

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

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., Rostamigooran, 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