

dr Agnieszka Dziob-Zadworna
Politechnika Wroclawska
Wydział Zarządzania, Katedra
Zarządzania Projektami, Jakością
i Logistyką
e-mail: agnieszka.dziob@pwr.edu.pl
ORCID: 0000-0002-7425-8181

Zrównoważona Karta Wyników Zrównoważonego Rozwoju jako metoda zarządzania strategicznego w polskich organizacjach pożytku publicznego – propozycja zastosowania

Sustainability Balanced Scorecard as a method of strategic management in Polish public benefit organizations – a proposal for application

Słowa kluczowe:
kapitał społeczny,
przedsiębiorczość społeczna,
zrównoważony rozwój,
fundacje, NGO, zarządzanie
organizacjami non-profit,
organizacje non-profit

Streszczenie: Niniejszy artykuł prezentuje badania nad zastosowaniem Zrównoważonej Karty Wyników dla Zrównoważonego Rozwoju (Sustainability Balanced Scorecard, SBSC) w polskich organizacjach pozarządowych, mających status organizacji pożytku publicznego. Zostały one wybrane ze względu na dostępność sprawozdań merytorycznych i finansowych oraz ich ustrukturyzowaną formę, określoną przez prawodawstwo.

Motyacją prowadzonych badań jest doświadczenie autorki – jest ona współzałożycielką organizacji pozarządowej i doświadcza problemów związanych z zastosowaniem do organizacji pozarządowych narzędzi planowania strategicznego, stworzonych dla organizacji komercyjnych. Liczne badania cytowane w artykule potwierdzają ten wniosek. Jednocześnie Zrównoważona Karta Wyników (BSC) jest wskazywana w literaturze jako najlepsza metoda do planowania strategicznego w organizacjach trzeciego sektora.

Autorka hipotetycznie założyła, że BSC i SBSC są adekwatne do monitorowania realizacji celów strategicznych w organizacjach, ale

jedynie niewielki odsetek OPP w sposób eksplicytny wyraża w raportach mierniki związane z realizacją celów strategicznych. W celu zwerifikowania tych hipotez został stworzony korpus 120 sprawozdań merytorycznych za rok 2023 dla OPP, które wskazały działalność wspomagającą rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości jako statutową. Autorka nie skupia się przy tym na perspektywie finansowej sprawozdań, gdyż uznała, że ten zakres jest dość dobrze opisany w literaturze, natomiast podjęła próbę wydobycia z tekstów informacji o innych elementach BSC i SBSC, które, teoretycznie, powinny pojawiać się w sprawozdaniach merytorycznych i stanowić element rozliczania się OPP z działalności operacyjnej, w powiązaniu z ich celami strategicznymi. Autorka przeprowadziła badanie tekstów metodami językoznawstwa korpusowego, które pozwalają na analizę zarówno jakościową, jak i ilościową tekstów. Wykorzystała do tego narzędzia przetwarzania języka naturalnego polskiego, które pozwalają wyciągnąć wnioski uogólniające dla całej próby. Przeprowadzone badania wskazały na to, że raporty merytoryczne OPP w największym stopniu skupiają się na perspektywie klienta. W niewielu tekstach sprawozdań pojawiły się informacje o realizowaniu polityki zrównoważonego rozwoju innego niż rozwój społeczny, mimo dyrektyw Unii Europejskiej w perspektywie do 2050 r., które nakazują zrównoważoną działalność.

Keywords:

Social Capital, Social Entrepreneurship, Sustainability, Sustainable Development, Foundations, NGO, Nonprofit, Nonprofit Management, Nonprofit Organizations

Abstrakt: This article presents research on the application of the Sustainability Balanced Scorecard (SBCS) in Polish NGOs with the status of public benefit organizations. They were chosen because of the availability of substantive and financial reports and their structured form, as defined by legislation.

The motivation of the conducted research is the author's experience – she is a co-founder of a non-governmental organization and has experienced the problems of applying strategic planning tools, created for commercial organizations, to NGOs. Numerous studies cited in the article confirm this conclusion. At the same time, the Balanced Scorecard (BSC) is indicated in the literature as the best method for strategic planning in third sector organizations. The author hypothesized that the BSC and SBSC are adequate for monitoring the achievement of strategic goals in organizations, but only a small percentage of PBOs explicitly express measures related to the achievement of strategic goals in their reports. To verify these hypotheses, a corpus of 120 substantive reports was created for the 2023 for PBOs that indicated activities supporting economic development, including entrepreneurship development as a statutory activity. In doing so, the author does not focus on the financial perspective of the reports, as she considered that this scope is quite well described in the literature, but she attempted to extract from the texts information about other elements of the BSC and SBSC, which, theoretically, should appear in the substantive reports and form part of the PBOs' accountability for opera-

tional activities, in connection with their strategic goals. The author conducted a study of the texts with the methods of corpus linguistics, which allow for both qualitative and quantitative analysis of the texts. For this, she used natural language processing tools of the Polish language, which allow to draw generalizing conclusions for the whole sample. The research conducted indicated that PBOs' substantive reports focus most on the customer perspective. Few of the texts of the reports included information on the implementation of sustainable development policies other than social development, despite the European Union's directives in the 2050 perspective, which mandate sustainable activities.

