

ORGANIZACJE NON PROFIT W POLSCE

Funkcjonowanie, wyzwania i rozwój

ORGANIZACJE NON PROFIT W POLSCE

Funkcjonowanie, wyzwania i rozwój

pod redakcją

Renaty Brajer-Marczak i Anny Marciszewskiej



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja

Tomasz Kafel

Redakcja wydawnicza

Jarosław Błochowiak

Korekta

Katarzyna Gwizda

Skład i łamanie

Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2024

Nota copyright obowiązuje do 30 listopada 2025. Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 grudnia 2025 publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-68394-30-6 (dla wersji drukowanej)

ISBN 978-83-68394-31-3 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.31.3

Cytuj jako: Brajer-Marczak, R. i Marciszewska, A. (red.). (2024). *Organizacje non profit w Polsce: funkcjonowanie, wyzwania i rozwój*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
1. Wzmacnianie świadomości ekologicznej w Polsce. Analiza wyników wdrażania programu <i>Be.Eco</i> (<i>Adam Chomicki</i>)	11
1.1. Wprowadzenie	11
1.2. Cele i zakres programu <i>Be.Eco</i>	12
1.3. Metodyka badania	13
1.4. Realizacja programu	14
1.5. Rezultaty realizacji programu	15
1.6. Ocena, wnioski i rekomendacje	16
1.7. Podsumowanie	18
Bibliografia	19
2. Wolonturystyka – między misją społeczną a biznesem (<i>Paulina Graczyk</i>)	22
2.1. Wprowadzenie	22
2.2. Wolonturystyka – ujęcie teoretyczne	23
2.3. Misja społeczna a aspekty biznesowe	25
2.4. Fundacja Akra – organizacja odpowiedzialna społecznie	27
2.5. Zakończenie	31
Bibliografia	32
3. Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe (<i>Andrzej Greńczuk</i>)	35
3.1. Wprowadzenie	35
3.2. Przegląd literatury	37
3.3. Główne problemy związane z pozyskaniem finansowania	41
3.4. Wyniki	42
3.5. Zakończenie	47
Bibliografia	48
4. Działalność non profit w korporacjach – strategia zarządzania czy bezinteresowna pomoc? (<i>Maciej Krahel</i>)	51
4.1. Wprowadzenie	51
4.2. Metodyka badań	52

4.3. Wyniki badań na podstawie danych internetowych	53
4.3.1. Wyniki badań na podstawie obserwacji	55
4.4. Dyskusja	57
4.5. Zakończenie.....	59
Bibliografia	60
5. Bariery i czynniki sukcesu we współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Analiza studium przypadku (<i>Grzegorz Kyć, Tomasz Zema</i>)	64
5.1. Wprowadzenie	64
5.2. Metody oraz narzędzie badawcze	66
5.3. Przebieg badania oraz analiza danych.....	67
5.4. Dyskusja i rezultaty badania.....	71
5.5. Wnioski oraz rekomendacje	73
5.6. Ograniczenia badawcze oraz kierunki przyszłych badań	74
Bibliografia	76
6. Bariery i wyzwania w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych realizowanych przez organizację pozarządową (<i>Kamila Łuczak</i>)	79
6.1. Wprowadzenie	79
6.2. Tło teoretyczne	80
6.3. Metodyka badań	83
6.4. Wyniki badań	87
6.4.1. Opis działalności stowarzyszenia.....	87
6.4.2. Bariery i wyzwania w organizacji wydarzeń	88
6.4.3. Aspekty finansowe w działalności organizacji pozarządowej.	89
6.4.4. Sposoby przezwyciężania barier podczas organizacji wydarzeń	90
6.4.5. Współpraca wewnątrzsektorowa i międzysektorowa	91
6.4.6. Porady dla innych organizacji pozarządowych	91
6.5. Dyskusja i wnioski	92
6.6. Zakończenie.....	93
Bibliografia	93

WSTĘP

Organizacje non profit stają się podmiotami wzbudzającymi coraz większe zainteresowanie wśród badaczy nauk o zarządzaniu. Realizują wiele zadań publicznych, co przekłada się na wzrost ich znaczenia w rozwoju gospodarczym. Podmioty te stały się bezpośrednimi dostawcami usług społecznych, coraz częściej aktywizują się też rynkowo. Podejmują działania w podobnych obszarach co podmioty komercyjne i instytucje publiczne, a to przyczynia się do zwiększenia zjawisk o charakterze konkurencyjnym. Sektor pozarządowy pełni szereg funkcji istotnych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego, przyczyniając się do tworzenia PKB.

Aby sprostać stawianym wymaganiom, przetrwać i efektywnie osiągać swoje cele, organizacje non profit powinny stosować sposoby zarządzania zgodne z najnowszymi trendami. Takie podejście sprzyja łączeniu misyjnego charakteru działań ze skutecznością podejmowanych inicjatyw oraz może zapewnić przetrwanie i rozwój.

Dążąc do pogłębienia wiedzy dotyczącej możliwości rozwoju trzeciego sektora oraz do wskazania czynników ograniczających rozwój organizacji non profit, Samorząd Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu uruchomił, przy współpracy społeczności akademickiej, inicjatywę mającą na celu bezpośrednie wyrażenie opinii osób zaangażowanych w działalność organizacji non profit, instytucji publicznych oraz firm komercyjnych. W maju 2024 roku na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu odbyło się I Forum Rozwoju Organizacji Pozarządowych Dolnego Śląska – konferencja, której tematyka dotyczyła identyfikowania oraz przełamywania barier we współpracy międzysektorowej.

Prezentowana monografia nawiązuje do poruszanych podczas konferencji tematów i prowadzonych dyskusji. Jest pierwszym naukowym opracowaniem przygotowanym przez zespół Auterek i Autorów ze Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, reprezentujących dyscyplinę naukową nauki o zarządzaniu i jakości. Autorki i Autorzy monografii to z jednej strony praktycy, a organizacje, w których pracują, reprezentują różne sektory gospodarki, z drugiej – są to badacze stawiający pierwsze kroki w przygotowywaniu prac doktorskich. Stąd zawartość poszczególnych rozdziałów opiera się na naukowych metodach badawczych, a prezentowane studia przypadków odzwierciedlają doświadczenie praktyczne i zainteresowania zawodowe Auterek i Autorów. Zamysłem przedstawianych w monografii treści było z jednej strony wskazanie problemów i wyzwań, a z drugiej strony – szans na rozwój organizacji non profit. Dążąc do zapewnienia realizacji celów poznawczych, starano się, aby struktura poszczególnych rozdziałów była do siebie zbliżona, bazowała na przeglądzie literatury przedmiotu, zawie-

rała opis metod badawczych i odnosiła się do zidentyfikowanej luki badawczej. Proponowana monografia składa się z sześciu rozdziałów. Ich tematyka prezentuje ważne obszary i problemy zarządzania organizacjami non profit w Polsce.

W rozdziale pierwszym Autor przedstawia inicjatywę edukacyjną skierowaną do nauczycieli, uczniów oraz szerokiej społeczności zainteresowanej tematyką ekologiczną i klimatyczną. Nawiązuje do programu *Be.Eco*, który jest realizowany przez Fundację Deloitte Polska oraz Fundację Digital University. W rozdziale opisane zostały cele, metody oraz wyniki programu, co pozwoliło ukazać jego znaczenie w kształtowaniu świadomości ekologicznej w Polsce. Analiza wyników programu potwierdziła, że program ten nie tylko efektywnie przekazuje wiedzę, lecz także inspiruje uczestników do podejmowania konkretnych działań na rzecz ochrony środowiska. Dużą rolę w sukcesie programu odegrała jego dostępność i elastyczność, co umożliwiło dostosowanie działań do potrzeb współczesnych szkół. To sprawiło, że program zyskał szeroki zasięg i dużą popularność. Autor wskazuje również na potrzebę prowadzenia dalszych badań, które pozwoliłyby ocenić, czy program *Be.Eco* ma trwały wpływ na uczestników i czy zmiany w ich świadomości i postawach są długoterminowe, ponieważ trwałość efektów edukacyjnych jest kluczowa, zwłaszcza w kontekście zrównoważonego rozwoju, który wymaga trwałych zmian w zachowaniach i postawach.

W rozdziale drugim wskazano kluczowe czynniki wpływające na skuteczne zarządzanie projektami wolontarystycznymi w kontekście rozwoju lokalnych społeczności. Zwrócono uwagę na praktyczne wyzwania i dylematy związane z prowadzeniem projektów wolontarystycznych. Aby zobrazować prezentowane zagadnienia, wykorzystano analizę przypadku Fundacji Akra, która prowadzi działania na terenie Ghany. Na bazie tego studium opracowane zostały rekomendacje dla organizacji działających w sektorze wolontarystyki. Ważnym aspektem prezentowanych rozważań była próba wskazania możliwości podejmowania działań prowadzących do zrównoważonego łączenia działalności charytatywnej z aspektami biznesowymi. Wśród nich wyróżniono przede wszystkim realizację projektów na podstawie trwałych relacji z lokalnymi partnerami, wsparcie dla oddolnych inicjatyw oraz włączenie lokalnej społeczności w proces zarządzania. Podkreślono, że wolontarystyka ma potencjał do bycia skuteczną formą budowania mostów międzykulturowych.

W trzecim rozdziale zwrócono uwagę na fakt, że sprawne działanie organizacji non profit zależy w dużej mierze od ich zdolności do pozyskiwania środków finansowych. Zaprezentowane rozważania bazują na przeglądzie literatury przedmiotu oraz obserwacjach zgłaszanych przez uczestników I Forum Rozwoju Organizacji Pozarządowych Dolnego Śląska. Wskazano przede wszystkim sposoby usprawnienia procesów ułatwiających pozyskiwanie sponsorów przez organizacje non profit. Zwrócono uwagę na konieczność zaangażowania badanych organizacji w kompleksową analizę rynku, umożliwiającą zrozumienie preferencji i trendów darczyńców, zastosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania – np. Lean Management, zarządzania jakością (TQM), zarządzania procesami biznesowymi (BPM), zarządzania

projektami – czy wdrożenie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) i wykorzystanie strategii opartych na danych. Prezentowane rozważania skupiają się także na opisie przykładu wykorzystania notacji modelowania procesów biznesowych (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) w doskonaleniu procesów pozyskiwania finansowania w organizacjach non profit.

Czwarty rozdział dotyczy określenia przesłanek związanych z angażowaniem się korporacji w działalność non profit wraz ze wskazaniem wynikających z tego korzyści. Przeprowadzona została analiza podmiotu gospodarczego zajmującego się produkcją i sprzedażą sprzętu medycznego oraz zaawansowanych urządzeń związanych z biotechnologią. Analiza ta wykazała, że badany podmiot prowadzi również działalność niezwiązaną z maksymalizacją zysku. Stara się wdrażać koncepcje zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Zwrócono uwagę na różne sposoby realizacji działań non profit przez korporację i wskazano korzyści, jakie można dzięki takiemu podejściu osiągnąć. Określono także, jakie było zaangażowanie pracowników w podejmowane działania non profit i ich wpływ na te działania. Zaprezentowane studium przypadku pokazuje, jak w tego typu podmiotach realizuje się zrównoważone podejście do zarządzania, w jaki sposób nawiązuje się współpracę z lokalną społecznością i jak buduje się zaufanie do firm tego typu. Podkreśla się znaczenie zarówno działań promowanych za pomocą mediów społecznościowych, jak i inicjatyw wewnętrznych pracowników badanego podmiotu.

Rozdział piąty podejmuje tematykę barier i czynników sukcesu we współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Zwrócono uwagę, że współpraca ta stanowi złożone zagadnienie, na które wpływają różne czynniki, w tym ograniczone zasoby czy nie zawsze zbieżne cele. W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych stwierdzono, że partnerzy powinni zaangażować się w bardziej regularny i otwarty dialog, aby lepiej rozumieć wzajemne wyzwania i potrzeby. Zrozumienie oczekiwań ma kluczowe znaczenie w planowaniu racjonalnych i przede wszystkim wykonalnych celów. Charakter problemu społecznego, w którego rozwiązanie zaangażowana jest jednostka samorządowa oraz organizacja pozarządowa, wymaga wysokiego poziomu integracji i współpracy, a regularna wymiana informacji może pomóc niwelować różnice w postrzeganiu ról i odpowiedzialności. Szczególnie istotne może być opracowanie wspólnych celów oraz ich mierników (KPI), dzięki czemu możliwe byłoby monitorowanie, czy strony dążą do ustalonych wyników. Duże znaczenie może odgrywać też system raportowania oraz zbierania danych, który może nie tylko służyć do celów kontrolnych, lecz także – przede wszystkim – wspierać gromadzenie wiedzy i doświadczeń w celu ciągłego doskonalenia podejmowanych działań. Zawarte w rozdziale studium przypadku może być inspiracją do dalszych, bardziej szczegółowych badań ilościowych i jakościowych w celu doskonalenia polityki społecznej.

W rozdziale szóstym prowadzone są rozważania na temat barier i wyzwań w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych realizowanych przez organizację

pozarządową. Aby dotrzeć do większej liczby odbiorców, organizacje te inicjują i realizują różnego rodzaju projekty, takie jak konferencje czy warsztaty, których celem jest edukacja i rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Realizacja wydarzeń wymaga wielu zasobów zarówno finansowych, jak i niefinansowych, a na ich pozyskanie wpływa wiele czynników. Autorka podejmuje próbę identyfikacji problemów towarzyszących planowaniu i organizowaniu wydarzeń edukacyjnych. Opisuje źródła pozyskiwania środków finansowych, akcentując pojawiające się tutaj bariery. Wskazuje też na aspekty personalne, związane z dużą rotacją wolontariuszy. Przeprowadzona analiza pozwoliła nie tylko zidentyfikować ograniczenia i problemy, lecz także zaproponować sposoby ich rozwiązania, wśród których wymienia się potrzebę zawiązywania partnerstw wewnątrzsektorowych oraz międzysektorowych. Zwrócono też uwagę na utrzymywanie dobrych relacji ze sponsorami, zbieranie i analizowanie informacji zwrotnych zarówno od uczestników szkoleń, jak i od sponsorów.

Podejmowaną w całej monografii tematykę charakteryzuje duża aktualność zagadnień. Doceniając włożony wysiłek, dziękujemy Autorkom i Autorom za przygotowanie interesujących rozdziałów, które odzwierciedlają ich zainteresowania badawcze i praktyczne doświadczenie.

W szczególności pragniemy podziękować Recenzentowi monografii, dr. hab. Tomaszowi Kaflowi, prof. UEK, za cenne wskazówki i zalecenia, które umożliwiły udoskonalenie treści zawartych w opracowaniu i przełożyły się na ostateczny kształt i jakość niniejszej publikacji. Wyrażamy nadzieję, że prezentowane rozważania oraz wyniki badań okażą się interesujące i będą stanowiły inspirację do dalszych badań.

Renata Brajer-Marczak, Anna Marciszewska

ROZDZIAŁ 1

Wzmacnianie świadomości ekologicznej w Polsce. Analiza wyników wdrażania programu *Be.Eco*

Adam Chomiccki

1.1. Wprowadzenie

Edukacja ekologiczna jest kompleksowym podejściem, które ma na celu kształtowanie świadomości, wiedzy, umiejętności i wartości niezbędnych do zrozumienia i rozwiązywania wyzwań środowiskowych, i jednocześnie promując zrównoważony rozwój w przyszłości (Hariyadi i in., 2022, s. 48; Fang i in., 2023, s. 7). Istotą tego podejścia jest nie tylko przekazywanie informacji, lecz także przede wszystkim nauka przez doświadczenie, podejmowanie decyzji oraz rozwijanie odpowiedzialności i etycznego podejścia do wyzwań ekologicznych (Yarkandi, 2012, s. 264). Deklaracja z Tbilisi podkreśla, że edukacja ta jest kluczowym elementem w budowaniu społeczeństwa, które nie tylko rozumie problemy środowiskowe, lecz także jest zmotywowane, zaangażowane i wyposażone w umiejętności niezbędne do ich rozwiązywania oraz zapobiegania nowym problemom (Boca i Saraçlı, 2019, s. 2). Tego rodzaju kształcenie nie ogranicza się do teorii, lecz koncentruje się na praktycznych aspektach, które pomagają w rozwijaniu postaw proekologicznych i aktywnym działaniu na rzecz ochrony środowiska.

Z czasem edukacja ekologiczna przeszła znaczną ewolucję, rozwijając się od prostego podnoszenia świadomości na temat degradacji środowiska do bardziej złożonego, interdyscyplinarnego podejścia, które obejmuje różnorodne cele, metody dydaktyczne i strategie (McBride i in., 2013, s. 5). Odgrywa ona kluczową rolę w kształtowaniu reakcji społecznych na wyzwania środowiskowe, m.in. dzięki temu, że dostosowuje swoje działania do zmieniających się potrzeb i priorytetów społeczeństwa oraz wspiera zrównoważone transformacje (Kharrazi i in., 2018, s. 1). Ponadto ważnym aspektem edukacji ekologicznej jest promowanie zrównoważonej konsumpcji i prośrodowiskowych zachowań zarówno w sferze prywatnej, jak i publicznej (Liobikienė i Poškus, 2019, s. 2).

Wdrażanie edukacji ekologicznej na poziomie edukacji podstawowej jest kluczowe dla kształtowania wartości ekologicznych w przyszłych pokoleniach. Dzięki temu dzieci od najmłodszych lat uczą się troski o środowisko, zachowania bioróżnorodności oraz praktyk zrównoważonego rozwoju, co jest fundamentem odpowiedzialnych postaw wobec środowiska (Aznar-Díaz i in., 2019, s. 3). Jednakże edukacja ekologiczna nie kończy się na etapie podstawowym. Jest równie ważna na poziomie szkolnictwa wyższego, w którym programy skoncentrowane na studiach środowiskowych i naukach o zrównoważonym rozwoju przygotowują studentów do radzenia sobie z globalnymi wyzwaniami klimatycznymi. Studenci zdobywają nie tylko teoretyczną wiedzę, lecz także praktyczne umiejętności, które umożliwiają im aktywne działanie na rzecz ochrony środowiska i promowania zrównoważonego rozwoju (Adnyana i in., 2023, s. 1). Podsumowując, edukacja ekologiczna nie tylko informuje, lecz także inspirowanie do aktywnego działania na rzecz ochrony Ziemi. Jest to integralny komponent edukacji, który wspiera rozwój odpowiedzialnych i świadomych obywateli, zdolnych do podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Celem rozdziału jest ocena wpływu programu *Be.Eco* realizowanego przez Fundację Deloitte Polska oraz Fundację Digital University na postawy i nawyki jego uczestników. Ocena ta pozwoli zrozumieć jego efektywność w kontekście edukacji ekologicznej i klimatycznej w Polsce.

W celu opracowania studium przypadku przeprowadzono badanie obejmujące wywiad z organizatorem programu oraz analizę dokumentacji projektowej i danych statystycznych. Analiza programu obejmowała cele, działania i rezultaty programu *Be.Eco*, a także dane dotyczące realizacji programu oraz jego oddziaływania na uczestników i społeczność lokalną.

Struktura jest następująca: drugi podrozdział omawia szczegółowo cele i zakres programu *Be.Eco*, podjęte w jego ramach działania oraz objęte nim grupy beneficjentów. Trzeci podrozdział opisuje metodologię badawczą zastosowaną w analizie programu. Dwa kolejne podrozdziały koncentrują się na realizacji programu i analizie uzyskanych wyników, dzięki czemu umożliwiają wgląd w jego efektywność. Szósty podrozdział ocenia skuteczność programu, identyfikuje napotkane wyzwania i przedstawia rekomendacje na przyszłość. Rozdział kończy podsumowanie, które zawiera kluczowe wnioski.

1.2. Cele i zakres programu *Be.Eco*

Program *Be.Eco* ma na celu dostarczenie uczestnikom wiedzy na temat kluczowych zagadnień związanych z ekologią i ochroną środowiska. Poprzez różnorodne działania edukacyjne, takie jak: webinaria, warsztaty, konkursy i turnieje, program dąży do zwiększenia świadomości na temat zmian klimatycznych, gospodarki obiegu za-

mnętego, bioróżnorodności oraz praktyk związanych z oszczędzaniem zasobów naturalnych. W ten sposób przygotowuje on uczniów i nauczycieli do podejmowania świadomych decyzji na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju (Fundacja Digital University, 2022a).

Poprzez budowanie zrozumienia i uznania dla zrównoważonych praktyk w codziennym życiu program stara się motywować do refleksji nad indywidualnym wpływem na środowisko. Angażując uczestników w „ekowyzwania”, konkursy filmowe i hakatony (maratony projektowania), *Be.Eco* nie tylko edukuje, lecz także inspirowanie do podejmowania działań proekologicznych. Takie podejście jest kluczowe dla długoterminowych zmian w postawach i zachowaniach na rzecz ochrony środowiska. Aby skutecznie promować zrównoważone praktyki, program ten koncentruje się również na aktywizacji społeczności szkolnych. Działania w jego ramach są zaprojektowane tak, aby wspierać zrównoważone rozwiązania w codziennym życiu na poziomie zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym. Program dostarcza też gotowe scenariusze zajęć i materiały dydaktyczne, dzięki czemu wspiera nauczycieli w kształtowaniu proekologicznych postaw wśród uczniów. Dodatkowo uczestnictwo w programie i realizacja jego zadań pozwala szkołom ubiegać się o tytuł Szkoły Przyjaznej Środowisku, co jest wyrazem ich zaangażowania w promowanie zrównoważonego rozwoju (Fundacja Digital University, 2022a).

Tym samym program *Be.Eco* stanowi kompleksową inicjatywę wspierającą edukację ekologiczną oraz promującą zrównoważone praktyki. Dzięki różnorodnym działaniom skierowanym do nauczycieli, uczniów i szkół program ten znacząco przyczynia się do podnoszenia świadomości ekologicznej i wdrażania zrównoważonych praktyk w codziennym życiu.

1.3. Metodyka badania

Celem niniejszego badania jest ocena skuteczności programu *Be.Eco* oraz ocena, w jaki sposób program wpływa na postawy i nawyki jego uczestników, a także na społeczności lokalne. W badaniu zastosowano podejście oparte na analizie programu *Be.Eco* realizowanego przez Fundację Deloitte Polska oraz Fundację Digital University, ze szczególnym uwzględnieniem jego celów, działań i rezultatów.

Badanie miało na celu zrozumienie, w jaki sposób program przyczynia się do edukacji ekologicznej i klimatycznej w Polsce. Oceniało zarówno jego realizację, jak i oddziaływanie na społeczność lokalną. W badaniu zastosowano następującą procedurę badawczą:

1. Analiza danych ilościowych: zebrano i przeanalizowano dane dotyczące uczestnictwa w programie, liczby przeprowadzonych działań (webinariów, warsztatów, konkursów), liczby zaangażowanych szkół, nauczycieli i uczniów. Dane te pozwoliły na ilościową ocenę zasięgu i skuteczności programu.

2. Analiza jakościowa informacji: obejmowała ona treść wywiadu przeprowadzonego z organizatorem, co pozwoliło na lepsze zrozumienie realizacji programu *Be.Eco*.
3. Wywiad z organizatorem programu: przeprowadzono wywiad z kluczową osobą z Fundacji Deloitte Polska odpowiedzialną za realizację programu *Be.Eco*. Wywiad miał na celu zebranie szczegółowych informacji na temat celów programu, jego realizacji, napotkanych wyzwań oraz osiągniętych rezultatów. Rozmowa została przeprowadzona podczas wideokonferencji.
4. Formułowanie wniosków: na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano wnioski dotyczące ogólnej oceny programu *Be.Eco*. Wnioski te uwzględniają zarówno pozytywne aspekty programu, jak i napotkane wyzwania oraz bariery.

1.4. Realizacja programu

Program *Be.Eco* jest kompleksową inicjatywą skierowaną do nauczycieli, uczniów i szkół, mającą na celu wsparcie w edukacji ekologicznej i klimatycznej oraz promowanie zrównoważonych praktyk. Działania skierowane do nauczycieli obejmują szeroki zakres wsparcia, które pomagają im w prowadzeniu zajęć o tematyce ekologicznej. Jednym z głównych elementów programu są webinaria tematyczne, które dostarczają nauczycielom najnowszej wiedzy oraz praktycznych umiejętności. Tematyka webinarium obejmuje zarówno podstawowe zagadnienia związane z ochroną środowiska, jak i zaawansowane kwestie dotyczące globalnych zmian klimatycznych, co pozwala nauczycielom pogłębiać swoją wiedzę i skuteczniej przekazywać ją uczniom, a dzięki temu wspierać ich w rozwijaniu postaw proekologicznych. Kolejnym istotnym elementem programu są warsztaty inspiracyjne, które umożliwiają nauczycielom bezpośredni kontakt z ekspertami i praktykami w dziedzinie ekologii. Podczas tych warsztatów nauczyciele uczestniczą w interaktywnych sesjach, które dostarczają im praktycznych narzędzi i metod nauczania. Spotkania z ekspertami stanowią również okazję do wymiany doświadczeń oraz zdobycia cennej wiedzy od specjalistów w dziedzinie ochrony środowiska i edukacji ekologicznej. Nauczyciele mogą zadawać pytania, dyskutować i czerpać inspirację z doświadczeń ekspertów, co znacząco pomaga im w lepszym przygotowaniu zajęć dla uczniów. W ramach programu *Be.Eco* nauczyciele otrzymują także gotowe scenariusze zajęć oraz materiały dydaktyczne, które mogą wykorzystać w swojej pracy. Scenariusze te zaprojektowano tak, aby były zgodne z podstawą programową i jednocześnie zachęcały uczniów do aktywnego i kreatywnego podejścia do nauki o ekologii i klimacie. Dzięki tym działaniom nauczyciele są lepiej przygotowani do prowadzenia zajęć, a sami uczniowie mają możliwość uczestniczenia w różnorod-

nych aktywnościach, które nie tylko edukują, lecz także inspirują do działania. Przykładem jest ogólnopolski konkurs filmowy, w którym uczniowie tworzą krótkie filmy na temat ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Konkurs ten rozwija kreatywność i umiejętności techniczne, a także promuje świadomość ekologiczną poprzez sztukę filmową. Inną inicjatywą są regularnie organizowane międzyszkolne turnieje wiedzy o ekologii, promujące zdrową rywalizację i współpracę między szkołami. Celem ich są praktyczne działania proekologiczne, takie jak akcje sprzątania lasów, sadzenia drzew czy kampanie na rzecz ograniczenia zużycia plastiku (Fundacja Digital University, 2022a).

Dzięki tym inicjatywom edukacja ekologiczna staje się integralną częścią procesu nauczania, a nie tylko dodatkiem do standardowych zajęć. Program wspiera szkoły w budowaniu trwałej kultury ekologicznej, angażując zarówno uczniów, jak i nauczycieli w działania na rzecz ochrony środowiska. Dodatkowo przyczynia się do tworzenia szkół, które nie tylko edukują, lecz także aktywnie działają na rzecz zrównoważonego rozwoju.

1.5. Rezultaty realizacji programu

Program *Be.Eco* osiągnął znaczące wyniki w zakresie edukacji ekologicznej dzieci i młodzieży – w jego trzech edycjach uczestniczyło 148 250 osób z 2083 szkół. Dane te świadczą o szerokim zasięgu programu oraz jego skuteczności w promowaniu edukacji ekologicznej w Polsce.

W pierwszej edycji programu uczestniczyło 33 710 uczniów i 2029 nauczycieli, co dowodzi dużego zainteresowania już na wstępnym etapie inicjatywy. Kolejna edycja przyciągnęła jeszcze większą liczbę uczestników – 49 332 uczniów i 765 nauczycieli z 743 szkół. Wzrost liczby zaangażowanych szkół i uczestników wskazuje na rosnące zaufanie do programu oraz jego atrakcyjność dla placówek oświatowych. Trzecia edycja programu *Be.Eco* była najbardziej rozbudowana – wzięło w niej udział 65 208 uczniów i 943 nauczycieli z 347 szkół. Mimo że liczba szkół była mniejsza w porównaniu do drugiej edycji, wzrost liczby uczestników pokazuje, że program zyskał na intensywności i skuteczności, dotarł głębiej do społeczności szkolnych i inspirował do większego zaangażowania. Wyniki te świadczą, że program *Be.Eco* nie tylko skutecznie zwiększa świadomość ekologiczną, lecz także wpływa na postawy i nawyki uczniów i nauczycieli, motywując ich do podejmowania działań proekologicznych. Dodatkowo program cieszył się szczególnym zainteresowaniem w miastach wojewódzkich, co sugeruje, że świadomość ekologiczna jest tam bardziej rozwinięta. Przeprowadzone konkursy wiedzy oraz turnieje wskazują na wzrost wiedzy uczestników, co potwierdza skuteczność edukacyjną programu. Co więcej, program nie tylko zwiększał wiedzę uczestników, lecz także prowa-

dził do rzeczywistych zmian w ich codziennych nawykach, co zostało potwierdzone poprzez monitorowanie wyników konkursów i badań świadomości. Warto również zwrócić uwagę na to, że przyczynił się do budowania społeczności edukacyjnych skupionych wokół zagadnień ekologicznych, a dzięki szerokiemu zasięgowi i różnorodności działań wpłynął na rozwój postaw proekologicznych, co ma dalekosiężne skutki zarówno dla uczestników, jak i dla ich rodzin oraz lokalnych społeczności. Przykłady praktycznych inicjatyw realizowanych w ramach programu *Be.Eco* pokazują, jak szkoły i lokalne społeczności podejmują realne działania inspirowane programem. Jednym z takich przykładów jest organizacja wydarzeń związanych z ekomodą, takich jak: wymiany ubrań, pokazy mody promujące zrównoważone podejście do odzieży oraz zbiórki ubrań, które następnie trafiają do drugiego obiegu. Inicjatywy te nie tylko zwiększają świadomość ekologiczną, lecz także aktywizują uczniów do działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Kolejnym przykładem są działania związane z oszczędzaniem wody, w ramach których organizowano debaty klasowe i szkolne na temat sposobów ograniczania zużycia wody w domach. Uczniowie mieli również okazję sprawdzić w praktyce zużycie wody we własnych domach, wypełniając specjalnie przygotowane karty pracy. Następnie porównywali wyniki w klasie, co dodatkowo wzmacniało ich zaangażowanie i świadomość. W ramach programu promowano również odpowiedzialne zarządzanie elektroodpadami. Uczniowie stworzyli lokalne mapy punktów, do których można oddać elektroodpady, co ułatwiło społecznościom lokalnym właściwe postępowanie z niepotrzebnym sprzętem elektronicznym. Takie działania przyczyniają się do budowania proekologicznych postaw i podejmowania na co dzień świadomych decyzji.

