

SKOK W DAL

Dwa lata Funduszu Tutaj

Sarian Jarosz

Maria Kopec

Konsultacja merytoryczna:

Aleksandra Fertlińska

Witold Klaus

Joanna Kucharczyk-Jurgielewicz

Martyna Rubinowska

Agata Safiej-Bartosik

Projekt graficzny i skład:

Olga Blumczyńska

Assi Kootstra

Tłumaczenie:

Elżbieta Krawczykowska

Copyrights:

Konsorcjum Migracyjne

Licencja: CC BY-NC

Wydawca:

Konsorcjum Migracyjne

Raport powstał dzięki finansowaniu i współpracy z Foundation Ashoka: Philanthropy for Impact.



Warszawa, luty 2025

Podziękowania

Chcemy podziękować wszystkim organizacjom i osobom za poświęcony nam czas, ekspertyzę, otwartą komunikację i szczerść. Dzięki Wam ten raport był możliwy. Dziękujemy również wszystkim organizacjom, grupom i instytucjom za ich zaangażowanie w działania pomocowe i integracyjne w Polsce w ostatnich latach.

Acknowledgements

We want to thank all the organizations and individuals for their time, expertise, open communication and honest feedback. You made this report possible. We would also like to thank all the organizations, groups and institutions for their involvement in the humanitarian response and integration efforts in Poland in recent years.

SKOK W DAL

Dwa lata Funduszu Tutaj



Spis treści

① Streszczenie i wstęp.

- Kluczowe wnioski.
- Słowniczek pojęć.
- Metody i cel badania.

② Ewaluacja Funduszu Tutaj.

- **Zasób.** Co umożliwiło odpowiedź na kryzys(y)?
- **Zmiana.** Czego nauczyły się organizacje Funduszu?
- **Wpływ.** Jak to doświadczenie może zostać przełożone na przyszłe działania?

③ Podsumowanie



**Streszczenie
i wstęp.**

Słowo wstępu - Ashoka

Wstęp i kluczowe wnioski

Doświadczenie kryzysu humanitarnego ostatnich lat gruntownie przeobraziło sektor społeczny w Polsce. Z jednej strony wzmocniło jego samosterowność, gotowość do działania i poczucie sprawczości w obliczu bezprecedensowej skali potrzeb uchodźców, z drugiej - obnażyło kruchość i wymusiło na niektórych organizacjach, by te poleciały, nim nauczyły się stąpać twardo po ziemi. Były wśród nich takie, które pomimo gwałtownego rozrostu skali działań i zatrudnienia, oddaliły się od swojej działalności statutowej, a działanie w kryzysie niemal zabiło w nich ciekawość nowej tożsamości. To dla nich między innymi powstał Fundusz Tutaj, zainicjowany przez Fundację Ashoka w Polsce w 2022 roku, w celu wsparcia organizacji społecznych z konkretnym pomysłem na siebie i poprawy sytuacji grup marginalizowanych.

Poniższy raport stanowi ewaluację Funduszu Tutaj po dwóch latach działania. Zawiera on analizę rozmów z 30 organizacjami, które znalazły wsparcie swoich działań w Funduszu, a w ramach tego badania podzieliły się swoją refleksją i doświadczeniem ze zrealizowanych w latach 2022-2024 projektów. Ten raport przedstawia wyniesione z tego doświadczenia lekcje i wnioski dla przyszłych grantodawców i grantobiorców, by zawiązane partnerstwa były satysfakcjonujące dla obu stron, a jednocześnie przyczyniły się do realnej, namacalnej zmiany społecznej.

Tekst skupia się na trzech głównych obszarach - zasobach, zmianie i wpływie - które organizacje miały, nabyły lub rozwinęły dzięki Funduszowi. Rozdział pierwszy przedstawia zasoby, którymi organizacje wcześniej dysponowały, a które okazały się kluczowe dla skutecznego wsparcia uchodźców po 2022 roku. W rozdziale drugim wskazujemy na zmianę, która wydarzyła się - lub nie - w organizacjach pod wpływem wsparcia i współpracy ze strony Fundacji Ashoka przy realizacji projektów. W rozdziale trzecim przymierzamy się do oceny realnego wpływu, jakie te projekty i ta współpraca miały dla nich samych, jak i dla społeczności, którą wspierają.

Tym co wybija się na pierwszy plan w raporcie, jest zdecydowana satysfakcja ze współpracy z Fundacją Ashoka i duma z własnych działań. Niestety towarzyszy im też poczucie zagubienia po zakończeniu projektu, niepewna przyszłość i nierzadko niezdolność, by w tę przyszłość zajrzeć np. w formie utworzenia strategii dla organizacji. Dla wielu Ashoka była 'partnerem idealnym', a ta współpraca doprowadziła do tego, że nabrały odwagi w planowaniu kolejnych działań.

Serdecznie zapraszamy do lektury!

Słowniczek pojęć

eksperyment

działanie nowe dla danej organizacji, zawierające rozwiązania, z których organizacja dotychczas nie korzystała, co do którego niema pewności, czy się powiedzie

dostępność, pomiar dostępności

skala i jakość barier w korzystaniu z usług ze względu na określone cechy, jak np. wiek, niepełnosprawność, język oraz szacowanie tych ograniczeń

innowacja społeczna

nowe rozwiązania na rzecz zmiany społecznej

intersekcjonalność

krzyżowanie różnego typu tożsamości (wieku, płci, poziomu sprawności, wykształcenia, zamieszkania), które mogą wzmacniać lub osłabiać odporność i wrażliwość osoby i grupy

międzysektorowość

współpraca różnych sektorów na rzecz rozwiązywania problemów społecznych

porażka

nieosiągnięcie celów pierwotnie założonych w projekcie

validation workshop

spotkanie badaczy prowadzących ewaluację z osobami udzielającymi wcześniej wywiadów w celu przedstawienia wyników ewaluacji i weryfikacji ich trafności

wskaźniki (*indicators*)

sposób przedstawiania danej wielkości

wypalenie

chroniczne zmęczenie, brak satysfakcji i brak poczucia rozwoju oraz spełnienia w związku z wykonywaną pracą, która wcześniej dawała takie poczucie

skalowanie działań

powielanie danej aktywności w zmienionych warunkach, np. w mniejszych miejscowościach czy wobec innych grup beneficjentów

zmiana społeczna

przemiana następująca w szeroko rozumianej sytuacji społecznej (instytucjach, normach, kulturze, strukturze)

Metoda i cel badania

Raport ma charakter ewaluacji Funduszu Tutaj - dwóch lat jego działania. Fundusz jest tworzony przez Fundację Ashoka - Innowatorzy dla Dobra Publicznego ze środków dostępnych dzięki wsparciu Google.org. W ramach badania zespół przeprowadził 26 wywiadów pogłębionych z 24¹ organizacjami, które otrzymały wsparcie z Funduszu w ramach jednej z trzech ścieżek: Programy (dwie edycje), Ekosystem oraz Eksperymenty (dwie edycje). Analiza objęła też 32 anonimowe ankiety wypełnione przez organizacje, wywiad fokusowy z odsłuchem oraz validation workshop.

Badanie przeprowadził zespół Konsorcjum Migracyjnego na zlecenie Fundacji Ashoka - Innowatorzy dla Dobra Publicznego. Fundacja nie miała dostępu do listy zaproszonych do wywiadu osób i organizacji, informacji o tym kto wypełnił ankietę ani innych informacji potencjalnie wrażliwych. Narzędzia badawcze - kwestionariusz i wzór ankiety - były tworzone wspólnie z zespołem Ashoki i konsultowane.

Zarówno ankiety, jak i wywiady pogłębione zostały udzielone z zachowaniem proporcjonalnej, ale zróżnicowanej pod względem geograficznym, stażu i profilu organizacji próby badawczej. Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone po polsku, głównie online (23), a następnie poddane transkrypcji i autoryzacji. Każda osoba została jasno poinformowana o celu i warunkach badania, i wzięła w nim udział dobrowolnie.

Pytania badawcze

Zespół badawczy po ustaleniach z Fundacją Ashoka starał się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

- 1 Czego „nauczyły się” organizacje społeczne w ramach realizacji projektów z Funduszu Tutaj?
- 2 Jakimi zasobami dysponowały, jakie nabyły dzięki projektowi, a jakich wciąż im brakuje?
- 3 Co Fundusz Tutaj zmienił - jeśli zmienił - w działaniach, strukturze lub etosie i profilu organizacji?
- 4 Jak doświadczenia z odpowiedzi na kryzys mogą zostać przełożone na strategię działań w przyszłości? Na ile wsparcie z Funduszu Tutaj umożliwia lub inspiruje organizacje do zmiany strategii postępowania?

Pozycjonalność

Konsorcjum Migracyjne także przeprowadziło projekt dzięki wsparciu Funduszu Tutaj, jednak nie jest on przedmiotem tej ewaluacji.

Fundusz Tutaj

Poniższa ewaluacja Funduszu Tutaj jest podzielona na trzy główne bloki tematyczne, odpowiadające pytaniom badawczym. Pierwszym jest **zasób**: analiza tego, co umożliwiło organizacjom realizację projektu, czego potrzebowały i co z nimi zostało. Drugim jest **zmiana**: co zmieniło się, nie tyle na zewnątrz co wewnątrz organizacji, poprzez udział w projekcie. Ostatnim jest **wpływ**: na ile i w jaki sposób organizacje społeczne planują swoją strategię na przyszłość i czy Fundusz im w tym pomógł. Zależy nam, żeby pochylić się nad tym, na ile organizacje czują się wzmocnione, samoświadome i uposażone w narzędzia, by sprostać kolejnym wyzwaniom, jeżeli te nadejdą oraz czy organizacje dokonują – a jeśli tak, to w jaki sposób – samoewaluacji.

Czy organizacje mają poczucie sprawczości i rezyliencji w odpowiedzi na obecne kryzysy?

Czy potrafią planować i komunikować swoje działania nie tylko w narracji sukcesu, ale też przyznać się i pozwolić sobie na porażkę? Czy z ich perspektywy dynamika projektów pozwala na niepowodzenia i eksperymenty?

Czy organizacje planują swoje działania na lata naprzód, czy też dostosowują je do oferty grantowej?

Czy i jak organizacje dokonują samoewaluacji swoich działań?

