



# Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2.0

**Ewaluacja  
systemu  
wdrażania,  
obciążeń oraz  
barier po stronie  
Operatorów  
i beneficjentów  
Narodowego  
Programu  
Rozwoju  
Czytelnictwa 2.0  
na lata 2021–2025  
w pierwszym roku  
wdrażania**

**Raport  
końcowy**

**Warszawa  
grudzień 2022**

# EWALUACJA SYSTEMU WDRAŻANIA, OBCIĄŻEŃ ORAZ BARIER PO STRONIE OPERATORÓW I BENEFICJENTÓW NARODOWEGO PROGRAMU ROZWOJU CZYTELNICTWA 2.0 NA LATA 2021–2025 W PIERWSZYM ROKU WDRAŻANIA



NARODOWE  
CENTRUM  
KULTURY

## RAPORT KOŃCOWY

Narodowe Centrum Kultury jest instytucją państwową, działającą na rzecz rozwoju kultury w Polsce.

Narodowe Centrum Kultury  
ul. Płocka 13, 01-231 Warszawa  
nck@nck.pl

<https://nck.pl>

<https://www.nck.pl/badania/>

<https://www.facebook.com/dzialbadanializnck>

Dofinansowano ze środków  
Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Ministerstwo Kultury  
i Dziedzictwa Narodowego

WYKONAWCA:  
EVALU SP. Z O.O.

SKŁAD I OPRACOWANIE  
GRAFICZNE:  
MARCIN GROHS

REDAKCJA JĘZYKOWA I KOREKTA:  
IWONA HARDEJ



Raport jest dostępny na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz  
Narodowego Centrum Kultury. Zezwala się na dowolne  
wykorzystanie treści – pod warunkiem zachowania niniejszej  
informacji licencyjnej i wskazania Narodowego Centrum Kultury  
jako właściciela praw do tekstu. Treść licencji jest dostępna na stronie  
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/pl/>.

Warszawa, grudzień 2022

# SPIS TREŚCI

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Wykaz skrótów</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>Streszczenie</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>Summary</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>1 Wprowadzenie</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>2 Ocena skuteczności i efektywności instytucjonalnego systemu realizacji Programu</b> .....                                 | <b>20</b> |
| Ocena systemu instytucjonalnego .....  | 20        |
| Ocena podziału funkcji i zadań między instytucjami .....   | 23        |
| Ocena dokumentów .....   | 24        |
| Ocena przepływu informacji, współpracy oraz komunikacji .....  | 25        |
| <b>3 Ocena potencjału poszczególnych podmiotów zaangażowanych we wdrażanie Programu</b> .....                                  | <b>27</b> |
| 3.1 Ocena potencjału instytucji zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie Programu .....  | 27        |
| 3.2 Ocena zasobów i potencjału instytucjonalnego wnioskodawców i beneficjentów Programu .....                                  | 36        |
| 3.3 Podsumowanie .....   | 45        |
| <b>4 Ocena skuteczności i efektywności poszczególnych procesów Programu</b> .....  | <b>48</b> |
| 4.1 Priorytet 1 – Poprawa oferty bibliotek publicznych .....   | 49        |
| Etap naboru projektów .....  | 49        |
| Etap wyboru projektów .....  | 50        |
| Etap realizacji projektów .....  | 50        |
| Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu .....   | 50        |
| 4.2 Priorytet 2 – Inwestycje w infrastrukturę bibliotek publicznych .....  | 51        |
| Etap naboru projektów .....  | 51        |
| Etap wyboru projektów .....  | 54        |
| Etap realizacji projektów .....  | 55        |
| Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu .....   | 57        |
| Etap trwałości efektów projektu .....  | 57        |
| 4.3 Priorytet 3 – Zakup nowości wydawniczych do placówek wychowania przedszkolnego, bibliotek szkolnych i pedagogicznych ..... | 58        |
| Etap naboru projektów .....  | 58        |
| Etap wyboru projektów .....  | 67        |

|  |           |
|--|-----------|
| Etap realizacji projektów .....  | 70        |
| Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu.....  | 74        |
| 4.4 Priorytet 4 – Program dotacyjny dla bibliotek oraz promocja czytelnictwa ..  | 79        |
| Etap naboru projektów .....  | 79        |
| Etap wyboru projektów .....  | 81        |
| Etap realizacji projektów .....  | 82        |
| Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu.....  | 83        |
| 4.5 Podsumowanie .....   | 83        |
| <b>5 Identyfikacja pozostałych (niewynikających z systemu wdrażania) barier i trudności we wdrażaniu NPRCz 2.0 .....</b> | <b>86</b> |
| <b>6 Wnioski i rekomendacje .....</b>  | <b>88</b> |
| <b>7 Załączniki .....</b>  | <b>95</b> |
| 7.1 Wykaz tabel i wykresów .....   | 95        |
| Wykaz tabel.....   | 95        |
| Wykaz wykresów .....   | 95        |

## WYKAZ SKRÓTÓW

|                    |  |
|--------------------|--|
| BN                 | Biblioteka Narodowa  |
| DKOiPP             | Departament Kształcenia Ogólnego i Podstaw Programowych  |
| DMP MKiDN          | Departament Mecenatu Państwa w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego  |
| DPD                | Dział Programów Dotacyjnych NCK  |
| DSP                | Dział Szkoleń i Profesjonalizacji NCK  |
| IK                 | Instytut Książki   |
| IZP                | Instytucja Zarządzająca Programem  |
| JST                | Jednostka Samorządu Terytorialnego   |
| KO                 | kuratorium oświaty   |
| MEiN               | Ministerstwo Edukacji i Nauki  |
| MKDNiS             | Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu  |
| MKiDN              | Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego  |
| NCK                | Narodowe Centrum Kultury   |
| NPRCz 2.0/ Program | Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025  |
| ORPEG              | Ośrodek Rozwoju Polskiej Edukacji za Granicą   |
| OSI                | Obszary Strategicznej Interwencji  |
| P1                 | Priorytet 1  |
| P2                 | Priorytet 2  |
| P3                 | Priorytet 3  |
| P4                 | Priorytet 4  |
| TERYT              | Krajowy Rejestr Urzędowy Podziału Terytorialnego Kraju   |
| UW                 | urząd wojewódzki   |
| ZSZZB              | Zintegrowany System Zarządzania Zasobami Bibliotek   |
| Rozporządzenie     | Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków, form i trybu realizacji Priorytetu 3 „Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025” (Dz.U. 2021 poz. 1675), data ogłoszenia 13 września 2021 r.                               |
| Zarządzenie        | Zarządzenie Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu z dnia 15 czerwca 2021 r. w sprawie wytycznych do wdrażania instrumentów wykonawczych dla Operatorów Priorytetów 1, 2 i 4 Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025, data ogłoszenia 15 czerwca 2021 r. |

## STRESZCZENIE

Głównym celem badania była ocena systemu wdrażania „Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025” (dalej określanego jako Program lub NPRCz 2.0) w 2021 r., tj. pierwszym roku realizacji. Badanie składało się z pięciu komponentów (obszarów badawczych): ocena skuteczności i efektywności systemu wdrażania, ocena skuteczności i efektywności poszczególnych procesów, ocena współpracy beneficjentów z jednostkami samorządu terytorialnego, ocena skali obciążeń administracyjnych dla Operatorów i beneficjentów oraz identyfikacja pozostałych barier i trudności we wdrażaniu NPRCz 2.0.

W badaniu zastosowano następujące metody zbierania i analizy danych: analiza danych zastanych, wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji (MKiDN, BN, IK, NCK, MEiN oraz koordynatorów wojewódzkich), wywiady z nieskutecznymi wnioskodawcami<sup>1</sup>, badania ilościowe wśród beneficjentów Kierunków Interwencji 1.1, 1.2, 2.1, 4.1, beneficjentów pośrednich Kierunków Interwencji 3.1 i 3.2 (organy prowadzące) oraz beneficjentów ostatecznych Kierunków Interwencji 3.1 i 3.2, warsztaty z beneficjentami nt. obciążeń administracyjnych oraz warsztat z Operatorami i przedstawicielami Instytucji Zarządzającej Programem (implementacyjny).

System instytucjonalny NPRCz 2.0 należy ocenić jako optymalny, biorąc pod uwagę cele i zakres Programu. Wielość instytucji zaangażowanych w zarządzanie Programem i jego wdrażanie odzwierciedla kompleksowe podejście MKiDN do wspierania czytelnictwa w Polsce. Skutecznej i efektywnej realizacji Programu sprzyja pozostawianie Operatorów Priorytetów 1, 2 i 4 w kompetencjach Departamentu Mecenatu Państwa MKiDN. Przy przydziale funkcji Operatorów poszczególnych Priorytetów wzięto pod uwagę ich potencjał i doświadczenie we współpracy z poszczególnymi typami beneficjentów. Złożona i wielostopniowa struktura instytucjonalna Priorytetu 3 jest uzasadniona. Zaangażowanie poziomu wojewódzkiej administracji rządowej jest dobrym rozwiązaniem, biorąc pod uwagę dużą liczbę placówek w kraju i współpracę między kuratoriami i urzędami wojewódzkimi z organami prowadzącymi w innych obszarach. Podział funkcji i zadań między instytucjami nie budzi wątpliwości. W Priorytetach 1, 2 i 4 nie zidentyfikowano niejasności co do zakresów obowiązków – dublowania się lub luk. Niejasności występują natomiast w ramach Priorytetu 3 i dotyczą obszaru działań promocyjnych i informacyjnych, skierowanych do wnioskodawców i beneficjentów. Potencjał MEiN nie jest wystarczający do prowadzenia działań szkoleniowych.

Wysoko należy ocenić współpracę i nieformalne kontakty między instytucjami zaangażowanymi w Program. Współpracy tej sprzyjały spotkania wszystkich Operatorów na etapie tworzenia Programu oraz cykliczne spotkania Grupy roboczej ds. monitoringu i ewaluacji. W pierwszym roku wdrażania Programu aktywna była również Grupa robocza ds. promocji (16 spotkań), natomiast później spotkania były organizowane rzadziej i *ad hoc*. Zważywszy, że komunikacja Programu potencjalnym

<sup>1</sup> Definicja nieskutecznego wnioskodawcy różniła się w zależności od Priorytetu; szczegóły doboru przedstawiono w rozdziale 1 Wprowadzenie.

wnioskodawcom, beneficjentom oraz organizatorom i organom prowadzącym została zidentyfikowana w badaniu jako obszar do poprawy, wskazane jest zwiększenie liczby spotkań lub powrót do cyklicznych spotkań tej Grupy.

Również MEiN utrzymuje częste kontakty z koordynatorami wojewódzkimi poprzez organizację spotkań zdalnych i bieżący kontakt telefoniczny i mailowy. Biorąc pod uwagę złożoność systemu instytucjonalnego oraz zależność bądź niezależność poszczególnych instytucji od siebie, komunikacja nieformalna między instytucjami jest kluczowa dla sprawności i efektywności wdrażania Programu.

Potencjał instytucjonalny poszczególnych instytucji należy ocenić wysoko, w szczególności pod względem jakości kadr. Stan zatrudnienia jest zadowalający, ale nie zawsze wystarczający w momentach spiętrzenia zadań. Zidentyfikowano w Priorytecie 1 potrzebę uzupełnienia zespołu obsługującego Program o osobę odpowiedzialną za komunikację z beneficjentami<sup>2</sup>. W Priorytecie 2 okresowo zatrudniane są odpowiednio przeszkolone osoby, np. do okresowych rozliczeń projektów i do sprawdzania poprawności dokumentacji sprawozdawczej. W Priorytecie 3 potencjał MEiN jest wystarczający do realizacji działań związanych z zarządzaniem i koordynacją działań, ale nie do realizacji potrzebnych działań szkoleniowych skierowanych do beneficjentów, za które to zadania powinni odpowiadać koordynatorzy wojewódzcy. Ich potencjał można określić jako przeciętny, gdyż w okresach spiętrzenia zadań zespoły silnie odczuwają brak rąk do pracy, mimo posilkowania się osobami z innych działów. W przypadku Priorytetu 4 zidentyfikowano potrzebę powiększenia zespołu obsługującego K.I. 4.1 BLISKO.

Głównym źródłem informacji o naborach są, niezależnie od Priorytetu, informacje zamieszczane na stronach internetowych – przede wszystkim Operatorów. W przypadku Priorytetu 3 istotnym źródłem informacji dla beneficjentów ostatecznych są organy prowadzące. W tym Priorytecie konieczne jest wydłużenie czasu od momentu ogłoszenia naboru i formularzy dokumentów do daty złożenia wniosków przez dyrektorów do organów prowadzących. Uzasadnione jest to długą ścieżką przekazywania informacji (MEiN – wojewódzka administracja rządowa – organ prowadzący – dyrektor – bibliotekarz) oraz niskim potencjałem najmniejszych bibliotek (często zatrudniających bibliotekarza na część etatu).

Etap naboru nie stwarza co do zasady nadmiernych obciążeń administracyjnych po stronie Operatorów oraz beneficjentów. Warto jednak zauważyć, że wnioskodawcy słabo orientują się co do terminów naborów, pomimo tego, iż zarówno w uchwale, jak i w regulaminach/ rozporządzeniu są umieszczone informacje o kolejnych naborach na poszczególne lata wdrażania Programu. Dlatego rekomendowane jest podjęcie dodatkowych działań w celu upowszechnienia informacji o planowanych naborach, co ułatwiłoby potencjalnym wnioskodawcom przygotowanie budżetów projektów. Dotyczy to również sytuacji, kiedy po rozstrzygnięciu naboru pozostaną niewykorzystane środki, co umożliwi ogłoszenie dodatkowego naboru w tym samym roku.

2 Z badań ilościowych wynika, że beneficjenci ogólnie są zadowoleni z jakości obsługi i komunikacji. Jednak w ramach warsztatów, których celem było poszukiwanie obciążeń administracyjnych, wskazano na niedostatki komunikacji w dwóch momentach: w okresie między ogłoszeniem wyników a podpisaniem umów oraz w okresie rozliczeń.

W 2021 r. powszechnym problemem było przesunięcie ogłoszenia naborów, co było uzależnione od terminu uchwalenia NPRCz 2.0, zbyt krótki czas na przygotowanie wniosków, a w przypadku K.I. 1.1 oraz Priorytetu 3 skrócony okres wydatkowania. W Priorytecie 3 czas na opracowanie wniosków w kolejnych naborach również nie jest wystarczający i powinien być dłuższy. Ścieżka przekazywania informacji o ogłoszonym naborze jest długa i kilkustopniowa (MEiN – wojewódzka administracja rządowa – organ prowadzący – dyrektor – bibliotekarz), a potencjał najmniejszych bibliotek do przygotowania wniosku jest często niedostateczny.

Działania informacyjno-promocyjne na etapie naborów można ocenić wysoko, choć w przypadku Priorytetu 3 zidentyfikowano potrzebę podjęcia dodatkowych działań (szkolenia), uproszczenia języka komunikatów i przygotowania dodatkowych operacyjnych dokumentów ułatwiających beneficjentom zrozumienie założeń Programu. W efekcie można oczekiwać, że skala powtarzalnych błędów we wnioskach zmniejszy się. W K.I. 4.1 z kolei zidentyfikowano problem niewystarczającego komunikowania zasad naboru. Uznano, że język i forma regulaminu mogą być czynnikiem zniechęcającym potencjalnych wnioskodawców o mniejszym doświadczeniu w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Ważne jest także, że tacy beneficjenci mają problemy ze znalezieniem informacji istotnych dla podjęcia decyzji o aplikowaniu (dostępnych np. w tekście Uchwały). Jest to wyzwanie przede wszystkim dla potencjalnie wnioskujących w K.I. 2.1, a także w K.I. 4.1 – ze względu na poziom komplikacji projektu i w związku z tym na złożoność pracy nad wnioskiem. Etap wyboru projektów jest przejrzysty i akceptowany przez wnioskodawców. W Priorytecie 2 zarezerwowano 30% alokacji każdego naboru na procedurę odwoławczą. Zidentyfikowano jednak zbyt długi czas zatwierdzania wniosków w procedurze odwoławczej, co generowało problemy realizacyjne zarówno w pierwszym, jak i drugim naborze.

Etap realizacji co do zasady był przeprowadzany przez beneficjentów bez większych problemów, choć odczuwane były zewnętrzne bariery związane ze wzrostem cen (w szczególności w Priorytecie 2), brakiem dostępności planowanych pozycji książkowych (Priorytet 1 i 3) oraz skutki pandemii COVID-19, która w 2021 r. nie pozwalała na realizację działań według zaplanowanych harmonogramów (Priorytet 3).

W Priorytecie 3 zalecenie, aby wszystkie materiały (zarówno promocyjne i informacyjne dotyczące zadania, jak też powstałe w wyniku realizacji zadania do umieszczenia na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych) przesyłane były do akceptacji NCK, okazało się niemożliwe do skutecznego wdrożenia. Zbyt duża liczba placówek w tym samym momencie wysyłała swoje materiały, co powodowało, że często nie otrzymywano odpowiedzi albo odpowiedzi przychodziły z dużym opóźnieniem. Rekomenduje się rezygnację z wymogu przesyłania materiałów do akceptacji NCK i zastąpienie tego opracowaniem Wytycznych w zakresie właściwego oznaczania materiałów.

NPRCz 2.0 jest bardziej rozbudowany pod względem sprawozdawczości i monitorowania niż poprzednia edycja Programu. W szczególności w Priorytecie 3 ten etap projektu został oceniony jako najbardziej uciążliwy i trudny. Skala błędów i konieczności korekt na etapie rozliczania jest duża. Również proces gromadzenia



danych w tabelach monitoringowych był nieefektywny i obciążający wszystkie podmioty zaangażowane w Priorytet 3. W tabelach otrzymanych od organów prowadzących występują liczne błędy i braki, a sami koordynatorzy również muszą uzupełniać tabele o swoje dane (m.in. nazwy i punktację kryteriów oceny). Dzieje się to równoległe z weryfikacją sprawozdań z organów prowadzących i opracowaniem sprawozdania dla MEiN. Konieczne jest przeprowadzenie wewnętrznego audytu systemu monitorowania Programu przez NCK i wprowadzenie udoskonaleń, w tym rozważenie wprowadzenia systemu informatycznego do monitorowania Programu.

## SUMMARY

The main objective of the study was to assess the implementation system of the National Reading Development Program 2.0 for the years 2021–2025 (Program or NRDP 2.0) in 2021, i.e. the first year of implementation. The study consisted of five components (research areas): assessment of the effectiveness and efficiency of the implementation system, assessment of the effectiveness and efficiency of individual processes, assessment of the cooperation of beneficiaries with local government units, assessment of the scale of administrative burdens for Operators and beneficiaries, and identification of remaining barriers and difficulties in implementing the NRDP 2.0.

The following methods of data collection and analysis were used in the study: analysis of existing data, in-depth interviews with representatives of institutions (the Ministry of Culture and National Heritage, the National Library, The Polish Book Institute, National Centre for Culture Poland NCC, the Ministry of Education And Science and voivodship coordinators), interviews with unsuccessful applicants<sup>3</sup>, quantitative research among beneficiaries of Directions of Intervention 1.1, 1.2, 2.1, 4.1, indirect beneficiaries of Directions of Intervention 3.1 and 3.2 (leading authorities) and final beneficiaries of Directions of Intervention 3.1 and 3.2, workshops with beneficiaries on administrative burdens and a workshop with Operators and representatives of the Program Managing Authority (implementation).

The institutional system of the NRDP 2.0 should be assessed as optimal, taking into account the objectives and scope of the Programme. The multitude of institutions involved in the management and implementation of the Program reflects the comprehensive approach of the Ministry of Culture and National Heritage to supporting reading in Poland. The effective and efficient implementation of the Program is facilitated by the fact that Operators of Priorities 1, 2 and 4 remain within the competence of the State Patronage Department of the Ministry of Culture and National Heritage. When assigning the functions of Operators of individual Priorities, their potential and experience in cooperation with particular types of beneficiaries were taken into account. The complex and multi-stage institutional structure of Priority 3 is justified. Involvement of the voivodeship government administration level is a good solution, taking into account the large number of institutions in the country and the cooperation between Provincial Offices and Provincial Offices with leading authorities in other areas. The division of functions and tasks between the institutions is beyond doubt. In Priorities 1, 2 and 4, no ambiguities were identified as to the scope of responsibilities – duplication or gaps. However, ambiguities occur within Priority 3 and concern the area of promotion and information activities addressed to applicants and beneficiaries. The potential of the Ministry of Culture and National Heritage is not sufficient to conduct training activities.

Cooperation and informal contacts between institutions involved in the Program should be highly appreciated. This cooperation was fostered by meetings of all Operators at the stage of creating the Program and regular meetings of the

---

<sup>3</sup> The definition of an unsuccessful applicant varied by Priority; selection details are presented in Chapter 1 Introduction.

Working Group for Monitoring and Evaluation. In the first year of implementation of the Programme, the Promotion Working Group was also active (16 meetings), while later meetings were organized less frequently and ad hoc. Considering that the communication of the Program to potential applicants, beneficiaries as well as organizers and leading bodies was identified in the study as an area for improvement – it is advisable to increase the number of meetings or return to cyclical meetings of this Group.

The Ministry of Education And Science also maintains frequent contacts with voivodship coordinators by organizing remote meetings and ongoing telephone and e-mail contact. Taking into account the complexity of the institutional system and the dependence or independence of individual institutions from each other, informal communication between institutions is crucial for the efficiency and effectiveness of the Program implementation.

The institutional potential of individual institutions should be assessed highly, in particular in terms of the quality of staff. The level of employment is satisfactory, but not always sufficient when tasks are piled up. In Priority 1, the need to supplement the team handling the program with a person responsible for communication with beneficiaries was identified<sup>4</sup>. In Priority 2, appropriately trained persons are periodically employed for periodic project settlements and for checking the correctness of reporting documentation. In Priority 3, the potential of the Ministry of Education And Science is sufficient to carry out activities related to management and coordination of activities, but not to carry out the necessary training activities addressed to beneficiaries, for which voivodship coordinators should be responsible. Their potential can be described as average, because in periods of task accumulation, teams strongly feel the lack of hands to work, despite the use of people from other departments. In the case of Priority 4, the need to enlarge the team supporting the Direction of Intervention 4.1 BLISKO was identified.

The main source of information on calls for proposals, regardless of the Priority, is information published on the websites of the Operators. In the case of Priority 3, the leading authorities are an important source of information for final beneficiaries. In this Priority, it is necessary to extend the time from the announcement of the recruitment and document forms to the date of submission of applications by directors to the governing bodies. This is justified by the long path of information transfer (the Ministry of Education and Science – provincial government administration – managing body – director – librarian) and the low potential of the smallest libraries (often employing a part-time librarian).

The recruitment stage does not, as a rule, create excessive administrative burdens on the part of Operators and beneficiaries. Despite the fact that both the resolution and the regulations/ regulation contain information on subsequent calls for proposals for particular years of the Program implementation, it is recommended to inform potential applicants in advance about the planned calls, which would make it easier

---

4 Quantitative research shows that beneficiaries are generally satisfied with the quality of service and communication. However, the workshop, which aimed to look for administrative burdens, pointed to communication shortcomings at two points: in the period between the announcement of the results and the signing of contracts, and in the period of settlements.

for them to prepare project budgets. This also applies to the situation when, after the call for proposals, there are unused funds, which will make it possible to announce an additional call for proposals in the same year.

In 2021, a common problem was the postponement of the announcement of calls for proposals, which depended on the date of adoption of the NRDP 2.0, too short time to prepare applications, and in the case of Direction of Intervention 1.1 and Priority 3 shortened spending period. In Priority 3, the time to develop applications in subsequent calls for proposals is also not sufficient and should be longer. The path of providing information about the announced recruitment is long and has several stages (the Ministry of Education and Science – voivodship government administration – managing body – director – librarian), and the potential of the smallest libraries to prepare an application is often insufficient.

Information and promotion activities at the recruitment stage can be assessed highly, although in the case of Priority 3, the need to take additional actions (training), simplify the language of messages and prepare additional operational documents to help beneficiaries to understand the assumptions of the Program was identified. As a result, it can be expected that the scale of repetitive errors in applications will decrease. In Direction of Intervention 4.1, in turn, identified the problem of insufficient communication of recruitment rules. It was recognized that the language and form of the regulations may be a disincentive for potential applicants with less experience in obtaining external funds. It is also important that such beneficiaries have problems with finding information relevant to making a decision to apply (available, for example, in the text of the Resolution). This is a challenge primarily for potential applicants of Direction of Intervention 2.1 and 4.1 – due to the level of complexity of the project and therefore the complexity of work on the application. The project selection stage is transparent and accepted by applicants. In Priority 2, 30% of the allocation of each call for proposals has been reserved for the appeal procedure. However, too long time of approving applications in the appeal procedure was identified, which generated implementation problems both in the first and second call for proposals.

The implementation stage was generally carried out by the beneficiaries without major problems, although external barriers related to the increase in prices (in particular in Priority 2), the lack of availability of books (Priority 1 and 3) and the effects of the COVID-19 pandemic, which in 2021 did not allow for the implementation of activities in the planned schedules (Priority 3).

In Priority 3, the recommendation that all materials (promotional and information related to the task and materials created as a result of the task to be placed on the website and in social media) should be sent for approval by the NCC turned out to be impossible to implement effectively. Too many outlets were sending their materials at the same time, which often meant that no response was received, or responses came with a long delay. It is recommended to abandon the requirement to submit materials for NCC approval and replace it with the development of Guidelines on the proper marking of materials.

NRDP 2.0 is more extensive in terms of reporting and monitoring than the previous edition of the Programme. In particular, in Priority 3, this stage of the project's life was assessed as the most arduous and difficult. The scale of errors and the need for corrections at the settlement stage is large. Also, the process of collecting data in the monitoring tables was ineffective and burdensome for all entities involved in Priority 3. There are numerous errors and omissions in the tables received from the leading authorities, and the coordinators themselves also have to supplement the tables with their data (e.g. names and scores of evaluation criteria). This happens in parallel with the verification of reports from the leading bodies and the preparation of a report for the Ministry of Education and Science. It is necessary to carry out an internal audit of the Program monitoring system by the NCC and introduce improvements, including considering the introduction of an IT system for Program monitoring.

# 1 WPROWADZENIE

## Cele i zakres badania

Głównym celem badania była ocena **systemu wdrażania „Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025”** (Program lub NPRCz 2.0). Identyfikacja wąskich gardeł, barier i trudności po stronie Operatorów oraz beneficjentów wsparcia, a także wypracowane rekomendacje mogą posłużyć do ewentualnej szybkiej korekty systemu wdrażania Programu lub zostać wykorzystane w planowaniu kolejnych edycji.

Badanie składa się z pięciu komponentów (obszarów badawczych):

1. ocena **skuteczności i efektywności systemu** wdrażania (m.in. ocena systemu instytucjonalnego, podziału zadań i funkcji oraz potencjału poszczególnych instytucji, a także ocena współpracy oraz komunikacji (w tym nieformalnej) pomiędzy instytucjami);
2. ocena **skuteczności i efektywności poszczególnych procesów** (w szczególności identyfikacja wąskich gardeł i obciążeń na poszczególnych etapach wdrażania projektów – naborów, oceny wniosków, podpisywania umów, realizacji zadań, płatności i rozliczania projektów, sprawozdawczości i monitoringu);
3. ocena **współpracy beneficjentów z jednostkami samorządu terytorialnego** (wsparcie finansowe ze strony JST, wpływ polityki gospodarczej realizowanej przez JST);
4. ocena **skali obciążeń administracyjnych** dla Operatorów i beneficjentów;
5. identyfikacja pozostałych **barier i trudności** we wdrażaniu NPRCz 2.0 (bariery i trudności na etapie wnioskowania, oceny i wyboru, realizacji i rozliczania projektów niewynikających z systemu wdrażania, a także wpływ łączenia bibliotek publicznych z innymi instytucjami kultury na sposób ich funkcjonowania).

Badanie realizowane było w okresie wrzesień–listopad 2022 r.

## Główne założenia Programu

„**Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025**”<sup>5</sup> to wieloletni program, którego rolą jest tworzenie warunków dla rozwoju czytelnictwa Polaków, również poprzez zapewnienie środków finansowych na realizację określonych przedsięwzięć i inicjatyw. Jest jednym z programów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) wspierających finansowo zadania podmiotów prowadzących działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Głównym celem Programu jest wzmocnienie czytelnictwa w Polsce oraz rozwój bibliotek do 2025 r.

Za **zarządzanie** Programem odpowiadają minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego oraz minister właściwy do spraw oświaty i wychowania.

Za jego **wdrażanie** odpowiedzialni są **Operatorzy Priorytetów**, tj.: Biblioteka Narodowa (BN), Instytut Książki (IK), Departament Kształcenia Ogólnego i Podstaw

5 Uchwała RM oraz załącznik są dostępne na stronie internetowej MKiDN: <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/legislacja/programy-wieloletnie/narodowy-program-rozwoju-czytelnictwa-2-0-na-lata-2021-2025.php> (dostęp: 02.05.2022).

Programowych MEiN (wraz z wojewodami – jako koordynatorami wojewódzkimi Priorytetu 3) oraz Narodowe Centrum Kultury (NCK).

**Beneficjentów** podzielić można na dwie główne kategorie:

- biblioteki publiczne lub biblioteki publiczne wchodzące w skład innej instytucji kultury, lub inne zaliczone przez ministra właściwego ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego do ogólnokrajowej sieci bibliotecznej;
- placówki wychowania przedszkolnego, biblioteki szkolne i pedagogiczne.

W Priorytecie 3 występuje dodatkowo kategoria **beneficjentów pośrednich**, którymi są organy prowadzące placówki wychowania przedszkolnego oraz szkoły<sup>6</sup>.

Program jest kontynuacją „Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa na lata 2016–2020”. Edycja Programu na lata 2016–2020 była realizowana z zastosowaniem takiej samej struktury instytucjonalnej, poza nowym Priorytetem 4, wdrażanym przez NCK, które nie było zaangażowane we wdrażanie Programu w latach 2016–2020. W Programie założono kontynuację działań realizowanych w latach 2016–2020, tj. zakupy nowości do bibliotek oraz inwestycje w infrastrukturę, a także zaprojektowano działania nowe, ujęte w formie odrębnego Priorytetu, związane z promocją czytelnictwa oraz aktywnościami skierowanymi do bibliotekarzy i bibliotek. W szerszym zakresie uwzględniono również ewaluację zadań Programu oraz działania monitoringowe.

### Priorytety i Kierunki Interwencji NPRCz 2.0:

**Priorytet 1:** Poprawa oferty bibliotek publicznych

- **Kierunek Interwencji 1.1.** Zakup i zdalny dostęp do nowości wydawniczych (K.I. 1.1)
- **Kierunek Interwencji 1.2.** Budowa ogólnokrajowej sieci bibliotecznej poprzez zintegrowany system zarządzania zasobami bibliotek (K.I. 1.2)
- **Operator:** Biblioteka Narodowa

**Priorytet 2:** Inwestycje w infrastrukturę bibliotek publicznych

- **Kierunek Interwencji 2.1.** Infrastruktura bibliotek 2021–2025 (K.I. 2.1)
- **Operator:** Instytut Książki

**Priorytet 3:** Zakup nowości wydawniczych do placówek wychowania przedszkolnego, bibliotek szkolnych i pedagogicznych

- **Kierunek Interwencji 3.1.** Zakup nowości wydawniczych do placówek wychowania przedszkolnego (K.I. 1.1)
- **Kierunek Interwencji 3.2.** Zakup nowości wydawniczych oraz elementów wyposażenia do bibliotek szkolnych i pedagogicznych (K.I. 3.2)
- **Operator:** Departament Kształcenia Ogólnego i Podstaw Programowych MEiN wraz z wojewodami – jako koordynatorami wojewódzkimi Priorytetu 3

<sup>6</sup> Szkoły podstawowe, ponadpodstawowe (z wyłączeniem szkół dla dorosłych i szkół policealnych prowadzących kształcenie w formie stacjonarnej lub zaocznej) oraz szkoły artystyczne realizujące kształcenie ogólne, a także szkoły w ORPEG oraz biblioteki pedagogiczne; organy prowadzące to: jednostki samorządu terytorialnego, osoby prawne inne niż jednostki samorządu terytorialnego, osoby fizyczne, właściciwi ministrowie prowadzący szkoły.

**Priorytet 4:** Program dotacyjny dla bibliotek oraz promocja czytelnictwa

- **Kierunek Interwencji 4.1. BLISKO** – Biblioteka | Lokalność | Inicjatywy | Społeczność | Kooperacja | Oddolność (K.I. 4.1)
- **Kierunek Interwencji 4.2.** Kampania społeczno-informacyjna (K.I. 4.2)
- **Operator:** Narodowe Centrum Kultury

### Opis koncepcji badawczej i zastosowanej metodologii

Badanie ewaluacyjne zostało przeprowadzone z wykorzystaniem różnorodnych metod badawczych – jakościowych i ilościowych. Objęto nim wszystkich istotnych interesariuszy Programu. Jest to zgodne z zasadą **wielowymiarowej triangulacji**, którą zastosowano na poziomie:

- **metod i technik badawczych** – zestaw ilościowych i jakościowych metod zbierania danych ma charakter kompleksowy i uzupełniający się wzajemnie, a wyciąganie wniosków i udzielanie odpowiedzi na pytania badawcze zostało oparte na różnych technikach badawczych, co pozwoli wykorzystać zalety każdej z zastosowanych technik oraz zneutralizować ich słabości;
- **źródła danych** – ewaluacja uwzględni wykorzystanie zarówno danych zastanych, jak też wywołanych na potrzeby projektowanej ewaluacji, tj. badań terenowych; umożliwi to weryfikację i uzupełnianie gromadzonych danych;
- **perspektyw** – badanie obejmuje różnorodne grupy respondentów, co pozwoli na dogłębne poznanie problemu badawczego oraz konfrontację opinii grup badanych o różnych doświadczeniach.

W badaniu zastosowano **następujące metody analizy i zbierania danych:**

#### 1. Analiza danych zastanych

W toku realizacji badania ewaluacyjnego przeanalizowano dane i informacje pochodzące ze źródeł zastanych. Analizą objęto następujące dokumenty i typy danych:

- dokumenty programowe (NPRCz 2.0 stanowiący Załącznik do Uchwały nr 69/2021 Rady Ministrów z dnia 21 maja 2021 r., NPRCz 2016–2020, Uchwała nr 180 RM z 2015 r. Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa<sup>7</sup>, Plan ewaluacji i monitoringu „Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025”. Plan Promocji NPRCz 2.0 na lata 2021–2025, zatwierdzony 25 sierpnia 2021 r. przez Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu);
- wytyczne, procedury (rozporządzenia i zarządzenia związane z wdrażaniem poszczególnych Priorytetów, wzory umów z Operatorami);
- dokumenty konkursowe (regulaminy konkursów, formularze wniosków, wzory umów z beneficjentami, dodatkowe materiały wypracowane przez Operatorów na

<sup>7</sup> Ze zmianami wprowadzonymi Uchwałą nr 190/2018 Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2018 r. zmieniającą uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa”, Uchwałą nr 146/2019 Rady Ministrów z dnia 26 listopada 2019 r. zmieniającą uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa”, Uchwałą nr 117/2020 Rady Ministrów z dnia 20 sierpnia 2020 r. zmieniającą uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa” oraz Uchwałą nr 180/2020 Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2020 r. zmieniającą uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa”.



potrzeby naborów, np. FAQ, materiały szkoleniowe, prezentacje) oraz informacje na stronach internetowych poszczególnych instytucji;

- dokumenty sprawozdawcze (wzory raportów sprawozdawczych);
- dane monitoringowe i sprawozdawcze (wzory i wypełnione tabele monitoringowe za rok 2021, „Sprawozdanie z realizacji Programu w 2021 r.”);
- wyniki innych badań i analiz (m.in. Informacja o wynikach kontroli „Rozwój czytelnictwa w Polsce”, NIK 2016);
- dane i dokumenty dotyczące innych programów wieloletnich.

## 2. Wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji

Bezpośrednie wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z przedstawicielami wszystkich instytucji zaangażowanych w zarządzanie Programem i jego wdrażanie: MKiDN, BN, IK, NCK, MEiN oraz koordynatorów wojewódzkich. Wywiady były indywidualne, a także prowadzone w formie diad i triad. W sumie badaniem objęto 30 osób.

## 3. Wywiady z nieskutecznymi wnioskodawcami

W celu pogłębionego poznania przyczyn i trudności, jakich doświadczają wnioskodawcy na etapie aplikowania o wsparcie, przeprowadzono 12 wywiadów telefonicznych z wnioskodawcami, którzy w 2021 r. nie otrzymali wsparcia w ramach Priorytetów 2, 3 i 4<sup>8</sup>. Definicja nieskutecznego wnioskodawcy różniła się w zależności od Priorytetu, każda ustalona została w zgodzie ze wskazaniem Operatorów co do kluczowych problemów. W Priorytecie 2 badaniem objęto wnioskodawców, którzy: wnioskowali nieskutecznie po raz kolejny, w obecnej i poprzedniej edycji Programu, nie aplikowali ze względu na brak dostatecznych kompetencji do opracowania wniosku o charakterze inwestycyjnym lub nie aplikowali ze względu na brak dostatecznej współpracy z organizatorem. W Priorytecie 3 badaniem objęto beneficjentów ostatecznych, którzy złożyli wnioski, ale nie otrzymali wsparcia. Podmioty były zróżnicowane pod względem: typu placówki (szkoła, przedszkole), typu gminy, wielkości województwa (większe, tj. np. mazowieckie, śląskie; mniejsze, tj. np. opolskie, świętokrzyskie), typu organu prowadzącego (samorząd, podmiot niepubliczny). W Priorytecie 4 do badania wybrano wnioskodawców, którzy złożyli wnioski, ale zostały one odrzucone na etapie oceny merytorycznej. Wnioskodawców zróżnicowano pod względem typu gminy (wiejska, miejsko-wiejska, miejska lub miasto do 100 tys. mieszkańców).

## 4. Badania ilościowe

W niniejszej ewaluacji przeprowadzone zostały dwa badania kwestionariuszowe wśród:

- beneficjentów Kierunków Interwencji 1.1, 1.2, 2.1, 4.1 oraz beneficjentów pośrednich Kierunków Interwencji 3.1 i 3.2 (organy prowadzące);
- beneficjentów (ostatecznych) Kierunków Interwencji 3.1 i 3.2.

W ramach badania ilościowego z wymienionymi powyżej grupami zastosowane zostało podejście *mixed-mode* łączące techniki CAWI i CATI w realizacji badania.

8 W przypadku Priorytetu 1 nie zrealizowano wywiadów z uwagi na małą liczbę wnioskujących nieskutecznie oraz stosunkowo prostą formę wniosku i realizowanego projektu.

