionych projektów nie uzyskuje wsparcia.

¹¹ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy przyjęte wskaźniki w ramach PROO są prawidłowo dobrane a ich wartości realnie? Jeśli nie, to co należy zmienić i jak?
- W jakim stopniu zaplanowana alokacja finansowa na realizację PROO oraz jej podział na priorytety jest trafna i pozwoli na osiągnięcie zaplanowanych celów Programu? W jakim stopniu zwiększenie/zmniejszenie alokacji na priorytety przyczyni się do zmiany osiągniętych efektów?

Dofinansowanie tylko części potrzeb powoduje, że cel zwiększenia profesjonalizacji NGO mógłby być realizowany szerzej, gdyby budżet priorytetu 1a był większy. Podobnie priorytet 5 (pomoc doraźna) – tu również zgłaszane potrzeby (zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, jak pandemia, czy pomoc uchodźcom) bywają większe niż pula dostępnych środków. Respondenci wielokrotnie zauważali, że środki na pomoc interwencyjną szybko się wyczerpują, co świadczy o dużym zapotrzebowaniu.

Z drugiej strony, niektóre priorytety PROO mają trudności z pełnym rozdysponowaniem alokacji. Jako główny przykład podano priorytet 1b oraz 2b. Zainteresowanie dotacjami na wkład własny i fundusze żelazne jest niewielkie, więc spore części przewidzianych tam budżetów pozostawały niewykorzystane (albo wykorzystane tylko częściowo przez nielicznych beneficjentów). To oznacza, że w tych priorytetach występuje potencjalna nadwyżka środków względem popytu, której sektor obecnie nie potrafi w pełni zaabsorbować.

Wobec takiego zróżnicowania, pojawiła się sugestia, by rozważyć realokację środków w ramach programu. Zdaniem niektórych respondentów, lepsze wykorzystanie budżetu PROO wymagałoby przesunięcia części funduszy z komponentów o znikomym zainteresowaniu (jak 1b, 2b) do tych, gdzie jest duży niedosyt (jak 1a czy 5). Dzięki temu dostępne pieniądze lepiej służyłyby osiągnięciu celów – np. więcej organizacji mogłoby otrzymać wsparcie rozwojowe, a jednocześnie nie marnowano by środków czekających na nielicznych chętnych w mniej popularnych priorytetach.

Trzeba jednak zaznaczyć, że takie decyzje mają charakter strategiczny i wymagałyby zgody odpowiednich instytucji. Na obecnym etapie formalnie alokacje między priorytetami są określone w dokumencie programowym, więc zmiany wymagałyby aktualizacji programu.

Podsumowanie

Analiza wykazała, że przyjęte w PROO wskaźniki oraz ich wartości docelowe zostały dobrane rozważnie i adekwatnie do celów Programu – odzwierciedlają zarówno zasięg interwencji (np. liczba wspartych organizacji, liczba projektów), jak i jakościowe zmiany w sektorze (np. stopień profesjonalizacji NGO). Choć uznano je generalnie za realistyczne, część rozmówców przyznała, że praktyka zweryfikowała niektóre założenia – np. cel dotyczący liczby lokalnych organizacji budujących kapitały żelazne okazał się prawdopodobnie zbyt ambitny w stosunku do możliwości sektora, co jednak traktowano jako naturalne wyzwanie długofalowego planowania, a nie błąd systemu. Podkreślano, że żaden ze wskaźników nie został ustawiony na poziomie zbyt łatwym do osiągnięcia – przeciwnie, PROO stawia wysoko poprzeczkę, mobilizując zarówno instytucję wdrażającą, jak i beneficjentów. Zwrócić należy natomiast uwagę na pewne dysproporcje w alokacji finansowej między priorytetami: w niektórych obszarach (np. priorytet 1a – rozwój instytucjonalny, czy priorytet 5 – pomoc doraźna) zapotrzebowanie na środki znacznie przewyższa dostępny budżet, przez co wiele dobrze ocenionych wniosków nie otrzymuje wsparcia lub środki szybko się wyczerpują w sytuacjach kryzysowych. Z kolei inne komponenty (np. priorytet 1b – wkład własny, 2b – kapitał żelazny) cieszą się ograniczonym zainteresowaniem i nie wykorzystują pełni przyznaných im budżetów. Wobec takiego niedopasowania popytu i podaży pojawia się sugestia realokacji środków – przesunięcia funduszy z priorytetów, gdzie notuje się niski popyt, do tych o największym niedoborze, aby lepiej wykorzystać potencjał finansowy Programu.

3.3.3. Analiza postępu realizacji – Priorytet 1 i 2¹²

Jak wynika z przeprowadzonego badania ankietowego, **beneficjenci najwyżej ocenili wpływ projektów na wzmocnienie działań zgodnych z misją organizacji** (średnia 4,45), co wskazuje, że wsparcie PROO w największym stopniu przyczyniło się do realizacji celów statutowych. Stosunkowo wysokie noty uzyskał również rozwój instytucjonalny (3,85) oraz poprawa postrzegania i widoczności organizacji w otoczeniu (3,82), potwierdzając pozytywny wpływ projektów na profesjonalizację działań i budowanie wizerunku. Nieco słabszy, choć nadal umiarkowanie pozytywny wpływ zanotowano w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego (3,48). Najniżej oceniono wpływ projektów na niezależność finansową od środków publicznych (3,19), co wskazuje, że dywersyfikacja źródeł finansowania pozostaje największym wyzwaniem dla beneficjentów.

Wykres 13. W jakim stopniu zrealizowany projekt (lub projekty) przyczynił/y się do rozwoju Państwa organizacji w następujących obszarach? Średnia z ocen w skali 1–5, gdzie 1 = brak wpływu, a 5 = bardzo duży pozytywny wpływ



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Badanie ankietowe wykazało ponadto, że 11,0% badanych beneficjentów złożyło wnioski w priorytecie 2a, 17,2% rozważało, ale nie aplikowało, 45,6% nie rozważało, a 26,2% wskazało „trudno powiedzieć”. Najczęściej jako powody braku aplikowania wskazywano brak wiedzy o mechanizmie 2a lub jego zasadach, niedostateczne kompetencje w przygotowaniu wniosku,

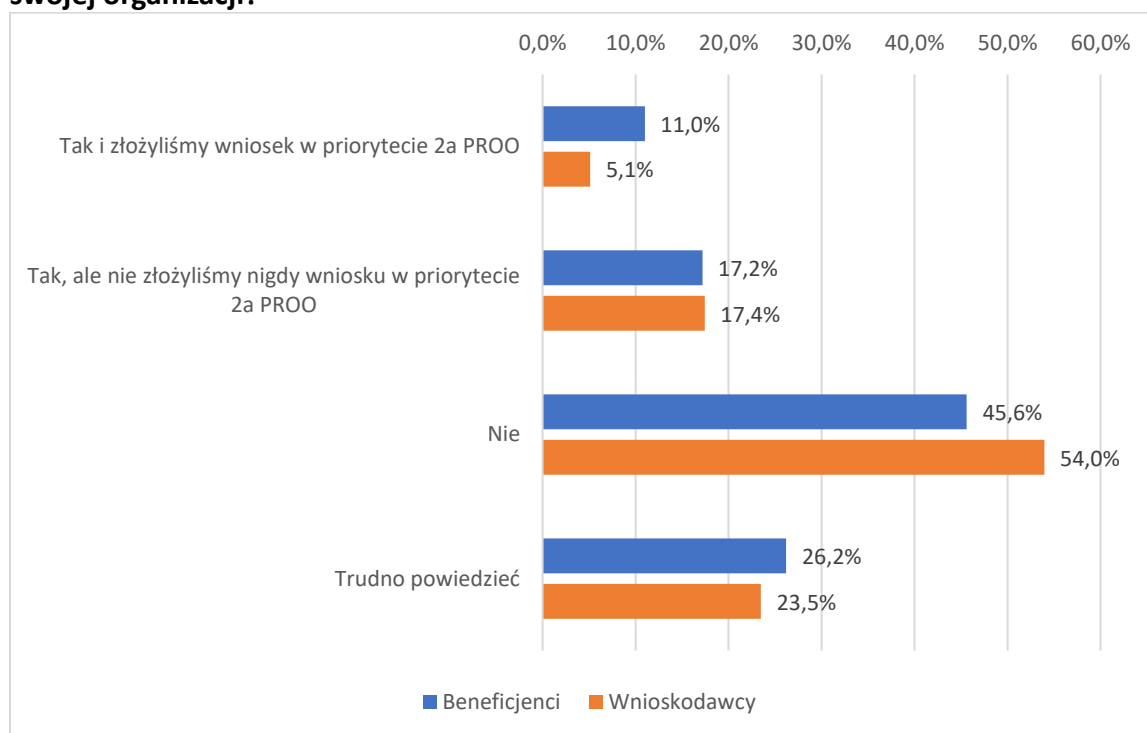
¹² W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jakim stopniu projekty dotychczas finansowane z priorytetu 1a pozwoliły osiągnąć cele postawione przed priorytetem: wzmocnienie działań misyjnych, rozwój instytucjonalny i uniezależnienie się organizacji od finansowania ze źródeł publicznych?
- Z jakiego powodu priorytet 1b nie cieszy się dużym zainteresowaniem organizacji? Co należałoby zmienić, żeby priorytet 1b w większym stopniu odpowiadał na potrzeby organizacji i spełniał swoje zadania?
- Z jakiego powodu większość beneficjentów priorytetu 1a nie próbowała uzyskać dotacji w priorytecie 2b? Dlaczego w priorytecie 2b jest tylko dwóch beneficjentów? Czy w związku z małą liczbą przyznanych dotacji priorytet 2b spełnia swoje zadania?

ograniczone zasoby kadrowe i czasowe, koncentrację na bieżącej działalności, brak środków na wkład własny i przekonanie o zbyt wysokim progu wejścia dla małych organizacji. Część respondentów podnosiła też niską opłacalność kapitału żelaznego w warunkach wysokiej inflacji oraz wątpliwości co do realnych szans uzyskania wsparcia.

Analogiczne pytanie postawiono przed wnioskodawcami nieskutecznymi. W ich przypadku jedynie 5,1% złożyło wniosek w 2a, 17,4% rozważyło aplikowanie, 54,0% nie rozważyło, a 23,5% nie miało zdania. Przyczyny rezygnacji były zbliżone, tj. niewystarczająca wiedza i doświadczenie, brak czasu i zespołu do opracowania wniosku, brak środków na wkład własny, niska wiara w powodzenie aplikacji oraz przekonanie, że mechanizm faworyzuje większe podmioty. Dla wielu organizacji priorytetem pozostaje zapewnienie płynności finansowej i realizacja bieżących zadań statutowych lub rozwój instytucjonalny, a budowę kapitału żelaznego traktują jako cel długoterminowy możliwy dopiero po osiągnięciu większej stabilności.

Wykres 14. Czy kiedykolwiek rozważaliście Państwo stworzenie kapitału żelaznego dla swojej organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z beneficjentami, otrzymane wsparcie w ramach PROO **w znacznym stopniu pomogło im w realizacji celów statutowych i misji organizacji**. Dotacje instytucjonalne pozwoliły bowiem rozwinąć zasoby, które bezpośrednio przekładają się na skuteczność działań misyjnych. Wśród wskazywanych

pozytywnych zmian pojawiało się np. rozszerzenie oferty działań zgodnych z misją podmiotu. Część organizacji była w stanie dzięki PROO wprowadzić nowe formy aktywności, spójne z ich celami statutowymi. Na przykład fundacja szkoleniowa rozwinęła edukację w formule online, przez co jej działalność stała się całoroczna, a nie sezonowa, co pozwala służyć beneficjentom w szerszym zakresie niż wcześniej. Inna organizacja, działająca na polu kulturalnym, zyskała sprzęt i oprogramowanie, co umożliwiło jej realizację nowych projektów artystycznych zgodnych z misją.

W trakcie wywiadów wskazywano również na wzmocnienie kompetencji personelu i wolontariuszy, co przełożyło się na wyższą jakość i skuteczność działań misyjnych. W trakcie realizacji projektów PROO organizacje szkoliły kadry, doposażały biura, usprawniały zarządzanie – a to wszystko sprawiło, że lepiej realizują swoje zadania statutowe na co dzień. Przykładowo stowarzyszenie wspierające wolontariat opracowało dzięki dotacji strategię rozwoju i procedury współpracy z wolontariuszami, co w konsekwencji zaowocowało większą liczbą i lepszą organizacją akcji wolontaryjnych w regionie (zgodnie z misją szerzenia postaw obywatelskich).

Wsparcie wpłynęło również na profesjonalizację działań komunikacyjnych i promocyjnych – jedna z fundacji biorących udział w wywiadach dzięki dotacji zatrudniła osobę ds. komunikacji i promocji. Pozwoliło to znacząco zwiększyć widoczność organizacji i jej projektów, co z kolei przełożyło się na lepsze osiąganie celów (docieranie do większej liczby odbiorców, skuteczniejsze pozyskiwanie uczestników inicjatyw). Innymi słowy, inwestycja w rozwój instytucjonalny (kadry komunikacji) wsparła realizację misji poprzez lepsze informowanie i angażowanie społeczności.

Ważnym efektem, który również podkreślali badani beneficjenci, było wzmocnienie wiarygodności i pozycji ich organizacji. Otrzymanie dotacji z PROO i skuteczna realizacja projektu buduje bowiem w pewien sposób reputację NGO w oczach lokalnej społeczności, partnerów i samych członków organizacji. To z kolei sprzyja dalszej realizacji misji – łatwiej nawiązać współpracę czy pozyskać kolejne środki na działania statutowe, gdy organizacja jest postrzegana jako prężna i stabilna.

Udział w PROO niemal zawsze przekładał się na istotny rozwój instytucjonalny organizacji. Beneficjenci uczestniczący w wywiadach pogłębionych opisywali wiele sposobów, w jakie ich zdolność instytucjonalna wzrosła dzięki dotacji. Po pierwsze, dzięki stabilnemu finansowaniu część organizacji mogła rozbudować zespół i podnieść kompetencje kadry – zatrudniano nowych pracowników lub zwiększano wymiar czasu pracy dotychczasowych osób (np. przejście z wolontariatu na etat). PROO umożliwiło także sfinansowanie szkoleń i doradztwa – pracownicy i wolontariusze zdobyli nowe umiejętności (m.in. z zakresu zarządzania finansami, komunikacji czy zagadnień prawnych dla NGO), które pozostaną w organizacji na przyszłość.

Po drugie, wiele organizacji zainwestowało w infrastrukturę i wyposażenie. Za środki PROO doposażano biura, kupowano sprzęt elektroniczny i oprogramowanie, remontowano lokale lub rozwijano infrastrukturę niezbędną do prowadzenia działalności. Inwestycje te mają długofalowy charakter – zakupione narzędzia służą organizacjom również po zakończeniu projektów, zwiększając ich niezależność i efektywność. Respondenci często podkreślali, że bez wsparcia PROO nie mieliby środków na tego typu wydatki, a dzięki dotacji ich organizacje stały się nowocześniejsze wyposażone i bardziej samodzielne.

Po trzecie, część NGO wykorzystała udział w Programie do usprawnienia procedur i sposobu zarządzania. Powstawały dokumenty strategiczne (strategie rozwoju, plany komunikacji) oraz wewnętrzne regulaminy, które uporządkowały sposób funkcjonowania organizacji. Zapewnione środki instytucjonalne pozwoliły poświęcić czas na doskonalenie struktury organizacyjnej – klarowniej podzielono zadania, wprowadzono nowe narzędzia monitoringu pracy, wdrożono systemy księgowość czy bazy danych. Zwiększyło to profesjonalizm działania i przełożyło się na wyższą wydajność. W wypowiedziach podkreślano, że organizacje „dojrzały” jako instytucje, zyskały cechy większej trwałości i lepszego zarządzania, co wpisuje się w główny cel rozwoju instytucjonalnego.

Istotne jest również to, że wiele osób zwracało uwagę na **elastyczny charakter wsparcia** PROO. Program dawał organizacjom swobodę w decydowaniu, które obszary instytucjonalne chcą rozwijać. W przeciwieństwie do sztywnych projektów celowych każda organizacja mogła zainwestować w to, czego najbardziej potrzebowała – w kadre, sprzęt, kompetencje czy procedury. Dzięki temu wpływ dotacji na rozwój instytucjonalny był trafny i wyraźnie odczuwalny dokładnie tam, gdzie wcześniej występowały największe braki.

Opinie badanych beneficjentów na temat wpływu PROO na dywersyfikację finansowania organizacji były natomiast podzielone. Wiele zależało bowiem od wyjściowej sytuacji danej NGO. Część beneficjentów już przed skorzystaniem ze wsparcia w ramach PROO posiadała zróżnicowane źródła finansów (np. darczyńcy prywatni, składki, działalność odpłatna) i udział w Programie nie zmienił tego w sposób radykalny.

Część organizacji przed otrzymaniem grantu silnie polegała na funduszach publicznych (krajowych czy samorządowych). Dla nich wsparcie z PROO również wliczało się w środki publiczne, tyle że z innej puli – respondenci ci przyznawali, że w dalszym ciągu finansowanie publiczne stanowi główny filar budżetu ich organizacji. Wsparcie z PROO pomogło rozwinąć skrzydła, ale nie sprawiło, że mogłyby obyć się bez dotacji państwowych – raczej zwiększyło ogólny poziom finansowania, pozostając jednym z jego elementów.

Niektórzy beneficjenci wskazali, że po zakończeniu PROO odczuli brak tego finansowania – np. organizacja, która zatrudniła dodatkową osobę na czas trwania dotacji, musiała zrezygnować z jej etatu po projekcie, bo nie miała na to wystarczających środków. To

pokazuje, że nie zdobyto nowych, stałych źródeł finansowania na pokrycie kosztów instytucjonalnych po PROO. Tym samym trudno więc jednoznacznie stwierdzić, by Program uczynił organizacje bardziej (trwale) niezależnymi finansowo. Program pomógł im się rozwinąć, ale utrzymanie tego rozwoju w przyszłości nadal wymaga sięgania po środki zewnętrzne (publiczne lub prywatne).

Badani respondenci zgodzili się więc, że PROO jest cennym wsparciem, ale nie zastępuje stałych mechanizmów finansowania działalności organizacji. W większości przypadków struktura finansowania NGO po zakończeniu projektu pozostała podobna do wcześniejszej – jeśli ktoś był uzależniony od dotacji publicznych, to nadal pozostaje w tej sytuacji. PROO mogło jednak pośrednio ułatwić dywersyfikację w przyszłości, np. dzięki poprawie wizerunku (łatwiej bowiem przekonać sponsorów) czy nowych kompetencjach fundraisingowych zespołu. Te efekty nie są jednak natychmiastowe ani gwarantowane, co podkreślali badani.

Z przeprowadzonych wśród beneficjentów wywiadów pogłębionych wynika również, że większość badanych organizacji nie rozważała aplikowania w innych priorytetach PROO poza tym, z którego ostatecznie skorzystała. Zgodnie podkreślano, że wybrany priorytet (najczęściej 1a – rozwój instytucjonalny) najlepiej odpowiadał ich potrzebom, więc nie było potrzeby szukać innej ścieżki wsparcia. Niektórzy respondenci przyznali, że zastanawiali się nad innymi komponentami Programu, ale ostatecznie nie podjęli takiej aplikacji z konkretnych powodów. Dla przykładu w przypadku zastanawiania się nad aplikowaniem w priorytecie dot. kapitału żelaznego brakowało badanym odpowiedniego zaplecza, by sensownie z takiej formy skorzystać. Uznawano bowiem, że nie byłoby w stanie właściwie zarządzać funduszem żelaznym, więc porzucali na dotacji rozwojowej. Inne organizacje wspominały ponadto, że rozważały również priorytet 5, ale ostatecznie nie złożyli wniosku, gdyż potrzeby sprzętowe udało się zaspokoić innymi sposobami.

Również w przypadku wywiadów przeprowadzonych wśród wnioskodawców nieskutecznych, większość badanych organizacji nie rozważała poważnie aplikowania w innych priorytetach niż ten, na który ostatecznie złożyła wniosek. Zazwyczaj tłumaczono to tym, że wybrany priorytet najlepiej odpowiadał charakterowi potrzeb – jeśli celem był rozwój instytucjonalny, wybierano priorytet 1a; jeśli chodziło o wsparcie doraźne, kierowano się w stronę priorytetu 5. Pozostałe priorytety postrzegano jako nieadekwatne do profilu danej organizacji albo zbyt odległe od jej bieżących wyzwań. Zdarzały się jednak sytuacje, w których rozmówcy (wnioskodawcy nieskuteczni) przyznawali, że nie analizowali dokładnie oferty innych priorytetów, bo koncentrowali się na jednym wybranym obszarze. Część badanych miała orientację głównie w tym komponentcie programu, z którego sami chcieli korzystać, a pozostałe traktowała jako specjalistyczne i niekoniecznie skierowane dla ich podmiotu.

Z wywiadów z beneficjentami wynika ponadto, że stosunkowo niska popularność priorytetu 1b może wynikać zdaniem badanych z braku zapotrzebowania na zewnętrzny wkład własny

(finansowanie go z własnych środków). Innym wskazywanym powodem był wysoki próg wejścia i trudności organizacyjne związane z projektami międzynarodowymi. Przedstawiciel organizacji zaangażowanej w projekty transgraniczne zauważył, że znalezienie odpowiedniego partnera zagranicznego i przygotowanie wspólnego projektu jest wymagające i nie zawsze się udaje, co ogranicza liczbę wniosków do tegoż priorytetu. Można wnioskować, że programy międzynarodowe podejmuje relatywnie wąskie grono organizacji, często większych i bardziej doświadczonych – dla nich z kolei dotacja na wkład własny może nie być potrzebna (mają własne środki lub inny wkład). Zdaniem badanych, aby zwiększyć zainteresowanie priorytetem 1b, należałoby uprościć procedury i promować go wśród organizacji oraz rozważyć wsparcie w nawiązywaniu partnerstw międzynarodowych, bo to jest zwykle barierą wejścia w tego typu inicjatywach.

Do tego zagadnienia odnieśli się również wnioskodawcy nieskuteczni. Żadna z organizacji biorących udział w wywiadach nie korzystała z tego priorytetu ani nie planowała takiego kroku, a większość wprost mówiła, że nie prowadzi projektów międzynarodowych. Z perspektywy tej grupy badanych głównym powodem niskiego zainteresowania jest fakt (podobnie jak w przypadku poprzednio omawianych wniosków beneficjentów), że relatywnie niewiele polskich organizacji obywatelskich realizuje duże projekty międzynarodowe, w których konieczne jest wniesienie znaczącego wkładu własnego. Mniejsze, lokalne organizacje – a to one dominowały wśród rozmówców – zwyczajnie nie realizują takich projektów, więc priorytet 1b nie jest dla nich rozwiązaniem realnej potrzeby. Wnioskodawcy również zwracali uwagę, że większe organizacje, które realizują projekty zagraniczne, często radzą sobie z wkładem własnym w inny sposób: poprzez własne środki, inne źródła finansowania lub partnerstwa. Z ich perspektywy priorytet 1b wydaje się więc wąski, mocno wyspecjalizowany i kierowany do stosunkowo małej grupy potencjalnych beneficjentów.

Istotnych wniosków w tym obszarze dostarczają również wyniki wywiadów przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji. Wszyscy respondenci tej grupy zgodnie ocenili, że priorytet 1b PROO (dotacje na wkład własny do projektów międzynarodowych) nie cieszy się dużym zainteresowaniem organizacji, co potwierdzają dane – liczba wniosków i przyznanych dotacji pozostaje mała. W ich opinii wynika to przede wszystkim ze zbyt wysokiej poprzeczki wejścia dla organizacji pozarządowych. Warunkiem skorzystania z 1b jest pozyskanie przez NGO dużego grantu międzynarodowego wymagającego wkładu własnego. Zdaniem rozmówców wiele organizacji w ogóle nie dochodzi do tego etapu, ponieważ zdobycie takiego grantu jest bardzo trudne i konkurencyjne. W praktyce mało która polska organizacja otrzymuje dofinansowanie np. z programów Komisji Europejskiej, na tyle duże, by potrzebny był pokaźny wkład – stąd niewiele podmiotów może się ubiegać o wsparcie z 1b. Sama konstrukcja priorytetu (uzależnienie dotacji od wcześniejszej wygranej w międzynarodowym konkursie) jest więc

według nich główną barierą. Można więc zauważyć, że wniosek ten pozostaje w zgodności z wcześniej przedstawionymi spostrzeżeniami samych organizacji.