Na niektóre z tych pytań udało nam się częściowo odpowiedzieć w raporcie „Gdzie teraz jesteśmy? Organizacje społeczne a kryzysy humanitarne w Polsce”² w lutym 2024 r. Analiza ponad 30 organizacji społecznych i grup nieformalnych zaangażowanych po 2021 r. w odpowiedź humanitarną na kryzys na granicy białoruskiej lub wsparcie osób uchodźczych z Ukrainy uciekających przed wybuchem pełnoskalowej wojny wykazała:

- ❶ Poprawę przepływu informacji i umiejętności między organizacjami, rozwój współpracy międzysektorowej oraz powstawanie nowych platform i metod współpracy.
- ❷ Wyodrębnianie się nowych organizacji i gwałtowny wzrost kadry w istniejących, po którym nastąpiło stopniowe skalowanie w dół wraz z wycofywaniem się INGO z Polski.
- ❸ Ryzyko wypalenia pomocowego i zmęczenie pomaganiem sektora społecznego w Polsce.
- ❹ Zmianę profilu i intersekcyjność działań części organizacji, wzrost zatrudnienia osób uchodźczych i migranckich w organizacjach. Działania samorządnicze i mocny głos organizacji.
- ❺ Transfer z odpowiedzi humanitarnej na budowanie społeczności i działań lokalnych.

Zbliżone wnioski prezentują autorki raportu „Kiedy praca w kryzysie staje się codziennością. Lokalne organizacje społeczne wspierające uchodźców w Polsce” ze Stowarzyszenia Klon/Jawor. Jak możemy przeczytać:

W 2024 r., dwa lata po eskalacji wojny, rzeczywistość organizacji wspierających uchodźców wygląda zupełnie inaczej, choć skala potrzeb nie jest wcale dużo mniejsza. Kluczowymi problemami NGO są brak stabilności i trudności ze zdobywaniem środków – takie problemy odczuwa 75% badanych podmiotów (...) Pomimo wymagających i niepewnych warunków działania organizacje są zdeterminowane, aby nadal pomagać uchodźcom.

Jednocześnie organizacje zdeterminowane są sieciować się z innymi podmiotami, także tymi z którymi wcześniej nie miały kontaktu, jak sektor prywatny, akademia czy organizacje międzynarodowe. Horyzontalne sieci i platformy współpracy stały się fundamentem współpracy i koordynacji holistycznej odpowiedzi humanitarnej, a następnie planowanie wspólnego rzecznictwa czy wymiany zasobów między organizacjami, co wskazuje raport NGO Forum Razem „Grand Bargain Localization Commitments: Poland Case Study”.

³ <https://publicystyka.ngo.pl/jak-sie-maja-ngo-wspierajace-uchodzcow-w-polsce-jest-nowy-raportbadan-klon-jawor>

⁴ <https://reliefweb.int/report/poland/grand-bargain-localization-commitments-poland-case-studyjune-2024>

Na te rozbudzone potrzeby wsparcia, sieciowania się, rozwoju kompetencji zespołu i poszukiwania własnej tożsamości w warunkach kryzysu odpowiedział Fundusz Tutaj, oferując swoją ekspertyzę i środki finansowe na realizację konkretnych programów w ramach tzw. trzech Ścieżek: **Programy**, **Ekosystem** i **Eksperymenty**.

Ścieżka Programy

Wsparcie do 20 tys. USD na działania skierowane dla osób migranckich i uchodźczych, budujące dobrostan i sprawczość na rzecz wspólnego dobra. Wyróżnione są projekty nakierowane na osoby wykluczone wieloaspektowo, małe i średnie miejscowości oraz działania realizowane w partnerstwie.

Ścieżka Ekosystem

Wspiera rozwiązywanie złożonych problemów w obszarze migracji w sposób długotrwały i systemowy. Celem działań realizowanych w tej ścieżce jest wspieranie dobrostanu oraz rezyliencji osób z doświadczeniem migracyjnym i społeczności goszczących.

Ścieżka Eksperymenty

Wsparcie innowacyjnych projektów skoncentrowanych na rozwiązaniu określonego problemu lub na potrzebach określonej grupy. Ścieżka obejmuje obszary, w których brakuje odpowiednich rozwiązań, a w których jest pole do testowania, pilotażu i analizy jaki wpływ na obecną sytuację w Polsce może mieć dane rozwiązanie. Budżet projektu do 10 tys. USD.

W 2025 roku Fundusz Tutaj będzie kontynuował działanie w ramach nowej Ścieżki Miasta, rozdysponowując małe granty w wybranych społecznościach lokalnych.



**Ewaluacja
Funduszu
Tutaj.**

ZASÓB.

Co umożliwiło odpowiedź na kryzys?

Organizacje przystępujące do Funduszu różniły się pod względem zasobów, którymi dysponowały przystępując do programu. Wszystkie miały jakieś zaplecze umożliwiające prowadzenie planowanych działań. Niemal każda z organizacji przystąpiła do Funduszu mając już zbudowany **zespół z doświadczeniem i zasobami merytorycznymi** do prowadzenia działań objętych projektem. Ważny okazał się wykształcony w organizacjach podział zadań i obowiązków, który ułatwił przystąpienie do realizacji projektu. *Know-how*, wykształcone i ustrukturyzowane modele pracy, znajomość potrzeb w danym obszarze – także okazały się cennym zapleczem dla każdej z organizacji.

Większość z nich wspominała o nawiązanych **współpracach z innymi organizacjami, partnerstwach z lokalnymi władzami czy instytucjami zagranicznymi oraz rozwiniętych sieciach kontaktów osobistych, w tym kontaktów z grupami docelowymi projektów**. Dzięki temu w czasie realizacji projektów organizacje mogły korzystać ze swojego wzajemnego wsparcia i ekspertyzy, wymieniać się doświadczeniami. Kilka z nich dzięki projektom w Funduszu chciało rozwijać i umacniać te współprace – i to się w wielu przypadkach udało.

Zdecydowana większość **realizowała w przeszłości podobne projekty lub prowadziła już działania**, które miały być kontynuowane przy wsparciu Funduszu. Część organizacji podjęła jednak zupełnie **nowe aktywności w nowych dla nich obszarach**. Tym niemniej, mimo, że były to dla nich nowe wyzwania, wciąż korzystały ze swojego doświadczenia, zaplecza merytorycznego i innych zasobów oraz umiejętności zgromadzonych i wykształconych podczas lat pracy.

Potrzeba realizacji projektu zbudowana była na **zaangażowaniu i gotowości pracowników organizacji do niesienia wsparcia**, poczuciu zjednoczenia wokół wspólnej sprawy, chęci pomocy i przyczynienia się do społecznej zmiany, ale także **chęci rozwoju organizacji**. Były to także istotne czynniki motywujące zespoły do pracy.

Pomagało to, że w momencie, kiedy korzystaliśmy z Funduszu Tutaj, to mieliśmy już doświadczenie robienia różnych tych projektów w tym temacie. Dwa, że to była kontynuacja naszych działań i rozwój tej działalności. Więc to nie było coś, co zaczynamy od zera, tak jak w grudniu czy w maju, tylko już mieliśmy pewne procedury, procesy, sieć kontaktów nawiązanych, tę infrastrukturę i mogliśmy po prostu z dnia na dzień rozpocząć działania, po prostu nie martwiąc się o finansowanie. [...] To było coś, co na pewno nam pomogło, że to była kontynuacja i mieliśmy to doświadczenie i też zespół już wiedział po prostu, co kto robi i to nam było łatwo po prostu kontynuować. (KII 1)

Tak, i stąd trudno nazwać to doświadczeniem. Raczej poryw serca i chcieliśmy iść w tę stronę jako organizacja i jako środowisko osób zaangażowanych do wsparcia migrantów. (KII 6)

To przede wszystkim ten kapitał ludzki, raczej zaplecze eksperckie i mocna pozycja fundacji jako NGO działającego w tym sektorze. [...] To na pewno kontakty, czyli poznawanie praktyk innych NGO-sów. To było tak bardzo spontaniczne tak naprawdę. Zaangażowanie ludzi, ekspertów, którzy mieli coś do powiedzenia, także zupełnie nowa perspektywa, nowe doświadczenie, które wzbogacało pracę tutaj dla nas. (KII 4)

POTRZEBY ORGANIZACJI

Wsparcie finansowe do realizacji zadań

To, czego organizacje potrzebowały w momencie przystępowania do Funduszu, to przede wszystkim **wsparcie finansowe**, które pośrednio miało umożliwić realizację innych kluczowych potrzeb, tj.:

- kontynuacji już rozpoczętych działań,
- odpowiadania na rzeczywiste, bieżące potrzeby,
- usprawnienia procesów wewnętrznych w organizacji,
- dotarcia do szerszego grona odbiorców,
- promocji działań organizacji,
- nawiązania i umacniania współpracy z innymi organizacjami,
- nawiązania dialogu z władzami lokalnymi i centralnymi.

Środki finansowe traktowane były przez wszystkie organizacje jako narzędzie, które na wielu płaszczyznach umożliwiało prowadzenie działań. Działania, które bez tych środków nie mogłyby w ogóle zostać podjęte lub prowadzone byłyby wolniej i na mniejszą skalę, stanowiąc znaczne obciążenie dla mocy przerobowych organizacji, które w wielu przypadkach zaangażowane były jednocześnie w inne projekty lub działania *ad hoc* w odpowiedzi na bieżące potrzeby.

Żadna z organizacji nie wskazała finansów jako jedynej potrzeby i jedyne go celu wnioskowania do Funduszu. Wszystkie dostrzegały jednak, że dążenie do zmiany społecznej i rozwój organizacji są niemożliwe bez zadbania o jej stabilność i ciągłość. Wiele założonych projektami działań wymagało także **zakupu niezbędnych materiałów, wynajmu przestrzeni czy organizacji wydarzeń i wyjazdów**. W każdej organizacji zainwestowane środki zaowocowały. Otworzyły nowe możliwości, wzmocniły zaplecze osobowe, pozycję organizacji i sieć kontaktów, a przede wszystkim dały przestrzeń do namysłu nad przyszłością.

Zatrudnienie nowych osób lub wynagrodzenie obecnych członków zespołu.