Podsumowując: program *Be.Eco* okazał się skuteczny nie tylko w przekazywaniu wiedzy, lecz także w inspirowaniu do działania, co czyni go istotnym narzędziem w kształtowaniu świadomości ekologicznej młodego pokolenia w Polsce. Program wyróżnia się kompleksowym podejściem, które łączy edukację teoretyczną z praktycznymi inicjatywami. Dzięki temu uczestnicy nie tylko zdobywają wiedzę na temat ekologii i zrównoważonego rozwoju, lecz także mają możliwość aktywnego udziału w inicjatywach proekologicznych. To połączenie wiedzy z praktyką przekłada się na trwałe zmiany w postawach i nawykach uczniów oraz nauczycieli, co stanowi fundament skutecznej edukacji ekologicznej.

1.6. Ocena, wnioski i rekomendacje

W ramach badania przeprowadzonego przez Fundację Digital University i Fundację Deloitte Polska, w którym wzięło udział ponad 1350 osób, oceniono poziom wiedzy, świadomości oraz postawy uczestników wobec ochrony środowiska, ze szczególnym naciskiem na oszczędzanie zasobów wodnych. Wyniki badania pokazują, że aż 55% nauczycieli i 42% uczniów szkół podstawowych uważa, że zmiany

klimatyczne są głównie wynikiem działalności człowieka, co świadczy o wysokiej świadomości ekologicznej wśród uczestników programu. Dodatkowo 62% nauczycieli oraz 56% uczniów szkół średnich uważa, że aktywizm ekologiczny młodych ludzi jest skuteczny i ma realny wpływ na poprawę sytuacji środowiskowej w kraju. Co istotne, aż 69% nauczycieli i 58% uczniów szkół średnich nie zgadza się z opinią, że działania pojedynczych osób nie mają sensu – wynik ten podkreśla rosnące poczucie sprawczości wśród młodzieży. W badaniu wykazano, że aż 77% nauczycieli stara się oszczędzać wodę zarówno w domu, jak i poza nim. Oszczędzanie wody praktykuje również połowa uczniów. Ponadto 74% nauczycieli i 66% uczniów szkół średnich regularnie korzysta z wielorazowych butelek, a połowa nauczycieli deklaruje ograniczenie zakupów odzieży i innych akcesoriów, co jest wyrazem zrównoważonego podejścia do konsumpcji. Uczniowie angażują się także w praktyczne działania, takie jak tworzenie lokalnych map punktów zbiórki elektroodpadów czy organizowanie debat szkolnych na temat oszczędzania wody. Takie inicjatywy wskazują na realne zmiany postaw w codziennym życiu uczestników programu, co potwierdza jego edukacyjną skuteczność (Fundacja Digital University, 2024b).

Realizacja programu potwierdziła, że jest on dobrze dostosowany do potrzeb współczesnych szkół, a jego szeroki zasięg i różnorodność działań skutecznie angażują uczestników. Kluczowym elementem sukcesu programu było zaangażowanie doświadczonych wolontariuszy, którzy dzięki swojej wiedzy i swoim umiejętnościom podnieśli jakość realizowanych działań edukacyjnych. Przeprowadzone konkursy i badania wykazały nie tylko wzrost wiedzy uczestników, lecz także realne zmiany w ich codziennych nawykach, co świadczy o rzeczywistym wpływie programu na społeczeństwo.

Mimo osiągniętych sukcesów program *Be.Eco* napotyka jednak pewne wyzwania. Jednym z nich jest brak partnerów lokalnych, który ogranicza jego oddziaływanie w mniejszych miejscowościach. Obecnie program wspierany jest głównie przez organizacje o zasięgu ogólnopolskim, co sprawia, że działania nie są w pełni dostosowane do specyfiki lokalnych społeczności. Tym samym istnieje potrzeba nawiązania współpracy z władzami lokalnymi, które mogłyby rekomendować wdrożenie programu w szkołach, szczególnie w gminach i małych miejscowościach. W przeciwnym razie program może nie dotrzeć do placówek, które mogłyby najbardziej skorzystać na jego wdrożeniu. Dodatkowym wyzwaniem jest ograniczona rola Ministerstwa Edukacji Narodowej w rekomendowaniu programów edukacyjnych. W niektórych krajach, takich jak Ukraina, instytucje ministerialne zajmujące się edukacją mają większy wpływ na szkoły i mogą oficjalnie rekomendować określone programy edukacyjne. Natomiast w Polsce nauczyciele muszą samodzielnie odkryć program, co często bywa problematyczne. Ponadto nauczyciele nierzadko są przeciążeni wypełnioną wieloma zagadnieniami podstawą programową, co sprawia, że mają ograniczone zasoby czasowe na dodatkowe działania edukacyjne.

Mimo dostępności nagrań z webinarów wyższy próg wejścia do programu może zniechęcać nauczycieli, zwłaszcza gdy spotykają się oni z brakiem poparcia ze strony dyrektorów szkół, którzy mogą nie widzieć zasadności dodatkowych działań. W praktyce wiele zależy od dobrej woli nauczycieli oraz wypracowanych wcześniej kontaktów w szkołach, które brały udział w innych programach edukacyjnych. Biorąc natomiast pod uwagę perspektywę finansową, należy stwierdzić, że program napotyka również trudności w pozyskiwaniu nowych partnerów biznesowych, którzy mogliby wspierać go finansowo. W ostatnich latach spadła liczba firm gotowych do finansowego wsparcia takich inicjatyw, a ich zaangażowanie jest częściej skierowane na inne obszary, takie jak edukacja technologiczna. W związku z tym program *Be.Eco* musi szukać nowych sposobów pozyskiwania funduszy, aby móc kontynuować swoje działania na szeroką skalę.

W związku z powyższymi wyzwaniem warto także uwzględnić kilka kluczowych rekomendacji, które mogą przyczynić się do dalszego rozwoju i skuteczności programu. Pierwszym obszarem jest wzmocnienie monitorowania i oceny programu. Niezwykle istotne jest opracowanie narzędzi, które umożliwią rzetelne i wiarygodne monitorowanie zmian w poziomie wiedzy i świadomości uczestników. Warto rozważyć wdrożenie systemu porównywania dwóch grup – jednej biorącej udział w programie, a drugiej niezwiązanej z jego działaniami – który pozwoliłby w wiarygodny sposób ocenić wpływ programu. Zgromadzone dane mogłyby stanowić solidną podstawę do ewaluacji i wskazać konkretne obszary, w których możliwe są dalsze usprawnienia. Drugim kluczowym elementem jest promocja programu. Obecnie *Be.Eco* promowane jest głównie za pośrednictwem mediów społecznościowych (Facebook), w tym płatnych kampanii, oraz mailingów skierowanych bezpośrednio do szkół. Choć te metody okazały się w początkowym etapie skuteczne, możliwe jest rozszerzenie promocji na inne kanały, takie jak media branżowe w sektorze edukacji. Dzięki zwiększonej widoczności w takich mediach program dotarłby do szerszego grona odbiorców (nauczycieli i placówek edukacyjnych), którzy mogą nie być świadomi jego istnienia.

Na podstawie powyższych analiz można uznać, że program *Be.Eco* stanowi punkt odniesienia, swego rodzaju *benchmark* dla innych inicjatyw edukacyjnych mających na celu zwiększenie świadomości ekologicznej. Jego dalszy rozwój i adaptacja do zmieniających się potrzeb społeczeństwa będą kluczowe dla utrzymania i zwiększenia jego wpływu w przyszłości.

1.7. Podsumowanie

Program *Be.Eco* zrealizowany przez Fundację Deloitte Polska i Fundację Digital University okazał się skuteczną inicjatywą edukacyjną, która w znaczący sposób przyczyniła się do wzrostu świadomości ekologicznej wśród dzieci i młodzieży w Polsce. Dzięki zaangażowaniu doświadczonych wolontariuszy oraz szerokiemu zasięgowi

program dotarł do tysięcy uczniów i nauczycieli, zwiększając ich wiedzę na temat ochrony środowiska i promując zrównoważone praktyki.

Analiza wyników programu potwierdziła, że program ten nie tylko efektywnie przekazuje wiedzę, lecz także inspiruje uczestników do podejmowania konkretnych działań na rzecz ochrony środowiska. Dużą rolę w sukcesie programu odegrała jego dostępność i elastyczność, co umożliwiło dostosowanie działań do potrzeb współczesnych szkół. To sprawiło, że program zyskał szeroki zasięg i dużą popularność.

Mimo osiągniętych wyników badania przeprowadzone w ramach oceny programu *Be.Eco* miały jednak pewne ograniczenia. Najistotniejszym z nich była zbyt mała liczba wywiadów – przeprowadzono tylko jeden wywiad z organizatorem programu. To ograniczenie może wpływać na pełne zrozumienie różnorodnych perspektyw i wyzwań związanych z realizacją programu. Aby uzyskać bardziej kompleksowy obraz, w przyszłości warto rozszerzyć liczbę wywiadów, szczególnie z nauczycielami i uczestnikami programu, co pozwoli na głębszą analizę efektywności i oddziaływania inicjatywy. Nauczyciele mogliby podzielić się swoimi doświadczeniami z wdrażania programu, z wyzwań, przed którymi stanęli, oraz obserwacjami dotyczącymi zmian w postawach uczniów. Uczniowie z kolei mogliby dostarczyć cennych danych na temat tego, w jaki sposób program wpłynął na ich świadomość ekologiczną oraz jakie działania podjęli w odpowiedzi na zdobyte informacje.

W przyszłych badaniach warto również rozważyć wykorzystanie metod porównawczych, takich jak badania eksperymentalne z udziałem grup kontrolnych, aby dokładniej ocenić wpływ programu na wiedzę i postawy uczestników. Dodatkowo badania długoterminowe, które śledzą zmiany w świadomości ekologicznej uczestników po dłuższym czasie od zakończenia programu, mogą dostarczyć cennych informacji na temat trwałości osiągniętych rezultatów. Wprowadzenie takich badań byłoby niezwykle wartościowe, pozwoliłoby bowiem ocenić, czy program *Be.Eco* ma trwały wpływ na uczestników i czy zmiany w ich świadomości i postawach są długoterminowe. Trwałość efektów edukacyjnych jest kluczowa, zwłaszcza w kontekście zrównoważonego rozwoju, który wymaga trwałych zmian w zachowaniach i postawach.

Bibliografia

- Adnyana, I.M., Mahendra, K.A. i Raza, S.M. (2023). The Importance of Green Education in Primary, Secondary and Higher Education: A Review. *Journal of Environment and Sustainability Education*, 1(2), 42–49.
- Aznar-Díaz, I., Hinojo-Lucena, F.J., Cáceres-Reche, M.P., Trujillo-Torres, J.M. i Romero-Rodríguez, J.M. (2019). Environmental Attitudes in Trainee Teachers in Primary Education. The Future of Biodiversity Preservation and Environmental Pollution. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph16030362>
- Boca, G.D. i Saraçlı, S. (2019). Environmental Education and Student's Perception, for Sustainability. *Sustainability*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061553>

- Fang, W.T., Hassan, A. i LePage, B.A. (2022). *The Living Environmental Education: Sound Science Toward a Cleaner, Safer, and Healthier Future*. Springer Nature.
- Fundacja Digital University. (2022a). *Raport z badania świadomości ekologicznej uczniów i nauczycieli*. Pobrano z https://fundacja.digitaluniversity.pl/wp-content/uploads/2022/09/Be.eco_Raport-z-badania-swiadomosci-eko_2022.pdf
- Fundacja Digital University. (2022b). *Raport z realizacji ogólnopolskiego programu edukacyjnego Be.Eco*. Pobrano z https://fundacja.digitaluniversity.pl/wp-content/uploads/2022/09/Be.eco_Raport2022.pdf
- Fundacja Digital University. (2024). *Raport z badania świadomości ekologicznej uczniów i nauczycieli*. Pobrano z <https://beeco.edu.pl/wp-content/uploads/2024/03/Raport-Z-Badania-Swiadomosci-Be.Eco-2024.pdf>
- Hariyadi, A., Darmuki, A., Shofwani, S.A., Auruma, P.H. i Sasmita, W.R. (2022). School Principal Leadership Strategies in Improving Academic Quality in High Schools. *ANP Journal of Social Science and Humanities*, 3(1), 48–53.
- Kharrazi, A., Kudo, S. i Allasiw, D. (2018). Addressing Misconceptions to the Concept of Resilience in Environmental Education. *Sustainability*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124682>
- Liobikienė, G. i Poškus, M.S. (2019). The Importance of Environmental Knowledge for Private and Public Sphere Pro-Environmental Behavior: Modifying the Value-Belief-Norm Theory. *Sustainability*, 11(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11123324>
- McBride, B.B., Brewer, C.A., Berkowitz, A.R. i Borrie, W.T. (2013). Environmental Literacy, Ecological Literacy, Ecoliteracy: What Do We Mean and How Did We Get Here? *Ecosphere*, 4(5), 1–20.
- Yarkandi, A.H. (2012). Strengthening Environmental Education in School Curricula. *Journal of Education and Vocational Research*, 3(8), 264–270.

Wzmacnianie świadomości ekologicznej w Polsce: Analiza wyników wdrażania programu *Be.Eco*

Streszczenie: Program *Be.Eco* realizowany przez Fundację Deloitte Polska oraz Fundację Digital University stanowi kompleksową propozycję edukacyjną skierowaną do nauczycieli, uczniów oraz szerokiej społeczności zainteresowanej tematyką ekologiczną i klimatyczną. Niniejszy rozdział w monografii analizuje cele, metody oraz wyniki programu, ukazując jego znaczenie w kształtowaniu świadomości ekologicznej w Polsce. W ramach programu oferowane są webinaria, warsztaty, konkursy i turnieje wiedzy, które wspierają edukację ekologiczną na różnych poziomach szkolnictwa. Przeprowadzono badanie obejmujące wywiad z organizatorem programu oraz analizę dokumentacji projektowej i danych statystycznych, aby ocenić efektywność programu i jego wpływ na uczestników.

Słowa kluczowe: edukacja ekologiczna, zmiany klimatyczne, zrównoważony rozwój

Raising environmental awareness in Poland: An analysis of the results of implementing the *Be.Eco* program

Abstract: The *Be.Eco* program, implemented by the Deloitte Poland Foundation and the Digital University Foundation, is a comprehensive educational initiative aimed at teachers, students, and the broader community interested in environmental and climate-related issues. This chapter in the monograph analyzes the goals, methods, and outcomes of the program, highlighting

its significance in shaping environmental awareness in Poland. The program offers webinars, workshops, competitions, and knowledge tournaments that support environmental education at various levels of schooling. A study was conducted that included an interview with the program organizer, as well as an analysis of project documentation and statistical data, to assess the program's effectiveness and its impact on participants.

Keywords: environmental education, climate change, sustainable development

JEL: M14

DOI: 10.15611/2024.31.3.01

mgr Adam Chomicki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Technologii Informacyjnych

E-mail: adam.chomicki@ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0007-4691-2928

ROZDZIAŁ 2

Wolonturystyka – między misją społeczną a biznesem

Paulina Graczyk

*The important thing to remember is that children
are not tourist attractions.
Tara Winkler, Cambodian Children's
Trust Co-Founder (Winkler, n.d.)*

2.1. Wprowadzenie

Wolonturystyka (turystyka wolontariacka) to forma alternatywnej turystyki, która łączy pracę wolontariacką z doświadczeniem turystycznym, tworząc w ten sposób unikalną formę podróżowania, zyskującą na popularności. Uczestnicy (wolontariusze) angażują się w różne projekty społeczne, takie jak: pomoc w edukacji, ochrona środowiska czy wspieranie lokalnych przedsiębiorstw, zwłaszcza w krajach globalnego Południa. Takie inicjatywy nie tylko poprawiają warunki życia lokalnych społeczności, lecz także oferują wolontariuszom możliwość zwiedzania nowych miejsc, poznawania lokalnych kultur i tradycji, co nadaje ich podróżom charakter przygody i eksploracji (Wearing, 2001). Uczestnicy wyjazdów aktywnie starają się przyczynić do poprawy warunków życia społeczności, które odwiedzają, i jednocześnie zdobywają wiedzę o kulturze i codziennym życiu mieszkańców (Butcher i Smith, 2015). Motywacje wolontariuszy mogą być różnorodne: niektórzy kierują się altruizmem i pragnieniem niesienia pomocy, inni poszukują autentycznych doświadczeń kulturowych, a jeszcze inni szukają możliwości rozwoju osobistego i zawodowego. W praktyce wolonturystyka może obejmować różnorodne projekty: od krótkoterminowych inicjatyw, takich jak nauczanie języków, po długoterminowe działania związane z rozwojem lokalnych zasobów (Tomazos i Butler, 2009).

W literaturze podkreśla się, że turystyka, w tym jej alternatywne formy, odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym krajów globalnego Południa¹. Scheyvens

¹ *Kraje globalnego Południa* to termin odnoszący się do regionów świata, które są historycznie i gospodarczo uważane za rozwijające się lub mniej zamożne w porównaniu do krajów globalnej Północy.

(2002) oraz Sharpley i Telfer (2015) zwracają uwagę na fakt, że turystyka stała się kluczowym czynnikiem w generowaniu dochodów, tworzeniu miejsc pracy oraz rozwoju infrastruktury w krajach rozwijających się. Jednakże wolonturystyka budzi również wiele kontrowersji związanych z jej komercjalizacją oraz potencjalnym negatywnym wpływem na lokalne społeczności. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że w miarę jak sektor ten się rozwija, coraz częściej staje się obiektem działań marketingowych nastawionych na zysk, a nie na rzeczywistą pomoc (Butcher i Smith, 2015). Istnieje również ryzyko, że krótkoterminowy charakter wolonturystyki może prowadzić do tzw. turystyki ubóstwa – zjawiska, w którym turystom oferuje się wyidealizowane doświadczenia związane z biedą, co niekoniecznie przekłada się na trwałe zmiany (Guttentag, 2009).

W rozdziale przedstawiono działalność Fundacji Akra związaną z turystyką wolontariacką. Fundacja ta działa na terenie Ghany i stanowi przykład organizacji łączącej wolonturystykę z misją społeczną i działalnością biznesową. Celem opracowania jest identyfikacja kluczowych czynników wpływających na skuteczne zarządzanie projektami z zakresu wolonturystyki w kontekście rozwoju lokalnych społeczności. Artykuł ukierunkowany jest na wypełnienie luki badawczej w obszarze wpływu wolonturystyki na długoterminowy rozwój lokalnych społeczności w krajach globalnego Południa, zwraca przy tym szczególną uwagę na praktyczne wyzwania i dylematy związane z prowadzeniem takich projektów. Poprzez analizę przypadku Fundacji Akra zostaną przedstawione rekomendacje dla organizacji działających w sektorze wolonturystyki, mające na celu zrównoważone łączenie działalności charytatywnej z aspektami biznesowymi.

2.2. Wolonturystyka – ujęcie teoretyczne

Turystyka wolontariacka jest jedną z najszybciej rozwijających się alternatywnych form podróżowania. Zjawisko to zaczęło być systematycznie badane dopiero w dwóch ostatnich dekadach. Prekursorką pozycją w literaturze naukowej, początkiem rozważań na temat omawianego zjawiska była książka Wearing (2001) *Volunteer Tourism: Experiences that Make a Difference*.

W literaturze przedmiotu autorzy próbują uzasadnić różnicę między wolonturystyką a turystyką wolontariacką (Röntynen i Tunkkari-Eskelinen, 2022), jednak najczęściej pojęcia te używane są zamiennie (Wearing i McGehee, 2013). Turystyka wolontariacka stanowi zintegrowane i zorganizowane połączenie działalności wolontariackiej w miejscu docelowym z określonymi aktywnościami turystycznymi, realizowanymi w czasie wolnym poza miejscem stałego zamieszkania (zarówno w kraju ojczystym, jak i za granicą). Wolonturystyka ucierpiała na tym, że nie została odseparowana od innych form turystyki czy wolontariatu i należy do: turystyki alternatywnej, międzynarodowej i pracy społecznej (We-

aring, 2001). Według Browna (2005) wolonturystyka jest doświadczeniem turystycznym, które biuro podróży oferuje turystyce jako jedną z wycieczek fakultatywnych, zapewniającą klientowi wymianę kulturową z lokalną społecznością. Natomiast wolonturysta to osoba, która w czasie wolnym zaspokaja specyficzną potrzebę podróżowania w celu zdobycia wszechstronnych doświadczeń i dobrowolnie angażuje się, bez roszczeń i oczekiwania nagrody, w różne działalności wolontariackie podczas pobytu w miejscu docelowym – poza stałym miejscem zamieszkania (Pompurová i in., 2020).

Większość wyjazdów w ramach tzw. wolontariatu turystycznego jest zazwyczaj organizowana przez organizacje pozarządowe (NGO, ang. *non-governmental organization*)² oraz władze lokalne (Chobotová, 2015). Organizacje te odgrywają ważną rolę w tym obszarze branży turystycznej. Organizacje pozarządowe lepiej znają potrzeby, problemy i wymagania lokalnej ludności oraz pomagają w tworzeniu ukierunkowanych działań i projektów (Svidronova, 2014). Działania tych nie postrzegają jako działalności związanej z zaspokajaniem potrzeb turystów, ale jako okazję do tworzenia nowych, pozytywnych wartości i do działań wartościowych zarówno dla wyjeżdżających, jak i dla społeczności lokalnych (Lyons i Wearing, 2008).

W ciągu ostatnich 10 lat rynek wolontariatu turystycznego dynamicznie się rozwijał, co doprowadziło do pojawienia się wielu komercyjnych, niezwiązanych z organizacjami pozarządowymi firm turystycznych oferujących usługi w tym obszarze. Wpłynęło to znacząco na turystykę wolontariacką, wywołując jednocześnie dyskusję na temat realnych korzyści, jakie przynosi ona lokalnym społecznościom (Morgan, 2010). W przypadku komercyjnych firm turystycznych priorytetem bywa przyciągnięcie jak największej liczby klientów (wolontariuszy), co nie zawsze idzie w parze z rzeczywistym wsparciem lokalnych społeczności (Wearing i McGehee, 2013). Firmy nastawione głównie na zysk często wywierają negatywny wpływ na mieszkańców danego kraju, np. niszcząc tradycyjne struktury pracy i lokalne rynki, gdzie wolontariusze nieodpłatnie wykonują pracę obywateli danego kraju i zabierają im tym samym możliwość zarobku. Badania przeprowadzone przez Leeds Metropolitan University wykazały, że firmy oferujące najdroższe produkty w zakresie turystyki wolontariackiej często okazują się najmniej odpowiedzialne wobec społeczności, którym rzekomo mają pomagać (Smith i Font, 2014). Warto jednak podkreślić, że sama forma prawna organizacji (non profit czy komercyjna) nie jest gwarancją odpowiedzialnych praktyk (Goodwin, 2011). Pomimo że wolonturystyka jest powszechnie uważana za zrównoważoną (Bentele, 2023; Röntynen i Tunkari-Eskelinen, 2022; Pompurová, 2018) przynosi skutki zarówno pozytywne, jak

² W artykule terminy NGO (*organizacja pozarządowa*) i *organizacja non profit* są używane zamiennie. Oba pojęcia odnoszą się do instytucji, które działają niezależnie od rządu, nie dążąc do generowania zysków, a ich głównym celem jest realizacja misji społecznych, humanitarnych lub kulturalnych.

i negatywne. Jej pozytywny wpływ charakteryzuje się: zmianą postaw i zachowań turystów (Coghlan i Gooch, 2011; Bentele, 2023; Brown, 2005), szerzeniem świadomości na temat problemów społeczności (Bentele, 2023), wymianą kulturową oraz nowymi pomysłami i rozwiązaniami mogącymi w znaczący sposób pomóc danej społeczności (Hernandez-Maskivker i in., 2018), a także korzyściami ekonomicznymi dla lokalnych mieszkańców i miejsca docelowego (Pompurová i in., 2020). Jednocześnie jest ona krytykowana za nieetyczne praktyki związane choćby z tzw. turystyką sierocińcową³ (Birrell, 2010; Van Doore i Nhep, 2023). Krótkie, nieefektywne wizyty (Anderson i in., 2017) nisko wykwalifikowanych wolontariuszy (Guttentag, 2009) oraz odmowa wzięcia odpowiedzialności za swój pobyt przez wolontariuszy doprowadzają niekiedy do pogorszenia sytuacji w danym miejscu (Smith i Font, 2014). W związku z falą krytyki wiele organizacji pozarządowych powstrzymuje się od kojarzenia siebie z wolonturystyką, mimo że ich działalność można opisać w ten sposób (Röntynen i Tunkkari-Eskelinen, 2022).

2.3. Misja społeczna a aspekty biznesowe

Wolonturystyka łączy misję społeczną z aspektami biznesowymi, co czyni ją zjawiskiem o złożonym charakterze. Misja społeczna wolonturystyki polega na wspieraniu lokalnych społeczności poprzez bezinteresowną pomoc wolontariuszy, którzy angażują się w różnorodne projekty, takie jak: edukacja, ochrona środowiska, opieka zdrowotna czy rozwój infrastruktury. Celem jest nie tylko bezpośrednia pomoc, lecz także promowanie świadomości globalnych problemów i budowanie mostów międzykulturowych (Wearing i McGehee, 2013).

Misja społeczna wolonturystyki koncentruje się na wspieraniu lokalnych społeczności, transformacji uczestników oraz podnoszeniu świadomości na temat globalnych problemów. Z kolei aspekty biznesowe obejmują generowanie dochodów, zróżnicowanie oferty turystycznej, rolę platform online oraz wykorzystanie mediów społecznościowych w promowaniu wolonturystyki. Ostatecznie skuteczne zarządzanie wolonturystyką wymaga równoważenia tych dwóch aspektów, tak aby w efektywny sposób maksymalizować korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron i minimalizować negatywne skutki. Poprzez odpowiednie podejście wolonturystyka może stać się potężnym narzędziem wspierającym zrównoważony rozwój i budowanie bardziej sprawiedliwego świata (McGehee i Andereck, 2009; Wearing i McGehee, 2013).

³ Turystyka sierocińcowa, znana również jako *orphanage tourism*, to kontrowersyjna forma turystyki, która polega na organizowaniu wyjazdów do sierocińców lub innych instytucji opiekuńczych, w których turyści mają możliwość interakcji z dziećmi. Uczestnicy takich wyjazdów często angażują się w różnorodne działania, takie jak pomoc w nauce języka angielskiego.

W tabeli 2.1 przedstawiono kluczowe różnice między misją społeczną a aspektami biznesowymi wolonturystryki, co pomoże w zilustrowaniu tego zjawiska.

Tabela 2.1. Analiza porównawcza aspektów społecznych oraz biznesowych wolonturystryki

Misja społeczna	Aspekty biznesowe
Pomoc społecznościom lokalnym: najczęściej skupia się na projektach, które mają na celu poprawę warunków życia w społecznościach rozwijających się. Działania te mogą obejmować np. budowę szkół, prowadzenie zajęć edukacyjnych, inicjatywy zdrowotne i programy ochrony środowiska (Wearing i McGehee, 2013).	Generowanie dochodów: wolonturystryka jest także częścią przemysłu turystycznego i generuje dochody zarówno dla lokalnych społeczności, jak i dla organizatorów. Organizacje pośredniczące, takie jak biura podróży i NGO, często pobierają opłaty za swoje usługi, które mogą obejmować zakwaterowanie, wyżywienie i transport (Pompurová i Marčeková, 2017).
Wymiana kulturowa: wolonturystryka promuje wymianę kulturową, umożliwiając wolontariuszom i lokalnym społecznościom wzajemne poznawanie i uczenie się od siebie. Tego rodzaju interakcje mogą prowadzić do lepszego zrozumienia i współpracy międzynarodowej, a także do wprowadzania nowych pomysłów i modeli społecznych w odwiedzanych miejscach (Hernandez-Maskivker i in., 2018b).	Zróżnicowanie oferty turystycznej: turystyka wolontariacka wzbogaca ofertę turystyczną, przyciągając turystów poszukujących bardziej autentycznych i znaczących doświadczeń. Dzięki temu destynacje turystyczne mogą stać się bardziej konkurencyjne na globalnym rynku turystycznym, oferując bowiem unikalne doświadczenia, które łączą podróżowanie z działaniami na rzecz społeczności (Röntynen i Tunkkari-Eskelinen, 2022)
Transformacja uczestników: wolontariusze często doświadczają osobistej transformacji, ucząc się empatii, zrozumienia i szacunku dla innych kultur. To doświadczenie może zmienić ich postawy i zachowania na całe życie (Coghlan i Gooch, 2011; Bentele, 2023).	Rola platform online: w ostatnich latach rola platform internetowych w wolonturystryce znacznie wzrosła. Ułatwiają one bezpośrednią komunikację między wolontariuszami a gospodarzami, co może prowadzić do tworzenia bardziej elastycznych i dostosowanych do potrzeb ofert (Wearing i McGehee, 2013).
Podnoszenie świadomości: wolonturystryka może również przyczynić się do zwiększenia świadomości na temat problemów społecznych i środowiskowych w różnych częściach świata, co może prowadzić do większego zaangażowania w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju (Bentele, 2023).	Marketing i media społecznościowe: umożliwiają uczestnikom dzielenie się doświadczeniami i inspirowanie innych do wzięcia udziału w projektach wolontariackich. Mogą również służyć jako narzędzie marketingowe dla organizacji zajmujących się wolonturystryką (Wearing i McGehee, 2013).

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

2.4. Fundacja Akra – organizacja odpowiedzialna społecznie

Fundacja Akra została założona w 2019 roku we Wrocławiu, a inspiracją do jej utworzenia był miesięczny pobyt dwóch z pięciu przyszłych założycielek w placówce School of Talents and Creative Arts w wiosce Ticheli w północnej Ghanie. Placówka została wybudowana w 2017 roku przez amerykańsko-ghańskie małżeństwo. W budowie szkoły pomagali międzynarodowi wolontariusze oraz sami uczniowie, których marzeniem było pójście do szkoły. Szkoła ta to miejsce, w którym edukację otrzymują dzieci z najuboższych rolniczych rodzin w regionie. Uczęszczają do niej uczniowie w wieku od 3 do 15 lat.



Fot. 1. Lekcja geografii dla najstarszej klasy w School of Talents and Creative Arts

Źródło: zdjęcie prywatne.