Drugim istotnym powodem jest niepewność i ryzyko czasowe. Organizacje często nie wiedzą, czy otrzymają zagraniczny grant, a aplikować o wkład własny w PROO należy jedynie w określonym terminie. Wiele podmiotów woli nie składać wniosku o wkład, dopóki nie ma pewności co do wyniku konkursu międzynarodowego – a gdy pewność się pojawi, może być za późno, bo nabór PROO już minął. Ten brak synchronizacji i wynikająca z niego niepewność zniechęca więc organizacje do aplikowania.

Niektórzy badani wspomnieli też o czynnikach kompetencyjnych, gdyż ich zdaniem udział w projektach międzynarodowych wymaga m.in. znajomości języków obcych, doświadczenia w partnerstwach i zaawansowanych umiejętności projektowych. W opinii jednego z ekspertów oceniających wnioski, istotna część polskich NGO nadal ma ograniczone kompetencje językowe i projektowe, co sprawia, że boją się sięgać po projekty zagranicznych. W konsekwencji popyt na dotacje 1b pozostaje niski.

Pytani o to, co należałoby zmienić, by priorytet 1b lepiej odpowiadał potrzebom organizacji i spełniał swoje zadania, rozmówcy sugerowali przede wszystkim redukcję wspomnianych barier. Ich zdaniem program mógłby zostać bardziej elastycznie dostosowany – np. zapewnić organizacjom możliwość wnioskowania o wkład własny w trybie ciągłym, kiedy tylko pojawi się szansa na grant zagraniczny. Również zdaniem ewaluatora byłoby to szczególnie korzystne rozwiązanie, biorąc pod uwagę charakter wsparcia. Inna propozycja to intensywniejsze informowanie i szkolenie NGO w zakresie programów międzynarodowych, tak aby więcej z nich skutecznie ubiegało się o takie środki (co automatycznie zwiększy zainteresowanie wkładem własnym z PROO) – wniosek ten również pozostaje w zgodzie z postulatami samych przedstawicieli beneficjentów i wnioskodawców.

Badani przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji byli ponadto zdania, że fakt iż większość beneficjentów priorytetu 1a (dotacje na rozwój instytucjonalny) nie ubiegała się o dotacje w priorytecie 2b (na początkowe kapitały żelazne), wynika z odmiennych charakterów tych priorytetów i ograniczeń po stronie organizacji. Priorytet 2b stawia specyficzne wymagania – dotacje są przeznaczone na zasilenie funduszu żelaznego, co jest koncepcją stosunkowo nową i wymagającą dużej dojrzałości finansowej organizacji. Wielu beneficjentów 1a to małe lub młode NGO, które skupiają się na bieżących działaniach misyjnych i nie mają ani zasobów, ani strategii, by tworzyć kapitał żelazny. Jak zauważył jeden z rozmówców, te organizacje często dopiero budują podstawy swojej działalności i temat funduszu wieczystego jest dla nich zbyt odległy lub abstrakcyjny – dlatego nawet nie próbują aplikować w zakresie 2b.

Innym powodem wskazywanym przez przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji jest niewielka liczba organizacji w Polsce, które w ogóle są gotowe na założenie kapitału żelaznego. Dotacje 2b wymagają, by organizacja miała długofalowy plan gromadzenia i inwestowania środków, co nie jest powszechną praktyką. W efekcie ze wsparcia korzysta niewielkie grono podmiotów najbardziej zaawansowanych instytucjonalnie. Osoby biorące udział w wywiadach wskazywały, że jest to zrozumiałe zjawisko i niekoniecznie „wada” programu – raczej odzwierciedlenie realiów sektora.

W opinii większości respondentów, priorytet 2b w obecnym kształcie nie spełnia jednak w pełni swojego zadania. Z powodu szczątkowego zainteresowania, duża część alokowanych tam środków nie została wykorzystana (lub wsparła bardzo wąskie grono beneficjentów). Jak zauważono, priorytet ten okazał się najmniej efektywny spośród komponentów PROO – pomimo nakładów finansowych nie zaobserwowano proporcjonalnych efektów, gdyż tak mało organizacji podjęło temat funduszy żelaznych.

Jak jednak jednocześnie podkreślano, zjawisko „przechodzenia” z priorytetu 1a do 2b nie powinno być generalnie zakładane. Te dwie ścieżki wsparcia są bowiem odrębne i adresują nieco inne potrzeby. Nie zakładano bowiem, że każdy beneficjent 1a później utworzy kapitał żelazny – to raczej opcja dla tych organizacji, które osiągnęły pewien bardziej zaawansowany stopień rozwoju. W tym sensie niska liczba dotacji w obszarze priorytetu 2b nie oznacza porażki beneficjentów priorytetu 1a, lecz pokazuje, że tylko nieliczne organizacje były gotowe na taki krok.

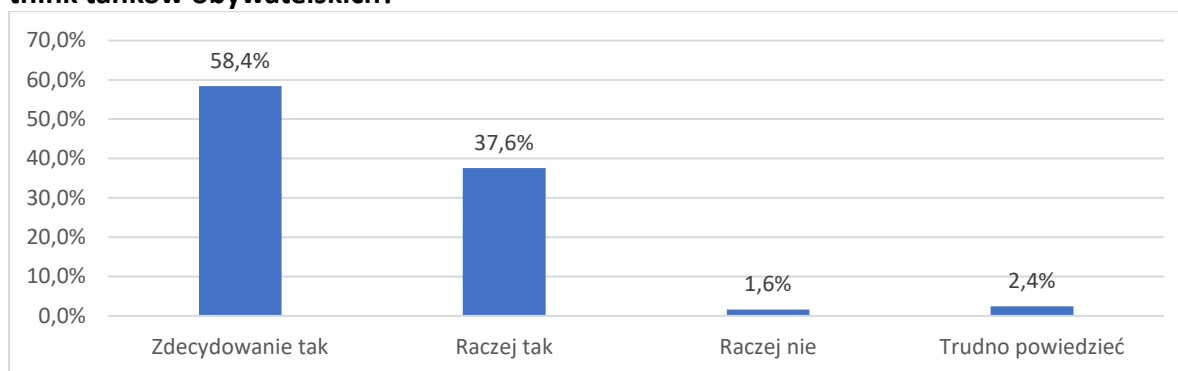
Podsumowanie

Dofinansowane w ramach Priorytetów 1 i 2 projekty wywarły najbardziej odczuwalny wpływ na realizację misji organizacji – beneficjenci najwyższej ocenili w ankietach wzmocnienie działań zgodnych z celami statutowymi (średnia ocena 4,45 na 5). Znaczące korzyści odnotowano także w rozwoju instytucjonalnym oraz poprawie wizerunku i rozpoznawalności organizacji (3,82), co świadczy o profesjonalizacji działań i skuteczniejszym dotarciu do otoczenia. Jednocześnie stosunkowo niewiele organizacji skorzystało dotąd z mechanizmu budowy kapitału żelaznego – zaledwie ok. 11% badanych beneficjentów złożyło wnioski w tym zakresie, podczas gdy pozostali często nie rozważali takiej aplikacji z powodu braku wiedzy o zasadach, niewystarczających zasobów kadrowych, braku środków na wymagany wkład własny czy przekonania, że instrument ten faworyzuje większe podmioty.

3.3.4. Analiza postępu realizacji – Priorytet 3 i 4¹³

W przypadku beneficjentów Priorytetów 3 i 4 w ramach prowadzonej ankietyzacji postawiono pytania dotyczące spełniania przez nich **kryteriów definicyjnych** mediów obywatelskich, organizacji strażniczych lub think tanków obywatelskich. Większość respondentów była przekonana o **spełnianiu tychże kryteriów**. Aż 58,4% badanych wskazało odpowiedź „zdecydowanie tak”, a kolejne 37,6% „raczej tak”, co łącznie daje 96,0% ocen pozytywnych. Jedynie niewielki odsetek respondentów miał wątpliwości co do spełniania tych kryteriów – 1,6% (tj. zaledwie dwie osoby) odpowiedziało „raczej nie”, a 2,4% (3 osoby) „trudno powiedzieć”. Wyniki te wskazują więc, że zdecydowana większość beneficjentów postrzegała swoją działalność jako zgodną z profilem tego rodzaju podmiotów.

Wykres 15. Czy Pana/Pani organizacja w momencie uzyskiwania wsparcia spełniała w Pana/Pani opinii kryteria definicyjne mediów obywatelskich, organizacji strażniczych lub think tanków obywatelskich?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami Priorytetu 3 i 4 (n=125).

Beneficjenci Priorytetu 3 i 4, którzy w poprzednim pytaniu potwierdzili spełnianie kryteriów definicyjnych mediów obywatelskich, organizacji strażniczych lub think tanków obywatelskich zostali poproszeni o wskazanie, czy ich zdaniem obszary te są kluczowe w prowadzonej przez nich działalności. Odpowiedź „zdecydowanie tak” wskazało 33,3% badanych, a „raczej tak” –

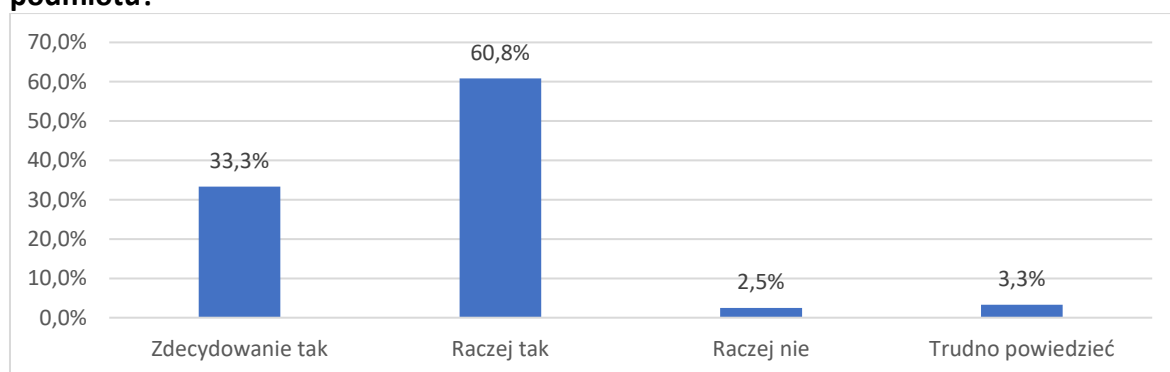
¹³ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy organizacje otrzymujące dotacje w priorytetach 3 i 4 spełniają kryteria definicyjne mediów obywatelskich, organizacji strażniczych i think tanków obywatelskich? Na ile te obszary ich działalności są dla beneficjentów priorytetów 3 i 4 kluczowe?
- W jakim stopniu projekty dotychczas finansowane z priorytetu 3 pozwoliły osiągnąć cele postawione przed priorytetem polegające na wzmocnieniu działalności lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich? Czy organizacje dofinansowane w pierwszych konkursach w priorytecie 3 nadal działają jako organizacje strażnicze i/lub media obywatelskie i/lub prowadzą działalność wydawniczą?
- W jakim stopniu projekty dotychczas finansowane z priorytetu 4 pozwoliły wypracować rezultaty w postaci upowszechnienia wyników badań, wywierania wpływu na decydentów? Czy organizacje dofinansowane w pierwszych konkursach w priorytecie 4 nadal działają jako think tanki obywatelskie?

60,8%, co łącznie daje 94,1% potwierdzeń istotności tych obszarów w działalności badanych podmiotów.

Odmienne opinie pojawiały się sporadycznie – 2,5% respondentów uznało, że nie były one kluczowe („raczej nie”), natomiast 3,3% miało trudność z jednoznaczną oceną. Całość wyników potwierdza, iż działalność w wymienionych obszarach stanowiła dla przeważającej części beneficjentów istotny element ich misji i codziennego funkcjonowania.

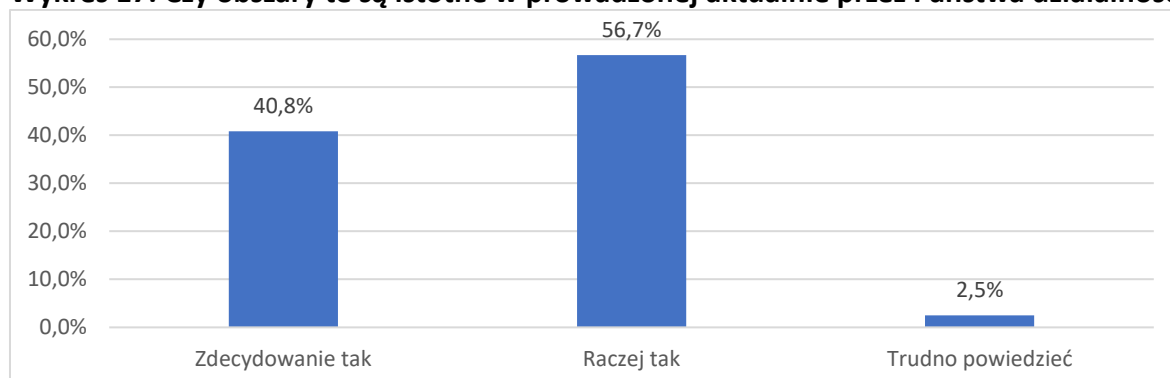
Wykres 16. Czy Pana/Pani zdaniem obszary te były kluczowe w działalności Państwa podmiotu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami Priorytetu 3 i 4 (n=120).

Uzupełnieniem powyższej kwestii było pytanie uzupełniające, dotyczące tego, czy obszary te wciąż pozostają istotne w prowadzonej przez nich działalności. W tym przypadku nie odnotowano żadnej negatywnej odpowiedzi. Niemal wszyscy badani (97,5%) byli przekonani o istotności tychże obszarów w aktualnie realizowanych działaniach, a pozostałe 2,5% respondentów nie miało zdania na ten temat.

Wykres 17. Czy obszary te są istotne w prowadzonej aktualnie przez Państwa działalności?

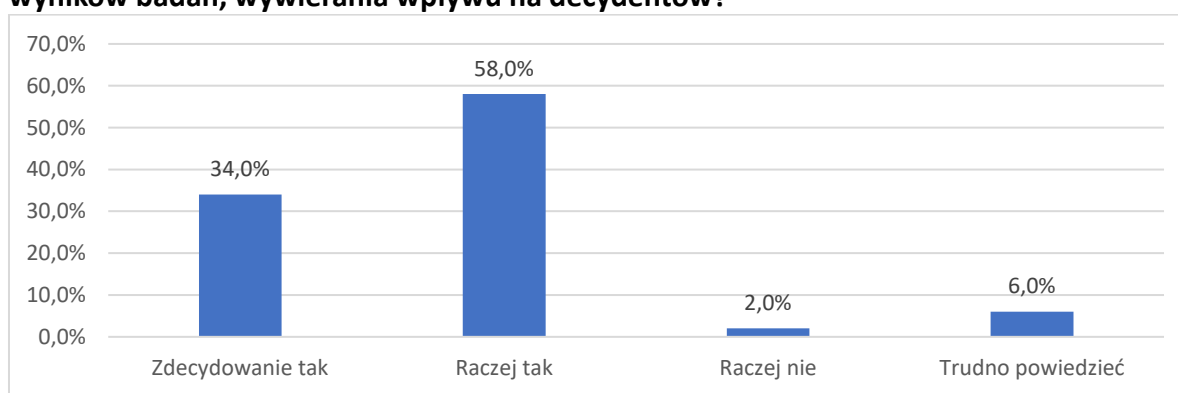


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami Priorytetu 3 i 4 (n=120).

W ramach badania ankietowego poproszono beneficjentów Priorytetu 4 o wskazanie, czy projekt pozwolił im na wypracowanie rezultatów w postaci upowszechnienia wyników badań

oraz wywierania wpływu na decydentów. Zdecydowana większość respondentów tej grupy potwierdziła, że realizacja projektów przyczyniła się do upowszechniania wyników badań oraz wywierania wpływu na decydentów – 34% wskazało odpowiedź „zdecydowanie tak”, a 58,0% – „raczej tak”. Łącznie aż 92,0% beneficjentów oceniło wpływ projektów w tym obszarze w sposób pozytywny. Niewielki odsetek (2%, tj. jedna osoba) uznała, że projekt raczej nie pozwolił na osiągnięcie takich rezultatów, przy czym w uzasadnieniu wskazano, że nie było to celem danego projektu. Pozostałe 6% respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić tego aspektu.

Wykres 18. Czy projekt pozwolił Państwu wypracować rezultaty w postaci upowszechnienia wyników badań, wywierania wpływu na decydentów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami Priorytetu 4 (n=750).

Podsumowanie

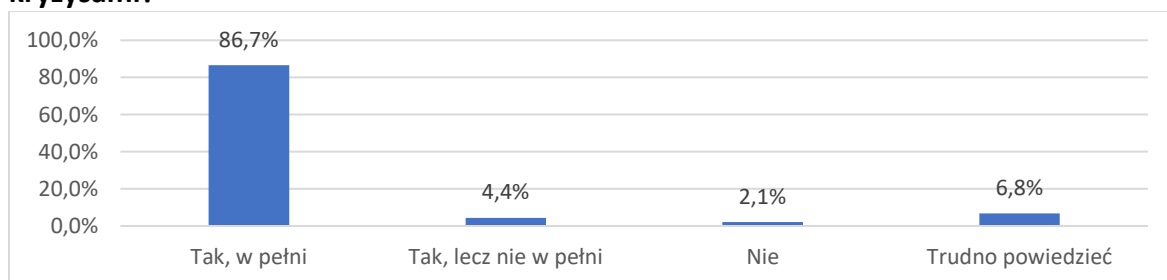
Beneficjenci Priorytetów 3 i 4 w zdecydowanej większości deklarowali, że ich organizacje spełniały definicyjne kryteria tych typów podmiotów – łącznie 96% badanych uznało, że zdecydowanie lub raczej tak. Ponad 94% zadeklarowało również, że działalność w tych obszarach była kluczowa dla misji ich organizacji, co potwierdza, iż PROO trafił do właściwej grupy odbiorców, a wsparcie było skupione na rdzeniu ich aktywności. Potwierdzeniem skuteczności działań w Priorytecie 4 jest fakt, że aż 92% beneficjentów wskazało pozytywne rezultaty w postaci upowszechnienia wyników badań i wywierania wpływu na decydentów – projekty think-tankowe przełożyły się więc na realne oddziaływanie merytoryczne. Beneficjenci potwierdzili jednocześnie trwałość i istotność tych obszarów w swojej działalności zarówno w momencie uzyskania dotacji, jak i po jej wykorzystaniu, co dowodzi, że interwencja PROO była adekwatna i skuteczna w umacnianiu roli tych wyspecjalizowanych organizacji.

3.3.5. Analiza postępu realizacji – Priorytet 5¹⁴

Zdecydowana większość beneficjentów Priorytetu 5 **wysoko oceniła użyteczność wsparcia** w ramach ww. Priorytetu PROO jako realnej pomocy w sytuacjach kryzysowych – 86,7% respondentów wskazało odpowiedź „tak, w pełni”, a kolejne 4,4% – „tak, lecz nie w pełni”. Łącznie więc ponad 91% badanych tej grupy potwierdziło pozytywny wpływ tego instrumentu wsparcia. Tylko 2,1% uznało wsparcie za nieskuteczne, natomiast 6,8% nie potrafiło jednoznacznie ocenić tej kwestii.

W uzasadnieniach odpowiedzi wskazywanych jako „nie w pełni” lub negatywnych dominowały dwie grupy argumentów. Po pierwsze, część beneficjentów podkreślała, że ich projekty nie dotyczyły bezpośrednio reagowania na nagłe kryzysy, lecz działań merytorycznych, rozwojowych lub obywatelskich, dlatego instrument nie był wykorzystywany zgodnie z jego interwencyjnym charakterem. Po drugie, często pojawiał się zarzut niewystarczającej wysokości wsparcia w stosunku do skali potrzeb, zwłaszcza w sytuacjach powodzi, wicher, pandemii czy działań pomocowych na rzecz uchodźców z Ukrainy. Organizacje wskazywały, że przyznane kwoty – szczególnie przy ówczesnych limitach pokrywały jedynie niewielką część realnych kosztów remontów, napraw infrastruktury, utrzymania miejsc pracy czy działań pomocowych. Mimo tego wielu respondentów podkreślało, że nawet ograniczone finansowanie stanowiło istotne wsparcie i impuls do podjęcia działań, pozwalając częściowo uporać się ze skutkami kryzysów i zmniejszyć obciążenie budżetów organizacji.

Wykres 19. Czy wsparcie oferowane w Priorytecie 5 PROO okazało się realną i wymierną pomocą dla Państwa organizacji w ramach zmagania się z nagłymi i nieprzewidywanymi kryzysami?



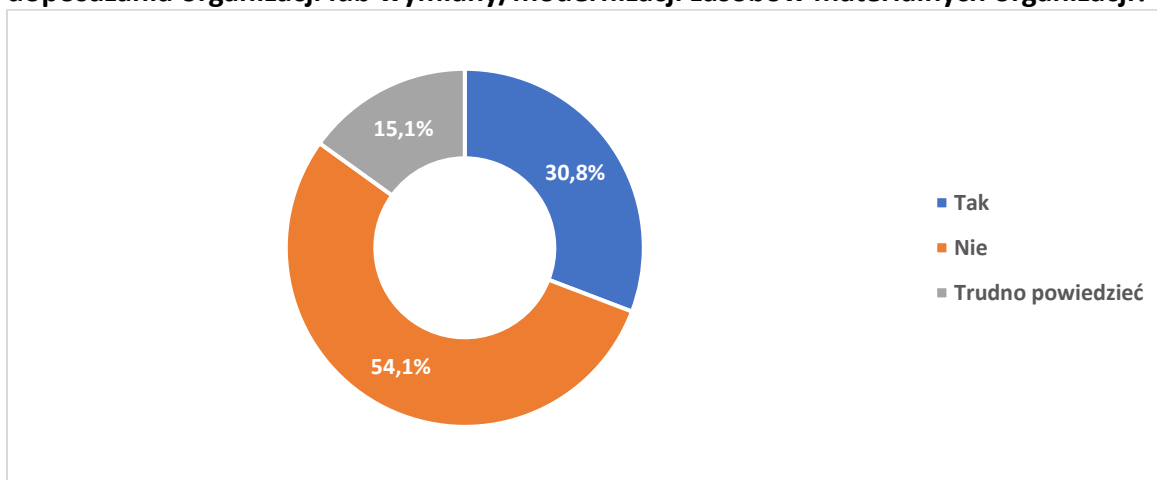
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami Priorytetu 5 (n=750).

¹⁴ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy w priorytecie 5 poza pomocą doraźną występowało zjawisko wykorzystywania dotacji do doposażania organizacji lub wymiany/modernizacji zasobów materialnych organizacji? Jeżeli tak to jaka była skala tego zjawiska?
- Jaką skalę ma zjawisko uzyskiwania dofinansowania na realizację tożsamyh działań z PROO i innych programów NIWCRSO, a także z różnych priorytetów w ramach PROO?
- Czy należy wdrożyć mechanizmy, które zapobiegłyby ubieganiu się i uzyskiwaniu dofinansowania na tożsame zadania lub ich części z dwóch różnych priorytetów PROO lub z PROO i innych programów NIW-CRSO?

Beneficjenci Priorytetu 5 najczęściej wskazywali, że dotacja była wykorzystywana wyłącznie jako pomoc doraźna, bez przeznaczania środków na doposażenie czy modernizację zasobów materialnych (54,1% badanych tej grupy). Jednocześnie 30,8% beneficjentów potwierdziło, że oprócz działań interwencyjnych część środków została przeznaczona na zakupy sprzętu, wyposażenia lub modernizację infrastruktury organizacji. Pozostałe 15,1% respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić tego aspektu wykorzystania dotacji.