Możliwość **opłacenia pracowników (zarówno stałych jak i wspierających dany projekt)** okazała się tym, co przyniosło organizacjom dużą ulgę w czasie realizacji projektów. Wynagrodzenie dało poczucie stabilności i bezpieczeństwa osobom zatrudnionym, co przełożyło się na ich motywację i siły do działania, ale także większą dyspozycyjność. Było to szczególnie ważne w kontekście trudnej sytuacji w sektorze pozarządowym związanej z niedoborem finansowania. Organizacje czuły się zrozumiane wiedząc, że część środków w projekcie mogą przeznaczyć na pracę zespołu, a nie tylko bezpośrednio na wydatki projektowe.

Pojawiły się głosy, że wsparcie finansowe pomogło organizacjom odbudować swoje siły, ale też siły pracowników zmęczonych wolontariatem i koniecznością podejmowania dodatkowej pracy. Dało też możliwość **zatrudnienia zewnętrznych ekspertów**, którzy wsparli organizacje merytorycznie. Kilka organizacji finansowało ze środków Funduszu pracę osób uchodźczych, co w niektórych przypadkach było celem projektu samym w sobie (tj. zadaniem projektu było wzmocnienie działań osób uchodźczych), a w niektórych oznaczało zatrudnienie tych osób niezbędne do realizacji projektu. Jedna z organizacji podkreśliła, że bez finansowania i bez projektu nadal realizowałyaby na zasadzie wolontariatu działania objęte projektem. Kilka podkreśliło, że niezależnie od projektu w Funduszu prowadziliby dalej te działania, ale na znacznie mniejszą skalę.

Wsparcie ucięte w styczniu, zwolnienie masy ludzi, panika i ogólnie rzecz biorąc bardzo trudna sytuacja i wtedy bardzo nam tutaj też Ashoka pomogła, bo ja po prostu miałam młodzież, a nie miałam finansowania na to, żeby ktoś kontynuował pracę i to było najgorsze. (KII 16)

Najbardziej uważam pomocne w tym projekcie, że ja miałem jakąś pensję, która pozwoliła mi na planowanie swojego życia prywatnego, w tym samym czasie się nie wypalić, albo być rozżalonym, że ja coś robię za darmo, bo tak wcześniej było [...], częste wypalenie w tamtych czasach po prostu powodowało, że nic nie chciałem robić. Natomiast tutaj to dawało mi takiego podwójnego powera, że rozumiałem, ok, ja mogę zrobić tę robotę, ale mogę zrobić ją dwa razy lepiej. (KII 18)

To jest nie do przecenienia absolutnie, jeżeli chodzi o nasze funkcjonowanie, nawet chyba sobie do końca nie zdawałyśmy sprawy, jak bardzo mocno to wpłynie na naszą organizację, pojawienie się tych dwóch osób w organizacji naszej. I to można powiedzieć, że to jest pośredni wpływ na nasze działania i wspieranie osób [...]. Natomiast dla nas to było absolutnie bezpośrednie wsparcie, dlatego że pozwoliło nam na zupełnie inne projektowanie działań, właśnie takich bezpośrednich i zupełnie inne myślenie o rozwoju organizacji. (KII 10)

Co z tego, że dostaniemy, nie wiem, 100 tysięcy na zakup jedzenia i paczek, jeżeli nie będziemy mieć osób, które to rozliczą, spakują, przewiozą, rozdadzą, prawda? (K II 10)

Wsparcie i zaufanie grantodawcy

Organizacje poszukiwały także **wsparcia emocjonalnego**, obdarzenia ich **zaufaniem oraz wiary w to, że ich działania mają sens**. Większość organizacji miała już doświadczenie współpracy z innymi grantodawcami. Na bazie tych doświadczeń deklarowały potrzebę innego rodzaju kontaktów. Poszukiwały relacji opartej na współpracy, dialogu i otwartości, a nie jedynie raportowaniu i spełnianiu ściśle określonych, od-

górnym wymogów, często ich zdaniem nie przystających do bieżącej sytuacji. Zależało im na szeroko rozumianej elastyczności, a także przestrzeni do eksperymentowania i sprawdzania nowych obszarów dla działania organizacji. Jednocześnie wybrzmiała potrzeba bieżącego kontaktu z grantodawcą i pomocy w rozwiązywaniu dylematów. Ta potrzeba została zaspokojona, co dla wielu rozmówców stanowiło nową jakość w relacjach z grantodawcą. Wszystkie organizacje mają poczucie, że Ashoka była dla nich oparciem i niejako dodawała im wiatru w skrzydła, dając poczucie, że „nie są same”.

Mieliśmy dużego doła, więc dla nas Ashoka to było takie coś, że ktoś jednak wierzy w naszą pracę i ktoś rozumie, o co nam chodzi. To takie wsparcie, to było na pewno bardzo też potrzebne dla nas na samym początku. Czuliśmy, że jesteśmy wśród ludzi, którym się chce coś robić i chce faktycznie coś zmieniać, a nie kolejny grant i kolejne jakieś tam zaliczanie rezultatów, wskaźników. (KII 16)

ZMIANA.

Czego nauczyły się organizacje Funduszu?

Ewaluacja Funduszu Tutaj wskazuje na bardzo wysoki wskaźnik zadowolenia ze współpracy z Fundacją Ashoka i realizacji projektu z Funduszu Tutaj. Analiza 32 uzyskanych ankiet organizacji z różnych ścieżek Funduszu dowodzi wysokiego poziomu satysfakcji ze współpracy i komunikacji z zespołem Funduszu (4.87 na 5), przystępności samego wniosku (4.76 na 5) oraz sprawozdania (4.66 na 5), jednak to samodzielna ocena tego, czy organizacjom udało się zrealizować krótko i długotrwałe cele w projekcie oraz doprowadzić do zmiany społecznej miały z perspektywy Funduszu kluczowe znaczenie.

Organizacje wskazywały na konkretne lekcje, które wyciągnęły z udziału w Funduszu:

- 1 Możliwość pogłębienia działań lub podjęcia nowych wyzwań.
- 2 Przyzwolenie na porażkę i eksperyment.
- 3 Konieczność przeformułowania działań i restrukturyzacji organizacji.
- 4 Nauka określania wskaźników i pomiar wpływu.
- 5 Lepsza diagnoza potrzeb społecznych.
- 6 Satysfakcja z pracy i poczucie sprawczości.
- 7 Środki na dostępność.
- 8 Zmiana społeczna.

Możliwość pogłębienia działań lub podjęcia nowych wyzwań.

Organizacje deklarowały w wywiadach i ankietach, że za sprawą Funduszu zdobyły lub pogłębiły wiedzę i kompetencje w konkretnych obszarach działania, często zupełnie nowych lub takich, w których organizacja nie czuła się dostatecznie pewna, np. skoncentrowanie i profesjonalizacja pracy z daną grupą ze szczególnymi potrzebami, rzecznictwo lub powrót do działań przerwanych odpowiedzią kryzysową (edukacyjnych lub wsparciowych). Cenną naukę organizację dostrzegły w tym, że przekonały się, że mają zasoby ludzkie i odpowiedni *know-how* do tego, by rozwinąć i poszerzać swój zakres działań, co przekłada się na ich plany na przyszłość. Zauważenie wcześniej niedostrzeganych kompetencji zespołu, pogłębienie wiedzy na określone tematy w ramach zorganizowanych warsztatów i szkoleń, wymiana ekspertyzy w ramach nawiązanych przy projekcie współprac, pokazały organizacjom, że określone możliwości w nich były, tylko nie miały przestrzeni, by się ujawnić. Organizacje dostrzegły też swój wpływ na zmianę społeczną, nawet jeśli jest to zmiana rozumiana jako sadzenie drzewa, a nie zbieranie owoców.

Dla większości organizacji doświadczenie kryzysu humanitarnego przyniosło zasadnicze zmiany w priorytetyzowaniu działań. Szala przechyliła się na rzecz pomocy bezpośredniej oraz intersekcyjnej, w czym część organizacji nie miała doświadczenia lub ich doświadczenie sprowadziło się do znacznie mniejszych grup i skali potrzeb. To doprowadziło do zaniedbania pozostałych działań lub rozproszenia zespołu po różnych, nie zawsze integralnych ze sobą projektach.

[...] w tego rodzaju działaniach, to jest raczej tak, że można coś zasadzić, ale jeszcze owoce będziemy zbierać pewnie przez następne miesiące, a może nawet lata. (K11 14)

Ten projekt był inspiracją do tego, żeby pochylić się nad tym tematem bardziej dogłębnie. Zająć wyłącznie tym tematem, nie jako część szerszej prewencji czy szerszej edukacji [...], tylko właśnie, żeby nad tym się pochylić i zrobić taki pilotaż. (K11 10)

Pod tym względem nowe wyzwania podejmowane przez organizacje wpisywały się w ich działalność statutową i etos, ale wsparcie Funduszu pozwoliło z perspektywy organizacji na profesjonalizację i namysł w kategoriach innych niż te wymagane przez pozostałych grantodawców. Organizacje deklarowały, że projekt pozwolił im na odnalezienie niszy dla swoich działań, która wyrosła z ich własnych potrzeb i ekspertyzy, a dopiero w drugiej kolejności z potrzeby chwili, którą generuje kryzys. Dla innych możliwość wypróbowania swojej ekspertyzy w odpowiedzi na nowe potrzeby społeczne nie stanowiło eksperymentu samego w sobie, ale naturalną ewolucję:

U nas takim ważnym projektem było rzecznictwo (...) My to robiliśmy, ale nie było na to wcześniej takich dedykowanych środków i powiedzenia sobie: to jest nasz projekt. [Fundusz] pozwolił [nam] przyznać się przed sobą, że to jest jeden z naszych priorytetów i coś, co robimy dobrze (KII 22)

Organizacje zdobyły też umiejętności w obszarach okołoprojektowych, ale mających znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Przykładowo za sprawą projektu nauczyły się odpowiedniej lub lepszej promocji swoich działań, zrozumiały znaczenie dostępności swoich inicjatyw (choć tylko pojedyncze organizacje wskazały wprost, że patrzenie na działania przez pryzmat dostępności zostanie z nimi po projekcie), w niektórych przypadkach nauczyły się "skalowania" swoich działań. Jedna z organizacji wspomniała, że dzięki realizacji projektu członkowie zespołu nauczyli się procesu pisania i wydawania publikacji, co stanowi dla nich ważną, nową umiejętność.