Fot. 2. Lekcja geografii dla najstarszej klasy w School of Talents and Creative Arts

Źródło: zdjęcie prywatne.

Przewodnim hasłem działania organizacji są słowa „pomoc jednej osobie nie zmieni całego świata, ale może zmienić cały świat dla jednej osoby”. Działalność Fundacji Akra to przykład tego, jak oddolne inicjatywy mogą wpłynąć na rozwój lokalnych społeczności i życie ich mieszkańców. Kluczowym elementem misji fundacji jest zrównoważony rozwój, dlatego wszystkie realizowane projekty mają na celu trwałe zmiany, które przyniosą korzyści zarówno obecnym, jak i przyszłym pokoleniom. Budowa infrastruktury, programy żywieniowe, edukacyjne i warsztaty higieniczne – każda z tych inicjatyw została zaprojektowana tak, aby odpowiadać na konkretne potrzeby społeczności w Ticheli, jednocześnie dając członkom tej społeczności narzędzia do samodzielnego radzenia sobie z wyzwaniami. Jednym z naj-

ważniejszych aspektów pracy fundacji jest współpraca z lokalnymi liderami oraz aktywizowanie społeczności do współdziałania. Taka strategia nie tylko wzmacnia więzi wewnątrz społeczności, lecz także buduje poczucie odpowiedzialności i dumy z osiągniętych rezultatów. Kolejnym elementem wyróżniającym Fundację Akra jest jej elastyczność w dostosowywaniu działań do zmieniających się potrzeb. W czasie pandemii COVID-19 fundacja zareagowała błyskawicznie, wdrażając działania mające na celu ochronę zdrowia uczniów oraz ich rodzin. Dzięki współpracy z miejscowymi organizacjami i władzami Fundacja Akra była w stanie dostarczyć maseczki, mydło oraz inne środki ochrony osobistej, a także prowadzić edukację w zakresie zapobiegania rozprzestrzenianiu się wirusa. Takie działania nie tylko chroniły zdrowie dzieci, lecz także przyczyniały się do zwiększenia świadomości zdrowotnej wśród mieszkańców Ticheli.

Jednym z kluczowych projektów realizowanych przez badaną organizację jest program żywieniowy. Jest to inicjatywa mająca na celu zapewnienie niedożywionym dzieciom codziennych posiłków, które są wartościowe oraz wspierają zdrowie i rozwój uczniów. W kontekście etycznego pomagania program ten wyróżnia się przemyślaną strukturą, która unika jednorazowych akcji charakterystycznych dla powierzchownych form pomocy. Zamiast polegać na krótkotrwałym zaangażowaniu zagranicznych wolontariuszy, program opiera się na trwałych rozwiązaniach, które umożliwiają lokalnej społeczności samodzielne utrzymanie inicjatywy. Kluczowym elementem projektu jest współpraca z lokalnymi rolnikami, co nie tylko zapewnia stałe dostawy świeżych produktów, lecz także wspiera gospodarkę regionu. Zamiast importować żywność, co mogłoby prowadzić do zależności od zewnętrznych dostaw, Fundacja Akra dąży do samowystarczalności poprzez aktywizację lokalnych zasobów. Włączenie lokalnej społeczności w proces zarządzania programem żywieniowym i jego realizacji wzmacnia poczucie odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Taki sposób prowadzenia programu żywieniowego odróżnia Fundację Akra od działań typowych dla wolonturystryki, która bywa krytykowana za tymczasowość i brak trwałych efektów. Dzięki długofalowemu podejściu fundacji lokalni mieszkańcy nie są biernymi odbiorcami pomocy, lecz stają się aktywnymi uczestnikami zmiany, co buduje ich samodzielność i wspiera trwały rozwój społeczności.

Ważnym aspektem pracy Fundacji Akra jest dbałość o równouprawnienie płci i wzmacnianie pozycji dziewcząt i kobiet. Warsztaty edukacyjne skierowane do dziewcząt nie tylko zwiększają ich wiedzę na temat higieny menstruacyjnej i zdrowia reprodukcyjnego, lecz także budują ich pewność siebie. Dziewczęta, które wcześniej opuszczały szkołę z powodu braku dostępu do środków higieny menstruacyjnej, teraz mogą bez przeszkód kontynuować naukę, a ich matki uczą się, jak wspierać swoje córki w kluczowym okresie dorostania.



Fot. 3. Posiłki przygotowywane w ramach programu żywieniowego przez kucharki z Ticheli

Źródło: zdjęcie prywatne.



Fot. 4. Posiłki przygotowywane w ramach programu żywieniowego przez kucharki z Ticheli

Źródło: zdjęcie prywatne.



Fot. 5. Warsztaty menstruacyjne dla dziewczynek oraz matek z Ticheli

Źródło: zdjęcie prywatne.



Fot. 6. Warsztaty menstruacyjne dla dziewczynek oraz matek z Ticheli

Źródło: zdjęcie prywatne.



Fot. 7. Wystawa fotograficzna „Uchwycić dobro” w Dolnośląskim Centrum Filmowym
Źródło: zdjęcie prywatne.



Fot. 8. Warsztaty z gry na djembe oraz robienia masek afrykańskich w parku Grabiszyńskim we Wrocławiu
Źródło: zdjęcie prywatne.

Fundacja Akra działa także na rzecz promowania kreatywności i talentów wśród młodzieży. School of Talents and Creative Arts w Ticheli, wokół której koncentrują się działania fundacji, oferuje uczniom nie tylko podstawową edukację, lecz także rozwój artystyczny. Dzieci uczą się muzyki, sztuki, rękodzieła i tańca, co daje im

nie tylko umiejętności praktyczne, lecz także pozwala wyrazić siebie i pielęgnować ghańską kulturę. W ten sposób organizacja wspiera rozwój tożsamości kulturowej i buduje poczucie dumy z własnego dziedzictwa.

Działania fundacji wykraczają jednak poza samą edukację i poprawę warunków życia. Fundacja organizuje różnorodne wydarzenia, takie jak: spotkania z podróżnikami, wystawy fotograficzne i warsztaty we wrocławskich szkołach podstawowych, które mają na celu przybliżenie Polakom kultury afrykańskiej, wyzwań, przed którymi stoją tamtejsze społeczności, a także możliwości pomocy.

Inicjatywy te nie tylko uczą tolerancji i empatii, lecz także budują w uczestnikach chęć do działania na rzecz lepszego świata. Dzięki tym działaniom Fundacja Akra stara się nie tylko szerzyć wiedzę o Afryce Południowo-Zachodniej, lecz także kształtować postawy odpowiedzialności globalnej i zaangażowania społecznego. Poprzez organizowane wydarzenia uczestnicy mają okazję zrozumieć, że ich codzienne wybory mogą mieć realny wpływ na życie ludzi w innych częściach świata. Celem Fundacji jest budowanie mostów międzykulturowych oraz wzmacnianie więzi solidarności.

2.5. Zakończenie

Wolonturystyka, czyli połączenie turystyki i działalności wolontariackiej, w ostatnich latach zyskuje na popularności jako forma angażującego podróżowania, która umożliwia uczestnikom nie tylko eksplorację nowych miejsc, lecz także aktywne wspieranie lokalnych społeczności. W kontekście działalności Fundacji Akra widoczne są zarówno pozytywne efekty, jak i wyzwania, z którymi organizacja się zmagą w dążeniu do zrównoważonego rozwoju.

Dzięki inicjatywom, takim jak: programy edukacyjne, warsztaty zdrowotne oraz projekty infrastrukturalne, Fundacja Akra przyczyniła się do poprawy jakości życia uczniów oraz rodziców ze School of Talents and Creative Arts. Uczestnicy wolontariatu nie tylko zyskują doświadczenie, lecz także nawiązują osobiste relacje z lokalną społecznością, co wzbogaca ich perspektywę i przyczynia się do wzajemnego zrozumienia kultur. Wzmacniając umiejętności lokalnych mieszkańców oraz angażując ich w procesy decyzyjne, organizacja stara się zminimalizować negatywne skutki turystyki i wolontariatu. Dąży w ten sposób do osiągnięcia rzeczywistych, trwałych zmian. W ramach wolontariatu można angażować się we wszystkie realizowane przez organizację projekty.

Jednakże wolonturystyka wiąże się także z wieloma wyzwaniami. Często pojawiają się pytania o autentyczność interakcji oraz efektywność projektów, które mogą być postrzegane jako powierzchowne, jeśli nie są odpowiednio zorganizowane. Kluczowym elementem w dążeniu do sukcesu jest więc przemyślana strategia działania, która uwzględnia zarówno potrzeby lokalnej społeczności, jak i aspiracje

wolontariuszy. Ważne jest również, aby organizacje, takie jak Fundacja Akra, były otwarte na ewaluację i wprowadzanie zmian w odpowiedzi na informacje zwrotne oraz zmieniające się warunki lokalne.

Wolonturystyka ma potencjał do bycia skuteczną formą budowania mostów międzykulturowych oraz wsparcia rozwoju społeczności. Przykład Fundacji Akra pokazuje, że można zrównoważyć misję społeczną z biznesem, a sam wolontariat sprzyja osobistemu rozwojowi i wzbogaca turystyczne doświadczenia. Przyszłość wolonturystyki zależy jednak od zdolności organizacji do adaptacji, innowacyjności oraz zaangażowania w budowanie partnerskich relacji z lokalnymi społecznościami. Dla organizacji non profit, takich jak Fundacja Akra, kluczowe znaczenie ma umiejętność zdobywania długofalowego wsparcia finansowego i zasobowego, które pozwala na realizację zaplanowanych projektów. Długotrwały sukces działań podejmowanych w ramach wolonturystyki zależy również od budowania trwałych partnerstw oraz od systematycznej ewaluacji podejmowanych inicjatyw, co umożliwia reagowanie na dynamicznie zmieniające się potrzeby lokalnych społeczności. Organizacje non profit mają unikalną szansę stać się pomostem między lokalnymi i globalnymi interesami – poprzez działania na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz międzynarodowego zrozumienia.

Bibliografia

- Akra Foundation. (b.d.). Fundacja Akra. <https://fundacjaakra.pl/>
- Anderson, A., Kim, R. i Larios, K. (2017). Volontourism: The Economic Benefit and Societal costs of Short-Term Mission Trips. *International Journal of Health and Economic Development*, 3(2), 28–37.
- Bentele, N.E. (2023). *Transformative Travel and Volunteer Tourism: Their Interaction and Influence on Local Communities and Tourists*. Hochschule Harz.
- Birrell, I. (2010). Before You Pay to Volunteer Abroad, Think of the Harm You Might Do. *The Guardian*. Pobrano z <https://www.theguardian.com/commentisfree/2010/nov/14/orphans-cambodia-aids-holidays-madonna>
- Brown, S. (2005). Travelling with a Purpose: Understanding the Motives and Benefits of Volunteer Vacationers. *Current Issues in Tourism*, (8), 479–496. <https://doi.org/10.1080/13683500508668232>
- Butcher, J. i Smith, P. (2015). *Volunteer Tourism: The Lifestyle Politics of International Development*. Routledge.
- Chobotová, M. (2015). Zhodnocení inovačního potenciálu neziskového sektoru v České republice. W: V. Klímová i V. Žitek (red.), *XVIII. Mezinárodní Kolokvium o Regionálních Vědách. Sborník Příspěvků* (s. 405–412). Masarykova Univerzita.
- Coghlan, A. i Gooch, M. (2011). Applying a Transformative Learning Framework to Volunteer Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6), 713–728.
- Goodwin, H. (2011). *Taking Responsibility for Tourism*. Goodfellow Publishers.
- Guttentag, D.A. (2009). The Possible Negative Impacts of Volunteer Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 11(6), 537–551.

- Hernandez-Maskivker, G., Lapointe, D. i Aquino, R. (2018a). The Impact of Volunteer Tourism on Local Communities: A Managerial Perspective. *International Journal of Tourism Research*, 20(5), 1–10.
- Hernandez-Maskivker, G., Lapointe, D. i Aquino, R. (2018b). Volunteer Tourism: The Role of Intermediary Organizations. *Tourism Management Perspectives*, (28), 1–8.
- Lyons, K.D. i Wearing, S. (2008). Volunteer Tourism as Alternative Tourism: Journeys Beyond Otherness. W: K.D. Lyons i S. Wearing (red.), *Journeys of Discovery in Volunteer Tourism* (s. 3–11). CABI.
- McGhee, N.G. (2014). Volunteer Tourism: Evolution, Issues and Futures. W: R. Sharpley i D.J. Telfer (red.), *Tourism and Development: Concepts and Issues* (s. 345–366). Channel View Publications.
- McGehee, N. i Andereck, K. (2009). Volunteer Tourism and the „Voluntoured”: The Case of Tijuana, Mexico. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(1), 39–51.
- Morgan, J. (2010). Volunteer Tourism: What Are the Benefits for International Development? *Voluntourist*, (6). <http://www.voluntourism.org/news-studyandresearch62.htm>
- Pompurová, K. i Marčeková, R. (2017). The Role of Tour Operators and NGOs in Volunteer Tourism. *Tourism Planning & Development*, 14(4), 494–508.
- Pompurová, K., Marčeková, R., Šebová, L., Sokolová, J., Žofaj, M. (2018). Volunteer Tourism as a Sustainable Form of Tourism: The Case of Organized Events. *Sustainability*, (10), 1468. <https://doi.org/10.3390/su10051468>
- Pompurová, K., Sokolová, J. i Cole, D. (2020). Domestic Volunteer Tourism Demand in Slovakia. *European Journal of Tourism Research*, 25(1509), 1–15.
- Röntynen, R. i Tunkkari-Eskelinen, M. (2022). The Potential of Voluntourism in Central Finland. W: C. Silva, M. Oliveira i S. Silva (red.), *Proceedings of the 5th International Conference on Tourism Research 2022* (s. 353–361). Academic Conferences International Ltd.
- Scheyvens, R. (2002). *Tourism for Development: Empowering Communities*. Prentice-Hall.
- Sharpley, R. i Telfer, D.J. (2015). *Tourism and Development: Concepts and Issues*. Channel View.
- Sin, H.L. (2010). Who Are We Responsible to? Locals’ Tales of Volunteer Tourism. *Geoforum*, 41(6), 983–992.
- Smith, V.L. i Font, X. (2014). Volunteer Tourism, Greenwashing, and Understanding Responsible Marketing Using Market Signaling Theory. *Journal of Sustainable Tourism*, (22), 942–963.
- Svidronova, M. (2014). The Role of Nonprofit Organizations in Regional Development in a Context of Social Cohesion: The Case of Iceland. W: V. Klímová i V. Žitek (red.), *XVII. Mezinárodní Kolokvium o Regionálních Vědách. Sborník Příspěvků* (s. 567–573). Masarykova Univerzita.
- Tomazos, K. i Butler, R. (2009) Volunteer Tourism: The New Ecotourism? *Anatolia*, 20(1). 196–212.
- Van Doore, K.E. i Nhep, R. (2023.) Orphanage Tourism and Orphanage Volunteering: Implications for Children. *Frontiers in Sustainable Tourism*, (2). <https://doi.org/10.3389/frsut.2023.1177091>
- Wearing, S. (2001). *Volunteer Tourism: Experiences that Make a Difference*. CABI.
- Wearing, S. i McGehee, N.G. (2013). *International Volunteer Tourism: Integrating Travelers and Communities*. CABI.
- Winkler, T. (b.d.). *Voluntourism & Volunteering in Cambodia*. Pobrano 7 lipca 2021 z <https://cambodianchildren-strust.org/volunteer-in-cambodia/>

Wolonturystyka – między misją społeczną a biznesem

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie działalności wolonturystycznej realizowanej przez Fundację Akra, która działa na rzecz rozwoju lokalnych społeczności w Ghanie. Artykuł – na podstawie studium przypadku Fundacji Akra – podejmuje próbę zidentyfikowania kluczowych elementów integracji misji społecznej oraz aspektów biznesowych w organizacjach non profit działających w obszarze wolonturystyki. Wyniki badania wskazują na skuteczne łączenie

działań społecznych z modelami biznesowymi, co umożliwia organizacji realizację projektów edukacyjnych i zdrowotnych. Fundacja Akra promuje samowystarczalność lokalnych społeczności poprzez współpracę z liderami i rolnikami, co prowadzi do trwałych zmian. Rekomendacje obejmują rozwijanie strategii wspierających lokalny rozwój oraz unikanie pułapek związanych z krótkoterminowym zaangażowaniem wolontariuszy. Niniejszy artykuł wnosi nową perspektywę do dyskusji na temat wolonturystyki, podkreślając znaczenie długofalowych działań oraz odpowiedzialności społecznej, a także oferując praktyczne wskazówki dla organizacji non profit w różnych kontekstach globalnych.

Słowa kluczowe: wolonturystyka, wolontariusze, organizacja non profit, Ghana

Voluntourism – balancing social mission and business

Abstract: The aim of this article is to present the volunteer tourism activities carried out by the Akra Foundation, which works towards the development of local communities in Ghana. The article attempts to identify the key elements of integrating social missions and business aspects in non-profit organizations operating in the field of volunteer tourism, based on the case study of the Akra Foundation. The research findings indicate the effective combination of social initiatives with business models, which enables the organization to implement educational and health projects. The Akra Foundation promotes the self-sufficiency of local communities through collaboration with leaders and farmers, leading to lasting change. The recommendations include developing strategies that support local development and avoiding pitfalls associated with short-term volunteer engagement. This article brings a new perspective to the discussion on volunteer tourism, emphasizing the importance of long-term actions and social responsibility, as well as offering practical guidelines for non-profit organizations in various global contexts.

Keywords: voluntourism, volunteers, NGO, Ghana

JEL: L31

DOI: 10.15611/2024.31.3.02

mgr Paulina Graczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

E-mail: paulina.graczyk@ue.wroc.pl

ORCID 0000-0003-3133-0689

ROZDZIAŁ 3

Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe

Andrzej Greńczuk

3.1. Wprowadzenie

Sprawne działanie organizacji pozarządowych w dużej mierze zależy od ich zdolności do pozyskiwania środków finansowych. Proces ten nie jest prosty, dlatego organizacje te często zwracają się do różnych podmiotów z prośbą o wsparcie finansowe na konkretne działania społeczne, które są związane z realizacją ich celów statutowych lub określonych projektów (Marciszewska, 2017). W projektach, które mają zostać zrealizowane lub są w trakcie realizacji, organizacje pozarządowe koncentrują się na osiągnięciu określonych celów statutowych lub społecznych, które są powiązane z konkretnymi zadaniami. Ponadto często podkreślają korzyści dla sponsorujących przedsiębiorstw płynące z realizacji tych celów, które muszą być zgodne z ich strategią biznesową. Realizacja projektów finansowanych przez organy administracji publicznej może być związana z realizacją zadań z zakresu administracji publicznej. Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa często niechętnie udzielają finansowania, obawiając się, że niepowodzenie w realizacji określonego zadania może negatywnie wpłynąć na ich wizerunek. Każdy projekt, mimo iż jest dobrze zaplanowany i zarządzany, może się nie powieść ze względu na zmiany, które mogą wynikać z przyczyn zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do przyczyn wewnętrznych możemy zaliczyć np.: niedoszacowanie budżetu, źle zaplanowane czynności, brak osób realizujących projekt, konflikty między uczestnikami. Z kolei do przyczyn zewnętrznych możemy zaliczyć np.: wycofanie się podmiotu finansującego, sytuację polityczną kraju, zmiany przepisów prawnych. Należy przyjąć, że:

[...] skuteczne zarządzanie projektem zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i prowadzi do lepszych wyników, niższych kosztów, mniejszego wysiłku, krótszego czasu, lepszych relacji oraz zdolności do stałego zwiększania wydajności w kolejnych projektach. W zarządzaniu projektami należy dążyć do równowagi między dyscypliną

a elastycznością. Z drugiej strony nieprawidłowe zarządzanie projektami prowadzi do niepotrzebnych przeróbek, wzrostu kosztów, opóźnień, niezadowolonych klientów i wrogich relacji, których dałoby się uniknąć dzięki lepszemu planowaniu i ściślejszej kontroli nad projektem (Andrzejewski, 2014, s. 109).

Dlatego też należy przyjąć, że każdy projekt powinien uwzględniać ryzyko, jakie może wystąpić lub jakiego można się spodziewać, i zawierać działania eliminujące jego wystąpienie lub zmniejszające te wystąpienia.

Prawidłowe doskonalenie procesów (w szczególności związanych z pozyskiwaniem finansowania) w organizacjach powinno opierać się na kilku kluczowych elementach, które zapewniają efektywność i skuteczność działań. Wśród nich wskazać można: wykształcenie pracowników zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji non profit, skład zespołów projektowych tworzonych przez pracowników posiadających różną wiedzę i doświadczenie zawodowe, transfer i wymianę wiedzy między pracownikami, liderami i osobami współpracującymi z daną organizacją, aktywny udział liderów organizacji w procesie doskonalenia, przekazywanie części uprawnień decyzyjnych, odpowiednią kulturę organizacyjną, dyspozycyjność pracowników (Marciszewska, 2017, s. 53).

Niniejszy rozdział powstał na bazie materiału badawczego zgromadzonego podczas I Forum Rozwoju Organizacji Pozarządowych Dolnego Śląska zorganizowanego przez Samorząd Doktorantów oraz Szkołę Dokorską Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniu 27 maja 2024 r. Celem tekstu jest przedstawienie propozycji doskonalenia procesów pozyskania finansowania przez organizacje pozarządowe w Polsce.

Artykuł ma udzielić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak w literaturze przedmiotu przedstawione są zagadnienia doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe?
2. Jak można wykorzystać notację modelowania procesów biznesowych (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) do doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania z punktu widzenia zarówno organizacji pozarządowych, jak i podmiotów finansujących?

Prezentowane rozważania oparte zostały na systematycznym przeglądzie literatury. Następnie zidentyfikowano główne problemy zgłaszane przez uczestników forum i przygotowano propozycje rozwiązań, które mają na celu doskonalenie procesów związanych zarówno z uzyskaniem finansowania przez organizację pozarządową, jak i z udzieleniem finansowania przez podmiot finansujący.

3.2. Przegląd literatury

Badania literatury zostały przeprowadzone poprzez wykorzystanie systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2011, 2020; Mazur i Orłowska, 2018; Orłowska i in., 2017). Przeprowadzono go w bazie Scopus (uznawanej wśród badaczy za jedną z najbardziej wiarygodnych baz naukowych) oraz uzupełniono przy pomocy wyszukiwarki Google Scholar, która określana jest mianem tzw. szarej literatury (Hensel, 2020).

Przystępując do przeglądu literatury, przyjęto następujące słowa kluczowe: *doskonalenie procesów* (ang. *proces improvement*), *komunikacja* (ang. *communication*) oraz *organizacje pozarządowe* (ang. *Non-Governmental Organizations* lub *NGO*). Wyszukanie przeprowadzono z użyciem kombinacji słów kluczowych, które połączono operatorem logicznym *i* (ang. *AND*). W przypadku słowa kluczowego *organizacja pozarządowa* angielskie odpowiedniki ujęto w nawias, rozdzielając je alternatywą rozłączną *lub* (ang. *OR*), której celem jest wyszukanie alternatywnych występujących kombinacji słów. Słowa kluczowe zostały wykorzystane do wyszukiwania publikacji po tytułach, abstraktach i słowach kluczowych w bazie Scopus. W wyniku analizy z wykorzystaniem słowa kluczowego *fundraising* w bazie Scopus uzyskano 0 publikacji. Skonstruowane kwerendy zostały wykorzystane do odnalezienia publikacji w wyszukiwarce Google Scholar. Zestawienie wyników wyszukiwania przedstawiono w tabeli 3.1.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu można zauważyć, że w bazie Scopus znajduje się niewiele publikacji dotyczących doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania w organizacjach pozarządowych lub ogólnie w tym obszarze. Natomiast w wyszukiwarce Google Scholar liczba takich publikacji jest znacznie większa. Oznacza to, że w bazie Scopus istnieje wyraźna luka poznawcza w badanym temacie. Usprawnienie procesów związanych z pozyskaniem finansowania może znacząco zwiększyć zdolność organizacji pozarządowych (NGO) do pozyskiwania sponsorów i fundatorów. Przyjmując systematyczne podejście do czynności (aktywności) związanych z pozyskaniem środków finansowych od podmiotów finansujących¹, organizacje pozarządowe mogą zwiększyć swoją efektywność operacyjną, poprawić swoją widoczność i zbudować silniejsze relacje z potencjalnymi darczyńcami. Poniższa analiza literatury zawiera syntezę różnych badań i ustaleń, co pozwala zilustrować, w jaki sposób usprawnienia procesów mogą ułatwić pozyskiwanie sponsorów przez organizacje pozarządowe.

¹ W literaturze możemy spotkać się z terminem *fundraising* określającym te czynności (Chang i in., 2023; Hansen, 2023; Jalali i in., 2024; Lacruz i Cunha, 2018).

Tabela 3.1. Wyniki przeglądu literatury w bazie Scopus i wyszukiwarce Google Scholar (stan na dzień: 24.09.2024 r.)

Baza	Kwerenda	Liczba publikacji
Scopus	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND „communication” AND („non-profit organizations” OR „NGO”))	3
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND („non-profit organizations” OR „NGO”))	20
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	0
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND „communication” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	0
Google Scholar	„process improvement” AND „communication” AND („non-government* organizations” OR „NGO”)	4020
	TITLE-ABS-KEY („process improvement” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	5410
	(„process improvement” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	249
	(„process improvement” AND „communication” AND „fundraising” AND („non-government* organizations” OR „NGO”))	226

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje pozarządowe muszą zaangażować się w kompleksową analizę rynku, aby zrozumieć preferencje i trendy darczyńców. Chang i in. (2023) podkreślają, że organizacje pozarządowe powinny analizować obecną sytuację i przyszłe trendy swoich darczyńców podczas wstępnego planowania projektów fundraisingowych. Analiza ta pomaga w opracowaniu realistycznych celów i planów operacyjnych, które rezonują z potencjalnymi sponsorami. Dodatkowo zastosowanie skutecznych strategii komunikacyjnych, takich jak szczegółowy copywriting i wykorzystanie pomocy wizualnych, może zwiększyć integralność i trafność działań fundraisingowych, przyciągając w ten sposób więcej sponsorów.

Jedną z podstawowych metod doskonalenia procesów jest kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), które zostało z powodzeniem wdrożone w różnych kontekstach, w tym w Afryce Wschodniej. Parris (2013) podkreśla, że organizacje pozarządowe działające w tym regionie stanęły przed poważnymi wyzwaniami, ale zastosowanie zasad TQM doprowadziło do znacznej poprawy. Na przykład pracownicy World Vision w Afryce Wschodniej zgłosili skrócenie o 40–80% średniego czasu potrzebnego na zamówienia i procesy rekrutacyjne, co pokazuje wymierne korzyści płynące z przyjęcia ustrukturyzowanego podejścia do doskonalenia procesów. Przypadek ten pokazuje, w jaki sposób organizacje pozarządowe mogą wykorzystać TQM do usprawnienia operacji i poprawy świadczenia

usług. Co więcej, wykazano, że zastosowanie zarządzania procesami biznesowymi (BPM) w organizacjach pozarządowych pomaga skutecznie radzić sobie z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem – tę obserwację należy również odnieść do możliwości polepszenia współpracy między organizacją pozarządową a podmiotem finansującym, ponieważ zarządzanie procesowe zwiększa przekonanie podmiotu finansowego, że środki finansowe nie będą wydane na rzeczy niezwiązane z realizacją głównego celu. Twierdzi się, że BPM zapewnia ramy dla profesjonalizacji organizacji non profit, umożliwiając im optymalizację procesów i poprawę wyników usług (Haddad i in., 2016). Koncentrując się na wydajności procesów, organizacje pozarządowe mogą lepiej alokować swoje ograniczone zasoby i w ten sposób maksymalizować swój wpływ na społeczności, którym służą.

Studium przypadku przedstawione w pracy (Haddad i in., 2016) ilustruje, w jaki sposób BPM może ułatwić transformację organizacyjną i zwiększyć odpowiedzialność, co ma kluczowe znaczenie dla utrzymania zaufania i zaangażowania darczyńców. Oprócz TQM i BPM również koncepcja Lean Management jawi się jako skuteczna w doskonaleniu procesów w sektorach zorientowanych na usługi, w tym w organizacjach pozarządowych. Gupta, Sharma i Sunder (2016) podkreślają, że zasady Lean, które koncentrują się na redukcji marnotrawstwa i tworzeniu wartości, są szczególnie istotne w kontekście organizacji non profit.

Wprowadzając narzędzia Lean Management, organizacje pozarządowe mogą usprawnić swoje działania, obniżyć koszty i poprawić świadczenie usług. Takie podejście nie tylko zwiększa wydajność operacyjną, lecz także wspiera kulturę ciągłego doskonalenia, która jest niezbędna do dostosowania się do dynamicznych potrzeb społeczności, którym organizacje te służą. Co więcej, integracja ram doskonalenia procesów może prowadzić do zacieśnienia współpracy między organizacjami pozarządowymi a innymi interesariuszami, w tym przedsiębiorstwami i organizacjami rządowymi. Reichel (2015) omawia znaczenie partnerstwa w poprawie zdolności operacyjnych organizacji pozarządowych, sugerując, że inicjatywy doskonalenia procesów mogą służyć jako podstawa do budowania silniejszych sojuszy.

Również zarządzanie projektami może prowadzić do poprawy efektywności organizacyjnej. Lacruz i Cunha (2018) twierdzą, że motywacja organizacji pozarządowych do przyjęcia praktyk zarządzania projektami często jest konsekwencją potrzeby koordynowania działań wynikających z partnerstw z różnymi interesariuszami, w tym z przedsiębiorstwami i innymi organizacjami pozarządowymi. Koordynacja ta ma kluczowe znaczenie dla stworzenia ustrukturyzowanego podejścia do pozyskiwania funduszy, które może zwiększyć wiarygodność organizacji i uczynić ją bardziej atrakcyjną dla potencjalnych sponsorów. Co więcej, utworzenie biura zarządzania projektami (PMO) w organizacjach pozarządowych może usprawnić procesy, poprawić odpowiedzialność i ostatecznie doprowadzić do lepszych wyników fundraisingu.