JEL:

Z, Z1, Z130, O, O3, O350,
Q, Q0, Q010, L, L3, L310

Wprowadzenie

Współczesne organizacje pożytku publicznego (OPP) funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym zarządzanie strategiczne staje się kluczowym elementem ich efektywności i trwałości działań. Mimo że ich głównym celem nie jest generowanie zysku, to jednak konieczność skutecznego planowania, monitorowania wyników oraz dostosowywania strategii do realiów rynkowych pozostaje istotnym wyzwaniem. W tym kontekście jednym z najbardziej kompleksowych narzędzi zarządzania strategicznego jest Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard, BSC), która, w rozszerzonej formie jako Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), uwzględnia aspekty zrównoważonego rozwoju.

Zastosowanie SBSC w organizacjach non-profit jest zagadnieniem stosunkowo nowym i rzadko analizowanym w literaturze [Domański, 2010]. Klasyczne narzędzia planowania strategicznego, stworzone z myślą o organizacjach komercyjnych, często okazują się nieadekwatne do potrzeb organizacji trzeciego sektora, których podstawową funkcją jest realizacja misji społecznej [Kaplan, Norton, 2002]. Pomimo licznych badań, potwierdzających skuteczność BSC w organizacjach nastawionych na zysk [Epstein, Wisner, 2001], nadal brakuje dowodów empirycznych dotyczących efektywności jej zastosowania w OPP [Hansen, Schaltegger, 2016].

Niniejszy artykuł ma na celu uzupełnienie tej luki poprzez analizę zastosowania SBSC w polskich organizacjach pożytku publicznego, zwłaszcza tych, które deklarują działalność wspierającą rozwój gospodarczy i przedsiębiorczość. Badanie opiera się na korpusie 120 sprawozdań merytorycznych OPP za rok 2023, poddanych analizie lingwistycznej z wykorzystaniem metod przetwarzania języka naturalnego. Celem jest identyfikacja stopnia, w jakim organizacje te eksplicitnie odnoszą się do mierników strategicznych oraz elementów związanych z zarządzaniem zrównoważonym rozwojem.

W artykule przedstawiono wyniki analizy językowej, które wskazują, że sprawozdania OPP w większości koncentrują się na perspektywie klienta, marginalizując aspekty wewnętrzne i strategiczne. Ponadto zauważono niewielką liczbę odniesień do polityki zrównoważonego rozwoju, mimo unijnych dyrektyw promujących takie działania. Wyniki badań mogą stanowić podstawę do dalszych analiz nad efektywnym wdrażaniem narzędzi zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit oraz do opracowania rekomendacji dotyczących metod pomiaru ich efektywności.

Idea funkcjonowania organizacji non-profit

Jako organizację niekomercyjną (non-profit) określa się podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą celom społecznie użytecznym (świadczy usługi społeczne), na rzecz osób, grup i całego społeczeństwa [Fudaliński, 2013, s. 21]. Prowadzenie działalności niezarobkowej nie oznacza zupełnej rezygnacji z budowania wartości ekonomicznej na rzecz społecznej, ani też nie wyklucza prowadzenia działalności gospodarczej. M. Krzyżanowska [2000, s. 11] zwraca jednak uwagę, że ta ostatnia bardzo rzadko stanowi jedyne źródło finansowania organizacji.

J. Fudaliński wskazuje na następujące cechy organizacji non-profit: skupianie się na tzw. wartościach wyższego rzędu, świadczenie usług dla najuboższych i zmarginalizowanych grup społecznych, funkcjonowanie (zazwyczaj) przez długi okres, co pomaga w realizacji dalekosiężnych celów społecznych, efektywność w procesie zmian społecznych, uznawanie zysku tylko jako narzędzia realizacji swoich celów statutowych [Fudaliński, 2013, s. 21].