My mieliśmy tak, że w sumie nie uruchomiliśmy żadnej formy nowych działań. To znaczy, my pracujemy w obszarze doskonalenia nauczycieli. I my głównie w tym obszarze pozostaliśmy, to znaczy po prostu rozwijaliśmy kompetencje nauczycieli w zakresie pracy z uczniem ukraińskim. Więc myśmy się tak treściowo rozwijali, bo my nie prowadziliśmy dużo działań dotyczących uczniów cudzoziemskich, bo też w Polsce było ich bardzo mało, więc tego się uczyliśmy, albo sami, albo we współpracy z innymi organizacjami. Natomiast jeśli chodzi o formy pracy, no to myśmy cały nasz know-how organizacyjny zaprzęgli do tego przedsięwzięcia. (KII 13)

2

Przyzwolenie na porażkę i eksperyment.

Bardzo dużo różnych potknięć i błędów pojawiło się w tym projekcie, które nam też dały dużo nauki na przyszłość (KII 10)

Organizacje wskazywały, że projekt umożliwił im dostrzeżenie swoich deficytów w zakresie kompetencji zespołu, odporności na sytuacje trudne i niespodziewane oraz możliwości odpowiedniej reakcji na te sytuacje. Szczególnie dotyczyło to kwestii pracy z daną grupą (np. młodzież), specyficznym tematem (np. seksualność) czy w określonej formie (np. aktywności sportowe). Za przykład można podać organizację, która dopiero przy realizacji projektu zrozumiała ogrom odpowiedzialności jaki trzeba wziąć na siebie kiedy prowadzi się działania z dziećmi. Wskazała, że raczej nie podejmie się więcej działań w takiej formie, bo brakuje jej zasobów, by te wymogi odpowiedzialności spełnić. Kilka organizacji stwierdziło, że nie przewidziały nieporozumień w grupie odbiorców projektu (wynikających z nieuwzględnienia czynników takich jak płeć, wiek czy pochodzenie przy doborze grup), które jednak wystąpiły i które spowodowały, że ewentualne przyszłe działania organizacji będą musiały zostać przeformułowane tak, by do tych konfliktów nie doszło lub żeby możliwa była odpowiednia reakcja na nie.

Większość organizacji bardzo wysoko oceniała możliwość popełnienia błędu, nawet jeśli z tej możliwości w trakcie projektu ostatecznie nie skorzystały. Porównywały to do innych procedur grantowych i kontaktów z grantodawcą, w których sukcesy miały charakter performatywny (KII 4). Pytane o to, czego nie udało im się zrealizować i z jakiego powodu, organizacje wskazywały na następujące powody/czynniki:

- inne zaplanowane działania w projekcie realizowanym w ramach Funduszu były czasochłonne/priorytetowe, co powodowało, że nie wszystkie udało się zrealizować lub zrealizować w zaplanowanej skali czy formie; *To było tak wycieńczające i czasochłonne, że zespół nie chciał się doszkalać (KII 11)*
- oczekiwania i ambicje względem projektu były wyższe niż proponowane wskaźniki: *Zawsze zakładałam na rzecz grantów trochę niższe wskaźniki, a mam aspirację na 10 razy wyższe. Otrzymaliśmy tylko trochę powyżej tego, co zakładaliśmy, więc dla mnie jest to wciąż niesatysfakcjonujące (KII 5)*
- mobilizacja w obliczu nowego kryzysu (powódź w województwie dolnośląskim, kryzys wizerunkowy lub niekorzystne zmiany prawne);
- brak lub niewielkie wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu projektów oraz urealnianiu działań: *Popełniliśmy sporo błędów, które udało nam się naprawić, ale to nam zjadło czas (KII 10)*
Musiałśmy przedłużyć ten projekt i to było na pewno utrudnienie w realizacji, ale mam wrażenie, że Ashoka ceni szczerość, więc my byliśmy bardzo szczerzy. My tutaj nie budowaliśmy jakichś zamków na piasku, nie udawaliśmy, że wszystko jest super, tylko bardzo otwarcie zakomunikowaliśmy trudności (KII 21)
- czynnik ludzki, co odnosi się zarówno do zespołu organizacji jak i osób z zewnątrz zaangażowanych w projekt, które nie zawsze działały w pełni zgodnie ze stawianymi im oczekiwaniami

Normalizowanie porażki i eksperymentu było dla organizacji nowym i nierzadko trudnym podejściem. Kilka z nich zauważyło jednak, że porażka lub opóźnienie są wpisane w realizację większości projektów, jednak nie są uświadamiane lub komunikowane w transparentny sposób, szczególnie grantodawcom. Organizacje wskazały, że to całkowicie zmienia dynamikę relacji i sprawia, że zmienia się w relację *opartą na dęugu, na poczuciu że zawiedliemy* (KII11) i tym bardziej utrudnia partnerski i otwarty dialog. Nie oznacza to, że w przypadku innych relacji z grantodawcami organizacje udają, że nie popełniły błędu. Jednak brak otwartości grantodawców na popełnianie błędów i w związku z tym dążenie organizacji do ich uniknięcia lub kompensacji, czasem dużym kosztem i bezowocnie, powoduje, że będu nie staje się przedmiotem rozmowy. Tworzy jedynie poczucie dęugu, konieczności rekompensaty, naprawienia tego co się nie udało. Relacja, w której jest pozwolenie na będu, oznacza otwarty dialog o tym będu i jego przyczynach. Oznacza otwarte przyznanie się do porażki, a zatem także konfrontację z poczuciem zawodu partnera. Takie podejście skłonię organizacje do refleksji, że im bardziej pozytywna i partnerska jest relacja, tym bardziej będu czy porażka rozpatrywane są także w kategoriach zawodu partnera, a nie tylko niepowodzenia w projekcie.

Inna organizacja wskazuje, że Fundusz Tutaj otwarcie mówi o tym, co część grantodawców uwzględnia, ale nie komunikuje. Oznacza to, że grantodawcy nawet jeśli zakładają, że przy realizacji projektu pojawią się niepowodzenia, to nie mają otwartości o tych błędach rozmawiać.

Kontekst niepowodzenia przywołuje też gotowość na uczciwą informację zwrotną, o której potrzebie wspomniało pięć organizacji. Jedna z organizacji wskazała podczas odsłuchu organizacji, że *chcielibyśmy usłyszeć, co możemy zrobić lepiej i w czym nawalamy. Łatwo być zadowolonym, jeśli się nie ma punktu odniesienia*. Była to organizacja bardzo mocno ugruntowana w Polsce, o stabilnej reputacji, a pozostałe organizacje obecne w odsłuchu stwierdziły, że ciężko sobie wyobrazić, że mogłaby coś zrobić lepiej z taką marką. Inne wskazywały, że właśnie umiejętność odpuszczania nietrafionych pomysłów i adaptacji pozwoliła im przekuć projekt, który wyglądałby dobrze na papierze w projekt naprawdę potrzebny:

Przyjęliśmy taktykę dopasowania się do potrzeb, a nie trzymania się kurczowo jakiegoś pomysłu. Myśmy planowali wspierać osoby głównie w poszukiwaniu mieszkań i pracy, a wyszło nam to zupełnie na tym dużo bardziej doraźnym poziomie. To nie znaczy, że to nie wypaliło (...) bo my jako organizacja na tym zyskaliśmy (KII 6)

Budzi to pytanie o możliwość poprawy i zmiany w krajobrazie społecznym sektora pozarządowego w Polsce. Możliwość porażki lub eksperymentu umożliwia organizacjom przeprowadzenie projektu, który nie musi się udać, za to może wskazać na luki organizacji i tym samym doprowadzić do wzrostu jej samoświadomości i rezyliencji. Analiza wywiadów wskazuje jednak, że blisko połowa organizacji opisuje porażkę lub eksperyment w kontekście działania osadzonego w harmonogramie projektu, a nie w długotrwałej perspektywie zmian w organizacji. Nie mówią o niepowodzeniach z perspektywy długoterminowej i z punktu widzenia tego, co mogło nie działać w organizacji już wcześniej i być może nie zadziała w przyszłości. Koncentrują się bardziej na tym, co się nie udało w ramach projektu, a nie na tym, jakie niepowodzenia ujawniły się w związku z nim.

Organizacje wielokrotnie podkreślały, że w kulturze relacji z grantodawcami przeżywa ograniczona przestrzeń na refleksję, czy to nad etykietą komunikacji z partnerem projektu i narracji sukcesu, czy też w związku z potrzebą przetrwania samej organizacji i projektozą. Tym samym porażka i eksperyment wymagają nie tylko starannej ewaluacji, ale też refleksji i – o ile to możliwe – monitorowania w dłuższej perspektywie.

Z wywiadów wynika, że organizacje nie mają opracowanego systemu ewaluacji swoich działań. Mają jednak świadomość, że taka samoewaluacja dokonuje się chociażby w toku procesów sprawozdawczych z projektów. Zauważają, że moment sprawozdania z projektu stanowi dla nich przestrzeń, po pierwsze, na zastanowienie się nad tym, co się udało, a co się nie udało w ramach projektu, ale także na refleksję nad pracą organizacji w ogóle. Pojawił się głos, że niezależna od konkretnego projektu i konkretnej współpracy ewaluacja działań organizacji to w pewnym sensie przywilej dla tych, którzy mają środki finansowe i zasoby czasowe na to, by móc sobie na tę ewaluację pozwolić. Nie oznacza to, że organizacje nie mają potrzeby samoewaluacji i monitoringu. Nie mają jednak dostatecznych możliwości, żeby je przeprowadzać regularnie. Dostrzegają przy tym, że takie podejście ogranicza możliwość samopoprawy i marnowanie potencjału. O systematycznej, wdrożonej dzięki projektowi ewaluacji swoich działań wspomniała tylko jedna organizacja.

Takie spotkanie, czy wyjazd na konferencję [...], to jest dla nas wyjęcie całego dnia pracy, za które nie mamy ani płacone, ani nic, a pracę w innych projektach musimy zrobić w innym czasie, więc ten pięciodniowy tydzień nam się skraca do czterech dni, a po drodze mamy jeszcze przebudzowanie na konferencji, dojazdy, nocleg, zmęczenie i to wszystko się nakłada na to, że czasem te nauki z projektów, one mogą ginąć, one zanikają w organizacjach, bo nie mamy na to po prostu czasu. Więc ja bardzo doceniam, rozumiem potrzebę refleksji, ewaluacji i staram się to robić jak tylko mogę, też dla swojej pracy i pisanie przyszłych projektów, też na tym polega moja praca, no ale to są już moje kompetencje i mój styl pracy, natomiast nie mamy takich wewnętrznych procedur, żeby się zatrzymać i zastanowić, bo nie mamy na to ani czasu, ani środków. (KII 1)

Ograniczone zasoby, obok niskiej akceptacji grantodawców dla niepowodzeń i dialogu o nich, przekładają się na zmniejszoną gotowość do eksperymentowania, poszukiwania nowych dla siebie obszarów lub sposobów działania. Szczególnie w czasie, gdy organizacjom brakuje finansowania na ich działania statutowe.