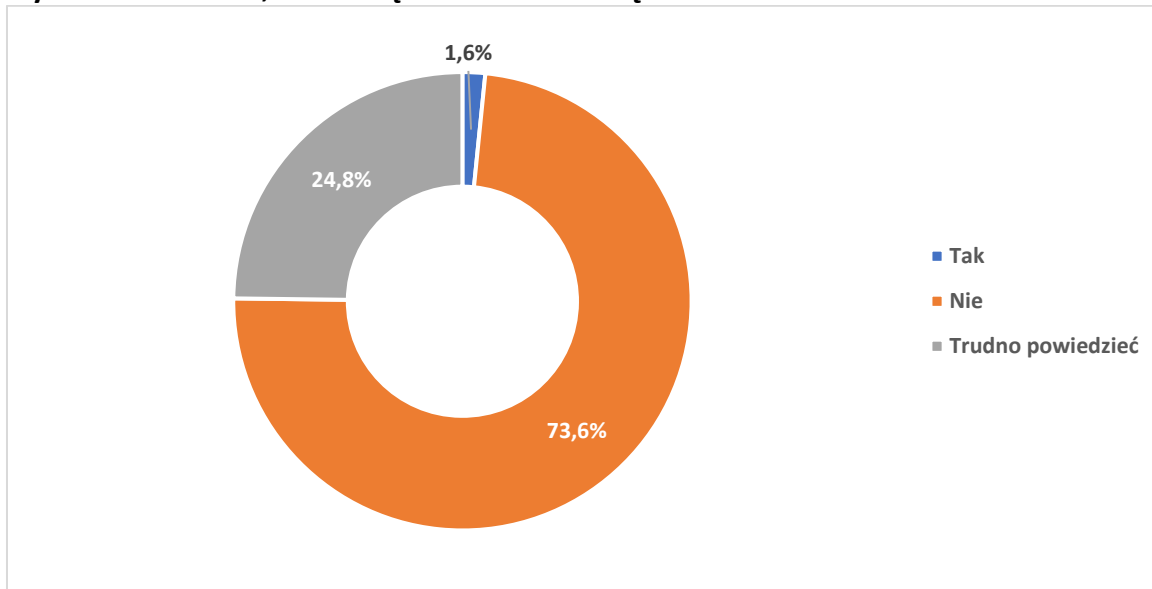
Wykres 20. Czy prócz pomocy doraźnej, wykorzystali Państwo dotację również do doposażania organizacji lub wymiany/modernizacji zasobów materialnych organizacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami Priorytetu 5 (n=750)

Zdecydowana większość Beneficjentów Priorytetu 5 wskazała, że nie dodawała do kosztorysu pozycji niebędących absolutnie niezbędnymi wyłącznie po to, aby wykorzystać maksymalną możliwą kwotę dotacji – takiej odpowiedzi udzieliło 73,6% badanych. Jedynie 1,6% respondentów przyznało, że ujęło w budżecie dodatkowe, pomocne, lecz niekluczowe wydatki, takie jak m.in. zakup drobnego sprzętu (np. myszka do laptopa), obsługa księgową projektu, stworzenie strony internetowej, zakup sprzętu fotograficznego do nagrań czy elementów wyposażenia sportowego. Jednocześnie jednak pozostałe 24,8% respondentów miało trudność z jednoznaczną oceną, czy takie działania miały miejsce w ich przypadku.

Wykres 21. Czy aby wykorzystać maksymalną kwotę, o którą można aplikować w ramach priorytetu 5 PROO dodaliście Państwo do kosztorysu pozycje, które są pomocne w wykonaniu zadania, ale nie są absolutnie niezbędne?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami Priorytetu 5 (n=750).

Warto zauważyć w tym miejscu, że Priorytet 5 PROO został przez przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji oceniony jako bardzo potrzebny, ale jednocześnie obciążony pewnym napięciem między ograniczoną pulą środków a dużym zapotrzebowaniem. Respondenci zgodzili się, że specyfika tego priorytetu sprawia, iż trudno dokładnie przewidzieć ile środków będzie potrzebnych w danym okresie.

Zdaniem respondentów tej grupy, obecnie przeznaczone środki na priorytet 5 pozostają na stosunkowo zadowalającym poziomie, ale doświadczenia pokazują, że w sytuacjach kryzysowych zapotrzebowanie przerasta budżet. Przykładowo, w trakcie pandemii COVID-19 liczba wniosków o pomoc doraźną gwałtownie wzrosła i choć program wsparł wiele podmiotów, to nie wszystkie potrzebujące jednostki mogły otrzymać dotacje z powodu wyczerpania alokacji. Podobnie było w roku 2022, gdy wiele organizacji zaangażowało się w pomoc uchodźcom z Ukrainy – fundusze z priorytetu 5 pozwoliły na szybkie dotacje wspierające te działania, ale zostały rozdysponowane w całości, podczas gdy potrzeby trwały nadal. Co istotne, nie tylko sytuacje nagłe determinują zbyt wysokie zapotrzebowanie – przekroczenie zainteresowania uczestników względem możliwości budżetowych odnotowywano dotychczas rokrocznie, co wskazuje na istotny zakres potrzeb w ramach tego priorytetu.

Jak jednak zauważyli respondenci, choć zapotrzebowanie bywa zwykle większe niż budżet, to jednak dotychczas udawało się dopasować wydatki do realnych możliwości – tzn. wszystkie dostępne środki zostały efektywnie rozdysponowane (nie było nadwyżek), a jednocześnie

mechanizm konkursowy i ocena wniosków pozwoliły wybrać te najbardziej potrzebujące przypadki.

Należy również zaznaczyć, że przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji, generalnie pozytywnie ocenili reakcję PROO (w tym właśnie priorytetu 5) na kryzysy związane z pandemią i wojną w Ukrainie. Uważali oni, że wsparcie oferowane organizacjom zmagającym się z tymi wyzwaniami było istotne i potrzebne, choć oczywiście skala potrzeb przewyższała możliwości programu (jak omówiono wyżej). Jak wskazywano, PROO szybko uruchomił specjalne konkursy pomocowe i wykazał się elastycznością, dzięki czemu wiele organizacji otrzymało zastrzyk funduszy dokładnie wtedy, gdy go potrzebowały. Dotyczyło to zwłaszcza małych lokalnych stowarzyszeń zaangażowanych nagle w walkę ze skutkami pandemii (np. szycie maseczek, pomoc osobom starszym) czy w pomoc uchodźcom (zapewnianie żywności, transportu, porad prawnych).

Przeprowadzone badania umożliwiają również odniesienia do kwestii równoległego korzystania przez organizacje z kilku instrumentów wsparcia oferowanych przez NIW-CRSO. Respondenci – zarówno przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji, jak i beneficjenci – wskazywali, że w praktyce organizacje dość często korzystają z więcej niż jednego źródła finansowania, traktując poszczególne programy oraz priorytety jako wzajemnie uzupełniające się instrumenty rozwojowe. Najczęściej podkreślano jednak, że środki pochodzące z różnych programów wykorzystywane są do finansowania odmiennych elementów działalności organizacji, takich jak rozwój infrastruktury, działania merytoryczne, rozwój kompetencji kadry czy wsparcie działań interwencyjnych, co oznacza, że projekty mają charakter komplementarny, a nie tożsamy. Jednocześnie respondenci zwracali uwagę, że w praktyce mogą występować sytuacje, w których zakres tematyczny projektów finansowanych z różnych instrumentów jest zbliżony, co może sprawiać wrażenie nakładania się działań, jednak nie oznacza to finansowania tych samych kosztów lub identycznych zadań.

W wypowiedziach badanych podkreślano, że istniejące mechanizmy proceduralne – w szczególności obowiązek składania oświadczeń o braku podwójnego finansowania, weryfikacja budżetów projektów oraz kontrola realizacji wydatków – w znacznym stopniu ograniczają ryzyko finansowania tych samych kosztów z dwóch źródeł. Zwracano uwagę, że system oceny wniosków oraz późniejszej kontroli projektów pozwala identyfikować przypadki potencjalnego dublowania wydatków i przeciwdziałać. Jednocześnie część respondentów wskazywała, że choć bezpośrednie podwójne finansowanie identycznych kosztów jest zjawiskiem ograniczonym, to nie można całkowicie wykluczyć sytuacji, w których organizacje realizują projekty o zbliżonym charakterze w ramach różnych priorytetów lub programów, finansując w ich ramach różne etapy lub komponenty tych samych procesów rozwojowych. Zjawisko to wynika przede wszystkim z faktu, że rozwój instytucjonalny organizacji ma charakter wieloetapowy i wymaga korzystania z różnych instrumentów wsparcia, co w

naturalny sposób prowadzi do częściowego nakładania się obszarów tematycznych projektów.

Analiza wywiadów nie wskazuje więc, aby problem finansowania tożsamych zadań z różnych priorytetów PROO lub z PROO i innych programów NIW-CRSO miał charakter systemowy lub powszechny. Respondenci podkreślali raczej, że organizacje starają się wykorzystywać dostępne instrumenty wsparcia w sposób komplementarny, a ograniczenia wynikające z zasad kwalifikowalności kosztów oraz obowiązku rozliczania wydatków zgodnie z przeznaczeniem skutecznie redukują ryzyko bezpośredniego dublowania finansowania. Jednocześnie w części wypowiedzi pojawiała się sugestia, że dalsze usprawnienie wymiany informacji o projektach realizowanych w ramach różnych programów mogłoby dodatkowo zwiększyć przejrzystość systemu oraz ułatwić identyfikowanie przypadków potencjalnego nakładania się zakresów wsparcia. Wskazywano, że rozwiązania polegające na pełniejszym dostępie oceniających do informacji o projektach realizowanych przez te same organizacje w innych instrumentach wsparcia mogłyby stanowić uzupełnienie istniejących mechanizmów kontrolnych, bez konieczności wprowadzania zasadniczych zmian w konstrukcji programów.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można zatem wnioskować, że choć równoległe korzystanie przez organizacje z różnych programów i priorytetów wsparcia jest zjawiskiem stosunkowo częstym, to ma ono w przeważającej mierze charakter komplementarny i nie prowadzi powszechnego finansowania tożsamych zadań lub identycznych kosztów. Materiał badawczy wskazuje raczej na potrzebę dalszego rozwijania narzędzi monitorowania i koordynacji informacji o projektach niż na konieczność wprowadzania restrykcyjnych mechanizmów ograniczających możliwość aplikowania o wsparcie w różnych programach lub priorytetach.

Podsumowanie

Zdecydowana większość beneficjentów Priorytetu 5 bardzo wysoko oceniła użyteczność otrzymanej pomocy doraźnej – łącznie ponad 91% ankietowanych uznało, że wsparcie to stanowiło realną pomoc w sytuacjach kryzysowych. Większość beneficjentów wykorzystwała dotację ściśle na cele interwencyjne i nie przeznaczala środków na dodatkowe inwestycje (ponad 54% potwierdziło wyłącznie pomoc doraźną), a jedynie nieliczne organizacje ujęły w budżetach drobne, niekoniecznie kluczowe pozycje tylko po to, by wykorzystać maksymalną kwotę wsparcia. Wyniki badań pozwalają ocenić Priorytet 5 jako bardzo potrzebny komponent Programu, przy czym zaznaczyć jednak należy, że jego sztywna roczna alokacja bywa niewystarczająca w obliczu nagłych zdarzeń – w latach takich jak 2020 czy 2022 liczba wniosków kryzysowych gwałtownie rosła i środki wyczerpywały się przed zaspokojeniem wszystkich potrzebujących. Mimo iż dotychczas udawało się rozdysponować całość dostępnego budżetu na najbardziej pilne przypadki, doświadczenia wskazują na konieczność utrzymywania elastyczności lub zwiększania rezerwy finansowej w tym priorytecie, tak aby PROO mógł sprostać potencjalnie większej skali przyszłych kryzysów.

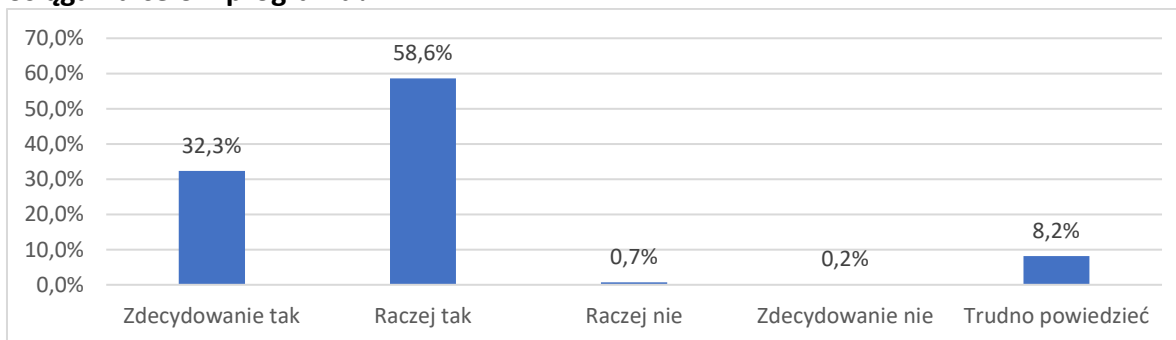
3.4. Analiza systemu instytucjonalnego realizacji Programu

3.4.1. Zarządzanie programem i wsparcie instytucjonalne¹⁵

Zdecydowana większość respondentów badania ankietowego (tj. beneficjentów) **pozytywnie oceniła adekwatność wskaźników projektowych** stosowanych przez nich w PROO – 32,3% wskazało odpowiedź „zdecydowanie tak”, a 58,6% „raczej tak”, co łącznie daje 90,9% ocen pozytywnych. Negatywne opinie pojawiały się sporadycznie (0,7% – raczej nie, 0,2% – zdecydowanie nie), natomiast 8,2% badanych nie miało wyrobionego zdania w tym temacie.

W uzasadnieniach krytycznych respondenci zwracali uwagę, że system wskaźników bywa nadmiernie rozbudowany i biurokratyzowany, wymagając zbierania dużej ilości dokumentacji nie zawsze istotnej (w ich opinii) dla oceny rzeczywistych efektów. Wskazywano również na niedostosowanie części wskaźników do specyfiki projektów – szczególnie udziałów w wydarzeniach, działań interwencyjnych czy rozwoju instytucjonalnego, gdzie rezultaty są trudne do ujęcia w „twarde” miary. Podnoszono również, że wskaźniki nie uwzględniają trwałości zmian po zakończeniu projektu i koncentrują się na osiągnięciu bieżących wyników zamiast długofalowego wpływu. Część respondentów oceniała je również jako zbyt formalne i mało adekwatne do realnych rezultatów społecznych.

Wykres 22. Czy Pana/Pani zdaniem wskaźniki używane w PROO dobrze oddają postępy w osiągnięciu celów programu?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

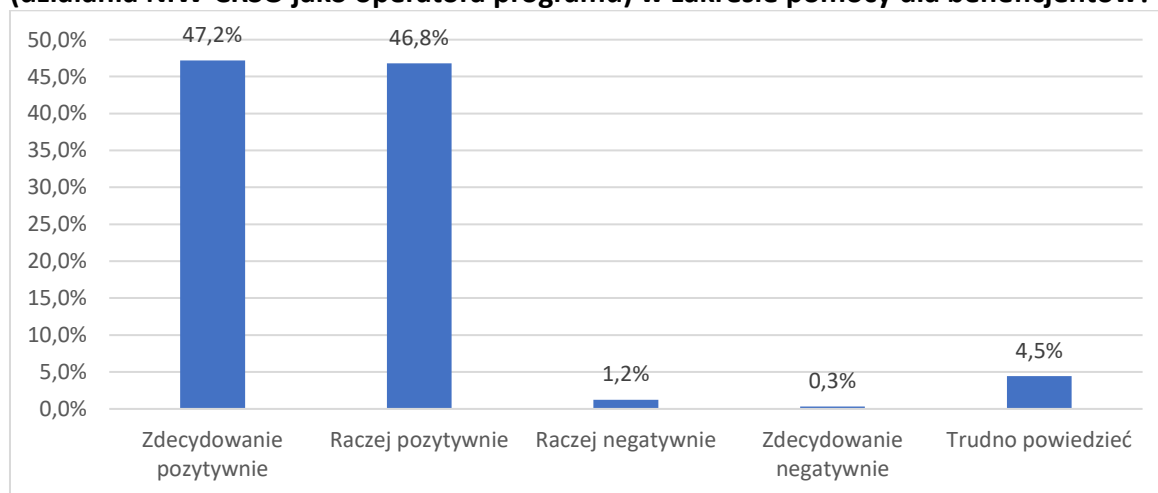
¹⁵ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 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 udzielanego wsparcia (tj. harmonogram realizacji projektów, trafność doboru projektów w kontekście generowanych efektów i realizowanych celów, proces wyboru, działania info-promo)?
- 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 zasoby alokowane w NIW-CRSO do obsługi PROO są wystarczające? Czy wielkość zespołu zajmująca się PROO w Biurze Programów Horyzontalnych 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?

Zgodnie z wynikami badania ankietowego, **ocena systemu instytucjonalnego wspierającego realizację PROO jest bardzo wysoka**. Łącznie 94,0% beneficjentów wskazało odpowiedzi pozytywne – 47,2% oceniło działania NIW-CRSO zdecydowanie pozytywnie, a 46,8% raczej pozytywnie. Opinie negatywne miały charakter marginalny (1,2% – raczej negatywnie, 0,3% – zdecydowanie negatywnie), natomiast 4,5% badanych nie potrafiło jednoznacznie ocenić tego aspektu.

W uzasadnieniach ocen krytycznych pojawiały się przede wszystkim uwagi dotyczące utrudnionego kontaktu z instytutem (długie oczekiwanie na odpowiedzi mailowe, nieskuteczna infolinia, ograniczona dostępność opiekunów), a także nierównej jakości współpracy z opiekunami projektów, w tym ich częstych zmian oraz nadmierne formalistycznego podejścia do sprawozdawczości i rozliczeń. Część respondentów zwracała uwagę na niejasność kryteriów oceny wniosków, ograniczone możliwości skutecznego odwołania się od decyzji, skomplikowane procedury aplikacyjne i kontrolne oraz przypadki opóźnień w wypłatach transz, które negatywnie wpływały na płynność finansową organizacji. Jednocześnie nawet w wypowiedziach krytycznych pojawiały się odniesienia do pozytywnie ocenianych elementów funkcjonowania NIW-CRSO, takich jak webinaria, spotkania informacyjne, czytelne regulaminy oraz docenienie samej idei wsparcia rozwoju instytucjonalnego organizacji pozarządowych.

Wykres 23. Jak ocenia Pan/Pani system instytucjonalny wspierający realizację Programu (działania NIW-CRSO jako operatora programu) w zakresie pomocy dla beneficjentów?

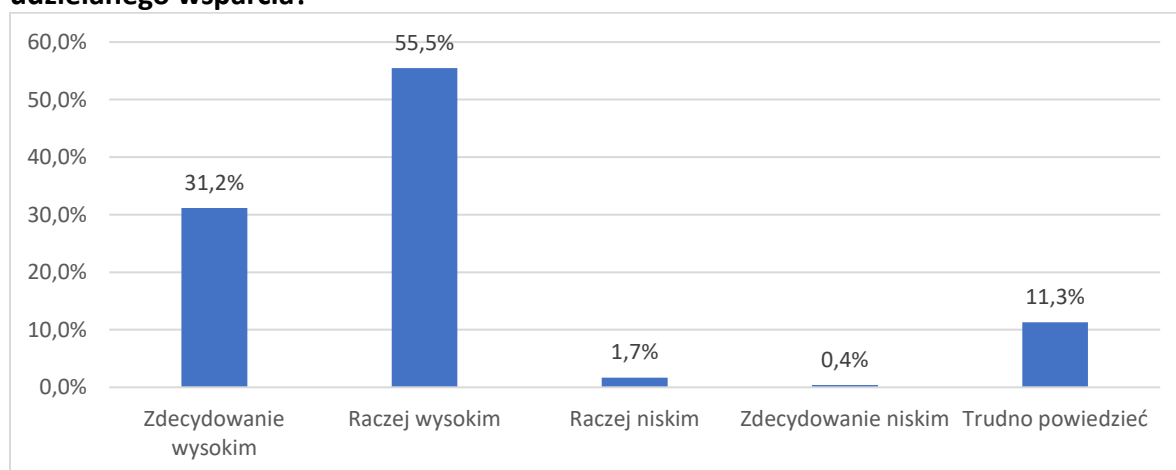


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Respondenci w zdecydowanej większości oceniali wpływ działań związanych z zarządzaniem Programem na skuteczność i efektywność wsparcia jako wysoki – 31,2% wskazało ocenę „zdecydowanie wysoką”, a 55,5% „raczej wysoką”. Łącznie daje to 86,7% pozytywnych ocen. Negatywne opinie pojawiały się sporadycznie (1,7% – raczej niski wpływ, 0,4% – zdecydowanie niski), natomiast 11,3% respondentów nie miało jednoznacznej opinii.

W wypowiedziach negatywnych najczęściej akcentowano nadmierną czasochłonność procedur i rozbudowaną biurokrację – zarówno na etapie składania wniosków, jak i w trakcie aneksowania czy rozliczania projektów. Wskazywano, że przygotowanie skomplikowanych, wielostronicowych aplikacji wymaga znacznych nakładów pracy po stronie organizacji, często bez gwarancji uzyskania finansowania. Pojawiały się również uwagi dotyczące późnych ogłoszeń konkursów, opóźnionych rozstrzygnięć oraz zwłoki w podpisywaniu umów i wypłatach transz, co zmuszało beneficjentów do rozpoczynania działań z własnych środków i utrudniało planowanie projektów.

Wykres 24. W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem działania związane z zarządzaniem Programem (takie jak harmonogram konkursów, sposób wyboru projektów, działania informacyjne i promocyjne NIW-CRSO) wpływały na skuteczność i efektywność udzielanego wsparcia?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego pokazują również, że zarówno wśród beneficjentów PROO, jak i wśród wnioskodawców nieskutecznych nie ma wyraźnej, jednolitej oceny potrzeby zmian w programie, ale widać wyraźne różnice w rozkładzie odpowiedzi. W grupie beneficjentów 12,6% uważa, że należy wprowadzić dodatkowe rozwiązania lub zmiany w PROO. W grupie wnioskodawców nieskutecznych udział ten jest wyższy, bowiem 26,0% uważa, że zmiany są potrzebne.

Treść odpowiedzi otwartych pozwala zidentyfikować kilka osi problemów i oczekiwań. Po pierwsze, bardzo często podnoszona jest kwestia elastyczności – zarówno w zakresie konstruowania i rozliczania budżetów, jak i kształtowania działań w trakcie trwania projektu. Organizacje postulują możliwość łatwiejszego przesuwania środków między pozycjami i latami, reagowania na nowe, nieprzewidziane wcześniej potrzeby oraz lepszego opisywania „życia projektu” w sprawozdaniach, w tym trudności, efektów ubocznych czy dodatkowych rezultatów, które nie mieszczą się w sztywnym układzie wskaźników. Obecny sposób

rozliczania i silne podporządkowanie projektów z góry zdefiniowanym wskaźnikom odbierany jest jako zbyt usztywniający, słabo pasujący do społecznego charakteru działań NGO.

Drugi wielokrotnie powtarzany wątek to poziom finansowania i struktura kosztów. Wiele wypowiedzi podkreśla, że środki w PROO nie odzwierciedlają realnych kosztów działania organizacji – szczególnie kosztów pracy. Wskazywane jest niedoszacowanie stawek wynagrodzeń koordynatorów, specjalistów, osób odpowiedzialnych za finanse i administrację, a także brak wystarczającego finansowania kosztów stałych: czynszów, mediów, remontów, sprzętu, systemów IT czy dostosowania do wymogów prawnych. Zdaniem organizacji bez godnego wynagradzania kadr nie da się mówić o profesjonalizacji sektora obywatelskiego, a programy, które finansują głównie działania merytoryczne, pomijając koszty instytucjonalne, w praktyce osłabiają jego stabilność. Wiele głosów wskazuje też na gwałtowny wzrost kosztów pracy i utrzymania organizacji w ostatnich latach, przy niezmienionej skali wsparcia z PROO.