A. Zielińska [2016] podkreśla, że obecnie specyfika rynku usług społecznych opiera się na systemie grantowym, za pomocą którego realizowane są konkretne projekty. Chociaż do ich rozliczenia wymagane jest osiągnięcie odpowiednich KPI, nie przekłada się to na pomiar efektów zoperacjonalizowanej działalności strategicznej organizacji. Badania Zielińskiej wykazały, że większość (55%) polskich organizacji pozarządowych nie realizuje strategii, najwięcej z nich kładzie nacisk na definiowanie misji (89,5%). Cele długoterminowe opracowało 57% respondentów, 39% badanych tworzyło budżet, a analizę otoczenia zewnętrznego przeprowadziło 31% ankietowanych. Segmentację rynku przeprowadziło zaledwie 8% organizacji. 35% z nich nie stosowało żadnych metod planowania. Najczęściej wykorzystywaną metodą analizy strategicznej jest analiza SWOT.

Z kolei J. Domański [2010, s. 101] wysuwa wniosek o nieadekwatności rozwiązań stosowanych do tej pory w sektorze komercyjnym do zarządzania w trzecim sektorze, co wynika z wyraźnych różnic między zarządzaniem strategicznym w obu typach organizacji. Przedmiotem krytyki jest m.in. formułowanie strategii na najwyższych szczeblach i przekazywanie jej do niższych szczebli, które nie bierze pod uwagę wielu interesariuszy,

będących podstawą funkcjonowania organizacji. Liczne prace wskazują na strategiczną kartę wyników jako narzędzie najbardziej adekwatne do pomiaru wyników osiągniętych przez organizację non-profit [Domański, 2010, s. 107].

Zrównoważona Karta Wyników (8444)

Zrównoważona Karta Wyników (Balanced Scorecard, BSC) to jedna z metod strategicznego pomiaru wyników przedsiębiorstwa. Obejmuje ona cztery perspektywy: miar finansowych, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i uczenia się. Każda z nich zawiera cele strategiczne, mierniki i ich wartości oraz działania, które należy podjąć, by osiągnąć zaplanowane cele. Informacje te wynikają ze strategii przedsiębiorstwa i stanowią jej operacjonalizację. BSC zakłada, że postęp realizacji celów w jednym obszarze będzie miał wpływ na pozostałe obszary, przyczyniając się do wzrostu wartości organizacji, nie tylko finansowej. Na potrzeby pracy definiuje się BSC jako „metodę zarządzania strategicznego, która umożliwi umiejscowienie długookresowej strategii firmy w systemie zarządzania przedsiębiorstwem poprzez mechanizm pomiaru. (...) Główną ideą BSC jest wykorzystanie finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu organizacji” [Ryńca, 2009, s. 63].

Budowa BSC zaczyna się zwykle od perspektywy finansowej. R. Kaplan i D.P. Norton wskazują na dwa mechanizmy realizacji strategii finansowej: 1) wzrostu przychodów, 2) wzrostu produktywności, przy czym w przypadku organizacji non-profit mamy przeważnie do czynienia z tą drugą strategią [Fudaliński, 2013]. Metody pomiaru realizacji celów finansowych obejmują np. procentowy udział nowych produktów i usług w ogólnej sprzedaży, wskaźniki odnoszące się do rentowności (zwrot z inwestycji wskaźnik rentowności kapitału własnego, ekonomiczna wartość dodana, okres zwrotu).

Chociaż w literaturze pojawiają się różne koncepcje pomiaru, bazujące np. na skali zaspokojenia potrzeb beneficjentów, efektach społecznych uzyskiwanych przez organizację, jakości świadczeń czy relacji kosztów działalności podstawowej do kosztów pozyskiwania środków i kosztów administracyjnych, jednak w praktyce sprawozdawczej organizacje pożytku publicznego skupiają się na ustaleniu różnicy między wysokością uzyskanych i wydatkowanych środków, co w ogóle nie odzwierciedla istoty działalności społecznej [Dyczkowski, 2015].

Wśród wskaźników proponowanych do pomiaru efektywności finansowej wymienia się: SROI (*Social Return on Investment*), który umożliwia pomiar wszystkich korzyści, zwłaszcza tych, płynących z długofalowego wpływu na społeczność czy środowisko funkcjonowania organizacji [Emerson, Cabaj, 2000] oraz LM3 (Local Multiplier 3), który pokazuje, w jaki sposób dochód wpływający do lokalnej gospodarki krąży w niej w trzech rundach wydatków [Březina i in., 2013].

Polskim narzędziem pomiaru wartości finansowej jest „ESometr” [Głowacki, Jelonk, 2013], który pozwala określić nadwyżkę wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego kapitału przy użyciu dwóch wskaźników – rynkowej wartości dodanej (*market added value*, MVA) oraz ekonomicznej wartości dodanej (*economic value added* – EVA).