Bo tego najbardziej brakuje, tego prawie nikt nie robi, a przecież w tej działalności korowej, statutowej jest mnóstwo działań, przecież tam też można wyrabiać wskaźniki. Bardzo trudne jest to, że na każdy grant my szukamy znowu kolejnej innowacji, kolejnego czegoś, co sprawi, że znowu dostaniemy ten grant. No i to jest bardzo trudne i mam poczucie, że organizacje pozarządowe narzucają sobie stały wyścig po prostu ku szukaniu nowych pomysłów. (KII 5)

Komentarz Ashoki

Sektor społeczny jest obszarem niezwykle zwinnym. Codziennie całe zespoły, działacze, liderki i aktywiści udowadniają, że przy ograniczonych zasobach wdrażają niezbędne działania, z uważnością na ludzi, z którymi pracują, na siebie nawzajem, środowisko i wartości. Wielokrotnie osoby popełniają błędy i wielokrotnie się po nich podnoszą i uczą. Z analizy przedstawionej przez naszego partnera ewaluacyjnego – Konsorcjum Migracyjne – wynika, że zwinność jest nieuświadomioną (lub świadomą, ale niedocenianą) kompetencją wielu zespołów. Nie widać jej w samoocenie, ale widać w postawie.

Organizacje nieustannie podnoszą jakość swojej pracy. Aby tego dokonać, niezbędne są procesy uczenia się osób i zespołów. Zdaje się, że te procesy zachodzą niejako "organicznie" (jako wymiana wiedzy podczas regularnych spotkań, dokumenty wewnętrzne, współpracę mniej i bardziej doświadczonych osób itp.) i dlatego nie są wskazywane jako siła i zasób. Pytaniem pozostaje, czy w tej puli zasobów jest umiejętność eksperymentowania – próbowania nowych rzeczy i uczenia się z nich?

Z obserwacji naszych partnerów grantobiorczych widzimy, że próbowanie nowych działań to prawie że DNA ich działalności, tak jak kreatywność i przedsiębiorczość. Czy zatem brakuje jedynie świadomego kroku, że za próbą czegoś nowego powinna podążać ocena tej próby, czyli ewaluacja?

Ten element zamykania procesu uczenia się jest ustrukturyzowany w najmniejszym stopniu. Zespoły potrafią wskazać, czy coś działa i dlaczego warto to kontynuować; lub nie działa i szybko to naprawią. Jednak brakuje zasobów i gotowości, by ubrać te wskazania w narzędzia monitoringowe i ewaluacyjne. Wciąż monitoring i ewaluacja są postrzegane jako coś, co się robi dla donora. Podczas gdy w pierwszej kolejności czerpiemy z nich wiedzę do wewnątrz organizacji, z czystego poczucia odpowiedzialności - wobec siebie nawzajem, klientów, odpowiedzialności za gospodarne użycie ograniczonych zasobów. Nie bez przyczyny w sektorze humanitarnym istnieje zbitka MEAL - monitoring, ewaluacja, odpowiedzialność (*accountability*) i uczenie się (*learning*).

3

Przeformułowanie działań i restrukturyzacja organizacji.

Ponad połowa organizacji wskazywała na konkretne niepowodzenia lub błędne założenia swoich projektów, oraz to w jaki sposób elastyczność współpracy i wydatkowania pozwoliła im przeciwdziałać.

Ten projekt poszybował w zupełnie inną stronę, niż nam się wydawało i okazało się, że te potrzeby, które żeśmy wyobrażali sobie jako takie główne, bardzo mocno zeszły na margines, a pojawiły nam się inne (...) Samą ideę na przykład zatrudnienia caseworkerskich osób mieliśmy taką, żeby zatrudnić jedną osobę, która już ma doświadczenie takiej pracy i drugą osobę świeżą (...) To też nam do końca nie wyszło (KII 6)

W wywiadach organizacje wskazywały, że „przyzwolenie na porażkę” ale też poczucie „zobowiązania wobec samych siebie” pozwoliło im przyjrzeć się własnym metodom pracy, zarządzania zespołem oraz strukturze samej organizacji.

Poza głosami o potrzebie zatrudnienia lub poszukiwania dodatkowych stanowisk, pojawiły się też głosy o tym, że Fundusz pozwolił osobom leaderskim organizacji przemyśleć, w jaki sposób skalować w dół swoje zespoły i działania po wycofaniu się organizacji międzynarodowych z Polski. Pojawiły się też głosy, z których wynika że Fundusz pozwolił nie tylko odpowiedzieć na nowe potrzeby i kryzys, ale też dokonać transferu części zespołu odpowiedzialnych za działania doraźne do działań programowych i strategicznych. Organizacje zwróciły uwagę, że projekt pozwolił dostrzec nowy potencjał pracowników, co pozwoliło im na dostosowanie ich przyszłych zadań do tych kompetencji. Dla przykładu jedna z organizacji Funduszu zatrudniła osobę, która sprawdziła się w obszarze fundraisingu nie tylko na przedłużenie swojego projektu, ale też poszukiwania środków na działalność statutową. Dwie inne dzięki Funduszowi dostrzegły, że ich pracownicy odnajdują się w specyficznych działaniach, np. rzeczniczych lub z zakresu analizy prawa. Dwie inne rozpoznały, że jej zespół nie jest gotów na pracę z konkretną grupą, a Fundusz okazał się dla nich papierkiem lakmusowym zmiany, która negatywnie odbiłaby się na niej na dłuższą metę. Fundusz umożliwił niektórym organizacjom eksperyment w zakresie

mikrostruktury organizacji, przetestowania się w nowych rolach lub bezkolizyjnego powrotu do status quo.

Kilka organizacji wdrożyło szkolenia dla pracowników z zakresu tematyki projektu, jedna wskazała, że także z dostępności, którą zamierza uwzględnić w swoich działaniach nawet po zakończeniu projektu. Jedna osoba z organizacji poruszyła kwestię weryfikacji swojego sposobu zarządzania zespołem na skutek pewnych niepowodzeń związanych z projektem.

Trzy organizacje wspomniały o uporządkowaniu kwestii finansowych (np. za sprawą audytu finansowego lub zatrudnienia nowej osoby do zajmowania się finansami) i administracyjnych. Pojawiły się także dwa głosy, że projekt pozwolił na stworzenie strategii działań na przyszłość oraz jeden głos na temat możliwości stworzenia systemu ewaluacji.

4

Nauka określania wskaźników i pomiar wpływu.

Organizacje które wprost zadeklarowały, że po zakończeniu projektu zamierzają stosować pomiar wpływu należą do mniejszości. W wywiadach wybrzmiała jednak potrzeba większej świadomości procedury grantowej, rozpoznawania wskaźników i urealniania projektów. Pojawiły się głosy, że struktura sprawozdania w Funduszu pozwoliła organizacjom przyjrzeć się swoim działaniom, zdefiniować sposoby pomiaru wpływu, zastanowić się nad tym jak ich działania oddziałują na rzeczywistość. W kontekście wspomnianego deficytu zasobów na zaplanowaną i systematyczną ewaluację, projekt w Funduszu był dla nich okazją do głębszej refleksji. Pojedyncze organizacje zwróciły uwagę na trudność w określaniu swojego wpływu i w związku z tym trudność w jego zmierzeniu na potrzeby projektu. Oceniły to jednak bardziej jako wyzwanie, któremu sprostanie dało im satysfakcję. Chociaż większość organizacji Funduszu miała za sobą dużo doświadczenia składania i rozliczania projektów, to w większości organizacje przyznawały że w ramach Funduszu cenny był dla nich feedback o tym, co jest realne lub istotne w ramach realizacji projektu. Z kolei te, dla których to był pierwszy projekt, doceniły że mogły się przyznać do niewiedzy i konsultować albo skorzystać z poradnika i webinarów. Tylko pojedyncze organizacje zwróciły uwagę na nieotrzymanie feedbacku i w związku z tym potrzebę informacji zwrotnej o tym, co mogą zrobić lepiej w przyszłości.

Kilka organizacji przyznało, że ewaluację krótkoterminowych projektów prowadzi w znacznie większym stopniu dla donorów niż dla samej organizacji i w celu zmapowania lub analizy czy konkretne działanie jest adekwatne do potrzeb lub możliwości lub potrzebne długoterminowo. Wspomniany niedobór zasobów do ewaluowania działań stanowi dla nich istotną przeszkodę. Z wywiadów wynika, że doświadczenie Funduszu było dla organizacji rzadką lub nawet wyjątkową okazją, by refleksyjnie podejść do kwestii tego, dla kogo jest projekt i jego wskaźniki oraz czemu służy ewaluacja.

5

Lepsza diagnoza potrzeb społecznych.

W wywiadach organizacje przyznawały, że przy aplikowaniu do Funduszu w porównaniu do innych procesów grantowych bardziej starannie prowadziły diagnozę potrzeb społecznych, a możliwość zrewidowania ich w trakcie trwania projektu i dostosowania go na nowo oceniły zdecydowanie pozytywnie, a nawet jako niezbędny nowy model projektowania procedury grantowej, szczególnie w warunkach kryzysu.

Nam się wydawało, że tę grupę dobrze znamy, bo z nią pracujemy na co dzień. Jak pisaliśmy [inne] wnioski to jest tak, że bazuje się na tym, co już jest (KII 23) – tłumaczyła podczas odsłuchu jedna z organizacji. Choć większość organizacji kierowała swoje działania do grupy docelowej, z którą pracuje regularnie, to procedury grantowe i ich tempo przyczyniło się do tego, że diagnoza potrzeb społecznych nie była aktualizowana na potrzeby każdego konkursu, czasami nawet przez okres dłuższy niż rok. Organizacje deklarowały, że bieżąca diagnoza potrzeb społecznych nie tylko poprawiła ich codzienną pracę, ale też ułatwiła poszukiwanie innych środków.