Jest to podejście powszechnie stosowane w ostatnim czasie w badaniach ewaluacyjnych. Zapewnia wykorzystanie potencjału bazy kontaktowej (możliwość dotarcia do respondenta różnymi kanałami komunikacji: e-mail lub telefon) i zrealizowanie założeń metodologicznych wynikających z przyjętego sposobu doboru próby i jej zakładanej liczebności. Wiodącą metodą było badanie z wykorzystaniem techniki CAWI (ankietyzacja *online* jest preferowaną formą udziału w tego typu badaniach).

Obydwa badania ilościowe zostały przeprowadzane na populacji, nie na dobranej próbie, czyli podjęto próbę kontaktu ze wszystkimi uczestnikami z badanych populacji. Jednostką badania było zadanie w ramach NPRCz 2.0. Jeśli beneficjent realizuje/ realizował więcej niż jedno zadanie, został objęty ankietyzacją więcej niż jeden raz. Zgodnie z założeniami minimalny poziom zwrotności powinien wynieść co najmniej 50%.

Łącznie zostało zrealizowanych 4090 ankiet. W tabelach przedstawiono zestawienie populacji i osiągniętych prób badawczych dla poszczególnych badań.

**Tabela 1. Populacja i osiągnięta próba badania ilościowego skierowanego do beneficjentów K.I. 1.1, 1.2, 2.1, 4.1 oraz beneficjentów pośrednich K.I. 3.1 i 3.2 (organy prowadzące)**

| Kierunek Interwencji | Typ respondenta  | Populacja   | Osiągnięta próba badawcza | Poziom responsywności |
|----------------------|------------------|-------------|---------------------------|-----------------------|
| K.I. 1.1             | biblioteka       | 2379        | 1418                      | 59,6%                 |
| K.I. 1.2             | biblioteka       | 130         | 71                        | 54,6%                 |
| K.I. 2.1             | biblioteka       | 27          | 18                        | 66,7%                 |
| K.I. 3.1 i 3.2       | organ prowadzący | 1143        | 625 <sup>9</sup>          | 54,7%                 |
| K.I. 4.1             | biblioteka       | 49          | 32                        | 65,3%                 |
| <b>Ogółem</b>        |                  | <b>3728</b> | <b>2164</b>               | <b>58%</b>            |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego oraz wyników badania kwestionariuszowego [n=2164].

**Tabela 2. Populacja i osiągnięta próba badania ilościowego skierowanego do beneficjentów (ostatecznych) K.I. 3.1 i 3.2**

| Kierunek Interwencji | Typ respondenta         | Populacja   | Osiągnięta próba badawcza | Poziom responsywności |
|----------------------|-------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------|
| 3.1                  | przedszkole             | 1443        | 774                       | 53,6%                 |
| 3.2                  | biblioteka szkolna      | 1970        | 1146                      | 58,2%                 |
| 3.2                  | biblioteka pedagogiczna | 6           | 6                         | 100%                  |
| <b>Ogółem</b>        |                         | <b>3419</b> | <b>1926</b>               | <b>56,3%</b>          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego oraz wyników badania kwestionariuszowego [n=1926].

<sup>9</sup> W tym: 361 organów prowadzących zawarło umowę w ramach K.I. 3.1, a 474 w ramach K.I. 3.2.

Badania ilościowe zrealizowane w trakcie ewaluacji były poufne, tj. prezentacja ich wyników uniemożliwia identyfikację respondentów. Uzyskane i zgromadzone w trakcie badania ewaluacyjnego wyniki badań ankietowych zostały opracowane w programach SPSS i Excel, tworząc bazę danych, na podstawie której wykonane zostały obliczenia statystyczne.

### **5. Warsztaty z beneficjentami na temat obciążeń administracyjnych**

Pod koniec procesu badawczego zrealizowano 4 warsztaty z uczestnikami Priorytetów 1, 2, 3 i 4. W warsztatach brało udział łącznie 35 osób:

- warsztat z uczestnikami Priorytetu 1 – 11 osób,
- warsztat z uczestnikami Priorytetu 2 – 8 osób,
- warsztat z uczestnikami Priorytetu 3 – 9 osób,
- warsztat z uczestnikami Priorytetu 4 – 7 osób.

W trakcie warsztatu wykorzystano tzw. metodę *user experience*, tj. bazowano na doświadczeniach uczestników jako beneficjentów NPRCz 2.0 i odczuciach, jakie pojawiały się na różnych etapach przygotowania i realizacji działań. W szczególności skupiono się na trudnościach, z jakimi spotkali się beneficjenci podczas przygotowania wniosku do NPRCz 2.0, realizacji działań, działań promocyjnych, a także rozliczania i sprawozdawczości. Wykorzystano również techniki kreatywne służące generowaniu pomysłów, których zastosowanie pomogło usprawnić system wdrażania.

### **6. Warsztat z Operatorami i przedstawicielami Instytucji Zarządzającej Programem (implementacyjny)**

Na etapie opracowania ostatecznej wersji raportu końcowego zrealizowano warsztat implementacyjny z udziałem przedstawicieli IZP oraz Operatorów, którego głównym celem była weryfikacja i dopracowanie rekomendacji wynikających z badania.

### **7. Analizy eksperckie**

Analizy eksperckie – zwłaszcza analizy procedur, potencjału instytucji, obciążeń administracyjnych, uwarunkowań prawnych itp. – były przeprowadzane na podstawie wyników analizy jakościowej i ilościowej. Analizy prowadzone były w ramach wszystkich obszarów badawczych zgodnie z zasadą triangulacji metod i technik badawczych, źródeł danych oraz perspektyw różnych interesariuszy.

## 2 OCENA SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI INSTYTUCJONALNEGO SYSTEMU REALIZACJI PROGRAMU

Rozdział odpowiada na pytania ewaluacyjne:

- Czy przyjęty system wdrażania Programu zapewnia skuteczne i efektywne wdrożenie Programu?
- Czy zadania i funkcje w systemie zostały trafnie przydzielone, czy są rozłączne?
- Czy przepływ informacji, współpraca oraz komunikacja (w tym nieformalna) pomiędzy instytucjami biorącymi udział w systemie zarządzania/ wdrażania Programu oraz wewnątrz tych instytucji umożliwia sprawną realizację zadań?

W rozdziale wykorzystano dane pochodzące z metod: analiza danych zastanych, wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji, warsztaty z beneficjentami nt. obciążeń administracyjnych, warsztat implementacyjny.

### Ocena systemu instytucjonalnego

**System instytucjonalny NPRCz 2.0 należy ocenić jako optymalny, biorąc pod uwagę cele i zakres Programu.** Wielość instytucji zaangażowanych w zarządzanie Programem i jego wdrażanie odzwierciedla kompleksowe podejście MKiDN do wspierania czytelnictwa w Polsce, które obejmuje swoimi działaniami różne grupy adresatów, poczynając od dzieci w wieku przedszkolnym, aż po seniorów i inne grupy docelowe, do których dobierane są odpowiednie narzędzia wspierające czytelnictwo. Co więcej, struktura instytucjonalna Programu będzie mogła być rozbudowywana o kolejne podmioty, jeśli w przyszłości pojawią się możliwości kierowania działań do nowych grup odbiorców (np. więźniowie, chorzy w szpitalach, osoby znajdujące się pod opieką społeczną/ rezydenci OPS), będących w kompetencjach innych resortów.

Skutecznej i efektywnej realizacji Programu sprzyja pozostawanie Operatorów Priorytetów 1, 2 i 4 w kompetencjach Departamentu Mecenatu Państwa MKiDN. Ułatwia to nie tylko współpracę i komunikację, ale też określenie procedur za pomocą regulaminów, a nie rozporządzeń, jak to ma miejsce w przypadku Priorytetu 3. Wprowadzenie zmian w regulaminie, jeśli zajdzie taka potrzeba, jest dużo prostsze niż zmiana rozporządzenia, które musi przejść długą ścieżkę legislacyjną, w tym być procedowane przez Radę Ministrów.

Przy przydziale funkcji Operatorów poszczególnych Priorytetów odrębnym instytucjom wzięto pod uwagę ich potencjał. Biblioteka Narodowa, czyli Operator Priorytetu 1, jako centralna biblioteka państwa pełni wiele funkcji o znaczeniu ogólnopolskim, współpracuje z bibliotekami publicznymi w całym kraju, odpowiada za statystykę bibliotek publicznych, pełni też rolę ośrodka metodycznego i konsultacyjnego, który wspiera merytoryczną działalność bibliotek. Nadzorowanie działań infrastrukturalnych, za co odpowiada Instytut Książki – Operator Priorytetu 2, nie wpisuje się może w główne cele działalności tej instytucji, czyli promocję polskiej literatury na

świecie oraz popularyzację książek i czytelnictwa w kraju, natomiast jest temu bliski strategiczny cel Priorytetu 2, jakim jest przekształcenie bibliotek publicznych w nowoczesne centra dostępu do wiedzy i kultury. Narodowe Centrum Kultury, które jest nowym podmiotem w strukturze, zostało dobrze dobrane do realizacji działań związanych z Priorytetem 4, gdyż posiada szerokie doświadczenie w organizacji i promocji krajowych i międzynarodowych wydarzeń, prowadzi też działalność edukacyjną, badawczą, szkoleniową, wystawienniczą i wykwalifikowane zespoły do realizacji tych zadań.

**Złożona i wielostopniowa struktura instytucjonalna Priorytetu 3 jest uzasadniona.**

Wprowadzenie poziomu wojewódzkiego przy tak dużej liczbie placówek oświatowych w kraju jest rozwiązaniem optymalnym. Umieszczenie koordynatorów wojewódzkich w strukturach kuratoriów oświaty również jest dobrym posunięciem (jedynie w dwóch województwach – lubuskim i małopolskim – kompetencje koordynatorów pozostawiono po stronie urzędów wojewódzkich), gdyż kuratoria są zaangażowane również w realizację innych programów rządowych i pozostają w bieżącym kontakcie z organami prowadzącymi oraz placówkami oświatowymi. Mają też odpowiednie narzędzia do szybkiego komunikowania się z placówkami i organami prowadzącymi.

**Wśród programów rządowych koordynowanych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego nie ma programów, które pod względem struktury instytucjonalnej odpowiadałyby NPRCz 2.0.**

W 2020 r. realizowano nabory do programów z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego na rok 2021, które miały na celu dofinansowanie zadań o charakterze projektowym z wyłączeniem stałej działalności kulturalnej podmiotów. Takich programów było 31 – artystyczne, edukacyjne, promujące czytelnictwo, z zakresu dziedzictwa kulturowego i historycznego, a także infrastrukturalne i inne. W 15 programach instytucją zarządzającą były Departamenty MKiDN (wtedy MKDNIŚ), a w pozostałych podmioty podległe pod ministerstwo, w tym 4 programami zarządzał Instytut Książki, a 3 NCK. W programach obowiązywała uproszczona procedura naboru wniosków – aby przystąpić do konkursu, należało złożyć wniosek za pośrednictwem systemu EBOI bez konieczności przesyłania dokumentacji papierowej. Do instytucji zarządzających programami, podobnie jak do Operatorów NPRCz 2.0, należała formalna ocena wniosków (z możliwością wezwania wnioskodawcy do poprawienia uchybień formalnych), ocena merytoryczna, a następnie podpisanie umowy, nadzór nad realizacją zadań oraz ich rozliczenie<sup>10</sup>. W programach tych nie ma jednak tak rozbudowanych jak w NPRCz 2.0 zadań związanych z promocją, sprawozdawczością czy monitorowaniem.

**Pod względem złożoności struktury instytucjonalnej porównywalny do NPRCz 2.0 jest wieloletni program „NIEPODLEGŁA” na lata 2017–2021, choć w nim system instytucjonalny jest jeszcze bardziej rozbudowany.**

Kluczową rolę, jeśli chodzi o koordynację działań Rady Ministrów oraz współpracę z Kancelarią Prezydenta RP, pełni Pełnomocnik Rządu do spraw obchodów Stulecia Odzyskania Niepodległości Rzeczypospolitej Polskiej (dalej jako: Pełnomocnik), powołany rozporządzeniem Rady Ministrów, umocowany jako Sekretarz Stanu w MKiDN. Na

<sup>10</sup> Na podstawie Ogłoszenia Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu w sprawie naboru do programów z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego na rok 2021, realizowanego w terminie do 30 listopada 2020 r., oraz stron internetowych programów.

poziomie zarządzania i koordynacji programu funkcjonują: Pełnomocnik, Zespół Międzyresortowy, Koordynator (Departament Dziedzictwa Kulturowego MKiDN) oraz zespół programowy. Na poziomie obsługi programu jest to Biuro, którego rolę pełni Biuro Programu „Niepodległa”. Na poziomie wykonawczym funkcjonują operatorzy programu: dla Priorytetu 2 – Biuro Programu „Niepodległa” oraz wojewodowie, dla Priorytetu 3 – Instytut Adama Mickiewicza (podległy pod MKiDN). W zakresie projektów instytucji podległych i nadzorowanych w Priorytecie 1 zadania operatora wykonuje Koordynator, czyli Departament Dziedzictwa Kulturowego MKiDN. Do zadań Biura należy opracowanie i realizacja strategii komunikacyjnej i promocyjnej programu „Niepodległa”, w tym kampanii społecznych, w ścisłej współpracy z Koordynatorem (Departament Dziedzictwa Kulturowego MKiDN) oraz z wykorzystaniem doświadczeń Operatora Priorytetu 3 (Instytut Adama Mickiewicza), jeśli chodzi o działania za granicą. Środki z budżetu państwa przeznaczone na realizację tego 6-letniego programu to prawie 243 mln zł (dla porównania w NPRCz 2.0 jest to 635 mln zł na 5 lat). Pod względem finansowym NPRCz 2.0 jest większym programem, natomiast warto mieć na uwadze to, że program „Niepodległa” nie przewiduje możliwości finansowania wydatków inwestycyjnych.

Jeśli chodzi o Priorytet 3, wskazać można dwa programy wieloletnie, zarządzane przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania, w których w 2021 r. i później wdrożono system instytucjonalny analogiczny do NPRCz 2.0. Jest to realizowany od 2017 r. program „Aktywna tablica”<sup>11</sup> oraz utworzony w 2021 r. w odpowiedzi na negatywne skutki pandemii COVID-19 program „Laboratoria przyszłości”<sup>12</sup>. Podobnie jak w NPRCz 2.0, koordynatorem programu na szczeblu wojewódzkim jest wojewoda, a procedura naboru przewiduje składanie wniosku przez placówki oświatowe do organów prowadzących, a przez organy prowadzące (samorządy) do koordynatorów wojewódzkich<sup>13</sup>, którzy dokonują formalnej i merytorycznej oceny wniosków. Również procedury dotyczące rozliczania i sprawozdawczości są takie jak w NPRCz 2.0. W obu programach przewidziano też działania związane z monitoringiem – wszyscy interesariusze są obowiązani do wypełniania drogą elektroniczną ankiet dotyczących realizacji programu, a także do udziału w badaniach na potrzeby ewaluacji programu. Jednocześnie w przypadku programu „Laboratoria przyszłości” proces ten jest bardziej z informatyzowany niż w NPRCz 2.0, gdyż na potrzeby monitorowania szkoły i organy prowadzące wypełniają drogą elektroniczną ankietę zawierającą diagnozę stanu wyposażenia szkół, wykorzystania technologii cyfrowych lub metodyki procesu dydaktycznego z wykorzystaniem wyposażenia zakupionego w ramach programu. Z kolei zbiorcza informacja o wykorzystaniu wsparcia finansowego przygotowana przez wojewodów jest przekazywana Prezesowi Rady Ministrów za pośrednictwem strony internetowej programu.

11 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 października 2020 r. w sprawie szczegółowych warunków, form i trybu realizacji rządowego programu rozwijania szkolnej infrastruktury oraz kompetencji uczniów i nauczycieli w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych na lata 2020–2024 – „Aktywna tablica”.

12 Por. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 marca 2022 r. w sprawie realizacji rządowego programu rozwijania szkolnej infrastruktury oraz umiejętności podstawowych i przekrojowych dzieci i młodzieży – „Laboratoria przyszłości”.

13 Ścieżka naboru wniosków w przypadku szkół podległych pod ministerstwa lub szkół polskich za granicą jest odrębna (ale także analogiczna do ścieżki w NPRCz 2.0).

Jak wynika z powyższego opisu, NPRCz 2.0 nie jest pierwszym i jedynym programem o złożonej strukturze instytucjonalnej, i zarówno po stronie MKiDN, jak i MEiN były i są realizowane programy, w tym wieloletnie, których struktura instytucjonalna i podział funkcji są zbliżone do systemu wdrażania NPRCz 2.0. Pozwala to na budowanie kapitału i doświadczenia w tych programach, które mogą być wykorzystywane również we wdrażaniu NPRCz 2.0, a także odwrotnie – dobre rozwiązania z NPRCz 2.0 (np. w obszarze ewaluacji, monitorowania, promocji, współpracy), które mogą być wykorzystywane w innych programach. Podobieństwo systemu wdrażania Priorytetu 3 z systemami wdrażania programów „Aktywna tablica” i „Laboratoria przyszłości” daje również podstawę do zbudowania efektywnego systemu wdrażania programów angażujących partnerów na wielu poziomach.

### Ocena podziału funkcji i zadań między instytucjami

Podział funkcji i zadań między instytucjami nie budzi wątpliwości. Zadania IZP i Operatorów zostały określone w Programie, w przypadku Priorytetów 1, 2 oraz 4 również w zarządzeniu MKDNIŚ poz. 53 z 2021 r.<sup>14</sup>, a w przypadku Priorytetu 3 w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 10 września 2021 r.<sup>15</sup> **W Priorytetach 1, 2 i 4 nie zidentyfikowano niejasności co do zakresów obowiązków – dublowania się lub luk**, natomiast wskazać można słabsze punkty wynikające z kwestii realizacyjnych i organizacyjnych, które omówiono w dalszej części raportu.

Niejasności występują natomiast w ramach **Priorytetu 3 i dotyczą obszaru działań promocyjnych i informacyjnych**, skierowanych do wnioskodawców i beneficjentów. W Programie zawarto zapisy jednoznacznie wskazujące, że Operatorzy Priorytetów, niezależnie od przyjętego schematu realizacji poszczególnych Kierunków Interwencji NPRCz 2.0, odpowiadają m.in. za upowszechnianie informacji nt. założeń Programu Wieloletniego oraz danego Priorytetu, w tym w formie szkoleń dla potencjalnych beneficjentów (jeżeli zostanie zidentyfikowana taka potrzeba). Potencjał Departamentu Kształcenia Ogólnego i Podstaw Programowych MEiN jest niewystarczający, aby realizować spotkania i działania szkoleniowe skierowane do placówek wychowania przedszkolnego, bibliotek szkolnych i pedagogicznych oraz do organów prowadzących w całym kraju. Jednocześnie, jak opisano w rozdziale 4, ze względu na dużą skalę powtarzających się błędów we wnioskach, podjęcie takich działań jest zasadne. Jako dobrą praktykę można wskazać zorganizowanie przez Kuratorium Oświaty w Lublinie – między pierwszym a drugim naborem – zdalnego spotkania dla wnioskodawców. Podczas spotkania omawiano błędy najczęściej popełniane w pierwszym naborze. Spotkanie cieszyło się dużym zainteresowaniem i ograniczyło liczbę telefonów z pytaniami od wnioskodawców. Warto zaznaczyć, że zarówno koordynatorzy wojewódzcy, jak i MEiN prowadzą aktywne działania polegające na wymianie informacji między koordynatorami – organizowane są spotkania koordynatorów i MEiN, a ich efektem było m.in. uzupełnienie strony z FAQ

14 Zarządzenie Ministra Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu z dnia 15 czerwca 2021 r. w sprawie wytycznych do wdrażania instrumentów wykonawczych dla Operatorów Priorytetów 1, 2 i 4 „Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025”, data ogłoszenia 15 czerwca 2021 r.

15 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 2021 r. w sprawie szczegółowych warunków, form i trybu realizacji Priorytetu 3 „Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 na lata 2021–2025” (Dz.U. 2021 poz. 1675), data ogłoszenia 13 września 2021 r.

(którą należy wysoko ocenić pod względem kompletności informacji i przyjazności języka). Konieczne jest jednak podjęcie również działań bezpośrednio skierowanych do bibliotek i organów prowadzących. Biorąc pod uwagę, że w każdym województwie organizacja naborów (np. wymagane dokumenty, forma składania wniosków) oraz oceny projektów (przebieg oceny, kryteria oceny) są opracowywane indywidualnie, realizacja działań informacyjno-promocyjnych powinna być zadaniem koordynatorów wojewódzkich. **Wskazane jest zatem zwiększenie zakresu i liczby działań informacyjnych realizowanych na poziomie regionalnym, w tym w formie szkoleń, spotkań i webinarów dla potencjalnych beneficjentów.** Należy również przewidzieć w kolejnej edycji Programu środki finansowe na realizację takich działań dla koordynatorów.

Sprawności realizacji Programu sprzyjało **uelastycznienie zasad finansowania Programu** i możliwość łatwiejszego przesuwania środków między Kierunkami Interwencji. Umożliwia to m.in. bieżące reagowanie na potrzeby i daje lepszą możliwość wykorzystania środków na obsługę Programu po stronie Operatorów. Brak tej elastyczności był przeszkodą w wydatkowaniu wszystkich środków w NPRCz na lata 2016–2020.

### Ocena dokumentów

Pozytywnie należy ocenić opracowanie dokumentów wykonawczych powiązanych z Programem, tj. **Planu Ewaluacji i Monitoringu NPRCz 2.0** na lata 2021–2025 oraz **Planu Promocji NPRCz 2.0** na lata 2021–2025. Ich opracowanie szczegółowo reguluje kwestie związane z promocją, ewaluacją i monitoringiem Programu, a jednocześnie ich aktualizacja jest znacznie prostsza niż samego Programu. Jednocześnie, jak zwracano uwagę w wywiadach pogłębionych, NPRCz 2.0 zawiera zbyt szczegółowe zapisy, które wystarczyłoby ująć w dokumentach wykonawczych bez szkody dla dokumentu programowego. Aktualnie ewentualne zmiany w Planie Promocji mogą pociągać za sobą konieczność zmian tych samych zapisów w NPRCz 2.0 i aktualizacji całego Programu, co jest procesem dłuższym i trudniejszym niż wprowadzenie zmian w Planie. Zdaniem przedstawiciela IZP wyzwaniem dla K.I. 4.2 okazało się wyważenie szczegółowości opisu – tak aby Rada Ministrów dysponowała wystarczającymi informacjami o planowanych działaniach dla podjęcia decyzji o finansowaniu tej części NPRCz 2.0 – z zachowaniem wystarczającej elastyczności niezbędnej w działaniach kreatywnych. K.I. 4.2, podobnie jak K.I. 4.1 BLISKO, jest nowym komponentem w NPRCz 2.0, po raz pierwszy opisywanym w formule programu wieloletniego, stąd zdecydowano się na większą szczegółowość opisu działań w Programie. Najprawdopodobniej w kolejnej edycji Programu łatwiej już będzie wyważyć niezbędny poziom szczegółowości tych opisów zarówno w samym Programie, jak i w dokumentach implementacyjnych.

Tego problemu nie zidentyfikowano w przypadku Planu Ewaluacji i Monitoringu – wobec tych działań w Programie zawarto jedynie ogólne założenia i cele. Dwie nowelizacje Planu ewaluacji przeprowadzone w 2021 r. nie wpłynęły na konieczność zmian w Programie.



## Ocena przepływu informacji, współpracy oraz komunikacji

Realizacja Programu jest prowadzona na wielu poziomach i zakłada ścisłą współpracę ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego oraz ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania. Współpraca ta jest zadowalająca i pozwala na skuteczne zarządzanie całym Programem.

Kluczową rolę pełni komunikacja prowadzona na poziomie Operatorów Priorytetów NPRCz 2.0. Przedstawiciele instytucji doceniają bezpośrednie spotkania przedstawicieli wszystkich Operatorów, nie tylko na etapie realizacji Programu, ale też wcześniej – na etapie jego powstawania i konsultowania (Grupa robocza ds. monitorowania i ewaluacji). Możliwość osobistego poznania się ułatwiła kontakty w czasie pandemii, kiedy wszystkie spotkania musiały mieć charakter zdalny. Spotkania organizowane były przez DMP MKiDN. Jak wynika ze sprawozdania z realizacji NPRCz 2.0 za rok 2021, w 2021 r. zorganizowano 3 spotkania z Operatorami Priorytetów dotyczące promocji, kwestii finansowych oraz koordynacji współpracy między MKiDN a MEiN. W 2021 r. aktywnie działały też Grupa robocza ds. monitoringu i ewaluacji (13 spotkań) oraz Grupa robocza ds. promocji (16 spotkań)<sup>16</sup>. W kolejnym roku wdrażania NPRCz 2.0 Grupa robocza ds. monitoringu i ewaluacji kontynuowała cykliczne spotkania, natomiast, jak wskazano podczas warsztatu implementacyjnego, konieczne jest zwiększenie liczby spotkań (powrót do cyklicznych spotkań) Grupy roboczej ds. promocji.

W ramach wdrażania Priorytetu 3 DKOiPP MEiN organizował spotkania *online* z koordynatorami Priorytetu 3 w województwach oraz z przedstawicielami właściwych ministrów. W 2021 r. zorganizowano 3 spotkania w trybie zdalnym, dotyczące zasad udzielanego wsparcia na rok 2021, informacji i promocji Programu, a także wypełniania tabel monitoringowych i sprawozdawczości. Jak wynika z wywiadów, były to bardzo cenne spotkania, gdyż umożliwiły omówienie trudności i wątpliwości (które okazywały się zazwyczaj wspólne dla wszystkich regionów) oraz wypracowanie jednolitych interpretacji wątpliwych kwestii. Dodatkowo przez cały okres realizacji utrzymywany był stały kontakt mailowy i telefoniczny z koordynatorami.

Bezpośrednie kontakty i spotkania wszystkich Operatorów i IZP są ważne, gdyż pozwalają na bieżące śledzenie realizacji wdrażania każdego Priorytetu. O ile bowiem MKiDN otrzymuje od podległych sobie instytucji, tj. Biblioteki Narodowej, Instytutu Książki oraz Narodowego Centrum Kultury, informacje sprawozdawcze trzy razy do roku<sup>17</sup>, zgodnie z zarządzeniem w sprawie zasad wykonywania nadzoru nad państwowymi instytucjami kultury, to w przypadku MEiN sprawozdania z realizacji Programu przekazywane są raz w roku.

Współpraca MEiN z koordynatorami wojewódzkimi została oceniona przez wszystkie strony bardzo wysoko. Mimo okrojonego zespołu po stronie MEiN (w zadania związane z NPRCz 2.0 zaangażowane są głównie dwie osoby), koordynatorzy wojewódzcy bardzo wysoko oceniają jego dostępność, komunikację, otwartość na pytania i wątpliwości oraz doceniają szybkie reakcje na zadawane pytania. Odpowiedzi

<sup>16</sup> Spotkania obu grup koordynował Operator Priorytetu 4, tj. NCK.

<sup>17</sup> Zarządzenie nr 25 Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 24 sierpnia 2006 r. w sprawie zasad wykonywania nadzoru nad państwowymi instytucjami kultury.

zazwyczaj też są konkretne i precyzyjne. W wyniku takiej bezpośredniej komunikacji wprowadzono zmiany we wdrażaniu Priorytetu 3 – m.in. w formularzu wniosku i klauzulach RODO, rozbudowywana jest też ministerialna strona z FAQ. Koordynatorzy doceniają również to, że jeśli jeden z koordynatorów wojewódzkich zadaje pytanie lub zgłasza wątpliwości, to o rozwiązaniu problemu, np. interpretacji przepisów rozporządzenia, informowani są wszyscy pozostali.

Podsumowując, biorąc pod uwagę złożoność systemu instytucjonalnego oraz zależność bądź niezależność poszczególnych instytucji od siebie, kluczowa dla sprawności i efektywności wdrażania Programu jest komunikacja nieformalna między instytucjami.

### 3 OCENA POTENCJAŁU POSZCZEGÓLNYCH PODMIOTÓW ZAANGAŻOWANYCH WE WDRAŻANIE PROGRAMU

#### 3.1 Ocena potencjału instytucji zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie Programu

Rozdział odpowiada na pytania ewaluacyjne:

- Czy zasoby (stan zatrudnienia i jakość kadr, finanse, zasoby techniczno-organizacyjne) i potencjał instytucjonalny poszczególnych podmiotów zaangażowanych we wdrażanie Programu są wystarczające?
- Czy przepływ informacji, współpraca oraz komunikacja (w tym nieformalna) pomiędzy instytucjami biorącymi udział w systemie zarządzania/ wdrażania Programu oraz wewnątrz tych instytucji umożliwiają sprawną realizację zadań?

W rozdziale wykorzystano dane pochodzące z metod: analiza danych zastanych, wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji, warsztat implementacyjny.

Potencjał instytucjonalny podmiotów zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie NPRCz 2.0 jest odpowiedni, biorąc pod uwagę różnorodną specyfikę Kierunków Interwencji oraz wyzwania, jakie wiążą się z wdrażaniem poszczególnych Priorytetów. Wszystkie instytucje, poza NCK, mają doświadczenie wynikające z realizacji poprzedniej edycji Programu, a wywiady z przedstawicielami tych podmiotów wskazują, że wśród osób pełniących kluczowe funkcje udało się zachować pamięć instytucjonalną, gdyż są to pracownicy uczestniczący również w NPRCz na lata 2016–2020. Należy zarazem podkreślić, że NCK ma doświadczenie w realizacji licznych programów dotacyjnych i działań szkoleniowych<sup>18</sup>.

Poniżej omówiono i oceniono potencjał poszczególnych instytucji zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie Programu.

#### **Departament Mecenatu Państwa MKiDN**

Potencjał instytucjonalny Departament Mecenatu Państwa jest wystarczający do prowadzenia zadań w zakresie Priorytetów 1, 2 i 4 NPRCz 2.0, działań na poziomie całego Programu, tj. promocji, sprawozdawczości, monitorowania i ewaluacji. Po stronie DMP MKiDN są wyznaczeni oddzielni pracownicy, którzy odpowiadają za współpracę z poszczególnymi Operatorami Priorytetów 1, 2 oraz 4, m.in. za opiniowanie regulaminów i innych dokumentów, które wymagają zatwierdzenia przez ministra ds. kultury, w tym list beneficjentów, którym zostało przyznane dofinansowanie, akceptowanie rozwiązań związanych z wdrażaniem Programu oraz prowadzenie czynności związanych z ewentualną aktualizacją NPRCz 2.0, przyjmowanie sprawozdań z realizacji. Są to osoby z dużym doświadczeniem, a podział kompetencji według Priorytetów jest dobrym rozwiązaniem i ułatwia współpracę między instytucjami. Stan zatrudnienia i zasoby techniczno-organizacyjne

<sup>18</sup> M.in. „Bardzo Młoda Kultura”, „Dom Kultury+”, „Etnopolska”, „Ojczysty – dodaj do ulubionych”, „Kultura – Interwencje”, „Szkolenia Kadry Kultury”, „Zaproś nas do siebie”.

niezbędne do realizacji działań związanych z Programem są wystarczające po stronie DMP MKiDN, choć jak przyznają pracownicy, zwiększenie zatrudnienia odciążałoby z pewnością tych, dla których Program jest jednym z wielu zadań, jakie realizują.

### **Biblioteka Narodowa (Operator Priorytetu 1)**

Priorytet 1, którego Operatorem jest Biblioteka Narodowa, składa się z dwóch Kierunków Interwencji, które tworzą dla zespołu obsługującego odrębne kategorie wyzwań, decydujących o charakterze zadań stojących przed Operatorem, a także o ich zakresie i poziomie komplikacji.

W systemie wdrażania Kierunku Interwencji 1.1 można wskazać następujące cechy specyficzne:

1. **Interwencja realizowana jest poprzez jeden typ zadania.** Jest to dofinansowanie zakupu nowości wydawniczych dostępnych na różnego typu nośnikach (od książek, które ukazały się drukiem lub na innym nośniku, po multimedia, publikacje nutowe i kartograficzne, wreszcie usługi zdalnego dostępu do publikacji elektronicznych). Oznacza to brak zróżnicowania projektów; **ich kwalifikacja nie jest dużym wyzwaniem dla oceniających i sprowadza się przede wszystkim do kontroli poprawności formalnoprawnej wniosku, w tym kontroli wymaganych załączników.**
2. **Duża liczba uprawnionych i w konsekwencji duża liczba składających wnioski.** W roku 2021 wnioski złożyły 2383 instytucje, a wyniku przeprowadzonej oceny formalnoprawnej dotację otrzymało 2379 bibliotek publicznych. Problem nieskutecznie wnioskujących jest zatem marginalny. **Liczba realizowanych projektów stanowi jednak wyzwanie na etapie aplikowania, a następnie w dwóch momentach: między ogłoszeniem wyników a podpisaniem umowy oraz w okresie rozliczania zadań.** Wyzwanie to wynika głównie z tego, że wszystkie czynności i obowiązki Operatora w tych momentach wiążą się z koniecznością obsługi licznych beneficjentów.
3. **System realizacji Priorytetu nie zmienił się zasadniczo w porównaniu do poprzedniej edycji Programu,** dzięki czemu uprawnione do wsparcia instytucje traktują ten Priorytet jako stałe źródło pozyskiwania środków zewnętrznych na zakup nowości. **Priorytet nie stanowi więc dla obsługującego go zespołu wyzwania w zakresie promocji.**

Charakterystyka Kierunku Interwencji 1.2 wskazuje natomiast **na dużo większe znaczenie działań promocyjnych i informacyjnych,** choć nie brakuje bibliotek zainteresowanych przyłączeniem do ZSZZB. W ramach naboru wnioski złożyło 170 instytucji (40 wnioskodawców z naboru dla dużych bibliotek, 130 wnioskodawców z bibliotek z województw świętokrzyskiego, lubelskiego i łódzkiego), a umowy podpisało 130 bibliotek (16 wyłonionych w pierwszym konkursie i 114 wyłonionych w drugim konkursie). Zgodnie z informacjami Operatora i sprawozdaniem z realizacji Programu za rok 2021, część bibliotek wstrzymuje się przed skorzystaniem z tej możliwości. Dotyczy to bibliotek z województw świętokrzyskiego, łódzkiego i lubelskiego, które mimo informacji i zachęt do przystąpienia do Programu nie wykazały pełnego zainteresowania konkursem, a przyczyną był w tym przypadku brak dostatecznych kompetencji do obsługi systemu i niechęć do zmiany organizacji

pracy na nowocześniejszą, a także brak świadomości korzyści z przyłączenia do ZSZZB. Potwierdza to konieczność podjęcia działań edukacyjnych wobec bibliotek w zakresie modernizacji ich systemów katalogowych. Z informacji Operatora wynika zarazem, że świadomość korzyści, jakie wynikają z udziału w ZSZZB, wzrasta w tej grupie bibliotek i jest silnym bodźcem do złożenia wniosku – wspomniana bariera powinna zatem tracić na znaczeniu w następnych latach realizacji Programu. Podobnie jak w K.I. 1.1, wyzwania nie stanowiła ocena wniosku – która w tym przypadku choć jest dwustopniowa, to następująca po ocenie formalnoprawnej ocena potencjału biblioteki opiera się na jednoznacznych kryteriach.

Z wywiadu z przedstawicielami Operatora wynika, iż **żadne ze wskazanych wyzwań nie generowało większych problemów realizacyjnych**. Liczebność i doświadczenie kadr obsługujących określono jako co najmniej zadowalające, nie było również większych zastrzeżeń co do wielkości środków finansowych przeznaczonych na obsługę Priorytetu.

Ocena dokonywana z perspektywy beneficjentów (K.I. 1.1) biorących udział w warsztacie nt. obciążeń administracyjnych wskazuje jednak, że mimo braku zastrzeżeń do kompetencji zespołu obsługującego Priorytet, **w roku 2021 wystąpiły poważne trudności komunikacyjne zarówno na etapie aplikowania, jak i rozliczania zadań między wnioskodawcami i beneficjentami a Operatorem**. Rok 2021, z uwagi na późniejsze ogłoszenie naborów, był oczywiście rokiem wyjątkowym, ale w roku 2022 sytuacja – w ocenie uczestników warsztatu – nie uległa zasadniczej zmianie. Uczestnicy warsztatu pytani, czy warunki realizacji K.I. 1.1 w roku 2022 poprawiły się, stwierdzili, że poprawa jest nieznaczna i również w 2022 r. doświadczają podobnych trudności komunikacyjnych. Trudności te mają wynikać z niedostatecznej liczebności zespołu obsługującego Priorytet w sytuacji, gdy na zadania tych kolejnych etapów przypadało zbyt mało czasu. Nie dotyczą zarazem jakości uzyskiwanych informacji; uczestnicy warsztatu podkreślali jednak, że mają świadomość, iż komunikowanie się z dużą liczbą wnioskodawców, a następnie beneficjentów pod presją czasu stanowi dla zespołu poważne wyzwanie. Dotyczy to w mniejszym stopniu procesu aplikowania, na co wskazują również wyniki badań ilościowych: 80% beneficjentów K.I. 1.1<sup>19</sup> nie miało do jakości i dostępności informacji większych zastrzeżeń. Problemy komunikacyjne, świadczące o przeciążeniu zespołu, manifestować się miały przede wszystkim na etapach realizacji i rozliczania projektów. Należy przy tym zaznaczyć, że uczestnicy warsztatu oceniali pozytywnie potencjał Operatora i podejmowane przez niego działania na wszystkich etapach, co koresponduje z wynikami badania ilościowego. Wskazane trudności wynikają w głównej mierze z postawionego przed nimi zadania, jakim było poszukiwanie nadmiernych obciążeń administracyjnych i wypracowanie propozycji ulepszeń Programu. Wyniki warsztatu są zatem pogłębieniem i weryfikacją badania ilościowego, przez co można je wykorzystać jako wskazania w zakresie optymalizacji potencjału Operatora i obsługiwanych przez niego procesów. Sformułowaną w oparciu o wyniki warsztatu rekomendację zwiększenia liczebności zespołu obsługującego Priorytet potraktować należy warunkowo: do realizacji w przypadku, gdyby stwierdzone trudności utrzymywały się w kolejnych latach. Beneficjenci podczas warsztatów zidentyfikowali 3 fragmenty

<sup>19</sup> W tym 31,5% odpowiedzi „Raczej się nie zgadzam” i 48,5% odpowiedzi „Nie zgadzam się” na twierdzenie „Na etapie przygotowania wniosku brakowało nam praktycznych informacji ze strony Operatora”.

procesu, w których trudności z komunikacją występują: 1) okres aplikowania, przy czym tu trudności uznano za względnie nieistotne; 2) okres aktualizacji wniosków zakończony podpisaniem umowy; 3) okres rozliczeń. Zasadne byłoby w związku z tym **uzupełnienie zespołu obsługującego Program o osobę odpowiedzialną za komunikację z beneficjentami**. Rozwiązaniem może być również zwiększenie liczebności zespołu obsługującego K.I. 1.1. Problem ten omawiany będzie szerzej w rozdziale poświęconym skuteczności i efektywności poszczególnych procesów.