Z perspektywy klienta ważne jest zdefiniowanie klientów organizacji i określenie rynku docelowego [Kaplan, Norton, 2002, s. 75]. Wśród wskaźników stosowanych do oceny tej sfery działalności znajdują się wskaźnik satysfakcji klienta, rentowność klientów czy wskaźniki przyszłego sukcesu, jak wskaźnik utrzymania klientów, wskaźnik lojalności czy wskaźnik rekomendacji netto.

W ramach definiowania procesów wewnętrznych organizacja powinna określić, czy wykonuje działania inne niż konkurencja lub czy wykonuje je inaczej. Mierniki, jakie są wykorzystywane, to atrybuty produktów i procesów, standardowe (jakość, czas i koszty) oraz inne, świadczące o wartości dla klienta (np. związane z obsługą posprzedażową, mierniki wydajności czy inne, dodatkowe mierniki wartości dodanej). Perspektywa wzrostu i uczenia się odnosi się do zasobów materialnych i niematerialnych, które są możliwe do wykorzystania w celu kształtowania przewagi konkurencyjnej (wiedza, informacja, możliwości pracowników, ich normy i wartości, a także zaufanie interesariuszy). Obejmuje mierniki odnoszące się do perspektywy długoterminowej, takie jak satysfakcja pracowników, rotacja pracowników czy ich wydajność. W tej perspektywie o potencjalnym sukcesie przedsiębiorstwa będą więc świadczyć czynniki, takie jak jego innowacyjność, kreatywność, elastyczność oraz zdolność do akumulowania wiedzy, które z kolei zależą od umiejętności i kompetencji pracowników [Ryńca, 2009, s. 76].

W początkowej formie BSC miała pełnić bardziej ograniczoną funkcję kompleksowej oceny wyników, jednak stała się ona częścią systemu strategicznego organizacji. Literatura podkreśla jej adaptacyjność, czyli możliwość dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. R. Ryńca nazywa BCS narzędziem „samouczącym się” [Ryńca, 2009, s. 62]. Stąd też powstają jej modyfikacje.

Dla J. Fudalińskiego [2013, s. 128–130] to wartości niematerialne są najważniejszym czynnikiem, decydującym o sukcesie organizacji i stanowią dla jego klienta wartość dodaną, na którą składają się: obsługa, partnerstwo, zaspokojenie pragnień klientów, ilość, jakość i dostępność usług, pozyskiwanie i utrzymywanie darczyńców oraz marka. Ponadto Fudaliński wymienia cztery ich grupy procesów: operacyjne (świadczenie usług, pozyskiwanie funduszy i formułowanie procedur), zarządzania klientami (określanie potrzeb i problemów społeczności, marketing), innowacyjne (poszukiwanie nowych możliwości), otoczenia (usługobiorcy, darczyńcy, pracownicy, wolontariusze, członkowie społeczeństwa, instytucje publiczne). W perspektywie rozwoju wskazuje natomiast na wagę kapitału ludzkiego, informacyjnego i organizacyjnego, na który z kolei składają się: podejmowanie decyzji, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, motywowa-

nie, cele społeczne. Sprawnie zaprojektowane procesy wewnętrzne przyczyniają się do osiągnięcia celów w perspektywie finansowej.

T. Gunarsih i in. [2016], opierając się na klasycznej metodzie BSC, proponują hybrydowy model pomiaru wpływu organizacji publicznych. Na perspektywę finansową składają się w nim takie mierniki jak: przychody (ogólnie), pozyskane granty, fundusze specjalnej alokacji, fundusze ogólnej alokacji, przychody z podatków (ostatnie cztery wykorzystuje się do pomiaru poziomu równowagi w pozyskanych funduszach), wydatki (bezpośrednie i pośrednie, pomiędzy którymi również musi się znaleźć balans) oraz przychody ze źródeł regionalnych. W perspektywie klienta wyróżnia się takie czynniki jak: wydajność i skuteczność pracy, poziom dostarczanych informacji (zadowolenie z ich jakości i czasu dostarczenia), satysfakcja klienta, retencja, punktualność w realizacji zadań, jakość dostarczanych produktów i usług oraz odniesienie do jakości docelowej.

W perspektywie procesów wewnętrznych autorzy wskazują na następujące obszary pomiaru: całkowita wydajność, na którą mają wpływ takie czynniki jak innowacyjność i produktywność, retencja i implementacja technologii, morale zespołu, efektywność zarządzania, w tym czas poświęcony na zarządzanie strategiczne.

Wartość rozwoju jest mierzona za pomocą wskaźników: efektywności pracowników (i jego wartości maksymalnej), satysfakcji pracowników, retencji, wydajności systemu informacyjnego, czasu poświęconego na rozwój zespołu, jego poziomu umiejętności, liczby błędów popełnianych w pracy (czasu na ich naprawę), średniego obciążenia pracą.