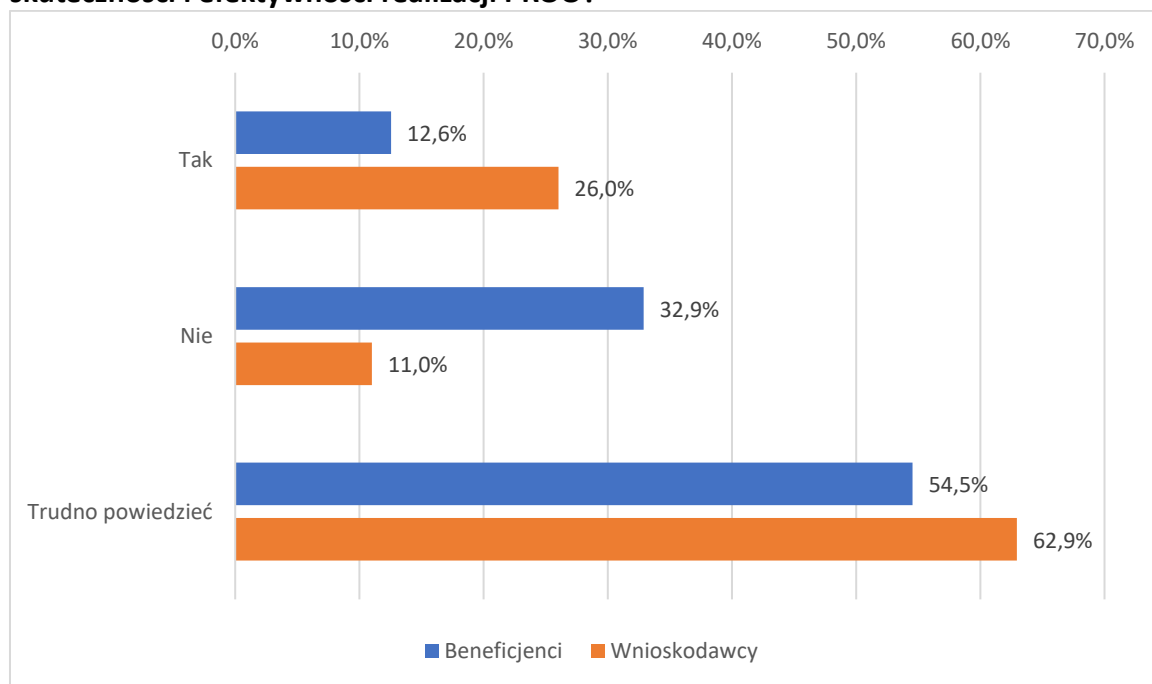
Trzecia szeroka grupa postulatów dotyczy struktury programu i dostępu do środków. Zarówno beneficjenci, jak i nieskuteczni wnioskodawcy zwracali uwagę, że obecne rozwiązania premiuje duże, doświadczone organizacje z silnym zapleczem administracyjnym. Małe czy oddolne inicjatywy czują się w tym systemie niewidoczne lub bez szans, mimo że często realizują ważne społecznie działania. Postulowano więc wprowadzenie osobnych ścieżek lub konkursów dla małych i średnich NGO, organizacji z małych miejscowości czy innych specyficznych grup, uproszczenie formularzy i języka dokumentów, a także rozwinięcie oferty szkoleń, doradztwa i pomocy w przygotowaniu wniosku dla tych podmiotów, które nie mają zaplecza merytorycznego. Często pojawiała się idea „małych grantów” – na poziomie kilkunastu–kilkudziesięciu tysięcy złotych, przeznaczonych na drobne wyposażenie, lokalne inicjatywy czy bieżące koszty, bez wymogu rozbudowanych wniosków i skomplikowanej sprawozdawczości. Uzupełnieniem tego wątku były propozycje wprowadzenia karencji dla tych, którzy już wielokrotnie otrzymywali wsparcie, większego zróżnicowania priorytetów oraz przeznaczenia osobnych instrumentów dla grup szczególnych (np. organizacji ratowniczych, organizacji strażniczych czy działających w kulturze).

Badani niejednokrotnie odnosili się również do kwestii przejrzystości i jakości systemu oceny wniosków. Wielu respondentów skarżyło się na niejasne w ich ocenie lub rozbieżne oceny ekspertów, brak czytelnych uzasadnień, duże różnice punktowe między oceniającymi, a także poczucie braku bezstronności czy równego traktowania. Pojawiły się postulaty ujawniania pełnych ocen, większej jawności pracy komisji, rotacyjności ekspertów, a nawet wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji do oceny formalnej lub porządkowania wniosków. Nieskuteczni wnioskodawcy wyraźnie częściej niż beneficjenci formułowali postulaty dotyczące transparentności, możliwości odwołania się od oceny, szerszego uwzględniania dotychczasowego dorobku organizacji oraz bardziej partnerskiego podejścia –

w tym konsultacji pojedynczych wniosków czy rozmów z wnioskodawcami, które pozwalałyby lepiej zrozumieć realną pracę NGO.

Wreszcie, zarówno beneficjenci, jak i wnioskodawcy nieskuteczni zwracali uwagę na potrzebę lepszego dopasowania programu do zmieniających się wyzwań. Padały propozycje wyodrębnienia wsparcia na działania związane z dostępnością, cyfryzacją i nowymi technologiami, rozwój kadr zarządzających i liderkich, wspieranie działań badawczych i eksperckich, rozwój organizacji sieciowych, trwałych koalicji i partnerstw, a także uwzględnienia takich obszarów jak kryzysy klimatyczne, sytuacje nadzwyczajne czy bezpieczeństwo lokalne. W tle wielu wypowiedzi obecne jest przekonanie, że PROO powinien mocniej wspierać długofalowy rozwój i stabilność organizacji – ich zdolność do reagowania na potrzeby społeczne w sposób ciągły, a nie tylko realizację pojedynczych projektów.

Wykres 25. Czy uważa Pan/Pani, że należy wdrożyć dodatkowe rozwiązania/zmiany (np. nowe formy wsparcia, zmiany w strukturze programu) w celu zapewnienia większej skuteczności i efektywności realizacji PROO?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z beneficjentami PROO, badani bardzo pozytywnie ocenili współpracę z NIW-CRSO na wszystkich etapach – zarówno podczas aplikowania, jak i w trakcie realizacji projektów. Informacje przekazywane przez instytucję zarządzającą zostały uznane za łatwo dostępne i zrozumiałe. Regulaminy, wytyczne i FAQ publikowane do konkursów jasno wyjaśniały większość wątpliwości. Jeśli pojawiały się pytania, dział obsługi NIW reagował w odpowiedni, pomocy sposób. Wielu badanych podkreśliło profesjonalizm i życzliwość pracowników NIW. Kontakt z opiekunami projektów

był sprawny – w trakcie realizacji można było dopytać o kwestie rozliczeń czy zmiany w projekcie i otrzymywało się rzeczową odpowiedź. Ci, którzy korzystali ze szkoleń czy spotkań informacyjnych organizowanych przez NIW, ocenili je jako przydatne. Dowiedzieli się na nich praktycznych rzeczy o wypełnianiu wniosków i późniejszych wymogach sprawozdawczych.

Co istotne, badani beneficjenci czuli, że NIW traktuje ich w sposób partnerski. Taka atmosfera zaufania powodowała, że nie bali się zadawać pytań czy zgłaszać problemów. Kilka osób przyznało również, że pozytywnie wyróżnia to PROO na tle innych programów, gdzie instytucje organizujące konkursy niekiedy zniechęcają sformalizowanym podejściem.

Co istotne, beneficjenci wskazywali jednocześnie na potrzebę rozszerzenia zakresu bieżącego doradztwa w trakcie realizacji projektów. Organizacje podkreślały, że największe zapotrzebowanie na wsparcie pojawia się na etapie wprowadzania zmian w projektach, interpretacji zasad kwalifikowalności kosztów oraz przygotowywania rozliczeń finansowych. W opinii respondentów rozwinięcie systemu bieżących konsultacji eksperckich mogłoby przyczynić się do ograniczenia problemów proceduralnych i zwiększenia efektywności realizacji projektów.

W części wypowiedzi wskazywano także na znaczenie stabilności kontaktów roboczych pomiędzy beneficjentami a instytucją zarządzającą. Organizacje podkreślały, że stały opiekun projektu ułatwia sprawną komunikację i przyspiesza rozwiązywanie problemów organizacyjnych, natomiast częste zmiany osób odpowiedzialnych za obsługę projektów wymagają ponownego przekazywania informacji i wydłużają proces uzgodnień.

Wśród obszarów wymagających poprawy najczęściej powtarzała się ponadto potrzeba usprawnienia harmonogramu konkursu. Beneficjenci postulowali bardziej przewidywalne i stałe terminy naborów oraz szybsze ogłaszanie wyników, co pozwoliłoby organizacjom lepiej planować działania i uniknąć niepewności związanej z oczekiwaniem na decyzje. Wiele osób zwracało również uwagę na konieczność zwiększenia dostępnej puli środków. Zauważano, że zainteresowanie Programem jest bardzo duże, a liczba beneficjentów ograniczona budżetem, wobec czego warto byłoby rozważyć zwiększenie finansowania, aby objąć wsparciem więcej organizacji.

Pojawiały się także sugestie dotyczące zmian w mniej popularnych priorytetach, zwłaszcza w priorytecie 1b, który cieszył się bardzo małym zainteresowaniem. Proponowano zwiększenie nakładów na działalność informacyjno-promocyjną w tym zakresie, tak aby więcej organizacji mogło skorzystać z oferowanego wsparcia. Wskazywano również na potrzebę drobnych usprawnień proceduralnych, takich jak ulepszenie generatora wniosków czy uproszczenie niektórych wymogów sprawozdawczych. Postrzegano je jednak jako kosmetyczne zmiany w systemie, który generalnie oceniano pozytywnie.

Również wnioskodawcy nieskuteczni generalnie dobrze oceniali wsparcie ze strony NIW-CRSO w trakcie aplikowania. Pozytywnie wypowiadali się o dostępności informacji: regulamin, FAQ i inne materiały były ich zdaniem przygotowane w sposób klarowny i zrozumiały. Część organizacji nie korzystała z infolinii, bo sama lektura dokumentów okazywała się wystarczająca do rozwiania wątpliwości. Ci, którzy kontaktowali się z infolinią, oceniali ją jako pomocną i merytoryczną. Z ich relacji wynika, że można było uzyskać konkretne odpowiedzi na pytania dotyczące kwalifikowalności kosztów czy interpretacji zapisów regulaminu.

Informacje o szkoleniach i spotkaniach informacyjnych były odbierane w zróżnicowany sposób. Część rozmówców brała udział w webinarach lub spotkaniach online i uznawała je za przydatne. Inni przyznawali, że nie wiedzą, czy takie szkolenia były organizowane, bo sami ich nie szukali albo informacja do nich nie dotarła. Nie wynikały z tego jednak poważne zarzuty, raczej świadomość, że istnieje zasób, z którego niekoniecznie wszyscy skorzystali.

Zapytani o możliwe usprawnienia wsparcia instytucjonalnego dla wnioskodawców, badani (wnioskodawcy nieskuteczni) sugerowali, by utrzymać dotychczasowe formy (jasna dokumentacja, infolinia, szkolenia), a ewentualnie wzmocnić te elementy, które pomagają organizacjom mniej doświadczonym.

Warto również dodać, że z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażania interwencji wynika, że nie ma obecnie pilnej potrzeby gruntownej modyfikacji PROO na kolejny okres realizacji – program działa dobrze, a jego założenia pozostają aktualne. Większość respondentów tej grupy stwierdziła, że wartości docelowe wskaźników ustalone do 2030 roku są nadal aktualne i nie ma podstaw, by istotnie je zmieniać po kilku latach realizacji. Niemniej, zasugerowano możliwość wprowadzenia niewielkich zmian tam, gdzie rzeczywistość odbiega od planu. Przykładowo, jeśli do 2025 r. będzie wyraźne opóźnienie w osiągnięciu jakiegoś wskaźnika (np. liczby organizacji z utworzonym funduszem żelaznym), można rozważyć korektę jego wartości docelowej lub wprowadzenie działań intensyfikujących osiągnięcie tego wskaźnika. Chodzi o to, by cele na 2030 r. pozostały ambitne, ale jednak osiągalne przy zmienionych warunkach – tu zdania były jednak ostrożne i raczej postulowano dalszą obserwację aniżeli podjęcie stanowczych rozwiązań już w tym momencie.

W odniesieniu do harmonogramu konkursów (częstotliwość naborów, czas trwania projektów), większość rozmówców nie widziała potrzeby istotnych korekt. Obecny cykl rocznych naborów w poszczególnych priorytetach został oceniony jako dobrze dopasowany do możliwości instytucji i organizacji. Dla przykładu w ramach priorytetu 1a przewidziano konkurs raz do roku i taki rytm pozostaje zdaniem respondentów optymalny – umożliwia coroczne wsparcie nowych grup NGO, a jednocześnie daje beneficjentom wystarczający czas na realizację i rozliczenie działań. Podobnie długość trwania projektów uznano za odpowiednią, a ewentualne potrzeby wydłużeń są rozwiązywane indywidualnie (np. aneksy z

powodu pandemii, jak to miało miejsce dotychczas). Podkreślano wręcz, że harmonogram należy utrzymać stabilny, bo ciągłe zmiany dezorientują organizacje – dotąd PROO był przewidywalny, co również w pewien sposób pozostaje jego atutem.

Również kwestii opóźnień w rozstrzygnięciach konkursów, respondenci nie sygnalizowali poważnych problemów. Konkursy PROO były rozstrzygane stosunkowo terminowo, a jeśli zdarzały się opóźnienia w ogłoszeniu wyników, wynikały np. z przedłużonej oceny (dużej liczby wniosków) lub procedur odwoławczych, ale nie miały charakteru powszechnego. Nie wskazano więc potrzeby systemowej zmiany harmonogramu z tego powodu.

Przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji nie zgłosili ponadto pilnej potrzeby wprowadzania zupełnie nowych, dodatkowych rozwiązań instytucjonalnych w ramach PROO. Sugerowali raczej usprawnienie i rozwój już istniejących praktyk. Większość uważała, że obecne instytucjonalne ramy spełniają swoje zadanie, a ewentualne poprawki mają charakter doprecyzowania, a nie rewolucji.

Wskazywano, że kluczowe jest utrzymanie i doskonalenie bliskiego kontaktu NIW-CRSO z beneficjentami – ten element działa dobrze lecz powinien zostać dodatkowo wzmocniony. Można by to osiągnąć np. poprzez zmniejszenie liczby projektów przypadających na jednego opiekuna (co wiąże się z kwestią zatrudnienia większej liczby pracowników, jeśli to konieczne). Dzięki temu opiekunowie mogliby jeszcze bardziej indywidualnie podchodzić do organizacji, co mogłoby przełożyć się na lepsze rezultaty (np. szybsze rozwiązywanie problemów, bardziej dopasowane doradztwo).

Zasugerowano również rozważenie stałego szkolenia i oceny pracy ekspertów, by utrzymywać wysoką jakość ocen, w tym ich zbieżność pomiędzy poszczególnymi ekspertami. Taki krok mógłby zwiększyć efektywność oceny projektów i w efekcie jakość wybranych inicjatyw.

Podczas wywiadów z przedstawicielami instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji podjęto również temat zasobów alokowanych w NIW-CRSO. Opinie respondentów wskazują, że zasoby ludzkie i infrastrukturalne przeznaczone do obsługi PROO są na granicy wydolności – dotychczas wystarczały do sprawnej realizacji programu, ale dalsze zwiększanie skali zadań bez proporcjonalnego zwiększenia kadry może rodzić trudności.

Badani przyznawali, że mają bardzo dużo obowiązków i terminy są napięte, ale póki co udaje im się wykonywać wszystkie zadania na czas. Jeden z rozmówców stwierdził, że patrząc z perspektywy beneficjentów, obsługa działa dobrze (wnioski ocenione, umowy podpisane, środki przekazane, sprawozdania rozliczone zgodnie z planem), jednak z perspektywy wewnętrznej pracowników wiąże się to z bardzo intensywną pracą.

Zaznaczano, że w niektórych okresach niemal równolegle prowadzone są konkursy w kilku programach, kiedy to pracownicy instytucji muszą dzielić czas między różne obowiązki, co

grozi opóźnieniami lub po prostu dużym przemęczeniem zespołu. Jak wskazywano, jeśli PROO i inne programy mają być obsługiwane na dotychczasowym poziomie, NIW powinien rozważyć zwiększenie liczby etatów dedykowanych tym zadaniom.

Jak wskazywano, przeładowanie obowiązkami jest szczególnie odczuwalne w okresach przypadających na weryfikację sprawozdań. Od ich akceptacji zależna jest wypłata kolejnych transz dofinansowania, jednak ze względu na obciążenie obowiązkami, beneficjenci często muszą oczekiwać pełne 30 dni na ich weryfikację.

W trakcie wywiadów poruszono również temat wprowadzonych dotychczas usprawnień instytucjonalnych. Jak zauważyli badani przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji, dotychczas wprowadzono już kilka istotnych zmian w PROO, które miały na celu usprawnienie instytucjonalnej obsługi programu. Najczęściej przywoływano decyzję o uproszczeniu procedur konkursowych w priorytecie 1a. Na starcie PROO nabór w 1a był dwuetapowy – organizacje musiały najpierw złożyć wniosek wstępny, a dopiero po wstępnej selekcji zapraszano je do złożenia pełnego wniosku. Jak wspomniała jedna z osób, po pierwszej edycji uznano, że ten system jest zbyt czasochłonny i niekoniecznie potrzebny. W kolejnych latach zrezygnowano więc z wniosków wstępnych i wprowadzono jednoetapowy konkurs w priorytecie 1a. Była to ważna zmiana instytucjonalna – skróciła czas oceny, zmniejszyła biurokrację i odciążała zarówno wnioskodawców, jak i oceniających.

Kolejnym usprawnieniem odnotowanym przez uczestników wywiadów było wprowadzenie możliwości elektronicznego podpisywania umów o dofinansowanie i sprawozdań. W początkowych latach PROO, tak jak i innych programów NIW, panowała konieczność podpisywania dokumentów w formie papierowej. Wraz z upowszechnieniem profilu zaufanego i podpisu kwalifikowanego, NIW dostosował procedury, umożliwiając zawieranie umów i składanie sprawozdań elektronicznie. Według respondentów znacznie przyspieszyło to i ułatwiło pracę zarówno Instytutu, jak i beneficjentów. Szczególnie istotne okazało się to w czasie pandemii, gdyż pozwoliło kontynuować obsługę projektów zdalnie, bez fizycznego obiegu dokumentów.

Podsumowanie

Respondenci bardzo wysoko ocenili system zarządzania PROO oraz instytucjonalne wsparcie zapewniane beneficjentom przez NIW-CRSO. Ponad 90% beneficjentów uważa, że stosowane w Programie wskaźniki dobrze oddają postępy w realizacji celów, a niemal 94% pozytywnie oceniło działanie instytucji zarządzającej jako operatora programu (działania informacyjne, współpracę z beneficjentami itp.). Jako zaletę wskazywano m.in. przejrzystość regulaminów, dostępność webinarów i spotkań informacyjnych oraz sam fakt skoncentrowania Programu na rozwoju instytucjonalnym NGO. W obszarze współpracy z NIW-CRSO nieliczni beneficjenci zgłosili pewne trudności: wskazywano na opóźnienia w odpowiadaniu na zapytania mailowe, różną jakość pracy opiekunów projektów (w tym rotację personelu) oraz nadmiernie sformalizowane podejście do rozliczeń i sprawozdawczości. Zwracano również uwagę na ograniczone możliwości odwołania od decyzji konkursowych oraz na przypadki opóźnień w przekazywaniu transz, co mogło przejściowo obciążać finansowo organizacje. Ogólny obraz pozostaje jednak bardzo pozytywny – beneficjenci podkreślali, że sprawne działania operatora (terminowe konkursy, jasna komunikacja, wsparcie merytoryczne) w znacznym stopniu przyczyniały się do skuteczności i efektywności udzielanego wsparcia.

3.4.2. Procedury konkursowe i wybór projektów¹⁶

Proces składania wniosku i tryb konkursów PROO oceniony został przez ankietowanych beneficjentów pod kątem ich przejrzystości (transparentności i sprawiedliwości przyznawania środków publicznych). Analogiczne pytanie zadano zarówno beneficjentom, jak i wnioskodawcom nieskutecznym. Wśród beneficjentów **dominowały opinie pozytywne** – 41,7% oceniło proces zdecydowanie pozytywnie, a 49,5% raczej pozytywnie; odpowiedzi negatywne stanowiły zaś jedynie 3,4%, przy 5,4% wskazań „trudno powiedzieć”.

Jednocześnie nawet w tej grupie pojawiały się uwagi krytyczne, dotyczące przede wszystkim dużych rozbieżności w ocenach ekspertów, braku spójności między kryteriami a rzeczywistą punktacją, mało szczegółowych kart ocen, braku pełnych uzasadnień decyzji oraz niejasnych zasad różnicowania kwot przyznanej dotacji. Część respondentów zwracała uwagę na poczucie uznaniowości ocen, brak możliwości skutecznego odwołania się oraz wrażenie, że wsparcie częściej trafiało do dużych podmiotów kosztem mniejszych, lokalnych organizacji.

Zdecydowanie bardziej krytyczne były oceny wnioskodawców nieskutecznych. Tylko 46,6% z nich oceniło proces pozytywnie (9,3% zdecydowanie i 37,3% raczej), natomiast 22,6% wystawiło ocenę negatywną (14,8% raczej, 7,8% zdecydowanie), a aż 30,8% nie potrafiło jednoznacznie odpowiedzieć. Oczywiście wyższy udział odpowiedzi negatywnych wynika z charakteru grupy – brak uzyskania dofinansowania zwykle bowiem generuje wyższy udział osób niezadowolonych. W uzasadnieniach tej grupy dominowały głosy o braku transparentności, niedostatecznej informacji zwrotnej na temat powodów odrzucenia wniosków, braku możliwości odwołania i konsultacji z oceniającymi oraz o skrajnie rozbieżnych ocenach ekspertów, które postrzegano jako przejaw subiektywizmu i braku standaryzacji.

W wielu wypowiedziach pojawiało się także poczucie, że system faworyzuje większe, bardziej doświadczone lub „rozpoznawalne” organizacje, a mniejsze, lokalne podmioty – zwłaszcza działające wolontarystycznie – mają ograniczone szanse na sukces ze względu na skomplikowany język dokumentacji, krótki czas naboru i wysokie wymagania formalne. Dodatkowo wskazywano na niejasne kryteria merytoryczne i strategiczne, trudne do

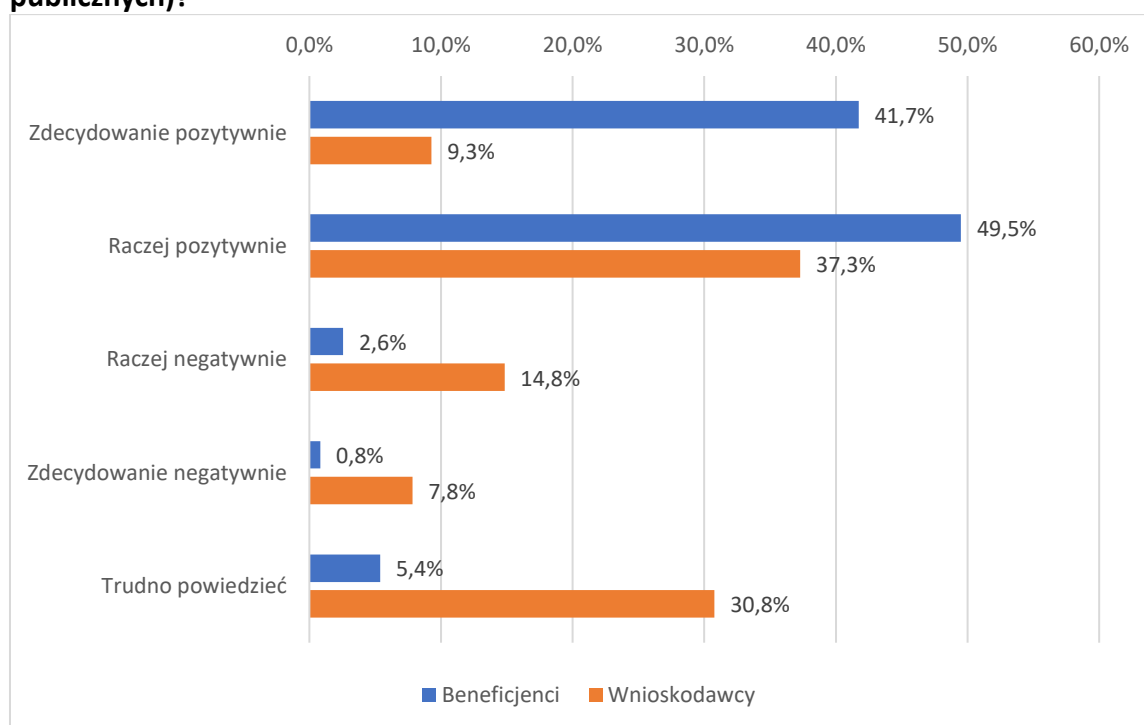
¹⁶ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy sposób prowadzenia konsultacji społecznych oraz opiniowania regulaminów konkursów przyczyniają się do ulepszania przyjmowanych w konkursach rozwiązań?
- Czy dotychczas stosowany system oceny i wyboru wniosków zapewniał wybór wniosków, które w największym stopniu przyczynią się do realizacji celów programu? Czy w systemie oceny i wyboru wniosków należy wdrożyć dodatkowe/alternatywne rozwiązania w celu zapewnienia wyłaniania 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 beneficjentów? Jakie zmiany należałoby wprowadzić w harmonogramach konkursów i ich organizacji, żeby usprawnić przeprowadzanie konkursów?

przełożenia na praktyczne wskazówki, jak poprawić kolejne wnioski, oraz na uznaniowość końcowych decyzji.