### **Instytut Książki (Operator Priorytetu 2)**

Zadania Instytutu Książki jako Operatora Priorytetu 2 obejmują w szczególności etap oceny wniosków, monitorowanie realizacji projektów oraz rozliczanie beneficjentów.

W strukturze Instytutu Książki zadania te realizuje Dział Analiz i Projektów Specjalnych, zatrudniający kilka osób. Dział ten, oprócz prowadzenia Priorytetu 2, zajmuje się również wydawaniem certyfikatów dla małych księgarni, organizacją i porządkowaniem rankingu bibliotek, wzmocnieniem klubów książki, a także realizuje jeszcze inne działania zlecone Instytutu Książki. Z uwagi na to nie można uznać zasobów organizacyjnych Operatora za wystarczające dla bieżącej obsługi Priorytetu 2 NPRCz 2.0, zwłaszcza w okresie rozliczeń projektów. Problem ten jednak nie stanowi zagrożenia, gdyż Operator zatrudnia na umowę zlecenie dodatkowe osoby, wspomagające stały zespół IK na etapie bieżących rozliczeń transz. IK zatrudnia również eksperta z odpowiednimi uprawnieniami budowlanymi w celu wykonania zadań kontroli na miejscu projektów pod kątem np. dostosowania rozwiązań do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. IK okresowo korzysta też ze wsparcia osób współpracujących na umowy zlecenie w zakresie np. rozliczeń projektów czy bieżącej obsługi administracyjnej wniosków. Koszty te mieszczą się w budżecie obsługi Programu. Biorąc pod uwagę relatywnie niską coroczną liczbę wniosków (nie więcej niż 60 umów), nawet ujmowaną kumulatywnie (projekty trwają zazwyczaj dłużej niż rok, zaś nabory są coroczne), liczba osób opiekujących się projektami na wszystkich etapach ich wdrażania jest wystarczająca. Jako punkt odniesienia można wskazać programy Polityki Spójności, w których jeden etat przypada średnio na 50–70 projektów o porównywalnej skali prac infrastrukturalnych, lecz częstszych okresach rozliczeniowych i większej liczbie składanych wniosków w poszczególnych naborach<sup>20</sup>. Należy przy tym dodać, że praca przy projektach NPRCz 2.0 nie stanowi jedynych obowiązków pracowników zajmujących się Priorytetem 2.

W opinii badanych przedstawicieli Instytutu Książki nie występują tzw. wąskie gardła w obsłudze Priorytetu. Pozytywnie oceniana jest możliwość realizowania przez pracowników IK szkoleń skierowanych do potencjalnych wnioskodawców, co przyczyniło się do zmniejszenia obciążeń pracowników instytucji w zakresie udzielania odpowiedzi na pytania wnioskodawców i beneficjentów w okresie naborów i składania tzw. raportów częściowych. Ocena Operatora znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań ilościowych z beneficjentami.

**Jakość kadr Operatora Priorytetu 2 należy ocenić wysoko.** Są to osoby z wieloletnim doświadczeniem w obsłudze programów skierowanych do bibliotek, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, iż Instytut Książki pełnił także funkcję Operatora w poprzedniej edycji

<sup>20</sup> Ocena systemu realizacji Polityki Spójności w Polsce w okresie 2014–2020, Evalu, 2021.

NPRCz pod nazwą „Infrastruktura bibliotek 2016–2020”, zaś jedna osoba pracowała również przy obsłudze jeszcze wcześniejszego programu „Biblioteki+”. Doświadczenie to skutkuje opracowaniem bazy imiennie-teleadresowej przedstawicieli bibliotek, do których sprawnie wysyłane są informacje o naborach, przyczyniając się do upowszechnienia Programu, oraz informacje o zmianach regulaminowych w porównaniu do poprzedniej edycji NPRCz. Znajomość środowiska potencjalnych beneficjentów pozwala też na antycypowanie możliwych problemów i użyteczną treść materiałów szkoleniowych. Wysoką ocenę jakości kadr potwierdzają też wyniki badań ilościowych i warsztatu z beneficjentami Priorytetu 2. Wszyscy badani zgodnie przyznali, że informacje udzielane przez pracowników Instytutu Książki zarówno na etapie wnioskowania, jak i rozliczania projektu były przydatne i zgodne z wymaganiami. Chwalono również szybkość reakcji Operatora w sytuacji zgłaszania problemów lub wątpliwości.

Jak wynika z zapisów dokumentu programowego NPRCz 2.0, w ramach Programu zaplanowano corocznie wydatkowanie 600 tys. zł na obsługę Priorytetu 2.

W sprawozdaniu za rok 2021 zaraportowano, iż Operator zawniósł o 283,7 tys. zł (z planowanych 600 tys. zł), uzasadniając to krótszym okresem na wykorzystanie całości zaplanowanych środków. Należy w tym miejscu nadmienić, że niewydatkowane w 2021 r. środki nie przeszły na kolejny rok budżetowy, a zostały w tym samym roku budżetowym przeznaczone na realizację „Badania efektywności modelu biblioteki medialnej”. Sytuacja ta wskazuje na racjonalność gospodarowania przez Instytut Książki budżetem NPRCz 2.0 przeznaczonym na obsługę Priorytetu 2.

**Zasoby techniczno-organizacyjne Operatora Priorytetu 2 należy uznać za wystarczające.** Instytut Książki dysponuje własnym zespołem IT, który na bieżąco rozwiązuje problemy związane np. z generatorem wniosków i stosuje rozwiązania zabezpieczające dane na serwerze. Instytucja dysponuje także zespołem prawnym, który w miarę potrzeby udziela odpowiedzi wnioskodawcom i beneficjentom w kwestiach prawnych. Instytut Książki dysponuje też, jak wspomniano wcześniej, bazą potencjalnych wnioskodawców oraz bazą osób zatrudnianych na umowę zlecenie w okresie spiętrzenia prac.

W ramach działań informacyjnych i upowszechniających Instytut Książki podjął dodatkowe działania:

- w dniach 22–23 listopada 2021 r. odbyła się konferencja ekspercka „Infrastruktura bibliotek – koncepcje, doświadczenia, dobre praktyki”;
- pracownicy Instytutu Książki przygotowali oraz przeprowadzili w 2021 r. cykl 14 szkoleń *online* dla wnioskodawców Kierunku Interwencji 2.1;
- opracowano materiał filmowy o charakterze instruktażowo-informacyjnym poświęcony Infrastrukturze bibliotek.

Działania te należy uznać za użyteczne i trafne. Spotykają się one z dużym zainteresowaniem potencjalnych uczestników. Jak wynika z badania, skuteczność i przydatność informacji przekazywanych podczas tych szkoleń/ konferencji oceniana jest wysoko. Świadczyć o tym mogą również niska skala zgłaszanych przez beneficjentów problemów realizacyjnych oraz wysoki wskaźnik sukcesu ubiegania się o wsparcie przez wnioskodawców, co zostanie szerzej omówione w rozdziale 4.

### **Departament Kształcenia Ogólnego i Podstaw Programowych MEiN (Operator Priorytetu 3)**

Zasoby kadrowe Departamentu Kształcenia Ogólnego i Podstaw Programowych MEiN nie są wystarczające do realizacji wszystkich wynikających z Programu zadań Operatora, mimo iż jakość, przygotowanie i zaangażowanie kadr należy ocenić wysoko. Zespół po stronie MEiN jest dwuosobowy, a zarządzanie Priorytetem 3 NPRCz 2.0 jest tylko jednym z jego zadań. Zasoby te są wystarczające do realizacji zadań związanych z przygotowaniem procedur niezbędnych do uruchomienia i realizacji Priorytetu, sprawozdawczością, monitoringiem i ewaluacją zadań przypisanych do danego Priorytetu, a także podejmowania współpracy z innymi podmiotami w ramach realizacji zadań Programu. Podstawowym wyzwaniem w Priorytecie 3 jest natomiast bardzo duża liczba beneficjentów ostatecznych i złożona, kilkustopniowa struktura instytucjonalna, a także zróżnicowane podejście administracji na szczeblu wojewódzkim do organizacji naborów i rozliczania dotacji. Oznacza to, że nie wszystkie zadania związane z koordynacją są możliwe do realizowania na poziomie ministerialnym i słusznym posunięciem było zaangażowanie szczebla wojewódzkiej administracji rządowej. Zasoby kadrowe Departamentu Kształcenia Ogólnego i Podstaw Programowych MEiN nie są wystarczające, aby realizować w odpowiednim stopniu takie potrzebne działania jak np. informacyjne skierowane do beneficjentów, w tym szkolenia i spotkania, które, jak wynika z dalszej części raportu, są konieczne. W tym zakresie wskazane jest wsparcie ze strony koordynatorów wojewódzkich.

Jakość kadr Departamentu Kształcenia Ogólnego i Podstaw Programowych należy ocenić wysoko. Są to osoby z wieloletnim doświadczeniem w obsłudze programów rządowych, w tym we wdrażaniu NPRCz na lata 2016–2020. Również zasoby techniczne i organizacyjne nie budzą zastrzeżeń.

### **Organy administracji rządowej oraz państwowe jednostki budżetowe zaangażowane we wdrażanie Priorytetu 3 (koordynatorzy wojewódzcy w Priorytecie 3)**

Do zadań koordynatorów wojewódzkich należy część zadań przypisana w Programie Operatorom dotycząca realizacji zadań Priorytetu, w tym ogłaszania naborów wniosków, prowadzenia procedury konkursowej, organizacji i prowadzenia oceny wniosków, organizacji procesu zawierania umów o dofinansowanie, obsługi procesu płatności, rozliczania faktur, kontrola realizacji Programu itp. Realizowane zadania związane z NPRCz 2.0 są dużym obciążeniem dla pracowników kuratoriów oświaty/urzędów wojewódzkich. Po stronie tych podmiotów nie nastąpiło zwiększenie zatrudnienia, a zadania związane z wdrażaniem Programu są dodatkowe, niezależnie od innych zadań. Warto podkreślić, że natężenie prac związanych z Programem jest różne w różnych miesiącach, ale nigdy nie zdarzają się okresy przestoju. Najbardziej obciążający jest czas naboru wniosków i ich oceny oraz rozliczania i przygotowania sprawozdań, w tym tabel monitoringowych. Wtedy najczęściej, jeśli jest to możliwe, deleguje się dodatkowych pracowników. Wśród przedstawicieli urzędów pojawia się postulat, aby w kolejnej edycji Programu w ramach środków na obsługę zadań można było sfinansować dodatki zadaniowe dla pracowników. Wymagałoby to zmiany zapisów w Programie, gdyż ze środków na obsługę Priorytetu 3 można sfinansować jedynie wydatki rzeczowe związane bezpośrednio z obsługą zespołów



oceniających wnioski. Potencjał finansowy koordynatorów wojewódzkich nie wynika zatem z wielkości środków na obsługę Programu, ale z budżetów własnych instytucji. Nie zidentyfikowano sytuacji, aby względy finansowe wpłynęły na skuteczność wdrażania Programu, natomiast w pierwszym naborze w 2021 r. pojawiły się opóźnienia w przekazywaniu do MEiN tabel monitoringowych, co wynikało ze zbyt dużego obciążenia kadr zadaniami na etapie rozliczania i sprawozdawczości.

Mimo obciążenia zadaniami, w kuratoriach oświaty/ urzędach wojewódzkich jest wystarczający potencjał do realizacji zadań związanych z NPRCz 2.0, w tym podjęcia **dodatkowych działań informacyjno-promocyjnych**, które w niniejszym raporcie zidentyfikowano jako konieczne – działań szkoleniowych oraz przygotowania dodatkowych instrukcji i wytycznych dla wnioskodawców i beneficjentów. To właśnie koordynatorzy wojewódzcy wiedzą, jakie są najczęściej zadawane przez wnioskodawców pytania oraz jakie błędy popełniają oni najczęściej we wnioskach o przyznanie dotacji i w rozliczeniach. Z drugiej strony brak dodatkowych środków finansowych na obsługę Priorytetu po stronie koordynatorów wojewódzkich może być barierą dla podejmowania działań informacyjno-promocyjnych na szerszą skalę niż np. spotkania *online*.

Potencjał techniczny kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich jest wystarczający do skutecznej realizacji zadań związanych m.in. z komunikacją z beneficjentami. W tym celu część podmiotów wykorzystuje własne platformy i systemy informatyczne.

#### **Narodowe Centrum Kultury (Operator Priorytetu 4)**

Ocena potencjału zespołu Operatora Priorytetu 4 będzie oceną potencjału dwóch odrębnych zespołów wykonujących odrębne typy zadań.

Zespół odpowiadający za realizację K.I. 4.1 BLISKO – Biblioteka | Lokalność | Inicjatywy | Społeczność | Kooperacja | Oddolność jest zespołem odpowiedzialnym (tak jak pozostali Operatorzy) za organizację naborów, ocenę projektów i nadzór nad ich realizacją. Z kolei zespół obsługujący K.I. 4.2 odpowiedzialny jest z jednej strony za prowadzenie kampanii społeczno-informacyjnej na rzecz zmiany postawy społecznej wobec czytelnictwa oraz na rzecz korzystania z bibliotek publicznych, z drugiej zaś – co nie zostało zapisane wprost w NPRCz 2.0 – pełnić ma w systemie realizacji Programu rolę instytucji wspierającej komunikację Operatorów z beneficjentami.

Wyzwania dla zespołu obsługującego K.I. 4.1 wynikają z następujących cech specyficznych tego Kierunku Interwencji:

1. **Interwencja polega na wzmacnianiu roli biblioteki jako „trzeciego miejsca”, nawiązywaniu i rozwijaniu partnerstw na rzecz budowania zaangażowanej społeczności lokalnej. Działaniom tym towarzyszą działania animacyjno-szkoleniowe Operatora, będące wsparciem dla beneficjentów realizujących projekty.** Jednym z narzędzi jest tu wsparcie tutorskie: każdemu z beneficjentów przysługuje 10 godzin konsultacji *online* z przydzielonym mu tutorem. W ramach tej formy wsparcia omawiane były następujące tematy: diagnoza potrzeb beneficjenta i omówienie z nim planu konsultacji; rozpoznawanie potrzeb lokalnych społeczności oraz potencjału kulturowego mieszkańców; budowanie i wzmacnianie lokalnych partnerstw na rzecz rozwoju czytelnictwa; przygotowanie projektów w oparciu o zasoby instytucji i potrzeby odbiorców. Operator ma też

wspierać beneficjentów poprzez organizację dla nich szkoleń wprowadzających do realizacji działań w ramach Programu; organizację szkoleń podnoszących kompetencje beneficjentów i ich partnerów; przygotowanie corocznych spotkań beneficjentów w różnych częściach Polski; możliwość wsparcia wydawanymi przez NCK publikacjami.

2. **Projekty mają być za każdym razem specyficzne i dostosowane do lokalnych potrzeb.** Stwarza to wyzwanie dla oceniającego w zakresie obiektywności i jednoznaczności kryteriów. Wymaga to również umiejętności komunikowania tych kryteriów wnioskodawcom na etapie aplikowania.
3. **Projektów jest stosunkowo niewiele, ale są to projekty złożone i potencjalnie skomplikowane.** Projekty realizowane są przez różne społeczności, mające zróżnicowane potrzeby i oczekiwania związane z projektami. Ponadto możliwy jest konflikt między wyobrażeniami projektodawców na temat potrzeb społeczności a rzeczywistymi potrzebami, które są identyfikowane poprzez diagnozę<sup>21</sup>. Wymaga to od zespołu obsługującego Kierunek Interwencji umiejętności dostrzegania zagrożeń w realizowanych projektach i identyfikowania sytuacji, w których ich wsparcie będzie szczególnie potrzebne.

W zespole odpowiadającym za ten Kierunek Interwencji obszarem naborów, przygotowywaniem umów, pieczęcią nad prawidłowym wydawaniem środków i końcowymi rozliczeniami zajmuje się Dział Programów Dotacyjnych NCK (2 etaty oraz wsparcie okresowe innych pracowników DPD), zaś Dział Szkoleń i Profesjonalizacji (2 etaty, przy czym pracownicy realizowali też inne zadania w innych projektach i generalnie w ramach misji NCK) ma merytoryczny nadzór nad realizacją projektów oraz zajmuje się wsparciem tutorskim, szkoleniowym i sieciującym beneficjentów. W ocenie przedstawicieli obu tych komórek organizacyjnych, z którymi przeprowadzono wywiady, BLISKO jest programem bardzo „pracochłonnym”, angażującym nie tylko zasoby DPD i DSP, ale w sytuacjach spiętrzenia zadań (np. naborów) lub sytuacjach awaryjnych (np. konieczność wsparcia beneficjenta przy rozliczeniu zadania) również okresowo inne osoby z zespołu DPD. BLISKO pod względem wymaganego zaangażowania pracowników różni się od pozostałych programów realizowanych przez NCK, choć programem proceduralnie zbliżonym jest „Dom Kultury+”, a NCK generalnie jest instytucją wyspecjalizowaną w prowadzeniu programów własnych oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W ocenie przedstawicieli Operatora, **z uwagi na zakres i charakter prac związanych z realizacją BLISKO, zaangażowanie dodatkowych pracowników stwarzałoby zespołowi większy komfort pracy i zwiększyłoby jego skuteczność** – przy tak dużym zakresie zadań i deficytach w sytuacjach awaryjnych czy w okresach spiętrzenia zadań powiększenie zespołu, czyli w związku z tym również zwiększenie puli środków przeznaczonych na obsługę K.I. 4.1, byłoby efektywne. Działania realizowane w ramach K.I. mają bowiem duży potencjał budowania kapitału społecznego w lokalnych społecznościach w oparciu o biblioteki publiczne – co stanowi wartość dodatkową, wykraczającą poza obszar kultury i standardowe oddziaływanie instytucji kultury. Istotne jest także to, że K.I. 4.1 BLISKO oddziaływać ma na sytuację w mniejszych miejscowościach

21 Np. w wywiadach z nieskutecznymi wnioskodawcami wystąpił brak zrozumienia dla badania oczekiwań i potrzeb lokalnej społeczności.

i na obszarach wiejskich, gdzie jakość kapitału społecznego tzw. pomostowego jest szczególnie niska<sup>22</sup>.

Wniosek ten potwierdzają również uczestnicy warsztatów dla beneficjentów. Jednym z kluczowych problemów zidentyfikowanych podczas warsztatu dla Priorytetu 4 było zbyt późne – licząc od momentu ogłoszenia wyników naboru – przekazywanie środków na realizację zadań projektowych i realizacja ich pod presją czasu. Przyczyną tego miał być – jak stwierdzono – zbyt długi okres między rozstrzygnięciem konkursu a przekazaniem beneficjentowi dotacji. Jako jedną z przyczyn wskazano niedostateczną liczebność zespołu obsługującego K.I. 4.1, przy równoczesnej wysokiej ocenie kompetencji członków zespołu. **Zarówno na etapie aplikowania, jak i w trakcie realizacji projektu komunikacja z Operatorem była w ocenie uczestników warsztatów niezadowolająca**<sup>23</sup>, a jako jedyną przyczynę tego stanu rzeczy wskazano zbyt małą liczebność zespołu zajmującego się obsługą K.I. 4.1 BLISKO.

Uczestnicy warsztatów jako mocną stronę zespołu wskazali stałych koordynatorów projektów, przy zastrzeżeniu, że każdy z koordynatorów ma ich pod swoją pieczęą zbyt wiele. Wskazano zarazem, że **niezbyt przydatna z perspektywy realizatora projektów była instytucja tutora**. W tej kwestii w grupie panował konsensus: korzystanie ze wsparcia tutorów zdiagnozowano jako stratę czasu, który lepiej można byłoby wykorzystać np. na pracę z koordynatorem.

Wnioski:

1. Konieczne jest rozważenie powiększenia zespołu obsługującego K.I. 4.1 BLISKO.
2. Należy ograniczyć wsparcie tutorskie na rzecz powiększenia stałego zespołu obsługującego Kierunek Interwencji; alternatywnym rozwiązaniem może być zmiana obowiązków i roli tutora, tak by stanowił on realne wsparcie dla beneficjentów, oraz sprawdzanie skuteczności tego wsparcia w latach kolejnych. Warto zauważyć, że zespół NCK sam dostrzegł tę potrzebę po realizacji Programu w 2021 r. i od początku 2022 r. wprowadza zmiany w tym obszarze.
3. Zasadne jest wsparcie koordynatorów dodatkowymi osobami/ osobogodzinami.

W przypadku K.I. 4.2 można wskazać dwa odrębne zadania, składające się na specyfikę tego Kierunku Interwencji:

- kampania społeczno-wizerunkowa, mająca promować czytelnictwo, korzystanie z bibliotek i same biblioteki jako miejsca aktywności społecznej i kulturalnej;
- kampania promocyjno-informacyjna, która ma za zadanie szeroko informować o działaniach realizowanych w ramach NPRCz 2.0 i o efektach tych realizacji, w tym o działaniach poszczególnych Operatorów.

<sup>22</sup> Por. *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030*. Dwa z trzech celów szczegółowych tego dokumentu odnoszą się do sfery kultury: Wzmacnianie roli kultury w budowaniu tożsamości i postaw obywatelskich; Zwiększenie wykorzystania potencjału kulturowego i kreatywnego dla rozwoju.

<sup>23</sup> M.in. trudności w skontaktowaniu się z koordynatorem, uwagi do dokumentów rozliczeniowych przekazywane w ostatniej chwili i krótki czas na odpowiedź. Nie było zastrzeżeń co do merytorycznej wartości udzielanych odpowiedzi oraz ich zrozumiałości, problem stanowiło zbyt długie oczekiwanie i często zbyt krótki czas na dokonanie wymaganych zmian.

Należy podkreślić, że z opisu K.I. w NPRCz 2.0, a także z Planu Promocji nie wynika dostatecznie wyraźnie, w jaki sposób Program ma być komunikowany dwóm kluczowym, jeśli chodzi o jego skuteczność, trafność i trwałość rezultatów dofinansowanych projektów, grupom docelowym: potencjalnym beneficjentom bezpośrednim (czyli bibliotekarzom) oraz pośrednim (czyli organizatorom bibliotek oraz organom prowadzącym szkoły i przedszkola). Zdecydowanie mocniejszy akcent postawiony jest na działania promocyjne adresowane do potencjalnych czytelników i opinii publicznej. Jak można wnioskować z wywiadów z Operatorami oraz koordynatorami wojewódzkimi, przekaz o Programie kierowany do tych dwóch grup odbywa się bez znaczącego wsparcia NCK. Zarówno z wywiadów z Operatorami, jak i z wywiadu z przedstawicielami zespołu obsługującego K.I. 4.2 wynika, że **w zakresie komunikacji z beneficjentami Program ma charakter silosowy i komunikacja jest planowana i realizowana osobno przez każdego Operatora**. Dział Komunikacji NCK na stronach nprcz.pl oraz profilach w mediach społecznościowych NPRCz 2.0 zamieszcza informacje przesyłane przez poszczególnych Operatorów, w tym te dotyczące naborów. Jednak Operatorzy deklarują ograniczony wpływ na materiały adresowane przez NCK do potencjalnych wnioskodawców i organizatorów/organów prowadzących. Jako jedno ze źródeł tego problemu wskazano brak opracowanej odpowiednio wcześniej, wraz z Programem, strategii jego komunikacji; strategia taka została przygotowana przez zespół obsługujący K.I. 4.2 i było to jedno z głównych jego zadań w pierwszym roku realizacji Programu<sup>24</sup>. Zarówno w ocenie Operatorów i koordynatorów wojewódzkich, jak i przedstawicieli zespołu K.I. 4.2 zespół ten posiada obecnie doświadczenie przede wszystkim w zakresie realizowania kampanii informacyjno-promocyjnej i wizerunkowej, skierowanej do potencjalnych czytelników, użytkowników bibliotek i opinii publicznej. Usługowe wsparcie działań promocyjnych Operatorów wymagałoby ściślejszej koordynacji planów działań między zespołem obsługującym K.I. 4.2 i Operatorami. Koordynację taką mogłaby wymuszać strategia komunikacji uchwalona wraz z Programem; obecnie zespół K.I. 4.2 ma ograniczone możliwości szerszego wsparcia Operatorów. Dotyczy to zarówno liczebności zespołu, jak i posiadanych narzędzi (wspomniany brak strategii komunikacji Programu).

### 3.2 Ocena zasobów i potencjału instytucjonalnego wnioskodawców i beneficjentów Programu

Rozdział odpowiada na pytanie ewaluacyjne:

- Czy zasoby i potencjał instytucjonalny wnioskodawców oraz beneficjentów są wystarczające?
- Ocena współpracy beneficjentów z JST jako organizatorem biblioteki/ organem prowadzącym/ członkiem partnerstwa (wsparcie finansowe ze strony JST, wpływ polityki gospodarczej realizowanej przez JST).

W rozdziale wykorzystano dane pochodzące z metod: analiza danych zastanych, wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji, wywiady z nieskutecznymi wnioskodawcami, badania ilościowe, warsztaty z beneficjentami nt. obciążeń administracyjnych, warsztaty implementacyjne.

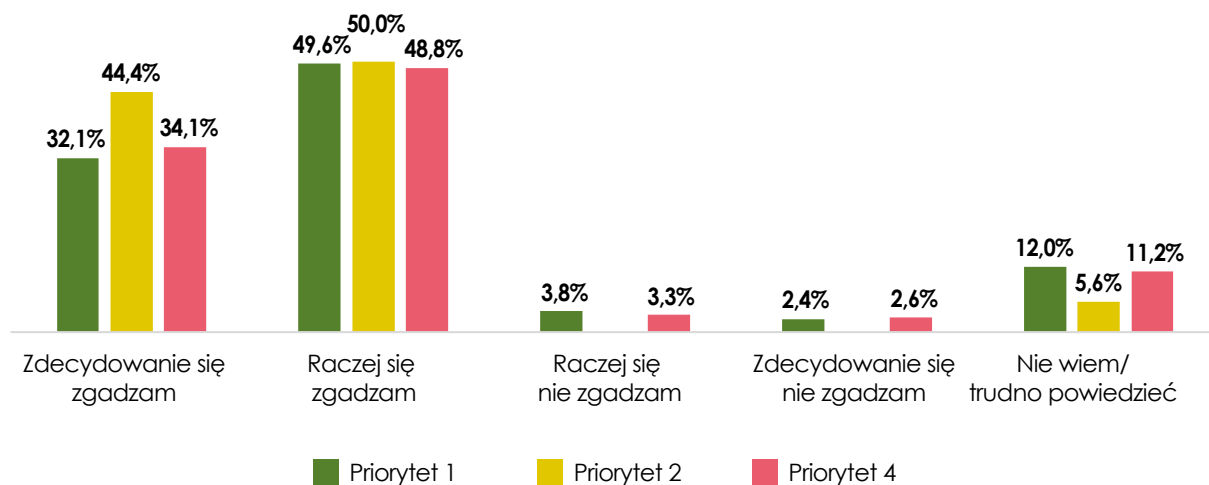
<sup>24</sup> Według informacji DMP, NCK przedłożyło 28 października 2022 r. do MKiDN na poziomie kontaktów roboczych dokument pn. *Strategia komunikacji z mediami NPRCz 2.0*.

Niniejszy rozdział poświęcono ocenie zasobów i potencjału instytucjonalnego wnioskodawców i beneficjentów Programu, którymi są: biblioteki publiczne – beneficjenci Priorytetu 1, 2 i 4, biblioteki szkolne i pedagogiczne oraz placówki przedszkolne – beneficjenci ostateczni Priorytetu 3, a także beneficjenci pośredni w Priorytecie 3, jakimi są organy prowadzące przedszkola i szkoły.

### **Biblioteki publiczne**

Zbiór podmiotów, który można określić jako biblioteki publiczne oraz inne samorządowe instytucje kultury mające w swojej strukturze bibliotekę, **jest bardzo zróżnicowany pod względem potencjału i zarazem zakresu działania**. Z jednej strony są to małe biblioteki gminne – zwykle na obszarach wiejskich – prowadzone niekiedy przez jedną osobę; z drugiej – biblioteki w dużych miastach i biblioteki wojewódzkie. Zróżnicowanie to zostało uwzględnione w Programie poprzez odpowiednią gradację wymaganego udziału własnego w Priorytetach 1 i 2. Zróżnicowanie wkładu własnego uzależnione jest od wartości wskaźnika G (wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca w gminie) w stosunku do wskaźnika Gg (wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca dla ogółu gmin w Polsce) – co wynika z założenia, że zamożniejsze gminy mają większe możliwości dofinansowania instytucji, które prowadzą. W K.I. 4.1 BLISKO, ze względu na specyfikę inicjatyw, dofinansowanie może wynosić do 90% budżetu zadania, niezależnie od układu terytorialnego. Należy zwrócić uwagę, że w ramach K.I. 4.1 wyklucza się możliwość aplikowania bibliotek wojewódzkich o dużym potencjale kadrowym oraz bibliotek z miejscowości powyżej 100 tys. mieszkańców. K.I. 4.1 zawiera preferencje dla bibliotek z miejscowości do 50 tys. mieszkańców, w szczególności oddalonych o ponad 50 km od dużych ośrodków miejskich. Oznacza to, że omawiane działania w dużym stopniu są kierowane do społeczności o raczej niewielkich możliwościach zapewnienia znaczących środków zewnętrznych. Niemniej, jak podnoszono zarówno na warsztatach z beneficjentami, jak i w wywiadach z Operatorami – nie są to narzędzia zapewniające zadowalający dostęp do Programu placówkom o potencjale najniższym. Jednym z kluczowych wyzwań, jakie sformułowano w trakcie warsztatu z beneficjentami Priorytetu 1, było: „Jak zmodyfikować kryteria dostępu, by umożliwić udział w Programie bibliotekom o najniższym potencjale?”. Problem ten był dyskutowany także na warsztatach Priorytetu 2 i 4, a warto przy okazji zwrócić uwagę, że podniesiony został także w przypadku Priorytetu 1, gdzie do otrzymania dotacji konieczne jest w zasadzie tylko złożenie poprawnego formalnie wniosku i gdzie jedynie 142 spośród 2522 uprawnionych podmiotów nie wzięło udziału w Programie. W ocenie beneficjentów biorących udział w warsztatach, w przypadku placówek o najniższym potencjale terminowe i poprawne złożenie nawet tak niewymagającego wniosku stanowi poważne wyzwanie. Beneficjenci biorący udział w Programie oceniają zarazem swoją zdolność do przygotowania zadań wysokiej jakości jako co najmniej wystarczającą.

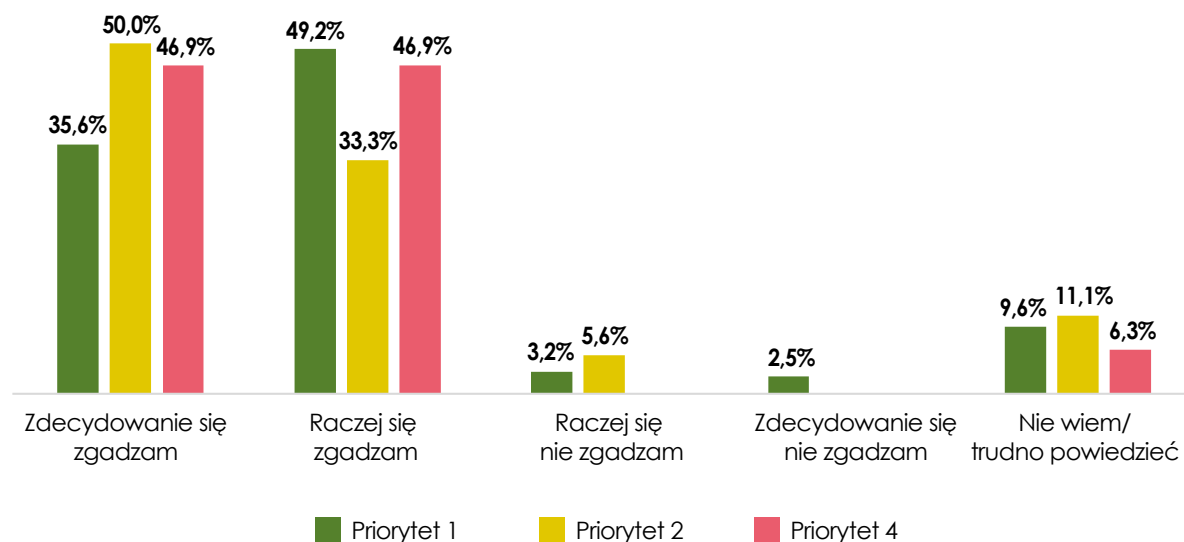
**Wykres 1. Ocena własna potencjału beneficjentów Programu w zakresie przygotowania do zadań wysokiej jakości [stwierdzenie: Wysoko oceniam nasz potencjał do przygotowania zadań wysokiej jakości]**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów Priorytetów 1, 2 i 4 [n=1489 (P1); n=18 (P2); n=32 (P4)].

Podobnie przedstawia się samoocena beneficjentów Priorytetów 1, 2 i 4 w zakresie sprawnej realizacji i rozliczania zadań.

**Wykres 2. Ocena własna potencjału beneficjentów Programu w zakresie sprawnej realizacji i rozliczania zadań [stwierdzenie: Wysoko oceniam nasz potencjał do sprawnej realizacji i rozliczania zadań]**



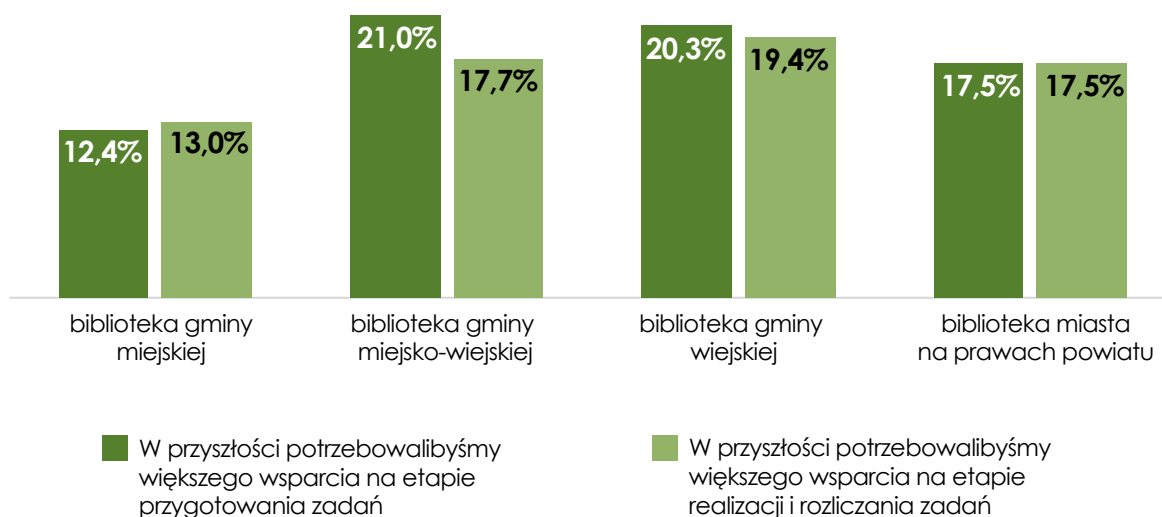
Źródło: badanie ilościowe beneficjentów Kierunków Interwencji 1.1, 1.2, 2.1, 4.1 oraz beneficjentów pośrednich Kierunków Interwencji 3.1 i 3.2 [n=1489 (P1); n=18 (P2); n=32 (P4)].

Stosunkowo niewielu respondentów deklaruje z kolei potrzebę większego wsparcia na etapie przygotowania zadań czy na etapie realizacji. W Priorytecie 1 deklaruje to łącznie („Raczej się zgadzam” i „Zdecydowanie się zgadzam”) 19,4% respondentów na etapie przygotowania i 18,2% na etapie realizacji; w Priorytecie 2 – 22,2% i 33,3%, w Priorytecie 4 – 43,4% i 43,8%. Liczba oczekujących wsparcia wzrasta wraz ze stopniem komplikacji projektu, przy czym projekty inwestycyjne stanowią dla

beneficjentów jednak mniejsze wyzwanie. Stosunkowo dużą liczbę oczekujących wsparcia w Priorytecie 4 tłumaczyć należy tym, że jest to w doświadczeniu beneficjentów zupełnie nowa formuła projektu na rzecz rozwoju bibliotek i promocji czytelnictwa, a wsparcie z zakresu infrastruktury udzielane było bibliotekom zarówno w poprzedniej edycji NPRCz, jak i w ramach Rządowego Programu Wieloletniego „Kultura+” i „Dom Kultury+”.

Analizując zapotrzebowanie na wsparcie według lokalizacji biblioteki widać, że w największym stopniu potrzebę wsparcia deklarują biblioteki z gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, a najrzadziej – gmin miejskich. Większość podmiotów deklarujących taką potrzebę wskazuje, że dotyczy to zarówno etapu przygotowania, jak też realizacji i rozliczania zadania.

**Wykres 3. Ocena zapotrzebowania na wsparcie na etapie przygotowania oraz realizacji i rozliczania zadania w podziale na typ beneficjenta**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów Kierunków Interwencji 1.1, 1.2, 2.1, 4.1 [n=1435]; pokazano sumę wskazań „Raczej się zgadzam” i „Zdecydowanie się zgadzam” z danym stwierdzeniem; nie pokazano wyników dla bibliotek: powiatowych, wojewódzkich, innych (zbyt małe liczebności).