Jedna z organizacji stwierdziła wprost, że zrealizowany w Funduszu projekt nie stanowił kompromisu potrzeb donora z potrzebami beneficjentek czy organizacji i zmienił jej poczucie myślenia o procedurach grantowych.

6

Satysfakcja z pracy i poczucie sprawczości.

To był nasz pierwszy projekt i będziemy go pamiętać całe życie. To takie first love, pierwszy krok, fundament naszej pracy. (KII 3)

Nowe, małe, młode organizacje nie będą mogły aplikować o wielkie pieniądze. Tylko o te mniejsze. Będą się mogły uczyć. I to jest moim zdaniem takie cudowne dla organizacji też. Bo ona nawet nie podejmuje jakiegoś wielkiego ryzyka. Jeżeli robię do tych 30 tysięcy, a nie robiłem wcześniej, to te 30 tysięcy to jest tyle szmalu, że jesteśmy wystraszeni. Jak to rozliczyć na koniec? (KII 17)

Szczególnie nowe organizacje bardzo cenią sobie kredyt zaufania, jaki otrzymały od Ashoki. Otwarcie mówiły o tym, że to je na nowo pozycjonuje na rynku grantowym – niektóre powstały w odpowiedzi na kryzysy humanitarne lat 2021–2024 lub w związku z tymi kryzysami się zarejestrowały, ale dopiero Fundusz i marka Ashoki sprawiły, że nabrały pewności siebie w aplikowaniu o środki na działalność.

Niezależnie od rozmiaru i stażu organizacje mówiły o tym, że skala środków uruchomionych z mechanizmu lokalizacji po 2022 r. przerosła wiele z tych organizacji, a

wymogi formalne i poczucie braku wsparcia dodatkowo je zdemotywowwały. W porównaniu z nimi Fundusz stanowił kontrast – nie tylko jako trampolina do środków, ale też jako potwierdzenie wartości wykonywanej pracy.

7

Środki na dostępność.

Z analizy wywiadów wynika, że wiele organizacji miało trudności z określeniem, czym są środki na dostępność i jak nimi dysponować dopóki nie doszło do nieoczekiwanego zdarzenia, pojawienia się grupy z dodatkowymi potrzebami lub katastrofy naturalnej (powodzi w województwie dolnośląskim). Jednocześnie w obliczu nieoczekiwanych okoliczności elastyczność Fundacji była oceniana bardzo pozytywnie w przekierowywaniu tych środków.

Tak, i znowu to o tej dostępności, ponieważ dopóki nie było powodzi, to miałyśmy z dziewczynami ogromną zagwozdkę. I co oznaczały środki na dostępność, bo ten katalog nie był do końca zdefiniowany, ale jednocześnie miał pozostawiać pewną elastyczność. Miał odpowiedzieć na potrzeby beneficjentów i nasze, na wzmocnienie organizacji. I to było tak ciężkie do zaprojektowania, ponieważ nikt o tym wcześniej tutaj nie pomyślał. Co jakiś czas były próby kontaktu właśnie z Ashoką, z zapytaniami czy na pewno możemy wydać te środki w ten sposób. To nam trochę utrudniało, bo ten worek właśnie był bardzo otwarty (KII 4)

Podczas odsłuchu organizacje tłumaczyły też, że często ich projekt sam w sobie spełniał wymagania dostępności, a osobny budżet na dostępność był dla wielu z nich pierwszym tego typu doświadczeniem. Zdecydowana większość organizacji bardzo pozytywnie oceniła komponent dostępności, nawet jeżeli z początku nie były pewne na co mogą te środki przeznaczyć. Osobny budżet na dostępność oceniany był jako coś, z czego organizacje skorzystałyby w przyszłości, choć z wywiadów wybrzmiewa, że wcześniej nie dostrzegały konieczności zwiększenia dostępności swoich inicjatyw. Oddzielny budżet niejako wymusił zastanowienie się nad taką potrzebą.

Super był ten kawałek, to muszę powiedzieć, o dostępności i tego bym absolutnie nie zmieniła. Będą osoby, które będą mówiły, że to było, że trudno im było, a może nie będzie takich osób, no to super, że to było. To jest mega ważne i chciałabym, żeby wszystkie organizacje takie parasolowe, dające granty, po prostu wskazywały na to, że te działania mają być robione bardziej dostępnie i macie na to konkretne, wydzielone środki, które możecie wydać tylko na to. Totalnie się pod tym podpisuję, to jest super (KII 5)

Komentarz Ashoki

Drogę do pełnego udziału w społeczeństwie zamyka o wiele więcej barier niż niepełnosprawność. Na włączenie społeczne mają wpływ: role społeczne, doświadczenia, pochodzenie (rasizm, mentalność kształtowana przez opresyjny system), wiek. Każda osoba,

nawet uprzywilejowana w jednym obszarze, może potrzebować elementów dostępności w innym, tak by skorzystać z usług. Aby planować działania DEI (diversity, equity and inclusion) trzeba dostrzec cały wachlarz różnorodnych doświadczeń i cech, które uniemożliwiają włączenie społeczne i w rezultacie pełne korzystanie ze swoich praw.

Z analizy budżetu dostępności, który był jedynym twardym wymogiem na poziomie budżetowym w grantach z Funduszu Tutaj, wynika, że organizacje grantobiorcze bardzo różnie podchodziły do tematu. Większość z nich skorzystała z tego wymogu jak z szansy do poszerzania swojego wachlarza usług i nabywania kompetencji. Niektóre trochę go odkładały, próbując zrozumieć „na co to przeznaczyć” lub sięgały po rozwiązania dość oczywiste.

Tymczasem warto na dostępność patrzeć tak, jak w biznesie patrzy się na User Experience. Jeśli towar lub usługa nie są przystępne, jasne, nie spełniają potrzeb, klienci i klientki po nie nie sięgną. A nam zależy by sięgali! I by to nie były przypadkowe osoby, ale te, które faktycznie mają szczególne potrzeby. Zatem jak i dla kogo projektować nasze towary i usługi? Czy wiemy, kto jest ich odbiorcą, a kto nie i dlaczego?

Budżet i wymóg dostępności to dla Ashoki krok w rozpoznaniu, że w naszej wizji “Everyone a Changemaker” kluczowe jest “everyone”. Wiemy, że w każdym przypadku pod tym hasłem kryją się mnogość historii, tożsamości i barier. I dlatego uczenie się włączenia społecznego jest procesem na całe życie. Do otwartości na ten proces zapraszamy organizacje partnerskie.

8

Zmiana społeczna

Analiza wyników ankiet wskazuje, że choć organizacje deklarowały poczucie sensu prowadzonych działań, długotrwała zmiana społeczna stanowiła temat, o którym wypowiadały się ostrożnie. W ramach pogłębionych wywiadów organizacje zauważyły, że to elastyczność projektu pozwoliła im na rozpoznanie i reagowanie na realną potrzebę społeczną w trakcie prowadzenia, a nie projektowania działań. Zaplanowane aktywności nie uwzględniały zmiany potrzeb, która pojawiła się dopiero na etapie realizacji. Wtedy też ta elastyczność okazała się dla organizacji potrzebna i umożliwiła im reakcję na bieżące problemy i faktyczne dostosowanie działań do potrzeb społecznych. To przybliżyło ich do faktycznej zmiany społecznej, zamiast twardego trzymania się założeń projektowych.

Innym grantodawcom możemy mówić, że tak, udało nam się doprowadzić do zmiany społecznej, ale i oni, i my wiemy że nie da się tego zrobić za taką kwotę w ciągu kilku miesięcy. (...) Ashoka dostaje naszą uczciwość (KII19)

Większość organizacji Funduszu ma przynajmniej kilkuletni staż w sektorze społecznym, co pozwala im realistycznie wypowiadać się w kontekście krótko- i długotrwałej zmiany. Zdecydowana przewaga organizacji była w stanie jasno wskazać, do

jakiej zmiany społecznej dąży w perspektywie krótko- i długoterminowej. Była też w stanie wskazać komponenty tej zmiany i przełomowe momenty projektu, gdy konkretne działanie stawało się sygnałem szerszej zmiany społecznej:

Na jednym z warsztatów nasze klientki z Ukrainy zapytały, czemu nie ma z nami osób z Białorusi czy Rosji. I to był przełom, bo to wyszło od nich, nie od nas, i nie zakładaliśmy tego [w projekcie] (...) Udało nam się tak zmienić warsztat, żeby pojawiły się inne osoby z innych krajów (KII 12)

WPŁYW

Funduszu na strategię organizacji na przyszłość

Problemem jest to, że to organizacje społeczne są naszą odpowiedzią na kryzys (KII 11)

Myślenie o przyszłości organizacji i strategii jej działania na kolejne lata jest ważne dla wszystkich organizacji korzystających ze wsparcia Funduszu. O strategii organizacji mówiły w kontekście zasobów (tych zastanych i tych nowych), doświadczanych sukcesów i niepowodzeń oraz zmiany społecznej. Dlatego też wnioski na temat strategii powiązane są z tymi wątkami. Wiele organizacji wyciągnęło z pracy w ramach projektów cenne dla siebie lekcje, które pozwoliły:

- planować kolejne działania, często w nowych dla siebie obszarach, np. organizacja dzięki dostrzeżeniu kompetencji swoich pracowników w obszarze rzecznictwa i analizy przepisów prawnych wdrożyła na stałe działania rzecznicze,
- wdrażać na stałe nowe, przetestowane w ramach projektów rozwiązania, np. poprawa jakości komunikacji w mediach oraz promowanie swoich działań zwiększyły poczucie, że organizacja dociera ze swoimi działaniami do nowych odbiorców,
- powiększać zespoły i tym samym poszerzać zakres swojej działalności lub usprawniać procesy wewnętrzne, np. organizacja zatrudniła osobę do spraw finansowych, co pozwoliło osobom zarządzającym przekierować swoje siły na inne zadania i zwiększyć rzetelność organizacji,
- porządkować, strukturyzować, poprawiać i planować na przyszłość wewnętrzne sprawy organizacji, w tym związane z administracją, finansami, komunikacją czy promocją, np. organizacja stworzyła strategię działań organizacji na przyszłe lata, która uwzględniła także doskonalenie narzędzi komunikacyjnych organizacji,
- zastanowić się nad możliwościami, zasobami, mocami przerobowymi organizacji, np. poprzez samoewaluację dokonaną w momencie sprawozdania z projektu.
- stworzyć „gotowe modele”, całą infrastrukturę, którą z łatwością mogą wdrażać w innych działaniach.