Oprócz usprawnień operacyjnych organizacje pozarządowe mogą odnieść korzyści z przyjęcia strategicznego podejścia do angażowania interesariuszy. Skuteczne zarządzanie interesariuszami może zwiększyć legitymizację i widoczność organizacji pozarządowych, będące kluczowymi czynnikami w przyciąganiu sponsorów. Hansen (2023) podkreśla znaczenie kwestii etycznych w zarządzaniu interesariuszami, sugerując, że organizacje pozarządowe powinny dostosować strategię pozyskiwania funduszy do praktyk etycznych, aby budować zaufanie potencjalnych darczyńców. Zaufanie to jest niezbędne do tworzenia długoterminowych relacji ze sponsorami, ponieważ darczyńcy są bardziej skłonni wspierać organizacje, które wykazują się przejrzystością i etycznym zachowaniem.

Ponadto nie można przecenić roli technologii w ułatwianiu usprawniania procesów. Pojawienie się technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwiło organizacjom pozarządowym zwiększenie zaangażowania zarówno w społeczności, jak i wśród sponsorów. Przykładowo, wykorzystanie crowdsourcingu pozwala organizacjom pozarządowym na zebranie środków finansowych i skuteczniejszą mobilizację zasobów. Sutherlin (2013) omawia, w jaki sposób organizacje pozarządowe wykorzystały crowdsourcing do zarządzania nadmiarem informacji w sytuacjach kryzysowych, poprawiając w ten sposób swoją reakcję operacyjną i zwiększając swoją widoczność wśród potencjalnych sponsorów. To innowacyjne podejście nie tylko poprawia wyniki operacyjne, lecz także pokazuje sponsorom, że organizacja pozarządowa jest liderem w wykorzystywaniu technologii dla dobra społecznego.

Ponadto wykorzystanie strategii opartych na danych może znacznie usprawnić działania fundraisingowe. Włączając kompleksową analizę danych do swoich strategii fundraisingowych, organizacje pozarządowe mogą zidentyfikować kluczowe czynniki, które wpływają na zachowania i preferencje darczyńców. Takie podejście pozwala organizacjom pozarządowym dostosować kampanie fundraisingowe do konkretnych potrzeb i zainteresowań potencjalnych sponsorów, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo pozyskania finansowania. Na przykład zrozumienie danych demograficznych i motywacji potencjalnych darczyńców może dostarczyć informacji na temat ukierunkowanych strategii marketingowych, które rezonują z określonymi odbiorcami (Jalali i in., 2024).

Liderzy w organizacjach pozarządowych muszą tworzyć środowisko, które zachęca do innowacji i współpracy, umożliwiając pracownikom aktywny udział w wysiłkach na rzecz poprawy procesów. Szkolenia i budowanie potencjału są również kluczowymi elementami udanych inicjatyw doskonalenia procesów w organizacjach pozarządowych. Wdrożenie zintegrowanych programów szkoleniowych może zwiększyć umiejętności i kompetencje pracowników oraz umożliwić im skuteczne angażowanie się w działania związane z doskonaleniem procesów.

Angażując się we wspólne wysiłki na rzecz poprawy procesów, organizacje pozarządowe mogą wykorzystać mocne strony swoich partnerów i zwiększyć dzięki temu swoją ogólną skuteczność i swój zasięg. Wnioski wyciągnięte z różnych studiów przypadku podkreślają znaczenie dostosowanego podejścia do doskonalenia procesów w organizacjach pozarządowych. Zarei i inni (2017) dostarczają wglądu w specyficzne wyzwania stojące przed organizacjami non profit oraz strategię, które można zastosować w celu ich przezwyciężenia. Ich ustalenia wskazują, że zrozumienie unikalnego kontekstu i środowiska operacyjnego organizacji pozarządowej ma kluczowe znaczenie dla wdrażania skutecznych inicjatyw doskonalenia procesów. Ta świadomość kontekstowa pozwala organizacjom pozarządowym na przyjęcie najlepszych praktyk, które są zgodne z ich misją i celami, co ostatecznie prowadzi do lepszych wyników dla społeczności, którym służą. Co więcej, rola przywództwa w doskonaleniu procesów jest nie do przecenienia. Skuteczne przywództwo jest niezbędne do wspierania kultury ciągłego doskonalenia i zapewnienia, że wszyscy pracownicy są zaangażowani w ten proces.

Organizacje pozarządowe powinny rozważyć dywersyfikację źródeł finansowania w celu zwiększenia stabilności finansowej. Crişan i Dan (2018) zauważają, że strategie dywersyfikacji przychodów mogą pomóc organizacjom pozarządowym w ograniczeniu ryzyka finansowego i przyciągnięciu szerszego grona sponsorów. Badając różne sposoby finansowania, takie jak: partnerstwa korporacyjne, granty i finansowanie społecznościowe, organizacje pozarządowe mogą stworzyć bardziej odporny model finansowy, który przemawia do szerszego grona potencjalnych sponsorów. Taka dywersyfikacja nie tylko zwiększa możliwości finansowania, lecz także poprawia reputację organizacji jako zdolnego i zrównoważonego podmiotu.

3.3. Główne problemy związane z pozyskaniem finansowania

Udział w wydarzeniach naukowych jest bardzo dobrym źródłem pozyskiwania danych i wiedzy. W trakcie wystąpień można wykorzystać metodę obserwacji, która umożliwia dokonanie spostrzeżeń oraz dostrzeżenie mniej widocznych szczegółów. Do zebrania danych wykorzystano technikę obserwacji uczestniczącej (Apanowicz, 2002). W trakcie spotkania uczestnicy I Forum Rozwoju Organizacji Pozarządowych Dolnego Śląska wskazywali problemy związane z pozyskaniem finansowania od podmiotów finansujących (przedstawione w tabeli 3.2). Wypowiedzi reprezentantów organizacji pozarządowych i podmiotów finansujących zostały spisane, a następnie dokonano ich syntezy w celu określenia (zidentyfikowania) konkretnych problemów.

Tabela 3.2. Zgłaszane wątpliwości/trudności związane z zawarciem współpracy i uzyskaniem finansowania

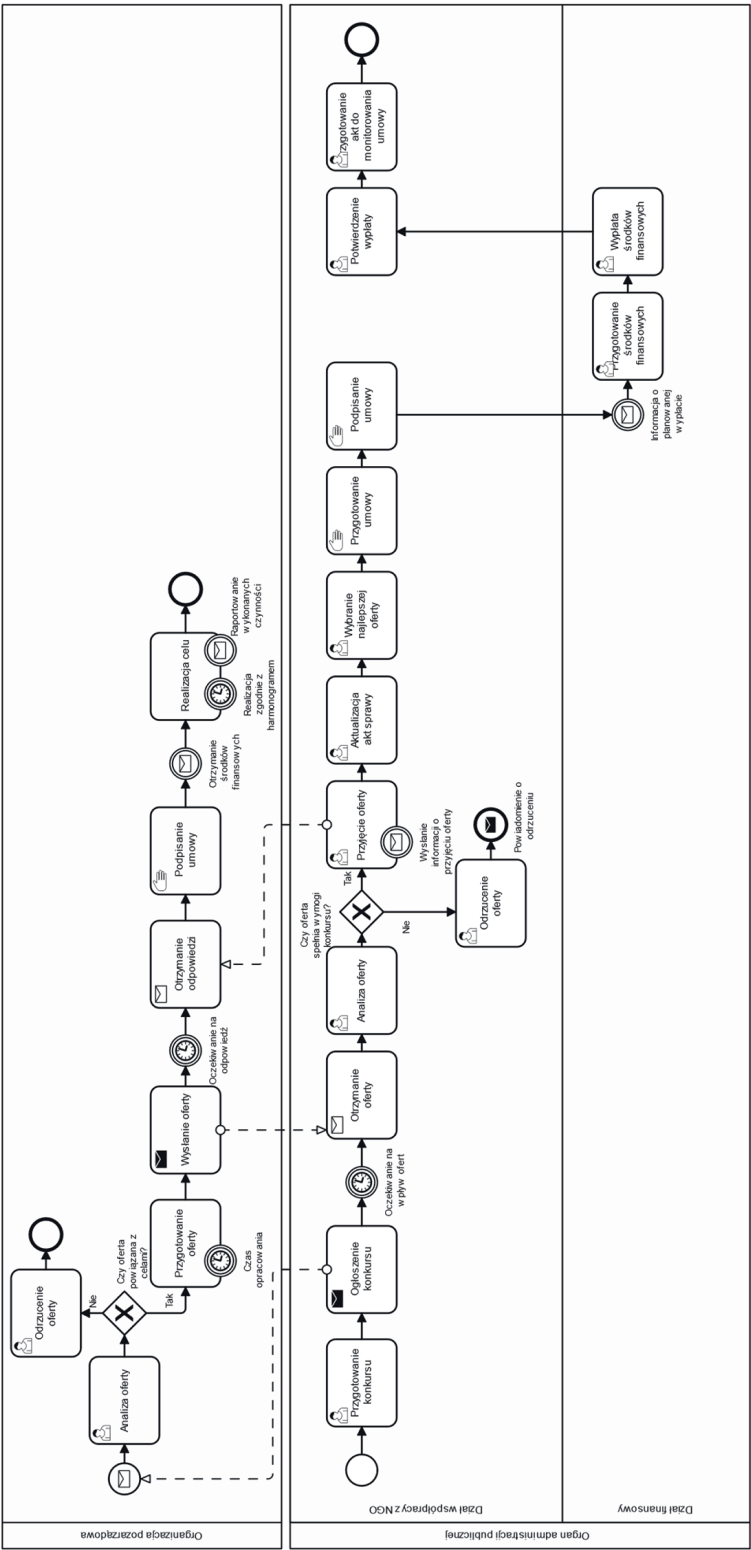
Organizacje pozarządowe	Organy administracji publicznej	Podmioty gospodarcze
• brak wystarczających sposobów informowania o bieżących konkursach lub otwartych naborach wniosków o finansowanie • większe możliwości pozyskiwania środków finansowych przez duże organizacje pozarządowe	• brak informacji zwrotnej ze strony organizacji pozarządowych o chęci udziału w projektach • brak informacji ze strony organizacji o potrzebach finansowych – wysokości możliwych dofinansowań • często zgłaszane projekty, które już były zrealizowane	• obawa przed negatywnym wizerunkiem związanym ze współpracą • możliwy brak zgodności realizowanego celu z wartościami przedsiębiorstwa • potencjalna chęć zysku ze strony organizacji pozarządowej • brak chęci zmiany NGO, z którą się już współpracuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3.4. Wyniki

W niniejszej części zostaną przedstawione propozycje doskonalenia procesów pozyskania finansowania i rozwiązania problemów wskazanych przez uczestników Forum. Propozycje przygotowano z wykorzystaniem notacji modelowania procesów biznesowych BPMN (ang. *Business Process Model and Notation*) (Object Management Group, 2014) oraz tablic decyzyjnych DMN (ang. *Decision Modeling Notation*) (Object Management Group, 2023).

Na rysunku 3.1 przedstawiono proces ogłoszenia konkursu i rozpatrzenia wpływających ofert. W ukazanym procesie odpowiedzialny dział ogłasza konkurs na finansowanie określonego zadania publicznego. Po ogłoszeniu organizacja pozarządowa może przystąpić do tego konkursu, jeżeli jest on zgodny z jej celami statutowymi – wówczas przygotowuje projekt, który odpowiada wymaganiom konkursowym. Organ po otrzymaniu oferty analizuje, czy spełnia ona wymagania konkursu. W zależności od rodzaju ogłoszonego konkursu można wprowadzić takie kryteria weryfikacji, jak: czy projekt formalnie spełnia warunki, czy projekty wcześniej prowadzone przez organizację zgłaszającą zostały zrealizowane i rozliczone, czy organizacja zgłaszająca ma w swoim statucie cel odpowiedni do zgłoszenia w konkursie. Dodatkowo można przyjąć, że każda część zgłoszenia jest odpowiednio punktowana. Jeżeli organizacja wcześniej realizowała projekty, które były zrealizowane i rozliczone, konkurs pokrywa się z jej celami statutowymi, a także wykazuje ona chęć współpracy z innymi organizacjami i/lub podmiotami – wówczas może dodatkowo dostać np. 10 punktów. W zależności od liczby otrzymanych



Rys. 3.1. Proces ogłoszenia i zawarcia umowy dotyczącej realizacji zadania publicznego

Źródło: opracowanie własne.

zgłoszeń można wprowadzić listę rankingową. Jeśli dana oferta uzyska najwyższą liczbę punktów, wówczas podmiot ogłaszający konkurs informuje odpowiednią organizację o wyniku. Następnie przygotowana zostaje umowa współpracy. Po podpisaniu umowy następuje przygotowanie środków finansowych i ich wypłata zgodnie z tą umową. W dalszej kolejności organizacja pozarządowa przystępuje do realizacji celu zgodnie z projektem i składa wymagane w terminie raporty.

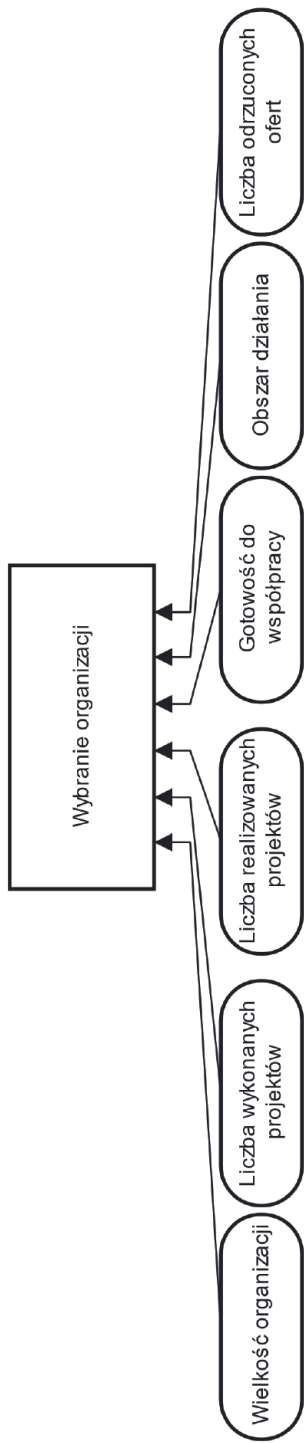
Prezentowany proces obrazuje przepływ czynności z formalnego punktu widzenia. Dlatego też wskazany proces może zostać poddany dalszej iteracji i zaktualizowany w wyniku jego wykonania i zebrania odpowiedzi od uczestników tego procesu.

Przy wykorzystaniu notacji DMN przygotowano propozycję tablicy decyzyjnej do określenia kryteriów ułatwiających podjęcie decyzji, przeznaczoną dla podmiotu, który będzie chciał udzielić finansowania² bez względu na kwotę tego finansowania. Tablica ta ma pomóc w doborze organizacji, które otwarte będą na wspólną realizację zadań. Na rysunku 3.2 przedstawiono warstwę wizualną podejmowania decyzji, a na rysunku 3.3 – szczegółową tablicę wraz z przykładową kombinatoryką wartości atrybutów.

Zaprezentowana na rysunkach 3.2 i 3.3 tablica decyzyjna (zarówno w warstwie wizualnej, jak i szczegółowej tabeli decyzyjnej) nie uwzględnia wszystkich zgłaszanych trudności związanych z pozyskaniem finansowania od organów administracji publicznej. Wskazana propozycja tabeli decyzyjnej wymaga dalszej ewaluacji i dostosowania do aktualnych wyzwań. Zaprezentowane atrybuty mają na celu odzwierciedlenie zgłaszanych problemów związanych z pozyskiwaniem finansowania. Dlatego można przyjąć, że pojawiające się trudności dotyczące zawarcia współpracy mogą stanowić atrybuty, które będą użyte w przyszłych iteracjach.

Wielkość organizacji możemy rozpatrywać, uwzględniając liczbę zatrudnionych osób, wielkość przychodów lub stosując odpowiednio definicję mikroprzedsiębiorcy, małego lub średniego przedsiębiorcy w rozumieniu art. 7 odpowiedniej ustawy (Ustawa z dnia 6 marca 2018...). Z kolei liczba wykonanych projektów określa liczbę projektów, które dana organizacja wykonała, a liczba zrealizowanych projektów wskaże miarę, za pomocą której można określić doświadczenie danej organizacji w realizacji projektów. Dodatkowo autor uważa, że wprowadzenie kryterium gotowości do współpracy może pomóc określić, czy organizacja jest nastawiona na współpracę z innymi organizacjami i podmiotami. Obszar działania może pokrywać się z Europejską Klasyfikacją Działalności (EKD). Liczba odrzuconych ofert określana jest w stosunku do złożonych wniosków dotyczących realizacji projektów.

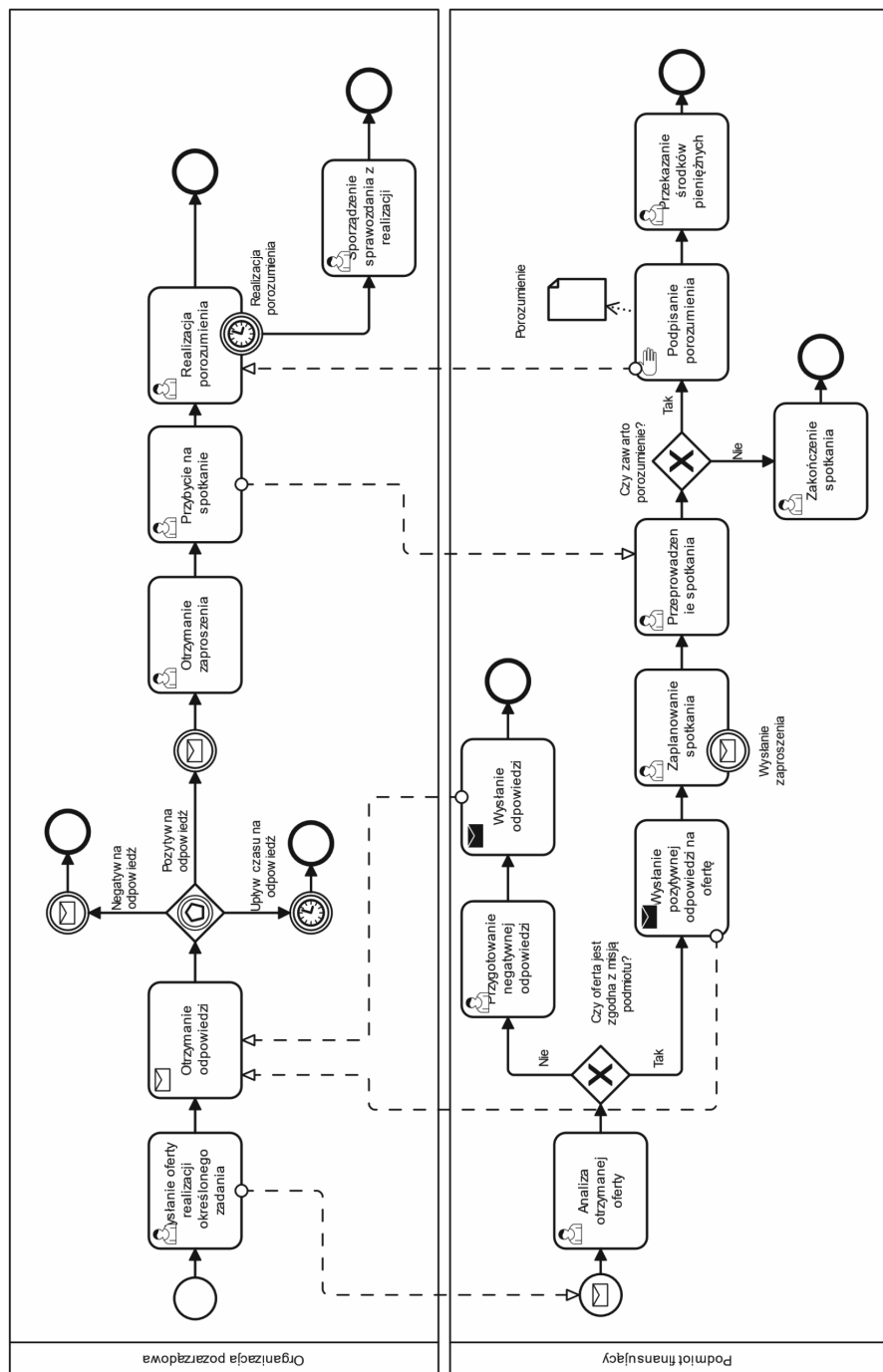
² Bez względu na to, czy będą to podmioty administracji publicznej, prywatne/publiczne przedsiębiorstwa.



Rys. 3.2. Warstwa wizualizacji kryteriów wyboru organizacji pozarządowej w konkursie
Źródło: opracowanie własne.

Wybranie organizacji		Hit policy: Unique											
When	Wielkość organizacji	And	Liczba wykonanych projektów	And	Liczba zrealizowanych projektów	And	Gotowość do współpracy	And	Obszar działania	And	Liczba odrzuconych ofert	Then	Wybranie organizacji
	string		string		string		string		string		string		string
1	< 5 osób	0		0	tak				pomoc nieletnim	< 3		TAK	
2	< 5 osób	3		1	nie				pomoc osobom starszym	< 3		TAK	
3	< 5 osób	0		0	nie				pomoc skazanym	< 3		NIE	
4	< 5 osób	0		0	tak				pomoc skazanym	< 3		TAK	
5	> 5 > 15 osób	> 10 < 15		> 1 < 3	nie				różne	> 3 < 5		NIE	
6	> 5 > 15 osób	> 10 < 15		> 1 < 3	tak				pomoc w poszukiwaniu pracy	> 3 < 5		TAK	
7	-	-		-	-			-	-	-			
+	-	-		-	-			-	-	-			

Rys. 3.3. Kombinatoryka wartości wybranych atrybutów
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3.4. Proces rozpatrzenia oferty wysłanej przez organizację pozarządową

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3.4 przedstawiono proces, w którym organizacja pozarządowa występuje do podmiotu finansującego z ofertą realizacji określonego celu/zadania. W tym przypadku podmiot po otrzymaniu oferty analizuje, czy jest ona zgodna z jego misją. Na tym etapie podmiot finansujący może ocenić tę ofertę w dowolny sposób. W ramach analizy może też odwołać się do zaprezentowanej tabeli decyzyjnej przedstawionej na rysunkach 3.2 i 3.3. Kiedy rozpatrzy ofertę negatywnie, powinien poinformować organizację o tym fakcie, a ponadto uzasadnić, dlaczego oferta nie została rozpatrzona pozytywnie. Takie postępowania może przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku tego podmiotu. Jeżeli negatywne rozpatrzenie nastąpiło z powodu braków projektu, organizacja dowie się, co można poprawić, i będzie mogła ponownie złożyć ofertę, która uwzględni te uwagi.

Gdy oferta zostaje pozytywnie rozpatrzona, podmiot finansujący także powiadamia o tym organizację, jak również wysyła do niej zaproszenie na spotkanie w celu omówienia szczegółów potencjalnej współpracy. W zależności od lokalizacji organizacji pozarządowej i podmiotu finansującego spotkanie może odbyć się tradycyjnie w siedzibie (podmiotu finansującego lub organizacji pozarządowej) bądź za pomocą środków komunikacji elektronicznej (np. Google Meet, Zoom, Microsoft Teams). W trakcie spotkania lub bezpośrednio po nim podmiot finansujący decyduje, czy zawiera porozumienie o współpracę czy też nie. W przypadku pozytywnej decyzji następuje podpisanie porozumienia i przekazanie określonych środków finansowych. W tym momencie organizacja pozarządowa może już przystąpić do realizacji postanowień porozumienia, w tym do składania sprawozdań, które zostały określone w zawartym porozumieniu.

Jednym z najważniejszych elementów doskonalenia procesów jest uwzględnienie komunikacji na każdym etapie. Jakość komunikacji bowiem jest kluczowa dla tego, w jaki sposób będzie przebiegać ta współpraca (i jak będą wyglądać przyszłe współprace).

3.5. Zakończenie

Doskonalenie procesów jest dość rozległym zagadnieniem, niedostatecznie zbadanym w zakresie organizacji pozarządowych, szczególnie w kontekście pozyskiwania finansowania. Przedstawienie propozycji doskonalenia procesu pozyskiwania finansowania poprzez wykorzystanie notacji modelowania procesów biznesowych (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) pokazało, że istnieją w tym zakresie możliwości poprawy. W warstwie aplikacyjnej rozdział zaprezentował, jak wykorzystanie notacji modelowania procesowego (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) może pomóc w opracowywaniu procesów pozyskiwania i udostępniania finansowania dla organizacji pozarządowych. Zastosowanie notacji może być wykorzystane zarówno przez organizacje pozarządowe (dla zdefiniowania procesów, które będą przedsta-

wiać szczegółowe czynności, a także ich kolejność), jak i przez podmioty finansujące. W przypadku tych ostatnich zastosowanie notacji może pomóc w określeniu warunków i ograniczeń zawierania współpracy i udzielania finansowania, ale przede wszystkim sformalizować zasady udzielania tego finansowania. Tabela 3.3 zawiera odpowiedzi na postawione w rozdziale pytania badawcze.

Tabela 3.3. Odpowiedzi na pytania badawcze

Pytanie badawcze	Odpowiedź
1. Jak w literaturze opisano zagadnienie doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe?	W literaturze zauważono pozytywny wpływ wdrożenia metodyk zarządzania procesami na doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania. W opisach nie tylko odnoszono się do korzyści uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa, lecz także dostrzeżono, że organizacje pozarządowe mogą uzyskać podobne korzyści, w szczególności te, które skoncentrowane są na świadczeniu usług. W publikacjach naukowych ponadto wskazywano, na co należy zwracać uwagę, przystępując do doskonalenia procesu pozyskiwania finansowania.
2. Jak można wykorzystać notację modelowania procesów biznesowych (BPMN) i tablic decyzyjnych (DMN) do doskonalenia procesów pozyskiwania finansowania z punktu widzenia organizacji pozarządowych i podmiotów finansujących?	Wykorzystanie notacji może pomóc zwizualizować przebieg czynności występujących w organizacjach pozarządowych i podmiotach finansujących, a także, poprzez wzbogacenie ich dodatkowymi metodykami, usprawnić te procesy i w ten sposób ukonstytuować sposób zawierania współpracy. Dodatkowo należy wskazać, że organy administracji publicznej i przedsiębiorstwa mogą wykorzystać notacje DMN do zwizualizowania swoich procesów, a poprzez użycie tych notacji w sformalizowany sposób określić kryteria nawiązywania współpracy.

Źródło: opracowanie własne.

Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe jest tematem słabo rozpoznanym, wobec czego problematyka ta pozostaje aktualna i powinna być w dalszym ciągu eksplorowana. Warto zaznaczyć, iż w literaturze podkreśla się, że organizacje pozarządowe chcąc dokonywać dywersyfikacji źródeł finansowania, powinny aktywnie monitorować aktualne konkursy, granty oraz współpracować z innymi organizacjami pozarządowymi. Powinny też tworzyć pozytywny obraz organizacji w otoczeniu, przez co mogą zachęcać kolejnych darczyńców (donatorów).

Bibliografia

Andrzejewski, M. (2014). Ryzyko w zarządzaniu projektami. W: P. Kuźbik i M.J. Szymankiewicz (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej. Wybrane zagadnienia* (s. 109–119). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej BERNARDINUM.
- Chang, C.-C., Pai, C.-J. i Lin, C.-H. (2023). *Exploring Potential Hindering Factors of NPO Fundraising Activities in a War Environment – Using a Modified Z-HISA Hybrid Model*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2797284/v1>
- Crîșan, E. i Dan, M. (2018). Revenue Diversification Strategies for Non-Governmental Organizations. *Review of International Comparative Management*, 19(1), 31–39. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2018.1.31>
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, (3), 57–61. <https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13>
- Czakon, W. (2020). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 119–139). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Gupta, S., Sharma, M. i Sunder M.V. (2016). Lean Services: A Systematic Review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>
- Haddad, C.R., Ayala, D.H.F., Uriona Maldonado, M., Forcellini, F.A. i Lezana, Á.G.R. (2016). Process Improvement for Professionalizing Non-Profit Organizations: BPM Approach. *Business Process Management Journal*, 22(3), 634–658. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2015-0114>
- Hansen, R.K. (2023). Applying a Stakeholder Management Approach to Ethics in Charitable Fundraising. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1731>
- Hensel, P. (2020). *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Jalali, A., Nyman, J., Loeffelholz, O. i Courtney, C. (2024). Data-Driven Fundraising: Strategic Plan for Medical Education. *JMIR Medical Education*, (10). <https://doi.org/10.2196/53624>
- Lacruz, A., Cunha, E. (2018). Project management office in non-governmental organizations: An ex post facto study. *Revista de Gestão*, 25(2), 212–227. <https://doi.org/10.1108/REG-03-2018-033>
- Marciszewska, A. (2017). Improvement of Processes in a Non-Profit Organisation. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 46–55. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.463.04>
- Mazur, Z., Orłowska, A. (2018). Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2). <https://doi.org/10.14656/PFP20180202>
- Object Management Group. (2014). *Business Process Model and Notation Specification Version 2.0.2*. Pobrano z <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>
- Object Management Group. (2023). *Decision Model and Notation Specification Version 1.4*. Pobrano z <https://www.omg.org/spec/DMN/1.4>
- Orłowska, A., Mazur, Z. i Łaguna, M. (2017). Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów? *Ogrody Nauk i Sztuk*, 7(7). Pobrano z <https://ogrodynauk.pl/index.php/onis/article/view/10.15503.onis2017.350.363>
- Parris, A. (2013). Improving Processes for Good in East Africa. *TQM Journal*, 25(5), 458–472. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2012-0101>
- Reichel, J. (2015). Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (378), 320–331. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.378.25>
- Sutherlin, G. (2013). A Voice in the cCrowd: Broader Implications for Crowdsourcing Translation during Crisis. *Journal of Information Science*, 39(3), 397–409. <https://doi.org/10.1177/0165551512471593>
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2024 r., poz. 236, 1222, t.j.)
- Zarei, M., Zarei, B. i Ghapanchi, A.H. (2017). Lessons Learnt from Process Improvement in a Non-Profit Organisation. *International Journal of Business Excellence*, 11(3), 277–300. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.081927>

Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe

Streszczenie: Doskonalenie procesów pozyskiwania finansowania przez organizacje pozarządowe jest jednym z kluczowych zadań tych podmiotów. Pozwala to na poprawę ich sytuacji finansowej, ponieważ przekłada się na sprawniejsze działanie samej organizacji, a także na realizację podejmowanych projektów. Celem przeprowadzonych badań było przedstawienie propozycji doskonalenia procesów pozyskania finansowania przez organizacje pozarządowe w Polsce. Praca opiera się na systematycznym przeglądzie literatury, zastosowano również technikę obserwacji uczestniczącej, za pomocą której ustalono główne przyczyny problemów w zawieraniu współpracy i pozyskaniu finansowania. Za pomocą notacji procesowej (BPMN) oraz tablic decyzyjnych (DMN) wskazano możliwości poprawy realizacji procesu pozyskiwania źródeł finansowania.