Porównanie obu grup pokazuje zatem wyraźną rozbieżność percepcji: beneficjenci, którzy otrzymali wsparcie, częściej postrzegają system jako przejrzysty i sprawiedliwy, natomiast wnioskodawcy nieskuteczni znacznie częściej oceniają go jako nieczytelny, mało transparentny i zdominowany przez subiektywne decyzje.

Wykres 26. Jak oceniają Państwo proces składania wniosku i tryb konkursów PROO, pod kątem przejrzystości (transparentności i sprawiedliwości przyznawania dotacji ze środków publicznych)?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

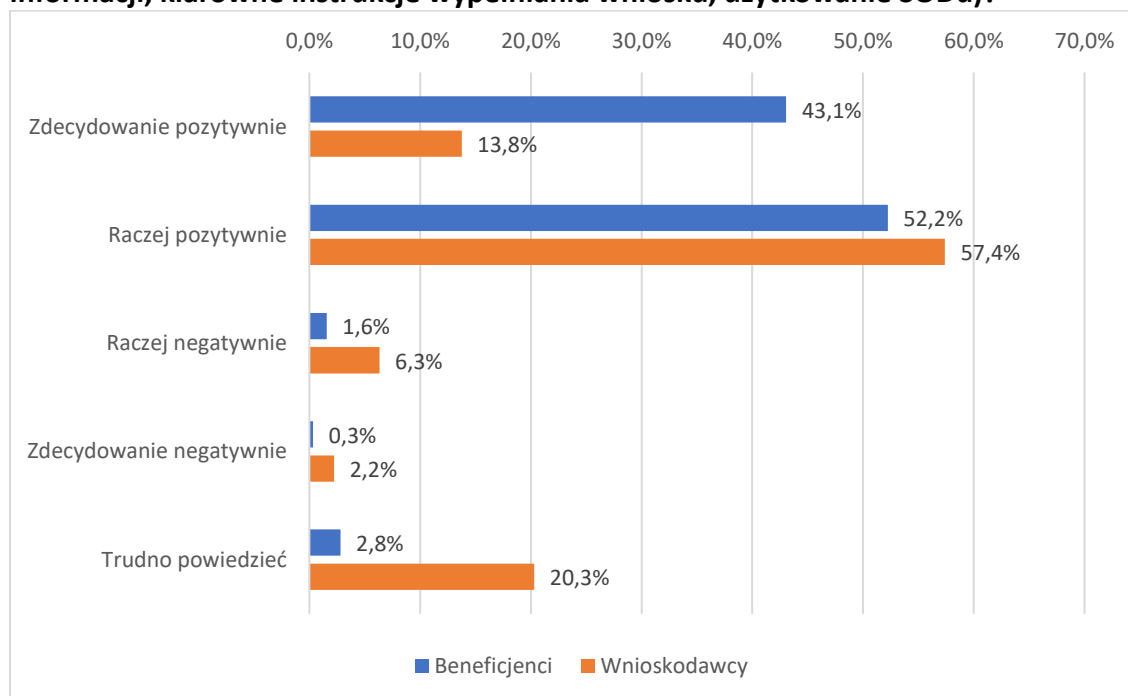
W ocenie **łatwości procesu aplikowania** do PROO pod względem techniczno-formalnym (dostępność informacji, jasność instrukcji, obsługa SOD) beneficjenci wypowiedzieli się **ponownie bardzo pozytywnie**: 43,1% wskazało odpowiedź „zdecydowanie pozytywnie”, a 52,2% „raczej pozytywnie”. Opinie negatywne były marginalne (1,9% łącznie), a 2,8% respondentów nie miało zdania.

Jednocześnie w uzasadnieniach pojawiały się sygnały, że mimo ogólnie dobrej oceny, procedura jest dla części organizacji zbyt skomplikowana i czasochłonna. Wskazywano na rozbudowane formularze wniosków, powtarzalność opisów w różnych częściach dokumentu, oraz sporadyczne problemy techniczne (zawieszanie się systemu, utrata zapisanych danych)..

Wśród wnioskodawców nieskutecznych oceny były ponownie wyraźnie mniej korzystne. Co prawda większość z nich również wyrażała opinie pozytywne (13,8% zdecydowanie pozytywne i 57,4% raczej pozytywne), jednak odsetek ocen negatywnych był wyraźnie wyższy (8,5% łącznie), a aż 20,3% respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić tego aspektu.

Wśród ocen negatywnych dominowały głosy o nadmiernej formalizacji i skomplikowaniu procedury – długich, zawitych regulaminach, niejasnych lub ogólnych instrukcjach oraz konieczności wielokrotnego powtarzania tych samych treści w różnych częściach formularza. System obiegu dokumentów uznawano za mało intuicyjny, niestabilny technicznie i słabo dostosowany do potrzeb osób z mniejszymi kompetencjami cyfrowymi, w tym przedstawicieli niewielkich organizacji (KGW, OSP). Wskazywano także na bariery dostępności dla osób z niepełnosprawnościami korzystających z czytników ekranu. W wypowiedziach podkreślano również, że brakuje możliwości konsultacji na etapie przygotowania wniosków, a instrukcje bywają niespójne z interpretacjami ekspertów przedstawianymi w trakcie webinarów lub ocenami projektów. Krótkie terminy naborów dodatkowo wzmocniały presję czasową, szczególnie w sytuacji nakładania się konkursów PROO z innymi programami grantowymi.

Wykres 27. Jak oceniają Państwo proces składania wniosku i tryb konkursów PROO, pod kątem łatwości procesu aplikowania od strony techniczno-formalnej (dostępność informacji, klarowne instrukcje wypełniania wniosku, użytkowanie SODu)?



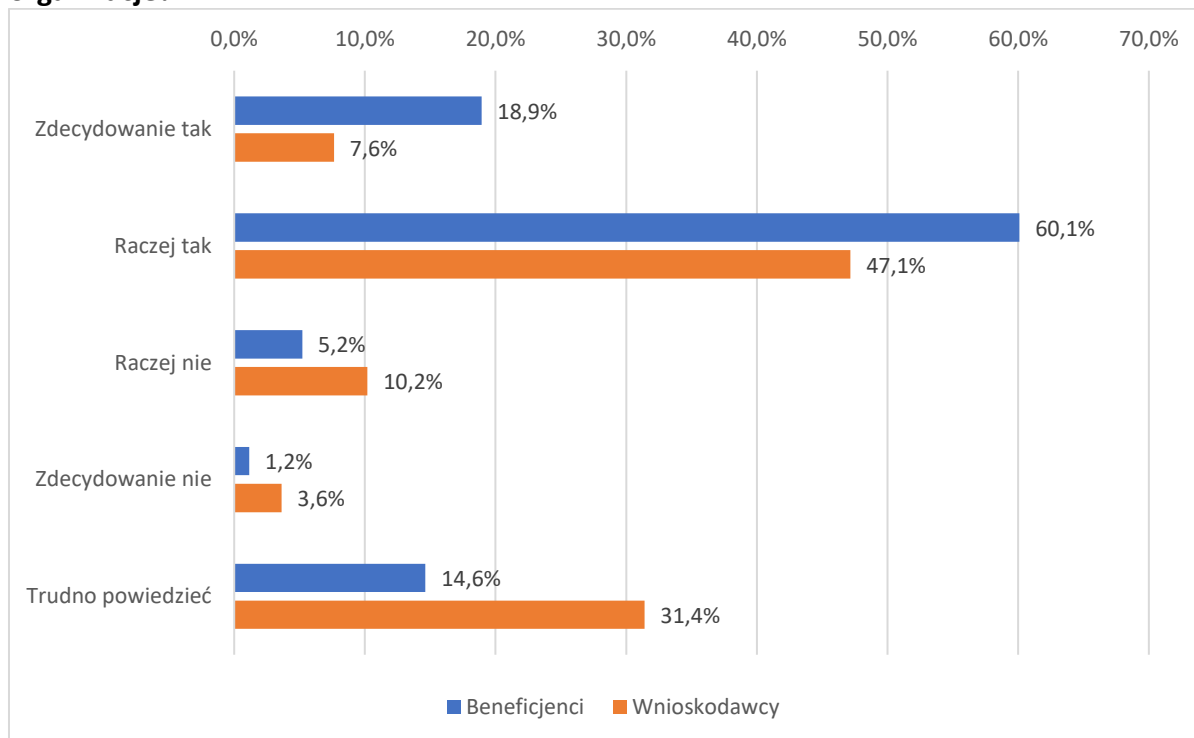
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

W ramach prowadzonego badania ankietowe respondenci mieli ponadto za zadanie ocenienie, czy terminy naborów PROO sprzyjają ich zdaniem planowaniu i realizacji

projektów. Wśród beneficjentów 18,9% wskazało „zdecydowanie tak”, 60,1% „raczej tak”, co przekłada się na 79% ocen pozytywnych. Jednocześnie łącznie 6,4% badanych udzieliło oceny negatywnej, a 14,6% wskazało „trudno powiedzieć”. Negatywne opinie dotyczyły przede wszystkim zbyt krótkiego czasu na przygotowanie wniosków, późnego ogłaszania konkursów – często pod koniec roku – oraz długiego oczekiwania na rozstrzygnięcia i wypłaty środków. Podkreślano kumulację naborów w okresie świątecznym, nakładanie się terminów z innymi konkursami oraz brak stabilnego, wcześniej publikowanego harmonogramu, a także niedostosowanie cyklu konkursowego do rocznego planowania czy np. specyfiki roku szkolnego.

Wśród wnioskodawców nieskutecznych 7,6% oceniło terminy zdecydowanie pozytywnie, 47,1% raczej pozytywnie, wobec czego udział wskazań pozytywnych był istotnie niższy. Co więcej, niemal 14% oceniło ten aspekt negatywnie, a 31,4% wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Krytyczne głosy koncentrowały się na krótkim czasie naborów, późnym udostępnianiu regulaminów i informacji budżetowych oraz na długich, często opóźnianych procedurach ocen i podpisywania umów, które powodują przesuwanie startu projektów. Zwracano uwagę na kumulację konkursów pod koniec roku, kolizje z innymi naborami ministerialnymi oraz obciążenie okresem sprawozdawczym, co szczególnie utrudnia działanie małym organizacjom.

Wykres 28. Czy terminy ogłaszania konkursów i harmonogramy naborów w ramach PROO sprzyjają Pana/Pani zdaniem skutecznemu planowaniu i wdrażaniu projektów przez organizacje?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210) i z wnioskodawcami nieskutecznymi (n=2 070).

Również z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z beneficjentami wynika, że badanych **proces aplikowania w PROO został bardzo dobrze zorganizowany**. Respondenci chwalili jasne zasady konkursu oraz przejrzyste kryteria – dokumentacja konkursowa była czytelna, a formularze wniosków zrozumiałe. Wielu beneficjentów ma doświadczenia z różnych programów grantowych i na tym tle PROO wypadł pozytywnie jako stosunkowo przyjazny dla wnioskodawcy. Podkreślano też, że czas na złożenie wniosku był wystarczający, a informacje towarzyszące (np. instrukcje, wytyczne) dobrze przygotowane. W efekcie organizacje nie miały większych trudności z przygotowaniem aplikacji.

Niektórzy zauważyli jednak, że odbiór procesu aplikowania może zależeć od doświadczenia – dla nowych, mniej profesjonalnych organizacji pewne wymagania mogłyby być wyzwaniem (co w pewien sposób pozostaje w zgodności z wynikami badania ankietowego). Ogólnie jednak żaden z rozmówców podczas wywiadów pogłębionych nie wskazał istotnie zniechęcających barier w naborze. Jeśli pojawiały się uwagi, to dotyczyły raczej drobnych usprawnień (np. sugerowano niewielkie poprawki w generatorze wniosków), a nie fundamentalnych problemów. Co istotne, niejednokrotnie beneficjenci w trakcie wywiadów zwracali uwagę, że proces oceny wniosków sprawiał wrażenie obiektywnego i

merytorycznego, a dofinansowanie otrzymały rzeczywiście dobrze przygotowane projekty, co samo w sobie budowało zaufanie do Programu.

Warto w tym miejscu porównać te wnioski z uprzednio analizowanymi wynikami ankietyzacji. Można bowiem uznać, że negatywne opinie ze strony wnioskodawców nieskutecznych dotyczące nieobiektywnych zasad oceny w znacznym stopniu uwarunkowane są właśnie negatywnym nastawieniem wynikającym z niepowodzenia w procesie aplikacji. Zdaniem ewaluatora nie występuje w tym obszarze potrzeba wprowadzania zmian.

W opinii badanych beneficjentów warto jednak zadbać o większą przewidywalność i synchronizację harmonogramu konkursów PROO z cyklem działania organizacji. Aktualnie terminy naborów i ogłoszeń wyników nie zawsze były dogodnie wpasowane w kalendarz NGO, choć same okresy realizacji projektów oceniano raczej pozytywnie. Kilku beneficjentów sugerowało, że dobrze by było, aby konkursy PROO ogłaszane rokrocznie o zbliżonej porze, dzięki czemu organizacje mogłyby lepiej zaplanować aplikowanie i ewentualne środki w budżecie. Wskazywano, że w niektórych latach ogłoszenie wyników przeciągało się – co skracało realnie czas na wydatkowanie dotacji lub powodowało napięcia czasowe.

Odnosnie do okresu realizacji samych projektów, większość wspartych organizacji uważa, że był on dostosowany do ich potrzeb – dotacje wieloletnie pozwoliły na spokojny rozwój, a roczne na szybkie wykonanie konkretnych inicjatyw. Niemniej kilka osób zauważyło, że skumulowanie wielu zadań pod koniec roku kalendarzowego bywa pewnym wyzwaniem (gdyż nakłada się na rozliczenia innych projektów i zamknięcie roku budżetowego). Stąd postulowano, aby o ile to możliwe, unikać ogłaszania naborów lub wymogu intensywnego raportowania w ostatnich miesiącach roku, kiedy organizacje są szczególnie obciążone pracą administracyjną.

Również w przypadku wnioskodawców nieskutecznych opinie na temat procesu aplikowania o dotację PROO były w większości pozytywne, choć pojawiły się też wskazania obszarów do poprawy. Doświadczone organizacje, mające za sobą wiele wniosków w różnych programach, oceniały zasady konkursu, wymagania formalne i kryteria oceny jako zrozumiałe i rozsądne. Wskazywano, że generator wniosków jest intuicyjny, a sam formularz logiczny i przejrzysty.

Wielu rozmówców zaznaczało, że dla osób obytych z pisaniem wniosków konkurs PROO nie był szczególnie trudny. Podkreślano, że zasady były dobrze opisane, a dokumentacja w przystępny sposób wyjaśniała, czego się od wnioskodawców oczekuje. Doceniano także fakt, że w ramach niektórych priorytetów można finansować bardzo szeroki katalog kosztów, co ułatwia dopasowanie projektu do realnych potrzeb organizacji.

Jednocześnie wskazywano, że dla mniej doświadczonych organizacji proces mógł być trudniejszy. To, co dla jednych jest oczywiste, dla innych bywa skomplikowane. W tym kontekście pojawiła się sugestia, aby rozwijać wsparcie informacyjne dla początkujących

wnioskodawców, tzn. proste poradniki, szkolenia z pisania wniosków, przykładowe projekty o wysokiej ocenie.

Jednym z najczęściej wskazywanych przez tę grupę braków była nieobecność formalnej ścieżki odwoławczej od decyzji o nieprzyznaniu dotacji. Dla części organizacji był to element zaskakujący – zwłaszcza tam, gdzie rozbieżności w ocenie ekspertów były duże. Domagano się możliwości zakwestionowania oceny w sytuacjach, gdy wydaje się ona niespójna lub ewidentnie krzywdząca. Wprowadzenie procedury odwoławczej lub choćby mechanizmu dodatkowego wyjaśnienia oceny uznano za ważny krok w stronę większej transparentności.

W związku z tym pojawiła się też potrzeba ujednoczenia praktyki oceniania. Rozmówcy zwracali uwagę, że czasem różnice punktowe między ekspertami są bardzo duże, co utrudnia wyciągnięcie wniosków i osłabia zaufanie do procesu (analogicznych wniosków dostarczyło badanie ankietowe z tą grupą). Postulowano doprecyzowanie wytycznych dla oceniających oraz ewentualne dodatkowe mechanizmy (np. trzecia ocena przy dużej rozbieżności), które ograniczyłyby takie sytuacje.

Wnioskodawcy nieskuteczni odnieśli się również do kwestii terminów konkursów. Opinie w tym zakresie były jednak podzielone. Część wnioskodawców uznała, że harmonogram jest akceptowalny i potrafiła zaplanować pracę z uwzględnieniem spodziewanych terminów. Dla tych organizacji rytm naborów PROO stał się elementem stałego kalendarza. Jednak wiele podmiotów zwracało uwagę na poważne trudności wynikające z późnego ogłaszania wyników konkursów. Wskazywano, że niekiedy decyzje zapadały dopiero w połowie roku lub jeszcze później, podczas gdy projekt był planowany jako całoroczny. Prowadziło to do sytuacji, w której organizacja musiała realizować roczne działania w bardzo skróconym czasie albo przez kilka pierwszych miesięcy funkcjonować bez pewności, czy otrzyma dotację.

Sugerowano więc, że warto przyspieszyć zarówno sam nabór, jak i ogłoszenie wyników, tak aby decyzje zapadały najpóźniej na początku roku, którego dotyczy dofinansowanie. Idealnym rozwiązaniem, zdaniem respondentów, byłoby rozstrzygnięcie konkursu jeszcze w poprzednim roku budżetowym, co pozwoliłoby na spokojne planowanie od stycznia.

Kolejnym postulatem tej grupy było stabilne trzymanie się zapowiadanego harmonogramu. Organizacje potrzebują przewidywalności, aby móc zaplanować działania i zapewnić ciągłość pracy zespołu. Przesuwanie terminów naborów czy rozstrzygnięć wprowadza w ich opinii niepewność i utrudnia zarządzanie organizacją.

Wnioskodawcy nieskuteczni w trakcie wywiadów zostali również poproszeni o wskazanie, czy znają powody stojące za tym, że ich wniosek nie uzyskał dofinansowania. Badane podmioty najczęściej wskazywały na dużą konkurencję i ograniczone środki. Miały świadomość, że liczba składanych wniosków jest bardzo wysoka, a możliwości finansowe Programu ograniczone, więc nawet dobre projekty mogą nie otrzymać wsparcia.

Większość badanych potwierdziła, że otrzymała informację zwrotną w formie arkusza oceny z punktami i komentarzami. Doświadczenia z tym feedbackiem były jednak zróżnicowane. W części przypadków ocena była obszerna, ale nie zawsze łatwa do zinterpretowania, gdzie indziej ograniczała się do punktów, bez szerszego komentarza. Zdarzały się również sytuacje, w których dwaj eksperci oceniali ten sam wniosek w bardzo rozbieżny sposób – jedna ocena była bardzo dobra, druga zdecydowanie gorsza. W takich przypadkach organizacje miały problem z ustaleniem, co właściwie wymaga poprawy.

Mimo tych trudności wielu wnioskodawców podkreślało, że stara się wyciągać wnioski z otrzymanej informacji zwrotnej. W kolejnych naborach modyfikowali treść wniosków, starali się lepiej uzasadniać diagnozę, doprecyzowywać rezultaty, korygować budżet. Widać wyraźnie, że organizacje traktują oceny jako źródło nauki, o ile są one dostatecznie czytelne. Warto również zaznaczyć, że w przypadku nieskutecznych wnioskodawców priorytetu 5 ważnym wątkiem było rozróżnienie między sytuacją naprawdę nagłą a zwykłą potrzebą organizacji. Niektóre wnioski zostały bowiem odrzucone z uzasadnieniem, że opisywany problem – na przykład zużyty sprzęt biurowy – nie ma charakteru kryzysowego. Wnioskodawcy przyjmowali tę argumentację, ale wskazywali, że takie interpretacje powinny być wyraźnie komunikowane, aby było jasne, co rozumie się pod pojęciem „nagłości” w ramach tego priorytetu.

W celu uzupełnienia powyższych rozważań warto również odnieść się do wyników wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażania interwencji. Ogólny wniosek z tychże wypowiedzi jest taki, że **dotychczasowy system oceny i wyboru wniosków w PROO sprawdził się** – pozwala on wyłaniać projekty rzeczywiście przyczyniające się do realizacji celów programu. Rozmówcy akcentowali profesjonalizm procesu - eksperci oceniający wnioski są odpowiednio przeszkoleni, stosowane kryteria są jasne i powiązane z celami programu, a organizacje wnioskodawców dobrze przygotowują swoje projekty. W efekcie, dofinansowanie trafiło do właściwych podmiotów i inicjatyw. Jedna z osób zwróciła jednak uwagę, że z perspektywy czasu można się zastanawiać, czy wszystkie cele programu były równie mocno realizowane poprzez wybierane projekty. Na przykład cel związany z poprawą stabilności finansowej NGO nie był wystarczająco wyeksponowany w kryteriach oceny, co skutkowało relatywnie mniejszą liczbą projektów bezpośrednio wzmacniających ten aspekt. Nie była to jednak powszechna opinia – generalnie procedurę oceniano pozytywnie, wskazując że dofinansowanie uzyskały organizacje najlepiej rokujące i spełniające wymogi merytoryczne. Gdy pytano o ewentualne mankamenty systemu, rozmówcy nie sugerowali radykalnych zmian. Wspomniano jedynie, że warto stale doskonalić kryteria i sposób oceny, aby nadążać za zmieniającym się kontekstem – np. jeśli pewne typy projektów okazują się kluczowe dla celów programu, można rozważyć ich priorytetowe traktowanie w ocenie. Ogólnie jednak nie dostrzeżono poważnych uchybień w dotychczasowych procedurach konkursowych PROO.

Badani przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji wyrazili ponadto przekonanie, że obecny sposób wdrażania PROO jest wystarczający, by program osiągnął swoje końcowe cele do 2030 roku. Innymi słowy, mechanizmy takie jak tryb konkursowy, system wyboru projektów i rozliczania rezultatów działają na tyle dobrze, że nie powinny stanowić przeszkody w pełnej realizacji założeń.

Tryb konkursowy został oceniony przez tę grupę badanych pozytywnie, tj. jako transparentny i motywujący organizacje do przygotowania dobrych projektów. Respondenci zauważyli, że w rezultacie PROO wspiera rzeczywiście wartościowe inicjatywy, a konkursowy charakter zapewnia konkurencyjność i jakość. Nie zidentyfikowano poważnych braków, które uniemożliwiłyby osiągnięcie celów – np. nie padały opinie, że obecny tryb pomija jakieś grupy organizacji czy typy działań, które byłyby kluczowe dla celów programu.