Model Gunarsih i in. [2016] obrazuje przepływ i współzależność procesów (a więc i ich mierników) od siebie, zatem wskaźniki powtarzają się i nie są związane z konkretnymi perspektywami.

Zrównoważona Karta Wyników Zrównoważonego Rozwoju (2178)

Zrównoważona Karta Wyników Zrównoważonego Rozwoju SBCS (Sustainable Balanced Scorecard) jest modyfikacją BSC, która kładzie nacisk na kwestie środowiskowe, społeczne lub etyczne [Hansen, Schaltegger, 2016]. Choć toczą się liczne dyskusje akademickie na temat tego, jak można zaprojektować SBSC, by logicznie powiązać cele strategiczne, zwłaszcza te niemierzalne, z wskaźnikami ich realizacji [Hansen, Schaltegger, 2016], za zaletę metody uznaje się, że pozwala na monitorowanie realizacji celów we wszystkich trzech jego obszarach przez integrację kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych w jednym systemie zarządzania. Z drugiej strony istnieją prace, które uważają BSC za metodę odpowiednią do uwzględnienia kwestii zrównoważonego rozwoju [zob. np. Epstein, Wisner, 2001; Rohm, Montgomery, 2011].

SBSC różni się od BSC swoją architekturą, wyraźnie uznając cele i mierniki efektywności związane ze zrównoważonym rozwojem. Obszary te dotyczą trzech cech – orientacji, ograniczenia i związków przyczynowo-skutkowych – oraz dwóch ulepszeń strukturalnych związanych z wymiarami etyki, zarządzania i czasu [Chaker i in., 2017]. SBSC jest coraz częściej stosowana przez organizacje non-profit w celu włączenia zrównoważonego rozwoju do ich zarządzania strategicznego.

Mierniki tradycyjnie stosowane w SBSC to m.in. [za Rohm, Montgomery, 2011]: z perspektywy finansowej – efektywność kosztowa działań proekologicznych (koszty inicjatyw zrównoważonego rozwoju w stosunku do ogólnych kosztów operacyjnych, zwrot z inwestycji w zrównoważony rozwój); z perspektywy klienta (interesariuszy) – poziom zadowolenia interesariuszy, lojalność klientów/darczyńców; z perspektywy procesów wewnętrznych – efektywność procesów zrównoważonych (zmniejszenie zużycia zasobów naturalnych, takich jak woda i energia, w operacjach organizacji), wskaźnik recyklingu i redukcji odpadów; z perspektywy nauki i rozwoju – innowacje ekologiczne (liczba nowych projektów lub technologii związanych z ochroną środowiska wprowadzonych przez organizację), zaangażowanie pracowników w zrównoważony rozwój (liczba godzin szkoleń i inicjatyw edukacyjnych dotyczących zrównoważonego rozwoju, w których uczestniczą pracownicy).

BSC i SBSC w praktyce działalności organizacji non-profit

Na podstawie omówienia wykorzystania BSC i jego wariacji (w tym SBSC) w praktyce działalności organizacji non-profit, można wysnuć wnioski, że:

1. BSC jest uznawana za metodę adekwatną do analizy działalności, mimo że różni się ona zasadniczo od działalności organizacji nastawionych na zysk;
2. Podstawą działalności organizacji non-profit jest działalność społeczna, której efekt tworzy wartość dla klienta i ma wpływ na wyniki finansowe organizacji;
3. W polskiej praktyce istnieje problem ze strategiczną organizacją działalności społecznej, która wiąże się ze specyfiką tej działalności (brak wykształconej kadry zarządczej, niewielki stopień lub brak zarządzania strategicznego, funkcjonowanie organizacji „od grantu do grantu”);
4. Analiza działalności organizacji non-profit nie może się ograniczać jedynie do analizy finansowej, ponieważ to aspekt niefinansowy tworzy wartość dodaną;
5. SBSC jest metodą, która pozwala wziąć pod uwagę społeczną odpowiedzialność jako jedną z perspektyw funkcjonowania organizacji non-profit, jednak nie ma spójnego modelu, co utrudnia zastosowanie metody w praktyce;
6. Istnieją rozwinięcia modelu BSC, które pozwalają na dostosowanie analizowanych obszarów działalności i metod ich pomiaru do organizacji nienastawionych na zysk.

W niniejszej pracy autorka hipotetycznie zakłada, że:

[H.1]: Jedyne niewielki odsetek OPP w sposób eksplicytny wyraża w raportach mierzniaki związane z realizacją celów strategicznych (w tym z realizacją celów strategicznych pożytku publicznego).

[H.2]: Eksplicytne odwołania do działalności związanej ze zrównoważonym rozwojem są nieliczne, mimo to organizacje prowadzą działalność w zakresie zrównoważonego społeczeństwa.