Należy zwrócić uwagę, że ta ocena potencjału jest formułowana przez podmioty, które: a) zdecydowały się na udział w Programie; b) skutecznie wnioskowały o przyznanie środków. Na podstawie wyników warsztatów z beneficjentami Priorytetu 1, Priorytetu 2 i Priorytetu 4 można zarazem przyjąć, że większość wnioskujących aktywnie ubiegających się o środki zewnętrzne wcześniej zdobywało doświadczenia w realizacji pierwszej edycji NPRCz oraz w innych podobnych programach (projekty składane w Priorytecie 2 są często modyfikacjami wcześniej opracowanych projektów, które nie uzyskały dofinansowania), a także mogą liczyć na względną życzliwość, wsparcie i potencjał finansowy organizatora, czyli zwykle samorządu. Powyższa ocena nie uwzględnia opisanych wyżej placówek, które nie zdecydowały się na złożenie wniosku z uwagi na niedostateczny potencjał czy to kadrowy, czy kompetencyjny. Placówek takich, jak wskazano, jest stosunkowo niewiele w Priorytecie 1. W Priorytetach 2 i 4, gdzie złożono mniej wniosków w stosunku do liczby uprawnionych, bariery kadrowa i kompetencyjna miały na pewno duże znaczenie, podobnie bariera wynikająca z wysokości wymaganego wkładu

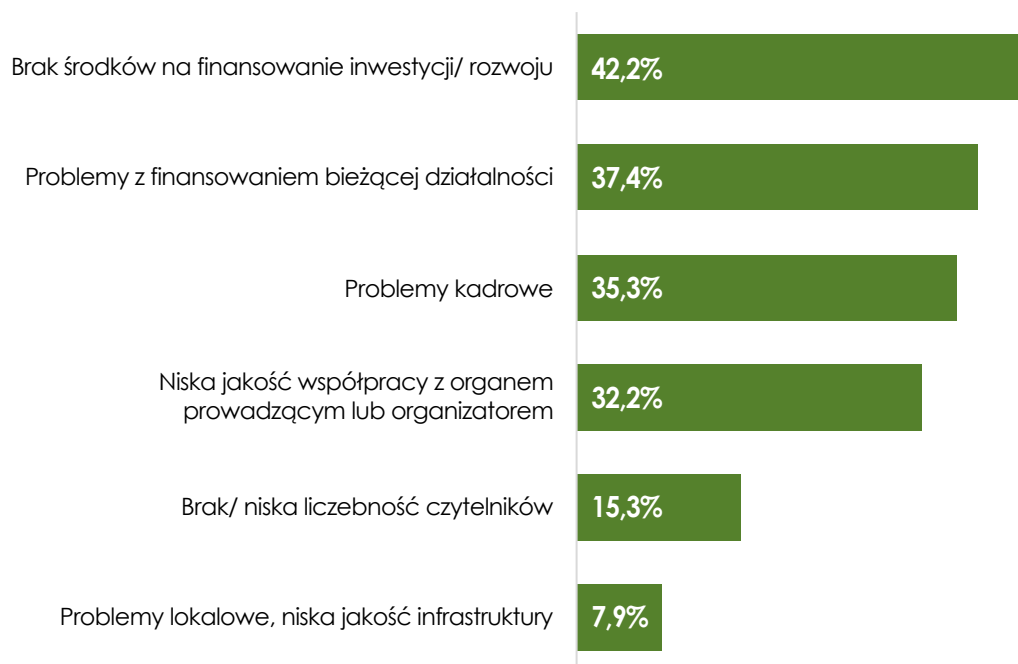
własnego z uwagi na minimalną wartość projektu. Wyzwaniem była też złożoność projektu i zakres specjalistycznych prac koniecznych do jego zaprogramowania, a także możliwość zapewnienia wkładu własnego, szczególnie w dużych, infrastrukturalnych projektach Priorytetu 2. W przypadku Priorytetu 4 konieczna do realizacji projektu była także zdolność podmiotu wnioskującego do zbudowania lokalnego partnerstwa, co uwarunkowane jest zarówno pozycją wnioskującego w lokalnym układzie relacji instytucjonalnych, jak i sumą kapitału społecznego i kompetencji kulturowych zatrudnionego w placówce zespołu. Problemem, którego niniejsze badanie nie może rozstrzygnąć, jest liczba i lokalizacja placówek nieposiadających dostatecznego potencjału by ubiegać się o dofinansowania. Dotyczy to przede wszystkim potencjalnych beneficjentów Priorytetu 2 i Priorytetu 4. Z całą pewnością będą to przede wszystkim biblioteki mniejsze, 1–2-etatowe; bez wątplenia biblioteki takie wymagają większego wsparcia szkoleniowego i informacyjnego, a także treści i narzędzi promocji odpowiednich do ich sytuacji. W tym kontekście warto rozważyć, na ile z perspektywy skuteczności i efektywności Programu zasadne jest zwiększenie liczby takich placówek wśród wnioskujących. Zwiększenie liczby wnioskujących będzie z dużym prawdopodobieństwem oznaczało obniżenie jakości wniosków, a z drugiej strony – konieczność oceny ich większej liczby będzie wymagała większego nakładu pracy ze strony zespołów obsługujących oba te Priorytety. Prawdopodobny jest także wyższy odsetek rezygnacji z projektu po podpisaniu umowy czy odstąpieniu od jej podpisania.

Należy podkreślić, że w przypadku Priorytetu 2 i 4 skuteczne wnioskowanie jest zazwyczaj wynikiem pracy zespołu łączącego różne kompetencje; z uwagi na złożoność wnioski będzie prościej przygotowywać tam, gdzie taki zespół łatwiej zebrać. Czynnikiem ten został wskazany jako jeden z kluczowych podczas warsztatów z beneficjentami – co podaje w wątpliwość potencjał małych bibliotek w zakresie aplikowania o wsparcie infrastrukturalne czy w K.I. 4.1 BLISKO (w tym drugim przypadku istnieje możliwość wystąpienia w roli partnera). Placówki o mniejszym potencjale kadrowym mogą być wspierane przez gminę, co zwiększa ich szanse, ale możliwość pracy zespołowej i potencjał kadrowy czy finansowy zawsze będą miały znaczenie. Warto zwrócić uwagę, że w roku 2021 w Priorytecie 2 umowy o dofinansowanie podpisało 6 gmin wiejskich, z czego 2 to gminy leżące częściowo na obszarach zurbanizowanych: gmina wiejska Jasło i Miejsce Piastowe (gmina podmiejska, pod Rzeszowem).

Beneficjenci uczestniczący w Programie deklarują zarazem szereg problemów w prowadzeniu bieżącej działalności. Problemy te uznać można za czynniki ograniczające ich potencjał w zakresie realizacji projektów rozwojowych.



#### Wykres 4. Trudności beneficjentów w zakresie bieżącej działalności



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów Kierunków Interwencji 1.1, 1.2, 2.1, 4.1 [n=1489 (P1); n=18 (P2); n=32 (P4)]; można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Przyjmując, że brak środków na finansowanie inwestycji/ rozwoju jest problemem, który można pominąć<sup>25</sup>, za istotne ograniczenia potencjału wnioskodawców uznać należy finansowanie działalności bieżącej, problemy kadrowe i jakość współpracy z organizatorem.

Pierwsze dwa ograniczenia uznać można za czynnik w znacznej mierze niezależny od wnioskujących; ze względu na sytuację gospodarczą będzie to zapewne czynnik o zwiększającej się wadze. W tym kontekście za szczególnie niepokojący należy uznać odsetek respondentów wskazujących na niską jakość współpracy z organizatorami bibliotek, zwłaszcza że liczba zatrudnionych w placówce i jej finansowanie będą zapewne funkcją tej relacji. Podkreślenia wymaga, że na niską jakość współpracy z organizatorem wskazują beneficjenci, czyli ci, którym mimo to udało się osiągnąć sukces w postaci dofinansowania; w przypadku wywiadów z wnioskującymi nieskutecznie problem ten występował za każdym razem w mniejszym lub większym nasileniu. Współpracę z samorządem wskazano także w trakcie warsztatów jako kluczowy deficyt potencjału beneficjenta.

Można przyjąć zatem, że wola i wsparcie samorządu – jako organizatora biblioteki i jako organu prowadzącego szkoły czy przedszkola – ma duże, jeśli nie kluczowe znaczenie dla udziału danej placówki w NPRCz 2.0. Oznacza to m.in., że przedstawiciele samorządów powinni zostać zdefiniowani jako jedna z kluczowych grup docelowych komunikacji Programu. Jak wynika z prowadzonych w ostatnich

<sup>25</sup> Rozwiązanie problemu braku środków na finansowanie sprowadza się do złożenia wniosku – respondentami są beneficjenci, czyli przedstawiciele bibliotek z gmin, które zapewniły wkład własny.

latach analiz polityk samorządowych wobec sektora kultury<sup>26</sup>; zidentyfikować można kilka cech samorządowych polityk kulturalnych, które są na tyle powszechne, że stanowić mogą podstawę perswazji kierowanej do decydentów we władzach gmin.

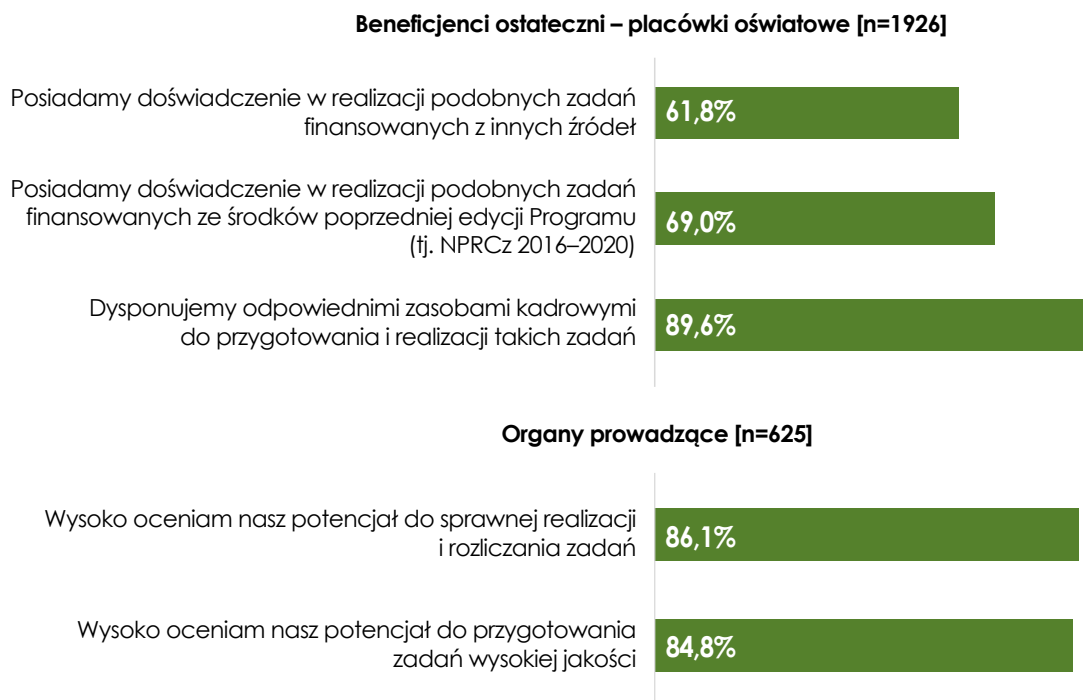
- Przekonanie, że **kultura jest zasobem dóbr materialnych do wykorzystania, a nie wartością decydującą o spójności wspólnoty**. Idzie za tym przekonanie, że kultura jest o tyle istotna, o ile sprzyja temu, co postrzegane jest jako naprawdę istotne dla wspólnoty, jak np. pomyslność materialna, nowe miejsca pracy czy budowanie wizerunku.
- Przekonanie, że **kultura ma dla dobrostanu i trwania wspólnoty znaczenie drugorzędne**. Dało się to zauważyć szczególnie dobitnie w czasie pandemii COVID-19, gdy kultura traktowana była przez większość władz samorządowych jako „pierwsza do zamknięcia, ostatnia do przywrócenia”.
- **Stereotyp „u nas nie ma kultury”, „kultura to nie u nas”, „kultura jest gdzie indziej”** charakterystyczny dla władz gmin wiejskich i małych miast; utożsamienie pojęcia kultury z tzw. kulturą wysoką.
- **Postrzeganie kultury jako zbioru „eventów”**, które mają służyć celom politycznym czy wizerunkowym, ewentualnie zainteresować turystów.

### **Biblioteki szkolne i pedagogiczne, placówki wychowania przedszkolnego oraz organy prowadzące**

Zarówno organy prowadzące, jak i placówki oświatowe (placówki wychowania przedszkolnego, biblioteki szkolne i pedagogiczne) wysoko oceniają swój potencjał do przygotowania i prowadzenia działań, jakie można realizować w Priorytecie 3 NPRCz 2.0. Większość ma doświadczenie w przygotowywaniu, realizacji i rozliczaniu projektów ze środków zewnętrznych.

26 M.in. B. Bukraba-Rylska, *Stan i zróżnicowanie kultury wsi i małych miast w Polsce. Kanon i rozproszenie*, NCK, Warszawa 2011; *Kultura a kapitał społeczny na wsi. Ewaluacja wsparcia kultury na obszarach wiejskich poprzez Programy Ministra Kultury (wersja 2.0)*, Agrotec, Warszawa grudzień 2014; *Kultura pod pochmurnym niebem. Dynamiczna diagnoza stanu kultury województwa warmińsko-mazurskiego, Raport i rekomendacje praktyczne*, Olsztyn-Warszawa 2012; *Kultura a rozwój*, red. J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla, NCK, Warszawa 2013; *Lokalne centra kultury: działania a diagnozy*, Kraków 2016; *Alert Kultura*, raport Think Thanku Open Eyes Economy oraz Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

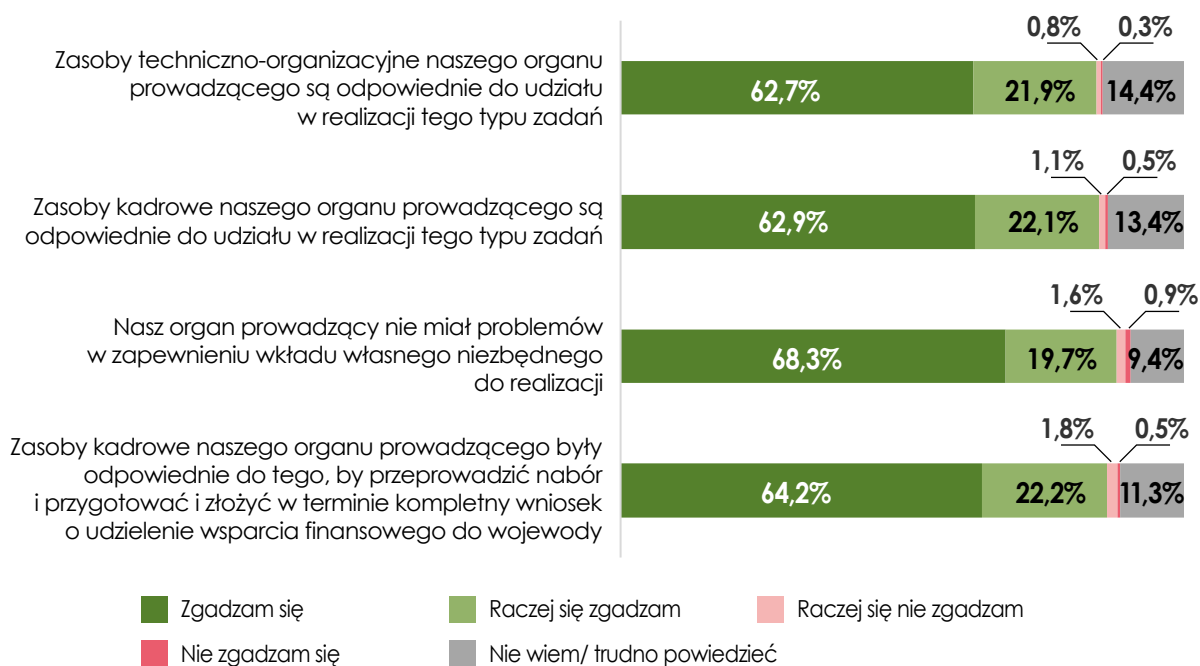
### Wykres 5. Ocena własnego potencjału do realizacji Programu w oczach beneficjentów ostatecznych oraz organów prowadzących



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów oraz beneficjentów ostatecznych Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=1926 (beneficjenci ostateczni – placówki); n=625 (organy prowadzące)].

Beneficjenci ostateczni wysoko oceniają też zasoby kadrowe, finansowe i techniczno-organizacyjne swoich organów prowadzących do udziału w Programie.

### Wykres 6. Ocena potencjału organu prowadzącego do realizacji Programu w oczach beneficjentów ostatecznych



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów ostatecznych Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=1926].

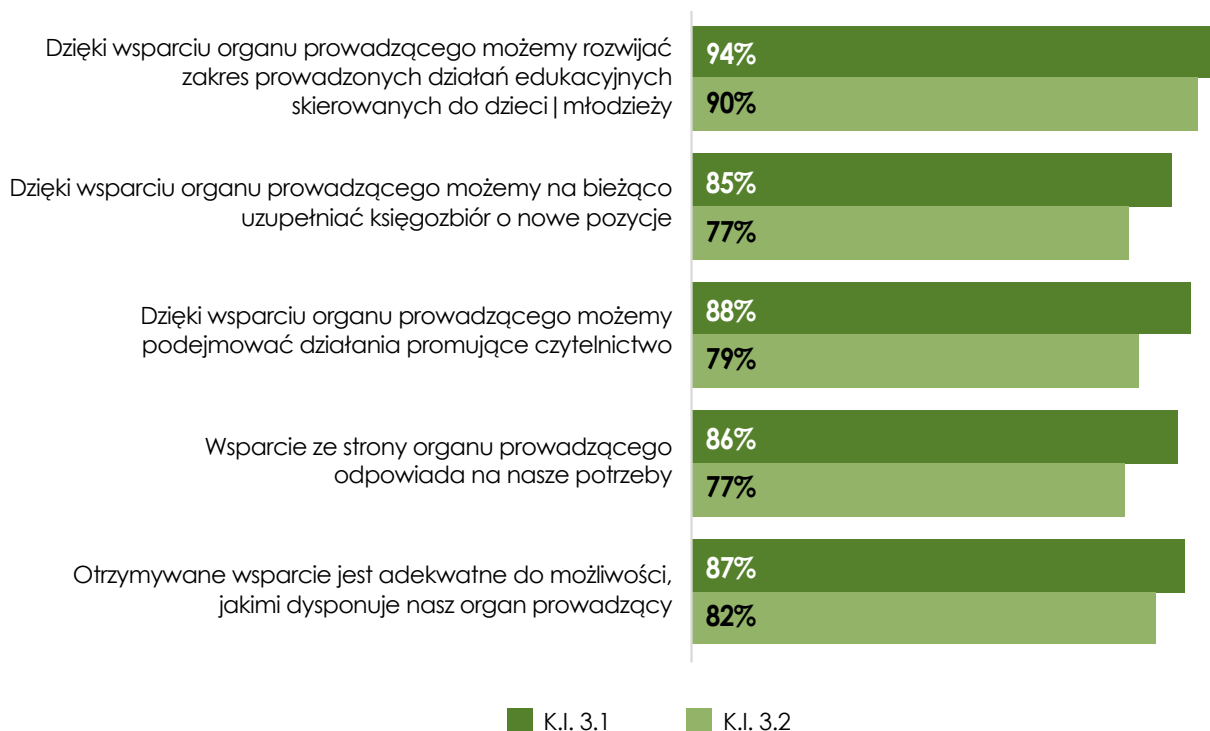
Większość z nich (89% przedszkoli i 80% szkół) deklaruje, że organ prowadzący aktywnie wspierał ich w przygotowaniu wniosku.

Oceny wyrażane przez koordynatorów wojewódzkich są jednak znacznie bardziej krytyczne. Wskazują oni na liczne błędy popełniane na etapie przygotowania wniosków, które skutkują ich odrzuceniem. Potencjał organów prowadzących i bibliotek szkolnych dotyczy bowiem zupełnie innych obszarów wdrażania projektów. Po stronie organów prowadzących (w większości to jednostki samorządu terytorialnego: gminy i powiaty) obcowanie z formalnymi dokumentami legislacyjnymi, finansowymi jest czymś, z czym mają do czynienia na co dzień i dla nich zapoznanie się i zrozumienie np. przepisów rozporządzenia nie stanowi wyzwania. Pracownicy bibliotek szkolnych z kolei wysoki potencjał mają w obszarach takich jak opracowanie koncepcji projektu i realizacji działań projektowych, natomiast gorzej radzą sobie z formalnościami i przepisami prawnymi. Jednocześnie, jak wynika z wywiadów z beneficjentami oraz koordynatorami wojewódzkimi, organy prowadzące właśnie na placówki oświatowe cedują większość zadań związanych z przygotowaniem i realizacją projektów, tj. opracowanie wniosku o przyznanie wsparcia, realizację działań promujących czytelnictwo, obowiązków związanych z promocją, rozliczaniem, sprawozdawczością i monitorowaniem. Mimo oczekiwania wyrażanego przez koordynatorów wojewódzkich, że to organ prowadzący, podpisując wniosek o przyznanie dofinansowania, a następnie umowę z wojewodą, powinien dbać o jakość dokumentów i działań, często rola organu sprowadza się do scalenia danych przekazywanych przez podległe mu placówki. W niedostatecznym stopniu angażuje się w zapoznanie z warunkami wsparcia i wspieranie placówek w prawidłowym przygotowaniu dokumentów. Odbija się to czasem na niskiej jakości wniosku składanego do wojewody. Wszystko to oznacza, że potencjały beneficjentów pośrednich i beneficjentów ostatecznych nie łączą się dostatecznie na etapie przygotowania wniosku. Wymaga to z jednej strony podjęcia działań na rzecz zwiększenia zaangażowania organów prowadzących, a z drugiej skierowania do beneficjentów ostatecznych komunikatów i informacji dostosowanych pod względem języka do ich potencjału.

Według zdecydowanej większości przedstawicieli szkół i przedszkoli współpraca z organem prowadzącym układa się bardzo dobrze (74%) i raczej dobrze (22%). Wśród kanałów komunikacji między beneficjentem a organem prowadzącym dominują kontakty bezpośrednie – mailowe i telefoniczne (stosuje je 92% placówek), a także spotkania bezpośrednie w siedzibie organu prowadzącego (74%), choć nie oznacza to, że decyzje zapadają na nieformalnym poziomie (43% kontaktuje się też za pomocą oficjalnych pism). Jedynie niecałe 2% respondentów deklaruje, że ustalenia i decyzje najczęściej wypracowywane i potwierdzane są drogą nieformalną (w trybie roboczym).

Przedstawiciele placówek oświatowych są również bardzo zadowoleni z polityki organów prowadzących w obszarze edukacji i rozwoju czytelnictwa. Oceny są nieco niższe w przypadku szkół niż przedszkoli, co można wiązać z większymi potrzebami rozwojowymi tych pierwszych.

### Wykres 7. Ocena polityki organu prowadzącego w obszarze edukacji i rozwoju czytelnictwa



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów ostatecznych Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=774 (K.I. 3.1); n=1152 (K.I. 3.2)]; pokazano sumę wskazań „Raczej się zgadzam” i „Zdecydowanie się zgadzam” z danym stwierdzeniem.

Na te wyjątkowo pozytywne oceny należy jednak spojrzeć z uwzględnieniem kontekstu, jakim jest zależność placówek oświatowych od organów prowadzących. Z wypowiedzi uczestników warsztatu z beneficjentami wynika bowiem, że wysoko oceniając współpracę i komunikację z organem prowadzącym, są jednocześnie zależni od decyzji tego organu, na które mają niewielki wpływ. Ma to znaczenie dla Programu – decyzja o przystąpieniu do Programu zazwyczaj jest podejmowana przez organ prowadzący, a dyrektor i nauczyciel-bibliotekarz czekają na tę decyzję, zanim zaczną pracę nad wnioskiem o przyznanie dofinansowania. Od organu prowadzącego zależy, jak szybko zostaną przekazane środki finansowe (a zdarzają się sytuacje, że są przekazywane długo po tym, jak otrzymał je organ prowadzący). Podobnie jest z przekazywaniem innych informacji – jeden z rozmówców podczas warsztatu przekazał, że organ prowadzący nie chciał udostępnić dyrektorowi szkoły umowy z wojewodą, uznając, że szkoła nie jest stroną tej umowy, co sprawiło, że rozmówca nie miał pewności, jaki jest zakres jego zadań w projekcie, a jaki – organu prowadzącego. W efekcie np. o obowiązkach związanych z promocją i informacją dowiedział się z forum na Facebooku, a nie z umowy. Są to zapewne sytuacje ekstremalne i niezbyt częste, ale dobrze odzwierciedlają hierarchiczny układ między podmiotami.

### 3.3 Podsumowanie

Analiza potencjału instytucji zaangażowanych we wdrażanie Programu oraz analiza potencjału beneficjentów prowadzi do jednego podstawowego wniosku: **realizujące Program instytucje są w stanie zapewnić sprawne zarządzanie nim, rozdysponowanie**

**środków między beneficjentów i odpowiednie wykonanie wskaźników produktu i rezultatu; zarazem Programem jest zainteresowana wystarczająca dla jego realizacji grupa potencjalnych beneficjentów o odpowiednim doświadczeniu w pozyskiwaniu środków zewnętrznych.** Równocześnie w Priorytetach 2 i 4 pewna liczba placówek może mieć trudności z przystąpieniem do konkursu lub wstrzymać się przed przystąpieniem z uwagi na trudne do spełnienia wymagania, postrzeganie trudności i zbyt pesymistyczną ocenę własnych możliwości aplikacyjnych.

W przypadku bibliotek publicznych oznacza to, że:

- nieznana i trudna do oszacowania jest liczba placówek, które z powodu niedostatku potencjału kadrowego, finansowego i odpowiedniej postawy organizatora nie ubiegają się o środki w ramach Priorytetów 2 i 4 (margines nieposiadających dostatecznego potencjału w Priorytecie 1 należy uznać za nieistotny dla skuteczności i efektywności Programu). Liczba wniosków złożonych w obu Priorytetach w porównaniu z liczbą potencjalnie do tego uprawnionych (wszystkie biblioteki publiczne w miejscowościach do 100 tys. mieszkańców) wskazuje, że wnioskodawców może być wielokrotnie więcej; należy rozważyć, na ile zarządzający Programem jest zainteresowany zwiększeniem liczby wnioskujących w sytuacji, gdy nie ma zagrożenia dla rozdysponowania alokacji przeznaczonej na te dwa Priorytety, a większa liczba wnioskujących będzie oznaczała zwiększony nakład pracy Operatorów na etapie aplikowania;
- jeśliby przyjąć, że zarządzający Programem chce zwiększyć liczbę wnioskujących o podmioty o mniejszych zasobach i potencjale instytucjonalnym, należy rozważyć, jakiego typu wsparcia szkoleniowego na etapie aplikowania i jakich form promocji wymaga ta grupa docelowa Programu;
- z uwagi na negatywną ocenę współpracy beneficjentów z organizatorami należy przyjąć, że stanowią oni ważną grupę docelową działań promocyjnych i informacyjnych. Należy grupę tę uwzględnić w większym stopniu w promocji Programu, dobierając najwłaściwsze dla niej narzędzia perswazji i najskuteczniejsze kanały komunikacji. Konieczna jest intensyfikacja działań informacyjnych, promocyjnych i upowszechniających skierowanych bezpośrednio do organizatorów – np. zgodnie z praktyką wypracowaną przez Instytut Książki poprzez działania firmowane „twarzami” organizatorów-liderów wsparcia czytelnictwa.

W przypadku bibliotek szkolnych i placówek wychowania przedszkolnego mamy ponadto do czynienia z odmienną niż w pozostałych Priorytetach charakterystyką tak instytucji realizujących Program, jak i beneficjentów. W przypadku szkół i przedszkoli występuje duża zależność placówek od organów prowadzących. Dochodzi do tego zależność od nadzoru pedagogicznego (kuratoria), a także rozbudowane w porównaniu z sektorem kultury obowiązki sprawozdawcze i dokumentacyjne. Instytucje kultury są przyzwyczajone do dynamiki, jaka wiąże się z pozyskiwaniem dofinansowania zewnętrznego, i do systemów grantowych. Z kolei promowanie czytelnictwa w szkole lub przedszkolu nie jest głównym zadaniem tych podmiotów, a same placówki (szczególnie zaś osoby pracujące w bibliotece) mają dużo mniejsze doświadczenie w pozyskiwaniu zewnętrznego wsparcia.

Prowadzi to do kilku istotnych wniosków:

1. Działania podejmowane w Programie, np. informacyjno-promocyjne, powinny być skierowane do obu grup – nauczycieli-bibliotekarzy i dyrektorów jako głównych odbiorców wsparcia i realizatorów projektów, a także do organów prowadzących jako podejmujących decyzję o przystąpieniu do Programu i odpowiadających formalnie za realizację projektów.
2. Biorąc pod uwagę z jednej strony różne potencjały umiejętności, doświadczenia, potrzeby obu typów podmiotów, a z drugiej – wysokie oceny współpracy między nimi (formalnej i nieformalnej), należy dążyć do połączenia tych potencjałów. Sprzyjać temu mogą wspólne spotkania, szkolenia skierowane do wszystkich zaangażowanych stron – urzędników, dyrektorów oraz nauczycieli-bibliotekarzy.
3. Zarazem jednak wiedząc, że mimo dobrej współpracy i częstych nieformalnych kontaktów ścieżka formalna jest istotnym kanałem komunikacji, a jednocześnie, jak wynika z badania, nie zawsze sprawnie funkcjonuje, wskazane jest udostępnianie informacji o Programie (interpretacje, wzory dokumentów i umów, instrukcje) w jak najszerszy sposób, np. nie tylko przez przesyłanie ich do organów prowadzących, ale też przez zamieszczanie na stronie.
4. Wreszcie, z uwagi na specyfikę sektora edukacji, współpraca i komunikacja z placówkami oświatowymi wymaga zupełnie innego języka niż w przypadku instytucji kultury; szkoły i przedszkola powinny zatem być, zwłaszcza w działaniach informacyjno-promocyjnych, traktowane jako osobna grupa docelowa.

Generalnie, zarówno w przypadku bibliotek publicznych, jak i szkół i przedszkoli, **obszarem wymagającym poprawy jest przede wszystkim komunikowanie Programu tym, którzy mogą skorzystać ze wsparcia**. Szczególnie należy wziąć pod uwagę komunikację kierowaną do następujących grup docelowych:

- potencjalni wnioskodawcy;
- potencjalni organizatorzy/ organy prowadzące;
- organizatorzy i organy prowadzące placówek już realizujących Program.

Ci ostatni istotni są ze względu na wagę jakości zarządzania kulturą oraz w przypadku Priorytetu 3 edukacją przez organizatora/ organ prowadzący.

## 4 OCENA SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI POSZCZEGÓLNYCH PROCESÓW PROGRAMU

Rozdział odpowiada na następujące pytania ewaluacyjne:

- Czy przyjęte założenia i sposób realizacji poszczególnych procesów zapewniają skuteczne i efektywne wdrażanie Programu?
- Czy można wskazać wąskie gardła lub powtarzające się opóźnienia – jeśli tak, z czego one wynikają, jak można ich uniknąć?
- Czy system wdrażania nie generuje nadmiernych i zbędnych obciążeń administracyjnych po stronie instytucji lub beneficjentów?
- Czy przyjęte procedury są dostatecznie elastyczne i pozwalają na realizację projektów uwzględniających lokalną specyfikę i dopasowanych do potrzeb lokalnych?

W rozdziale wykorzystano dane pochodzące z metod: analiza danych zastanych, wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji, wywiady z nieskutecznymi wnioskodawcami, badania ilościowe, warsztaty z beneficjentami nt. obciążeń administracyjnych, warsztat implementacyjny.

W niniejszym rozdziale analizą objęto, w odniesieniu do każdego z Priorytetów, poszczególne etapy przygotowania i realizacji projektów, tj.:

- **etap naboru projektów**, w tym ocena działań informacyjnych i promocyjnych skierowanych do potencjalnych wnioskodawców, źródeł informacji i najczęściej wybieranych kanałów poszukiwania informacji o naborach. Ocenie poddano także warunki wsparcia, kryteria wyboru projektów oraz organizację naborów i terminy z nimi powiązane;
- **etap wyboru projektów**, w tym ocena jakości złożonych wniosków i najczęściej popełnianych błędów, ocena procesu oceny wniosków – kryteriów, procesu, czasu trwania;
- **etap realizacji projektów**, w tym ocena procesu podpisywania umów, przekazywania środków finansowych, najczęściej pojawiające się trudności na etapie realizacji projektów, ocena obciążeń wynikających z realizacji zadań związanych z promocją i oznaczaniem w projektach, ocena zakresu wsparcia i jego użyteczności dla beneficjentów;
- **etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu**, w tym obciążenia administracyjne (dla beneficjentów i instytucji) związane z rozliczaniem projektów, opracowaniem sprawozdań i gromadzeniem danych monitoringowych;
- **etap trwałości efektów projektu**, w tym ocena warunków stawianych beneficjentom pod względem utrzymania efektów projektów oraz identyfikacja zagrożeń dla trwałości efektów.



## 4.1 Priorytet 1 – Poprawa oferty bibliotek publicznych

### Etap naboru projektów

W przypadku beneficjentów Priorytetu 1 dominują dwa źródła pozyskiwania informacji o naborze i warunkach wsparcia: **informacja przekazywana przez biblioteki wojewódzkie** (61% wskazań w badaniu ilościowym) oraz **strona internetowa Biblioteki Narodowej** (72%). Przy czym odpowiedź: „Byliśmy na bieżąco, korzystaliśmy z programu wieloletniego «Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa na lata 2016–2020»” wybrało 67% respondentów. Pozostałe źródła mają marginalne znaczenie dla beneficjentów. Dotarcie w odpowiednim czasie do pełnej informacji o naborze jest łatwe dla wnioskodawcy i stanowi rutynę w pracy bibliotek z uwagi na to, że podstawowe zasady realizacji Priorytetu nie zmieniły się w porównaniu do poprzedniej edycji NPRCz na lata 2016–2020.

W ocenie Operatora **struktura zarządzania Priorytetem jest czytelna i użyteczna**, a samo składanie wniosków ma nie sprawiać większych problemów. Beneficjenci w badaniu ankietowym w zdecydowanej większości (87% deklaracji) nie stwierdzili, by w trakcie aplikowania pojawiły się niespójne czy sprzeczne informacje ze strony Operatora, zawarte w dokumentach, na stronach internetowych bądź przekazane bezpośrednio. Respondenci badania ilościowego nie mieli też w zdecydowanej większości zastrzeżeń do wymaganych dokumentów – ani do ich liczby, ani do poziomu komplikacji, ani do ich przejrzystości. Uczestnicy warsztatu z beneficjentami nt. nadmiernych obciążeń administracyjnych stwierdzili jednak, że zarówno w przypadku etapu naboru, jak i etapów realizacji i rozliczania wniosków mają do czynienia ze zjawiskiem, które określili jako „biurokracja”. W ich rozumieniu jest to **nadmiar zbędnych z uwagi na cel Priorytetu załączników** (jako główny przykład podano wymaganie załączania pełnego, aktualnego odpisu Rejestru Instytucji Kultury, co jest trudnością wynikającą z jakości zarządzania gminą przez organizatora. Rejestry te, które powinny być dostępne na stronie BIP, rzadko są przez nie aktualizowane, a zdarza się, że wnioskodawca ma trudności z dotarciem do informacji, kto taki rejestr prowadzi. Jako uciążliwość wskazano także konieczność podawania we wniosku wskaźników, które w ocenie uczestników warsztatu są zbędne, gdyż wnioski podlegają jedynie ocenie formalnoprawnej. Z uwagi na brak oceny merytorycznej oraz powszechność korzystania ze wsparcia przez uprawnione podmioty, nabory w Priorytecie nie są postrzegane jako konkurs, lecz jako forma grantu przydzielanego wszystkim uprawnionym. **W ramach warsztatu uznano, że pomimo tego, iż wniosek nie jest skomplikowany, istnieje tu zarówno potrzeba, jak i możliwość uproszczenia procedury.** Jest to możliwe jednak dopiero w kolejnej edycji Programu z uwagi na zapisy w NPRCz 2.0, których zmiana wymagałaby decyzji na szczeblu rządowym (zmiana uchwały).

Według 89,1% beneficjentów dostęp do informacji koniecznych na etapie przygotowania wniosku jest bardzo dobry lub zadowalający. Z kolei 80% respondentów zadeklarowało, że w trakcie aplikowania nie brakowało im praktycznych informacji ze strony Operatora. Uczestnicy warsztatu wskazali jednak na występowanie trudności w komunikacji z Operatorem z uwagi na zbyt małą w ich ocenie liczebność zespołu obsługującego Priorytet.

Drugim kluczowym problemem wskazanym podczas warsztatów był **ograniczony czas na przygotowanie wniosku**, a następnie **zbyt długie oczekiwanie na ogłoszenie wyników naboru**. Nie znalazło to potwierdzenia w wynikach badania ilościowego, ale w ocenie uczestników warsztatu na realizację zadania, czyli zakup książek w roku 2021, było zdecydowanie zbyt mało czasu; dotyczy to zwłaszcza tych placówek, które były zobowiązane do wysyłania zapytań ofertowych do wydawnictw i hurtowni. Spowodowało to także trudności z realizacją przez sprzedających zwiększonej liczby zamówień. W roku 2022 sytuacja uległa poprawie, jednak drugi nabór do Priorytetu, ogłoszony 28 października, uczestnicy warsztatu uznali za ryzykowny dla wnioskodawców, którzy mogli nie zdążyć z rozliczeniami.

### **Etap wyboru projektów**

Na etapie wyboru projektów nie stwierdzono trudności ani nadmiernych obciążeń administracyjnych. Jak wspomniano jednak wyżej, zasadność procedury konkursowej w przypadku tego Priorytetu jest podawana w wątpliwość. Jako zdecydowanie zbyt długi oceniany jest okres między ogłoszeniem naboru a ogłoszeniem wyników, a następnie czas oczekiwania na przekazanie środków. Nie ma natomiast zastrzeżeń do procesu oceny wniosków.

### **Etap realizacji projektów**

W ocenie 52% respondentów czas na realizację zadania w Priorytecie 1 był odpowiedni, zaś 43,5% respondentów uznało go za zbyt krótki. Uczestnicy warsztatów uznali jednak, że kluczowym wyzwaniem dla tego etapu jest odpowiedź na pytanie: „Jak zapewnić wystarczająco dużo czasu na realizację zadania?”. Trudności pojawiające się w trakcie realizacji projektów to przede wszystkim dyskomfort wynikający ze zbyt krótkiego okresu między przekazaniem środków a terminem rozliczenia. W roku 2021 beneficjenci musieli dokonać zakupów w ciągu dwóch miesięcy, co uznano za czas wystarczający, ale obciążony ryzykiem z uwagi na to, że w wyniku równoczesnych zakupów bibliotek w całym kraju pozycje najbardziej atrakcyjne okazywały się niekiedy niedostępne. Beneficjenci w takich sytuacjach podejmowali często ryzyko oczekiwania, aż będzie możliwy zakup wybranych pozycji, co z kolei generowało ryzyko nierozliczenia dotacji; odwrotnym skutkiem było kupowanie pozycji przypadkowych, niezgodnych z pierwotnym planem.