Słowa kluczowe: organizacja pozarządowa, doskonalenie procesów, pozyskanie finansowania

Improving the processes of obtaining financing by non-governmental organizations

Abstract: Improving the processes of obtaining financing by non-governmental organizations is one of the key tasks of these entities. This allows for the improvement of their financial situation, because it translates into more efficient operation of the organization itself, as well as the implementation of undertaken projects. The aim of the conducted research was to present proposals for improving the processes of obtaining financing by non-governmental organizations in Poland. The work is based on a systematic review of literature, and the participant observation technique was also used, to determine the main causes of problems in establishing cooperation and obtaining financing. Using process notation (BPMN) and decision tables (DMN), possibilities of improving the implementation of the process of obtaining sources of financing were indicated.

Keywords: non-governmental organization, NGO, process improvement, funding acquisition

JEL: L31

DOI: 10.15611/2024.31.3.03

mgr Andrzej Greńczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu

e-mail: andrzej.grenczuk@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-0464-8555

ROZDZIAŁ 4

Działalność non profit w korporacjach – strategia zarządzania czy bezinteresowna pomoc?

Maciej Krahel

4.1. Wprowadzenie

Wraz z rozwojem świadomości społecznej i zwiększeniem znaczenia działalności non profit przedsiębiorstwa coraz częściej angażują się w działania, które nie są bezpośrednio związane z ich celami ekonomicznymi. Działalność non profit definiowana jest jako działalność prowadzona przez organizację, których celem nie jest osiągnięcie zysku, lecz realizacja misji społecznej, edukacyjnej, kulturalnej lub innej, często na rzecz dobra publicznego (Anheier, 2005). Działalność non profit ma również na celu zapewnianie świadczeń, które nie zostają zagwarantowane przez rząd i rynek (Rebetak i Bartosova, 2020). Na potrzeby prezentowanego rozdziału pojęcie działalności non profit było używane równoznacznie z działalnością charytatywną rozumianą jako dobrowolne niesienie pomocy osobom lub grupom w potrzebie, zwykle poprzez wsparcie finansowe, materialne bądź organizacyjne, mającą na celu poprawę warunków życia odbiorców (Bremner, 1994). Takie połączenie wynika z charakteru działalności non profit prowadzonej przez badaną korporację. Istotną kwestią jest również interpretacja pojęcia korporacji. Ze względu na działalność globalną korporacja definiowana jest jako przestrzeń innowacyjnych działań zbiorowych, uwzględniających skutki społeczne i środowiskowe (Segrestin i in., 2020) oraz – w znaczeniu ekonomicznym – jako nastawione na zysk przedsięwzięcie składające się z osób i aktywów zorganizowanych według określonych zasad (Eisenberg i in., 1989). Badania zostały przeprowadzone przez autora w jednej z filii globalnej korporacji, która dzieli wspólne wartości, cele oraz kulturę organizacyjną z pozostałymi filiami.

Firmy pomagają w formie barterowej, finansowej oraz aktywnego uczestnictwa, aby wspomóc wybrane inicjatywy charytatywne. W przypadku działalności charytatywnej korporacje w głównej mierze skupiają się na pomocy związanej z potrzebami społeczeństwa i środowiska naturalnego.

W Polsce prowadzony jest Ranking Odpowiedzialnych Firm (ROF) tworzony przez Akademię Leona Koźmińskiego w Warszawie. Jest on upubliczniany bezpłat-

nie, online, co sprawia, że zarówno interesariusze, jak i pracownicy mogą sprawdzić, w jakim stopniu dana korporacja realizuje założenia niepowiązane bezpośrednio z działalnością nastawioną na zysk. Świadczy to o tym, że cele firmy mogą wykraczać poza maksymalizację zysku, a działalność non profit stanowi kolejny cel (Fioretti, 2020). Innym obszarem jest budowanie dobrego wizerunku oraz poprawa jakości życia zawodowego pracowników. Korporacje często angażują się w inicjatywy charytatywne, jednak nie do końca są to działania bezinteresowne. Poprzez tego typu aktywność budowany jest lepszy wizerunek firmy wśród interesariuszy oraz lokalnych społeczności. Co więcej, działalność społeczna przedsiębiorstw może objawiać się przekazywaniem darowizn finansowych na wybrane cele społeczne, większą dbałością firmy o środowisko w procesie produkcji czy stałą współpracą z wybraną organizacją non profit (Nogieć, 2012).

Istotne jest więc weryfikowanie – na podstawie literatury oraz prowadzonych badań – tego, w jaki sposób korporacje angażują się w działalność non profit, oraz tego, czy działania te są związane z bezinteresowną pomocą czy też budowaniem pozytywnego wizerunku firmy. Z racji na powszechne praktyki korporacji w angażowanie się w działalność charytatywną zdecydowano się podjąć badania związane z tym obszarem. W literaturze przedmiotu opisane zostały powody zaangażowania korporacji w inicjatywy non profit oraz liczne korzyści z tego tytułu. Jednak obszar ten nadal nie został dogłębnie zbadany pod względem praktyk stosowanych przez korporacje, co przyczyniło się do podjęcia tego tematu. Poszerzenie wiedzy w tym obszarze może pozwolić na sprecyzowanie przesłanek takiej działalności w praktyce przedsiębiorstw. Problem badawczy, który został wskazany w prezentowanych rozważaniach, dotyczył próby odpowiedzi na pytanie, dlaczego korporacje aktywnie uczestniczą w inicjatywach charytatywnych i czy robią to dla własnych korzyści czy bezinteresownie. Analiza tego zjawiska może pozytywnie wpłynąć na ocenę działań non profit lub charytatywnych inicjatyw podejmowanych przez korporacje o globalnym zasięgu. W związku z tym celem rozdziału jest identyfikacja przesłanek działalności non profit podejmowanej przez korporacje oraz osiąganych z niej korzyści.

4.2. Metodyka badań

W prezentowanym artykule przeprowadzone zostały badania jakościowe z wykorzystaniem metody obserwacji nieustrukturyzowanej, uczestniczącej, ukrytej. Przeprowadzono również analizę danych pozyskanych ze źródeł internetowych. Badana firma została przeanalizowana pod względem działalności charytatywnej oraz zaangażowania w wydarzenia non profit we Wrocławiu. Taki dobór metod pozwolił na uzyskanie kluczowych informacji dotyczących działalności non profit badanego podmiotu.

Na potrzeby badań przedstawiono wybrane akcje charytatywne, które były wspierane przez analizowane przedsiębiorstwo. Wskazane metody badawcze korespondują z przyjętym problemem badawczym.

Badania były ukierunkowane na zweryfikowanie na podstawie wybranego podmiotu istotnych czynników związanych z działalnością non profit prowadzoną przez korporacje. W związku z tym zostały postawione trzy szczegółowe pytania badawcze, związane z próbą rozstrzygnięcia, czy korporacje podejmują działania non profit w celu uzyskania korzyści – czy są to jednak działania o charakterze bezinteresownym. Oto te pytania:

1. W jakim celu korporacje podejmują działania non profit?
2. Czy badana korporacja osiągnęła korzyści z działalności charytatywnej?
3. Jakie były zaangażowanie i wpływ pracowników w obszarze podejmowanych działań non profit?

W procesie badawczym wyróżnić można jedno środowisko. Jest to wrocławski oddział korporacji o globalnym zasięgu działania. Badana firma zajmuje się produkcją oraz sprzedażą sprzętu medycznego i zaawansowanych urządzeń związanych z biotechnologią. Oprócz tego badany podmiot zajmuje się badaniami związanymi z DNA i RNA. W filii we Wrocławiu zatrudnionych jest ośmiuset pracowników. Całe przedsiębiorstwo zatrudnia około sześciu tysięcy osób. Korporacja działa w sześćdziesięciu krajach na świecie, a oddziały zostały założone w dwudziestu pięciu państwach na wszystkich kontynentach. Badany podmiot działa zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu oraz aktywnie uczestniczy w inicjatywach non profit i charytatywnych. Badania zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu metody obserwacji bezpośredniej (uczestniczącej) oraz analizy danych ze źródeł internetowych, w tym z mediów społecznościowych. Badane przedsiębiorstwo jest globalnie rozpoznawalne, lecz ze względu na rodzaj przedstawianych informacji nazwa firmy została utajniona.

4.3. Wyniki badań na podstawie danych internetowych

Korporacja, która była przedmiotem badań, promuje swoje działania za pomocą mediów społecznościowych. Działania marketingowe w mediach społecznościowych mają pozytywny wpływ na wartość i preferencję marki oraz lojalność klientów (Godey i in., 2016). Jednakże w badaniu wykorzystane zostały dane ze źródeł internetowych, które odnoszą się tylko do działalności charytatywnej. Organizacje non profit korzystają z narzędzi marketingowych, aby usprawnić swoje funkcje społeczne i przezwyciężyć problemy z zaufaniem do swoich działań (Shemyatikhina i in., 2020). W badaniu zostały wzięte pod uwagę dane z mediów społecznościowych z pierwszego półrocza 2024 roku. Ilość udostępnionych informacji z podziałem na źródła internetowe została przedstawiona w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Statystyka dotycząca źródeł internetowych

Dane	Strona internetowa		
	Instagram	Facebook	LinkedIn
Liczba postów	40	45	37
Działania non profit/działania charytatywne	10	11	8

Źródło: opracowanie na podstawie danych internetowych z 19.06.2024 r.

Na podstawie przedstawionych danych można zauważyć, że stosunek procentowy danych dotyczących działalności charytatywnej do ogólnej liczby udostępnionych treści nie różni się w zależności od platformy, na której treści zostały udostępnione, a liczba postów dotyczących działań charytatywnych wynosi około 25% wszystkich postów.

Ze względu na utajnienie nazwy badanego przedsiębiorstwa zdecydowano się nie wskazywać nazwy wszystkich wydarzeń, które były wspierane przez to przedsiębiorstwo. Również charakter, rodzaj oraz zasięg tych wydarzeń zostały opisane w taki sposób, aby nie wskazywać bezpośrednio na firmę biorącą udział w badaniu. Niektóre dane udostępnione w mediach społecznościowych omawianej korporacji dotyczą tego samego wydarzenia. Podsumowanie inicjatyw dotyczy pierwszej połowy 2024 roku (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Inicjatywy wspierane przez badaną korporację

Wydarzenie	Opis wydarzenia/Rodzaj wsparcia
Wsparcie lokalnej grupy charytatywnej	Zespół badanej korporacji spędził cały dzień na pomocy w schronisku dla zwierząt.
Uczestnictwo w Paradzie Równości we Wrocławiu	Przedstawiciele korporacji brali czynny udział w Paradzie Równości we Wrocławiu. Odbyło się krótkie wystąpienie, podczas którego omawiany był problem inkluzywności. Prowadzone było również stanowisko promocyjne, na którym rozdawano różnego rodzaju upominki.
Wsparcie Rio Grande po powodzi	Została zorganizowana akcja, która polegała na sprzedawaniu ciast upieczonych przez pracowników. Ciasta były sprzedawane podczas godzin pracy, aby inni pracownicy mogli zakupić wypieki. Uzyskano 4500 zł, a firma podwoiła tę kwotę.
Bieg dla firm we Wrocławiu	Zespół biegaczy z omawianej firmy wziął udział w biegu charytatywnym, podczas którego zbierane były pieniądze na dzieci z Fundacji Everest.
Wyścig autostopowy	Zostało udzielone wsparcie w formie barterowej oraz został zorganizowany konkurs dla uczestników wyścigu autostopowego. Wsparcie było przeznaczone dla studentów jednego z wrocławskich uniwersytetów.
Zbiórka charytatywna w okresie świątecznym	Została zorganizowana wewnętrzna zbiórka pieniężna, podczas której udało się zgromadzić prawie sto dziewięćdziesiąt tysięcy złotych. Jest to coroczna inicjatywa, a zebrane pieniądze przekazywane są do wybranych fundacji charytatywnych.

Źródło: opracowanie na podstawie danych internetowych z 19.06.2024 r.

Przedstawione działania różnią się od siebie, niektóre z nich dotyczą wsparcia lokalnego, a inne – wsparcia o charakterze krajowym lub globalnym. Co więcej, sposób udzielanego wsparcia również jest odmienny w zależności od wspieranej inicjatywy. Sprawia to wrażenie działania nieschematycznego, a zgodnie z literaturą przedmiotu podejmowanie działań non profit lub charytatywnych przez korporacje jest traktowane jako strategia organizacyjna. Technika gromadzenia danych internetowych nie pozwala na określenie, czy badany podmiot osiągnął korzyści z tytułu podjętych działań charytatywnych. W związku z tym autor posłużył się również innymi metodami badawczymi w celu weryfikacji dostępnych informacji.

4.3.1. Wyniki badań na podstawie obserwacji

Oprócz analizy dostępnych danych internetowych dotyczących omawianej korporacji autor obserwował także jej działania non profit w pierwszym półroczu 2024 roku. Wszystkie wcześniej omówione inicjatywy zostały ogłoszone przez wewnętrzną komunikację firmy. Informacje o tych działaniach były promowane drogą e-mailową, poprzez ogłoszenia w przestrzeni biurowej oraz na spotkaniach zespołów. W związku z tym można stwierdzić, że podejmowane akcje były istotne dla badanej korporacji. Pracownicy również rozmawiali o tych działaniach, co rozpowszechniało informacje o podjętej przez korporację działalności charytatywnej. Na tej podstawie można stwierdzić, że kultura organizacyjna firmy wyraźnie ukierunkowana jest na inicjatywy non profit. Oprócz wcześniej opisanych działań można również wyróżnić takie inicjatywy, jak: krwiodawstwo, zbieranie książek, gier lub puzzli dla dzieci, zbiórka artykułów do opieki nad dziećmi dla lokalnego hospicjum czy organizacja lunchu, na który pracownicy przynosili dania z kraju bądź regionu swojego pochodzenia. Akcje te nie zostały ogłoszone w mediach społecznościowych i były wewnętrznymi inicjatywami wspierającymi lokalną społeczność lub promowały różnorodność.

Wskazane działania non profit różniły się pod względem celu oraz sposobu realizacji. Ze względu na brak ogłoszeń w mediach społecznościowych miały one charakter wewnętrzny, nie angażowały osób zewnętrznych ani nie wymagały współpracy z innymi firmami. Większość z nich wymagała wyboru fundacji lub lokalnych ośrodków społecznych, którym przekazywano przedmioty zbiórek. Jedną z podjętych inicjatyw było krwiodawstwo. Akcję tę zorganizowano w siedzibie firmy. Zaproszony personel medyczny był odpowiedzialny za pobranie krwi i zapewnienie bezpiecznego przebiegu całego procesu. Pracownicy chętnie zgłosili się do oddania krwi, która została przekazana do banku krwi. Aby wziąć udział w tej akcji charytatywnej, potrzebna była zgoda menedżera zespołu. Wszyscy kierownicy wyrazili zgodę, jednak w jednym z zespołów zaznaczono, że nie wszyscy pracownicy

będą mogli oddać krew tego samego dnia. Gdyby bowiem zgłosiło się zbyt wiele osób, mogłoby to utrudnić realizację codziennych zadań zespołu. Do takiej sytuacji nie doszło, lecz menedżerowie zasugerowali, że w razie potrzeby chętnie zgodzą się na inny termin oddania krwi w wybranej przez pracownika placówce.

Dwie kolejne inicjatywy, które zostały podjęte wewnętrznie, to zbiórki rzeczy, które później zostały przekazane do wybranych placówek. Pierwszą z nich była akcja polegająca na zbieraniu książek, gier i puzzli dla dzieci. Przedsięwzięcie zostało pozytywnie przyjęte przez pracowników badanej firmy. Zebrano na tyle dużo przedmiotów, że nie mieściły się one w niewielkim magazynie. Przynoszone były głównie książki dla dzieci, lecz nie zabrakło również zabawek oraz gier dla różnych grup wiekowych. Oprócz omówionego wydarzenia podjęto podobną inicjatywę, w której trakcie zbierano akcesoria do opieki nad niemowlakami. Akcja ta cieszyła się mniejszym zainteresowaniem wśród pracowników, lecz mimo to zebrano dużą ilość pieluch, kremów czy jedzenia przeznaczonego dla najmłodszych dzieci. Wymagało to zakupu tego rodzaju artykułów, co mogło skutkować mniejszą ilością zebranych rzeczy. Całe wsparcie zostało przekazane do lokalnego hospicjum. Warto jednak zaznaczyć, że akcja ta nie była promowana w tak intensywny sposób jak wszystkie wcześniej przedstawione działania.

Ostatnią, badaną akcją była promocja różnorodności, przeprowadzona również wewnątrz firmy. W badanej korporacji odbył się Tydzień Różnorodności, który polegał na zorganizowaniu szeregu wydarzeń wskazujących na istotność różnorodności w dzisiejszych czasach. Zorganizowane zostały spotkania z pracownikami różnego pochodzenia i orientacji psychoseksualnej oraz prelekcje z liderami do spraw różnorodności tej korporacji. Omawiane były istotne kwestie związane z komunikacją, wzajemnym szacunkiem oraz docenieniem różnic pomiędzy ludźmi nie tylko w pracy, lecz także poza nią. Oprócz opisanych działań pracownicy firmy zostali zaproszeni do przyniesienia do pracy dań związanych z ich krajem lub regionem pochodzenia. Wydarzenie to zostało nazwane Lunchem Różnorodności i cieszyło się ogromnym zainteresowaniem. Z racji na wielokulturowość i wielonarodowość zespołów pracujących we wrocławskim oddziale badanego przedsiębiorstwa można było spróbować dań pochodzących z najdalszych zakątków świata. Każdy uczestnik mógł też opowiedzieć o tym, dlaczego przyniesione danie jest bardzo ważne w kontekście jego kultury oraz spróbować potraw innych uczestników.

Przedstawione przykłady działań non profit, które miały wyłącznie charakter wewnętrzny, były skierowane głównie do pracowników. Miały one na celu budowanie kultury organizacyjnej oraz wsparcie lokalnej społeczności. Akcje te miały znaczącą wartość dla wrocławskich ośrodków wsparcia oraz dla samych pracowników, którzy chętnie angażowali się w działalność non profit. Badana firma po każdej takiej inicjatywie ogłasza wyniki zbiorów czy podjętych działań. Motywuje to osoby pracujące w organizacji do jeszcze większego zaangażowania oraz wsparcia

różnych fundacji charytatywnych – zarówno w pracy, jak i poza nią. Dzięki podjętym działaniom omawiana korporacja również osiągnęła korzyści. Wśród nich należy wyróżnić budowanie pozytywnego wizerunku, zaangażowanie pracowników w dodatkowe inicjatywy, budowanie lojalności wśród pracowników. Warte uwagi jest to, że osiągnięte korzyści nie były promowane w mediach społecznościowych, więc są związane z wewnętrznymi strukturami firmy. Oprócz tego działania te łączy jeden motyw – niesienie pomocy osobom, które jej potrzebują. Takie praktyki są podejmowane w badanym podmiocie od lat.

4.4. Dyskusja

Działania podjęte przez badaną korporację są słuszne, lecz wyzwaniem pozostaje określenie, w jakim celu były organizowane oraz promowane. Jednym z możliwych wyjaśnień jest presja organizacji międzynarodowych i rosnąca rola przedsiębiorstw w tworzeniu sprawiedliwego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego (Ventura, 2022). Jednak korporacje biznesowe zgodnie z klasyczną teorią firmy to organizacje, których głównym celem jest prowadzenie działalności gospodarczej w celu osiągnięcia zysku i podziału zysków między akcjonariuszy (Ventura, 2022). Natomiast według biologicznej teorii firmy celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie (Wilczyński, 2014) i rozwój, a zysk jest narzędziem, które to umożliwia. Oprócz tego korporacje notowane na giełdach papierów wartościowych Unii Europejskiej zobligowane są do stosowania przepisów dyrektywy CSRD (Ustawa z dnia 6 grudnia 2024...; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022...). Zgodnie z tymi dokumentami przedsiębiorstwa zobowiązane do sporządzenia raportów niefinansowych zawierają w swoich sprawozdaniach informacje, które pozwalają zrozumieć rozwój, wyniki i sytuację organizacji oraz wpływ jej działalności na kwestie środowiskowe i społeczne, poszanowanie praw człowieka, przeciwdziałanie przekupstwu i korupcji (Kamiński, 2023). W związku z tym takie działania mogą być podejmowane ze względu na presję otoczenia na dostosowanie się przedsiębiorstw do nowoczesnego postrzegania biznesu oraz ze względu na bieżącą sytuację legislacyjną. Przeprowadzono szereg badań dotyczących filantropii jako narzędzia do zarządzania reputacją. Podejście dominujące w tych badaniach sugeruje, że firmy mogą poprawić swoją reputację i nawiązać długotrwałe relacje ze społecznością poprzez angażowanie się w działania filantropijne (Gjerazi i Skana, 2023). Badana korporacja w większości podjętych działań nawiązywała współpracę z lokalnymi ośrodkami bądź brała aktywny udział w publicznych wydarzeniach na terenie Wrocławia. Dzięki tym działaniom możliwe było tworzenie pozytywnego wizerunku lub pozyskiwanie talentów podczas współpracy z uniwersytetami we Wrocławiu. W działaniach podjętych przez badaną korporację jest również widoczne skupienie się na aspekcie społecznym, co może potwierdzać wcześniejsze stwierdzenie

o budowaniu reputacji i zachęcaniu utalentowanych studentów do podjęcia pracy w badanej firmie. Takie działanie zgodne jest z teorią głoszącą, że akcje non profit wywierają silny wpływ na zaufanie do firm (Nissan i in., 2012). Inną możliwością wyjaśnienia tego, dlaczego korporacje podejmują się działań non profit, jest chęć bezinteresownej pomocy. Do tej pory nie udało się jednoznacznie stwierdzić, czy działalność non profit prowadzona przez korporacje dotyczy osiągania korzyści materialnych – czy też jest ona bezinteresowna (Lev i in., 2010; Hong i in., 2012; Nollet i in., 2016; Bose i in., 2017; Rhou i in., 2016). W tym przypadku warto również zwrócić uwagę na fakt, że badana korporacja nie ogłaszała wszystkich podjętych działań non profit w swoich mediach społecznościowych. Były to jednak inicjatywy, które polegały nie na współpracy z innymi globalnymi partnerami lub ośrodkami akademickimi, a raczej na współdziałaniu z mniejszymi, lokalnymi ośrodkami czy hospicjami. Na podstawie przeprowadzonej obserwacji nie było możliwe określenie, czy działania te były bezinteresowne, lecz forma tych inicjatyw i ich promocja sprawiały wrażenie bezinteresowności. Jednocześnie wszystkie opisane akcje budowały pozytywną reputację badanej firmy. Kolejnym powodem, dla którego korporacje mogą być zainteresowane podejmowaniem działań non profit, jest budowanie kultury organizacyjnej firmy w taki sposób, aby pracownicy czuli się szczęśliwi w swoim miejscu pracy, lub w taki sposób, aby przyciągnąć specjalistów do organizacji. Literatura z zakresu zarządzania dotycząca motywacji niepieniężnych wykazała, że działalność społeczna zwiększa atrakcyjność firm dla obecnych i potencjalnych pracowników (Greening i Turban, 2000; Kim i Park, 2011; Porter i Kramer, 2006).

W literaturze przedstawione zostały liczne korzyści związane z działalnością non profit. Wyróżnić należy przede wszystkim korzyści pozafinansowe (Benz, 2009), takie jak: promowanie poczucia wspólnoty i przynależności (Lim i in., 2023), poprawa wizerunku firmy wśród społeczności (Grønbjerg i Paarlberg, 2001) czy wzmocnienie zrównoważonej strategii rozwoju korporacji i realizacja założeń misji przyjętej przez przedsiębiorstwa (Stecker, 2014). Na podstawie przeprowadzonych badań nie jest możliwe wskazanie wszystkich korzyści, jakie osiągnęła badana korporacja. Jednak niektóre z tych korzyści można wskazać. Liczba osób śledzących media społecznościowe tej organizacji wzrosła podczas jej angażowania się w inicjatywy non profit, co pozwala stwierdzić, że badany podmiot zyskał na popularności dzięki podjętym działaniom. Co więcej, dzięki takim inicjatywom można zauważyć zwiększone poczucie wspólnoty i przynależności wśród zatrudnionych pracowników. Dzięki inicjatywom charytatywnym pracownicy odczuwali większą satysfakcję z pracy oraz z chęcią angażowali się w kolejne działania. Oprócz tego firma dzięki podjętym działaniom może być lepiej postrzegana przez lokalną społeczność oraz partnerów biznesowych. Taki wizerunek może przyczynić się do większego zainteresowania wśród specjalistów z branży oraz znacząco wpłynąć na lepsze wyniki finansowe czy realizację celów strategicznych firmy.

Autorowi udało się odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Pracownicy stają się bardziej związani z firmą i czują większą satysfakcję z pracy. Specjaliści mogą chętniej podejmować pracę w tym przedsiębiorstwie dzięki budowaniu przez nie dobrego wizerunku w mediach społecznościowych. Co więcej, niektóre z wydarzeń były związane bezpośrednio z uniwersytetami we Wrocławiu, co mogło zachęcić studentów do podjęcia stażu lub pracy w badanej korporacji. Badana firma dzięki działaniom non profit stała się również bardziej rozpoznawalna, co przedstawiają statystyki z mediów społecznościowych. Oprócz tego zaangażowanie w akcje o takim charakterze było spójne ze strategią badanej korporacji. Jednakże wszystkie działania, zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne, w sposób znaczący pomogły lokalnej społeczności. Dzięki wsparciu lokalnych ośrodków, hospicjum czy schroniska dla zwierząt firma nie tylko budowała swój pozytywny wizerunek, lecz także dbała o to, aby zrobić coś dobrego.

4.5. Zakończenie

W prezentowanym rozdziale opisane zostały działania non profit globalnej korporacji. Branża, w której funkcjonuje badana firma, nie ma kluczowego znaczenia w przypadku podjętych inicjatyw charytatywnych, co oznacza, że możliwe jest uogólnienie, że inne firmy mogą podejmować identyczne działania niezależnie od tego, czym się zajmują. Mimo charytatywnego charakteru podjętych inicjatyw korporacja osiągnęła z nich korzyści. Autorowi udało się wskazać takie korzyści, jak: większa rozpoznawalność oraz tworzenie dobrego wizerunku wśród społeczności, poczucie silniejszej przynależności pracowników do organizacji, większa satysfakcja z pracy. Większość działań podjętych przez badany podmiot była skierowana do lokalnej społeczności i do pracowników. W związku z tym należy szczególną uwagę zwrócić na kreowanie dobrego wizerunku korporacji oraz poczucie silniejszej przynależności pracowników do organizacji. Należy również zaznaczyć, że podobną strategię związaną z działalnością non profit przyjmują inne globalne korporacje. Wynika to z faktu, że organizacjom zależy na tym, aby tworzyć dobry wizerunek, zatrudniać utalentowanych pracowników oraz pozytywnie wpływać na poziom satysfakcji z pracy.

Autor określił również przesłanki podejmowania działań non profit przez przedsiębiorstwa. Wskazał na: dostosowywanie się przedsiębiorstw do nowoczesnego postrzegania biznesu, bieżącą sytuację legislacyjną, nawiązywanie współpracy z lokalną społecznością, budowanie zaufania do firmy oraz wzbudzanie zainteresowania wśród klientów i realizację celów strategicznych. Precyzyjne określenie niektórych powodów w odniesieniu do wszystkich globalnych korporacji może okazać się niemożliwe ze względu na różne cele strategiczne oraz różnice w postrzeganiu biznesu w różnych branżach. Jednakże w przypadku

badanej korporacji możliwe jest wskazanie motywów podejmowania działalności non profit. W szczególności związane są one z budzeniem zainteresowania wśród specjalistów oraz nawiązywaniem współpracy z lokalną społecznością. Badane przedsiębiorstwo w większości podjętych działań współpracowało z lokalnymi ośrodkami oraz angażowało się finansowo w działalność charytatywną dotyczącą inicjatyw mających miejsce we Wrocławiu. Część podjętych działań była promowana przy użyciu mediów społecznościowych, aby dotrzeć do większej liczby odbiorców, ale w większości miały one ważne cechy wspólne – odbywały się w miejscu funkcjonowania filii oraz dotyczyły lokalnej społeczności. Strategia korporacji określana jest ogólnie dla wszystkich filii firmy, a jej częścią mogą być wcześniej wskazane motywy, chociażby budowanie dobrego wizerunku organizacji. Wskazywane w literaturze dostosowywanie się korporacji do nowoczesnego postrzegania biznesu jest pojęciem dotyczącym wielu obszarów działań, jednakże działalność charytatywna jest coraz częstszą praktyką wśród firm i może realnie przyczynić się do osiągnięcia opisanych korzyści.

Przeprowadzona obserwacja pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że pracownicy badanej korporacji nie tylko aktywnie wspierają finansowo wybrane inicjatywy charytatywne, lecz także angażują się we wspieranie wydarzeń non profit oraz uczestniczą w akcjach społecznych. Kultura organizacyjna tego przedsiębiorstwa ukierunkowana jest na pomoc, nawet jeżeli nie przynosi to korzyści materialnych. Innym argumentem potwierdzającym, że podejmowane działania mogą mieć charakter bezinteresowny, jest fakt, iż nie wszystkie inicjatywy charytatywne były ogłaszane w mediach społecznościowych badanej korporacji. Oznacza to, że część z podjętych działań nie miała na celu budowania dobrej reputacji firmy, lecz była ukierunkowana na wsparcie miejsc potrzebujących pomocy.

Warto jednak zauważyć, że wybrana metoda badawcza pozwoliła tylko częściowo ocenić pryzmat działań non profit podejmowanych przez omawianą korporację. Co więcej, przebadany został tylko jeden oddział tego przedsiębiorstwa. W związku z tym przedstawiony obszar wymaga dalszych badań w celu udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy korporacje traktują takie inicjatywy jako część strategii – czy też jako bezinteresowną pomoc. Podjęcie szerszych badań ukierunkowanych na firmy o globalnym zasięgu działania mogłoby pozwolić na lepsze rozpoznanie badanego zjawiska.