Eksperyment vs kontynuacja

Kilka organizacji określiło swój projekt realizowany w ramach Funduszu jako eksperyment, sprawdzenie się w zupełnie nowych dla siebie obszarach, na co dotychczas nie było środków lub brakowało grantodawcy, który obdarzyłby organizację dostatecznym zaufaniem, dając jej jednocześnie przestrzeń na popełnianie błędów. Organizacje są zadowolone z efektów tych eksperymentów, z których każda zostawiła coś dla siebie.

[...] ten projekt był taką inspiracją do tego, żeby pochylić się nad tym tematem bardzo tak dogłębnie, tylko i wyłącznie nad tym tematem, nie jako część szerszej prewencji czy szerszej edukacji [...] tylko właśnie, żeby nad tym się pochylić i żeby zrobić taki trochę pilotaż, bo bardzo dużo się potknęło i błędów pojawiło w tym projekcie, które nam też dały dużo nauki na przyszłość. (K11 10)

Te organizacje, które postawiły na ulepszenie działań, w których się specjalizują, dostrzegły wartość Funduszu z kolei w tym, że nie musiały poświęcać swoich zasobów na całkowicie nowe działania, które nie wiadomo jaki przyniosą efekt. Postrzegali to jako formę elastyczności, która była dla organizacji tak cenna przy współpracy z Ashoką.

Złotówka wykorzystana w tym, co już umiemy robić, przyniesie więcej korzyści niż złotówka wykorzystana w tym, czego się dopiero będziemy od nowa uczyli. (Kil 25)

Wszystkie organizacje chcą kontynuować działania realizowane w ramach projektu, niezależnie od tego czy to były to działania zupełnie dla nich nowe, czy dobrze im znane z dotychczasowej praktyki. Na podstawie doświadczeń z projektu zauważają jednak, że te inicjatywy będą wymagały pewnych ulepszeń. Niektóre deklarują, że kontynuacja działań będzie zależna od przyszłego finansowania.

Struktura

Część organizacji wskazuje, że projekty w Funduszu umożliwiły im wyciągnięcie wniosków na temat tego, co należy w tych działaniach ulepszyć, a z czego zrezygnować. Popętnionych błędów nie postrzegają jako porażki, a jako cenne lekcje na przyszłość, by lepiej przygotować się do kolejnych działań. Dotyczy to kwestii takich jak dobór zespołu do realizacji projektu, dostosowywanie działań do potrzeb i charakterystyki grupy beneficjentów, większa uważność na tematy wrażliwe i potencjalne konflikty, określanie ryzyka czy kwestie czysto techniczne oraz logistyczne.

3

Refleksja

Formuła sprawozdania z realizowanego projektu pozwoliła organizacjom na pogłębioną autorefleksję na temat stawianych sobie celów w zakresie zmiany społecznej, pozytywnych i negatywnych stron planowanych działań, możliwości i umiejętności zespołu, wewnętrznej komunikacji w organizacji, radzenia sobie z wyzwaniami. Umożliwiła refleksję nad sukcesami i niepowodzeniami, z których można wyciągnąć wnioski na przyszłość dotyczące zarówno funkcjonowania organizacji wewnątrz, jak i działań skierowanych na zewnątrz. Pozwoliła też zastanowić się nad tym, jak działania podjęte w ramach projektów można w przyszłości skalować.

Ten raport jest troszkę inny niż inne sprawozdania i trochę pozwala nam chyba pomyśleć, co właśnie wniósł ten projekt w nas, w organizację i jak się zmieniliśmy my w stosunku do tego pół roku czy rok temu. [...] to nie jest takie suche raportowanie tego, co zrobiliśmy i jak to poszło i tak dalej, tylko to jest też taki trochę rodzaj ćwiczenia, które nas zmusza do spojrzenia wstecz i zmierzenia się z tym, co nam wyszło, co nie wyszło i jakie z tego płyną wnioski. (K11 6)

Pytania pogłębiające ze wzoru sprawozdania w Funduszu Tutaj:

- 1 Jak obecnie widzicie problem społeczny, który adresujecie? Co się zmieniło i co miało wpływ na tę zmianę (*nie musicie opisywać jedynie swojego wpływu, ale też czynniki zewnętrzne i zmienne w grupie docelowej).
- 2 Opiszcie jakie działania udało Wam się zrealizować dzięki przyznanemu grantowi – co się wydarzyło.
- 3 Jakie osiągnęliście produkty i rezultaty (mieralne i niemieralne)?
- 4 Czy i w jaki sposób tymi działaniami zbliżyłyście się do zmiany, którą chcecie widzieć w świecie?
 - Jakiego kroki w stronę tej zmiany udało Wam się zrobić? Napiszcie, co uważacie za kluczowe elementy wspierające Waszą skuteczność?
 - Jeśli to się nie udało - dlaczego? Co poszło inaczej niż zakładaliście? Jak na to zaregowali/łyście? Dlaczego tak?
- 5 Skąd wiecie, co Wam się udało albo nie? Jakich środków użyliście do obserwacji? Czy i jak mierzyliście rezultaty?
- 6 Jaka duża była końcowa grupa osób z doświadczeniem migracji, która skorzystała z działania – bezpośrednio i pośrednio.
 - Bezpośrednio: ile osób skorzystało z konkretnych produktów i usług np. udział w warsztatach, otrzymanie broszury, materiału;
 - Pośrednio: na ile osób (w jakimś stopniu) miała wpływ realizacja tego projektu np. Szkolenie dla zespołu organizacji sprawia, że X osób, które wspiera organizacja będą miały zapewnioną lepszą usługę).

- 7 Jaka duża była końcowa grupa innych osób, która skorzystała z działania – bezpośrednio i pośrednio. Jak szacujesz pośredni wpływ?
- 8 Czy zamierzacie kontynuować to działanie? Jeżeli tak, to w jaki sposób? Jeśli nie, co stanie się z wypracowanymi przez Was rezultatami?
- 9 Z czego jesteście szczególnie dumne/dumni?
- 10 Podczas każdego projektu dzieją się zabawne i mądre rzeczy. Opowiedzcie nam jakąś krótką historię, która została z Wami po tym projekcie. Jeśli podajecie historię konkretnych osób, załączcie zgody na wykorzystanie danych i/lub wizerunku albo zmieńcie dane.

4

Kompetencje

Realizacja projektów pozwoliła organizacjom dostrzec wcześniej niezauważone lub niewykorzystane kompetencje swoich pracowników i zacząć z nich korzystać. Dzięki temu organizacje uwzględniają nowe działania w planach na przyszłość. Wiedzą, że z odpowiednimi, sprawdzonymi już umiejętnościami, zespół jest w stanie je realizować. Przykładowo jedna z organizacji może realizować działania rzecznicze, bo ma w zespole osobę, która dobrze odnajduje się w szczegółowej analizie zmian w prawie polskim. Projekty w Funduszu pozwoliły też na rozwój kompetencji, co dostrzegają sami rozmówcy. Przykładowo, kompetencji liderek, komunikacyjnych, w zakresie kontaktów z władzami czy mediami, sporządzania raportów.

Na pewno ten projekt dla nas był trudny pod względem ustalenia wskaźników. I to będzie dla mnie na przykład nauka, bo ten projekt tak jak mówimy, niby pośrednio, ale tak naprawdę bezpośrednio wpłynął na naszą aktywność w mediach, na nasze rzecznictwo, na czas na wspieranie beneficjentów, na projektowanie strategii i takie nawet intelektualne zadanie oceny wskaźników realnych, które Google wymagał w przypadku Funduszu Tutaj, było ciekawym dla mnie intelektualnym personalnie zadaniem. Jak to zrobić, żeby ten pośredni wpływ oszacować, żeby te wskaźniki były, wpisywały się w ten projekt i były takimi wskaźnikami realnymi. (K11 10)

Takim naszym największym wewnętrznym sukcesem jest to, że rzeczywiście wiele osób z organizacji postanowiło zająć się rzecznictwem i jakoś tą ścieżką podążać. I rzeczywiście wpisaliśmy w naszą strategię te działania rzecznicze i chcemy być liderem tych działań i jakoś wykorzystać też kompetencje, które mamy, bo po prostu od lat siedzimy w temacie, więc jak najbardziej w zespole też są te kompetencje, więc jakoś uczymy się z nich korzystać. (K11 14)

Skalowanie

Organizacje zwracały uwagę na kwestię skalowania swoich działań w przyszłości. Chodziło przy tym nie tylko o ponowną realizację jednakowej inicjatywy, ale też zmianę jej zasięgu, docieranie do społeczności lokalnych. Z wywiadów wynika, że Fundusz zachęcił ich do przyglądania się swoim działaniom z takiej perspektywy.

To było ciekawe, ale też oni mocno stawiali na multiplikację działania, czyli w jaki sposób można skalować to, co robimy. No bo my mieliśmy to przecież dla stosunkowo niedużej grupy [...] a oni bardziej to rozkminiali w ten sposób, jak rozmawialiśmy z nimi podczas jakichś właśnie takich ewaluacji, takich trochę audytów na różnych etapach tego naszego projektu i tej pierwszej części, [...] w jaki sposób można to powielać, nie? (K12 21)

Wpływ i dostępność

Wymogi realizacji projektu w Funduszu, takie jak zwiększenie dostępności inicjatywy czy pomiar wpływu, stanowiły dla kilku organizacji nowość i w pewnym sensie utrudnienie, które jednak przyniosło pozytywny efekt, bo wszystkie organizacje odczuwają satysfakcję, ze zwiększenia dostępu do swoich usług. Organizacje nie miały wcześniej przestrzeni ani środków na to, by myśleć o dostępności, dlatego też nie wiedziały jak wykorzystać otrzymane na nią środki. Miały też trudność z określeniem wpływu swoich działań na zamianę społeczną, zwłaszcza, jeśli te działania nie były łatwo mierzalne, jak na przykład działania rzecznicze. Dopiero Fundusz Tutaj oraz współpraca z Ashoką, która aktywnie wspierała organizacje w poszukiwaniu sposobów na zwiększenie dostępności czy pomiar wpływu, dały im realną wiedzę o tym, do kogo i jak ich działania docierają, a kto nie może z nich skorzystać. Część organizacji wprowadziła takie działania dostępnościowe, jak np. szkolenia zespołu z zakresu dostępności, które przełożą się na bardziej świadome pod tym względem decyzje w przyszłości. Niemniej jednak z wywiadów wynika, że zarówno mierzenie wpływu jak i zwiększanie dostępności inicjatyw nie są dla organizacji priorytetowe. Pozytywnie oceniają wyciągniętą z nich lekcję i deklarują uwzględnianie ich w przyszłości, jeśli pozwolą na to zasoby, zarówno finansowe, jak i po prostu zespołu.