Tak jak podczas poprzednio omówionych etapów – występowały trudności z komunikacją z zespołem obsługującym Priorytet, z uwagi na zbyt małą jego liczebność. Jest to jednak problem zidentyfikowany jedynie przez uczestników warsztatów.

### **Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu**

Nie występowały problemy związane ze sprawozdawczością i monitoringiem – 76,1% beneficjentów zadeklarowało, że na etapie rozliczenia projektu nie napotkało żadnych trudności, a jedynie 6,8% respondentów zadeklarowało „małe trudności”.

## 4.2 Priorytet 2 – Inwestycje w infrastrukturę bibliotek publicznych

### Etap naboru projektów

W okresie objętym ewaluacją odbyły się 2 nabory w ramach Priorytetu 2. Pierwszy nabór wniosków został ogłoszony 28 czerwca 2021 r. i trwał do 9 sierpnia 2021 r., drugi został ogłoszony 6 grudnia tego samego roku (trwał do lutego 2022 r.). Biorąc pod uwagę pierwszy nabór, należy podkreślić, że czas przeznaczony na realizację projektu do końca 2021 r., przy uwzględnieniu wymogu wydatkowania 20% dotacji, okazał się zbyt krótki na zapewnienie bezproblemowej realizacji niektórych zadań. Późniejsze w stosunku do założeń ogłoszenie pierwszego naboru wynikało z okoliczności zewnętrznych, uzależnione bowiem było od wejścia w życie NPRCz 2.0. Dodatkowo zmiana regulaminu związana z uchwaleniem NPRCz 2.0 na lata 2021–2025 i nowe zasady konkursu (w porównaniu z poprzednią edycją NPRCz na lata 2016–2020) spowodowały, że część potencjalnych wnioskodawców – co wynikało np. z informacji zwrotnych udzielanych przez nich w trakcie szkoleń – zdecydowało się odłożyć złożenie wniosku w czasie.

Zasady naborów określone w Regulaminie Kierunku działania 2.1 stanowią, że Operator Priorytetu 2 na swojej stronie internetowej oraz w Biuletynie Informacji Publicznej ogłasza nabory wniosków co najmniej 60 dni (w pierwszym roku realizacji Priorytetu 2, tj. w 2021 r., okres ten wynosi 40 dni) przed upływem terminu każdego naboru, aż do wyczerpania zaplanowanych środków w budżecie Kierunku Interwencji 2.1.

Praktyka przyjęta przez Instytut Książki, że przy pierwszym naborze wniosków ogłasza się od razu na stronie internetowej IK informację wstępną o prawdopodobnym terminie naboru kolejnego, wykracza poza ten obowiązek i uznać ją należy za duże udogodnienie dla potencjalnych wnioskodawców. Nie wyklucza to zmian w przypadku np. nagłego uwolnienia dużych środków (rezygnacje z realizacji zadań), co może powodować konieczność ogłoszenia dodatkowego naboru, nieplanowanego wcześniej. Można jednak przyjąć, że zainteresowane pozyskaniem środków placówki są w większości świadome takiej możliwości i na bieżąco śledzą ogłoszenia na stronie IK (korzystanie z tej strony jako głównego źródła zadeklarowało 70% beneficjentów). Zaleca się więc informowanie przy każdym kolejnym rozstrzygnięciu konkursu o planowanym terminie najbliższego naboru.

System naboru uwzględnia procedurę odwoławczą, na którą, zgodnie z zapisami Programu, przeznaczana jest kwota 30% alokacji przyznanej na dany rok naboru. Z możliwości tej skorzystało 13 beneficjentów naboru pierwszego i 16 beneficjentów naboru drugiego.

Po ogłoszeniu naboru Operator organizuje szkolenia dla wnioskodawców w zakresie obsługi generatora i zasad wypełniania wniosku. W trakcie pierwszego naboru wniosków pracownicy przeprowadzili łącznie 10 szkoleń z zakresu instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie oraz przybliżających podstawowe zasady ubiegania się o dofinansowanie. W czwartym kwartale 2021 r.

po ogłoszeniu informacji o otwarciu drugiego naboru wniosków przeprowadzone zostały kolejne 4 szkolenia.

W naborze wnioskodawca musi złożyć wniosek w wersji elektronicznej w generatorze wniosków oraz wniosek w wersji papierowej. Należy także złożyć 5 obowiązkowych załączników oraz 3 załączniki fakultatywne (dla beneficjentów spełniających określone warunki). W opinii ewaluatorów zarówno sam wniosek, jak i liczba i rodzaj koniecznych załączników są **intuicyjne i nie stwarzają dodatkowego obciążenia instytucjonalnego dla beneficjentów w porównaniu na przykład z warunkami wsparcia w programach dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej**. Nie zidentyfikowano w formularzu wniosku pól zbędnych, nieistotnych z punktu widzenia celów Priorytetu 2. Problemem był jednak dla niektórych beneficjentów termin składania wniosków w pierwszym naborze – przypadał on bowiem na okres urlopowy, co skutkowało nadmiernym obciążeniem obowiązkami osób pracujących przy wypełnianiu wniosków. Jak wspomniano wyżej, rozpoczęcie pierwszego naboru było uzależnione od daty przyjęcia NPRCz 2.0, co spowodowało konieczność prowadzenia postępowania w miesiącach wakacyjnych.

Jak wynika z badania ilościowego beneficjentów Kierunku Interwencji 2.1, większość z nich (60%) na bieżąco śledzi strony powiązane z NPRCz 2.0. Najczęściej przeglądają oni stronę Instytutu Książki (70%) oraz stronę internetową NPRCz 2.0 (50%), zaledwie 3 na 18 badanych pozyskuje informacje o naborze do Priorytetu 2 z mediów społecznościowych. Niemal wszyscy badani beneficjenci stwierdzili przy tym, że informacje zawarte na wykorzystywanych przez nich stronach internetowych były użyteczne i kompletne. Zaledwie jeden spośród 18 beneficjentów biorących udział w badaniu zgłosił zastrzeżenia dotyczące braku praktycznych informacji na stronie Operatora. Zostały one jednak skutecznie – w jego opinii – wyjaśnione podczas rozmowy telefonicznej z przedstawicielem Instytutu Książki.

Kanały komunikacji o naborach należy uznać więc za skuteczne, tradycyjnie wykorzystywane przez wnioskodawców od 2010 roku.

Na 18 badanych beneficjentów 5 zgłosiło jednak **trudności na etapie wypełniania wniosku, związane ze spełnieniem warunków formalnych** dotyczących konieczności wyjaśnienia statusu własności nieruchomości i braku pewności tego statusu czy też preferencji efektywności energetycznej przedsięwzięcia. Kwestie te zostały wytłumaczone podczas rozmów z przedstawicielami Instytutu Książki, niemniej stanowiły one obciążenie administracyjne znacznej wagi (ocena 3 na pięciostopniowej skali – konieczność delegowania pracownika do wyjaśniania kwestii prawnych związanych ze statusem nieruchomości oraz konieczność opłacenia audytu energetycznego). Z kolei 3 na 18 respondentów zgłosiło **problemy z zapewnieniem wkładu własnego** zgłaszanego na etapie wnioskowania. Dzięki pomocy Operatora udało się odpowiednio zinterpretować zapisy i zagwarantować wkład własny, niemniej dla tych wnioskodawców problem ten stanowił istotne obciążenie administracyjne (ocena 4 na pięciostopniowej skali trudności). Ich zdaniem brak problemu stanowiłoby zagwarantowanie 10% wkładu własnego,

co niestety nie jest możliwe zgodnie z zapisami uchwały regulującej zasady wdrażania Programu<sup>27</sup>.

Część respondentów (4 na 18 badanych) twierdzi, że na etapie wniosku należy złożyć zbyt szczegółowe dane, które z dużym prawdopodobieństwem mogą zmienić się na etapie realizacji projektu. Kwestie te dotyczą preliminarza wydatków. Należy w tym miejscu nadmienić, że zapisy regulaminu szczegółowo wyjaśniają sposoby np. przesunięć kosztów w preliminarzu na etapie realizacji zadania. Sam preliminarz sformułowany jest zaś na poziomie ogólnych kategorii kosztowych. Nie rekomenduje się więc zmian w tym obszarze.

Wnioskodawcy Kierunku Interwencji 2.1 chętnie biorą **udział w szkoleniach online organizowanych w okresie naboru**. Swoją udział zadeklarowało 10 na 18 badanych, w większości wskazując na Instytut Książki jako organizatora tych przedsięwzięć (8 respondentów). Zdecydowana większość badanych poleciłaby szkolenia organizowane przez Operatora (7 na 8 beneficjentów biorących udział w szkoleniach) innym wnioskodawcom. Większość badanych uważa też, że spotkania *online* organizowane są we właściwym momencie, zaledwie 2 beneficjentów stawia zarzut, że spotkanie *online*, w którym wzięli udział, odbyło się zbyt późno w stosunku do terminu składania wniosków. Warto w tym miejscu podkreślić, że IK organizuje około 10 spotkań z potencjalnymi wnioskodawcami w każdym naborze, tak aby wybór terminu był najdogodniejszy dla uczestników.

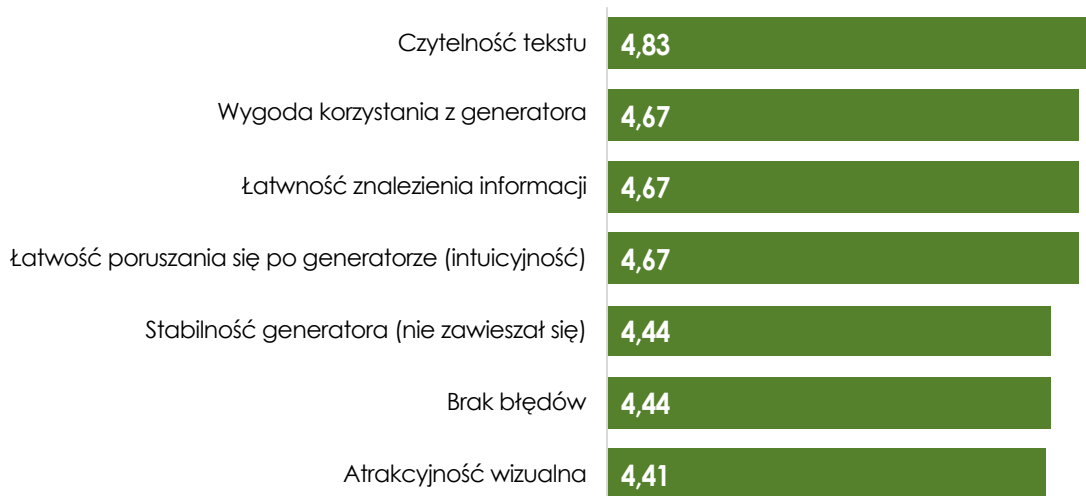
W opinii 11 na 18 badanych czas pierwszego naboru – choć krótszy – był wystarczający na przygotowanie wniosku. Należy jeszcze raz przypomnieć, że wnioskodawcy Priorytetu 2 na ogół (62%) mają doświadczenie w przygotowywaniu dokumentacji wnioskowej, zaczerpnięte z wcześniejszej edycji Programu. Zdecydowana większość respondentów (16 na 18 badanych) nie korzystała przy formułowaniu wniosków z pomocy instytucji zewnętrznych czy też ekspertów zewnętrznych. Pozostałe 2 osoby poniosły koszty dodatkowe związane z opracowaniem kosztorysu budowlanego i wykonaniem audytu energetycznego. Twierdzą przy tym, że koszty te były adekwatne do planowanego zakresu wsparcia.

Zdecydowana większość badanych (16 na 18 respondentów) **pozytywnie ocenia minimalną wysokość dofinansowania** oferowaną w Kierunku Interwencji 2.1. Zdaniem pozostałych 2 beneficjentów jest ona za wysoka w stosunku do ich potrzeb. Beneficjenci na ogół pozytywnie oceniają też zakres kosztów kwalifikowalnych ujętych w zakresie wsparcia.

Beneficjenci **wysoko oceniają jakość generatora wniosków** dostępnego na stronie Instytutu Książki. Poszczególne aspekty jego funkcjonowania: łatwość poruszania się po generatorze (intuicyjność systemu), łatwość znalezienia informacji, czytelność tekstu, wygoda korzystania z generatora, stabilność generatora (nie zawieszał się), brak błędów i atrakcyjność wizualna dostały prawie maksymalne oceny.

<sup>27</sup> Z Uchwałą nr 146/2019 Rady Ministrów z dnia 26 listopada 2019 r. zmieniającą uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa”, Uchwałą nr 117/2020 Rady Ministrów z dnia 20 sierpnia 2020 r. zmieniającą uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa” oraz Uchwałą nr 180/2020 Rady Ministrów z dnia 10 grudnia 2020 r. zmieniającą uchwałę w sprawie ustanowienia programu wieloletniego „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa”.

### Wykres 8. Ocena beneficjentów Priorytetu 2 dotycząca poszczególnych aspektów generatora wniosków Instytutu Książki



Źródło: badanie ilościowe wśród beneficjentów Kierunku Interwencji 2.1 [n=18]. Ocena przeprowadzana była na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 5 najwyższą.

Sporadycznie zgłaszano problem z załadowaniem załączników, postulowano także wprowadzenie możliwości automatycznego zapisywania się wniosku w generatorze.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że system naboru projektów do Kierunku Interwencji 2.1 jest optymalny. Pozwala na sprawne przygotowanie wniosków, zwłaszcza że Operator udziela wyczerpującego wsparcia informacyjnego i organizuje szkolenia, które zostały uznane przez beneficjentów za bardzo użyteczne.

### Etap wyboru projektów

Proces wyboru projektów w Kierunku Interwencji 2.1 jest kilkustopniowy. Instytut Książki przeprowadza ocenę formalną, strategiczną (w porozumieniu z MKiDN). Ocena merytoryczna przeprowadzana jest przez zespół ekspertów, którzy stanowią zasób pracowniczy Instytutu. Zgodnie z zapisami regulaminu wynik naboru wraz z podaniem punktacji oraz listy ekspertów dokonujących oceny merytorycznej ogłaszany jest przez Operatora najpóźniej 95 dnia od daty zamknięcia naboru. W przypadku niezakwalifikowania się wnioskodawcy na listę beneficjentów może on w ciągu najbliższych 7 dni (od daty ogłoszenia wyników naboru) odwołać się od tej decyzji do Donatora (zgodnie z zapisami regulaminu Ministerstwo rozpatruje odwołania w ciągu 14 dni od przekazania przez Operatora złożonych odwołań).

Analiza harmonogramu dwóch naborów w roku 2021 wskazuje na przestrzeganie terminów ogłaszania wyników naborów przez Operatora w regulaminowym okresie. Niemniej co trzeci badany beneficjent twierdzi, że w związku z późnym ogłoszeniem pierwszego naboru czas ten powinien być krótszy. Kwestii tej jednak nie można było przyspieszyć ze względu na prawa wnioskodawcy (np. prawo poprawienia wniosku pod względem formalnym przez każdego wnioskującego).

### **System kryteriów należy uznać za przejrzysty i zrozumiały dla wnioskodawców.**

Świadczy o tym niski odsetek wniosków niepoprawnych formalnie (mniej niż 5%) oraz wysoki *success rate*, czyli wskaźnik sukcesu. W pierwszym naborze wsparcie uzyskało 48% wnioskodawców, zaś w drugim – 62%. Są to wskaźniki dobrze rokujące niestabnącemu zainteresowaniu potencjalnych beneficjentów, dla których ani koszt organizacyjny, ani finansowy przygotowania wniosku nie jest obciążony wysokim ryzykiem. Jak wynika z wywiadów z nieskutecznymi wnioskodawcami, system wyboru postrzegany jest jako wymagający, ale transparentny. Nieskuteczni wnioskodawcy przyjmują niekorzystne dla nich rozstrzygnięcia jako zrozumiałe. Argumentują je np. niepełnym wyjaśnieniem celowości projektu z ich strony, zaś w kryteriach merytorycznych – spełnieniem standardu dodatkowego.

Pozytywnie należy ocenić przyznanie 30% alokacji każdego naboru na procedurę odwoławczą, co zwiększa szansę wnioskodawców na pozyskanie dofinansowania.

### **Etap realizacji projektów**

Niemal wszyscy beneficjenci (17 na 18 badanych) uznali, że przy podpisywaniu umów nie wystąpiły żadne problemy. Jedynie beneficjent projektu wybranego do dofinansowania w trybie odwoławczym zgłasza problem, iż w związku z późnym ogłoszeniem jego wyniku konieczne były zmiany w preliminarzu wniosku i ostatecznych zapisach umowy.

W pierwszym naborze, z powodu jego późnego ogłoszenia, pojawiła się w przypadku jednego beneficjenta konieczność obniżenia udzielonego dofinansowania w związku z niemożnością osiągnięcia jednego z zadeklarowanych standardów, czyli wykonania zaplanowanych prac sanitarnych w pierwszym roku dofinansowania.

Blisko 13% przedsięwzięć wybranych do dofinansowania w pierwszym naborze nie doszło do skutku z powodu wycofania się wnioskodawcy na etapie podpisywania umowy. Przyczyny podawane przez tych wnioskodawców dotyczyły pozyskania dofinansowania na wnioskowaną inwestycję ze środków Polskiego Ładu bądź środków urzędu marszałkowskiego albo niemożności uzyskania porozumienia w środowisku lokalnym co do ostatecznego charakteru przedsięwzięcia. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że ze strony części Organizatorów mamy do czynienia z brakiem zrozumienia dla funkcji biblioteki; Organizatorzy przy okazji działań inwestycyjnych chcą niekiedy prowadzić inwestycje, które tylko częściowo służą lepszemu funkcjonowaniu placówki, dla której pozyskują środki. Stanowi to dodatkowy argument za koniecznością lepszego komunikowania Organizatorom celów Programu i możliwych do osiągnięcia za jego sprawą korzyści, co koresponduje z wnioskami z rozdziałów 3.1 i 3.2.

Jak wynika z wywiadów z beneficjentami, **nie występują istotne problemy w realizacji przedsięwzięć**. Wysoko oceniana jest komunikacja z Operatorem i jego bieżąca pomoc w rozwiązywaniu pojawiających się trudności. Występują obawy o rozstrzygnięcia zaplanowanych postępowań przetargowych związanych ze wzrostem cen na rynku materiałów i usług, niemniej beneficjenci nie definiują ryzyk związanych z niedokończeniem zaplanowanych zadań. W ich opinii zwiększenie wkładu własnego będzie możliwe, rozpatrywana jest także możliwość zamiany

planowanych rozwiązań, po uzyskaniu zgody Operatora, na mniej kosztochłonne. W 30% przypadków pojawiają się postulaty szerszego wsparcia, na przykład zapewnienia usług doradczych w zakresie tworzenia planu budowlanego bądź konkretnych rozwiązań architektonicznych. Wydaje się jednak, że te propozycje nie są zasadne – osoby o tych kompetencjach znajdują się w zasobach kadrowych gmin.

Raczej często, bo aż w przypadku dwóch trzecich badanych, zgłaszane są problemy codziennej działalności. Są one związane ze zbyt niskimi środkami przeznaczanymi na bieżącą działalność bibliotek, problemami kadrowymi, brakiem budżetu na inwestycje i rozwój. W opinii badanych nie zagrażają jednak osiągnięciu celów inwestycji. Badani beneficjenci Priorytetu 2 bowiem co do zasady wysoko oceniają potencjał swojej instytucji w zakresie realizacji dofinansowanych zadań.

Podczas wywiadów z beneficjentami pojawił się natomiast **problem niepewności związanej z terminowością podpisywania umów i przekazywaniem transz finansowych**. Jak wynika z danych monitoringowych Programu, około połowa umów z beneficjentami pierwszego naboru, którego wyniki zostały ogłoszone we wrześniu 2021 r., została podpisana w październiku, podczas gdy druga połowa w listopadzie i grudniu. Należy w tym miejscu jednak dodać, że tempo podpisywania umów zależy też od beneficjenta i terminów przekazywania przez niego informacji i dokumentów istotnych przy podpisywaniu umowy. Dopiero po podpisaniu umowy jest uruchamiana transza dofinansowania, co stwarzało **ryzyko realizacyjne niewywiązania się z obligatoryjnego wydatkowania 20% dotacji w roku 2021**. Beneficjenci podejmowali strategię robienia zakupów na zapas, w tym głównie ruchomości, sprzętu, wyposażenia, które składowano następnie przez okres kolejnego roku czy dwóch lat. Sprzęt nie był wykorzystywany do celów bieżących w związku z brakami infrastrukturalnymi.

W trakcie badania przedstawiciele Instytutu Książki zwrócili uwagę na **niekorzystne rozwiązania w systemie promocji NPRCz 2.0, polegające na realizacji promocji Programu wyłącznie w Kierunku Interwencji 4.2**. W opinii respondentów Operator K.I. 4.2 w niewystarczającym stopniu konsultuje z nimi zakres działań promocyjnych i ich kierunek. Postawiono nawet mocną tezę, że przy obecnych rozwiązaniach promowany jest cały Program, nie zaś jego konkretne instrumenty. W puli środków dla Operatora K.I. 2.1 znajdują się fundusze przeznaczone na instruktąż potencjalnych i rzeczywistych beneficjentów. Umożliwia to Operatorowi podejmowanie własnych działań instruktążowo-informacyjnych, tj. promujących efekty wsparcia w skali lokalnej poprzez prezentację i instruktąż w zakresie modelowych rozwiązań. Niejednoznacznie oceniana jest także współpraca międzyinstytucjonalna w zakresie kształtu materiałów promocyjnych. Pozytywnie ocenione zostało ujednoczenie logotypów i treści promocyjnych, niemniej **postulowany jest dostęp pracowników Instytutu Książki do tych rozwiązań graficznych**. Warto zwrócić uwagę, że zgodnie z informacją przedstawiciela K.I. 4.1 od początku realizacji NPRCz 2.0 możliwe są bieżące kontakty z biurem graficznym, które współpracuje z NCK, zatem istnieje możliwość pozyskiwania szablonów w celu ich dalszego wykorzystania przez Operatora np. w działaniach instruktążowo-informacyjnych ukierunkowanych na określony segment w mediach społecznościowych. Należy więc przyjąć, że informacja o tym nie była odpowiednio komunikowana Operatorom; wskazuje to na stwierdzony wcześniej problem



niedostatecznej koordynacji działań informacyjno-promocyjnych między zespołem K.I. 4.2 a Operatorami. Zaleca się opracowanie procedury konsultowania przez Operatora K.I. 4.2 planów promocyjnych i uwzględniania w nich promocji konkretnych instrumentów w ścisłej współpracy z Operatorami wszystkich Kierunków Interwencji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że etap realizacji wspartych inwestycji przebiega bez większych zakłóceń, zaś terminowe osiągnięcie efektów nie jest obciążone większym ryzykiem. System wsparcia wdrażania jest skuteczny w rozwiązywaniu bieżących problemów beneficjentów.

### **Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu**

Ocena ewaluatora dotycząca zakresu dokumentacji sprawozdawczej i monitoringowej niezbędnej do cyklicznego wypełniania przez beneficjenta jest pozytywna. Zakres wymaganych informacji jest przejrzysty i powiązany z zasadami rozliczenia zadań oraz z preliminarzem terminów. Opinię tę potwierdzają wyniki badania. Żaden z respondentów nie wskazał na problemy związane z wypełnianiem tabel monitoringowych czy też na nadmierne obciążenia administracyjne związane ze sprawozdawczością. Jedynie 3 beneficjentów zgłosiło pewne trudności związane z zapisami regulaminu i umowy. Z uwagi na stosunkowo ograniczony czas na realizację zadań projektowych w roku 2021 problemem było często wytonienie oferenta w postępowaniu przetargowym.

W opinii badanych przedstawicieli Operatora i Donatora obecnie funkcjonujący system sprawozdawczości i monitoringu jest efektywny i odpowiada na potrzeby określenia stopnia realizacji celów Priorytetu 2.

W podsumowaniu należy stwierdzić, że rozliczanie projektów przebiega na ogół sprawnie, przedstawiciele Operatora są dostępni, jeśli pojawia się potrzeba udzielania rad i wyjaśnień. **Zaleca się jednak opracowanie materiału szkoleniowego dla beneficjentów dotyczącego najczęstszych możliwych błędów.**

### **Etap trwałości efektów projektu**

Zgodnie z założeniami Kierunku Interwencji 2.1, wyrażonymi w standardach obligatoryjnych, beneficjent ma obowiązek utrzymania wszystkich efektów projektu (rozumianych jako standardy preferowane) zadeklarowanych we wniosku przez okres co najmniej 10 lat kalendarzowych po zakończeniu zadania. Większość badanych uważa, że czas trwałości rezultatów projektu jest odpowiedni, niemniej 4 spośród 18 badanych twierdzi, że jest on za długi i powinien wynosić około 5 lat. W opinii ewaluatora postulat ten nie jest zasadny, gdyż trwałość nie dotyczy urządzeń i materiałów zakupionych na potrzeby projektu, a jedynie funkcji obiektu, który dzięki projektowi został zbudowany lub przebudowany. Przy gotowości wielu organizatorów do szukania oszczędności poprzez likwidację bibliotek krótszy okres trwałości mógłby skutkować szybkim przeznaczeniem obiektu na inne cele.

W opinii badanych przedstawicieli Instytutu Książki przyjęte dla Kierunku Interwencji cele mają większe szanse powodzenia w przypadku realizowania w modernizowanym lub budowanym obiekcie zadań objętych np. K.I. 4.1. **Warto więc rozważyć**

## **w kolejnych latach wdrażania całego Programu punktowanie komplementarności wsparcia z innymi przedsięwzięciami służącymi realizacji celu NPRCz 2.0.**

W opinii większości badanych beneficjentów nie występują czynniki ryzyka niezachowania trwałości rezultatów inwestycji. Często jednak (co trzeci badany beneficjent) podkreślano, że braki kadrowe i braki finansowe mogą wpłynąć negatywnie na stopień wykorzystania wspartej infrastruktury.

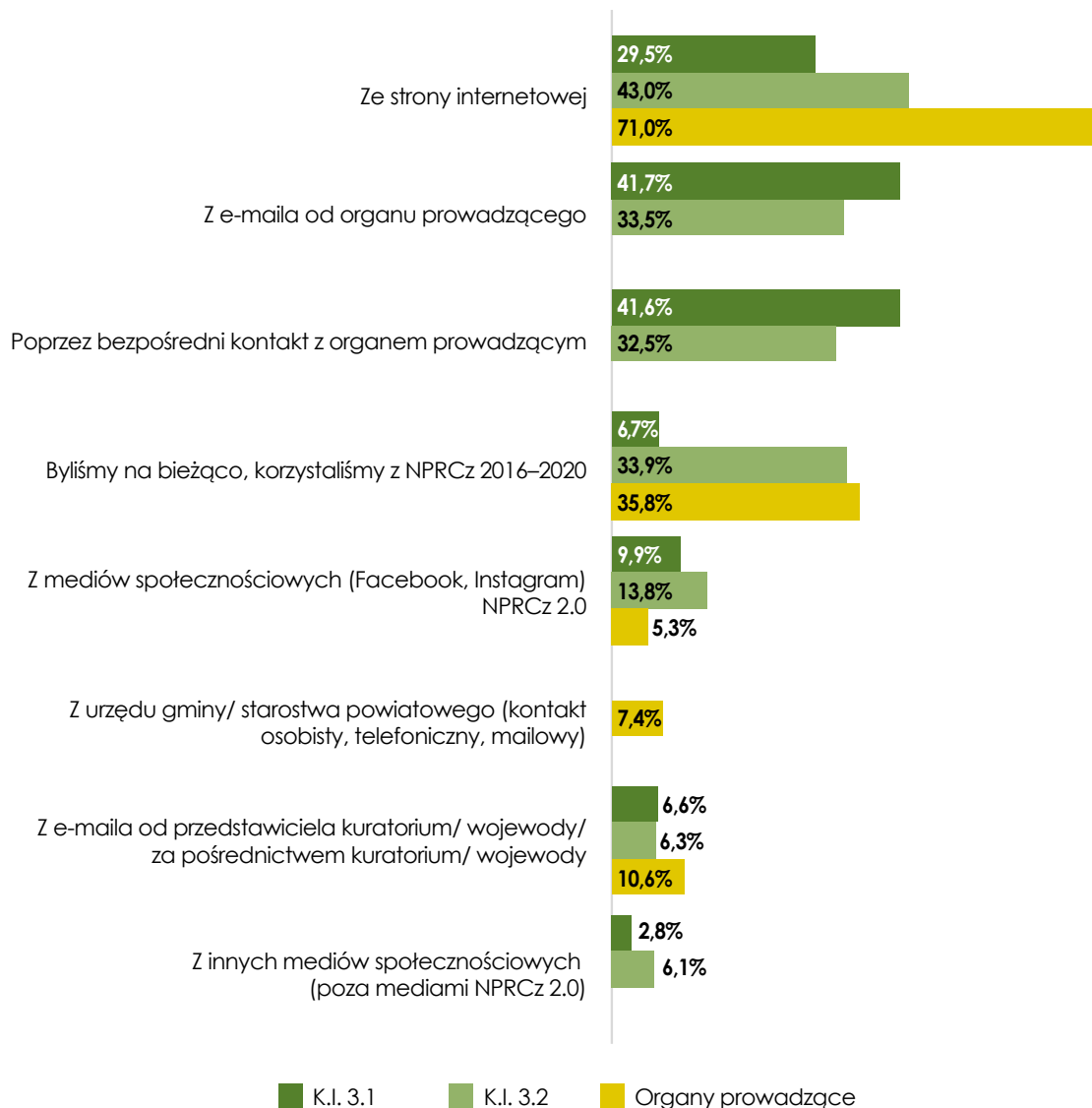
### **4.3 Priorytet 3 – Zakup nowości wydawniczych do placówek wychowania przedszkolnego, bibliotek szkolnych i pedagogicznych**

#### **Etap naboru projektów**

##### **Poszukiwanie informacji o naborze, warunkach wsparcia i ocena poszczególnych źródeł przez wnioskodawców**

Głównym źródłem informacji o możliwości składania wniosków do Priorytetu 3 w 2021 r. były strony internetowe – przy czym w przypadku organów prowadzących była to przede wszystkim strona kuratorium oświaty/ urzędu wojewódzkiego. W przypadku placówek oświatowych równie ważnym źródłem informacji, poza stroną internetową, były informacje przesyłane przez organy prowadzące. Wnioski są następujące – dla organów prowadzących kluczowym momentem jest umieszczenie na stronie internetowej kuratorium oświaty/ urzędu wojewódzkiego informacji o naborze. Informacja ta jest następnie przekazywana do placówek oświatowych, które nawet jeśli śledzą informacje na bieżąco (szczególnie te, które już skorzystały z NPRCz na lata 2016–2020), to **sygnałem do rozpoczęcia prac jest dla nich właśnie wiadomość od organu prowadzącego**. Jest to istotna informacja dla instytucji organizujących nabór, tj. MEiN oraz koordynatorów wojewódzkich.

Wykres 9. Źródła informacji o naborze wniosków w 2021 r. w Priorytecie 3



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów, beneficjentów ostatecznych Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=774 (K.I. 3.1); n=1152 (K.I. 3.2); n=625 (organy prowadzące)]; nie pokazano wartości dla ogółem <4%.

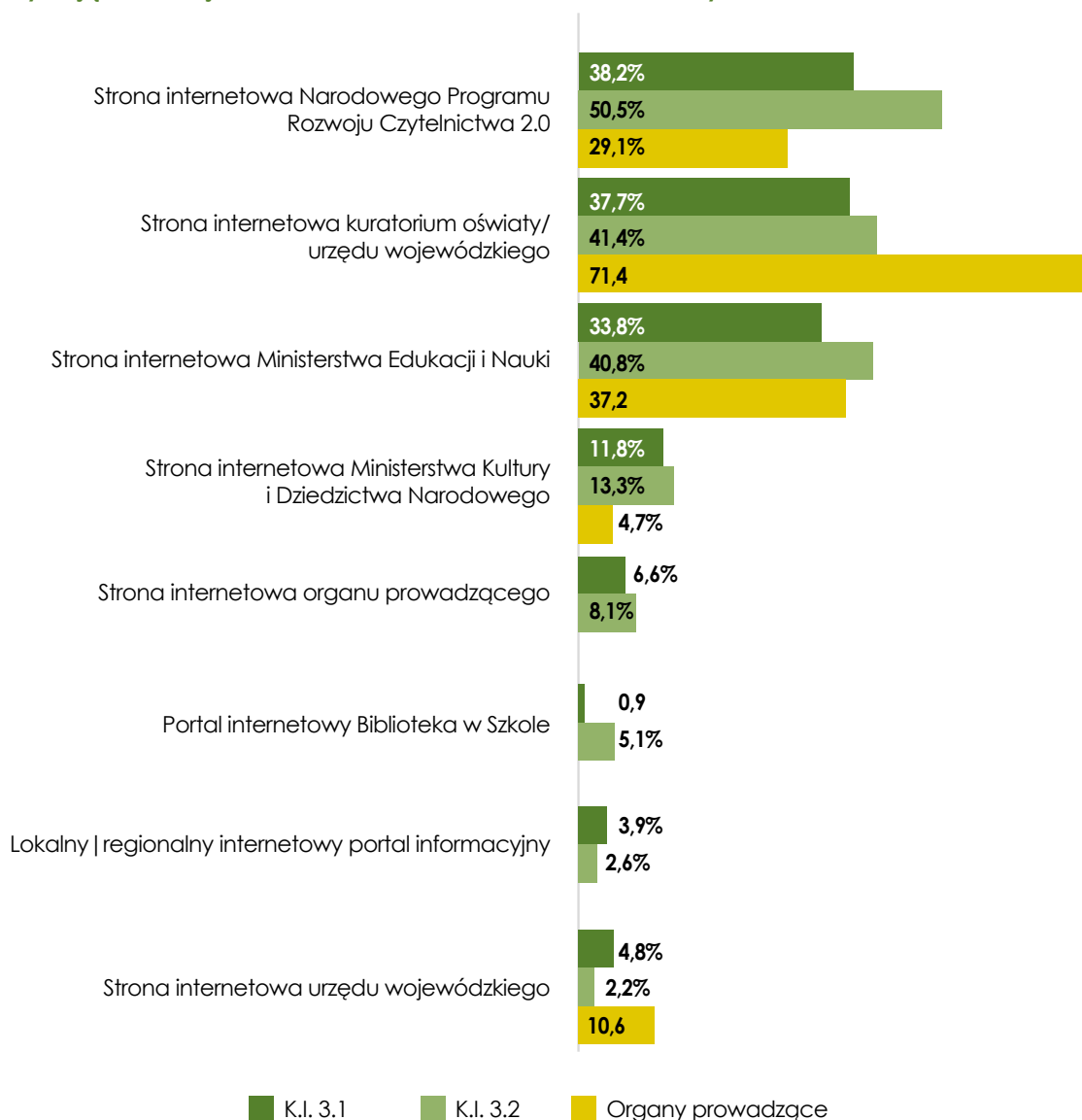
Podstawową trudnością w pierwszym naborze w 2021 r. był bowiem **zbyt krótki czas na opracowanie wniosku**. W pytaniu otwartym wskazywano, że zabrakło czasu na spokojne przemyślenie i zaplanowanie działań („czas przygotowania w naszym przypadku wynosił jeden dzień”) oraz na włączenie w przygotowanie wniosku np. księgowości czy skonsultowanie koncepcji z nauczycielami. Wskazywano, że brak było informacji o zbliżającym się terminie naboru, a niektóre informacje zostały podane w ostatniej chwili. Pierwszy nabór był pod tym względem szczególnie trudny, gdyż (poza skróconymi terminami) był pierwszym naborem, w którym mogły startować przedszkola i pierwszym naborem dla szkół, w którym beneficjenci mogli ubiegać się o dofinansowanie wyposażenia i działań promocyjnych.

Zbyt późna informacja rodziła frustrację i sprzyjała popełnianiu błędów, które nie mogły być korygowane właśnie ze względu na czas. W kolejnych naborach czas był już dłuższy, ale nadal niewystarczający. Informacje o naborze na rok 2023 ukazały się na stronach kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich między 11 a 18 października

(jedynie kuratorium we Wrocławiu umieściło informację już 7 października, a w kilku województwach z wyprzedzeniem podano też informację, że nabór się zbliża). W kolejnym kroku informacja od organów prowadzących była przekazywana do szkół i przedszkoli (a to organ prowadzący jest głównym źródłem informacji dla dyrektorów i od niego wychodzi decyzja o przystąpieniu do Programu).

W efekcie tak późnego podania informacji o naborze dochodzi do sytuacji, w której **szkołom i przedszkolom zostaje kilka dni na przygotowanie wniosku**, co zdecydowanie zagraża jego jakości. W małych placówkach może to być problem powszechny, gdyż często występuje w nich zatrudnienie bibliotekarza na część etatu, np. kilka godzin w tygodniu. Można zakładać, że jest to powodem rezygnacji z udziału w Programie przez niektóre placówki. **Konieczne jest wydłużenie czasu, jaki mija od pojawienia się informacji o naborze na stronach kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich a terminem składania wniosków przez dyrektorów.**

**Wykres 10. Strony internetowe, z których najczęściej organy prowadzące i placówki oświatowe pozyskują informacje o możliwości składania wniosków do Priorytetu 3**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów, beneficjentów ostatecznych Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=774 (K.I. 3.1); n=1152 (K.I. 3.2); n=625 (organy prowadzące)]; nie pokazano wartości dla ogółem <4%.

Dla większości respondentów (odsetki pozytywnych ocen sięgają powyżej 90%) informacje zawarte na stronach były zrozumiałe i kompletne (można było znaleźć wszystkie potrzebne informacje). Niemniej analiza poszczególnych stron internetowych<sup>28</sup> pokazuje, że informacje są rozproszone i pokazane w formie i treści mało przyjaznej dla odbiorców – szczególnie bibliotek, które, jak napisaliśmy wcześniej, nie są obeznane z takimi dokumentami jak rozporządzenia.

Najczęściej na stronach kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich dostępne są informacje o naborze oraz formularze wniosków i załączników, ale brakuje treści rozporządzenia oraz uchwały (Programu). Z kolei linki przekierowujące do strony MEiN kierują do strony z aktualnościami, gdzie również nie ma dokumentu programowego ani rozporządzenia (ani odwołania do tychże). Dopiero wyszukanie podstrony dotyczącej programów i projektów MEiN daje dostęp do tych dokumentów oraz np. istotnych informacji operacyjnych, jakimi są FAQ.