[H.3]: BSC można traktować jako metodę adekwatną do pomiaru realizacji celów strategicznych organizacji pozarządowych.

Material i metody badawcze

Material do niniejszej pracy stanowi korpus sprawozdań merytorycznych za 2023 r. organizacji pożytku publicznego (OPP), które jako jedną z działalności statutowych określiły działalność wspomagającą rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości. OPP została zdefiniowana w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2023, poz. 571) jako organizacja non-profit, która może czerpać przychody z 1,5%, wydatkować je na cele statutowe, w związku z czym jest zobowiązana do corocznej sprawozdawczości finansowej i merytorycznej. Według tej samej ustawy OPP mogą czerpać przychód z działalności gospodarczej i odpłatnej działalności pożytku publicznego, które to działania również corocznie sprawozdają.

Przez korpusy tekstowe rozumie się „zbiory danych języka mówionego i pisanego różnego typu, magazynowane i udostępniane w formie elektronicznej” [Lewandowska-Tomaszczyk, 2005, s. 14], spełniające określone kryteria [Lewandowska-Tomaszczyk, 2005, s. 27]. W korpusach tekstowych możemy znaleźć jedynie dowody pozytywne (potwierdzające jakieś zjawisko), natomiast nie można za ich pomocą dowieść, że dane zjawisko nie istnieje [Lewandowska-Tomaszczyk, 2005, s. 15], dlatego wszelkie generalizacje dokonane na podstawie korpusu autorki mają zastosowanie tylko do OPP o danej działalności statutowej i tylko do 2023 r. Na zebrany przez autorkę korpus składa się 120 sprawozdań pobranych z bazy Narodowego Instytutu Wolności (NIW) [*Baza sprawozdań finansowych...*], co przekłada się na 23 1107 segmentów (tokenów), które w przybliżeniu odpowiadają słowom. Segmenty są wykorzystywane jako najmniejsza jednostka, na której prowadzi się automatyczną analizę (np. pod względem form gramatycznych, częstotliwości występowania czy związków z innymi segmentami).

Na potrzeby prezentowanych analiz zostało wykorzystane narzędzie o nazwie Korpusomat¹ [Kieraś i in., 2018], które pozwala na samodzielne tworzenie korpusów

¹ www.korpusomat.pl

tekstowych i ich automatyczną analizę, a także prezentację wyników w perspektywach: list frekwencyjnych (lista wyrazów występujących w zbiorze tekstów wraz z częstotliwością ich występowania [Lewandowska-Tomaszczyk, 2005, s. 34], słownictwa charakterystycznego, kolokacji (kombinacji słów, które wykazują duże prawdopodobieństwo współwystępowania obok siebie), słów kluczowych (słowo, które w danym korpusie występuje częściej niż w innym, określone dla danego korpusu za pomocą miar statystycznych [Kamasa, 2014, s. 106]) oraz stylometrii, która w badaniu, którego wyniki są prezentowane, nie została wykorzystana.

Użycie metod i narzędzi lingwistycznych w pracach z zakresu zarządzania nie jest nowością. Wystarczy wspomnieć chociażby prace w nurcie krytycznej analizy dyskursu, stawiającej sobie za cel opis, interpretację i wyjaśnianie relacji między językiem, praktyką społeczną i światem społecznym w badaniach nad zarządzaniem strategicznym [Phillips i in., 2008] czy wykorzystanie pojedynczych narzędzi, np. analizy chmury słów [Senkus, 2013].

Rezultaty badań – słownictwo charakterystyczne

Na podstawie badań literaturowych autorka ustaliła listę słów, którą następnie wzięła pod uwagę, analizując korpus tekstów. Zastosowała podział słownictwa wg sześciu obszarów, związanych z BSC i SBSC:

- 1) obszar zrównoważonego środowiska (środowisko w kontekście ekologicznym, lokalności);
- 2) obszar interesariuszy (partnerów);
- 3) obszar związany z procesami wewnętrznymi, takimi jak efektywność działania, zarządzanie, strategia, finansowanie, programy wewnętrzne i „wyjście na świat”;
- 4) obszar związany z wiedzą i uczeniem się – technologia, pozyskiwanie wiedzy i informacji oraz dystrybuowanie ich (wg założenia, że żeby się dzielić wiedzą, najpierw należy ją pozyskać);
- 5) obszar pracowników;
- 6) obszar związany z oferowanymi usługami oraz ich odbiorcami.