Bibliografia

- Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Benz, M. (2009). Entrepreneurship as a Non-Profit-Seeking Activity. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/S11365-006-0031-Y>

- Bose, S., Podder, J. i Biswas, K. (2017). Philanthropic Giving, Market-Based Performance and Institutional Ownership: Evidence from an Emerging Economy. *The British Accounting Review*, 49(4), 429–444. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.11.001>
- Bremner, R.H. (1994). *Giving: Charity and Philanthropy in History*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203790724>
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej PE/35/2022/REV/1)
- Eisenberg, M., Winter, R. i McChesney, F. (1989). The Structure of Corporation Law. *Columbia Law Review*, 89(7), 1461–1525. <https://doi.org/10.2307/1122809>
- Fioretti, M. (2020). *Social Responsibility and Firm's Objectives*. Ideas. Pobrano z <https://ideas.repec.org/p/hal/wpaper/hal-03393065.html>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrano 18 czerwca 2024 z: www.fob.org.pl
- Gjerazi, B., Skana, P. (2023). Philanthropy as a Strategic Tool for Corporate Reputation Management: The Albanian Case. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(5), 157–167. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0134>
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R. i Singh R. (2016). Social Media Marketing Efforts of Luxury Brands: Influence on Brand Equity and Consumer Behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833–5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- Greening, D. i Turban, D. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Grønbjerg, K. i Paarlberg, L. (2001). Community Variations in the Size and Scope of the Nonprofit Sector: Theory and Preliminary Findings. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(4), 684–706. <https://doi.org/10.1177/0899764001304004>
- Hong, H.G., Kubik, J.D., Scheinkman, J.A. (2012). *Financial Constraints on Corporate Goodness*. SSRN. Pobrano z <https://ssrn.com/abstract=1734164>
- Kamiński, R. (2023). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2464/2022 w odniesieniu do sprawozdawczości na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i rozporządzenia Komisji Europejskiej dotyczące „taksonomii” – założenia i cele. *Studia Prawa Publicznego*, 4(44), 71–87. <https://doi.org/10.14746/spp.2023.4.44.4>
- Kim, S. i Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>
- Lev, B., Petrovits, Ch. i Radhakrishnan, S. (2010). Is Doing Good for You? How Corporate Charitable Contributions Enhance Revenue Growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182–200. <https://doi.org/10.1002/smj.810>
- Lim, S., Min, B. i Berlan, D. (2023). The Nonprofit Role in Building Community Social Capital: A Moderated Mediation Model of Organizational Learning, Innovation, and Shared Mission for Social Capital Creation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(1), 210–235. <https://doi.org/10.1177/08997640221146965>
- Nissan, E., Castaño, M. i Carrasco, I. (2012). Drivers of Non-Profit Activity: A Cross-Country Analysis. *Small Business Economics*, 38(3), 303–320. <https://doi.org/10.1007/S11187-010-9276-5>
- Nogieć, J. (2012). Współpraca firm z organizacjami charytatywnymi w świetle opinii klientów. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, (28), 147–159.
- Nollet, J., Filis, G. i Miktrokostas, E. (2016). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: A Non-Linear and Disaggregated Approach. *Economic Modelling*, 52(2), 400–407. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.09.019>

- Porter, M. i Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Ranking Odpowiedzialnych Firm. Pobrano 18 czerwca 2024 z: <https://rankingodpowiedzialnychfirm.pl/2023/06/ranking-odpowiedzialnych-firm-klasyfikacja-generalna/>
- Rebetak, F. i Bartosova, V. (2020). Non-Profit Organizations in the Conditions of Slovakia. *SHS Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207405020>
- Rhou, Y., Singal, M. i Koh, Y. (2016). CSR and Financial Performance: The Role of CSR Awareness in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality Management*, (57), 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.007>
- Segrestin, B., Hatchuel, A. i Levillain, K. (2020). When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04439-y>
- Shemyatikhina, L., Shipitsyna, K. i Usheva, M. (2020). Marketing Management of a Non-Profit Organization. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 14(1), 19–29. <https://doi.org/10.26552/ems.2020.1.19-29>
- Stecker, M. (2014). Revolutionizing the Nonprofit Sector Through Social Entrepreneurship. *Journal of Economic Issues*, 48(2), 349–358. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624480208>
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2024 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2024 r., poz. 1863).
- Ventura, L. (2022). Philanthropy and the For-profit Corporation: The Benefit Corporation as the New Form of Firm Altruism. *European Business Organization Law Review*, (23), 604–608. <https://doi.org/10.1007/s40804-021-00227-x>
- Wilczyński, R. (2014). Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 803(66), 547–558.

Działalność non profit w korporacjach – strategia zarządzania czy bezinteresowna pomoc?

Streszczenie: Działalność non profit prowadzona przez prywatne przedsiębiorstwa jest aktualnie powszechnym zjawiskiem. Jednakże wiele firm wykorzystuje takie działania w celu promocji własnej marki oraz zdobycia uznania wśród lokalnych społeczności. Prezentowany artykuł opisuje aspekty działań non profit podejmowanych przez prywatne przedsiębiorstwo o globalnym zasięgu działania. Celem rozdziału jest określenie przesłanek angażowania się korporacji w działalność non profit wraz z ustaleniem wynikających z tego korzyści. W szczególności zwrócono uwagę na uzyskiwane korzyści i sposoby wsparcia wydarzeń o charakterze non profit. Przedstawiono także zaangażowanie pracowników w tego typu inicjatywy. W artykule została wykorzystana metoda obserwacji niejawnej oraz analiza danych udostępnianych przez badaną firmę w mediach społecznościowych. Przedstawiony w artykule obszar został szeroko zidentyfikowany w literaturze, jednak nadal nie został dogłębnie zbadany pod względem praktyk stosowanych przez korporacje. Dlatego w prezentowanym artykule zostanie podjęta próba identyfikacji motywów działalności non profit prowadzonej przez korporacje.

Słowa kluczowe: działalność charytatywna, działalność non profit, strategię zarządzania, wizerunek firmy

Non-profit activities in corporations – management strategy or altruistic support?

Abstract: Non-profit activities carried out by private companies are now commonplace. However, many companies use such activities to promote their brand and gain recognition among local communities. The present chapter describes aspects of non-profit activities undertaken by a private company with a global reach. The aim of the chapter is to identify the rationale for corporations to engage in non-profit activities along with identifying the resulting benefits. In particular, attention is paid to the benefits obtained and the ways in which non-profit events are supported. The involvement of employees in such initiatives is also presented. The chapter uses the method of covert observation and analysis of data shared by the company under study on social media. The area presented in the article has been widely identified in the literature, but the area has still not been studied in depth in terms of corporate practices. Therefore, the presented article will attempt to identify the motives of non-profit activities by corporations.

Keywords: charitable activities, non-profit activities, management strategies, corporate image

JEL: M14

DOI: 10.15611/2024.31.3.04

mgr Maciej Krahel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

E-mail: maciej.krahel@ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0002-4700-8416

ROZDZIAŁ 5

Bariery i czynniki sukcesu we współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Analiza studium przypadku

Grzegorz Kyć, Tomasz Zema

5.1. Wprowadzenie

Współpraca pomiędzy organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi stanowi istotny obszar badań w administracji publicznej oraz w zarządzaniu, zwłaszcza w kontekście wyzwań oraz wzajemnych korzyści. Zagadnienie to jest przedmiotem intensywnych badań i choć wydaje się, że ilość opracowań naukowych oraz zawartych w nich rekomendacji powinna rozwiązać wiele problemów organizacyjnych, to okazuje się, że współpraca sektora publicznego i pozarządowego jest nadal dość złożonym zjawiskiem. Na te złożone relacje zwraca uwagę Van Slyke (2006), analizując kompleksowo stosunki między organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną z punktu widzenia teorii zarządzania. Mitchell (2013) kontynuuje ten dyskurs, analizując skłonności transnarodowych organizacji pozarządowych do współpracy i podkreślając rosnące znaczenie konieczności budowania oraz zacieśniania relacji pomiędzy organizacją pozarządową a administracją publiczną. Co ciekawe, także dowody empiryczne podkreślają pozytywne rezultaty takiej współpracy – np. Arantes i in. (2020) udokumentowali sukces współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną w obszarze zarządzania miastem w Szanghaju, co doprowadziło do zwiększenia udziału społeczeństwa w reagowaniu m.in. na kwestie ochrony środowiska. Na wymierne korzyści płynące ze skutecznych partnerstw pomiędzy organizacjami pozarządowymi a agendami rządowymi zwracają uwagę także Herrold i AbouAssi (2023), podkreślając rolę organizacji pozarządowych we wzmacnianiu procesów demokratycznych oraz usprawnianiu działań rządu, szczególnie w okresach trudności gospodarczych, gdy pojawia się konieczność oszczędnego zarządzania zasobami.

Warto nadmienić, że dynamika relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi uzależniona jest często od zrównoważonego podejścia. Doucet i in. (2023) zwracają uwagę na delikatną równowagę oraz rozagę, jaką muszą zachować organizacje pozarządowe, współpracując z władzami lokalnymi, zwłaszcza gdy występują w roli doradczej lub inicjują zmiany. Sajadi i inni (2022) zauważają z kolei konieczność zwiększania udziału organizacji pozarządowych w projektowaniu rozmaitych działań oraz strategii prewencyjnych, opowiadając się zdecydowanie za silną współpracą z agendami rządowymi. Podobne spojrzenie przedstawia Namagembe (2022), wskazując na korzyści współpracy organizacji pozarządowych i rządu w obszarze zarządzania kryzysowego, zwłaszcza w obliczu katastrof naturalnych oraz klęsk żywiołowych. Jak się okazało, podczas pandemii COVID-19 organizacje pozarządowe pełniły funkcję m.in. pośredników pomiędzy społecznościami i władzami, usprawniając reagowanie na potrzeby lokalnych społeczności i przy okazji wspierając proces dystrybucji szczepień.

Współpraca organizacji pozarządowych z agendami rządowymi może przyczynić się nawet do zmian politycznych. Kampania społeczna przeciwko ugandyjskiemu rebeliantowi Josephowi Kony zainicjowana w 2012 r. przez organizację Invisible Children (2012) doprowadziła do zaangażowania amerykańskiego rządu w operację wojskową mającą na celu powstrzymanie działań zbrodniarza oraz szkolenie ugandyjskiej armii. Zaskakujący jest efekt kampanii: w wyniku podjętych interwencji oraz środków zaradczych liczba ataków organizacji terrorystycznej prowadzonej przez Kony'ego zmniejszyła się o 92% – z 259 w 2012 r. do 20 w 2021 r.

Choć przykłady owocnej współpracy międzysektorowej można mnożyć i warto się nimi inspirować, to należy jednak zwrócić uwagę na liczne wyzwania, które mogą mieć wpływ na tę współpracę. Zmiany klimatyczne, problem nierówności społecznej czy pandemia wymagają bowiem coraz większego zaangażowania oraz współpracy różnych interesariuszy, a także ciągłego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i środków mających na celu rozwiązywanie złożonych problemów społecznych (George i in., 2016; Howard-Grenville i Spengler, 2022). Być może właśnie z tego powodu niektórzy badacze podkreślają, że oparta na partnerstwie współpraca różnych sektorów (m.in. biznesowego, publicznego oraz obywatelskiego) może być odpowiedzią na coraz bardziej złożone wyzwania społeczne (Austin i Seitanidi, 2012a, 2012b; Clarke i Crane, 2018). Autorzy podjęli próbę identyfikacji czynników, które mogą być istotne w procesie budowania trwałego partnerstwa, na podstawie studium przypadku, które przedstawia współpracę organizacji pozarządowej z jednostką samorządu terytorialnego (JST). Głębsze zrozumienie relacji pomiędzy interesariuszami może przyczynić się bowiem do szerszego zrozumienia zalet partnerstw międzysektorowych w rozwiązywaniu złożonych wyzwań społecznych, a także do skuteczniejszego usprawniania dalekiej od doskonałości rzeczywistości.

5.2. Metody oraz narzędzie badawcze

Autorzy, w celu identyfikacji barier utrudniających współpracę oraz czynników korzystnie wpływających na partnerstwa pomiędzy instytucjami publicznymi a podmiotami pozarządowymi, posłużyli się analizą studium przypadku współpracy jednostki samorządowej (JS) i organizacji pozarządowej (NGO) współpracujących ze sobą od ponad 10 lat w obszarze m.in. niwelowania kryzysu bezdomności oraz wsparcia osób w trudnej sytuacji życiowej. Kierując się posiadaną wiedzą dotyczącą współpracy organizacji pozarządowych z jednostkami samorządowymi, autorzy zastosowali celowy dobór próby badawczej. Istotne kryteria wyboru stanowiły: skomplikowany charakter problemu społecznego oraz długi okres współpracy (ponad 10 lat). Respondenci są ponadto wieloletnimi i doświadczonymi pracownikami organizacji, dzięki czemu zagadnienia współpracy mogą obserwować z wielu perspektyw i przez pryzmat interesów podmiotów, które reprezentują.

Badanie składało się z dwóch etapów:

- I. Etapu badań ilościowych obejmującego osiem pytań zamkniętych, w przypadku których respondenci – organizacja pozarządowa (w dalszej części niniejszego artykułu nazywana NGO) oraz jednostka samorządowa (w dalszej części niniejszego artykułu nazywana JS) – określali skalę danego zjawiska (np. 1 – bardzo rzadko występuje; 7 – bardzo często występuje). Jako narzędzie badawcze zastosowano kwestionariusz ankiety uwzględniający siedmiostopniową skalę Likerta, a odpowiedzi respondentów zgromadzono za pomocą techniki PAPI (ang. *Paper and Pencil Interview*) (Tourangeau i in., 2014). Respondenci udzielili odpowiedzi na następujące pytania badawcze:
 1. Na ile jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona z ogólnej współpracy pomiędzy NGO i JS? (1 – zupełnie niezadowolony/niezadowolona, 7 – bardzo zadowolony/zadowolona)
 2. Jak ocenia Pan/Pani komunikację między NGO a JS? (1 – bardzo źle, 7 – bardzo dobrze)
 3. W jakim stopniu – Pana/Pani zdaniem – współpraca ta przyczynia się do ograniczania kryzysu bezdomności w mieście X? (1 – w ogóle się nie przyczynia, 7 – w bardzo dużym stopniu)
 4. Jak ocenia Pan/Pani poziom zaangażowania każdej ze stron we współpracę? (1 – jako bardzo niski, 7 – jako bardzo wysoki)
 5. Na ile – Pana/Pani zdaniem – cele współpracy są jasno określone i zrozumiałe dla obu stron? (1 – zupełnie niejasne, 7 – bardzo jasne)
 6. Jak ocenia Pan/Pani dostępność zasobów (np. finansowych, ludzkich) niezbędnych do realizacji współpracy? (1 – jako bardzo niską, 7 – jako bardzo wysoką)

7. Na ile – Pana/Pani zdaniem – współpraca ta jest elastyczna i potrafi dostosować się do zmieniających się warunków? (1 – zupełnie nieelastyczna, 7 – bardzo elastyczna)
 8. Jak ocenia Pan/Pani stopień zaufania między NGO a JS? (1 – jako bardzo niski, 7 – jako bardzo wysoki)
- II. Etapu badań jakościowych obejmującego osiem pytań otwartych – ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego z osobami zarządzającymi NGO oraz JS, mającego na celu m.in. wskazanie przyczyn występowania barier we współpracy oraz czynników sprzyjających budowaniu trwałych partnerstw. Wywiad przeprowadzono na podstawie arkusza ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego. Zarejestrowano także nagranie dźwiękowe celem transkrypcji oraz dalszej analizy jakościowej. Do analizy jakościowej oraz wizualizacji danych wykorzystano następujące narzędzia: aplikację MS Word (transkrypcja nagrania dźwiękowego), MS Excel, środowisko programistyczne Python, w tym biblioteki VADER (vaderSentiment, 2024), spaCy (spaCy, 2024b).

Na etapie badań jakościowych respondenci zostali poproszeni o odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaką rolę w tej konkretnej współpracy odgrywa każda ze stron?
2. Jakie są – Pana/Pani zdaniem – najważniejsze wyzwania/trudności w tej współpracy?
3. Z czego – Pana/Pani zdaniem – wynikają wyzwania/trudności we współpracy w tym konkretnym przypadku?
4. Co – Pana/Pani zdaniem – można zrobić, aby ta współpraca była trwała i wieloletnia?
5. W jaki sposób współpraca NGO i JS przekłada się na osiągnięcie celu, a więc niwelowanie problemu kryzysu bezdomności? Jakie są tego mierzalne efekty?
6. Jakie konkretne korzyści z tej współpracy ma NGO i JS?
7. Kto jest zazwyczaj stroną inicjującą współpracę?
8. Co – Pana/Pani zdaniem – mogłaby poprawić druga strona, żeby współpraca lepiej się układała?

5.3. Przebieg badania oraz analiza danych

Proces gromadzenia danych ilościowych oraz jakościowych do niniejszego studium przypadku podzielony został na dwa etapy, które zrealizowane zostały w trakcie dwóch niezależnych od siebie spotkań. Pierwsze spotkanie odbyło się w siedzibie JS i trwało około trzech godzin. Podczas spotkania zebrano dane ilościowe, a na-

stępnie według scenariusza wywiadu pogłębianego przeprowadzono pogłębiany wywiad ustrukturyzowany. Drugie spotkanie odbyło się w miejscu zamieszkania przedstawiciela NGO i trwało około dwóch godzin – w tym przypadku w pierwszej kolejności zebrano dane ilościowe, po czym przeprowadzono na podstawie scenariusza ustrukturyzowany wywiad pogłębiany. Co istotne, respondentom nie przedstawiano wcześniej pytań badawczych oraz nie posiadali oni wiedzy, że jedną z badanych stron jest organizacja, z którą od wielu lat współpracują. Zabieg ten miał na celu zwiększenie poziomu obiektywizmu oraz ograniczenie do minimum występowania czynników mogących wpłynąć na badanie (np. obawy NGO związanej z możliwością pogorszenia stosunków z JS).

Wyniki analizy korelacji rang Spearmana dla danych ilościowych z tabeli 5.1 z badania ankietowego przeprowadzonego techniką PAPI pokazują, że współczynnik korelacji wynosi 0.382. Oznacza to, że istnieje umiarkowana, dodatnia korelacja pomiędzy odpowiedziami przedstawiciela NGO a odpowiedziami przedstawiciela instytucji samorządowej (JS) w kontekście różnych aspektów współpracy. Jednakże wartość p wynosząca w tym przypadku 0.350 wskazuje, że korelacja nie jest statystycznie istotna przy typowym poziomie istotności ($p < 0.05$). Sugeruje to, że choć odpowiedzi przedstawicieli obu grup mogą wykazywać pewną zgodność, to jednak nie można wykluczyć, że zaobserwowana korelacja jest wyłącznie wynikiem przypadku.

Tabela 5.1. Odpowiedzi respondentów – badanie ilościowe

Lp.	Badanie ankietowe/technika PAPI ($n = 2$)	NGO	JS
1.	Na ile jest Pan/Pani zadowolony/zadowolona z ogólnej współpracy pomiędzy NGO i JS? (1 – zupełnie niezadowolony/niezadowolona, 7 – bardzo zadowolony/zadowolona)	4	7
2.	Jak ocenia Pan/Pani komunikację między NGO a JS? (1 – bardzo źle, 7 – bardzo dobrze)	5	3
3.	W jakim stopniu – Pana/Pani zdaniem – współpraca ta przyczynia się do ograniczania kryzysu bezdomności w mieście X? (1 – w ogóle się nie przyczynia, 7 – w bardzo dużym stopniu)	6	4
4.	Jak ocenia Pan/Pani poziom zaangażowania każdej ze stron we współpracę? (1 – jako bardzo niski, 7 – jako bardzo wysoki)	5	2
5.	Na ile – Pana/Pani zdaniem – cele współpracy są jasno określone i zrozumiałe dla obu stron? (1 – zupełnie niejasne, 7 – bardzo jasne)	4	2
6.	Jak ocenia Pan/Pani dostępność zasobów (np. finansowych, ludzkich) niezbędnych do realizacji współpracy? (1 – jako bardzo niską, 7 – jako bardzo wysoką)	5	2
7.	Na ile – Pana/Pani zdaniem – współpraca ta jest elastyczna i potrafi dostosować się do zmieniających się warunków? (1 – zupełnie nieelastyczna, 7 – bardzo elastyczna)	2	2
8.	Jak ocenia Pan/Pani stopień zaufania między NGO a JS? (1 – jako bardzo niski, 7 – jako bardzo wysoki)	2	2

Źródło: opracowanie własne.

Badanie jakościowe składało się z następujących etapów:

1. Transkrypcji wywiadów przeprowadzonej w programie MS Word. Powstały plik został następnie przekonwertowany do formatu CSV celem analizy tekstu w środowisku językowym Python.
2. Kodowania transkrypcji.
3. Analizy danych (analizy sentymentu, chmury słów).
4. Kalibracji danych do modelowania QCA (Fernández-Esquinas i in., 2021; Pagliarini i in., 2023).
5. Generowania tzw. tabeli prawd (ang. *truth table*) w celu uchwycenia zależności pomiędzy wypowiedziami respondentów.

Badanie objęło analizę sentymentu odpowiedzi przedstawicieli instytucji rządowej (JS) oraz organizacji pozarządowej (NGO) dotyczących ich współpracy w zakresie zwalczania kryzysu bezdomności w mieście X. Celem analizy było lepsze zrozumienie perspektyw i nastawienia obu stron poprzez ocenę emocjonalnego tonu odpowiedzi (pozytywny, neutralny, negatywny) oraz ogólnego sentymentu (wynik złożony, ang. *compound*). Dane zostały poddane transformacji (m.in. przekształceniu na poszczególne listy), a następnie lematyzacji. Podczas opracowywania chmury słów usunięto z zestawu danych słowa typu *stop words*. Analiza sentymentu została przeprowadzona przy użyciu narzędzia VADER (ang. *Valence Aware Dictionary and sEntiment Reasoner*), które dostarcza dla każdej z wypowiedzi wyników w następujących kontekstach: pozytywnym, neutralnym oraz negatywnym. Wynik obejmuje znormalizowany przedział o wartościach liczbowych od -1 (najbardziej negatywny) do $+1$ (najbardziej pozytywny). Ze względu na to, że VADER wykorzystywał stosunkowo nieprecyzyjny translator, sentyment w poszczególnych pytaniach nieznacznie się różnił. W celu ograniczenia takiego błędu wykorzystano narzędzie API DeepL (*Introduction / DeepL API Docs*, 2024). Jako model językowy wykorzystano bibliotekę spaCy: dla polskiego modelu – „pl_core_news_lg” (spaCy, 2024c), dla angielskiego modelu – „en_core_web_lg” (spaCy, 2024a). Analizie sentymentu towarzyszyła analiza danych – tzw. chmura słów (ang. *word cloud*).

Analiza chmury słów jest metodą wizualizacji polegającą na przedstawieniu częstości występowania poszczególnych słów w zbiorze tekstów. Metodologia ta jest szczególnie użyteczna w kontekście analizy jakościowej, ponieważ pozwala szybko zidentyfikować najbardziej dominujące tematy i pojęcia w danych tekstach (Heimerl i in., 2014). Proces tworzenia chmury słów został podzielony na kilka kluczowych etapów:

1. Odpowiedzi respondentów zostały zebrane i przetworzone w celu usunięcia zbędnych znaków interpunkcyjnych oraz przekształcenia wszystkich słów do formy podstawowej (lematyzacja). Lematyzacja pozwoliła na standaryzację słów, dzięki czemu odmienne formy gramatyczne tego samego wyrazu są liczone jako jedno słowo.

- [illegible]

Źródło: opracowanie własne.



Źródło: opracowanie własne.

Chmury słów dla tekstów z NGO i JS przedstawiono na rysunkach 5.1 i 5.2. Wizualizacja danych ukazała sposób, w jaki przeprowadzono transkrypcję, oraz ułatwiła proces identyfikacji głównych tematów i obszarów poruszanych w odpowiedziach respondentów. Najczęściej występujące słowa (m.in.: *problem, działanie, podmiot, bezdomność* oraz *organizacja, osoba, miasto, urząd*) wskazują na kluczowe aspekty związane ze współpracą jednostki samorządowej (JS) z organizacją pozarządową (NGO).

5.4. Dyskusja i rezultaty badania

Ze względu na dużą ilość wątków autorzy wyodrębnili dziesięć najczęściej występujących słów dla JS oraz NGO, z uwzględnieniem przeskalowanej wartości występowania. Przeskalowane wartości otrzymano, dzieląc daną liczbę wystąpień danego słowa przez liczbę wystąpień najczęściej występującego słowa.

Tabela 5.2. Analiza sentymentu dziesięciu najważniejszych słów wymienianych przez respondentów

Lp.	Jednostka samorządowa (JS)		Organizacja pozarządowa (NGO)	
	Słowo	Wartość liczbową	Słowo	Wartość liczbową
1	wiedzieć	1,0	organizacja	1,0
2	móc	0,92	móc	0,82
3	pewno	0,69	osoba	0,71
4	problem	0,61	mieć	0,53
5	działanie	0,538	myśleć	0,5
6	podmiot	0,53	miasto	0,5
7	musieć	0,53	urząd	0,46
8	uważać	0,53	działanie	0,46
9	bezdomność	0,46	czas	0,42
10	konkretny	0,46	różny	0,39

Źródło: opracowanie własne.

Analiza sentymentów przedstawicieli instytucji rządowej (JS) ukazuje zróżnicowane emocje w odpowiedziach na poszczególne pytania. Odpowiedzi na pytania 1, 4, 6, 7 i 8 mają wyraźnie pozytywny charakter, z najwyższymi wartościami Compound wynoszącymi odpowiednio: 0.8604, 0.8314, 0.9813, 0.4182 oraz 0.9944. W tych przypadkach dominujący jest neutralny sentyment, co świadczy o zrównoważonym tonie wypowiedzi, mimo że pozytywne emocje są wyraźne. Odpowiedzi na pytania 2 i 3 charakteryzują się lekkim pozytywnym (Compound = 0.2934) oraz negatywnym (Compound = -0.712) sentymentem, przy czym neutralny ton jest

przeważający. Choć najbardziej negatywne odpowiedzi dotyczą pytań 3 i 5 (Compound = -0.712 oraz -0.6849), wyniki ukazują jednak przewagę neutralnych emocji w wypowiedziach, z występującymi akcentami pozytywnymi oraz negatywnymi, co może odzwierciedlać zróżnicowane reakcje przedstawiciela samorządu na poruszane tematy. Poniżej przedstawiono opis poszczególnych pytań w kontekście ocen wydźwięku:

- **Pytanie 1:** Odpowiedź ma pozytywny sentyment (Compound = 0.8604), z dużą częścią neutralną (85,2%) i pozytywną (14,8%).
- **Pytanie 2:** Sentyment jest lekko pozytywny (Compound = 0.2934), z pewnym negatywnym (12,5%), ale głównie neutralnym sentymentem (72,1%).
- **Pytanie 3:** Sentyment jest negatywny (Compound = -0.712), z zauważalnym negatywnym (7.1%), ale wciąż przeważnie neutralnym sentymentem (86,3%).
- **Pytanie 4:** Odpowiedź jest pozytywna (Compound = 0.8314), z niewielkim negatywnym (2,8%) i głównie neutralnym sentymentem (87,5%).
- **Pytanie 5:** Sentyment jest negatywny (Compound = -0.6849), z wyższym negatywnym sentymentem (11,9%) i resztą neutralną (80%).
- **Pytanie 6:** Odpowiedź jest bardzo pozytywna (Compound = 0.9813), z niewielkim negatywnym (4,4%) i głównie neutralnym sentymentem (81,3%).
- **Pytanie 7:** Sentyment jest pozytywny (Compound = 0.4182), z minimalnym negatywnym (6,1%) i głównie neutralnym sentymentem (87,3%).
- **Pytanie 8:** Odpowiedź jest bardzo pozytywna (Compound = 0.9944), z pewnym negatywnym (4,8%), ale głównie neutralnym sentymentem (76,5%).

Zarówno JS, jak i NGO wykazują pozytywny sentyment w pytaniach dotyczących potencjalnych usprawnień współpracy i związanych z nią korzyści (pytania 4, 6, 8). Sugeruje to wzajemną zgodę na potrzebę poprawy współpracy i uznanie jej wartości. Obie strony identyfikują wyzwania współpracy jako obszary z negatywnym sentymentem (pytania 3, 5). Świadczy to o wspólnym rozpoznaniu trudności w realizacji projektów, choć perspektywy mogą się różnić. Odpowiedzi JS na pytanie dotyczące roli we współpracy (pytanie 1) mają pozytywny sentyment, podczas gdy odpowiedzi NGO są negatywne. To może wskazywać na różnice w postrzeganiu własnych ról i obowiązków.

Przedstawiciele JS mają bardziej pozytywny sentyment, co może być oznaką wysokiego profesjonalizmu oraz świadomości roli społecznej. Wypowiedź NGO cechuje więcej negatywnego sentymentu, który wynika głównie – według odpowiedzi udzielonej przez respondenta NGO w badaniu jakościowym – z bolączek związanych z codziennymi trudnościami pracy „w terenie” oraz z braku zrozumienia ze strony JS.

Wyniki analizy jakościowej (QCA) przedstawione w tabeli 5.3 pokazują, że większość odpowiedzi przedstawicieli NGO i JS ma różne kombinacje stopnia zgodności

z kluczowymi słowami: *bariera, trudność, problem, wyzwanie, korzyść, sukces*. Wartości 0,0–0,0 dla większości par wskazują na brak obecności tych słów w odpowiedziach obu stron, co sugeruje, że tematy te nie miały znaczącego wpływu. Wartości 0,5–0,25 w trzecim wierszu oznaczają umiarkowaną obecność słów kluczowych w odpowiedziach NGO w porównaniu z ich niewielką obecnością w odpowiedziach JS. Wiersze 4, 5 i 6 z wartościami 0,0–0,75 wskazują na brak obecności tych słów w odpowiedziach NGO, ale ich znaczącą obecność w odpowiedziach JS. Wyniki te sugerują, że przedstawiciel instytucji samorządowych (JS) częściej odnosił się do barier i wyzwań we współpracy, podczas gdy przedstawiciel NGO rzadziej koncentrował się na tych aspektach.