Pozytywnie natomiast należy ocenić to, że na stronach większości kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich **przedstawiono w prosty sposób warunki udziału we wsparciu oraz zasady organizacji naborów**, bez odwoływania się do treści rozporządzenia, podając informacje tylko dla szkół i przedszkoli podlegających koordynatorowi (bez informacji np. dla szkół ORPEG czy szkół polskich).

Zdarzały się przypadki, że na stronie internetowej kuratorium oświaty/ urzędu wojewódzkiego brakowało informacji o naborze na rok 2023; inny przykład to strona, gdzie pojawiły się jedynie wzory wniosków, bez informacji o Programie, naborze, jego przebiegu, formie złożenia wniosku, jakie są terminy i z kim można się kontaktować w razie wątpliwości. Kolejnym nieefektywnym przykładem może być umieszczenie na stronie kuratorium jedynie przekierowania do strony MEiN – ale nie tej zawierającej wszystkie informacje, formularze i FAQ, a zakładki z aktualnościami. Nieefektywnym działaniem było też umieszczanie wszystkich informacji o naborze, łącznie z linkami do formularzy i kontaktem do pracownika kuratorium, nie na stronie, ale w dokumencie Word podlinkowanym do strony. Użytkownik musiał pobrać plik Word, otworzyć go, aby móc kliknąć w link do strony MEiN z wzorami dokumentów.

Dobre praktyki stosowane przez koordynatorów wojewódzkich:

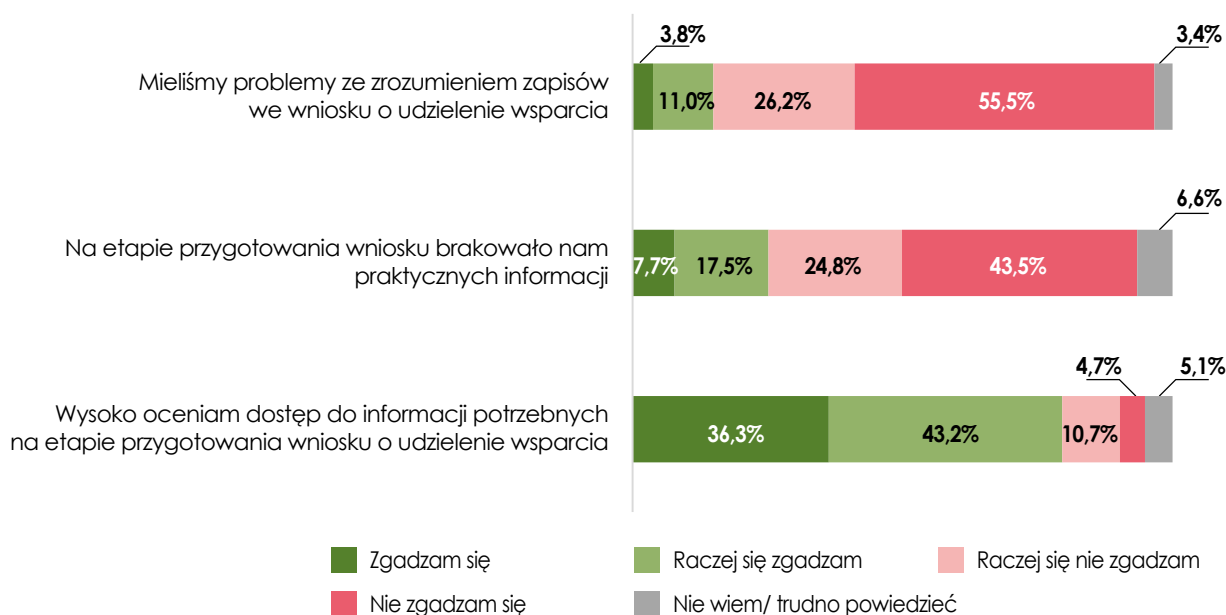
- opublikowanie na stronie informacji dotyczących wyłącznie szkół i przedszkoli (z pominięciem szkół ORPEG oraz szkół polskich – tak zrobiono w większości regionów, ale są też takie, które przekleiły bezpośrednio treść rozporządzenia);
- umieszczenie na stronie dodatkowego dokumentu – instrukcji pn. „Na co zwrócić szczególną uwagę przy wypełnianiu wniosków”, z podaniem przykładów (taki dokument pojawił się w jednym województwie);
- link do strony Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, na której wylistowano gminy zagrożone marginalizacją i miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze;
- algorytm liczenia wkładu własnego, podane przykłady i kwoty dla każdego typu placówki;
- przygotowanie formularza wniosku *online* (wypełnienie i wysłanie wniosku przez przeglądarkę).

<sup>28</sup> Analiza stron internetowych dotyczy naboru w 2022 r. ze względu na brak dostępu do archiwalnych informacji o naborze w 2021 r.

O ile beneficjenci ostateczni wysoko oceniają dostęp do informacji potrzebnych na etapie przygotowania wniosku o udzielenie wsparcia, czyli formularzy i terminów, to **co czwartemu z nich brakowało praktycznych informacji, w szczególności dotyczących kosztów kwalifikowalnych** – jakiego rodzaju książki i jakiego rodzaju wyposażenie należy zakupić. Oceny dostępności do informacji są wysokie, a sam wniosek oceniany jest jako mało skomplikowany, niemniej widać, że jest potrzeba poprawienia jakości informacji.

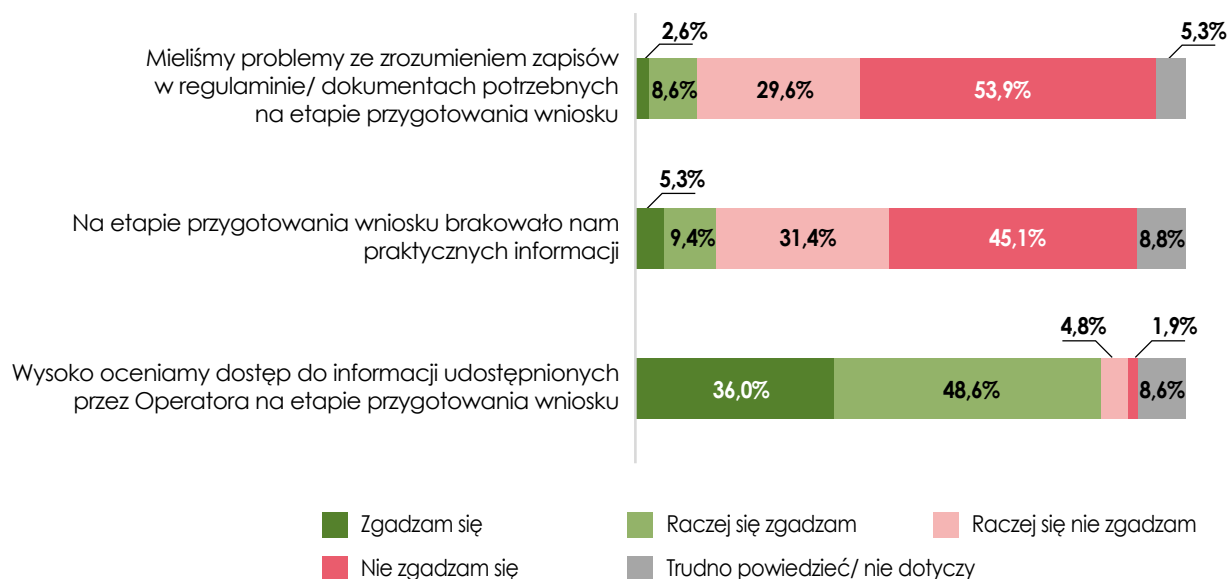
Oceny organów prowadzących są również wysokie, a beneficjentów, którym brakowało praktycznych informacji lub mających problem ze zrozumieniem dokumentów związanych z naborem było mniej niż wśród placówek oświatowych. Jest to spowodowane tym, że często rola organu prowadzącego sprowadzała się do scalenia wniosków nadesłanych przez szkoły i przedszkola, ponadto urzędnicy, mając do czynienia na co dzień z tego typu dokumentami, czują się swobodniej niż nauczyciele/ dyrektorzy szkół, czytając rozporządzenie.

**Wykres 11. Ocena etapu poszukiwania informacji i wypełniania wniosku o przyznanie dofinansowania w Priorytecie 3 – opinie beneficjentów ostatecznych**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów ostatecznych Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=1925].

**Wykres 12. Ocena etapu poszukiwania informacji i wypełniania wniosku o przyznanie dofinansowania w Priorytecie 3 – opinie organów prowadzących**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów pośrednich Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=625].

O tym, że informacje zamieszczone na stronach są niewystarczające, świadczy m.in. to, że **beneficjenci zadają liczne pytania na etapie naboru** i kierują je zarówno do koordynatorów wojewódzkich, jak też do MEiN. Wskazuje to na brak dostatecznie jasnych wskazówek, kto powinien być adresatem takich pytań. Powodem może być brak danych kontaktowych do pracowników kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich umieszczonych na stronach z informacją o naborze. Do kontaktu z MEiN może też skłaniać ograniczona ilość informacji na stronach kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich, gdzie np. poza podstawowymi informacjami jest jedynie przekierowanie do strony MEiN.

Należy podkreślić, że to koordynatorzy wojewódzcy powinni być adresatami tych pytań, gdyż po ich stronie leży organizacja naboru oraz ocena wniosków (a te są różne w różnych regionach).

Często **pytania od wnioskodawców wydają się błahe**, a kwestie, o które pytają beneficjenci, oczywiście, np. czy możliwy jest zakup lektur w ramach dotacji. Ale właśnie takie pytania pokazują, że jest potrzeba uszczegółowienia i doprecyzowania wszystkich mniej lub bardziej istotnych kwestii związanych z udziałem w Programie.

Najpilniejszym i najczęściej pojawiającym się postulatem wśród koordynatorów wojewódzkich oraz beneficjentów jest opracowanie **katalogu rzeczy, które mogą lub nie mogą być sfinansowane z dotacji**. W szczególności dotyczy to wyposażenia, ale pojawiają się też wątpliwości co do pozycji książkowych. Zdaniem przedstawicieli MEiN trudne jest opracowanie zamkniętego katalogu możliwych do kupienia pozycji książkowych oraz wyposażenia, gdyż potrzeby każdej biblioteki są inne. Jest to założenie słuszne, niemniej ze względu na liczne odrzucenia wniosków, w których założono zakup książek niezgodnych z rozporządzeniem (np. podręczniki, repetytoria, atlasy, wademeka), a także niedostateczne uzasadnienia dla planowanego

wyposażenia widać, że jest potrzeba dostępu do dodatkowych informacji. Dokument taki byłby użyteczny dla wnioskodawców, ale też koordynatorów wojewódzkich na etapie oceny wniosków, a potem rozliczania.

Wśród innych postulatów pojawiły się takie pomysły, jak:

- opracowanie filmu-instrukcji wypełniania wniosku (przez dyrektora oraz przez organ prowadzący) lub prezentacji, którą można byłoby pobrać ze strony MEiN oraz stron koordynatorów wojewódzkich, z podaniem przykładów oraz najczęściej popełnianych błędów;
- szczegółowe przedstawienie „ścieżki życia projektu” – tzw. checklisty prezentującej kolejne kroki i terminy od momentu opublikowania informacji o naborze, poprzez podpisanie umowy, realizację, aż do rozliczenia. Checklista powinna zawierać zarówno wszelkie terminy, jak też zakres obowiązków, jakie spoczywają na organie prowadzącym jako beneficjencie oraz placówkach oświatowych (związane np. z promocją, zakupem książek i ich ewidencją w księgozbiorze).

Konieczne są też szkolenia i spotkania dla wszystkich zainteresowanych stron, tj. organów prowadzących, dyrektorów i nauczycieli-bibliotekarzy – na etapie naboru, a potem na etapie przygotowania rozliczenia, sprawozdań i tabel monitoringowych. Szkolenia takie powinny być organizowane na poziomie koordynatorów wojewódzkich, ale poprzedzone wspólnym omówieniem zakresu szkolenia z MEiN i na forum wszystkich koordynatorów.

### **Dokumenty – ocena ich liczby, skomplikowania i przejrzystości**

Znamienna jest opinia powszechna wśród pracowników instytucji, że rozporządzenie jest wystarczającym dokumentem, a zawarte informacje nie powinny budzić żadnych wątpliwości na etapie naboru, a jednocześnie opinia powszechna wśród beneficjentów, że rozporządzenie nie jest przyjaznym dokumentem. Powtarzalność błędów na etapie naborów wskazuje również na to, że **konieczne jest poprawienie użyteczności i czytelności informacji** kierowanej do wnioskodawców.

Po stronie koordynatorów wojewódzkich pojawiają się krytyczne oceny, że podejście MEiN do interpretacji przepisów rozporządzenia nie jest jednolite, **interpretacje zmieniają się w trakcie trwania Programu**, co np. przejawia się usuwaniem niektórych pytań i odpowiedzi z zakładki FAQ na stronie MEiN. Jako przykład takich zmian podają finansowanie kosztów spotkań autorskich, które w pierwszym roku wdrażania Programu nie było kosztem kwalifikowalnym, a w drugim roku już tak. Wprowadziło to dużo niejasności, ale z drugiej strony zmiana ta pokazuje, że MEiN koryguje decyzje, wychodząc naprzeciw potrzebom. Zdaniem przedstawiciela jednego z koordynatorów wojewódzkich zabrakło upowszechnienia informacji o tej zmianie, m.in. nie zamieszczono jej na stronie z FAQ, co generowało nadal dużo pytań i wątpliwości ze strony bibliotek, czy na pewno można to sfinansować.

Natomiast sam **formularz wniosku beneficjenci oceniają jako prosty** i nie wskazywali na trudności podczas jego uzupełniania. W niektórych województwach wprowadzono **dodatkowe dokumenty, które organ prowadzący musi przekazać** do wojewody. W jednym przypadku jest to dodatkowa tabela w Excelu, która jest rozbudowaną wersją tabeli nr 4 we wniosku o przyznanie dotacji wypełnianego przez



dyrektora szkoły lub przedszkola – podział środków w ramach otrzymanego wsparcia finansowego z przeznaczeniem na: zakup książek, zakup elementów wyposażenia do biblioteki (dodany szczegółowy wykaz planowanych pozycji), realizację działań promujących czytelnictwo (dodany szczegółowy wykaz planowanych pozycji). Narzędzie to wprowadzono ze względu na często występujące we wniosku zbyt ogólne opisy planowanych zakupów i działań, które nie pozwalały na jednoznaczną ocenę kwalifikowalności tychże.

Warto wskazać, że zgodnie z formularzami informacje z tabeli nr 4 z wniosku dyrektora nie są potem prezentowane we wniosku organu prowadzącego (przedstawia się ogólną kwotę dotacji, bez podziału na typ wydatku). Warto, aby te informacje zamieszczać jednak we wniosku organu prowadzącego, gdyż pozwalają zweryfikować, jaki procent dotacji planowany jest na zakup książek, a jaki na pozostałe wydatki.

W innym województwie konieczne jest **skanowanie wszystkich wniosków** dyrektorów szkół, potwierdzenie ich zgodności z oryginałem i dołączenie do wniosku organu prowadzącego (zidentyfikowano w jednym województwie). Jak wynika z deklaracji koordynatora w tym regionie, to dodatkowe obciążenie dla organów prowadzących wdrożono, aby zminimalizować ryzyko, że organ prowadzący w swoim wniosku pominie istotne informacje z wniosków dyrektorów, które mogą zaważyć na ocenie.

### **Spełnienie warunków udziału – trudności**

Organy prowadzące nie miały trudności ze spełnieniem warunków udziału w Programie. Po 3% respondentów wskazało, że miało trudności ze spełnieniem wymagań formalnych lub trudności z zapewnieniem wkładu własnego na odpowiednim poziomie. Informacje z wywiadów pogłębionych wskazują jednak, że trudności budżetowe gmin wpływają na zmniejszenie skali wsparcia. Zdarzają się sytuacje, że samorządy wprowadzają ograniczenia w dostępie placówek oświatowych do środków – te, który otrzymały wsparcie w jednym roku, nie mogą aplikować w kolejnym. Zdaniem beneficjentów ostatecznych i koordynatorów wojewódzkich wkład własny w wysokości 20% może stanowić barierę i nawet jeśli gmina zdecyduje się na udział w Programie, to zgłosi mniej placówek. Zdaniem rozmówców ryzyko to będzie stawało się coraz większe ze względu na inflację i znaczny wzrost kosztów ponoszonych przez gminy w ostatnim czasie.

Większość organów prowadzących wskazuje, że nie wszystkie szkoły i przedszkola złożyły wnioski w 2021 r. Jako główną przyczynę wskazywano zbyt krótki czas na przygotowanie dokumentów, a także poczucie, że „jeszcze zdążą”, gdyż Program jest wieloletni. Na brak wystarczających środków na wkład własny wskazało kilkanaście samorządów, więc nie był to główny powód nieaplikowania w 2021 r.

**Wykres 13. Wskazania organów prowadzących, czy wszystkie przedszkola i szkoły złożyły wnioski o wsparcie w 2021 r.**



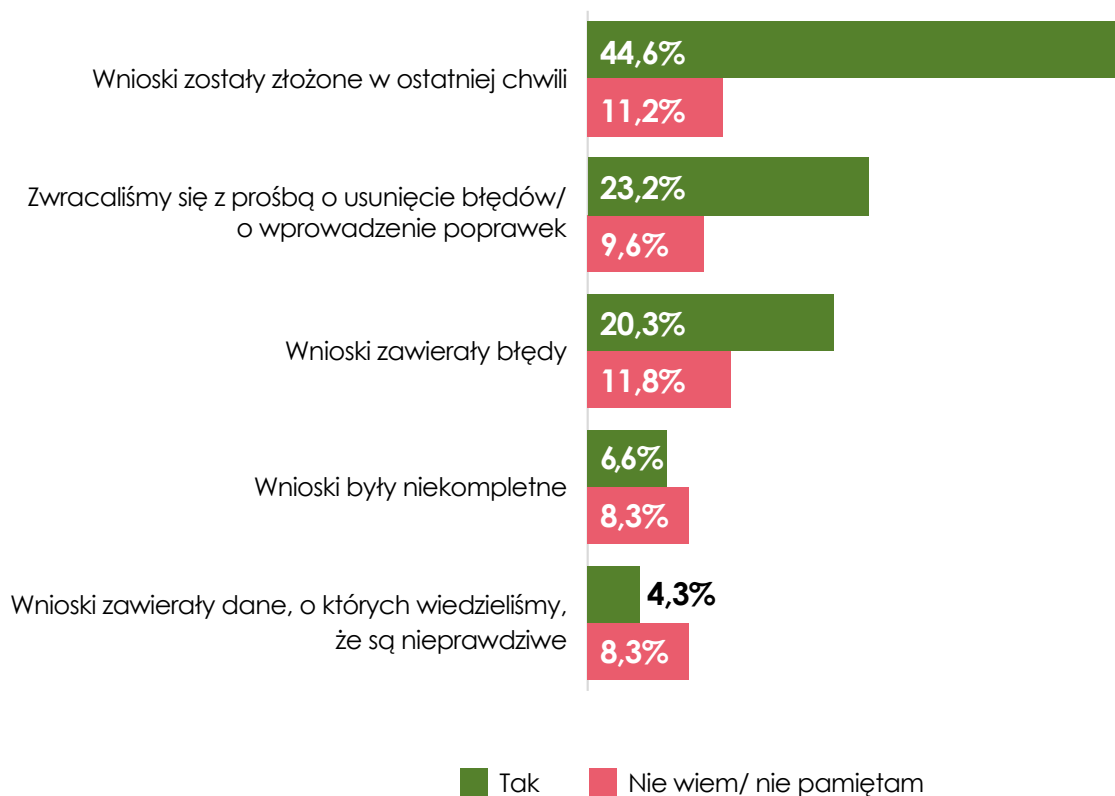
Źródło: badanie ilościowe beneficjentów pośrednich Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=435]; pokazano odpowiedzi wyłącznie dla JST.

Z otwartych odpowiedzi o przyczyny braku składania wniosków wyłania się kilka kwestii, które świadczą o niedostatecznej znajomości Programu. Po pierwsze kilkanaście organów prowadzących wskazało, że szkoły brały udział w Programie w poprzednich latach i nie mogły składać wniosków w 2021 r. Po drugie pojawiły się odpowiedzi, że powodem nieaplikowania przez szkoły i przedszkola był **brak środków na wkład własny w budżetach tych placówek**. Jest to błędne zrozumienie założeń Programu, gdzie wkład własny zapewnia organ prowadzący, a nie szkoła czy przedszkole. Doprecyzowanie tych informacji powinno być elementem działań szkoleniowych.

### **Opracowanie wniosku – trudności, czas na opracowanie wniosku**

Dla 12% organów prowadzących opracowanie wniosku było obciążeniem administracyjnym (w tym niecałe 3% zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem). Odsetek niezadowolonych nie jest więc zbyt wysoki, ale jednocześnie prawie 45% respondentów wskazało, że wnioski zostały złożone przez placówki oświatowe w ostatniej chwili, a prawie co czwarty organ wzywał placówki do wprowadzania poprawek (12% szkół i przedszkoli deklaruje, że otrzymało takie wezwanie). Zdarzały się sytuacje, że wnioski zawierały błędy lub były niekompletne.

**Wykres 14. Ocena jakości wniosków o przyznanie dofinansowania przygotowanych przez placówki oświatowe – opinie organów prowadzących**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów pośrednich Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=625].

Na powyższym wykresie znamienne są dość wysokie odsetki respondentów nie potrafiących ocenić jakości wniosków. Może to wskazywać, że rzeczywiście część podmiotów nie angażuje się w merytoryczną zawartość wniosków.

Problemem okazało się **zbyt późne przekazanie informacji z organów prowadzących do szkół** – dotyczy to informacji o uruchomieniu naboru (nie wszystkie placówki śledzą na bieżąco strony kuratoriów i MEiN), a także decyzji ze strony organu prowadzącego, że gmina/ powiat przystępuje do Programu. Placówkom zostaje mało czasu na opracowanie wniosku (a w 2021 r. czas ten był jeszcze bardziej skrócony i częste były sytuacje, że szkoła lub przedszkole miały 2–3 dni na przygotowanie wniosku). Nie dawało to wystarczającego czasu na zapoznanie się ze wszystkimi dokumentami tak szczegółowo, jak powinno to być zrobione. Kolejny problem, który to potęgował, to wspomniane (w rozdziale o potencjale beneficjentów) bardzo okrojone etaty na stanowisku bibliotekarza i praca w kilku bibliotekach jednocześnie.

## Etap wyboru projektów

### Jakość złożonych wniosków, najczęściej popełniane błędy

W 2021 r. etap **oceny wniosków był bardzo obciążający dla koordynatorów wojewódzkich ze względu na ograniczony czas**. Zespoły oceniające pracowały pod dużą presją i jak wynika z wywiadów z koordynatorami, odbiło się to na jakości oceny, która nie była tak skrupulatna i wnikliwa, jak być powinna. Nie było to już tak dużym problemem w kolejnym naborze, choć nadal w tych województwach, gdzie jest dużo

organów prowadzących i w związku z tym dużo wniosków, czas oceny wniosków był trudny i wymagał ponadstandardowych rozwiązań, np. pracy wieczorami lub w dni wolne.

Koordynatorzy wojewódzcy wskazują, że znaczna część wniosków (nawet do 20%) zawierała błędy, które skutkowały odrzuceniem. **Najczęściej popełniane błędy podczas wypełniania wniosku to:**

- **źle wybrana kategoria szkoły w rozporządzeniu i w efekcie źle skalkulowana kwota dotacji**

Jednym z częstszych błędów na etapie przygotowania wniosku jest **brak zrozumienia, czym jest „szkoła polska”** i przyjęcie w związku z tym nieprawidłowej kwoty wsparcia. Szkoły prowadzone przez organy prowadzące w województwach występują w rozporządzeniu jako „szkoły” i mogą ubiegać się o wyższe kwoty niż szkoły polskie, czyli szkoły przy przedstawicielstwie dyplomatycznym, urzędzie konsularnym lub przedstawicielstwie wojskowym Rzeczypospolitej Polskiej. W związku z tym biblioteki zamiast na kwotę 12 tys. zł wnoszą na kwotę 4,5 tys. zł.

- **błędna kalkulacja kosztów, źle policzony wkład własny**

Kolejnym błędem jest niewłaściwa kalkulacja kosztów i nieprawidłowo policzony wkład własny. Poza pomyłkami obliczeniowymi (np. zła suma w kolumnie) te błędy wynikają z braku zrozumienia zapisu w rozporządzeniu sformułowania „wkład własny w wysokości co najmniej 20% kwoty kosztów realizacji zadania objętego wsparciem finansowym”. Biblioteki i organy prowadzące wyliczają często 20% od kwoty dotacji, a nie od kosztów całkowitych zadania. Część koordynatorów wojewódzkich wychodzi naprzeciw tym trudnościom i **zamieszcza na swoich stronach kalkulację kosztów dla każdego typu placówki**. Należy rekomendować takie rozwiązanie wszystkim koordynatorom.

- **brak merytorycznego uzasadnienia dla działań**

Kolejne błędy dotyczą braków merytorycznych we wnioskach, dotyczących uzasadnienia dla planowanych zakupów książek, wyposażenia i działań promujących czytelnictwo. Zdarza się, że opisy są zbyt lakoniczne albo ograniczają się do wymienienia głównych zakupów bez uzasadnienia. Nie pozwala to na ocenę wniosku pod względem realizacji celów Programu.

Wskazać w tym momencie należy na **niespójność między tym, co jest w rozporządzeniu wymagane we wniosku o przyznanie dotacji a tym, co wskazano jako podlegające ocenie**. We wniosku (co jest dobrze odzwierciedlone w formularzu wniosku) zgodnie z rozporządzeniem musi znaleźć się aktualny stan księgozbioru i wyposażenia biblioteki placówki oraz **określenie potrzeb placówki** w zakresie zakupu książek i elementów wyposażenia do biblioteki. Natomiast w innym miejscu rozporządzenia wskazano, że oceny wniosków o udzielenie wsparcia finansowego dokonuje się z uwzględnieniem aktualnego stanu księgozbioru placówek – już bez odwołania się do potrzeb czy uzasadnienia dla zakupów. Może to rodzić wątpliwości osób przygotowujących wnioski. Warto przy kolejnej nowelizacji rozporządzenia zwrócić na to uwagę. Na stronach kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich **brakuje informacji o kryteriach, według których będą oceniane wnioski**. Każdy koordynator wojewódzki ustala własne kryteria oceny, które, mimo iż muszą być

spójne z rozporządzeniem, są wypracowywane indywidualnie pod względem brzmienia, zakresu oceny, punktacji i ich wagi w całości punktacji. Informacja o tym, co i w jaki sposób będzie podlegało ocenie, jest ważna na etapie pisania wniosku, w szczególności uzasadnienia potrzeb. **Warto, aby koordynatorzy wojewódzcy umieszczali kryteria oceny wniosków wraz z punktacją na swoich stronach**, gdyż poza zapisami rozporządzenia wnioskodawcy nie wiedzą, jakie dokładnie elementy są poddawane ocenie.

- **wspólne uzasadnienie potrzeb we wniosku organu prowadzącego, bez rozróżnienia na poszczególne placówki**

Mimo iż zostało to wpisane w formularz wniosku, część organów prowadzących scala opisy potrzeb placówek, przez co nie ma możliwości dokonania oceny na poziomie każdej z nich. Te informacje również powinny być uwypuklone w instrukcji dla beneficjentów oraz podczas szkoleń.

- **błędy formalne, np. brak podpisu elektronicznego przy przesyłaniu wniosków przez platformę ePUAP przez organy prowadzące do wojewodów**

Mimo coraz większego doświadczenia urzędów w komunikacji elektronicznej, nadal zdarzają się braki wymaganych podpisów elektronicznych przy przesyłaniu wniosków ePUAP-em. Jak wynika z analizy stron internetowych koordynatorów wojewódzkich, w 5 województwach można to zrobić w takiej formie. W pozostałych wysyłka dokonywana jest wyłącznie w formie papierowej, a jedynie załącznik w Excelu dosyłany jest e-mailem. W jednym regionie do przekazywania wniosków wykorzystano system informatyczny do naboru, przy czym, co należy pochwalić, dołączono instrukcję wypełniania wniosku w tym systemie.

- **niewłaściwa kwota przeznaczona na zakup książek (niższa niż 50%)**

Wśród najczęściej popełnianych błędów jest też wskazanie zbyt wysokiej kwoty na wyposażenie, przekraczającej 50% kwoty wsparcia finansowego otrzymanego w odniesieniu do danej szkoły.

- **uwzględnianie we wniosku kosztów niekwalifikowalnych**

Zdaniem koordynatorów wojewódzkich zakres planowanych zakupów i działań jest zawsze bardzo skrupulatnie oceniany przez zespół oceniający pod kątem kwalifikowalności oraz uzasadnienia dla danego wydatku. Liczne błędy w tym zakresie, a potem pojawiające się (choć dużo rzadziej) niekwalifikowalne wydatki na etapie rozliczeń wskazują na konieczność opracowania katalogu wydatków.

### **Ocena procesu oceny wniosków**

Widoczne jest różne podejście koordynatorów wojewódzkich na etapie sptywania wniosków w zależności od wielkości województwa. W takim województwie jak mazowieckie, gdzie wniosków jest bardzo dużo, nie ma możliwości ich **wstępnej weryfikacji i ewentualnego wezwania wnioskodawcy do korekty** (np. ze względu na brak wymaganych podpisów) zanim zakończy się nabór. W jednym z mniejszych województw, jeśli pozwala na to czas, pracownicy weryfikują podstawowe formalności – podpisy, obecność załączników. Generalnie jednak powszechne jest składanie wniosków przez organy prowadzące na ostatnią chwilę, co nie pozwala na ich bieżącą weryfikację. Niemniej widoczna jest nierównowaga pod tym względem między województwami.

## Etap realizacji projektów

### Ocena procesu podpisywania umów, przekazywania środków finansowych

Proces podpisywania umów między wojewodą a organami prowadzącymi nie wiązał się z większymi trudnościami. Ponieważ wojewoda ma po podpisaniu umowy 14 dni na przekazanie środków na konta organów, w regionach wprowadzono zasadę, że w pierwszej kolejności umowę podpisują organy, a dopiero w drugiej kolejności wojewoda, co minimalizuje ryzyko, że skróci się czas na przekazanie środków ze względu na zbyt długie oczekiwanie na podpisy beneficjentów.

Zidentyfikowano przypadki **późnego przekazania środków przez organy prowadzące do szkół i przedszkoli**. Do koordynatorów docierały sygnały, że powodowało to jeszcze większe skrócenie czasu, jaki mają bibliotekarze na zakup książek. Na zbyt długi czas oczekiwania na środki wskazało 7,2% przedszkoli i 15,3% szkół.

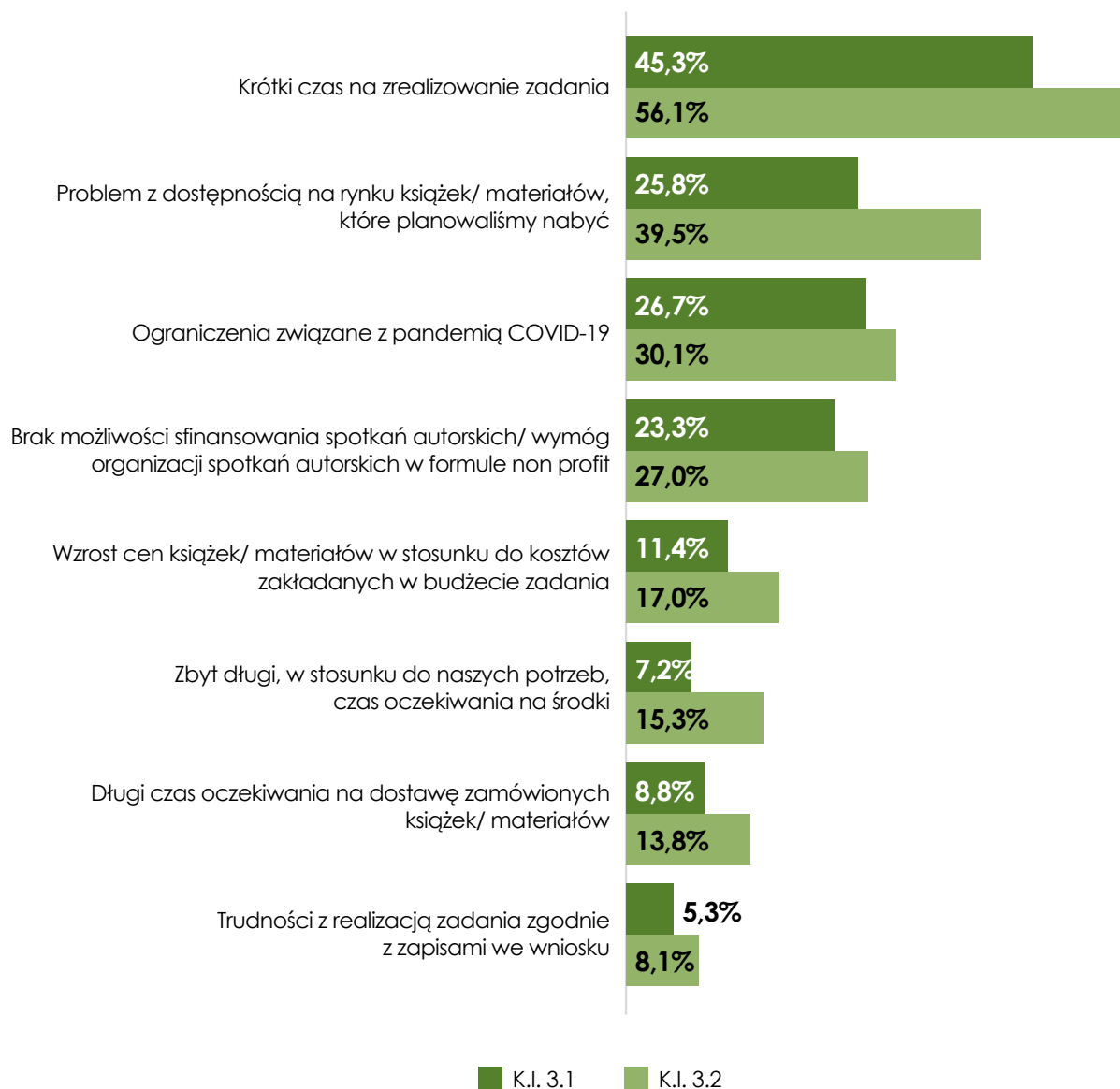
Warto zaznaczyć, że na stronach kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich **nie ma wzorów umów z organami prowadzącymi**. Warto takie wzory umieścić, gdyż zawierają istotne informacje dotyczące realizacji projektów, np. działań promocyjnych. Dzięki temu placówki oświatowe będą mogły z wyprzedzeniem poznać swoje obowiązki. Jak wynika z warsztatu z przedstawicielami szkół i przedszkoli, pojawia się problem komunikacyjny między nimi a organem prowadzącym – zdarza się, że organy prowadzące nie chcą przekazywać kopii umów beneficjentom ostatecznym. Czasem też placówki nie czują potrzeby zapoznania się z umową, sądząc, że zakres ich działań nie jest szerszy niż to, co zapisali w swoich wnioskach o przyznanie dotacji. Rozwiązaniu tego problemu może służyć też wspomniana już wyżej checklista z zadaniami i terminami.

### Przebieg realizacji projektów – najczęściej pojawiające się trudności

Głównym problemem podczas realizacji zadań w 2021 r. był **skrócony czas na przeprowadzenie zakupu książek**, ze względu na późne wejście w życie uchwały oraz przesunięte terminy naborów wniosków<sup>29</sup>. W szczególności doświadczyły tego szkoły. Dla większości respondentów było to duże utrudnienie. W kolejnych naborach czas na realizację zadań jest już optymalny, co potwierdzają zarówno koordynatorzy wojewódzcy, jak i beneficjenci – środki na realizację zadań organy prowadzące otrzymują w marcu/ kwietniu, więc na dokonanie zakupów mają minimum 8 miesięcy, a na realizację działań promujących czytelnictwo kolejne 6. Dłuższy czas na realizację zadań jest ważny, gdyż w tym procesie trzeba uwzględnić czas, jaki mija od przekazania środków organom prowadzącym do przekazania ich do szkół.

<sup>29</sup> Wnioski organów prowadzących składane były do 15 września, ocena wniosków trwała do 30 września, a okres na wydatkowanie środków mijał 31 grudnia 2021 r.

**Wykres 15. Ocena jakości wniosków o przyznanie dofinansowania przygotowanych przez placówki oświatowe – opinie organów prowadzących**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów pośrednich Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=774 (K.I. 3.1); n=1152 (K.I. 3.2)].

Drugim głównym problemem, również w szczególności dla szkół, był podobnie jak w Priorytecie 1 **brak dostępności do niektórych pozycji książkowych, które placówki chciały nabyć**. Oznaczało to konieczność poszukiwania w innych księgarniach lub zamianę na inne tytuły. To znów zajmowało cenny czas w 2021 r. Większość (67,8%) szkół i ponad połowa (51,4%) przedszkoli nie zdołało kupić wszystkich pozycji książkowych, jakie miały w planach. Dla większości respondentów stanowiło to średnie (49,6% tych, którzy zaznaczyli problem zbyt krótkiego czasu) i duże (34,2%) obciążenie. W roku 2021 nastąpiło spiętrzenie zamówień w księgarniach, gdyż wszystkie placówki zamawiały książki w tym samym czasie. Można zakładać, że w kolejnych naborach ten problem się zmniejszy, gdyż na zakupy będzie więcej czasu.

**Pandemia** miała wpływ na projekty w 2021 r. Jak wynika z pytań otwartych w ankiecie, spowodowała ona nie tylko problemy z terminową realizacją działań

promocyjnych, ale też dodatkowo zwiększyła obciążenia realizatorów działań (nieobecność pracowników bibliotek, trudniejszy kontakt z księgarniami).

Znaczącym problemem okazał się **brak możliwości sfinansowania spotkań autorskich**. Rozmówcy wskazywali, że informacja o organizacji spotkań bez możliwości zapłacenia należnego honorarium autorom została ogłoszona po złożeniu wniosku, co spowodowało albo rezygnację z tych działań w projekcie, albo konieczność pokrywania tych wydatków z budżetu placówki.