System wyboru projektów, oparty na ocenie ekspertów według przyjętych kryteriów, również uznano za właściwy. Dzięki temu dofinansowanie uzyskują te projekty, które mają największy potencjał wpływu, co w skali całego programu przekłada się na postępy w realizacji celów..

Co do sposobu rozliczania rezultatów przez beneficjentów, zauważono że system monitoringu i sprawozdawczości jest zaprojektowany tak, by skutecznie mierzyć postępy i efekty projektów. Nie padły żadne sygnały, by występowały w tym obszarze jakieś rażące luki – zastosowano raczej standardowe procedury i są one według badanych wystarczające. Jeden z rozmówców wspominał jednak o pewnej słabości – ograniczonej możliwości dotarcia do najmniejszych, najślabszych organizacji, które mogą mieć trudności w przejściu trybu konkursowego. Uznać jednak należy to za pewną cechę wsparcia, a nie wadę systemu samego w sobie. Program w swoim założeniu kierowany jest bowiem do organizacji, które potrafią sporządzić wnioski i rozliczyć dotację. Te zupełnie oddolne, niesformalizowane inicjatywy i tak do PROO nie aplikują. Dlatego uznano, że PROO, poprzez swoje konkursy, dociera do właściwego segmentu NGO i w jego ramach może osiągnąć zakładane cele.

Wypowiedzi przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji na temat procesu konsultacji społecznych i opiniowania regulaminów konkursów PROO wskazują z kolei, że uważają oni ten proces za dobrze funkcjonujący. Zdaniem badanych proces ten przebiega sprawnie i zgodnie z wymogami, przy czym zbierane są głosy z sektora. Konsultacje tego typu przeprowadzane są rokrocznie, a informacja o nich zamieszczana jest w internecie oraz mediach społecznościowych. Od dwóch lat realizowane są również dodatkowe, stacjonarne seminaria, co dodatkowo uwypukla głos sektora w opiniowanych regulaminach konkursów. Jak zaznaczano, prócz konsultacji społecznych regulaminy są również konsultowane przez inne ciała, takie jak Komitet Sterujący czy Rada Instytutu.

Podsumowanie

Proces aplikowania o dotację PROO został przez beneficjentów oceniony jako przejrzysty i sprawiedliwy – ponad 91% z nich wyraziło opinię pozytywną na temat trybu konkursów. Mimo to nawet w tej grupie pojawiały się pewne zastrzeżenia, głównie dotyczące rozbieżności w ocenach ekspertów i ograniczonej informacji zwrotnej dla wnioskodawców. Ogółem, beneficjenci (dysponujący grantem) częściej dostrzegali proces jako sprawiedliwy, natomiast wnioskodawcy nieskuteczni znacznie częściej oceniali go jako złożony, nieczytelny i obarczony elementem subiektywnej oceny (co jest jednak zjawiskiem naturalnym).

Pod względem techniczno-formalnym większość beneficjentów chwaliła dostępność informacji i instrukcji oraz działanie systemu obsługi dotacji (SOD) – 95% uznało proces aplikowania za łatwy lub raczej łatwy.

3.4.3. Terminowość wypłat i egzekwowanie obowiązków beneficjentów¹⁷

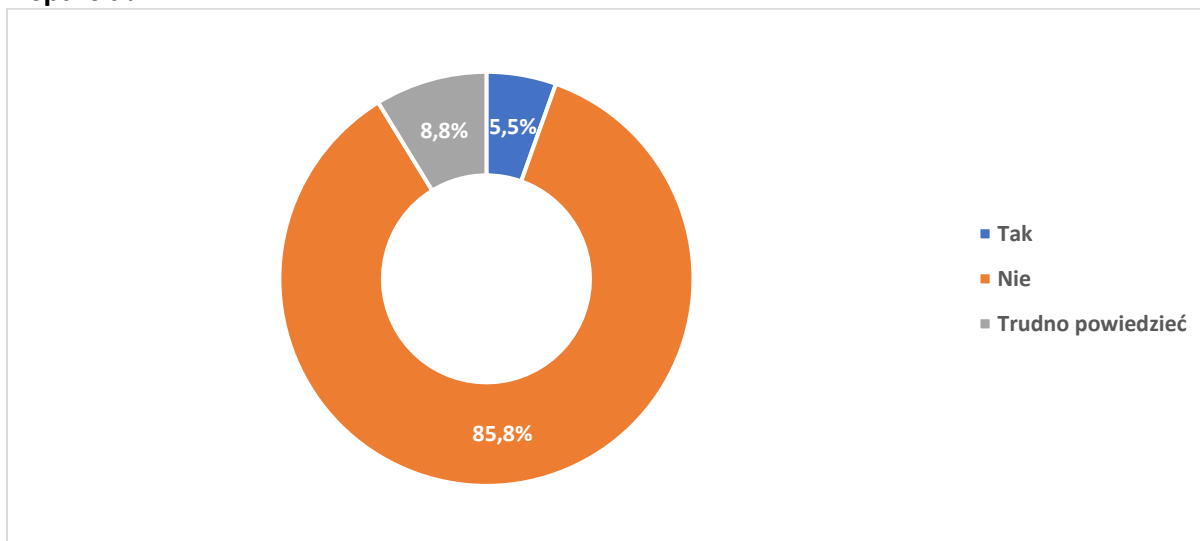
Większość beneficjentów poddanych badaniu ankietowemu **nie doświadczyła opóźnień w wypłacie wsparcia** (85,8%), natomiast 5,5% wskazało na wystąpienie tego typu sytuacji, a 8,8% nie miało zdania na ten temat.

Z uzasadnień wynika, że opóźnienia dotyczyły głównie pierwszej lub kolejnych transz, niekiedy sięgając nawet kilku miesięcy. Opóźnienia zdaniem badanych wynikały m.in. z długiego procesu podpisywania umów, oczekiwania na akceptację sprawozdań oraz przesuwania wypłat na kolejne okresy. Organizacje podkreślały, że powodowało to problemy z płynnością finansową – konieczność prefinansowania wynagrodzeń i innych kosztów z własnych środków lub zaciągania pożyczek. Należy jednak ponownie zaznaczyć, że skala tego zjawiska była stosunkowo niewielka i zdecydowana większość wspartych podmiotów nie spotkała się z takimi sytuacjami.

¹⁷ W ramach rozdziału udzielono odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Na ile terminowo realizowane są wypłaty dotacji dla beneficjentów PROO? 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?

Wykres 29. Czy w Państwa przypadku wystąpiły jakieś opóźnienia w wypłacie przyznanego wsparcia?

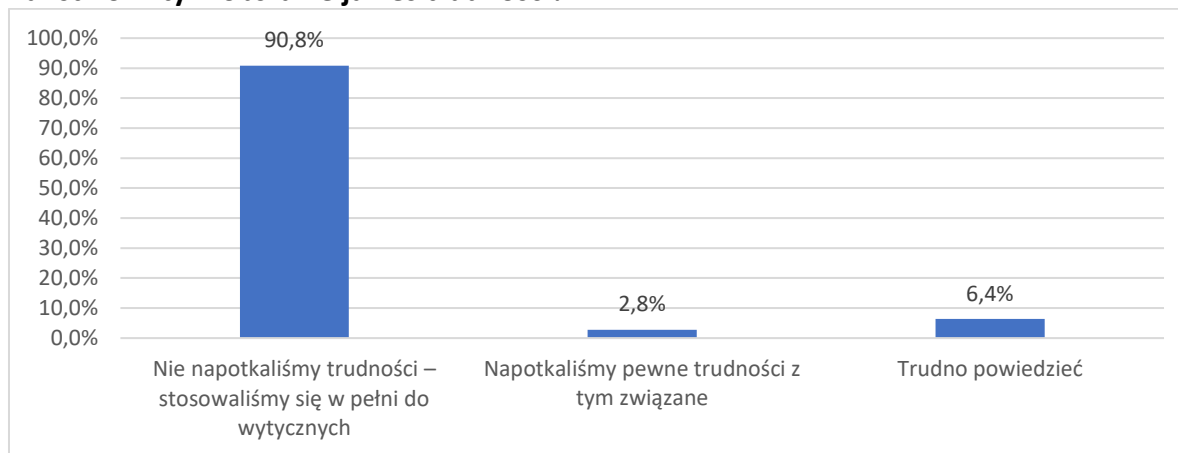


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Zdecydowana **większość beneficjentów nie napotkała również trudności w realizacji wytycznych promocyjnych** – 90,8% respondentów zadeklarowało pełne stosowanie się do zasad. Jedynie 2,8% organizacji wskazało na wystąpienie pewnych problemów, a 6,4% nie potrafiło jednoznacznie ocenić tej kwestii.

Wśród zgłaszanych trudności dominowały uwagi dotyczące nadmiernej złożoności i niejednoznaczności wytycznych – skomplikowane instrukcje, równoległe funkcjonowanie różnych dokumentów z rozbieżnymi zapisami, brak gotowych materiałów (np. belki logotypów czy wzorów tablic) oraz konieczność samodzielnej interpretacji szczegółowych regulacji dotyczących czcionek, kolorystyki czy wymiarów tablic. Beneficjenci podkreślali również, że duża liczba obowiązkowych logotypów oraz rozbudowane formuły informacyjne utrudniają komunikację, zwłaszcza w mediach społecznościowych i w przypadku drobnych materiałów promocyjnych, obniżając ich czytelność i atrakcyjność wizualną. Część organizacji zwracała uwagę na czasochłonność dostosowywania się do wymagań, często wymagającą wsparcia zewnętrznych grafików, a także na występujące zmiany zasad w zależności od konkursu lub roku realizacji projektu, co utrudniało orientację w obowiązujących standardach. Pojawiały się także problemy praktyczne – m.in. brak środków na promocję w budżecie projektu, trudności z ekspozycją tablic przy remontach, ograniczenia w publikacji wizerunku osób małoletnich czy techniczne przeszkody w oznaczaniu instytucji w mediach społecznościowych.

Wykres 30. Wszyscy beneficjenci PROO są zobowiązani do stosowania się do “Wytycznych promocji zadań publicznych finansowanych lub dofinansowanych z NIW-CRSO” – czy mieli Państwo w tym obszarze jakieś trudności?



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania CAWI/CATI z beneficjentami (n=1 210).

Większość beneficjentów uczestniczących w wywiadach pogłębionych zgodnie stwierdziła, że NIW-CRSO przekazywał środki transz dotacji terminowo, zgodnie z umową. Jeśli pojawiały się opóźnienia, to były one minimalne i nie wpłynęły negatywnie na płynność finansową organizacji. Zaznaczyć przy tym należy, że NIW-CRSO przekazywał środki zgodnie z zapisami zawartych umów, tj. w określonym okresie przekazania przez beneficjenta sprawozdania. Zdarzało się jednak, że sprawozdania te wymagały uzupełnień i poprawek ze strony beneficjentów, co mogło wpływać na subiektywne odczucia w zakresie występowania opóźnień w przekazywaniu transz. Większość badanych zaznaczała przy tym, że nie było żadnych opóźnień w przelewach, a środki wpływały na konto na czas, po złożeniu wymaganych sprawozdań lub rozliczeń etapów.

W części wywiadów pojawiły się jednak sygnały wskazujące na występowanie pojedynczych opóźnień proceduralnych związanych z podpisywaniem umów, aneksowaniem projektów oraz akceptacją rozliczeń, które w niektórych przypadkach wpływały na płynność finansową organizacji. Choć sytuacje te nie były powszechne, respondenci podkreślali, że nawet krótkotrwałe przesunięcia terminów mogą stanowić istotne obciążenie dla organizacji dysponujących ograniczonymi rezerwami finansowymi. Wskazywano, że utrzymanie stabilnych i przewidywalnych harmonogramów przepływów finansowych ma kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa realizacji projektów.

Żaden z rozmówców nie wskazał jednak sytuacji, w której musiałby np. zamrozić działania z powodu braku środków wynikającego z opóźnienia płatności ze strony NIW. Co więcej, kilka organizacji zaznaczyło, że mając doświadczenia z innymi grantodawcami, pozytywnie oceniają terminowość NIW – bywało bowiem, iż w innych programach transfer pieniędzy się przeciągał, a w PROO tego nie doświadczali.

Przeprowadzone wywiady z beneficjentami potwierdziły, że badani nie mieli większych trudności z wypełnieniem nałożonych na nich obowiązków informacyjno-promocyjnych dotyczących przekazania informacji o otrzymanym wsparciu. Wytyczne w zakresie promocji (np. umieszczanie logotypów NIW-CRSO i informacji o dofinansowaniu na materiałach) były jasno przedstawione i organizacje stosowały się do nich w sposób sumienny.

Wielu beneficjentów zaznaczyło, że obowiązki te nie odbiegają od standardów znanych z innych programów – każdy grantodawca oczekuje oznaczenia jego wkładu, więc było to dla badanych zrozumiałe. Dokument “Wytycznych (...)” okazał się zrozumiały i wystarczający. Niektórzy wspominali, że przygotowali na początku projektu szablony dokumentów z odpowiednimi logotypami, dzięki czemu na bieżąco realizowali na ten obowiązek (np. wszystkie prezentacje, ogłoszenia o wydarzeniach czy raporty miały już naniesione odpowiednie oznakowanie).

Również z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji wynika, że NIW prawidłowo wywiązuje się z zapisów umów o dofinansowanie w zakresie przekazywania środków beneficjentom. Środki są wypłacane transzami i w terminach określonych w harmonogramach, a ewentualne opóźnienia zdarzają się sporadycznie i mają konkretne przyczyny.

Pieniądze trafiają na konta organizacji zgodnie z umową, a wyjątkiem były sytuacje, gdy sama umowa została podpisana z opóźnieniem, np. z winy opóźnionego dostarczenia dokumentów przez beneficjenta lub przedłużających się procedur odwoławczych w konkursie. W takich przypadkach automatycznie przesuwiał się harmonogram wypłat, ale nie było to spowodowane opieszałością NIW, tylko po prostu termin podpisania umowy nastąpił później niż pierwotnie planowano.

Ogólnie wszyscy badani, którzy mieli wiedzę w tym zakresie, potwierdzili, że NIW stara się przestrzegać terminów wypłat. Jeżeli już zdarzają się drobne obsunięcia, to są one raczej incydentalne i zawsze wyjaśniane z zainteresowanymi organizacjami.

Badani zapytani o przyczyny ewentualnych opóźnień, pracownicy NIW wskazywali – poza wspomnianymi brakami w dokumentach ze strony organizacji – na czynniki proceduralne. Na przykład, środki z FWRSO (jeśli to z nich pochodzi dana dotacja) muszą być przelane na konto NIW według określonych zasad i czasem to oczekiwanie mogło nieco wydłużyć proces przekazania dotacji beneficjentowi. Jednak nawet takie sytuacje starano się przewidywać i planować z wyprzedzeniem, by beneficjent nie odczuł opóźnienia.

W odniesieniu do obowiązków informacyjnych beneficjentów, przedstawiciele instytucji zaangażowanych we wdrażanie interwencji zauważyli, że w umowach o dofinansowanie zawarte są jasne zapisy zobowiązujące beneficjentów do odpowiedniej promocji faktu otrzymania wsparcia – m.in. korzystania z logotypów programu/projektu, zamieszczania

informacji o źródle finansowania we wszelkich publikacjach, mediach społecznościowych, na wydarzeniach itd. Podczas szkoleń i kontaktów z beneficjentami jest to im odpowiednio komunikowane. Mimo to, z doświadczeń NIW-CSRO wynika, że bywają uchybienia w tym zakresie.

Niektóre organizacje zapomniały bowiem dotychczas umieścić odpowiednich logotypów na swoich stronach internetowych czy materiałach promocyjnych, albo robiły to w sposób niezgodny z księgą znaku. Zdarza się też, że informacja o dotacji jest mało widoczna lub ograniczona do minimum, podczas gdy oczekiwania są większe (promowanie roli programu i funduszu w osiągnięciu rezultatów). Badani wskazywali, że szczególnie mniejsze stowarzyszenia nie przywiązują wagi do kwestii PR i w ferworze realizacji zapominają, że powinny informować opinię publiczną o tym, że projekt został dofinansowany z PROO.

Jak jednak podkreślano, system instytucjonalny NIW-CSRO jest jednak tak skonstruowany, by te obowiązki egzekwować. Przede wszystkim, beneficjenci muszą składać sprawozdania, w których znajduje się część dotycząca działań promocyjnych i informacyjnych, w ramach czego są zobowiązani wykazać, jakie kroki podjęli (np. linki do newsów, screeny stron www z logotypami, zdjęcia banerów, informacje o liczbie postów w mediach społecznościowych itp.).

W przypadkach uchybień, NIW reaguje zazwyczaj upomnieniem i poleceniem naprawienia sytuacji. Rozmówcy nie wspomnieli o nakładaniu kar finansowych w tym obszarze (choć teoretycznie poważne naruszenie umowy mogłoby skutkować zmniejszeniem dotacji). Standardowo jednak stosuje się „miękkie” środki – beneficjent jest proszony o uzupełnienie wszystkich materiałów o wymagane informacje, zanim projekt zostanie formalnie zakończony. W skrajnych przypadkach, gdyby organizacja uparcie ignorowała obowiązki informacyjne, NIW może mieć podstawę do uznania części kosztów za niekwalifikowalne (np. jeśli wydano pieniądze na publikację bez wymaganego logotypu, można by to kwestionować). Z reguły jednak organizacje stosują się do zaleceń po zwróceniu im uwagi. Jedna z osób sugerowała, że przydałoby się dodatkowe narzędzie motywacyjne, by lepiej monitorować te kwestie – np. checklisty dla opiekunów projektów czy specjalny moduł w systemie, gdzie beneficjent musiałby zamieścić linki/dowody już w trakcie realizacji, nie czekając na sprawozdanie końcowe.

Podsumowanie

Większość badanych organizacji (85,8%) nie doświadczyła opóźnień w przekazywaniu przyznanych dotacji. W nielicznych przypadkach zgłaszano opóźnienia wypłaty pierwszej lub kolejnych transz, wynikające z przedłużających się formalności (podpisywanie umów, akceptacja sprawozdań) czy przesunięć środków na kolejne okresy. Sytuacje te powodowały przejściowe trudności z płynnością – organizacje musiały wyłożyć własne środki na pokrycie kosztów, np. wynagrodzeń, do czasu refundacji. Skala problemu była jednak ograniczona, a zdecydowana większość beneficjentów otrzymywała fundusze terminowo, co potwierdzili również uczestnicy wywiadów indywidualnych – podkreślali oni, że NIW-CRSO realizował płatności zgodnie z umową, a ewentualne drobne poślizgi nie zakłóciły realizacji projektów. Beneficjenci zgodnie stwierdzili też, że wymagania informacyjno-promocyjne nałożone na organizacje (obowiązek oznaczania projektów logotypami NIW-CRSO, informowania o dofinansowaniu itp.) były zrozumiałe i możliwe do wypełnienia.

3.5. Syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze

Ze względu na rozległy charakter analiz w niniejszym podrozdziale dokonano podsumowania w postaci syntetycznych odpowiedzi na pytania badawcze.

Tabela 5. Syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
<p>Jaka jest skuteczność i efektywność w zakresie osiągnięcia założonych w Programie celów?</p>	<p>Skuteczność i efektywność w zakresie osiągnięcia założonych w Programie celów należy ocenić pozytywnie. Z analizy wynika, że większość projektów realizowanych w ramach PROO osiągnęła zakładane rezultaty, a sam program jest postrzegany przez beneficjentów jako realnie wspierający rozwój organizacji obywatelskich i wzmacniający ich potencjał instytucjonalny. Program przyczynia się do profesjonalizacji organizacji, poprawy zarządzania, zwiększenia kompetencji zespołów oraz rozszerzenia skali działań organizacji.</p> <p>Efektywność programu również można ocenić jako wysoką, ponieważ stosunkowo niewielkie środki w przeliczeniu na pojedynczą organizację pozwalały osiągać trwałe efekty organizacyjne i społeczne, takie jak rozwój struktur organizacyjnych, zwiększenie zdolności realizacji projektów, nawiązywanie partnerstw czy wzrost aktywności społecznej. W wielu przypadkach wsparcie z PROO umożliwiło organizacjom dalszy rozwój i pozyskiwanie kolejnych źródeł finansowania, co wzmacniało długofalowy efekt programu.</p>
<p>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?</p>	<p>Z badania wynika, że realizacja Programu przebiega sprawnie, a większość wskaźników postępu osiąga wartości zbliżone do założonych. Nie odnotowano dotąd konieczności wprowadzania poważnych działań naprawczych, co świadczy o trafności przyjętych założeń – w pierwszych latach nie wystąpiły istotne zmiany otoczenia wymagające korekt, a ewentualne dostosowania miały charakter usprawnień (np. aktualizacja wskaźników czy uproszczenie procedur konkursowych). Respondenci sugerowali jednak drobne modyfikacje, takie jak bardziej realistyczne określenie wybranych wskaźników lub wzmocnienie działań w obszarach, gdzie postęp jest wolniejszy od oczekiwań (np. dodatkowe zachęty do budowania trwałości finansowej organizacji).</p>

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
Jakie są przyczyny prognozowanego przekroczenia i/lub nieosiągnięcia zakładanych wartości wskaźników?	Przekroczenia wskaźników wynikają głównie z wysokiego zaangażowania organizacji, trafnego rozpoznania potrzeb i silnego zakorzenienia części projektów w środowisku lokalnym. Nieosiągnięcia są związane przede wszystkim z ograniczeniami finansowymi, kadrowymi, wzrostem kosztów, opóźnieniami proceduralnymi, słabszym zainteresowaniem niektórymi instrumentami oraz wpływem kryzysów zewnętrznych.
Jakie czynniki wpływają na efektywność w zakresie osiągnięcia założonych w Programie celów?	Najbardziej sprzyjały efektywności kompetencje i zaangażowanie zespołów, dobre przygotowanie projektów oraz wsparcie instytucjonalne i partnerskie. Utrudnieniem były natomiast biurokracja, zróżnicowany poziom przygotowania organizacji, braki kadrowe i przeciążenie zespołów. Wpływ czynników zewnętrznych był istotny, zwłaszcza pandemii, inflacji, kryzysu uchodźczego, lokalnych kryzysów takich jak powódź oraz ogólnego wzrostu kosztów usług i pracy. Czynniki te nie podważyły sensu programu, ale wpływały na skalę działań, terminy i strukturę kosztów, a czasem wymuszały zmianę formy realizacji projektów.
Czy doszło do zmian w warunkach zewnętrznych, które wpływają na proces wdrażania interwencji, a jeśli tak, to jakie zmiany nastąpiły?	Analiza wykazała, że pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, inflacja i rosnące koszty działania NGO zmieniły warunki wdrażania programu. Jednocześnie nie spowodowały one utraty aktualności programu, lecz raczej potwierdziły potrzebę utrzymania wsparcia i zwiększenia jego elastyczności
Czy konieczne było wprowadzenie środków zaradczych służących zwiększeniu skuteczności wdrażania interwencji w ramach wybranych priorytetów PROO? Jakie do tej pory podjęto środki zaradcze? Czy, a jeżeli tak to to w jakim zakresie, przyniosły one oczekiwane efekty?	Analiza wskazuje, że korekty i dostosowania były potrzebne, choć nie miały charakteru całkowitej przebudowy programu. Środki zaradcze dotyczyły głównie elastycznego dostosowywania realizacji projektów, przesunięć harmonogramów, zmian budżetowych oraz rozwijania wsparcia informacyjnego i organizacyjnego. Ich efekty były zasadniczo pozytywne, ponieważ pozwoliły utrzymać realizację programu mimo trudnych warunków, ale nie usunęły wszystkich barier systemowych.
Czy zakładane wartości docelowe wskaźników zostaną osiągnięte? Jeśli nie, to jakie działania należy	Metody zastosowane przy szacowaniu wartości docelowych wskaźników oraz sam dobór wskaźników należy ocenić pozytywnie. Z analizy wynika, że zostały one