[...] wychodzimy dużo bogatsi, niż byliśmy rok temu. Było to myślę trudne dla nas na etapie definiowania, no bo chcieliśmy ugryźć problem, który jest, a Ashoka oczekiwała od nas mocno innowacyjnego podejścia, jakiegoś eksperymentalnego, jeszcze dostępnego, na co się buntowaliśmy. [...] Ale tak z perspektywy czasu widzę w tym jakąś wartość, że mogliśmy spróbować czegoś w jakimś innym modelu niż dotychczas. (K11 6)

7

Blokady

Pojawiły się jednak głosy o braku przestrzeni na tworzenie pogłębionej strategii na przyszłość. Obciążenie pracą, innymi projektami, ograniczone zasoby organizacji, to dla niektórych z nich istotne przeszkody w myśleniu strategicznym.

My działając tak naprawdę tu i teraz i odpowiadając na te potrzeby i też wiesz, szukając aktywnie finansowania na dalsze działania, nie mamy takiego czasu komfortowego, żeby sobie dwa czy trzy dni pojechać z zespołem gdzieś, rozumiesz, do lasu i zrobić sobie warsztaty i porozmawiać o zmianie społecznej, co nam się udało osiągnąć, jakie wyciągamy z tego wnioski i może przygotujemy jakąś strategię i jakiś model działania i wytyczne dla innych organizacji i wiesz, po tych dwóch dniach wracamy, a tam po prostu mamy kocioł, nie? [...] Ja teraz, żeby coś zaplanować czy napisać kolejny projekt, robię to po godzinach, więc to jest takie wyzwanie takich organizacji jak my, gdzie nie mamy po prostu jakiegoś takiego finansowania na taki zespół, który może sobie konceptualnie przepracowywać to, co się wydarzyło. [...] Ty robisz swoją pracę rozmawiając ze mną. A ja muszę znaleźć czas w swojej pracy, żeby porozmawiać z tobą. To jest właśnie ta różnica. Bardzo doceniam, rozumiem potrzebę refleksji, ewaluacji i staram się to robić jak tylko mogę, też dla swojej pracy i pisanie przyszłych projektów, też na tym polega moja praca, no ale to są już moje kompetencje i mój styl pracy, nie mamy takich wewnętrznych procedur, żeby się zatrzymać i zastanowić, bo nie mamy na to ani czasu, ani środków. (KII 1)

8

Zasoby

Wielokrotnie w rozmowach pojawiała się obawa o brak środków na kontynuację rozpoczętych działań, mimo chęci ich realizowania dalej. Nie chodzi tylko o działania stricte projektowe, ale też chociażby dostępnościowe. Niektórym organizacjom projekt pozwolił się rozpędzić, jednak brak finansowania i perspektywa poszukiwania środków utrudniają optymistyczne myślenie o przyszłości. Nie ułatwia tego odczuwany przez organizacje brak wsparcia ze strony państwa.

Jednak wszystko jest zawsze oparte na grantach zewnętrznych. I ja już w kwietniu, jak otrzymaliśmy to finansowanie, ja już wiedziałem, że problemem będzie kontynuacja tego po zakończeniu projektu, bo wszelkie międzynarodowe i ogólnopolskie programy grantowe się pokończyły i wiesz, to robiąc działania w kwietniu ja miałem z tyłu głowy, a co będzie, jak projekt będzie sukcesem i do nas się zwróci kilkaset osób i skończy się grant i te kilkaset osób powie: co dalej? (KII 1)

Jedynym minusem, który można by powiedzieć, [...] że to jest bardzo krótkotrwałe wszystko, że dopiero się rozkręciliśmy, dopiero rozkręciliśmy tę maszynę i już jakby koniec, tak? (KII 2)



Nowe kryzysy

Organizacje postrzegają się jako podmioty wyspecjalizowane w zakresie odpowiedzi na kryzysy. Są świadome swoich kompetencji, niezależnie czy są to organizacje działające od wielu lat, czy powstałe w odpowiedzi na potrzeby społeczne ostatnich dwóch lat. Wiedzą, że obecnie to właśnie one są głównymi aktorami w reakcji na kryzysy. Jednocześnie zauważają, że państwo nie dostrzega, a jeśli dostrzega, to nie docenia ich roli w tym zakresie. Obawiają się, że jeśli nie otrzymają odpowiedniego wsparcia, to, co wypracowały w ostatnich latach – zespoły, strukturę pracy, konkretne inicjatywy – zmarnuje się. W sytuacji pogłębienia się kryzysów lub wystąpienia nowych, infrastrukturę sektora pomocowego trzeba będzie budować od nowa.

Więc teraz uważam, że gdyby się pojawiło znowuż kolejne nieszczęście, to będzie trzeba prawdopodobnie to wszystko budować od nowa, za chwilę. Jeżeli przez najbliższy rok albo dwa lata ktoś nam nie pomoże utrzymać to w miarę w ryzach, nie? (KII 16)



Podsumowanie.

Współczesny krajobraz społeczny Polski w znacznej mierze ukształtowały kryzys i solidarność. Bezprecedensowa mobilizacja społeczna po wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie to dowód determinacji i wieloletniej solidarności, zaufania i współpracy między organizacjami. Badania wskazują, że to właśnie kryzysy lat 2021-2024 przeobraziły sektor społeczny i wymusiły na wielu lokalnych organizacjach, które wcześniej operowały niewielkimi zespołami i budżetami, błyskawiczny wzrost, profesjonalizację i dostosowanie się do potrzeb międzynarodowych donorów i organizacji partnerskich. Był to dla organizacji przyspieszony kurs negocjowania warunków takiej współpracy, by była ona możliwie jak najbardziej partnerska i nie zubożyła organizacji lokalnej, zamiast ją ubogacić i przygotować.

Zebrane w tym raporcie głosy kilkudziesięciu organizacji grantobiorczych Funduszu Tutaj wskazują wyraźnie, że dla wielu aktorów lokalnych doświadczenie współpracy z Fundacją Ashoka było wyjątkowo satysfakcjonujące, udane i oparte na wartościach i zrozumieniu tego, z czym mierzy się sektor, nawigując pomiędzy realiami projektu a warunkami kryzysu. 'Wyzwaniem' okazało się pogodzenie dynamiki Funduszu i partnerskiego podejścia z wymogami innych grantodawców i realiami polskiego sektora - część organizacji otwarcie mówiła o tym, że w Funduszu miała możliwość refleksji nad własną pracą, procedurami i strategią, nie tylko na poziomie deklaracyjnym - czyli raportu końcowego - ale też w trakcie całego cyklu projektowego, podczas spotkań z zespołem Ashoki lub innymi organizacjami Funduszu.

Powyższa analiza opiera się na informacji zwrotnej od organizacji Funduszu zebranej w czterech iteracjach - ankiety, wywiadu pogłębionego, odsłuchu organizacji oraz warsztatu walidacyjnego. W każdej z nich organizacje podkreślały, że doświadczenie Funduszu było dla nich nietypowe lub wręcz wyjątkowe, partnerskie i elastyczne pod względem procedur. Świadomość potknięć lub porażek towarzyszyła poczuciu sukcesu z projektu, który ma społeczny sens i nie drenuje organizacji. Dla niektórych właśnie ta swoboda okazała się wyzwaniem w prowadzeniu projektu zgodnie z harmonogramem, ale w zamian pozwoliła na adaptację w obliczu powodzi czy pojawienia się nowej społeczności, która wymagała natychmiastowego wsparcia. Pozwoliła też na uczciwość i przyznanie się do błędu. Co ciekawe, organizacje tłumaczyły, że akceptacja błędów lub rozmowa o opóźnieniach komunikowana otwarcie pozwoliły na wspólną reakcję, zamiast maskowania w ramach regularnej dynamiki grantobiorca-grantodawca.

Myśli przewodnie Ewaluacji:

- partnerski dialog w relacji grantobiorca-grantodawca zachęca do eksperymentowania,
- kontakt z grantodawcą i jego wsparcie w toku projektu umożliwiają organizacjom bieżącą poprawę tego, co nie przynosi pożądanych rezultatów; często dopiero takie rozmowy uświadamiają im, co i jak można zrobić lepiej,
- przyzwolenie na niepowodzenia i otwarta rozmowa o nich dają przestrzeń na poszukiwanie nowych rozwiązań i dzięki temu także naukę na własnych błędach,

- przyjazne procedury grantowe pozwalają organizacjom skoncentrować się na faktycznych działaniach, odciążają je w obszarach, na które mają najmniej zasobów,
- elastyczność pozwala dostosować działania do realnych potrzeb, a nie realizować schemat projektu, który nieraz w toku jego trwania przestaje odpowiadać społecznym potrzebom,
- dostępność i pomiar wpływu są dla organizacji nowością, dostrzegają wagę i potrzebę wdrażania tych rozwiązań, jednak z uwagi na ograniczone zasoby nie traktują ich priorytetowo,
- projekty Funduszu pozwoliły organizacjom na autorefleksję - poprawę części działań, rezygnację z innych, wzmocnienie kompetencji czy uzyskanie nowych, wzmocnienie pozycji organizacji w sektorze,
- organizacje często nie mają zasobów na systematyczną ewaluację wpisaną w strukturę ich stałej pracy, dokonują samoewaluacji głównie w ramach procedur projektowych,
- organizacje tworzą strategię na przyszłe działania, jednak tylko część z nich postrzega strategię systemowo, z uwzględnieniem różnych aspektów funkcjonowania organizacji (np. także jej spraw wewnętrznych),
- organizacje obawiają się, że brak finansowania nie pozwoli im na kontynuację inicjatyw; zasoby finansowe są dla nich podstawą działania, a uprawianie wolontariatu stanowi źródło frustracji, która przekłada się na obniżoną motywację do pracy,
- wybrzmiewa potrzeba feedbacku od grantodawcy oraz spotkań z innymi grantobiorcami w celu wymiany doświadczeń.