### **Realizacja zadań związanych z promocją i oznaczaniem w projektach**

Na beneficjentach spoczywają **obowiązki właściwej promocji Programu**. Zadania związane z promocją i informacją zostały opracowane wspólnie przez MEiN oraz NCK w czerwcu 2021 r. i zapisy dotyczące tych działań wojewodowie zamieścili w umowach zawieranych z beneficjentami w listopadzie 2021 r. W praktyce często umowy te nie były przekazywane placówkom korzystającym ze wsparcia (podczas warsztatu z beneficjentami pojawiały się wręcz głosy o odmowie przekazania umowy), co powodowało, że bibliotekarze nie znali wymogów związanych z umieszczaniem informacji o uzyskaniu dofinansowania wraz z identyfikacją graficzną (logotypami) Programu i instytucji oraz nie wiedzieli o konieczności przesyłania do akceptacji przez NCK wszystkich materiałów w celu sprawdzenia poprawności użycia logotypów. Czasem dowiadywali się o tym pocztą pantoflową, z grupy na Facebooku, od innych bibliotekarzy. Rekomendacje dotyczące działań informacyjno-promocyjnych powinny znaleźć się na checkliście zadań i obowiązków beneficjentów.

Rekomendacja, aby wszystkie materiały (promocyjne i informacyjne dotyczące zadania oraz materiały powstałe w wyniku realizacji zadania w celu umieszczenia na stronie internetowej i w mediach społecznościowych) przesyłane były **do akceptacji przez NCK** na adres [nprcz@nck.pl](mailto:nprcz@nck.pl), okazała się **niemożliwa do skutecznego wdrożenia**. Jak wynika z wywiadów z koordynatorami oraz beneficjentami, na wysyłane e-maile bardzo często nie otrzymywano odpowiedzi albo odpowiedzi przychodziły z dużym opóźnieniem. Utrudniony był również kontakt telefoniczny z NCK, na co wskazują zarówno beneficjenci, jak i koordynatorzy wojewódzcy, którzy próbowali interweniować w ich imieniu. Beneficjenci nie mieli też pewności, że wiadomości dotarły, a czasem załączniki miały zbyt dużą objętość. Rodziło to dużo frustracji i niepewności, co w takim razie robić – publikować informację o otrzymaniu dofinansowania czy nie, liczne pytania kierowano więc do koordynatorów wojewódzkich i MEiN.

Zdaniem zespołu NCK oceniającego przesyłane materiały promocyjne nie jest jednak zasadna rezygnacja z wymogu przesyłania materiałów do akceptacji NCK, ze względu na liczne błędy. Dzieje się tak pomimo gotowych belek logotypowych przygotowanych dla beneficjentów. W zespole NCK jest osoba zatrudniona specjalnie w celu akceptacji logotypów i materiałów promocyjnych, a odpowiedzi na e-maile są, według deklaracji przedstawicieli NCK, wysyłane na bieżąco, najczęściej jeszcze tego samego dnia. W okresach po rozstrzygnięciach naborów, kiedy liczba materiałów znacząco się zwiększa, ten czas może być dłuższy. Zdaniem przedstawicieli instytucji zaangażowanych we wdrażanie NPRCz 2.0 zdarzają

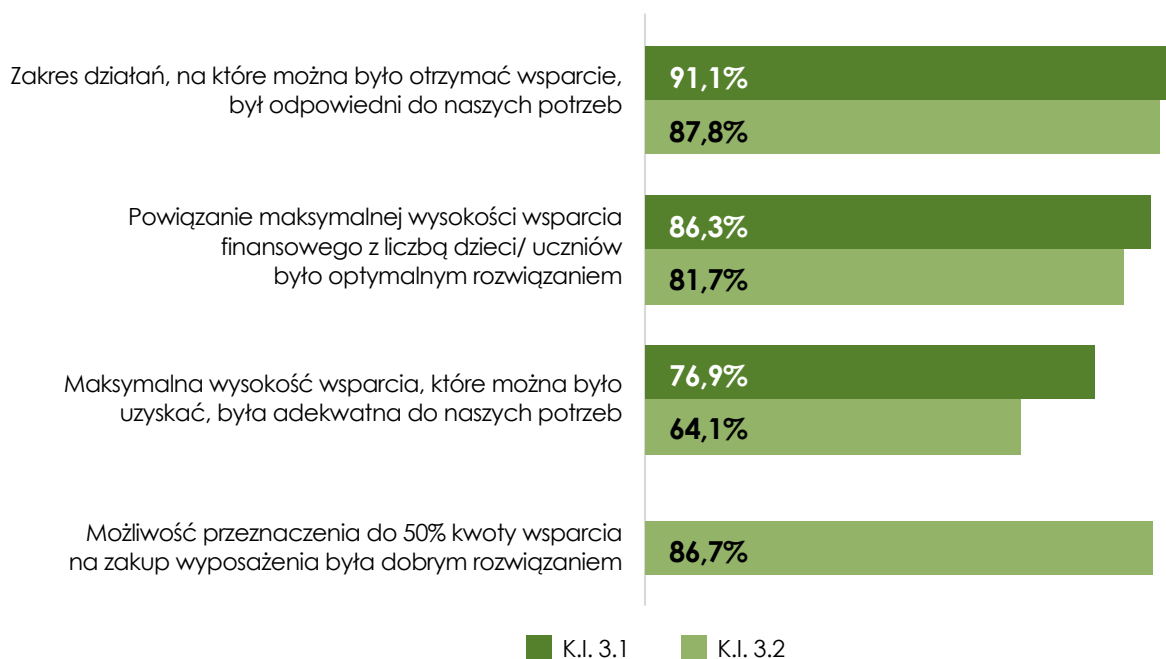


się sytuacji, że e-maile z materiałami promocyjnymi są wysyłane na adresy niewłaściwych instytucji, zamiast NCK. Rozwiązaniem zaproponowanym przez jednego z beneficjentów jest **opracowanie przez NCK kilku wzorów informacji lub plakatów możliwych do edytowania** i np. wpisania przez beneficjenta własnych danych, dodania zdjęcia itp. Wtedy nie byłoby niepewności, czy opracowany materiał jest prawidłowy.

## Ocena zakresu wsparcia

**Szkoły i placówki wychowania przedszkolnego wysoko oceniają warunki wsparcia i zakres działań, na które można było otrzymać wsparcie.** Szczególnie pozytywnie szkoły oceniły możliwość zakupu wyposażenia. Z drugiej strony pytania pojawiające się na etapie pisania wniosków oraz analiza zakupów, które okazywały się niekwalifikowalne i powodowały odrzucenie wniosków, pokazują, że potrzeby bibliotek różnią się jednak w niewielkim stopniu z głównymi założeniami Programu, a sami beneficjenci ostateczni nie zawsze dobrze rozumieją te cele. Wśród elementów, które według respondentów należałoby włączyć do zakresu wsparcia, są m.in. koszty przejazdów uczniów na wycieczki związane z czytelnictwem, możliwość zakupu pomocy dla nauczycieli, audiobooków, ebooków, gier logicznych, matematycznych czy towarzyskich rozwijających elastyczne kompetencje społeczne, prenumeraty czasopism, słowniki, zakup komputera dla dzieci, telewizora, gier planszowych. Odzwierciedla to pilne potrzeby bibliotek, które borykają się z trudnościami z wyposażeniem i na pewno te zakupy poprawiłyby ich funkcjonowanie, ale **nie realizuje to głównego celu Programu**, jakim jest promowanie czytelnictwa. Dlatego w działaniach promocyjnych konieczne jest silniejsze akcentowanie tych celów. Biblioteki patrzą bowiem przez pryzmat swoich potrzeb, a niekiedy jest to zbieżne z celem NPRCz 2.0.

**Wykres 16. Ocena warunków finansowych wsparcia i zakresu kosztów kwalifikowalnych**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów ostatecznych Priorytetu 3 NPRCz 2.0 [n=774 (K.I. 3.1); n=1152 (K.I. 3.2)].

Powiązanie maksymalnej wysokości wsparcia finansowego z liczbą dzieci/ uczniów było według placówek optymalnym rozwiązaniem. Jednakże podczas warsztatów pojawiły się głosy o konieczności zwiększenia liczby przedziałów określających wysokość wsparcia, jakie obecnie są zapisane w rozporządzeniu. Kwota 12 tys. zł dla szkół powyżej 175 uczniów jest zdecydowanie niewystarczająca dla placówek liczących np. 700–800 dzieci. W przypadku przedszkoli również limit 75 dzieci nie jest adekwatny do potrzeb przedszkoli liczących np. 200–300 dzieci. Warto przy tworzeniu kolejnej edycji Programu przemyśleć **zwiększenie liczby przedziałów określających wysokość wsparcia w zależności od liczby dzieci/ uczniów i dodanie kategorii dla placówek z większą liczbą dzieci/ uczniów**. Ponadto wśród respondentów pojawiały się liczne głosy dotyczące ogólnie zbyt niskich maksymalnych kwot wsparcia, niezależnie od wielkości placówki. Uzasadniano to znaczącym wzrostem cen książek w ostatnim okresie. Rzeczywiście wysokość środków, jakie otrzymały placówki, w szczególności szkoły, **była najniższą ocenionym aspektem związanym z warunkami wsparcia**.

**Wśród przedszkoli pojawiły się głosy o potrzebie finansowania wyposażenia**, mimo iż placówki te nie posiadają zazwyczaj oddzielnych pomieszczeń bibliotecznych. Potrzeby te dotyczą: półek, regałów, ale też multimedialnych.

## Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu

### Etap rozliczania, dokumentowania wydatków

NPRCz 2.0 jest bardziej rozbudowany pod względem sprawozdawczości i monitorowania niż poprzednia edycja Programu. Pod względem rozliczania wydatków też może stanowić większe wyzwanie niż wcześniej, ze względu na szerszy zakres możliwych działań (wyposażenie szkół) i nowych beneficjentów (przedszkola). **Ten etap życia projektu**, tj. rozliczanie, sprawozdawczość i monitoring, **został przez beneficjentów ostatecznie oceniony w Priorytecie 3 jako najbardziej uciążliwy** („w stosunku do wysokości dotacji, pracy jest tu tyle jak przy inwestycji za miliony”) **i trudny**. Również według wskazań przedstawicieli koordynatorów wojewódzkich ten etap jest najtrudniejszym i najbardziej obciążającym w całej realizacji Programu, szczególnie że poza weryfikacją wydatków i sprawozdań od organów prowadzących czasochłonne przygotowanie tabel monitoringowych, które, w odróżnieniu od innych Priorytetów, są wypełniane kilkietapowo przez różne podmioty i scalane z wielu oddzielnych plików.

Dodatkowo, jak wskazywali beneficjenci i koordynatorzy wojewódzcy, terminy związane z rozliczaniem i sprawozdawczością są zbieżne z terminami realizacji innych edukacyjnych programów rządowych obsługiwanych przez wojewodów („Aktywna tablica”, „Laboratoria przyszłości”, „Posiłek w szkole i w domu”). W 2022 r. w okresie przygotowywania sprawozdań i rozliczeń przez koordynatorów wojewódzkich wybuchła wojna w Ukrainie, co spowodowało, że administracja rządowa w województwach w pierwszej kolejności zaangażowała się w organizację pomocy dla uchodźców z Ukrainy.

W każdym województwie administracja rządowa we własnym zakresie opracowała narzędzia wspomagające rozliczanie dotacji.

Jak wskazują przedstawiciele wojewodów, najczęstszym błędem przy rozliczaniu jest błędna klasyfikacja budżetowa, opisywanie faktur niezgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. Zdarzają się sytuacje, że organy prowadzące muszą dokonać zwrotów z dotacji, co wynika z dokonania przez szkoły i przedszkola zakupu pozycji książkowych niezgodnych z założeniami Programu, np. książek dla nauczycieli czy repetytoriów dla maturzystów. W niektórych województwach podjęto działania **zmniejszające ryzyko błędów przy rozliczeniach – do umowy dołączane są odpowiedzi, jak opisać faktury**, które paragrafy budżetowe występują w Programie, wskazane są też zapisy wynikające z ustawy o rachunkowości. Takie działania są o tyle istotne, że organy prowadzące rozliczają się z końcem roku budżetowego, co uniemożliwia usunięcie ewentualnych błędów na fakturach czy zestawieniach złożonych w końcówce roku. Dodatkowo przepisy regulują termin, jaki ma wojewoda na przyjęcie lub odrzucenie rozliczenia finansowego. Powoduje to, że w sytuacji, kiedy wszystkie organy prowadzące przesyłają rozliczenia w tym samym czasie, trudno jest weryfikować i korygować błędy z jednoczesnym zachowaniem terminu wynikającego z kodeksu postępowania administracyjnego. **Warto przygotować instrukcje, zalecenia, listy najczęściej popełnianych błędów przy opisywaniu wydatków** i przekazać je organom prowadzącym razem z umową – z prośbą o przekazanie dalej, do beneficjentów ostatecznych.

### **Sprawozdania roczne – ocena zakresu danych, trudności w wypełnianiu**

Moment przekazania sprawozdań rocznych w Priorytecie 3 nie współgra z harmonogramami projektów. Zgodnie z rozporządzeniem, sprawozdania roczne z realizacji zadań organy prowadzące przekazują wojewodzie do 15 stycznia, natomiast zadania promujące czytelnictwo mogą być realizowane dłużej, czyli do końca roku szkolnego. Zgodnie z interpretacją MEiN, w sprawozdaniu rocznym placówka powinna wykazać działania zrealizowane i te, które będzie kontynuować w kolejnych miesiącach (w tym kontynuacja rozpoczętego projektu edukacyjnego czy cyklu spotkań). *De facto* mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której jako zrealizowane wykazuje się działania, które jeszcze nie miały miejsca. Aby zachować zgodność sprawozdawczości z cyklem życia projektu, rozliczenie wydatków powinno odbywać się tak jak dotychczas w styczniu, natomiast **sprawozdanie merytoryczne powinno być wymagane po zakończeniu wszystkich działań promujących czytelnictwo, czyli w drugiej połowie roku**. Wczesne wykazywanie wskaźników związanych z wypożyczeniami również może być zniekształcone przez zbyt wczesną sprawozdawczość. Może bowiem zdarzyć się, że zakupione do końca roku książki jeszcze nie są wypożyczane lub nie ma możliwości zaobserwowania, które z nich cieszą się największą popularnością (a takie elementy wymagane są w sprawozdaniu<sup>30</sup>). W szczególności bardzo krótki czas realizacji Programu w 2021 r. wpłynął na wskaźniki związane z liczbą uczniów korzystających z zakupionych nowości wydawniczych do bibliotek szkolnych, którą trudno było wykazać w końcówce roku tuż po kupieniu książek i często jeszcze bez ich wprowadzenia do księgozbioru. Jak wynika ze sprawozdania z realizacji NPRCz 2.0 za rok 2021 np. województwo wielkopolskie wykazało zerowy poziom wykorzystania nowości wydawniczych przez

30 Np. przykłady zakupionych nowości (oprócz lektur szkolnych) najczęściej wypożyczanych z biblioteki (4-8 przykładów): imię i nazwisko autora, tytuł książki.

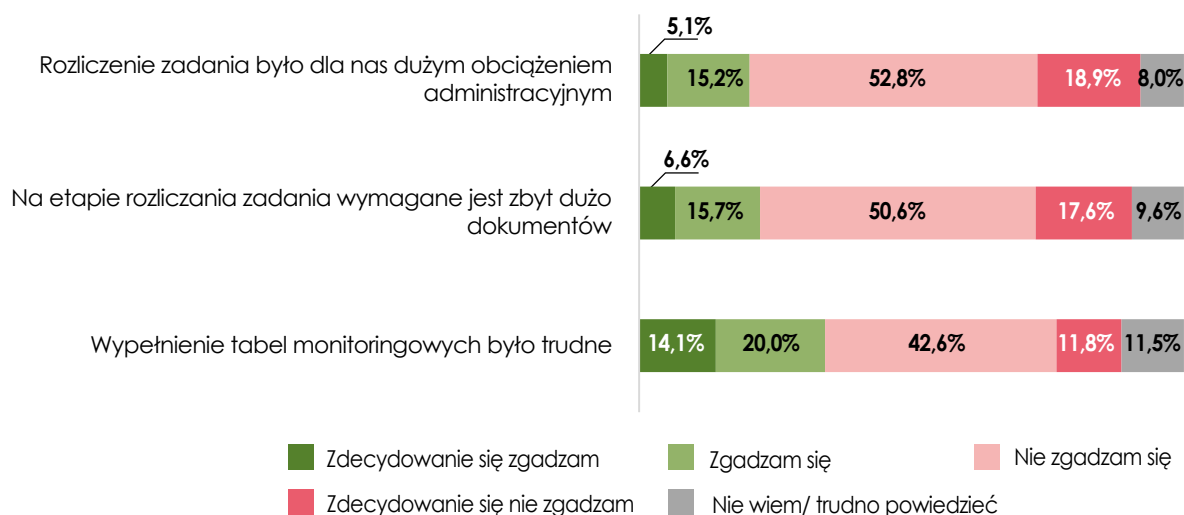
uczniów, co było spowodowane właśnie zakupem książek w końcówce roku, przez co uczniowie nie mieli możliwości w 2021 r. wypożyczyć książek zakupionych w ramach NPRCz 2.0. Również takie sprawozdawane elementy, jak to, czy szkoły dostosowały organizację pracy biblioteki do potrzeb uczniów (w szczególności poprzez umożliwienie im wypożyczania książek na okres ferii i wakacji) lub realizacja działań promujących, mogą nie być możliwe do zaobserwowania do grudnia.

Problem ten w niewielkim stopniu został rozwiązany w kolejnych naborach, kiedy czas realizacji projektów jest dłuższy, ale nadal efekty projektów muszą być sprawozdawane przed zakończeniem działań.

### Tabele monitoringowe – ocena narzędzi, efektywności wypełniania

Obowiązki związane z monitoringiem były najstabilniej ocenionym przez uczestników warsztatu elementem całego udziału w Programie. Dla więcej niż co trzeciego organu prowadzącego i dla 17% placówek oświatowych wypełnienie tabel monitoringowych było trudne.

**Wykres 17. Ocena etapu rozliczania, sprawozdawczości i monitoringu w opinii organów prowadzących**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów pośrednich [n=625].

Frustrująca dla użytkowników była **konieczność podawania po wielokroć tych samych danych** – w sprawozdaniu i kolejnych zakładkach tabel monitoringowych. Powszechne jest też poczucie bezsensowności wypełniania tabel monitoringowych – zarówno beneficjenci, jak i koordynatorzy wojewódzcy nie wiedzą, dlaczego muszą podawać tak szczegółowe dane, często ich zdaniem nie przystające do typu beneficjenta lub specyfiki wsparcia, ani nie wiedzą, do czego zostaną one wykorzystane. Nie rozumieją np., **jaki jest cel podawania danych osobowych przez placówki oświatowe, skoro nie są one stroną w umowie. Budzi to frustrację i zmniejsza staranie, aby jakość danych była jak najwyższa**. Dodatkowo w 2021 r. tabele monitoringowe pojawiły się po raz pierwszy i o tym, że będzie konieczność ich wypełniania, beneficjenci dowiedzieli się już w trakcie wdrażania. W kolejnych naborach można oczekiwać, że wiedza o obowiązkach monitoringowych jest już

większa. MEiN opracowując formularze wniosków, już na samym ich początku zawarło informację, że przystąpienie do Programu zobowiązuje do przekazania danych na potrzeby ewaluacji i monitorowania, w tym do wypełnienia tabel sprawozdawczych i monitoringowych. Niemniej informacja ta nie przygotowuje dostatecznie na zderzenie z rozbudowanym i skomplikowanym narzędziem. Aktualnie wzory tych tabel znajdują się na stronie MEiN razem z ogłoszeniem o naborze, ale dotarcie do nich wymaga wysiłku ze strony beneficjenta, który zazwyczaj korzysta z wzorów wniosków oraz informacji zawartych na stronach kuratoriów oświaty/ urzędów wojewódzkich i nie widzi potrzeby sięgania do innych źródeł.

Jak wynika z wywiadów pogłębionych, organy prowadzące nie zawsze mogą zweryfikować otrzymane dane, a czasem ich rola sprowadza się do sklejenia danych i przekazania ich dalej. Wynika to z braku czasu i jednoczesnego obciążenia opracowaniem i weryfikacją sprawozdań. Za wypełnienie tabel odpowiadają często wyłącznie placówki oświatowe, które nie znają niektórych danych (problemem jest np. pozyskanie od organu prowadzącego numeru umowy i daty jej podpisania) i mogą popełnić więcej błędów. Niejasne okazywały się takie pozycje w tabeli, jak: data rozpoczęcia realizacji projektu (czy chodzi o datę we wniosku, czy datę rozpoczęcia działań w szkole/ przedszkolu), data zakończenia realizacji projektu (31 grudnia czy ostatecznie działanie promocyjne w szkole/ przedszkolu, przy czym data zakończenia działań w projekcie jest w momencie wypełniania tabeli datą przyszłą, a nie dokonaną). Pytanie o zasady horyzontalne również jest trudne i zaskakujące, gdyż beneficjenci na etapie składania wniosków nie wiedzieli o tym, że ich projekt powinien takie cele realizować.

W trakcie realizacji Programu NCK jako autor tabel monitoringowych wraz z DKOiPP MEiN jako Operatorem Priorytetu 3 odpowiedzialnym za realizację działań monitoringowych i pozyskanie danych w ramach Priorytetu 3 podjęli próby poprawienia sytuacji. **Przygotowane zostały instrukcje objaśniające kolejne nagłówki w tabeli w części sprawozdawczej.** Zdaniem beneficjentów ostatecznych jest to niewystarczające i na etapie rozliczania projektów oczekiwaliby oni szkoleń i spotkań poświęconych kwestiom rozliczania, sprawozdawczości i właśnie tabel monitoringowych. Szkolenia powinny być skierowane do organów prowadzących, dyrektorów i nauczycieli-bibliotekarzy, a także koordynatorów wojewódzkich, gdyż zdaniem beneficjentów często nie potrafili oni wyjaśnić ich wątpliwości.

Problemem jest też **niedostateczna znajomość oprogramowania Excel**, co generuje kolejne problemy, np. wypełnienie tylko tych pól, które wyświetlą się na ekranie (brak umiejętności korzystania z suwaka), usuwanie kolumn, brak umiejętności przechodzenia między zakładkami, wpisywanie treści w komórkach obok lub poniżej, gdy tekst „przestaje mieścić się” w jednym polu, rozdzielanie cyfr spacjami lub kropkami. Zdarzały się sytuacje, że organ prowadzący dzielił tabele na kawałki – część wypełniły szkoły i przedszkola, a część organ prowadzący – i próby sklejenia tego prowadziły do błędów.

**Koordynatorzy wojewódzcy również nie mają wystarczających mocy przerobowych, aby zweryfikować dane otrzymywane od organów prowadzących**, gdyż sami muszą wypełniać pola w tabelach dla wszystkich placówek (m.in. nazwy i punktację kryteriów oceny). Scalenie otrzymanych od organów prowadzących tabel

i połączenie ich z własnymi danymi zajmuje dużo czasu (nawet ponad tydzień), również ze względu na różne formaty i niekompletne dane otrzymane od organów prowadzących. W niektórych kuratoriach oświaty/ urządach wojewódzkich pracownicy zgłaszali organom prowadzącym niekompletne dane lub ewidentne błędy i prosili o korektę, ale czasem nie było to możliwe ze względu na brak czasu i obciążenie innymi zadaniami związanymi ze sprawozdawczością i rozliczeniami. Z punktu widzenia koordynatorów wojewódzkich **czas, jaki mają na przygotowanie zbiorczego sprawozdania oraz scalenie i uzupełnienie tabel monitoringowych, jest zbyt krótki**. Postulują, aby termin przekazania tabel był dłuższy niż przekazania sprawozdań wymienionych w rozporządzeniu, gdyż właśnie ten element wymaga szczególnie dużego nakładu pracy.

**Konieczne jest też udoskonalenie tabel monitoringowych pod względem formatowania i blokowania** np. możliwości wpisywania tekstu w pola, które powinny zawierać liczby. Dodatkowo występują liczne błędy wynikające z wpisywania danych ręcznie oraz ze względu na brak dostatecznej wiedzy na temat np. typu gminy (wiejska, miejsko-wiejska, miejska), kodu TERYT, OSI. **Takie elementy mogłyby być dołączane na podstawie ogólnodostępnych danych z GUS oraz załączników do Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego** zawierających listę gmin zagrożonych trwałą marginalizacją oraz miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze. Dodatkowo, w celu uniknięcia błędów w nazwach gmin i powiatów, te dane powinny być wybierane z rozwijanej listy.

NCK powinno też **zweryfikować przydatność danych i usunąć z tabel monitoringowych te, których np. nie można ze sobą porównywać i są zbyt szczegółowe**. Przykładem może być wpisywanie kryteriów oceny oraz liczby otrzymanych punktów, podczas gdy zarówno kryteria, jak i skale punktowe różnią się między województwami i nie mogą być porównywane<sup>31</sup>.

Ze względu na wpisywanie danych odręcznie oraz niejednorodność pól w formularzach, **użyteczność danych staje się ograniczona, gdyż dane są obciążone dużym ryzykiem błędów**. Danych liczbowych nie da się sumować, a różna zawartość tabel z poszczególnych województw (różne kolumny) nie pozwala na ich połączenie dla całego kraju. Na wielość błędów wpływa też to, że ścieżka gromadzenia danych do tabel jest wielostopniowa. Jak opisał to jeden z koordynatorów wojewódzkich: „szkoła wypełnia gminie, gmina wypełnia nam, my robimy zbiórkę do ministerstwa, ministerstwo robi zbiórkę do NCK”.

Jednocześnie podkreślić należy **wagę gromadzenia danych o wnioskujących skutecznie i nieskutecznie podmiotach**. Dane te będą ważne na etapie oceny Programu – wiedza o tym, gdzie i na co przeznaczane jest wsparcie, jakie podmioty korzystają, a jakie odpadają najczęściej, pozwoli lepiej zaprogramować wsparcie w przyszłości. Dlatego uproszczenie tabel powinno być wdrożone, ale nie należy rezygnować z gromadzenia danych, które pozwalają oceniać skuteczność Programu w kolejnych latach i edycjach, a także realizować badania ewaluacyjne (stąd

<sup>31</sup> Choć mogą być użyteczne dla koordynatorów wojewódzkich, zatem decyzja o usunięciu tego zakresu danych powinna być przedyskutowana z tymi podmiotami.

konieczne jest np. krytykowane przez beneficjentów ostatecznych gromadzenie danych kontaktowych do osób koordynujących projekty po stronie placówek).

**Optymalnym rozwiązaniem byłoby opracowanie systemu informatycznego do monitorowania Programu.** System ten powinien pozwalać na pobieranie danych ze stosowanych systemów obsługi wniosków. Ułatwiłoby to znacznie pracę instytucji, zmniejszyło ryzyko błędów i konieczność podawania po wielokroć tych samych danych. System taki dawałby m.in. możliwość porównywania danych w kolejnych latach i kolejnych edycjach Programu, co jest utrudnione przy korzystaniu z rozproszonych tabel Excel.

## 4.4 Priorytet 4 – Program dotacyjny dla bibliotek oraz promocja czytelnictwa

### Etap naboru projektów

#### Poszukiwanie informacji o naborze, warunkach wsparcia i ocena poszczególnych źródeł przez wnioskodawców

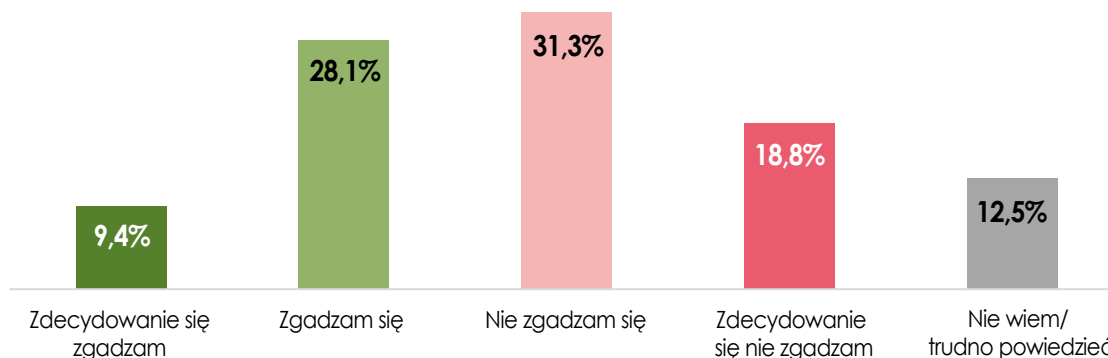
Beneficjenci K.l. 4.1 odpowiadający na ankietę korzystali z profili prowadzonych w mediach społecznościowych (37,5%) i strony Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa 2.0 nprcz.pl (38,9%). Stronę Narodowego Centrum Kultury (www.nck.pl) jako źródło informacji wskazało najwięcej respondentów – 55,6%; 25% zadeklarowało, że o możliwości aplikowania dowiedziało się na szkoleniu lub spotkaniu informacyjnym, a 21,9% odpowiedziało: „Byliśmy na bieżąco, korzystaliśmy z programu wieloletniego «Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa na lata 2016–2020»”. Mniejsze znaczenie miały takie kanały jak wojewódzkie biblioteki publiczne (9,4% deklaracji) czy informacja za pośrednictwem samorządu (6,3% deklaracji).

Większość respondentów (94,5%) nie miała trudności ze zrozumieniem dokumentacji konkursowej. Nie należy jednak zapominać, że są to deklaracje przedstawicieli podmiotów, które uzyskały dofinansowanie, a zatem tych, którzy regulamin zrozumieli i umieli odpowiedzieć na zawarte w nim kryteria wyboru projektów. Równocześnie znaczna część beneficjentów K.l. 4.1 (łącznie 37,5%) zadeklarowała, że przygotowanie wniosku było dla nich istotnym obciążeniem administracyjnym. W odpowiedziach na pytanie otwarte wskazywano m.in. trudność w zaplanowaniu i zabudżetowaniu wydarzeń, których nie można przewidzieć (inicjatywy lokalne), konieczność opracowywania wniosku w sezonie urlopowym, zbyt mało czasu na opracowanie wniosku, trudności z pozyskiwaniem danych i podpisów od organizatora<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Wybrano najczęściej powtarzające się odpowiedzi, korespondujące ponadto z informacjami i wnioskami z warsztatu.

**Wykres 18. Ocena obciążeń administracyjnych na etapie przygotowania wniosku**

**Przygotowanie wniosku było dla nas dużym obciążeniem administracyjnym**



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów K.I. 4.1 [n=23].

Z wywiadów przeprowadzonych z wnioskodawcami nieskutecznymi wynika, że opracowanie projektu, którego kształt będzie rezultatem przeprowadzonej diagnozy potrzeb i w związku z tym nie można w nim zawrzeć tego, co za trafne uważa wnioskodawca, było trudne do zrozumienia. Beneficjenci uczestniczący w warsztacie jako jeden z problemów kluczowych wskazali **czytelność regulaminu jako barierę** dla wnioskodawców, którzy nie mieli wcześniej do czynienia z programami dotacyjnymi czy to NCK, czy MKiDN. Według ich diagnozy problemem nie jest może sama klarowność regulaminu, który został uznany za typowy regulamin przygotowywany przez te instytucje, ile jego **komunikowanie**. Regulamin **w ich ocenie jest napisany suchym, prawniczym językiem**, który nie zachęca do jego wnikliwego studiowania, co może wpływać na jakość wniosku, a nawet błędy w nim. Jako rozwiązanie problemu zaproponowano różne formy symplifikacji: komentarz, wykład uproszczonym językiem, infografikę, film instruktażowy. Zgodnie z informacją pozyskaną od Operatora zaproponowane rozwiązanie było realizowane podczas pierwszego (i drugiego) naboru. Podczas naboru zamieszczone zostały na [www.nck.pl](http://www.nck.pl) zarówno ikonografiki, jak i wniosek wzorcowy z pełnym instruktarzem. Ponadto zorganizowano spotkanie *online* dla potencjalnych wnioskodawców. Koordynatorzy K.I. 4.1. byli w kontakcie telefonicznym i mailowym z potencjalnymi wnioskodawcami. Pomimo tego z warsztatu wynika potrzeba pogłębienia i wzmocnienia tych działań, przede wszystkim kierowanych do tych potencjalnych wnioskodawców, którzy mają mniejsze doświadczenie w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Warto dodać, że K.I. 4.1 jest dla wszystkich uprawnionych podmiotów nową formą wsparcia, co może stanowić dodatkową barierę.

Postulowano również konsultowanie z potencjalnymi beneficjentami sformułowań regulaminu, a przynajmniej badanie jego czytelności w tej grupie. Uczestnicy warsztatów wskazali, że regulamin, jeśli ma przyciągnąć do udziału w K.I. 4.1 BLISKO podmioty mające mniej doświadczenia w pozyskiwaniu środków z programów dotacyjnych, winien być nie tylko ogłaszany, ale i **tłumaczony** oraz **promowany**. Problem ten nie został zasygnalizowany w Priorytecie 2, ale tego rodzaju podejście, z uwagi na charakter realizowanych w nim projektów, należy uznać za zasadne również w tej części Programu.



Ta refleksja uczestników warsztatów wskazuje na konieczność uwzględnienia promocji regulaminu w Planie Promocji Programu; należy rozważyć, czy jest to zadanie zespołu obsługującego K.I. 4.2 (co byłoby zgodne z założeniami Programu), czy też powinno być zaplanowane i zrealizowane wspólnie przez zespoły K.I. 4.1 i K.I. 4.2. Warunkiem podjęcia takiego działania jest oczywiście decyzja, czy zarządzający Programem jest zainteresowany poszerzeniem grupy docelowej K.I. 4.1 BLISKO o podmioty niekorzystające dotąd lub korzystające w ograniczonym zakresie z programów dotacyjnych; poszerzenie to bowiem nie wpłynie istotnie na wydatkowanie alokacji Priorytetu w kolejnych latach, zważywszy na zainteresowanie potencjalnych beneficjentów, które wystąpiło już w pierwszym roku realizacji Priorytetu mimo późnego ogłoszenia naboru. W kontekście celów Programu i założeń K.I. 4.1 poszerzenie grupy zainteresowanych o takie podmioty, które nie mają doświadczenia w pozyskiwaniu środków zewnętrznych w ogóle, a zwłaszcza na podobne jak w K.I. 4.1 działania, jest jak najbardziej zasadne. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że będzie to oznaczało zwiększoną liczbę wniosków do oceny, czyli zwiększenie obciążeń zespołu obsługującego K.I. na etapie aplikowania. Promowanie i tłumaczenie regulaminu, skierowane do wnioskodawców o mniejszym doświadczeniu w ubieganiu się o środki, powinno rozpoczynać się jak najwcześniej, czyli już z ogłoszeniem naboru, a nie tylko na etapie szkoleń wspomagających proces aplikowania. Działania szkoleniowe wspierające proces aplikowania są oczywiście właściwym i skutecznym instrumentem przybliżania zainteresowanym dokumentacji konkursowej, jednak jest to narzędzie kierowane właśnie do **zainteresowanych**, a nie **narzędzie zainteresowania**.

Spośród beneficjentów większość (62,5%) wzięło udział przynajmniej w jednym szkoleniu; szkolenia organizowane przez NCK zostały ocenione jako wartościowe. Część beneficjentów K.I. 4.1 (7 beneficjentów) wzięło udział również w szkoleniu organizowanym przez prywatną firmę; oceny tego szkolenia nie odbiegają od ocen liczniejszej grupy (17 respondentów) biorących udział w szkoleniach NCK. W szkoleniach brali też udział wnioskodawcy aplikujący nieskutecznie i pomimo negatywnego wyniku oceniają wysoko ich wartość informacyjną.

Nie pojawiają się żadne poważniejsze zastrzeżenia do systemu informatycznego do wypełnienia i złożenia wniosku (System obsługi programów dotacyjnych i stypendialnych NCK w P4).

#### **Wyzwaniem dla zespołu obsługującego K.I. 4.1 była komunikacja z beneficjentami.**

Zostało to odnotowane zarówno przez przedstawicieli Operatora, jak i przez beneficjentów biorących udział w warsztacie na temat obciążeń administracyjnych. Beneficjenci podkreślali przy tym zarówno zaangażowanie zespołu, jak i jego profesjonalizm; oceniali jednak, że liczebność zespołu w okresie przygotowywania wniosku była niedostateczna. Beneficjenci uznali, że wyzwaniem dla etapu naboru był zbyt krótki okres między ogłoszeniem naboru a terminem złożenia wniosków, co również powodowało problemy komunikacyjne.

#### **Etap wyboru projektów**

W ocenie przedstawicieli Operatora wnioskujący wykazują wysokie kompetencje w zakresie przygotowania wniosku, pomimo że typ projektu, na jaki można uzyskać dofinansowanie w ramach K.I. 4.1 BLISKO, jest dla nich nowością w zestawieniu

z dotychczasową ofertą. Na 70 złożonych wniosków 69 przeszło pozytywnie ocenę formalną, a 49 wniosków otrzymało liczbę punktów uprawniającą do uzyskania dofinansowania.

Beneficjenci K.I. 4.1 nie zgłaszają uwag do przyjętego systemu kryteriów oceny wniosków, choć oceny zrozumiałości, precyzyjności, weryfikowalności i jednoznaczności nie są maksymalne.

#### Wykres 19. Ocena kryteriów oceny wniosku o przyznanie dofinansowania w K.I. 4.1



Źródło: badanie ilościowe beneficjentów K.I. 4.1 [n=23]; pokazano średnie dla skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo niski stopień, a 5 bardzo wysoki stopień.

### Etap realizacji projektów

Wyzwaniem, które sformułowali dla etapu realizacji projektu beneficjenci biorący udział w warsztacie, było: „Jak skrócić okres od przyznania dotacji do momentu otrzymania środków?”. Z analizy ścieżki użytkownika przeprowadzonej podczas warsztatu wynika, że na **aktualizowanie i podpisywanie umów przeznaczono we wdrażaniu K.I. 4.1 zbyt dużo czasu, przez co beneficjenci mieli problemy z realizacją zadań zaplanowanych na pierwszy rok projektu**. W roku 2021 czas na realizację zadań był wyjątkowo krótki z uwagi na późne ogłoszenie naboru. Problemu tego nie sygnalizują wprawdzie beneficjenci będący respondentami badania ilościowego, jednakże, podobnie jak w przypadku pozostałych rozbieżności między wynikami badania ilościowego i wynikami warsztatów, należy uznać wyniki warsztatów za bardziej miarodajne z uwagi na ich pogłębiony charakter, uzyskany dzięki procesowi grupowemu w zmotywowanym, eksperckim zespole. Należy także mieć na uwadze, że deklaracje beneficjentów w badaniu ilościowym konsumują sukces, jakim było rozliczenie pierwszego etapu projektu oraz bliskość jego zakończenia – gdy problemy związane z procesem aplikowania i aktualizowania umów są już dawno rozwiązane.