Materiał pokazany w tabeli 1 został uporządkowany w ten sposób, że w pierwszym wierszu podano kolokacje najwyżej stojące na liście, wraz z ich częstotliwościami, kolejne zaś obrazują uporządkowanie wg obszarów. Wybrane na podstawie badań literaturowych słownictwo pokazano w występujących w korpusie kolokacjach, zdefiniowanych automatycznie na podstawie symetrycznego prawdopodobieństwa warunkowego, w obu szykach (przymiotnik-rzeczownik, Adj-N, i rzeczownik-przymiotnik, N-Adj), uporządkowanych zgodnie z frekwencją. Słownictwo charakterystyczne dla obszaru pochodzi z listy, na której znajduje się 25 jednostek, zdefiniowanych dla korpusu automatycznie

na podstawie miary statystycznej c-value. Słowa kluczowe dla obszarów zostały wybrane również z listy obliczonej automatycznie na podstawie porównania listy frekwencyjnej korpusu z listą frekwencyjną korpusu referencyjnego (milionowego Narodowego Korpusu Języka Polskiego [Lewandowska-Tomaszczyk i in., 2012], a ich uporządkowanie w tabeli 1 jest odzwierciedleniem stopnia istotności w korpusie.

Tabela 1. Słownictwo istotne w korpusie sprawozdań merytorycznych OPP uporządkowane wg obszarów (S) BSC

	Kol: Adj-N	Kol: N-Adj
Najwyżej na liście	trudna sytuacja (109) zawodowa osoba (106) nowe rozwiązanie (69) społeczna osoba (66) Dolny Śląsk (63) ostatni etap (62) sprawiedliwy handel (49) lokalna społeczność (48) nieodpłatna działalność (43) legalne źródło (42) ta rodzina (42) zrównoważony rozwój (38)	osoba niepełnosprawna (303) organizacja pozarządowa (191) pożytek publiczny (166) działalność gospodarcza (160) rozwój gospodarczy (151) praktyka gospodarcza (149) aktywizacja zawodowa (139) pomoc społeczna (130) społeczność lokalna (122) cel statutowy (109) sytuacja życiowa (83) ekonomia społeczna (79) kultura fizyczna (67) rozwiązanie techniczne (62) integracja społeczna (61) strona internetowa (59) działalność statutowa (59) szkoła podstawowa (55) reintegracja zawodowa (55)
Obszar zrównoważonego środowiska		
	Kol: Adj-N	Kol: N-Adj
Energooszczędny	-	-
Energia	dobra	odnawialna słoneczna elektryczna
Energetyczny	-	efektywność parametr ubóstwo bezpieczeństwo
Proekologiczny	-	postawa idea rozwiązanie działalność
Ekologiczny	lider EKO transport świat	rolnictwo produkt edukacja żywność

	Kol: Adj-N	Kol: N-Adj
	rozwiązanie rolnictwo	pasieka tematyka zakres pasieka rolnik zagrożenie organizacja
Globalny	południe	kraj
Zrównoważony	rozwój	plan zakres kierunek rozwój
Lokalny	społeczność strategia grupa masyw przewoźnik samorząd producent dziedzictwo rynek organizacja historia talent aktywista koncepcja operator medium klaster produkt przedsiębiorca produkt lider wydarzenie społeczeństwo alarm partner pismo akcja inicjatywa system firma ośrodek środowisko zasób komisja przedsiębiorczość mieszkaniec usługa kultura	społeczność środowisko rozwój inicjatywa fundusz życie wspólnota promocja rzecz aktywność jazda realizacja poziom samorząd polityka medium demokracja przywództwo przedstawiciel członek przedsiębiorczość fundacja produkt usługa odkrywca lider łam posiedzenie producent prezentacja zainteresowanie rynek kompetencja potrzeba teren społeczeństwo administracja obszar

	Kol: Adj-N	Kol: N-Adj
	centrum rozwój program działalność	integracja wsparcie cel działalność
Recykling	recykling	zużyty
Odpad	-	komunalny produkcyjny
Słownictwo charakterystyczne dla obszaru	społeczność lokalny, ekonomia społeczny	
Słowa kluczowe dla obszaru	lokalny, społeczność, środowisko, Fairtrade, obywatelski, bezpieczeństwo, regionalny, województwo, dziedzictwo, dolnośląski, europejski, ekologiczny, narodowy	
Obszar związany z interesariuszami (partnerami)		
Darczyńca	-	-
Sponsor	-	-
Partner	nasz lokalny	merytoryczny krajowy biznesowy niemiecki instytucjonalny ten społeczny
Partnerski	-	organizacja
Partnerstwo	-	międzynarodowe
Grant	mały	-
Grantowy	-	konkurs komisja program projekt
Słownictwo charakterystyczne dla obszaru	-	
Słowa kluczowe dla obszaru	współpraca, promocja, podmiot, instytucja, gminna, dotacja, medium, ośrodek, partner	
Obszar związany z procesami wewnętrznymi		
Efektywny	-	technologia rzecz
Efektywność	-	zatrudnieniowa energetyczna zawodowa
Strategia	lokalna gotowa długoterminowa	-