Analiza sentymentów wykazała, że przedstawiciel JS wyrażał głównie pozytywne emocje w odpowiedziach na pytania dotyczące potencjalnych usprawnień i korzyści związanych ze współpracą. Przedstawiciel NGO częściej odnosił się natomiast do wyzwań i trudności. Odpowiedzi JS na pytania dotyczące roli we współpracy miały pozytywny wydźwięk, natomiast odpowiedzi NGO były bardziej negatywne, co sugeruje różnice w postrzeganiu własnych ról i obowiązków. Analiza chmury słów dla odpowiedzi JS i NGO ujawniła kluczowe tematy, takie jak: *problem, działanie, podmiot, bezdomność, organizacja, osoba, miasto, urząd*. Najczęściej występujące słowa wskazywały na główne aspekty i wyzwania dotyczące współpracy. Zidentyfikowano różnice w częstotliwości występowania poszczególnych słów, co pozwoliło na lepsze zrozumienie perspektyw obu stron. Na przykład w odpowiedziach JS dominowały słowa, takie jak: *wiedzieć, móc, pewno*, natomiast w odpowiedziach NGO bardziej widoczne były słowa: *organizacja, osoba, miasto*, co odzwierciedla różne podejścia i priorytety obu grup.

Tabela 5.3. Tabela prawdy – zależność pomiędzy tematami

Pytanie	NGO	JS	Kombinacja
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0,5	0,25	0,5–0,25
4	0	0,75	0–0,75
5	0	0,75	0–0,75
6	0	0,75	0–0,75
7	0	0	0
8	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

5.5. Wnioski oraz rekomendacje

Wyniki analizy jakościowej i tabel prawdy wskazują, że partnerzy powinni zaangażować się w bardziej regularny i otwarty dialog, aby lepiej rozumieć wzajemne wyzwania i potrzeby. Zrozumienie jest bowiem istotną strategią do opracowania racjonalnych i przede wszystkim wykonalnych celów. Charakter problemu społecznego, w którego rozwiązanie zaangażowana jest jednostka samorządowa oraz organizacja

pozarządowa, wymaga wysokiego poziomu integracji i współpracy, a sprawna oraz regularna wymiana informacji mogłaby pomóc niwelować różnice w postrzeganiu ról i odpowiedzialności. Szczególnie istotne może być opracowanie wspólnych celów oraz ich mierników (KPI), dzięki czemu możliwe byłoby monitorowanie, czy strony dążą do ustalonych wyników. Takie rozwiązanie pozwoliłoby w czasie rzeczywistym mieć kontrolę np. nad projektem i w przypadku odchyień korygować na bieżąco działania. Wspólne cele i mierniki sukcesu mogą przyczynić się poza tym do większego zintegrowania JS oraz NGO – mało które działanie nie zbliża tak bardzo jak wspólny wysiłek zmierzający do realizacji wspólnego celu. Do tego niezbędne są jednak regularne spotkania, w trakcie których obydwie strony powinny prezentować partnerską postawę i wspólnie szukać najlepszych rozwiązań.

Niebagatelne znaczenie ma także system raportowania oraz zbierania danych – nie tylko służy do celów kontrolnych, lecz także do gromadzenia wiedzy i doświadczeń w celu ciągłego doskonalenia podejmowanych działań. Jednym z takich rozwiązań może być współdzielona baza danych, uwzględniająca m.in. raporty z pracy terenowej, wnioski, sugestie oraz spostrzeżenia. Wdrożenie takiego narzędzia nie jest kosztowne (można do tego wykorzystać m.in. aplikację MS Excel), a mogłoby znacznie usprawnić przepływ informacji i zapewnić dostęp do wiedzy interesariuszom zaangażowanym w dane przedsięwzięcie (m.in.: organom pomocy społecznej, służbom miejskim, policji, jednostkom samorządowym). Analiza takiej bazy pozwalałaby ponadto usprawnić wiele aspektów pracy związanej z monitorowaniem rozmaitych zjawisk, mogłaby służyć celom badawczym oraz – co wydaje się najbardziej zasadne – planowaniu strategii, m.in. poprzez precyzyjne definiowanie problemów i określanie priorytetowych działań.

Aspektem, który wybrzmiał w trakcie wywiadu pogłębianego z przedstawicielem NGO, było niedostateczne zrozumienie przez jednostkę samorządową specyfiki pracy organizacji pozarządowych. Respondent zauważył, że „realia pracy w terenie znacznie różnią się od pracy biurowej” i że charakter pracy „w terenie” bywa bardzo dynamiczny, często wymagający elastycznego podejścia i wychodzący poza przyjęte założenia projektowe. Zasugerowano, że skutecznym rozwiązaniem integrującym interesy oraz cele partnerów mógłby być cykliczny udział przedstawicieli JS w pracy terenowej NGO. Rozwiązanie to wydaje się zasadne – jednostka samorządowa zyskałaby cenną, praktyczną wiedzę na temat działań operacyjnych, co umożliwiłoby bardziej efektywne planowanie wydatków publicznych oraz działań na poziomie taktycznym i strategicznym. Organizacje pozarządowe zyskałyby również większe zrozumienie specyfiki funkcjonowania jednostek samorządowych i systemu dystrybucji środków publicznych, co, jak się przypuszcza, ułatwiłoby im budowanie długotrwałych, opartych na zaufaniu i mniej formalnych partnerstw, jednocześnie umożliwiając aktywny udział w kształtowaniu polityki regionalnej.

5.6. Ograniczenia badawcze oraz kierunki przyszłych badań

Analiza sentymentu zastosowana w niniejszym badaniu do analizy jakościowej oraz ilościowej dostarczyła wielu cennych informacji i wniosków, jednak pojedyncze studium przypadku nie wyczerpuje całości zagadnienia. Współpraca pomiędzy podmiotami samorządowymi oraz pozarządowymi jest kwestią złożoną, a partnerstwo między nimi, będące w zasadzie najwyższą formą rozwoju relacji pomiędzy organizacjami, jest zazwyczaj wynikiem synchronizacji wielu rozmaitych czynników. Mimo że nie istnieje uniwersalny algorytm umożliwiający skuteczne tworzenie takich partnerstw, możliwa jest analiza barier oraz wyzwań we współpracy, prowadząca (przy założeniu, że obie strony wykazują dobrą wolę do współpracy) do sukcesywnego eliminowania niekorzystnych zjawisk i tworzenia długotrwałych, partnerskich relacji. Wysoce prawdopodobne jest, że współpraca JS oraz NGO na takim poziomie bardziej efektywnie przyczyni się do zaspokajania potrzeb społecznych i pozwoli na bardziej precyzyjne planowanie dystrybucji środków publicznych.

Niniejsze studium przypadku może służyć jako podstawa do dalszych badań oraz do usprawniania współpracy pomiędzy instytucjami publicznymi a organizacjami pozarządowymi. Zasadne wydaje się jednak przeprowadzenie bardziej obszernych badań sentymentu, tym razem z uwzględnieniem większej grupy podmiotów samorządowych oraz pozarządowych, w celu uzyskania bardziej obiektywnego i pełniejszego obrazu współpracy tych organizacji. Warte uwagi są także odpowiedzi respondentów na ósme pytanie badania ankietowego („Jak ocenia Pan/Pani stopień zaufania między NGO a JS?”) – zarówno JS, jak i NGO oceniły to zagadnienie bardzo nisko (2), co świadczy o występowaniu braku zaufania. Zalecane są dalsze badania ilościowe oraz jakościowe wyjaśniające przyczyny takiego stanu rzeczy oraz weryfikujące, czy jest to zjawisko incydentalne, czy występuje na większą skalę.

Należy w tym miejscu także zauważyć, że zależność NGO od finansowania publicznego może stanowić pewne ograniczenie badawcze – w przypadku organizacji pozarządowej m.in. lęk przed utratą finansowania może wpływać na charakter odpowiedzi respondenta NGO (np. bardziej dyplomatyczne i wyważone odpowiedzi, nieukazujące sedna problemu). Innym ograniczeniem może być subiektywny punkt widzenia respondentów, bazujący wyłącznie na ich doświadczeniach i przedstawiający zaledwie drobny wycinek bardzo złożonego zagadnienia, jakim jest budowanie partnerstwa międzysektorowego. Co więcej, pytania badawcze zawarte w arkuszu wywiadu pogłębionego oraz kwestionariuszu ankiety diagnozują zaledwie fragment bardzo złożonej rzeczywistości i nie uwzględniają wszystkich wątków mogących wpływać na współpracę podmiotów na rzecz zaspokajania potrzeb społecznych.

Bibliografia

- Arantes, V., Zou, C. i Che, Y. (2020). Coping with Waste: A Government-NGO Collaborative Governance Approach in Shanghai. *Journal of Environmental Management*, 259. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.109653>
- Austin, J.E. i Seitanidi, M.M. (2012a). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 1: Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Austin, J.E. i Seitanidi, M.M. (2012b). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 929–968. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Clarke, A. i Crane, A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*, 150, 303–313. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>
- DeepL (2024). *DeepL API Docs: Introduction*. Pobrano z <https://developers.deepl.com/docs/>
- Doucet, T., Duinker, P., Charles, J., Steenberg, J. i Zurba, M. (2023). Characterizing Non-Governmental Organizations and Local Government Collaborations in Urban Forest Management across Canada. *Environmental Management*, 73, 231–242. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2958350/v1>
- Fernández-Esquinas, M., Sánchez-Rodríguez, M.I., Pedraza-Rodríguez, J.A. i Muñoz-Benito, R. (2021). The Use of QCA in Science, Technology and Innovation Studies: A Review of the Literature and an Empirical Application to Knowledge Transfer. *Scientometrics*, 126(8), 6349–6382. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-04012-y>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A. i Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59, 1880–1895. <https://doi.org/10.1111/joms.13053>
- Heimerl, F., Lohmann, S., Lange, S. i Ertl, T. (2014). Word Cloud Explorer: Text Analytics Based on Word Clouds. *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1833–1842. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.231>
- Herrold, C.E. i AbouAssi, K. (2023). Can Service Providing NGOs Build Democracy? Five Contingent Features. *Public Administration and Development*, 43(1), 80–91. <https://doi.org/10.1002/pad.1985>
- Howard-Grenville, J., Spengler, J. (2022). Surfing the Grand Challenges Wave in Management Scholarship: How Did We Get Here, Where are We Now, and What's Next? *Research in the Sociology of Organizations*, 79, 279–295.
- Invisible Children. (2012) *The legacy of Kony*. Pobrano z <https://invisiblechildren.com/kony-2012/>
- Mitchell, G.E. (2013). Collaborative Propensities among Transnational NGOs Registered in the United States. *The American Review of Public Administration*, 44(5), 575–599. <https://doi.org/10.1177/0275074012474337>
- Namagembe, S. (2022). Collaborative Approaches and Adaptability in Disaster Risk Situations. *Continuity & Resilience Review*, 4(2), 224–246. <https://doi.org/10.1108/CRR-12-2021-0041>
- Pagliarin, S., La Mendola, S. i Vis, B. (2023). The “Qualitative” in Qualitative Comparative Analysis (QCA): Research Moves, Case-Intimacy and Face-to-Face Interviews. *Quality & Quantity*, 57(1), 489–507. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01358-0>
- Sajadi, H. S., Ghadirian, L., Rajabi, F., Sayarifard, A., Rostamigoooran, N. i Majdzadeh, R. (2022). Interventions to Increase Participation of NGOs in Preventive Care: A Scoping Review. *Health Science Reports*, 5(5). <https://doi.org/10.1002/hsr2.770>
- spaCy (2024a). *English. spaCy Models Documentation*. Pobrano z <https://spacy.io/models/en>.
- spaCy (2024b). *Industrial-strength Natural Language Processing in Python*. Pobrano z <https://spacy.io/>

- spaCy (2024c). *Polish. spaCy Models Documentation*. Pobrano z <https://spacy.io/models/pl>
- Tourangeau, R., Edwards, B., Johnson, T.P., Wolter, K.M. i Bates, N. (red.). (2014). *Hard-to-Survey Populations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139381635>
- vaderSentiment (2024). *VADER Sentiment Analysis. VADER (Valence Aware Dictionary and sEntiment Reasoner) is a lexicon and rule-based sentiment analysis tool that is specifically attuned to sentiments expressed in social media, and works well on texts from other domains.* (Version 3.3.2). Pobrano z <https://github.com/cjhutto/vaderSentiment>
- Van Slyke, D.M. (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Non-profit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul012>

Bariery i czynniki sukcesu we współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Analiza studium przypadku

Streszczenie: Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi jest kluczowym elementem budowania silnych oraz odpowiedzialnych społeczności będących w stanie efektywnie zaspokajać rozmaite potrzeby społeczne. Współpraca ta stanowi jednak złożone zagadnienie, na które wpływają m.in. różnice w strukturach organizacyjnych, rozbieżne cele czy ograniczone zasoby. Celem niniejszego rozdziału było zidentyfikowanie głównych barier oraz czynników wpływających na relacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi i jednostkami samorządowymi. Jako metody badawcze wykorzystano: korelację rang Spearmanna, analizę sentymentu oraz analizę QCA (ang. *Qualitative Comparative Analysis*), dzięki którym zidentyfikowano m.in. potrzebę bardziej regularnego i otwartego dialogu oraz głębszej współpracy przy ustalaniu wspólnych celów i mierników sukcesu. Niniejsze studium przypadku, będące wstępem do znacznie bardziej złożonego zagadnienia współpracy międzysektorowej, może być inspiracją do dalszych, bardziej szczegółowych badań ilościowych i jakościowych, prowadzonych w celu doskonalenia polityki społecznej.

Słowa kluczowe: współpraca międzysektorowa, NGO, polityka społeczna, administracja publiczna, partnerstwo, analiza sentymentu, QCA

Barriers and success factors of cooperation between local government units and non-governmental organizations. Case study analysis

Abstract: Cooperation between local government units and non-governmental organizations is a key element in building strong and responsible communities capable of effectively addressing diverse social needs. However, this collaboration is a complex issue influenced by factors such as differences in organizational structures, divergent goals, and limited resources. The aim of this chapter was to identify the main barriers and factors affecting the relationships between non-governmental organizations and local government units. The research methods employed included Spearman's rank correlation, sentiment analysis, and Qualitative Comparative Analysis (QCA). These methods highlighted, among other findings, the need for more regular and open dialogue, as well as deeper collaboration in establishing shared goals and success metrics.

This case study, serving as a prelude to a much broader and complex issue of cross-sectoral cooperation, may inspire further, more detailed quantitative and qualitative research aimed at improving social policy.

Keywords: cross-sectoral cooperation, NGO, social policy, public administration, partnership, sentiment analysis, QCA

JEL: L31

DOI: 10.15611/2024.31.3.05

mgr Grzegorz Kyć

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Zarządzania Strategicznego

E-mail: grzegorz.kyc@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-7666-6579

mgr Tomasz Zema

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Zarządzania Procesami

E-mail: tomasz.zema@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-0051-6579

ROZDZIAŁ 6

Bariery i wyzwania w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych realizowanych przez organizację pozarządową

Kamila Łuczak

6.1. Wprowadzenie

Organizacje pozarządowe (NGO) odgrywają bardzo istotną rolę w społeczeństwie, działając w różnych obszarach (Bodi, 2024). Często celem działalności organizacji pozarządowych jest podnoszenie świadomości społeczeństwa, rozwój i edukacja społeczności lokalnej w danym obszarze wiedzy. Aby realizować wskazane cele, poza zasobami ludzkimi niezbędne są także zasoby finansowe. Wśród źródeł finansowania działań organizacji pozarządowych należy wyróżnić: konkursy instytucji rządowych i samorządowych (Stępień, 2017), zbiórki publiczne, darowizny, sponsoring.

Aby dotrzeć do większej liczby odbiorców, organizacje pozarządowe organizują różnego rodzaju wydarzenia, takie jak konferencje czy warsztaty. Jednym z celów wydarzeń organizowanych przez organizacje pozarządowe jest edukacja i rozwój społeczeństwa w różnych obszarach (Mempel-Śnieżyk, 2013). Organizacja wydarzeń wymaga wielu zasobów zarówno finansowych, jak i niefinansowych, a ich pozyskanie wiąże się z różnymi barierami i wyzwaniami. Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja barier i wyzwań w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych przez wybraną organizację pozarządową. Aby zrealizować cel badań, przedstawione zostanie studium przypadku na podstawie wrocławskiego stowarzyszenia I DESIGN. Dane zostaną pozyskane poprzez indywidualny wywiad pogłębiony (IDI), przeprowadzony z CEO tego stowarzyszenia.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie wyzwania napotykają organizacje pozarządowe podczas planowania i organizowania wydarzeń edukacyjnych?
2. W jaki sposób organizacje pozarządowe pozyskują finansowanie na organizację wydarzeń edukacyjnych?

3. Jakie działania podejmują organizacje pozarządowe, aby przezwyciężyć bariery, które pojawiają się podczas planowania i organizacji wydarzeń edukacyjnych?

Niniejszy rozdział rozpoczyna się od uwag wstępnych. Kolejna część zostanie poświęcona prezentacji wyników badań literaturowych, mającej na celu przedstawienie tła teoretycznego dotyczącego wyzwań, które organizacje pozarządowe muszą przezwyciężać, aby funkcjonować. Następnie zostaną przedstawione metodyka badawcza, w tym procedura badawcza, i opis stosowanych metod badawczych. Kolejna część będzie poświęcona wynikom badań. Ostatnimi elementami będą dyskusja i wnioski oraz zakończenie.

6.2. Tło teoretyczne

Organizacje pozarządowe definiowane są jako:

[...] specyficzne, współczesne formy samoorganizacji społecznej, struktury integrujące grupy obywateli, charakteryzujące się względnie dojrzałą tożsamością społeczną, określonym stopniem zorganizowania, prywatnym charakterem inicjatywy, dobrowolnością uczestnictwa, niezależnością i niekomercyjnością, a także – na ogół – znacznym udziałem wolontariatu i istotną rolą w kształtowaniu postaw ludzkich (zarówno osób uczestniczących w organizacjach, jak i posiadających jakikolwiek z nimi kontakt) (Gliński, 2006).

Badacze poruszają tematykę działalności organizacji pozarządowych w różnych obszarach, podkreślając jej znaczenie dla rozwoju lokalnego (Mempel-Śnieżyk, 2013).

Jednym z najważniejszych aspektów działania organizacji pozarządowej jest znalezienie finansowania na realizację jej inicjatyw. Obecnie NGO mogą pozyskiwać fundusze m.in. z krajowych i zagranicznych środków publicznych, filantropii indywidualnej i instytucjonalnej, odpisu 1,5% podatku, składek członkowskich, majątku własnego czy wsparcia innych organizacji pozarządowych (Dąbkowska-Dworniak, 2020).

Współpraca międzysektorowa jest istotnym zagadnieniem w kontekście działalności organizacji pozarządowych. Badacze jako jedno z działań NGO wskazują zarządzanie relacjami z sektorem publicznym i sektorem prywatnym (Aruna i Thanasundari, 2015; Waerder i in., 2022). Jednym ze sposobów realizacji współpracy sektorowej jest zaangażowanie się we wspólne przedsięwzięcia projektowe.

Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych jest kolejnym obszarem zainteresowań badaczy (Major i Spałek, 2019; Marciszewska, 2013). Projekty realizowane przez trzeci sektor różnią się znacząco od przedsięwzięć sektora prywatnego i publicznego, ponieważ ich celem nie jest przynoszenie zysku, a spełnienie potrzeb społeczności lub członków organizacji (Major i Spałek, 2019). Jako

projekty należy także rozumieć różne wydarzenia organizowane przez NGO. Organizacje pozarządowe stają przed licznymi wyzwaniami podczas koordynowania przedsięwzięć związanych m.in. z rotacją osób zaangażowanych, dostępnością środków finansowych czy promocją projektów, w tym z kreowaniem wizerunku organizacji (Jaska i Werenowska, 2017). Istotne staje się zidentyfikowanie barier w organizowaniu wydarzeń przez organizacje pozarządowe, ale także sposobów przeciwdziałania występującym problemom.

Aby przeanalizować literaturę przedmiotu, przygotowano kwerendę, która następnie została wprowadzona do bazy Scopus (tabela 6.1). Wyszukiwanie ograniczono do publikacji w języku angielskim i zakresu tematycznego: biznes, zarządzanie i rachunkowość (*Business, Management & Accounting*) oraz nauki społeczne (*Social Sciences*).

Tabela 6.1. Informacje dotyczące wyszukiwania

Kwerenda	TITLE-ABS-KEY ((„NGO” OR „non-governmental*” OR „non-profit” OR „nonprofit” OR „not-for-profit” OR „third sector”) AND („event*” AND („organiz*” OR „manag*” OR „coordinat*” OR „plan*”)) AND („challenge*” OR „barrier*” OR „obstacle*” OR „constraint*” OR „risk” OR „limitation*”))
Ograniczenia	• język: angielski • zakres tematyczny: biznes, zarządzanie i rachunkowość (<i>Business, Management & Accounting</i>) oraz nauki społeczne (<i>Social Sciences</i>)
Liczba publikacji	479 (1154 przed wprowadzeniem ograniczeń)
Data wyszukiwania	15.01.2025

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje pozarządowe napotykają wiele barier podczas swojej działalności. Jako jedną z problematycznych kwestii należy wyróżnić pozyskiwanie finansowania. Heyman (2016) opisując *fundraising non profit*, wskazuje na wiele trudności z tym związanych. Natomiast Carlsen i Andersson (2011) przeprowadzając analizę SWOT organizacji festiwalowych publicznych, prywatnych i non profit, dochodzą do wniosku, że organizacje prywatne i non profit bardziej obawiają się o aspekty finansowe, natomiast organizacje publiczne – o budowanie i wizerunek marki.

Wśród wyzwań należy także wyróżnić czynnik ludzki – wolontariuszy, w tym strategię zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych. Brewster (2020) analizując wydarzenia organizowane dla społeczności, wskazuje na trudność związaną z pozyskaniem nowych członków komitetów organizujących wydarzenia. Blackman, Benson i Dickson (2017) poruszają istotny temat związany

z zarządzaniem wiedzą wolontariuszy w kontekście wydarzeń sportowych, ukazując ją jako „dziedzictwo” (ang. *legacy*). Lockstone-Binney i inni (2015) podejmują próbę podziału wolontariuszy na klastry na podstawie ich motywacji, wyróżniając altruistów (ang. *altruists*), społeczników (ang. *socials*) i obojętnych (ang. *indifferents*). Wyniki badania wykazały, że grupy altruistów i społeczników podejmowały działalność wolontariacką na podstawie czynników związanych z solidarnością i celowością czynności, natomiast obojętni – ze względu na czynniki zewnętrzne, a ich stopień zadowolenia z doświadczeń wolontariackich był niższy od innych grup (Lockstone-Binney i in., 2015). Dunn i inni (2022) wskazują na istotność budowania relacji pomiędzy organizacją a wolontariuszami, co może przyczynić się do poprawy rentowności finansowej organizacji non profit. Badanie identyfikuje czynniki wpływające na powrót wolontariuszy, takie jak: satysfakcja, poczucie więzi, zaangażowanie organizacyjne, a także sama zdolność do wolontariatu (Dunn i in., 2022).

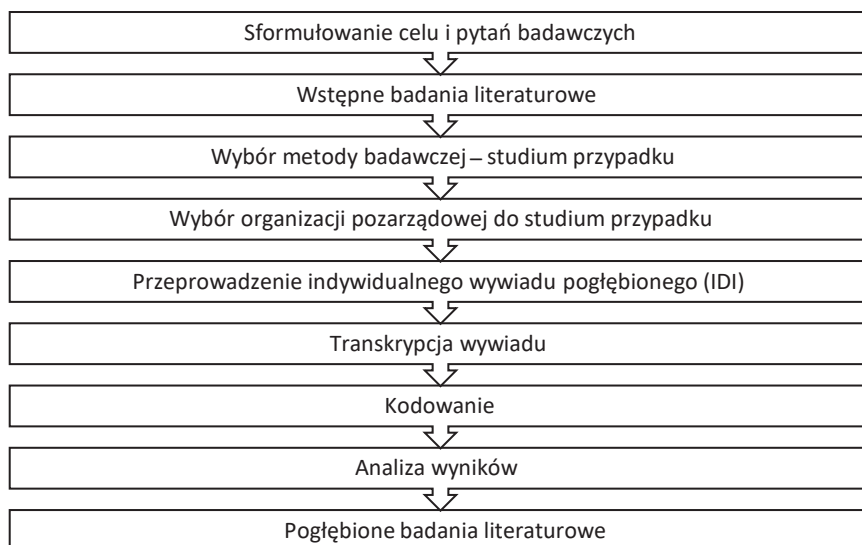
Wspomniana trudność w pozyskiwaniu wolontariuszy, a także ich rotacja powoduje potrzebę zarządzania zmianą w organizacjach pozarządowych. Rosenbaum, More i Steane (2017) na podstawie studium przypadku prezentują nowe podejście do zarządzania zmianą w organizacjach non profit i formułują następujące czynniki prawdopodobieństwa sukcesu wprowadzenia zmiany: zapewnienie czasu na refleksję, zaufanie odbiorców zmiany do osób zarządzających i wprowadzających zmianę, poczucie indywidualnego zainteresowania odbiorcą zmiany w trakcie procesu oraz zrozumienie przez sponsorów zakresu uwarunkowań czasowych w procesie wdrażania zmiany.

Podczas organizacji wydarzeń niezwykle istotna jest także współpraca wewnątrzsektorowa i międzysektorowa. Jej nawiązanie może przyczynić się do zwiększenia wartości dodanej z organizowanych wydarzeń, jednakże wiąże się także z licznymi wyzwaniami. Andersson i Getz (2009) analizując branżę turystyczną, wskazują możliwości współpracy organizacji non profit zarówno z sektorem publicznym, jak i z sektorem prywatnym, identyfikują także ryzyka związane z oskarżeniami o komercjalizację usług publicznych lub nieuczciwą konkurencję z sektorem prywatnym. Waerder i inni (2022) prezentują rolę współpracy trzeciego i prywatnego sektora w kontekście rezyliencji organizacji non profit, podkreślając, iż podstawą długotrwałych relacji pomiędzy partnerami jest zaufanie, wzajemny szacunek i wspólny cel. Abiddin, Ibrahim i Abdul Aziz (2022) wskazują na potrzebę wzmocnienia wsparcia dla organizacji pozarządowych przez m.in. rząd, który powinien zapewnić im przestrzeń do organizacji wydarzeń i inicjatyw sprzyjających rozwojowi społeczności.

W analizowanym zbiorze nie znaleziono publikacji kompleksowo opisujących bariery i wyzwania w organizacji wydarzeń przez organizacje pozarządowe, których bezpośrednim celem jest edukowanie i szerzenie wiedzy. Toteż niniejsze badanie przyczynia się do wypełnienia luki teoretycznej we wskazanym obszarze.

6.3. Metodyka badań

Aby zrealizować postawiony cel i odpowiedzieć na pytania badawcze, czynności prowadzono według określonej procedury badawczej (rysunek 6.1).



Rys. 6.1. Procedura badawcza

Źródło: opracowanie własne.

Procedura badawcza rozpoczęła się od sformułowania celu i pytań badawczych przedstawionych we wprowadzeniu rozdziału. Następnie zostały przeprowadzone wstępne badania literaturowe na podstawie baz Scopus, Google Scholar i BazEkon. Kolejnym krokiem był wybór studium przypadku jako metody badawczej. Następnie wybrano organizację pozarządową do studium przypadku – stowarzyszenie I DESIGN.

Zastosowano dobór celowy i opracowano pięć kryteriów doboru organizacji i osoby biorącej udział w wywiadzie:

1. Profil działalności – działalność edukacyjna.
2. Doświadczenie w organizacji wydarzeń – realizacja co najmniej trzech wydarzeń o charakterze edukacyjnym.
3. Okres działalności – co najmniej trzy lata.
4. Osoba biorąca udział w wywiadzie – CEO organizacji pozarządowej od co najmniej dwóch lat.

5. Wyjątkowość działalności – propagowanie metodyk i metod kreatywnego rozwiązywania problemów (w tym Design Thinking), które wzmacniającą oryginalność uzyskiwanych rozwiązań.

Rozważano pięć organizacji pozarządowych. Wybrano tę, która spełniła wszystkie kryteria – stowarzyszenie I DESIGN, gdzie respondentką była osoba pełniąca funkcję CEO stowarzyszenia. Kolejnym działaniem było przeprowadzenie indywidualnego wywiadu pogłębianego. Wywiad pogłębiany został przeprowadzony 26 września 2024 roku za pośrednictwem platformy Google Meet. Wywiad był nagrywany za zgodą respondentki, a następnie odbyły się jego transkrypcja, kodowanie, a także analiza wyników, której rezultat zostanie przedstawiony w kolejnej części rozdziału. Indywidualny wywiad pogłębiany został przeprowadzony według scenariusza przedstawionego w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Scenariusz wywiadu

Sekcja tematyczna	Poszukiwane informacje	Pytania do respondenta
1	2	3
Opis działalności stowarzyszenia	• geneza działalności organizacji • obszar działalności • struktura stowarzyszenia • rola CEO	• Jak powstał pomysł na założenie stowarzyszenia? • Jaka jest wizja i misja organizacji? • Jak wygląda struktura organizacyjna stowarzyszenia? • Jakie są podstawowe zadania i obowiązki CEO stowarzyszenia?
Bariery i wyzwania w organizacji wydarzeń	• główne trudności w procesie planowania i organizacji wydarzenia edukacyjnego • czynniki wewnętrzne i zewnętrzne będące wyzwaniami	• Jakie trudności stowarzyszenie identyfikuje w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych? • Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne stanowią bariery w procesie organizacji wydarzeń?
Aspekty finansowe w działalności organizacji pozarządowej	• źródła finansowania • monitorowanie stałych wydatków • stabilność finansowa	• Jakie są główne źródła finansowania stowarzyszenia? • Jakie są największe trudności napotkane w trakcie procesu poszukiwania źródła finansowania? • Czy stowarzyszenie próbowało pozyskać finansowanie w ramach konkursów krajowych, unijnych lub międzynarodowych?
Sposoby przezwycięzania barier podczas organizacji wydarzeń	• metody ułatwiające organizację wydarzeń • zmiany wdrożone w stowarzyszeniu	• Jakie metody i narzędzia stosowane są w ramach działalności stowarzyszenia, aby przeciwdziałać wspomnianym barierom?