Wąskie gardła związane z wydłużającym się nadmiernie procesem aktualizacji i podpisywania umów występują w czterech obszarach w związku z:

- o oczekiwaniem przygotowanych umów na podpis ministra;

- o zbyt długim trwaniem aktualizacji wniosku;
- o brakiem obowiązujących wszystkie strony procesu sztywnych zasad działania, zapisanych jako obowiązujący dokument prawny (np. zawierający konkretne daty, harmonogram realizacji Programu, będący częścią Programu);
- o niewystarczającą liczebnością zespołu obsługującego K.I. 4.1 BLISKO.

Problemy, jakie występowały już w trakcie realizacji projektu, również wiązały się przede wszystkim z koniecznością realizowania wielu zadań w bardzo ograniczonym czasie. W tym kontekście stwierdzono ograniczoną wartość tutoringów, który w ocenie uczestników warsztatu „zabiera czas”. Jak wskazano w rozdziale poświęconym potencjałowi realizatorów Programu, za bardziej użyteczną uznano formułę opiekuna projektu.

### Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu

W K.I. 4.1 w procesie sprawozdawczości i monitoringu oraz na etapie rozliczania projektów nie stwierdzono nadmiernych obciążeń administracyjnych ani wąskich gardeł.

## 4.5 Podsumowanie

Jako podsumowanie w poniższej tabeli przedstawiono w syntetyczny sposób obciążenia administracyjne, jakie mogą wystąpić na poszczególnych etapach życia projektu i wskazano, w których K.I. dane obciążenie występuje.

**Tabela 3. Obciążenia administracyjne występujące w poszczególnych Priorytetach na różnych etapach życia projektów**

|  | K.I. 1.1 | K.I. 2.1 | K.I. 3.1 | K.I. 3.2 | K.I. 4.1 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Etap naboru projektów</b>   |          |          |          |          |          |
| Niedostateczny dostęp do informacji o naborze i warunkach wsparcia                                       |          |          | x        | x        |          |
| Niewystarczające komunikowanie zasad naboru („promocja regulaminu”)                                      |          |          |          |          | x        |
| Ogłoszenie naboru w drugiej połowie 2021 r., ze względu na termin uchwalenia NPRCz 2.0 w czerwcu 2021 r. | x        | x        | x        | x        | x        |
| Zbyt krótki czas naboru  | x        |          | x        | x        | x        |
| Niedostateczny dostęp do informacji/ brak informacji   |          |          | x        | x        |          |
| Problem informacji niedostosowanych komunikacyjnie do potrzeb wnioskodawców                              |          |          | x        | x        |          |
| Skomplikowany wniosek  |          |          |          |          |          |
| Zbyt duża liczba załączników/ załączniki trudne do uzyskania od Organizatora/ organu prowadzącego        | x        |          |          |          |          |
| Trudność w spełnieniu warunków udziału we wsparciu   |          |          |          |          |          |
| Brak wystarczających działań informacyjnych, promocyjnych i szkoleniowych na etapie naboru               |          |          | x        | x        |          |

|  | K.I. 1.1 | K.I. 2.1 | K.I. 3.1 | K.I. 3.2 | K.I. 4.1 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Etap wyboru projektów</b>   |          |          |          |          |          |
| Niska jakość wniosków/ błędy we wnioskach  |          |          | x        | x        |          |
| Niejasne kryteria oceny wniosków   |          |          | x        | x        |          |
| Nieadekwatne kryteria oceny wniosków   |          |          |          |          |          |
| Zbyt długi czas oceny wniosków   | x        | x        |          |          | x        |
| Nieefektywna procedura odwoławcza  |          | x        |          |          |          |
| <b>Etap realizacji projektów</b>   |          |          |          |          |          |
| Długi czas od ogłoszenia wyników do sporządzenia umowy                                     |          | x        |          |          | x        |
| Trudności na etapie realizacji wynikające z systemu wdrażania Programu                     |          |          |          |          | x        |
| Trudności na etapie realizacji wynikające z czynników zewnętrznych                         | x        | x        | x        | x        | x        |
| Trudności z wypełnieniem przez beneficjentów obowiązków związanych z promocją i informacją | x        | x        | x        | x        | x        |
| <b>Etap rozliczania projektów oraz sprawozdawczości i monitoringu</b>                      |          |          |          |          |          |
| Skomplikowane zasady rozliczania projektów   |          |          | x        | x        |          |
| Występowanie kosztów niekwalifikowalnych   |          |          | x        | x        |          |
| Nadmierne obciążenia związane ze sprawozdawczością   |          |          | x        | x        |          |
| Niedostosowanie momentu opracowania sprawozdania do harmonogramu projektów                 |          |          | x        | x        |          |
| Nadmierne obciążenia związane z monitoringiem  |          |          | x        | x        |          |
| <b>Etap trwałości efektów projektu</b>   |          |          |          |          |          |
| Nieadekwatne lub trudne do spełnienia okresy trwałości projektów                           |          | x        |          |          |          |

Źródło: opracowanie własne.

### Komentarz do tabeli

W roku 2021 Program realizowany był w specyficznej sytuacji. NPRCz 2.0 podpisany został przez premiera Mateusza Morawieckiego 11 czerwca 2021 r., a informację o tym przekazano do MKiDN 14 czerwca 2021 r. W związku z tym okres na realizację zadań był w tym akurat roku zdecydowanie krótszy. W związku z tym zarówno w odpowiedziach na pytania otwarte badania ilościowego, jak i podczas wszystkich warsztatów na temat obciążeń administracyjnych temat działania pod presją czasu był zdecydowanie podnoszony, a wiele obciążeń i wąskich gardeł w badanych procesach wiązano właśnie z tym ograniczeniem. W przypadku Priorytetów 1, 2 i 4 zwracano uwagę, że czynnikiem skracającym okres realizacji zadań jest oczekiwanie na zatwierdzenie list rankingowych przez ministra. We wszystkich Priorytetach

jako okres szczególnie niekomfortowy z uwagi na presję czasu wskazywano okres pomiędzy ogłoszeniem wyników naboru a podpisaniem umowy. Warto zwrócić uwagę, że właśnie w tym okresie uwidaczniają się i kumulują stwierdzone w badaniu problemy z komunikacją między Operatorami i beneficjentami oraz kwestia zbyt małej liczebności zespołów obsługujących Priorytety. W okresie tym konieczne jest często także wsparcie Organizatora/organu prowadzącego z uwagi na konieczność uzupełnienia informacji lub dokumentów, co sprawia, że dla ewentualnego skrócenia tego okresu znaczenie mają relacje beneficjenta z Organizatorem. Zważywszy, że znaczna część beneficjentów Priorytetów 1, 2 i 4 ocenia te relacje jako złe, jest to jedno ze źródeł stwierdzonego problemu, o tyle ważne, że przekładać się będzie zapewne na wydłużanie się czasu aktualizacji wniosków również w następnych latach. Utrudniało też – i zapewne utrudniać będzie – likwidację innych, związanych z deficytem czasu, problemów. Potwierdza to zidentyfikowaną w poprzednich rozdziałach potrzebę poprawy komunikacji z grupą Organizatorów/organów prowadzących. Z badania wyraźnie wynika, że Organizatorzy i organy prowadzące są w systemie realizacji Programu z jednej strony elementem, na który IZP i Operatorzy mają ograniczony wpływ, a z drugiej – często decydującym.

Trudności w realizacji niektórych procesów miały także skutki specyficzne dla poszczególnych Priorytetów.

W Priorytecie 1 (a także 3) przejawiało się to przede wszystkim kumulacją zakupów dokonywanych przez wszystkie korzystające ze wsparcia biblioteki w stosunkowo krótkim okresie, co skutkowało ograniczoną dostępnością pozycji najbardziej poszukiwanych.

W Priorytecie 2 wyzwaniem dla beneficjentów była konieczność wnioskowania o co najmniej 20% kwoty dofinansowania w pierwszym roku realizacji projektu, a następnie uprawdopodobnienia ich wydatkowania. Zgadzając się, że jest to sprawdzian, na ile podpisujący umowę podmiot jest w stanie zrealizować projekt, warto rozważyć zmniejszenie tej wartości procentowej w kolejnej edycji Programu.

W Priorytecie 3 czynnik presji czasu jest najsilniejszy, co wiąże się z wielopoziomowym systemem realizacji Priorytetu, a także specyfiką obiegu informacji w sektorze edukacji, w tym także bardziej restrykcyjnymi niż w przypadku bibliotek i innych instytucji kultury obowiązkami w zakresie dokumentacji wszystkich działań.

W Priorytecie 4 stosunkowo krótki okres realizacji projektów w roku 2021 nie pozwolił na wykorzystanie w pełni narzędzia, jakim było wsparcie tutorskie (por. rozdział 3.1). Specyficznym i niezwiązanym z presją czasu problemem była tu także potrzeba lepszej komunikacji regulaminu, która wynika po części z faktu, że K.I. 4.1 BLISKO nie ma odpowiednika w poprzedniej edycji NPRCz.

## 5 IDENTYFIKACJA POZOSTAŁYCH (NIWYNIKAJĄCYCH Z SYSTEMU WDRAŻANIA) BARIER I TRUDNOŚCI WE WDRAŻANIU NPRCZ 2.0

Rozdział odpowiada na następujące pytania ewaluacyjne:

- Czy występują jakieś inne (niwycinające z systemu wdrażania NPRCz 2.0) bariery i trudności na etapie wnioskowania, oceny i wyboru, realizacji i rozliczania projektów NPRCz 2.0?
- Czy i jak łączenie bibliotek publicznych z innymi instytucjami kultury wpływa lub może wpływać na sposób ich funkcjonowania, zwłaszcza w kontekście korzystania przez nie ze środków NPRCz 2.0?

W rozdziale wykorzystano dane pochodzące z metod: wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji, warsztaty z beneficjentami nt. obciążeń administracyjnych, warsztat implementacyjny.

Pozasystemowe bariery we wdrażaniu Programu, które bierzemy pod uwagę w naszej analizie, ograniczamy do takich, których oddziaływanie można niwelować lub osłabiać poprzez zmiany w systemie realizacji.

W wyniku analizy warunków i okoliczności wdrażania Programu w roku 2021 zidentyfikowano następujące bariery i trudności niwycinające z systemu wdrażania:

- **gwałtowny wzrost cen usług i materiałów budowlanych, szczególnie w roku 2022**

Może to być przyczyną mniejszego zainteresowania realizacją projektów K.I. 2.1 w następnych latach. Z wywiadów z wnioskującymi nieskutecznie do Priorytetu 2 wynika, że tylko 1 z 3 podmiotów objętych badaniem zdecydował się na ponowne złożenie wniosku w roku 2022; pozostałe 2 placówki zrezygnowały z realizacji projektu właśnie z uwagi na obserwowany i przewidywany wzrost cen, który musiałby wiązać się ze wzrostem wkładu własnego. Rozwiązaniem może być tutaj wprowadzenie systemu szybkiego sygnalizowania i dokonywania zmian w projektach; istotne jest także uświadamianie beneficjentom możliwości zmian w projektach, niewymagających zatwierdzenia ze strony Operatora. Z wywiadów z Operatorami wynika, że świadomość takich możliwości nie jest wcale powszechna.

- **inflacja wpływająca generalnie na koszt wszystkich działań we wszystkich Priorytetach**

Ryzyka, jakie tu występują, są podobne jak w przypadku Priorytetu 2, jednak skala zagrożeń jest mniejsza w przypadku projektów rocznych. W przypadku K.I. 4.1 BLISKO nie stwierdzono również poważniejszych zagrożeń dla realizacji wskaźników Priorytetu. Również i w tym przypadku zasadne jest poszerzenie w przyszłości pola ewentualnych korekt w projektach, uświadamianie takiej możliwości beneficjentom, a także wykorzystanie tutorów jako tych, którzy mogą szybko informować Operatora o zakłóceniach występujących w projekcie po stronie beneficjenta. Zarówno w przypadku K.I. 2.1, jak i K.I. 4.1 BLISKO użyteczne może być zwiększenie liczby pracowników i zmniejszenie liczby projektów pod pieczę każdego z nich.

- o **gwałtowne pogorszenie się sytuacji finansowej samorządów w związku ze wzrostem cen energii, usług komunalnych itp.**

W tym wypadku możliwe wydaje się jedynie działanie perswazyjne, uświadamiające organizatorom społeczne, długotrwałe szkody oszczędzania na kulturze. Oznacza to konieczność uwzględnienia tego tematu w Planie Promocji Programu na następne lata, szczególnie na rok 2023.

- o **Polski Ład jako program udostępniający samorządom środki finansowe na ten sam typ inwestycji co w K.I. 2.1, na bardziej liberalnych zasadach**

Zjawisku temu można w ograniczonym stopniu przeciwdziałać poprzez działania promocyjne; jego likwidacja wymagałaby jednak koordynacji różnych form wsparcia kultury na szczeblu rządowym.

Marginalny wpływ na skuteczność i efektywność realizacji Programu miało łączenie bibliotek z innymi instytucjami kultury. Co prawda między biblioteką a Organizatorem pojawiał się wówczas dodatkowy podmiot, jakim była dyrekcja instytucji, który stawał się swego rodzaju dodatkowym beneficjentem pośrednim, nieprzewidzianym w Programie (co podczas warsztatu dla beneficjentów P4 wskazano jako źródło potencjalnych sporów kompetencyjnych i prób realizacji interesów instytucji, której biblioteka jest częścią, sprzecznych z interesami biblioteki), ale nie podano konkretnych przykładów negatywnych skutków takiego rozwiązania. W Priorytecie 4 instytucje kultury o szerszej niż biblioteka misji wskazywano jako podmioty o większym niż biblioteki potencjale tworzenia partnerstw lokalnych.

## 6 WNIOSKI I REKOMENDACJE

Tabela 4. Tabela wniosków i rekomendacji

| L.p. | Wniosek   | Rekomendacja   | Adresat rekomendacji | Bazowy status rekomendacji (przyjęta/ przyjęta z zastrzeżeniem/ odrzucona) | Sposób wdrożenia   |
|------|---|--|----------------------|--|--|
| 1.   | <b>Priorytet 1, 2 oraz 4</b><br>Mimo dostępnej informacji o harmonogramie naborów w Programie na kolejne lata, zidentyfikowano potrzebę wcześniejszego publikowania terminów kolejnych naborów, aby ułatwić wnioskodawcom robienie planów kosztowych – nie tylko inwestycyjnych – dotyczących realizowania projektów w ramach innych Priorytetów NPRCz 2.0 i innych programów. Dotyczy to również sytuacji, kiedy po rozstrzygnięciu naboru pozostaną niewykorzystane środki, co umożliwi ogłoszenie kolejnego naboru w tym samym roku. | Rekomenduje się, jeśli pozwalają na to zasady wdrażania w danych K.I., informowanie potencjalnych wnioskodawców z wyprzedzeniem o planowanych naborach, a także publikowanie terminu kolejnego naboru jednocześnie z wynikami naboru, w którym nie wykorzystano wszystkich dostępnych środków. | NCK<br>Operatorzy    | Odrzucona  | Publikowanie z wyprzedzeniem informacji o planowanych naborach na dany rok, a także publikowanie terminu kolejnego naboru jednocześnie z wynikami naboru, w którym nie wykorzystano wszystkich dostępnych środków.   |
| 2.   | <b>Priorytet 2</b><br>Badanie ujawniło, że beneficjenci mają obawy dotyczące prawidłowości dokumentowania wydatków na potrzeby sprawozdawczości i rozliczeń transz.   | Zaleca się opracowanie materiału wskazującego przykłady najczęstszych bądź najbardziej prawdopodobnych błędów popełnianych przez beneficjentów na etapie rozliczeń. Materiał ten powinien być ogólnodostępny na stronie internetowej Instytutu Książki.  | Instytut Książki     | Przyjęta   | Opracowanie zestawienia możliwych błędów rozliczeniowych. Upowszechnienie materiału na stronie Instytutu Książki.  |
| 3.   | <b>Priorytet 1, 2, 3, 4</b><br>Komunikowanie Programu potencjalnym wnioskodawcom i beneficjentom odbywa się przy ograniczonym wsparciu zespołu realizującego K.I. 4.2. W NPRCz 2.0 i Planie Komunikacji zdecydowanie mocniejszy akcent położony jest na działania adresowane do potencjalnych czytelników i opinii publicznej. W zakresie komunikacji z wnioskodawcami beneficjentami Program ma charakter silosowy i komunikacja jest planowana i realizowana osobno przez każdego Operatora.  | Rekomenduje się szersze uwzględnienie promocji kierowanej do potencjalnych beneficjentów w ramach Planu Promocji K.I. 4.2.<br>Rekomenduje się także zacieśnienie kooperacji zespołu K.I. 4.2 z Operatorami w zakresie promocji.  | NCK<br>Operatorzy    | Przyjęta   | Poprawa koordynacji promocji Programu kierowanej do potencjalnych beneficjentów poprzez częstsze podejmowanie tematyki na spotkaniach Operatorów – zwiększenie aktywności Grupy roboczej ds. promocji.<br>Opracowanie strategii komunikacji kolejnej edycji Programu równoległe z jego powstawaniem. |



| L.p. | Wniosek  | Rekomendacja  | Adresat rekomendacji      | Bazowy status rekomendacji (przyjęta/ przyjęta z zastrzeżeniem/ odrzucona) | Sposób wdrożenia   |
|------|--|---|---------------------------|--|--|
| 4.   | <p><b>Priorytet 1, 2, 3, 4</b></p> <p>Z uwagi na czasem negatywną ocenę współpracy beneficjentów z organizatorami/ organami prowadzącymi należy przyjąć, że stanowią oni ważną grupę docelową działań promocyjnych i informacyjnych. Należy grupę tę uwzględnić w większym stopniu w promocji Programu, dobierając najwłaściwsze dla niej narzędzia perswazji i najsukuteczniejsze kanały komunikacji.</p> | <p>Rekomenduje się szersze niż dotychczas uwzględnienie w działaniach informacyjno-promocyjnych organizatorów bibliotek publicznych i organów prowadzących placówki oświatowe jako grup docelowych komunikacji.</p>   | <p>NCK<br/>Operatorzy</p> | <p>Przyjęta</p>  | <p>Podjęcie dyskusji podczas spotkań Grupy roboczej ds. promocji.</p> <p>Uwzględnienie organizatorów bibliotek publicznych i organów prowadzących placówki oświatowe jako grup docelowych komunikacji w Planie Promocji.</p> <p>Uwzględnienie odpowiednich kanałów komunikacji – bazowanie na dobrych praktykach Instytutu Książki, który wykorzystuje kanały używane przez samorządowców (np. pismo „Wspólnota” dla liderów zmian ze środowiska samorządowców, czyli wójtów i burmistrzów prezentujących inwestycje z własnych gmin w ramach K.I. 2.1).</p> |
| 5.   | <p><b>Priorytet 2, 4</b></p> <p>Regulaminy stanowią barierę dla potencjalnych wnioskodawców o mniejszym doświadczeniu. Brak komunikacji, kierowanej zwłaszcza do niezdecydowanych wnioskodawców, a także tych o mniejszym doświadczeniu, może ograniczać liczbę takich wnioskodawców wśród składających wnioski.</p>   | <p>Rekomenduje się wprowadzenie odpowiednich narzędzi komunikowania regulaminu, ogłoszenia naboru i jego komunikacji. Rekomenduje się przeanalizowanie dotychczasowych narzędzi pod kątem ich skuteczności wobec tych potencjalnych wnioskodawców, którzy mają najniższy potencjał pozyskiwania środków zewnętrznych.</p> | <p>NCK<br/>Operatorzy</p> | <p>Przyjęta</p>  | <p>Analiza dotychczas stosowanych metod tłumaczenia i komentowania Regulaminu, przy udziale zespołu obsługującego K.I. 4.2 pod kątem tego, na ile mogą one zachęcać potencjalnych wnioskodawców o mniejszym doświadczeniu w pozyskiwaniu środków.</p> <p>Modyfikacja dotychczas stosowanych narzędzi lub wykorzystywanie dotychczasowych, jeśli wynikiem analizy będzie brak potrzeby zmian.</p>   |

| L.p. | Wniosek  | Rekomendacja  | Adresat rekomendacji             | Bazowy status rekomendacji (przyjęta/ przyjęta z zastrzeżeniem/ odrzucona) | Sposób wdrożenia   |
|------|--|---|----------------------------------|--|--|
| 6.   | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Czas na przygotowanie wniosków o dotację w Priorytecie 3 był zbyt krótki w 2021 r., ale w kolejnych naborach również nie jest wystarczający. Ścieżka przekazywania informacji o ogłoszonym naborze jest długa i kilkustopniowa (MEiN – wojewódzka administracja rządowa – organ prowadzący – dyrektor – bibliotekarz), a potencjał najmniejszych bibliotek do przygotowania wniosku jest często niedostateczny (często małe placówki zatrudniają bibliotekarza na część etatu).</p> | <p>Rekomenduje się wcześniejsze ogłoszenie naboru wniosków dyrektorom i udostępnianie dokumentacji przez wojewódzką administrację rządową.</p> <p>Rekomenduje się też publikowanie z wyprzedzeniem informacji o zbliżającym się naborze.</p>  | MEiN<br>Koordynatorzy wojewódzcy | Przyjęta   | <p>Ogłoszenie naboru i udostępnianie dokumentacji przez wojewódzką administrację rządową co najmniej miesiąc przed upływem terminu naboru wniosków dyrektorów.</p> <p>Publikowanie przez MEiN i wojewódzką administrację rządową informacji o zbliżającym się naborze.</p> |
| 7.   | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Wnioskodawcy w Priorytecie 3 mają utrudniony dostęp do wszystkich informacji na etapie naboru. W różnych województwach zakres prezentowanych informacji oraz dokumentów jest różny.</p>   | <p>Rekomenduje się opracowanie zaleceń co do zawartości informacji na stronach koordynatorów wojewódzkich. Wśród tych informacji powinny się znaleźć m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● wzory wniosków o przyznanie dotacji;</li> <li>● wzory sprawozdań rocznych;</li> <li>● wzory umów o udzielenie dotacji celowej;</li> <li>● kontakt do pracowników KO/ UW udzielających informacji;</li> <li>● odwołanie do FAQ umieszczonych na stronie MEiN;</li> <li>● odwołanie do strony MEiN (niezależnie od linka do FAQ);</li> <li>● instrukcja, jak wypełnić wniosek o udzielenie dotacji;</li> <li>● checklista/ „ścieżka życia projektu” (patrz rekomendacja nr 10).</li> </ul> | MEiN                             | Przyjęta   | <p>Opracowanie wspólnie z koordynatorami wojewódzkimi zaleceń co do zawartości informacji na stronach wojewódzkiej administracji rządowej.</p>   |

| L.p. | Wniosek   | Rekomendacja   | Adresat rekomendacji             | Bazowy status rekomendacji (przyjęta/ przyjęta z zastrzeżeniem/ odrzucona) | Sposób wdrożenia  |
|------|---|--|----------------------------------|--|---|
| 8.   | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Na etapie naboru w Priorytecie 3 pojawiało się dużo pytań i wątpliwości co do możliwości sfinansowania wybranych elementów wyposażenia i pozycji książkowych. Wątpliwości miały organy prowadzące i biblioteki, ale też koordynatorzy wojewódzcy, którzy nie zawsze wiedzieli, jak zinterpretować zapisy rozporządzenia. Dodatkowym utrudnieniem były zmiany interpretacji kwalifikowalności niektórych sprzętów i działań. Zakładka z FAQ dostępna na stronie MEiN nie jest wystarczająca, aby rozwiązać wszystkie wątpliwości.</p> | <p>Rekomenduje się opracowanie otwartego katalogu wydatków, które mogą lub nie być sfinansowane z dotacji, z podaniem przykładów pozytywnych i negatywnych.</p>  | MEiN                             | Przyjęta   | <p>Opracowanie katalogu wydatków przez MEiN we współpracy z koordynatorami wojewódzkimi, którzy najlepiej znają najczęściej zadawane pytania i najczęstsze nieprawidłowości na etapie rozliczeń, powodujące niekwalifikowalność wydatków.</p>   |
| 9.   | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Beneficjenci nie wskazują na znaczące trudności w dostępie do informacji na etapie naboru ani do praktycznych informacji. Jednakże skala błędnie wypełnianych wniosków o dotację, sięgająca w regionach nawet 20%, i powtarzalność błędów wskazują na problem niedostatecznej wiedzy organów prowadzących i dyrektorów szkół/ bibliotekarzy. Problematyczny i generujący największe obciążenia administracyjne jest etap rozliczania, sprawozdawczości i monitoringu. W tym obszarze również popełniane są błędy.</p>                | <p>Rekomenduje się organizację szkoleń i spotkań zdalnych dla wszystkich zainteresowanych stron, tj. organów prowadzących, dyrektorów i bibliotekarzy – na etapie naboru, a potem na etapie przygotowania rozliczenia, sprawozdań i tabel monitoringowych.</p> | MEiN<br>Koordynatorzy wojewódzcy | Przyjęta   | <p>Podjęcie dyskusji na poziomie MEiN oraz koordynatorów wojewódzkich o potrzebach informacyjnych oraz wypracowanie sposobów upowszechniania informacji wśród organów prowadzących, dyrektorów i bibliotekarzy przy posiadanych możliwościach czasowych i zasobach kadrowych, finansowych i organizacyjnych.</p> <p>Wdrożenie działań upowszechniających informacje użyteczne (m.in. szkolenia) dla organów prowadzących, dyrektorów i bibliotekarzy na etapie naboru oraz rozliczenia, sprawozdań i działań monitoringowych.</p> |

| L.p. | Wniosek  | Rekomendacja  | Adresat rekomendacji             | Bazowy status rekomendacji (przyjęta/ przyjęta z zastrzeżeniem/ odrzucona)  | Sposób wdrożenia   |
|------|--|---|----------------------------------|---|--|
| 10.  | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Stroną podpisującą umowę o przyznanie grantu jest organ prowadzący. Bibliotekarze mogą mieć trudności z dostępem do umowy, która reguluje zadania i obowiązki beneficjentów. Nie wszystkie informacje przekazywane przez koordynatorów wojewódzkich docierają do bibliotekarzy. Brakuje im dostępu do pełnej informacji, jakie są ich obowiązki związane z realizacją projektu (np. dotyczące działań promocyjnych lub sprawozdawczości). W 2021 r. nie wszystkie dokumenty związane ze sprawozdawczością były dostępne na etapie naboru.</p> | <p>Rekomenduje się opracowanie „ścieżki życia projektu” – tzw. checklisty prezentującej kolejne kroki i terminy od momentu opublikowania informacji o naborze, poprzez podpisanie umowy, po realizację i rozliczenie. Checklistą powinna zawierać zarówno wszelkie terminy, jak też zakres obowiązków, jakie spoczywają na organie prowadzącym jako beneficjencie oraz placówkach oświatowych (związane np. z promocją, zakupem książek i ich ewidencją w księgozbiorze).</p> <p>Rekomenduje się publikowanie na etapie naboru nie tylko formularzy wniosków, ale też wszystkich dokumentów związanych z realizacją, rozliczaniem, sprawozdawczością i monitoringiem.</p> | MEiN<br>Koordynatorzy wojewódzcy | Przyjęta  | <p>Opracowanie dokumentu „ścieżki życia projektu” przez MEiN i jego konsultacja z koordynatorami wojewódzkimi.</p> <p>Uzupełnienie dokumentu przez koordynatorów wojewódzkich o kwestie specyficzne dla danego województwa (np. dotyczące dodatkowych załączników, formuły przekazywania dokumentów, własnych narzędzi i sposobów rozliczania wydatków).</p> |
| 11.  | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Pomimo gotowych belek logotypowych przygotowanych dla beneficjentów przez zespół NCK odpowiedzialny za akceptację wszystkich materiałów (promocyjnych i informacyjnych) przygotowanych przez beneficjentów Priorytetu 3, zdarzały się liczne błędy w tych materiałach (w tym przede wszystkim błędne oznaczenia logotypów).</p>   | <p>Rekomenduje się przygotowanie wytycznych w zakresie właściwego oznaczania materiałów promocyjnych i informacyjnych oraz opracowanie kilku wzorów/ szablonów materiałów graficznych możliwych do edytowania i np. wpisania przez beneficjenta własnych danych, dodania zdjęcia itp.</p>   | NCK                              | Przyjęta z zastrzeżeniem.<br>Istnieją już wytyczne w zakresie właściwego oznaczania materiałów promocyjnych i informacyjnych. | <p>Wypracowanie wytycznych w zakresie właściwego oznaczania materiałów wraz z podaniem dobrych przykładów i wzorów.</p> <p>Wypracowanie szablonów materiałów graficznych możliwych do edytowania przez beneficjentów.</p>  |
| 12.  | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Powiązanie maksymalnej wysokości wsparcia finansowego z liczbą dzieci/ uczniów było według placówek optymalnym rozwiązaniem. Maksymalna kwota dofinansowania jest jednak niewystarczająca dla największych placówek, liczących w przypadku przedszkoli np. 200 dzieci, a w przypadku szkół np. 700–1000 uczniów.</p>  | <p>Rekomenduje się zwiększenie liczby przedziałów określających wysokość wsparcia w zależności od liczby dzieci/ uczniów i dodanie kategorii dla placówek z większą liczbą dzieci/ uczniów.</p>   | MEiN                             | Przyjęta  | <p>Przeprowadzenie przy opracowaniu założeń kolejnej edycji Programu analizy liczby szkół i przedszkoli w poszczególnych kategoriach liczbowych i adekwatne zwiększenie liczby przedziałów określających wysokość wsparcia w zależności od liczby dzieci/ uczniów.</p>   |

| L.p. | Wniosek  | Rekomendacja  | Adresat rekomendacji            | Bazowy status rekomendacji (przyjęta/ przyjęta z zastrzeżeniem/ odrzucona)                              | Sposób wdrożenia  |
|------|--|---|---------------------------------|---|---|
| 13.  | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>NPRCz 2.0 jest bardziej rozbudowany pod względem sprawozdawczości i monitorowania niż poprzednia edycja Programu. Ten etap życia projektu został przez beneficjentów ostatecznych oceniony w Priorytecie 3 jako najbardziej uciążliwy i trudny. W każdym województwie administracja rządowa we własnym zakresie opracowała narzędzia wspomagające rozliczanie dotacji. Skala błędów i konieczności korekt na etapie rozliczania jest duża.</p>  | <p>Rekomenduje się opracowanie instrukcji wspomagającej opisywanie i rozliczanie wydatków w projektach, z podaniem przykładów i najczęściej popełnianych błędów.</p>  | <p>Koordynatorzy wojewódzcy</p> | <p>Odrzucona</p>  | <p>Opracowanie instrukcji wspomagającej opisywanie i rozliczanie wydatków w projektach, z podaniem przykładów i najczęściej popełnianych błędów, i przekazanie ich organom prowadzącym razem z umową – z prośbą o przekazanie ich dalej, do beneficjentów ostatecznych.</p> |
| 14.  | <p><b>Priorytet 3</b></p> <p>Zakres tabel monitoringowych oraz ich sformatowanie sprzyja popełnianiu błędów na wszystkich etapach ich wypełniania (bibliotekarze/ dyrektorzy/ księgowi, organy prowadzące, koordynatorzy wojewódzcy). Wszystkie dane w tabelach, poza nielicznymi wyjątkami, są wpisywane ręcznie, a zakres danych obejmuje dane trudne do wpisania dla beneficjentów, a możliwe do pozyskania z innych źródeł. Użyteczność danych staje się ograniczona, gdyż dane są obciążone dużym ryzykiem błędów. Tabele zawierają też dane, które różnią się między województwami i nie pozwalają na scalanie tabel i porównywanie województw ze sobą (m.in. wpisywanie kryteriów oceny oraz liczby otrzymanych punktów).</p> | <p>Rekomenduje się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udoskonalenie tabel monitoringowych pod względem formatowania i blokowania np. możliwości wpisywania tekstu w pola, które powinny zawierać liczby;</li> <li>• stosowanie list rozwijanych wszędzie tam, gdzie to możliwe (np. nazwa województwa, powiatu, gminy);</li> <li>• rezygnacja z konieczności wypełniania w tabelach danych możliwych do pozyskania z innych źródeł, np. typ gminy (wiejska, miejsko-wiejska, miejska), kod TERYT, OSI;</li> <li>• usunięcie z tabel monitoringowych danych, których nie można ze sobą porównywać lub są zbyt szczegółowe, np. wpisywanie kryteriów oceny oraz liczby otrzymanych punktów (indywidualne dla poszczególnych województw);</li> <li>• opracowanie systemu informatycznego do monitorowania Programu, pozwalającego m.in. na pobieranie danych ze stosowanych systemów obsługi naborów wniosków.</li> </ul> | <p>NCK</p>                      | <p>Przyjęta z zastrzeżeniem. Wyniki audytu wewnętrznego wpłyną na zakres podejmowanych udoskonaleń.</p> | <p>Przeprowadzenie wewnętrznego audytu systemu monitorowania Programu i wprowadzenie udoskonaleń.</p>   |

| L.p. | Wniosek  | Rekomendacja  | Adresat rekomendacji               | Bazowy status rekomendacji (przyjęta/ przyjęta z zastrzeżeniem/ odrzucona) | Sposób wdrożenia  |
|------|--|---|------------------------------------|--|---|
| 15.  | <p><b>Priorytet 4</b></p> <p>W ocenie beneficjentów w 2021 r. bardziej wartościową formą wsparcia w projektach było wsparcie świadczone przez koordynatorów niż wsparcie tutorów. Wsparcie tutorów postrzegane było jako swego rodzaju obowiązek, wynikający z konstrukcji Programu. Wsparcie to w ocenie beneficjentów nie wносиło praktycznych rozwiązań bieżących problemów związanych z projektem.</p> | <p>Rekomenduje się wzmocnienie wsparcia dla tutorów w Programie w taki sposób, by ich usługi mogły być porównywalne z pomocą udzielaną przez koordynatorów.</p> | <p>Zespół obsługujący K.I. 4.1</p> | <p>Odrzucona</p>   | <p>Zapewnienie tutorom jak najczęstszego kontaktu z koordynatorami.</p> <p>Wsparcie szkoleniowe dla tutorów (zakres wsparcia powinien być ustalany na bieżąco z tutorami).</p> <p>Opublikowanie na stronie NPRCz 2.0 tekstu popularyzującego rolę tutora i tłumaczącego, po jaki typ wsparcia można się do niego zgłaszać, a jakiego należy oczekiwać od opiekuna projektu.</p> |

## 7 ZAŁĄCZNIKI

### 7.1 Wykaz tabel i wykresów

#### Wykaz tabel

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabela 1. | Populacja i osiągnięta próba badania ilościowego skierowanego do beneficjentów K.I. 1.1, 1.2, 2.1, 4.1 oraz beneficjentów pośrednich K.I. 3.1 i 3.2 (organy prowadzące) . . . . . | 18 |
| Tabela 2. | Populacja i osiągnięta próba badania ilościowego skierowanego do beneficjentów (ostatecznych) K.I. 3.1 i 3.2. . . . .   | 18 |
| Tabela 3. | Obciążenia administracyjne występujące w poszczególnych Priorytetach na różnych etapach życia projektów . . . . .   | 83 |
| Tabela 4. | Tabela wniosków i rekomendacji . . . . .  | 88 |

#### Wykaz wykresów

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Wykres 1.  | Ocena własna potencjału beneficjentów Programu w zakresie przygotowania do zadań wysokiej jakości [stwierdzenie: Wysoko oceniam nasz potencjał do przygotowania zadań wysokiej jakości] . . . . .    | 38 |
| Wykres 2.  | Ocena własna potencjału beneficjentów Programu w zakresie sprawnej realizacji i rozliczania zadań [stwierdzenie: Wysoko oceniam nasz potencjał do sprawnej realizacji i rozliczania zadań] . . . . . | 38 |
| Wykres 3.  | Ocena zapotrzebowania na wsparcie na etapie przygotowania oraz realizacji i rozliczania zadania w podziale na typ beneficjenta . . . . .   | 39 |
| Wykres 4.  | Trudności beneficjentów w zakresie bieżącej działalności . . . . .   | 41 |
| Wykres 5.  | Ocena własnego potencjału do realizacji Programu w oczach beneficjentów ostatecznych oraz organów prowadzących . . . . .   | 43 |
| Wykres 6.  | Ocena potencjału organu prowadzącego do realizacji Programu w oczach beneficjentów ostatecznych. . . . .   | 43 |
| Wykres 7.  | Ocena polityki organu prowadzącego w obszarze edukacji i rozwoju czytelnictwa. . . . .   | 45 |
| Wykres 8.  | Ocena beneficjentów Priorytetu 2 dotycząca poszczególnych aspektów generatora wniosków Instytutu Książki . . . . .   | 54 |
| Wykres 9.  | Źródła informacji o naborze wniosków w 2021 r. w Priorytecie 3. . . . .  | 59 |
| Wykres 10. | Strony internetowe, z których najczęściej organy prowadzące i placówki oświatowe pozyskują informacje o możliwości składania wniosków do Priorytetu 3 . . . . .                                      | 60 |
| Wykres 11. | Ocena etapu poszukiwania informacji i wypełniania wniosku o przyznanie dofinansowania w Priorytecie 3 – opinie beneficjentów ostatecznych. . . . .   | 62 |
| Wykres 12. | Ocena etapu poszukiwania informacji i wypełniania wniosku o przyznanie dofinansowania w Priorytecie 3 – opinie organów prowadzących . . . . .  | 63 |
| Wykres 13. | Wskazania organów prowadzących, czy wszystkie przedszkola i szkoły złożyły wnioski o wsparcie w 2021 r. . . . .  | 66 |
| Wykres 14. | Ocena jakości wniosków o przyznanie dofinansowania przygotowanych przez placówki oświatowe – opinie organów prowadzących . . . . .   | 67 |

|   |    |
|---|----|
| Wykres 15. Ocena jakości wniosków o przyznanie dofinansowania przygotowanych przez placówki oświatowe – opinie organów prowadzących . . . . . | 71 |
| Wykres 16. Ocena warunków finansowych wsparcia i zakresu kosztów kwalifikowalnych . .   | 73 |
| Wykres 17. Ocena etapu rozliczania, sprawozdawczości i monitoringu w opinii organów prowadzących . . . . .                                    | 76 |
| Wykres 18. Ocena obciążeń administracyjnych na etapie przygotowania wniosku . . . . .   | 80 |
| Wykres 19. Ocena kryteriów oceny wniosku o przyznanie dofinansowania w K.I. 4.1 . . . . .   | 82 |





# Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa 2.0