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
<p>podjąć, aby osiągnąć założone wartości docelowe wskaźników? Jakie są propozycje modyfikacji: wartości docelowych wskaźników, alokacji, harmonogramu konkursów itp., aby zwiększyć szansę na osiągnięcie wartości docelowych wskaźników?</p>	<p>zaprojektowane w sposób spójny z celami Programu i specyfiką poszczególnych priorytetów, a ich mocną stroną jest połączenie wymiaru ilościowego z jakościowym. Dzięki temu pozwalają mierzyć nie tylko skalę wsparcia, ale też rozwój i profesjonalizację organizacji obywatelskich. Pozytywnie należy też ocenić to, że wartości docelowe oparto na diagnozie potrzeb i założeniach rozwoju programu do 2030 r. Są one jednocześnie ambitne i zasadniczo realistyczne, a sam system wskaźników stanowi mocny element konstrukcji PROO i dobrze służy monitorowaniu postępów programu</p>
<p>Czy i w jaki sposób należy dostosować przyjęte wartości docelowe wskaźników, uwzględniając oddziaływanie czynników takich jak: warunki społeczne, ekonomiczne, oraz potencjał beneficjentów, aby były one możliwe do osiągnięcia? Jakie jest uzasadnienie zmiany wartości docelowych wskaźników w ramach poszczególnych priorytetów?</p>	<p>Wartości docelowe wskaźników zasadniczo zostały określone prawidłowo, jednak w części obszarów mogą wymagać dostosowania do zmieniających się warunków społecznych i ekonomicznych oraz realnego potencjału beneficjentów. Analiza wskazuje, że w trakcie realizacji Programu zmieniło się otoczenie funkcjonowania organizacji, m.in. w wyniku pandemii, inflacji, wzrostu kosztów działalności oraz zmian w otoczeniu społecznym, co wpływa na możliwości realizacji projektów i osiągnięcia części wskaźników w pierwotnie zakładanej skali. Dostosowanie wartości docelowych wskaźników powinno polegać przede wszystkim na uwzględnieniu rzeczywistego zainteresowania poszczególnymi instrumentami wsparcia, poziomu wykorzystania alokacji oraz potencjału organizacji do korzystania z bardziej zaawansowanych instrumentów programu. W niektórych priorytetach, gdzie zainteresowanie jest bardzo duże, osiągnięcie wskaźników nie stanowi zagrożenia, natomiast w tych obszarach, które wymagają większego potencjału organizacyjnego lub finansowego, wartości docelowe mogą wymagać korekty albo wzmocnienia działań informacyjnych i edukacyjnych.</p>
<p>W jaki sposób skutecznie przeciwdziałać negatywnym trendom występującym w obszarach, w których uzyskane wartości są niewystarczające w kontekście założonych wartości docelowych wskaźników? W szczególności jakie narzędzia instytucjonalne i operacyjne należy</p>	<p>Sugeruje się działania instytucjonalne i operacyjne, takie jak bardziej systematyczne zarządzanie alokacją, wzmocnienie komunikacji i edukacji, ograniczenie kumulacji naborów, lepsze dostosowanie wsparcia do etapu rozwoju organizacji oraz rozważenie dodatkowych narzędzi wspierających fundraising, umiędzynarodowienie i transformację cyfrową. Chodzi więc nie tyle o jedną</p>

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
wdrożyć dla osiągnięcia celów sformułowanych na etapie programowania?	zmianę, ile o bardziej responsywne zarządzanie programem.
Czy wartość środków finansowych przeznaczonych na poszczególne priorytety jest wystarczająca (lub zbyt wysoka) do realizacji wszystkich zobowiązań wskaźnikowych do roku 2030? Jeśli nie, to dlaczego? W jakim stopniu zwiększenie/zmniejszenie alokacji na priorytety wpłynie na zmiany osiąganych efektów?	Nie we wszystkich priorytetach można mówić o pełnym dopasowaniu alokacji do potrzeb. W części obszarów problemem jest zbyt mała dostępność środków wobec popytu, a w innych słabsze wykorzystanie wynika raczej z niskiego zainteresowania lub wysokiej złożoności instrumentu. Dlatego sugeruje się bardziej aktywne zarządzanie alokacją zamiast sztywnego utrzymywania pierwotnego podziału środków.
Czy na postęp finansowy realizacji PROO wpływa fakt, że program jest finansowany częściowo w FWRSO? Jeżeli występuje niekorzystny wpływ, to jakie kroki należy przedsięwziąć żeby go ograniczyć?	Analiza nie wykazała, że sam model współfinansowania przez FWRSO stanowił barierę postępu finansowego. Współfinansowanie PROO ze środków (FWRSO) zostało odnotowane przez rozmówców, ale większość uznała, że nie ma ono istotnego negatywnego wpływu na realizację programu. Dla beneficjentów źródło finansowania (tj. czy część środków pochodzi z FWRSO, a część z budżetu państwa) jest praktycznie nieodczuwalne – otrzymują dotacje na takich samych zasadach, rozliczają je według jednolitych wytycznych, nie są też świadomi ewentualnych rozróżnień w pochodzeniu funduszy. Stosunkowo większe znaczenie miały procedury, harmonogramy, obciążenie administracyjne i terminowość przepływów niż sam montaż finansowy.
W jaki sposób na postęp finansowy i rzeczowy realizacji PROO wpłynął fakt, że w części konkursów kwoty przyznawane beneficjentom były znacząco niższe od kwot o które organizacje wnioskowały?	Fakt, że w części konkursów kwoty przyznawane beneficjentom były znacząco niższe od kwot, o które organizacje wnioskowały, miał wpływ na postęp rzeczowy realizacji PROO, natomiast w mniejszym stopniu wpłynął na postęp finansowy programu. Niższe dofinansowanie powodowało konieczność ograniczenia zakresu działań, zmniejszenia liczby odbiorców działań, rezygnacji z części zaplanowanych aktywności lub modyfikacji harmonogramów projektów. W efekcie niektóre projekty były realizowane w mniejszej skali niż pierwotnie planowano, co mogło wpływać na poziom osiąganych wskaźników rzeczowych.

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
	<p>Jednocześnie organizacje zazwyczaj dostosowywały zakres projektów do dostępnego budżetu i realizowały najważniejsze działania, dlatego projekty były realizowane, a środki finansowe programu były wykorzystywane. Oznacza to, że wpływ na postęp finansowy programu był ograniczony, natomiast większy wpływ dotyczył skali i zakresu rezultatów rzeczowych oraz potencjalnego wpływu projektów.</p>
<p>W jaki sposób wykorzystać potencjał absorpcyjny do realokowania środków? W obrębie jakich typów projektów możliwych do wdrażania w ramach priorytetów identyfikuje się niewystarczającą ilość dostępnych środków finansowych? Na podstawie dostępnych danych o zrealizowanych dotychczas projektach jakie inicjatywy należałoby wspierać ze względu na wysoką skuteczność i istniejące potrzeby? Z jakich inicjatyw należałoby zrezygnować lub zmniejszyć alokację ze względu na niską efektywność lub popyt lub niewielki wpływ na osiągnięcie celów programu?</p>	<p>Środki warto przesunąć w kierunku tych typów projektów, które cieszą się trwałym popytem, są skuteczne i odpowiadają na realne potrzeby organizacji. Rekomenduje się więc regularny przegląd zainteresowania i wykorzystania instrumentów oraz jasne kryteria decyzji o realokacji, tak aby reagować zarówno na wyczerpywanie się alokacji, jak i na jej słabe wykorzystanie. Wspierać należy przede wszystkim te działania, które wzmacniają potencjał organizacyjny, odpowiadają na realne potrzeby i generują trwałe efekty rozwojowe. Ostrożniej należałoby podchodzić do instrumentów o niskim popycie i wysokim progu wejścia, chyba że równoległe zostaną wzmocnione działania edukacyjne i przygotowawcze.</p>
<p>Jak należy ocenić alokację środków na priorytet 5 w kontekście potencjału absorpcyjnego oraz specyfiki priorytetu (możliwość wielokrotnego poprawiania wniosku, konkurs otwarty)?</p>	<p>Alokację priorytetu 5 należy ocenić jako potrzebną i uzasadnioną ze względu na jego interwencyjny charakter oraz zdolność reagowania na nagłe sytuacje. Jednocześnie otwarta formuła konkursu i możliwość poprawiania wniosku wzmacniają dostępność tego instrumentu, ale wymagają sprawnej obsługi instytucjonalnej i dobrego monitorowania, aby środki rzeczywiście trafiały tam, gdzie potrzeba jest największa.</p>
<p>Czy pozytywne rezultaty wsparcia udzielonego organizacjom w</p>	<p>Analiza wskazuje, że trwałość rezultatów jest zauważalna, szczególnie w obszarze kompetencji, procedur, doświadczenia projektowego i profesjonalizacji organizacji.</p>

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
programie utrzymują się w długiej perspektywie czasu?	Najtrudniej natomiast utrzymać efekty związane z trwałą stabilnością finansową, ponieważ po zakończeniu dotacji wiele organizacji nadal funkcjonuje w warunkach niepewności finansowej.
Jakie czynniki wpływają na trwałość rezultatów wsparcia?	Na trwałość wpływają przede wszystkim jakość zarządzania, stopień instytucjonalizacji zmian, kompetencje zespołu, zdolność do pozyskiwania kolejnych środków, trwałość partnerstw i zakorzenienie działań w lokalnym środowisku. Osłabiają ją natomiast brak ciągłości finansowania, duża rotacja kadr i zależność od pojedynczych projektów.
Czy i jak zmieniła się sytuacja organizacji w stosunku do diagnozy wyzwań, potrzeb i potencjałów zawartej w Programie? Czy diagnoza wymaga aktualizacji, jeśli tak to co i jak należy zaktualizować?	Ogólny kierunek diagnozy pozostaje aktualny, bo organizacje nadal potrzebują wzmocnienia instytucjonalnego, stabilności i profesjonalizacji. Zmieniły się jednak uwarunkowania działania sektora, zwłaszcza w obszarze kosztów, cyfryzacji, reagowania kryzysowego i presji formalnej, dlatego diagnozę warto uzupełnić o te nowe elementy i mocniej zaakcentować potrzeby związane z odpornością organizacyjną
Czy zidentyfikowane w Programie potrzeby rozwojowe organizacji 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?	Podstawowe potrzeby rozwojowe pozostają aktualne, szczególnie w zakresie profesjonalizacji, kadr, stabilności i rozwoju instytucjonalnego. Nowymi lub silniej widocznymi obszarami są natomiast transformacja cyfrowa, odporność na kryzysy, wsparcie fundraisingowe oraz przygotowanie do działań międzynarodowych.
Czy priorytet 5 PROO nakierowany na pomoc doraźną zaspakaja potrzeby organizacji wynikające z wystąpienia nagłych sytuacji? Czy to wsparcie trafia od organizacji najbardziej narażonych na negatywne skutki nagłych sytuacji? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić?	Priorytet 5 zasadniczo odpowiada na potrzebę szybkiego wsparcia w sytuacjach nagłych i pełni ważną funkcję adaptacyjną w całym programie. Z analizy wynika jednak, że skuteczność tego instrumentu zależy od sprawności operacyjnej i od tego, czy organizacje potrafią odpowiednio szybko wejść w procedurę aplikowania. Kierunek instrumentu jest trafny, ale wciąż można wzmocniać jego dostępność i precyzję dotarcia.
Czy priorytet 5 PROO stanowił wymierną pomoc dla organizacji podejmujących wyzwania	Priorytet 5 stanowił wymierną pomoc w odpowiedzi na kryzysy i był jednym z głównych elementów adaptacyjnych programu. W przyszłości warto jednak dalej wzmocniać

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
<p>związane z pandemią COVID-19 i/lub wojną w Ukrainie po 24 lutego 2022 r.? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić by w przyszłości w sytuacji kryzysów na skale krajową/międzynarodową priorytet 5 PROO skutecznej przyczyniał się do ich zażegnania?</p>	<p>jego zdolność szybkiego reagowania, tak aby jeszcze lepiej odpowiadał na kryzysy o skali krajowej lub międzynarodowej.</p>
<p>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?</p>	<p>Logika interwencji nadal pozostaje aktualna i nie wymaga zasadniczego demontażu. Wymaga natomiast korekt uzupełniających, szczególnie tam, gdzie praktyka pokazała ograniczoną skuteczność mechanizmów, np. w obszarze umiędzynarodowienia czy budowania trwałych źródeł finansowania.</p>
<p>Czy przyjęte cele PROO pozostają aktualne na obecnym etapie realizacji Programu? Jeśli nie, to co należałoby zmienić i jak?</p>	<p>Analiza potwierdziła, że cele programu pozostają aktualne. Nadal odpowiadają na kluczowe potrzeby rozwojowe sektora obywatelskiego, choć część sposobów dochodzenia do tych celów wymaga doprecyzowania lub uzupełnienia o nowe narzędzia.</p>
<p>Czy przyjęte sposoby wdrażania interwencji pozwolą na osiągnięcie celów końcowych PROO? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić?</p>	<p>Co do zasady przyjęte sposoby wdrażania interwencji pozwolą na osiągnięcie celów końcowych PROO, ale nie w każdym obszarze z równą skutecznością. Program działa sprawnie, lecz pewne instrumenty są zbyt mało znane lub słabiej dopasowane do potencjału części organizacji, dlatego potrzebne są usprawnienia organizacyjne, komunikacyjne i edukacyjne.</p>
<p>W jakim stopniu założenia/logika interwencji jest logicznie powiązana względem innych zarządzanych przez NIW-CRSO programów i trafna względem obecnych warunków społecznoekonomicznych?</p>	<p>Założenia i logika interwencji PROO są w dużym stopniu spójne z innymi programami zarządzanymi przez NIW-CRSO i pozostają trafne względem obecnych warunków społeczno-ekonomicznych. Program uzupełnia inne instrumenty wsparcia, koncentrując się głównie na rozwoju instytucjonalnym organizacji, podczas gdy inne programy częściej finansują działania projektowe i inicjatywy społeczne.</p> <p>Problemy, na które odpowiada program, takie jak potrzeba stabilizacji finansowej, profesjonalizacji organizacji i wzmacniania potencjału instytucjonalnego, pozostają</p>

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
	aktualne, dlatego logika interwencji programu nadal jest uzasadniona i adekwatna do sytuacji sektora organizacji obywatelskich.
Czy przyjęte wskaźniki w ramach PROO są prawidłowo dobrane a ich wartości realnie? Jeśli nie, to co należy zmienić i jak?	Wskaźniki są zasadniczo prawidłowe, ale nie zawsze w pełni oddają najważniejsze efekty programu. Ich wartości powinny być oceniane w świetle realnego popytu, zmian otoczenia i różnic w potencjale beneficjentów, a w części obszarów uzasadniona może być korekta oczekiwań lub doprecyzowanie sposobu pomiaru.
W jakim stopniu zaplanowana alokacja finansowa na realizację PROO oraz jej podział na priorytety jest trafna i pozwoli na osiągnięcie zaplanowanych celów Programu? W jakim stopniu zwiększenie/zmniejszenie alokacji na priorytety przyczyni się do zmiany osiągniętych efektów?	Podział alokacji jest trafny co do ogólnej logiki programu, ale nie musi być optymalny w świetle dotychczasowego wykorzystania i zainteresowania poszczególnymi instrumentami. W wyniku badań rekomenduje się bardziej aktywne zarządzanie alokacją i reagowanie na dane o popycie oraz absorpcji zamiast utrzymywania sztywnego podziału.
W jakim stopniu projekty dotychczas finansowane z priorytetu 1a pozwoliły osiągnąć cele postawione przed priorytetem: wzmocnienie działań misyjnych, rozwój instytucjonalny i niezależnienie się organizacji od finansowania ze źródeł publicznych?	Priorytet 1a dobrze wspierał działania misyjne i rozwój instytucjonalny organizacji, co widać w poprawie zarządzania, procedur, planowania i zdolności realizacyjnych. Słabiej widoczny jest natomiast pełny efekt niezależnienia od środków publicznych, ponieważ stabilność finansowa organizacji pozostaje jednym z trudniejszych do osiągnięcia obszarów.
Z jakiego powodu priorytet 1b nie cieszy się dużym zainteresowaniem organizacji? Co należałoby zmienić, żeby priorytet 1b w większym stopniu odpowiadał na potrzeby organizacji i spełniał swoje zadania?	Stosunkowo niskie zainteresowanie wynika z ograniczonej wiedzy o instrumencie, niskiej gotowości części organizacji do działań międzynarodowych, braków kadrowo-czasowych oraz przekonania, że instrument jest trudny i bardziej dostępny dla większych podmiotów. Sugeruje się wzmocnienie działań informacyjnych i edukacyjnych oraz stworzenie ścieżki przygotowawczej do umiędzynarodowienia.
Z jakiego powodu większość beneficjentów priorytetu 1a nie próbowała uzyskać dotacji w	Instrumenty związane z kapitałem żelaznym i bardziej zaawansowanymi rozwiązaniami finansowymi mają bardzo wysoki próg wejścia kompetencyjnego i organizacyjnego.

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
<p>priorytecie 2b? Dlaczego w priorytecie 2b jest tylko dwóch beneficjentów? Czy w związku z małą liczbą przyznanych dotacji priorytet 2b spełnia swoje zadania?</p>	<p>Dla wielu NGO są zbyt skomplikowane lub zbyt odległe od bieżących potrzeb. Przy tak małej liczbie beneficjentów trudno mówić o pełnym wykorzystaniu potencjału priorytetu, dlatego potrzebne jest jego lepsze objaśnienie i przygotowanie organizacji do korzystania z tego typu wsparcia.</p>
<p>Czy organizacje otrzymujące dotacje w priorytetach 3 i 4 spełniają kryteria definicyjne mediów obywatelskich, organizacji strażniczych i think tanków obywatelskich? Na ile te obszary ich działalności są dla beneficjentów priorytetów 3 i 4 kluczowe?</p>	<p>Analiza potwierdza, że Priorytety 3 i 4 były kierowane do organizacji działających w tych obszarach i wspierających tego typu funkcje publiczne. Nie w każdym przypadku można zakładać idealną jednorodność profilu, ale zasadniczo działalność beneficjentów mieści się w tych polach funkcjonalnych.</p>
<p>W jakim stopniu projekty dotychczas finansowane z priorytetu 3 pozwoliły osiągnąć cele postawione przed priorytetem polegające na wzmocnieniu działalności lokalnych organizacji strażniczych i mediów obywatelskich? Czy organizacje dofinansowane w pierwszych konkursach w priorytecie 3 nadal działają jako organizacje strażnicze i/lub media obywatelskie i/lub prowadzą działalność wydawniczą?</p>	<p>Analiza wskazuje, że projekty tego typu generowały wymierne efekty, m.in. utrzymanie i rozwój mediów obywatelskich, unowocześnienie komunikacji, wzrost oddziaływania i wzmocnienie zaplecza organizacyjnego. Można więc uznać, że priorytet 3 przyczynił się do realizacji swoich celów, zwłaszcza tam, gdzie wsparcie łączyło rozwój instytucjonalny z realną działalnością publiczną. Co istotne, w wielu przypadkach wsparcie zwiększało szanse kontynuacji tego rodzaju działalności.</p>
<p>W jakim stopniu projekty dotychczas finansowane z priorytetu 4 pozwoliły wypracować rezultaty w postaci upowszechnienia wyników badań, wywierania wpływu na decydentów? Czy organizacje dofinansowane w pierwszych</p>	<p>Projekty finansowane z priorytetu 4 w znacznym stopniu przyczyniły się do wypracowania rezultatów związanych z upowszechnianiem wyników badań, działalnością analityczną oraz oddziaływaniem na decydentów i debatę publiczną. Z analizy wynika, że wsparcie w ramach tego priorytetu pozwoliło organizacjom rozwinąć kompetencje analityczne, przygotowywać raporty, ekspertyzy, rekomendacje oraz prowadzić działania informacyjne i rzecznicze. Dzięki temu organizacje mogły w większym</p>

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
<p>konkursach w priorytecie 4 nadal działają jako think tanki obywatelskie?</p>	<p>stopniu uczestniczyć w procesach konsultacyjnych, debacie publicznej oraz działaniach wpływających na kształt polityk publicznych. Można również uznać, że wsparcie przyczyniło się do utrzymania i rozwoju działalności analitycznej i eksperckiej tych organizacji w dłuższej perspektywie, ponieważ projekty wzmacniały ich potencjał instytucjonalny, kompetencje oraz zdolność do pozyskiwania kolejnych projektów i prowadzenia działalności badawczej. W tym sensie priorytet 4 nie tylko finansował pojedyncze działania, ale wspierał rozwój środowiska think tanków obywatelskich w Polsce i zwiększał ich rolę w systemie społeczeństwa obywatelskiego oraz w procesach tworzenia polityk publicznych.</p>
<p>Czy w priorytecie 5 poza pomocą doraźną występowało zjawisko wykorzystywania dotacji do doposażania organizacji lub wymiany/modernizacji zasobów materialnych organizacji? Jeżeli tak to jaka była skala tego zjawiska?</p>	<p>W priorytecie 5 poza pomocą doraźną występowały przypadki wykorzystywania dotacji na doposażenie organizacji oraz modernizację zasobów materialnych, jednak nie stanowiło to dominującego celu wsparcia i miało raczej charakter uzupełniający wobec działań interwencyjnych. Zakupy sprzętu, wyposażenia biur, modernizacja pomieszczeń czy infrastruktury technicznej często były uzasadnione potrzebą utrzymania ciągłości działalności organizacji, przystosowania jej do nowych warunków funkcjonowania albo zwiększenia odporności organizacyjnej na sytuacje kryzysowe. W tym sensie doposażenie nie było celem samym w sobie, lecz środkiem do zapewnienia możliwości dalszego świadczenia usług, prowadzenia działań społecznych lub utrzymania działalności organizacji w trudnych warunkach.</p>
<p>Jaką skalę ma zjawisko uzyskiwania dofinansowania na realizację tożsamyh działań z PROO i innych programów NIWCRSO, a także z różnych priorytetów w ramach PROO?</p>	<p>Zjawisko finansowania tożsamyh działań z różnych programów NIW-CRSO lub priorytetów PROO nie ma charakteru powszechnego ani systemowego. Organizacje korzystają z różnych źródeł finansowania, ale najczęściej dotyczy to działań komplementarnych, a nie identycznych. Można jednak wskazać, że istnieje pewne ryzyko częściowego nakładania się zakresów wsparcia w przypadku bardziej aktywnych beneficjentów. Dlatego zasadne jest monitorowanie tego obszaru i doprecyzowanie zasad, aby ograniczać ewentualne</p>

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
	dublowanie finansowania, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości łączenia różnych form wsparcia.
Czy należy wdrożyć mechanizmy, które zapobiegłyby ubieganiu się i uzyskiwaniu dofinansowania na tożsame zadania lub ich części z dwóch różnych priorytetów PROO lub z PROO i innych programów NIW-CRSO?	<p>Nie ma wyraźnych przesłanek, że zjawisko finansowania tożsamych zadań z różnych priorytetów PROO lub z różnych programów NIW-CRSO ma charakter powszechny, dlatego wprowadzanie bardzo restrykcyjnych mechanizmów nie wydaje się konieczne. Bardziej zasadne jest monitorowanie tego zjawiska oraz doprecyzowanie zasad dotyczących komplementarności wsparcia, tak aby wyraźnie rozróżnić finansowanie działań tożsamych od finansowania działań uzupełniających.</p> <p>W praktyce organizacje często korzystają z różnych źródeł finansowania, realizując różne elementy swojej działalności, dlatego całkowite ograniczenie możliwości ubiegania się o środki z różnych programów mogłoby niepotrzebnie ograniczyć rozwój organizacji. Bardziej właściwe wydaje się wzmocnienie kontroli zakresu finansowanych działań, lepsza wymiana informacji między programami oraz doprecyzowanie oświadczeń składanych przez wnioskodawców, aby uniknąć finansowania tych samych działań z dwóch źródeł, przy jednoczesnym zachowaniu możliwości finansowania działań komplementarnych.</p>
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 udzielanego wsparcia (tj. harmonogram realizacji projektów, trafność doboru projektów w kontekście generowanych efektów i	System instytucjonalny w dużym stopniu skutecznie wspiera realizację Programu, a sposób zarządzania Programem ma istotny wpływ na skuteczność i efektywność wsparcia. Beneficjenci generalnie pozytywnie oceniają organizację konkursów, dostęp do informacji oraz wsparcie ze strony instytucji zarządzającej, a system wyboru projektów zasadniczo pozwala wybierać projekty przyczyniające się do realizacji celów Programu. Jednocześnie wskazywano na potrzebę pewnych usprawnień, głównie w zakresie harmonogramów konkursów, obciążeń administracyjnych oraz terminowości niektórych procesów. Nie były to jednak bariery uniemożliwiające realizację projektów, lecz raczej czynniki wpływające na płynność realizacji i efektywność wdrażania Programu.