1	2	3
	• formy współpracy z wolontariuszami i sponsorami	• Jakie modyfikacje działalności stowarzyszenia – w tym form współpracy z wolontariuszami i sponsorami – zostały wdrożone, aby pokonać napotkane wyzwania?
Współpraca wewnątrzsektorowa i międzysektorowa	• zakres i rodzaj współpracy z innymi organizacjami non profit, a także z innymi sektorami	• W jakim zakresie stowarzyszenie współpracuje z innymi organizacjami pozarządowymi? • Jakie są to organizacje? • W jakim zakresie stowarzyszenie współpracuje z innymi sektorami? • Jakie są to sektory?
Porady dla innych organizacji pozarządowych	• porady dla innych NGO • wskazówki ułatwiające działanie stowarzyszenia • propozycje usprawnień	• Jakie porady, wskazówki – na podstawie własnych doświadczeń – stowarzyszenie może przekazać innym organizacjom pozarządowym?

Źródło: opracowanie własne.

Po przeprowadzeniu wywiadu nastąpił proces kodowania. Na początku, w pierwszej rundzie, zidentyfikowano pojedyncze kody, a w kolejnej rundzie pogrupowano wybrane kody w ramach siedmiu połączeń. W wyniku przeprowadzonych dwóch rund kodowania zidentyfikowano 38 kodów, które ułożyły się w siedem połączeń (tabela 6.3).

Tabela 6.3. Pierwsza i druga runda kodowania

Lp.	Kody – pierwsza runda kodowania	Połączenia – druga runda kodowania
1	2	3
1.	geneza działalności	aspekty organizacyjne dotyczące działalności stowarzyszenia
2.	organizowane wydarzenia	
3.	rola CEO	
4.	struktura stowarzyszenia	
5.	misja stowarzyszenia	
6.	wizja stowarzyszenia	
7.	konferencja I DESIGN	
8.	wsparcie innych organizacji pozarządowych	
9.	rotacja wolontariuszy	wyzwania w działalności organizacji pozarządowej
10.	sezonowość działalności	
11.	ograniczone zaangażowanie	

Tabela 6.3, cd.

1	2	3
12.	brak gratyfikacji finansowych	
13.	negatywny wizerunek fundacji i stowarzyszeń	
14.	charakter i obszar działalności stowarzyszenia	
15.	mylna interpretacja formy działalności	
16.	opłaty konferencyjne	
17.	sponsorzy	źródła finansowania działalności organizacji pozarządowej
18.	licytacje	
19.	akt wsparcia	
20.	konkursy krajowe	
21.	Fundusze Norweskie	
22.	koszty funkcjonowania	
23.	wydłużony proces rekrutacji	propozycje przezwycięzania barier
24.	okres próbny	
25.	pakiet onboardingowy	
26.	opieka mentora	
27.	podkreślenie aspektu charytatywności	
28.	modyfikacja oferty dla sponsorów	
29.	wsparcie z zakresu usług prawnych, księgowych	współpraca wewnątrzsektorowa
30.	wsparcie z zakresu logistyki	
31.	wyzwania we współpracy z innymi NGO	
32.	promocja konferencji	współpraca międzysektorowa
33.	wsparcie w licytacjach	
34.	udostępnianie przestrzeni	
35.	udział w wydarzeniach stowarzyszenia	
36.	kontakt z agencjami eventowymi	porady dla organizacji pozarządowych
37.	istotność współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi	
38.	udział w wydarzeniach innych organizacji	

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym rozdziale odwołania do kodów zostały zapisane w następujący sposób: [C*], gdzie C oznacza 'code', natomiast w miejscu znaku * pojawia się numer konkretnego kodu. W kolejnej części zostaną zaprezentowane wyniki badań, które są rezultatem indywidualnego wywiadu pogłębionego. Na koniec rozważania zostały wzbogacone o pogłębione badania literaturowe na podstawie publikacji z bazy Scopus, których opis znajduje się w części *Tło teoretyczne*.

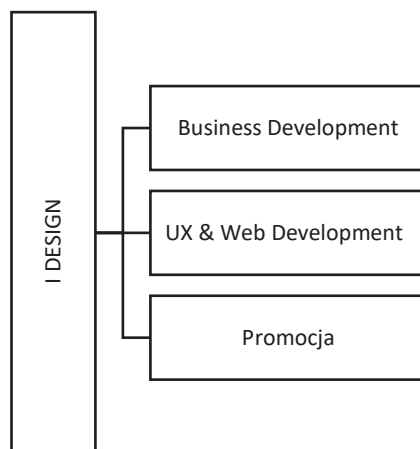
6.4. Wyniki badań

Pozyskane informacje przedstawione zostaną w nawiązaniu do wskazanych powyżej sześciu sekcji tematycznych.

6.4.1. Opis działalności stowarzyszenia

Stowarzyszenie I DESIGN funkcjonuje od 6 maja 2021 roku. Pomysł jego utworzenia zrodził się podczas współpracy studentek i studentów w Kole Naukowym DESIGN THINKING, które działało przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu [C1]. Działalność stowarzyszenia I DESIGN koncentruje się na organizacji konferencji I DESIGN oraz innych wydarzeń, takich jak: spotkania online, warsztaty, transmisje na żywo na LinkedIn dotyczące tematyki doświadczenia użytkownika [C2]. Ponadto od zeszłego roku I DESIGN wspiera inną fundację w sposób komunikacyjny – dba o wizerunek organizacji w mediach społecznościowych, a także o jej promocję [C8].

W strukturze I DESIGN wyróżnia się trzy działy: Business Development, UX & Web Development oraz Marketing & Communication (rysunek 6.2).



Rys. 6.2. Struktura organizacyjna stowarzyszenia I DESIGN

Źródło: opracowanie własne.

Dział Business Development zajmuje się sprawami kontaktowymi – związanymi z pozyskaniem sponsorów i kontaktem z nimi, a także z relacjami z mediami [C4]. Obowiązki Marketing & Communication obejmują obsługę mediów społecznościowych, działania w sekcji kreatywnej, a także promocję stowarzyszenia,

natomiast dział UX & Web Development prowadzi stronę internetową stowarzyszenia i zajmuje się innymi przedsięwzięciami, m.in. wspomnianym wsparciem komunikacyjnym fundacji [C4]. Respondentka pełniąca funkcję CEO stowarzyszenia prowadzi także – poza kontrolą i weryfikacją zadań realizowanych przez innych członków – działania w sekcji Business Development [C3].

Misją stowarzyszenia jest:

Kreowanie inspirujących przestrzeni edukacyjnych dla branży kreatywnej. Budujemy sieć kontaktów środowiskowych, jednocześnie wspierając działania charytatywne. Tworzymy treści, które sami chcielibyśmy otrzymywać – autentyczne, pełne pasji, może nie zawsze perfekcyjne, ale zawsze robione z sercem. Wierzymy w moc pracy zespołowej i przyjaznej atmosfery, które sprzyjają rozwojowi jednostek i kreowaniu lepszej przyszłości dla nas wszystkich [C5].

Wizja sformułowana jest w następujący sposób:

Naszą ambicją jest bycie liderem w kształtowaniu kultury projektowej w Polsce. Poprzez dzielenie się wiedzą i prezentowanie, jak działa design w praktyce, rozszerzamy społeczność zaangażowanych projektantów. Z przyjemnością i entuzjazmem budujemy platformę dla profesjonalnych eventów, produktów i usług. Łączymy organizacje i osoby z misją pomagania. Każdego roku nasze wsparcie staje się coraz bardziej jakościowe [C6].

Najważniejszym wydarzeniem organizowanym przez stowarzyszenie I DESIGN jest konferencja [C7], coroczne wydarzenie, które odbywa się od 2017 roku. Pomysł jej organizacji zrodził się w Kole Naukowym DESIGN THINKING, które działało przy Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. W 2024 roku odbyła się ósma edycja wydarzenia (w dniach 22–23 października). Cały dochód z tytułu organizacji konferencji jest przekazywany innym organizacjom pozarządowym, które szerzą pomoc w różnych obszarach [C8]. Wśród wspieranych organizacji należy wskazać Fundację NON LICET, Przylądek Nadziei i Fundację Między Niebem a Ziemią [C8]. Stowarzyszenie wskazuje trzy główne cele konferencji: „Edukujemy – Inspirujemy – Pomagamy”. Jako inspirację do organizacji konferencji wskazuje się realia dzisiejszego świata i komercjalizację wszystkich działań. Z tego powodu aspekt charytatywności w wydarzeniu jest dla wolontariuszy bardzo istotny.

6.4.2. Bariery i wyzwania w organizacji wydarzeń

Jako pierwszą barierę respondentka badania wskazała dużą rotację wolontariuszy [C9]. Osoby rekrutujące się do stowarzyszenia często są w trakcie studiów lub są osobami bezrobotnymi i mają więcej czasu na dodatkowe aktywności. Natomiast po znalezieniu pracy część osób porzuca działalność w stowarzyszeniu z powodu natłoku innych obowiązków. Działalność stowarzyszenia charakteryzuje się sezo-

nowością [C10]. W terminie, kiedy prowadzone są działania związane z organizacją konferencji, potrzeba więcej osób do pracy. Część wolontariuszy decyduje się na wsparcie I DESIGN w okresie przygotowywania konferencji, a następnie rezygnuje z bycia zaangażowanym w działalność stowarzyszenia [C11].

Z członkostwa w stowarzyszeniu wynika wiele korzyści dotyczących m.in. pozyskania kontaktów biznesowych, co skutkuje większą szansą na pozyskanie zatrudnienia. Jednakże brak wynagrodzenia i innych gratyfikacji finansowych może zmniejszać zaangażowanie członków stowarzyszenia [C12].

Jako kolejne wyzwanie wskazany został negatywny wizerunek fundacji i stowarzyszeń w społeczeństwie [C13]. Pojawiające się w mediach negatywne informacje związane z niezgodnymi z prawem działaniami niektórych organizacji pozarządowych stanowią barierę w pozyskiwaniu donatorów, a także mogą budzić niechęć potencjalnych uczestników wydarzeń organizowanych przez NGO.

W przeprowadzonym badaniu respondentka zwróciła uwagę, że barierą może stanowić projektowanie UX (ang. *user experience*), na które zorientowane są działania stowarzyszenia I DESIGN [C14]. Mimo że stowarzyszenie współpracuje i współpracowało z różnymi fundacjami, to uczestnicy organizowanych przez nie wydarzeń nie łączą jego aktywności z działalnością charytatywną, a często uważają, że I DESIGN jest agencją zajmującą się pracami związanymi z projektowaniem doświadczenia użytkownika [C15].

Jednym z największych wyzwań w organizowaniu wydarzeń przez przedstawianą organizację jest znalezienie źródeł finansowania. Temu zagadnieniu poświęcona zostanie dalsza część opracowania.

6.4.3. Aspekty finansowe w działalności organizacji pozarządowej

Respondentka stwierdziła, iż konferencja I DESIGN jest finansowana z opłaty konferencyjnej, którą ponoszą uczestnicy, oraz ze środków otrzymanych od sponsorów wydarzenia [C16, C17]. Wskazała także na potrzebę podniesienia opłaty konferencyjnej z powodu rosnących kosztów organizacji wydarzenia. Podkreśliła również, że wzrost kosztów nie jest współmierny ze wzrostem środków otrzymywanych od sponsorów. Zauważalna jest także rotacja wśród sponsorów konferencji [C17]. Stowarzyszenie cały czas odczuwa też skutki pandemii COVID-19, która była bardzo trudnym czasem dla I DESIGN w kontekście pogłębienia problemu związanego z pozyskaniem sponsorów konferencji.

Przedstawiane stowarzyszenie napotyka wiele barier związanych z aspektami finansowymi podczas organizowania wydarzeń. Respondentka wspomniała o sytuacjach, w których sponsorzy miesiąc przed wydarzeniem wycofywali swoje wsparcie. Wówczas stowarzyszenie organizowało licytację, aby zebrać środki na organizację konferencji [C18].

Jednakże w działalności I DESIGN zdarzały się także pozytywne sytuacje, w których określone osoby same proponowały wsparcie dla stowarzyszenia poprzez np. zapewnienie pakietów przekazywanych uczestnikom konferencji [C19].

Aby zaradzić powyższym problemom, stowarzyszenie podejmowało próby uzyskania finansowania z konkursów krajowych, takich jak mikrogranty [C20], a także z Funduszy Norweskich [C21]. Starania te niestety zakończyły się niepowodzeniem. Jako przyczynę niepowodzenia respondentka wskazała odmienną charakterystykę działań stowarzyszenia, związaną z wymogiem opłaty za uczestnictwo w konferencji. W przypadku uzyskania finansowania konferencja musiałaby być bezpłatna dla uczestników, co spowodowałoby niemożność wsparcia innej organizacji pozarządowej z powodu braku wpływu z opłat konferencyjnych.

Stowarzyszenie ponosi stałe koszty funkcjonowania związane m.in. z wydawaniem newslettera, prowadzeniem księgowości, utrzymywaniem serwerów, a także ze sprawozdawczością finansową [C22]. Na te działania musi mieć zabezpieczone środki finansowe, co również wykluczałoby wspomniane powyżej wsparcie.

6.4.4. Sposoby przezwyciężania barier podczas organizacji wydarzeń

W stowarzyszeniu I DESIGN stosuje się różnorodne metody, aby przezwyciężyć wyzwania napotkane podczas codziennej działalności i organizacji wydarzeń. W związku z dużą rotacją wolontariuszy stowarzyszenie wprowadziło wydłużony proces rekrutacji, a także trzymiesięczny okres próbny, aby zarówno osoba zainteresowana, jak i obecni członkowie stowarzyszenia mogli zweryfikować, czy chcą dalej brać udział w pracach I DESIGN [C23, C24]. Ponadto nowi członkowie stowarzyszenia otrzymują pakiet onboardingowy z niezbędnymi informacjami, a także opiekę mentora [C25, C26].

W związku z opisaną sytuacją dotyczącą nieświadomości uczestników wydarzeń o charakterze aktywności I DESIGN stowarzyszenie podkreśla aspekt charytatywności swoich działań w mediach społecznościowych, a także podczas rozpoczęcia każdego organizowanego wydarzenia [C27].

W kontekście pozyskiwania i utrzymywania relacji ze sponsorami respondentka podkreśliła, iż członkowie stowarzyszenia dbają o to, aby co roku zmieniała się przesyłana sponsorom oferta [C28]. Stowarzyszenie zbiera informacje zwrotne od sponsorów, aby udoskonalić i doprecyzować przekazywane informacje. Istnieje jednak świadomość, że nie ma jednego, uniwersalnego sposobu na przygotowanie oferty, który umożliwiłby nawiązanie współpracy ze sponsorami.

6.4.5. Współpraca wewnątrzsektorowa i międzysektorowa

Stowarzyszenie I DESIGN współpracowało z fundacjami Między Niebem a Ziemią oraz Przylądek Nadziei, a obecnie współpracuje z Fundacją NON LICET. Respondentka wskazuje także na inne organizacje pozarządowe – Fundację Umbrella i Stowarzyszenie TRATWA, z których pomocy I DESIGN skorzystało w kwestii wynajęcia sali, a także usług prawnych czy księgowych [C29, C30].

Respondentka badania zwracała uwagę na problemy pojawiające się podczas współpracy z organizacjami pozarządowymi. Związane są one głównie z ograniczoną dostępnością przedstawicieli NGO, rotacją wolontariuszy, a także ze zróżnicowanym poziomem ich zaangażowania [C31].

Stowarzyszenie I DESIGN współpracuje także w różnym zakresie z uczelniami wyższymi, wśród nich znajdują się: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet WSB Merito, a także Uniwersytet SWPS. Współpraca dotyczy aspektów związanych m.in. z promocją konferencji [C32], przekazaniem książek na licytację [C33], udostępnieniem sal [C34] czy uczestnictwem nauczycieli akademickich w wydarzeniach organizowanych przez stowarzyszenie [C35].

6.4.6. Porady dla innych organizacji pozarządowych

W trakcie wywiadu respondentka udzieliła także porad i wskazówek dla innych organizacji pozarządowych, dotyczących m.in. kontaktu z agencjami eventowymi [C36]. Respondentka podkreśliła, że warto wysyłać e-maile do różnych agencji i że każda odpowiedź może przynieść informacje wartościowe dla początkujących organizacji.

Ponadto podczas przeprowadzonego wywiadu akcentowała istotność współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi, które oferują wsparcie w różnym zakresie, m.in. prawnym, księgowym [C37]. Wiele fundacji i stowarzyszeń organizuje wydarzenia dla innych NGO, aby pomóc im w rozwoju, a także w rozwiązywaniu zaistniałych problemów [C38]. Respondentka podkreśla, że warto zwrócić się o pomoc do wiodących w województwie organizacji pozarządowych, ponieważ ich doświadczenie może okazać się bardzo cenne dla nowo powstałych fundacji i stowarzyszeń.

Podsumowując: stowarzyszenie I DESIGN mierzy się z różnego rodzaju barierami i wyzwaniem podczas organizowania wydarzeń, takich jak konferencja I DESIGN. Jednakże dzięki różnym zaplanowanym działaniom jest w stanie ograniczyć występowanie części z nich.

6.5. Dyskusja i wnioski

Celem rozdziału była identyfikacja barier i wyzwań w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych przez wybraną organizację pozarządową. Przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne pozwoliły odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze (tabela 6.4).

Tabela 6.4. Odpowiedzi na pytania badawcze

Pytanie badawcze	Odpowiedź
1. Jakie wyzwania napotykają organizacje pozarządowe podczas planowania i organizowania wydarzeń edukacyjnych?	Wśród wyzwań i barier, które napotykają organizacje pozarządowe, należy wyróżnić kwestie pozyskiwania sponsorów, finansowania wydarzeń, dużą rotację wśród wolontariuszy, zróżnicowany poziom zaangażowania wolontariuszy, a także negatywny wizerunek fundacji i stowarzyszeń w społeczeństwie.
2. W jaki sposób organizacje pozarządowe pozyskują finansowanie na organizację wydarzeń edukacyjnych?	Organizacje pozarządowe finansują wydarzenia, takie jak konferencja, z konkursów instytucji rządowych i pozarządowych, ze sponsoringu, z darowizn i zbiorów publicznych. Stowarzyszenie I DESIGN finansuje organizację wydarzeń, takich jak konferencja I DESIGN, z wpływów z biletów oraz ze środków przekazanych przez sponsorów.
3. Jakie działania podejmują organizacje pozarządowe, aby przezwyciężyć bariery, które pojawiają się podczas planowania i organizacji wydarzeń edukacyjnych?	Stowarzyszenie I DESIGN stosuje szereg działań w celu przezwyciężenia barier pojawiających się w trakcie działalności organizacji. Wśród tych działań należy wskazać rozbudowany proces rekrutacji nowych członków stowarzyszenia, podkreślanie aspektu charytatywności w aktywnościach podejmowanych przez I DESIGN, a także modyfikację i dostosowanie oferty przesyłanej do sponsorów.

Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonowanie przedstawianego w opracowaniu stowarzyszenia, a także efektywna realizacja podejmowanych przedsięwzięć wymaga spełnienia szeregu różnych kryteriów oraz przezwyciężenia wspomnianych barier i wyzwań. Ograniczenie rotacji pracowników może poprawić efektywność organizacji, ale należy także zapewnić skuteczną komunikację oraz zadbać o budowanie pozytywnych relacji w zespołach projektowych organizacji pozarządowych (Major i Spatek, 2022). Ponadto działania w zakresie poprawy zaufania publicznego dotyczącego funkcjonowania NGO mogłyby przyczynić się do zwiększenia darowizn, jednakże inni badacze stwierdzają, że ich wielkość zależy także od innych czynników zewnętrznych, i nie wskazują zaufania publicznego jako kluczowego czynnika w kontekście wielkości darowizn (Waniak-Michalak i Perica, 2021).

6.6. Zakończenie

Organizacje pozarządowe, identyfikowane jako trzeci sektor gospodarki, swoimi działaniami obejmują obszary, w które instytucje państwa nie mogą albo nie chcą się zaangażować. Oddziaływanie tych organizacji często obejmuje nie tylko społeczność lokalną i regionalną, lecz także cały kraj. Niestety ich działania są obciążone o wiele większą liczbą barier niż inne sektory. Bariery te w odniesieniu do analizowanego stowarzyszenia zostały zidentyfikowane i opisane. Przeprowadzona analiza pozwoliła wskazać nie tylko ograniczenia, lecz także sposoby ich rozwiązania. Wskazówki przedstawione przez respondentkę badania mogą stanowić znaczące ułatwienie dla innych organizacji pozarządowych, które stoją przed podobnymi wyzwaniami podczas swojego funkcjonowania.

Przeprowadzone badanie ma pewne ograniczenia. Jako ograniczenie należy wskazać przeprowadzenie indywidualnego wywiadu pogłębionego tylko z jedną przedstawicielką organizacji pozarządowej. Może to wpływać na subiektywność uzyskanych odpowiedzi, a także stanowić brak różnorodnych perspektyw w kontekście zadanej tematyki.

Jako dalsze kierunki badań można wskazać tematykę związaną z wykorzystaniem nowych, ograniczających koszty technologii do organizacji wydarzeń przez badane stowarzyszenie. Istotne poznawczo wydają się też kwestie finansowania działalności NGO. Sektory publiczny i prywatny mogłyby wspierać funkcjonowanie organizacji np. poprzez wspólną realizację projektów czy zapewnienie ich finansowania. Z tego powodu warto przeanalizować szanse i wyzwania dotyczące współpracy międzysektorowej (sektor publiczny – sektor prywatny – organizacje pozarządowe), która może nie tylko przyczynić się do redukcji wskazanych barier, lecz także wygenerować wartość dodaną dla pozostałych sektorów.

Bibliografia

- Abiddin, N.Z., Ibrahim, I. i Abdul Aziz, S.A. (2022). Non-Governmental Organisations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development. *Sustainability*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084386>
- Andersson, T.D. i Getz, D. (2009). Tourism as a Mixed Industry: Differences between Private, Public and Not-for-Profit festivals. *Tourism Management*, 30(6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.008>
- Aruna, R. i Thanasundari, S. (2015). Organizational Problems of Non-Governmental Organizations (NGOs). *International Journal of Home Science Extension & Communication Management*, 2(1), 58–62. <https://doi.org/10.15740/HAS/IJHSECM/2.1/58-62>
- Blackman, D., Benson, A.M. i Dickson, T.J. (2017). Enabling Event Volunteer Legacies: A Knowledge Management Perspective. *Event Management*, 21(3), 233–250. <https://doi.org/10.3727/152599517X14942648527473>

- Bodi, D.C. (2024). Challenges and Opportunities of Non-Governmental Organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VII: Social Sciences and Law*, 16(65), 223–230. <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2023.16.65.2.9>
- Brewster, M. (2020). Community Events: Committees, Challenges, and Cooperation. *Event Management*, 24(5), 611–627. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856480>
- Carlsen, J. i Andersson, T.D. (2011). Strategic SWOT Analysis of Public, Private and Not-for-Profit Festival Organisations. *International Journal of Event and Festival Management*, 2(1), 83–97. <https://doi.org/10.1108/17582951111116632>
- Dąbkowska-Dworniak, M. (2020). Non-Governmental Organizations in Poland: Their Role and Sources of Financing. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 24(73), 43–53. <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2020.24.73.26>
- Dunn, J., Ng, S., Hyde, M.K., Legg, M., Zajdlewicz, L., Stein, K., Savage, A., Scuffham, P. i Chambers, S.K. (2022). Characteristics that Predict Volunteer Retention and Fundraising in Community-Based Challenge Events. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 27(4). <https://doi.org/10.1002/nvsm.1732>
- Gliński, P. (2006). *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?* IFiS PAN.
- Heyman, D.R. (2016). *Nonprofit Fundraising 101: A Practical Guide with Easy to Implement Ideas & Tips from Industry Experts*. Wiley.
- Jaska, E. i Werenowska, A. (2017). Narzędzia *public relations* wykorzystywane w kreowaniu wizerunku organizacji pozarządowej. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 118, 81–93. <https://doi.org/10.22630/EIOGZ.2017.118.18>
- Lockstone-Binney, L., Holmes, K., Smith, K., Baum, T. i Storer, C. (2015). Are All My Volunteers Here to Help Out? Clustering Event Volunteers by Their Motivations. *Event Management*, 19(4), 461–477. <https://doi.org/10.3727/152599515X14465748512605>
- Major, P. i Spałek, S. (2019). Zarządzanie projektami w organizacjach pozarządowych – wyniki badań. *Przegląd Organizacji*, 3, 21–26. <https://doi.org/10.33141/po.2019.03.04>
- Major, P. i Spałek, S. (2022). Communication and Building Positive Relationships within Project Teams in Non-Governmental Organizations. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 158, 383–393. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.158.25>
- Marciszewska, A. (2013). Zarządzanie zespołem projektowym w organizacjach non-profit. *Nauki o Zarządzaniu*, 3(16), 63–74.
- Mempel-Śnieżyk, A. (2013). Organizacje pozarządowe i społeczności lokalne a skuteczne działanie dla rozwoju lokalnego. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 289, 89–103.
- Rosenbaum, D., More, E. i Steane, P. (2017). A Longitudinal Qualitative Case Study of Change in Nonprofits: Suggesting a New Approach to the Management of Change. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 74–91. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.6>
- Stępień, J. (2017). NGOs – czyli organizacje społeczne. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 79(1), 39–48. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2017.79.1.3>
- Waerder, R., Thimmel, S., Englert, B. i Helmig, B. (2022). The Role of Nonprofit–Private Collaboration for Nonprofits’ Organizational Resilience. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(4), 672–684. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00424-9>
- Waniak-Michalak, H. i Perica, I. (2021). Does Social Trust Influence Charitable Giving for NGOs? *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 24(2), 175–191. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.24.18>

Bariery i wyzwania w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych realizowanych przez organizację pozarządową

Streszczenie: Organizacja wydarzeń, takich jak konferencje, przez organizacje pozarządowe (NGO) jest złożonym przedsięwzięciem. Pojawia się wiele barier i wyzwań, które NGO muszą rozwiązać, aby odpowiednio zaplanować, a następnie zrealizować takie przedsięwzięcie. Celem rozdziału jest identyfikacja barier i wyzwań w procesie organizacji wydarzeń edukacyjnych przez wybraną organizację pozarządową. Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem studium przypadku, natomiast dane zostały zgromadzone poprzez indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) z CEO wrocławskiego stowarzyszenia I DESIGN. Działania stowarzyszenia I DESIGN skierowane są do osób zainteresowanych projektowaniem doświadczeń użytkowników (ang. *user experience design*). Co roku stowarzyszenie organizuje ogólnopolską konferencję I DESIGN. Dochód z tej konferencji, uzyskany ze sprzedaży biletów, w całości zostaje przekazany wybranej fundacji. Wśród największych ograniczeń w organizacji wydarzeń wskazano rotację wolontariuszy, zróżnicowany poziom zaangażowania członków stowarzyszenia, pozyskiwanie sponsorów, a także uzyskanie finansowania od instytucji publicznych. W rozdziale zaprezentowano również metody rozwiązywania przedstawionych trudności stosowane przez stowarzyszenie I DESIGN.

Słowa kluczowe: organizacja pozarządowa, NGO, wydarzenia edukacyjne, wyzwania

Barriers and challenges in the process of organizing educational events by non-governmental organization

Abstract: Organizing events, such as conferences, by non-governmental organizations (NGOs) is complex. NGOs must find solutions to several barriers and challenges to properly plan and execute such an endeavor. This chapter aims to identify the obstacles and difficulties in organizing educational events by the selected NGO. The research was conducted using a case study, while data was collected through an individual in-depth interview (IDI) with the CEO of the I DESIGN association in Wrocław. The I DESIGN association's activities are aimed at those interested in user experience design. Every year, the association organizes a nationwide I DESIGN conference, with the income generated from ticket sales entirely donated to a selected foundation. Among the most significant constraints in organizing events, the rotation of volunteers, the varying level of commitment of association members, obtaining sponsors, and obtaining funding from public institutions were identified. The chapter also presents solutions to the I DESIGN association's barriers.

Keywords: non-governmental organization, NGO, educational events, challenges

JEL: M14

DOI: 10.15611/2024.31.3.06

mgr Kamila Łuczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Inteligencji Biznesowej w Zarządzaniu

e-mail: kamila.luczak@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-7085-5704

SPIS FOTOGRAFII

1.	Lekcja geografii dla najstarszej klasy w School of Talents and Creative Arts	27
2.	Lekcja geografii dla najstarszej klasy w School of Talents and Creative Arts	27
3.	Posiłki przygotowywane w ramach programu żywieniowego przez kucharki z Ticheli	29
5.	Warsztaty menstruacyjne dla dziewczynek oraz matek z Ticheli.....	29
4.	Posiłki przygotowywane w ramach programu żywieniowego przez kucharki z Ticheli	29
6.	Warsztaty menstruacyjne dla dziewczynek oraz matek z Ticheli.....	29
7.	Wystawa fotograficzna „Uchwycić dobro” w Dolnośląskim Centrum Filmowym.....	30
8.	Warsztaty z gry na djembe oraz robienia masek afrykańskich w parku Grabiszyńskim we Wrocławiu.....	30

SPIS RYSUNKÓW

3.1.	Proces ogłoszenia i zawarcia umowy dotyczącej realizacji zadania publicznego.....	43
3.2.	Warstwa wizualizacji kryteriów wyboru organizacji pozarządowej w konkursie	45
3.3.	Kombinatoryka wartości wybranych atrybutów	45
3.4.	Proces rozpatrzenia oferty wysłanej przez organizację pozarządową	46
5.1.	Chmura słów (NGO).....	70
5.2.	Chmura słów (JS)	70
6.1.	Procedura badawcza	83
6.2.	Struktura organizacyjna stowarzyszenia I DESIGN.....	87

SPIS TABEL

2.1. Analiza porównawcza aspektów społecznych oraz biznesowych wolonturystyki	26
3.1. Wyniki przeglądu literatury w bazie Scopus i wyszukiwarce Google Scholar (stan na dzień: 24.09.2024 r.)	38
3.2. Zgłaszane wątpliwości/trudności związane z zawarciem współpracy i uzyskaniem finansowania	42
3.3. Odpowiedzi na pytania badawcze	48
4.1. Statystyka dotycząca źródeł internetowych	54
4.2. Inicjatywy wspierane przez badaną korporację	54
5.1. Odpowiedzi respondentów – badanie ilościowe	68
5.2. Analiza sentymentu dziesięciu najważniejszych słów wymienianych przez respondentów	71
5.3. Tabela prawdy – zależność pomiędzy tematami	73
6.1. Informacje dotyczące wyszukiwania	81
6.2. Scenariusz wywiadu	84
6.3. Pierwsza i druga runda kodowania	85
6.4. Odpowiedzi na pytania badawcze	92