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
realizowanych celów, proces wyboru, działania info-promo)?	
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?	<p>Wprowadzanie całkowicie nowych rozwiązań instytucjonalnych nie wydaje się konieczne, natomiast zasadne jest dalsze usprawnianie i dopracowywanie już funkcjonującego systemu. Program funkcjonuje stabilnie i skutecznie, dlatego większe znaczenie mają działania doskonalące niż zmiany systemowe.</p> <p>W szczególności do zwiększenia skuteczności i efektywności realizacji interwencji mogłoby przyczynić się lepsze planowanie harmonogramów konkursów i ograniczanie kumulacji naborów, dalsze upraszczanie części procedur administracyjnych i sprawozdawczych, wzmacnianie działań informacyjnych i szkoleniowych dla wnioskodawców oraz bieżące monitorowanie wykorzystania alokacji i zainteresowania poszczególnymi instrumentami.</p>
Czy zasoby alokowane w NIW-CRSO do obsługi PROO są wystarczające? Czy wielkość zespołu zajmująca się PROO w Biurze Programów Horyzontalnych jest wystarczająca?	<p>Zasoby alokowane w NIW-CRSO do obsługi PROO są zasadniczo wystarczające do realizacji Programu, jednak w niektórych okresach obciążenie zespołu jest bardzo duże, co wynika ze skali Programu oraz kumulacji procesów konkursowych i rozliczeniowych. Program obejmuje dużą liczbę wniosków, umów i rozliczeń, co powoduje znaczące obciążenie administracyjne, zwłaszcza w okresach naborów i podpisywania umów.</p> <p>Można więc uznać, że wielkość zespołu jest wystarczająca do bieżącej realizacji Programu, ale przy dużej liczbie równoległe prowadzonych konkursów i projektów system działa z wysokim obciążeniem. W związku z tym bardziej niż zwiększanie zatrudnienia istotne może być dalsze usprawnianie organizacji pracy, planowania harmonogramów konkursów oraz upraszczanie części procedur, co pozwoliłoby zmniejszyć obciążenie administracyjne i zwiększyć efektywność obsługi Programu.</p>
Czy dotychczas wprowadzane były zmiany rozwiązań instytucjonalnych, które miały przyczynić się do poprawienia skuteczności i efektywności realizacji Programu? Jeśli nie, to	<p>W trakcie realizacji Programu wprowadzano zmiany i dostosowania o charakterze organizacyjnym i proceduralnym, które miały na celu poprawę skuteczności i efektywności jego realizacji. Zmiany te nie miały charakteru fundamentalnej przebudowy systemu, lecz polegały raczej na stopniowym doskonaleniu zasad realizacji konkursów, komunikacji z beneficjentami oraz</p>

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
dlaczego? Jeżeli tak, to jakie przyniosły efekty?	dostosowywaniu procedur do doświadczeń z wdrażania Programu i zmieniających się warunków zewnętrznych. Wprowadzone modyfikacje przyczyniły się przede wszystkim do usprawnienia procesu wdrażania Programu, zwiększenia przejrzystości zasad konkursowych oraz lepszego dostosowania instrumentów wsparcia do potrzeb organizacji. Pozwoliły również na większą elastyczność w realizacji projektów w sytuacjach nadzwyczajnych, takich jak pandemia czy inne kryzysy. Można więc uznać, że wprowadzane zmiany miały raczej charakter ewolucyjny i przyniosły pozytywne efekty w postaci usprawnienia funkcjonowania Programu.
Czy sposób prowadzenia konsultacji społecznych oraz opiniowania regulaminów konkursów przyczyniają się do ulepszania przyjmowanych w konkursach rozwiązań?	Sposób prowadzenia konsultacji społecznych oraz opiniowania regulaminów konkursów zasadniczo przyczynia się do ulepszania rozwiązań przyjmowanych w konkursach, ponieważ umożliwia uwzględnianie doświadczeń i potrzeb organizacji pozarządowych. Konsultacje pozwalają identyfikować problemy pojawiające się w trakcie realizacji programu, doprecyzowywać zapisy regulaminów oraz wprowadzać zmiany odpowiadające na realne trudności wnioskodawców i beneficjentów. Można uznać, że mechanizm konsultacji pełni ważną funkcję informacyjną i korygującą, ponieważ umożliwia stopniowe doskonalenie zasad konkursowych i dostosowywanie programu do zmieniających się warunków oraz potrzeb sektora.
Czy dotychczas stosowany system oceny i wyboru wniosków zapewniał wybór wniosków, które w największym stopniu przyczynią się do realizacji celów programu? Czy w systemie oceny i wyboru wniosków należy wdrożyć dodatkowe/alternatywne rozwiązania w celu zapewnienia wyłaniania wniosków, które w największym stopniu przyczynią się do realizacji celów programu?	Dotychczas stosowany system oceny i wyboru wniosków zasadniczo zapewniał wybór projektów, które przyczyniają się do realizacji celów programu, dlatego nie ma potrzeby wprowadzania całkowicie nowych rozwiązań, lecz raczej dalszego doskonalenia obecnego systemu. Z analizy wynika, że finansowane projekty w większości osiągały zakładane rezultaty i przyczyniały się do wzmocnienia organizacji obywatelskich, co pośrednio potwierdza, że system wyboru wniosków pozwalał wyłaniać projekty wartościowe i zgodne z celami Programu. Jednocześnie wskazywano, że system oceny mógłby być bardziej przejrzysty z punktu widzenia wnioskodawców, szczególnie tych, którzy nie otrzymali dofinansowania. Dlatego zamiast wprowadzania alternatywnego systemu bardziej zasadne wydaje się wzmocnienie elementów takich jak informacja

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
	zwrotna dla wnioskodawców, doprecyzowanie kryteriów oceny, ograniczanie rozbieżności ocen ekspertów oraz dalsze doskonalenie procedur oceny.
W jakim stopniu harmonogramy konkursów i sposób ich organizacji sprzyjają skutecznemu wdrażaniu projektów przez beneficjentów? Jakie zmiany należałoby wprowadzić w harmonogramach konkurów i ich organizacji, żeby usprawnić przeprowadzanie konkursów?	Harmonogramy konkursów i sposób ich organizacji zasadniczo umożliwiają skuteczne wdrażanie projektów przez beneficjentów, jednak w pewnym stopniu wpływają na tempo realizacji projektów oraz obciążenie organizacyjne zarówno po stronie beneficjentów, jak i instytucji wdrażającej. Z analizy wynika, że głównym problemem nie była sama konstrukcja konkursów, lecz raczej kumulacja naborów i procesów w niektórych okresach, co powodowało duże obciążenie organizacyjne, wydłużenie części procedur oraz presję czasową przy realizacji projektów. W celu usprawnienia przeprowadzania konkursów zasadne byłoby przede wszystkim bardziej równomierne rozłożenie harmonogramów naborów w czasie, zwiększenie przewidywalności terminów konkursów oraz wcześniejsze informowanie o planowanych naborach.
Na ile terminowo realizowane są wypłaty dotacji dla beneficjentów PROO? Czy terminowość wypłat ma wpływ na rezultaty projektów i stopień osiągnięcia celów programu?	Wypłaty dotacji dla beneficjentów PROO są w większości przypadków realizowane terminowo, a system przekazywania środków można ocenić jako funkcjonujący prawidłowo i wspierający realizację projektów. Organizacje co do zasady były w stanie realizować projekty zgodnie z planem, a ewentualne opóźnienia miały raczej charakter jednostkowy i nie wpływały w sposób istotny na osiągnięcie celów programu. Terminowość wypłat ma znaczenie dla płynności finansowej organizacji, jednak nie była wskazywana jako główna bariera realizacji projektów. Można więc uznać, że system finansowania i przekazywania środków zasadniczo sprzyja realizacji projektów i osiągnięciu zakładanych rezultatów, a jego funkcjonowanie należy ocenić pozytywnie, przy jednoczesnym wskazaniu, że utrzymanie wysokiej terminowości wypłat pozostaje ważnym elementem sprawnego wdrażania programu.
W jakim stopniu „Wytyczne promocji zadań publicznych finansowanych lub dofinansowanych z NIW-CRSO” są	Wytyczne są w dużym stopniu stosowane przez beneficjentów, a rozwiązania przyjęte w systemie instytucjonalnym umożliwiają egzekwowanie obowiązków informacyjnych. Beneficjenci są świadomi obowiązków związanych z informowaniem o źródle finansowania i w

Pytanie badawcze	Syntetyczna odpowiedź
<p>stosowane przez Beneficjentów? Czy rozwiązania przyjęte w systemie instytucjonalnym umożliwiają skuteczne egzekwowanie od Beneficjentów wywiązywania się z obowiązków informacyjnych?</p>	<p>większości przypadków realizują działania promocyjne zgodnie z wytycznymi, w szczególności poprzez oznaczanie materiałów informacyjnych, stron internetowych, publikacji oraz wydarzeń logotypami i informacją o finansowaniu.</p> <p>System instytucjonalny programu przewiduje mechanizmy kontroli i rozliczania projektów, w ramach których sprawdzane jest również wywiązywanie się z obowiązków informacyjno-promocyjnych. Dzięki temu instytucja zarządzająca ma możliwość egzekwowania stosowania wytycznych, a obowiązki informacyjne stanowią standardowy element realizacji projektów finansowanych z PROO. Można więc uznać, że system umożliwia skuteczne egzekwowanie tych obowiązków, a ich realizacja nie stanowi istotnej bariery dla beneficjentów, lecz jest jednym ze standardowych elementów realizacji projektów.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań i analiz

4. Wnioski i rekomendacje

Tabela 6. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
1.	Zidentyfikowano znacznie większy popyt na dotacje instytucjonalne (priorytet 1a) i pomoc interwencyjną (priorytet 5) niż dostępne w tym obszarze środki. W efekcie wiele wysoko ocenionych projektów nie otrzymuje wsparcia. Jednocześnie niektóre inne priorytety (np. 1b – wkład własny do projektów zagranicznych, 2b – kapitał żelazny) miały niewykorzystane budżety z powodu stosunkowo niewielkiego zainteresowania.	Rekomenduje się rozważenie wdrożenia cyklicznego mechanizmu zarządzania alokacją opartego o analizę wykorzystania instrumentów oraz przyczyn zróżnicowanego zainteresowania. Taki krok zwiększy liczbę organizacji mogących otrzymać potrzebne wsparcie rozwojowe i kryzysowe.	NIW-CRSO	Rekomenduje się wprowadzenie systematycznego mechanizmu zarządzania alokacją środków, obejmującego regularny przegląd danych dotyczących poziomu zainteresowania i wykorzystania poszczególnych instrumentów, a także określenie jasnych kryteriów i progów podejmowania decyzji o interwencji alokacyjnej (np. w sytuacji wyczerpania alokacji przed zakończeniem naboru lub niskiego poziomu jej wykorzystania). W ramach dostępnych narzędzi zarządczych należy rozważyć wykorzystanie mechanizmów przesuwania środków, natomiast w przypadku konieczności wprowadzenia zmian o charakterze systemowym – uruchomienie procedury aktualizacji dokumentu programowego.	IV kwartał 2026 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
2.	<p>Zainteresowanie niektórymi mechanizmami PROO – takimi jak dotacje na wkład własny do projektów międzynarodowych (priorytet 1b) czy tworzenie kapitału żelaznego (priorytet 2a/2b) – pozostaje niewielkie. Wielu potencjalnych beneficjentów rezygnuje z aplikowania z powodu braku wiedzy o tych instrumentach, ograniczonych zasobów kadrowo-czasowych oraz przeświadczenia, że są one zbyt skomplikowane lub dostępne głównie dla większych organizacji</p>	<p>Rekomenduje się utrzymanie i wzmocnienie działań informacyjno-promocyjnych dla całego programu oraz uruchomienie modułowej „ścieżki edukacyjnej” dla instrumentów finansowo-specjalistycznych (w szczególności 2a/2b, a także modułu przygotowującego do współpracy międzynarodowej w obszarze 1b). Dzięki temu mniejsze podmioty lepiej zrozumieją korzyści płynące z mechanizmów 1b/2a/2b i nabędą kompetencje potrzebne do aplikowania.</p>	NIW-CRSO	<p>Rekomenduje się wzmocnienie działań informacyjno-edukacyjnych poprzez wdrożenie spójnego, rocznego planu komunikacji, obejmującego harmonogram naborów oraz powtarzalne „okna” informacyjne. Działania te powinny zostać uzupełnione o cykl edukacyjny – w szczególności w obszarze priorytetów 2a i 2b – realizowany w formie seminariów i webinarów eksperckich oraz krótkich publikacji tematycznych. W odniesieniu do priorytetu 1b rekomenduje się rozwój działań mentoringowych i warsztatowych skoncentrowanych nie na aspektach formalnych aplikowania, lecz na przygotowaniu organizacji do udziału w projektach międzynarodowych (w tym budowaniu partnerstw, logice projektowej, kwalifikowalności kosztów oraz zapewnieniu wkładu własnego), a także rozważenie wdrożenia ścieżki</p>	IV kwartał 2026 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
				przygotowawczej do aplikowania w konkursach międzynarodowych. Jednocześnie w komunikacji programu należy wyraźnie podkreślać specyfikę priorytetu 1b jako instrumentu skierowanego do organizacji o określonym potencjale, co pozwoli na lepsze zarządzanie oczekiwaniami sektora.	
3.	W opinii beneficjentów dużą wartość ma możliwość dzielenia się doświadczeniami i uczenia od siebie nawzajem. Z badań wynika, że stworzenie przestrzeni do sieciowania i wymiany dobrych praktyk między organizacjami korzystającymi z PROO dodatkowo wzmocniłoby efekty programu. Organizacje, które przeszły proces rozwoju instytucjonalnego dzięki PROO,	Rekomenduje się rozwój działań sieciujących i upowszechniających wiedzę w ramach PROO poprzez tworzenie uporządkowanych i dostępnych form wymiany doświadczeń między beneficjentami, w tym w obszarze fundraisingu i budowania stabilności finansowej. Działania te powinny obejmować cykliczne	NIW-CRSO	Rekomenduje się rozwój działań sieciujących i upowszechniających wiedzę poprzez organizację wydarzeń sieciujących, ukierunkowanych przede wszystkim na budowanie relacji oraz wymianę doświadczeń między organizacjami, a nie wyłącznie na prezentację treści. Rekomenduje się również stworzenie ogólnodostępnej, cyfrowej biblioteki zasobów, obejmującej m.in. studia przypadków, wzory dokumentów, checklisty oraz przykłady rozwiązań. Szczególny nacisk położony	IV kwartał 2026 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
	<p>mogłyby inspirować inne podmioty i podpowiadać, co robić, by utrzymać rezultaty projektu w dłuższej perspektywie. Tego typu „miękkie” wsparcie, poza samą dotacją finansową, zostałoby wykorzystane długofalowo przez cały sektor.</p> <p>Jednocześnie w trakcie badań zidentyfikowano również rosnące znaczenie potrzeb związanych z fundraisingiem i dywersyfikacją źródeł finansowania. Organizacje wskazywały, że zdobycie kompetencji w zakresie pozyskiwania środków prywatnych, budowania relacji z darczyńcami oraz prowadzenia kampanii fundraisingowych staje się jednym z kluczowych</p>	<p>spotkania dla uczestników programu.</p>		<p>powinien zostać na kwestię fundraisingu i budowania stabilności finansowej.</p>	

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
	warunków utrzymania trwałości efektów projektów.				
4.	Projekty były planowane jako odpowiedź na realne potrzeby i problemy w otoczeniu organizacji. Jak wykazała analiza, beneficjenci samodzielnie definiowali rezultaty, wskaźniki i cele jakościowe, co zwiększa trafność i ułatwia zarządzanie realizacją.	Rekomenduje się utrzymanie podejścia umożliwiającego beneficjentom samodzielne definiowanie celów i rezultatów projektów w oparciu o rozpoznane potrzeby.	NIW-CRSO	Utrzymanie podejścia umożliwiającego beneficjentom samodzielne definiowanie celów i rezultatów projektów wraz z utrzymaniem wymogu logicznego uzasadnienia potrzeby realizacji założonych działań.	IV kwartał 2026 r.
5.	W toku badania zidentyfikowano okresowe kumulacje naborów w ramach różnych programów realizowanych przez NIW, co wiąże się ze zwiększonym obciążeniem pracowników odpowiedzialnych za ich obsługę. W takich okresach konieczne jest równoległe prowadzenie wielu procesów	Rekomenduje się rozważenie dostosowania zasobów kadrowych zaangażowanych w obsługę Programu PROO do skali oraz intensywności realizowanych działań, w szczególności w okresach kumulacji naborów w różnych programach. Jak wynika z przeprowadzonych badań, równoległa realizacja wielu	NIW-CRSO	Okresowa analiza obciążenia pracą zespołów odpowiedzialnych za realizację programów oraz – w miarę możliwości – dostosowanie liczby etatów lub organizacji pracy do rzeczywistych potrzeb, szczególnie w okresach zwiększonej intensywności naborów. Alternatywnie można rozważyć działania organizacyjne ograniczające kumulację konkursów w czasie.	IV kwartał 2026 r.

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin
	konkursowych i administracyjnych, co może wpływać na sprawność realizacji zadań oraz zwiększać ryzyko opóźnień i przeciążenia zespołów.	konkursów może prowadzić do zwiększonego obciążenia pracowników, co potencjalnie wpływa na sprawność procesów wdrożeniowych.			

Źródło: opracowanie własne.

5. Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Wykaz skrótów	5
Tabela 2. Struktura próby badawczej	9
Tabela 3. Poziom realizacji wskaźników programowych	26
Tabela 4. Wskaźniki realizacji priorytetów Programu.....	27
Tabela 5. Syntetyczne odpowiedzi na pytania badawcze.....	102
Tabela 6. Wnioski i rekomendacje	117
Wykres 1. W jakim stopniu, Pana/Pani zdaniem, PROO jako program spełnia swoje główne cele (wspieranie rozwoju polskich organizacji obywatelskich, wzmocnienie ich potencjału itp.)	14
Wykres 2. Czy projekt/projekty zrealizowane przez Państwa organizację dzięki dotacji PROO osiągnęły zakładane rezultaty?.....	15
Wykres 3. Czy zauważa Pan/Pani jakieś czynniki wewnętrzne bądź zewnętrzne, które sprzyjały realizacji projektu?	16
Wykres 4. Czy zauważa Pan/Pani jakieś czynniki wewnętrzne bądź zewnętrzne, które utrudniały realizację projektu?.....	17
Wykres 5. Na co przede wszystkim zostały przeznaczone środki z dotacji PROO w Państwa organizacji?	32
Wykres 6. Czy wysokość otrzymanej dotacji spełniła potrzeby finansowe projektu w zakładanym zakresie?	33
Wykres 7. Czy na realizację projektu przyznano Państwu pełną kwotę dotacji, o którą wnioskowaliście?	34
Wykres 8. Czy rezultaty osiągnięte dzięki dotacji PROO utrzymały się po zakończeniu finansowania?.....	38
Wykres 9. Czy sytuacja Państwa organizacji (i organizacji podobnych) zmieniła się istotnie od czasu diagnozy potrzeb i wyzwań zawartej w Programie PROO (tj. od ok. 2018 roku)?.....	44
Wykres 10. Czy zamierzają Państwo ponownie ubiegać się o dotację w ramach PROO w przyszłości?	45
Wykres 11. W ramach PROO funkcjonuje Priorytet 5 przeznaczony na dotacje interwencyjne w nagłych sytuacjach (np. kryzysy, losowe zdarzenia). Czy Pana/Pani zdaniem pomoc doraźna z PROO zaspokaja realne potrzeby organizacji w sytuacjach kryzysowych?	52
Wykres 12. Jak oceniają Państwo dopasowanie oferty PROO (priorytetów wsparcia) do aktualnych potrzeb rozwojowych Państwa organizacji?	54
Wykres 13. W jakim stopniu zrealizowany projekt (lub projekty) przyczynił/y się do rozwoju Państwa organizacji w następujących obszarach? Średnia z ocen w skali 1–5, gdzie 1 = brak wpływu, a 5 = bardzo duży pozytywny wpływ	60

Wykres 14. Czy kiedykolwiek rozważaliście Państwo stworzenie kapitału żelaznego dla swojej organizacji?	61
Wykres 15. Czy Pana/Pani organizacja w momencie uzyskiwania wsparcia spełniała w Pana/Pani opinii kryteria definicyjne mediów obywatelskich, organizacji strażniczych lub think tanków obywatelskich?	68
Wykres 16. Czy Pana/Pani zdaniem obszary te były kluczowe w działalności Państwa podmiotu?	69
Wykres 17. Czy obszary te są istotne w prowadzonej aktualnie przez Państwa działalności?	69
Wykres 18. Czy projekt pozwolił Państwu wypracować rezultaty w postaci upowszechnienia wyników badań, wywierania wpływu na decydentów?	70
Wykres 19. Czy wsparcie oferowane w Priorytecie 5 PROO okazało się realną i wymierną pomocą dla Państwa organizacji w ramach zmagania się z nagłymi i nieprzewidywanymi kryzysami?	71
Wykres 20. Czy prócz pomocy doraźnej, wykorzystali Państwo dotację również do doposażania organizacji lub wymiany/modernizacji zasobów materialnych organizacji?	72
Wykres 21. Czy aby wykorzystać maksymalną kwotę, o którą można aplikować w ramach priorytetu 5 PROO dodaliście Państwo do kosztorysu pozycje, które są pomocne w wykonaniu zadania, ale nie są absolutnie niezbędne?	73
Wykres 22. Czy Pana/Pani zdaniem wskaźniki używane w PROO dobrze oddają postępy w osiągnięciu celów programu?	77
Wykres 23. Jak ocenia Pan/Pani system instytucjonalny wspierający realizację Programu (działania NIW-CRSO jako operatora programu) w zakresie pomocy dla beneficjentów?	78
Wykres 24. W jakim stopniu Pana/Pani zdaniem działania związane z zarządzaniem Programem (takie jak harmonogram konkursów, sposób wyboru projektów, działania informacyjne i promocyjne NIW-CRSO) wpływały na skuteczność i efektywność udzielanego wsparcia?	79
Wykres 25. Czy uważa Pan/Pani, że należy wdrożyć dodatkowe rozwiązania/zmiany (np. nowe formy wsparcia, zmiany w strukturze programu) w celu zapewnienia większej skuteczności i efektywności realizacji PROO?	81
Wykres 26. Jak oceniają Państwo proces składania wniosku i tryb konkursów PROO, pod kątem przejrzystości (transparentności i sprawiedliwości przyznawania dotacji ze środków publicznych)?	88
Wykres 27. Jak oceniają Państwo proces składania wniosku i tryb konkursów PROO, pod kątem łatwości procesu aplikowania od strony techniczno-formalnej (dostępność informacji, klarowne instrukcje wypełniania wniosku, użytkowanie SODu)?	89
Wykres 28. Czy terminy ogłaszania konkursów i harmonogramy naborów w ramach PROO sprzyjają Pana/Pani zdaniem skutecznemu planowaniu i wdrażaniu projektów przez organizacje?	91



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Program Rozwoju
Organizacji
Obywatelskich
na lata 2018–2030

PROO

Wykres 29. Czy w Państwa przypadku wystąpiły jakieś opóźnienia w wypłacie przyznanego wsparcia?	97
Wykres 30. Wszyscy beneficjenci PROO są zobowiązani do stosowania się do “Wytycznych promocji zadań publicznych finansowanych lub dofinansowanych z NIW-CRSO” – czy mieli Państwo w tym obszarze jakieś trudności?	98