	Kol: Adj-N	Kol: N-Adj
	centrum rozwój program działalność	integracja wsparcie cel działalność
Recykling	recykling	zużyty
Odpad	-	komunalny produkcyjny
Słownictwo charakterystyczne dla obszaru	społeczność lokalny, ekonomia społeczna	
Słowa kluczowe dla obszaru	lokalny, społeczność, środowisko, Fairtrade, obywatelski, bezpieczeństwo, regionalny, województwo, dziedzictwo, dolnośląski, europejski, ekologiczny, narodowy	
Obszar związany z interesariuszami (partnerami)		
Darczyńca	-	-
Sponsor	-	-
Partner	nasz lokalny	merytoryczny krajowy biznesowy niemiecki instytucjonalny ten społeczny
Partnerski	-	organizacja
Partnerstwo	-	międzynarodowe
Grant	mały	-
Grantowy	-	konkurs komisja program projekt
Słownictwo charakterystyczne dla obszaru	-	
Słowa kluczowe dla obszaru	współpraca, promocja, podmiot, instytucja, gminna, dotacja, medium, ośrodek, partner	
Obszar związany z procesami wewnętrznymi		
Efektywny	-	technologia rzecz
Efektywność	-	zatrudnieniowa energetyczna zawodowa
Strategia	lokalna gotowa długoterminowa	-
Morale	-	-

	Kol: Adj-N	Kol: N-Adj
Słownictwo charakterystyczne dla obszaru	-	
Słowa kluczowe dla obszaru	członek, wolontariat, wolontariusz	
Obszar związany z usługami		
Przedsiębiorczość	drobna mikro średnia innowacyjna polska lokalna	społeczna mała lokalna akademicka pozostała
Biznes	mój innowacyjny własny	-
Biznesplan	dobry	-
Biznesowy	-	otoczenie śniadanie model partner doradztwo wydarzenie środowisko pomysł
Dostarczać	-	-
Słownictwo charakterystyczne dla obszaru	rozwój gospodarczy, praktyka gospodarczy, działalność gospodarczy, aktywizacja zawodowy, pomoc społeczny, rozwój przedsiębiorczość, aktywizacja zawodowy osoba, rynek praca, promocja zatrudnienie	
Słowa kluczowe dla obszaru	prowadzić, działanie, zawodowy, pomoc, gospodarczy, wspierać, wsparcie, praca, niepełnosprawny, młodzież, wspomagać, ochrona, kultura, spotkanie, udział, przedsiębiorczość, dziecko, integracja, rodzina, wykluczyć, aktywizacja, wydarzenie, działać, uczestnik, środek, przeprowadzić, sportowy, praktyka, zatrudnienie, przedsiębiorca, zorganizować, turystyczny, aktywność, inicjatywa, udzielać, warsztaty, grupa, zadanie, wesprzeć, usługa, niepełnosprawność, konkurs, doradztwo, rehabilitacja, rozwijać, podejmować, przeciwdziałać, kulturalny, aktywny, rozwiązanie, produkt, przedszkole, przedsięwzięcie, sport, społeczeństwo, potrzeba, wdrażać, poradnictwo, turystyka, wychowanie, uczestniczyć, opieka, konsultacja, zrealizować, senior, biznes, ekonomia, porada, możliwość, wypoczynek, przygotować, życiowy, psychologiczny, terapia, odbyć, bezrobotny, obejmować, materiał, opiekun, edycja, uczestnictwo, rozpowszechniać, uzależnienie, tłumacz, reintegracja, odbiorca, kampania, uczeń, propagować, korzystać	

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania można wyciągnąć następujące wnioski:

- 1) OPP rozliczają się w sprawozdaniach merytorycznych, wykorzystując do tego mierniki jakościowe, nie ilościowe; powołują się przy tym na zrealizowane działania, projekty i ich odbiorców; świadczy o tym duża istotność w korpusie przymiotników

związanych z jakością i obszarem działań, oraz rzeczowników, odnoszących się do samych działań i ich odbiorców; brak jest natomiast słownictwa z obszaru zarządzania, poza tym, odnoszącym się do misji organizacji, jej strategii i działalności statutowej; [H.1] została potwierdzona;

- 2) organizacje w niewielkim stopniu odnoszą się do działań proekologicznych, za to realizują swoje działania w obrębie zrównoważonego społeczeństwa, o czym świadczą odwołania do społeczności, lokalności, regionalności; [H.2] została potwierdzona;
- 3) zgromadzone i ustrukturyzowane za pomocą miar statystycznych i analiz jakościowych słownictwo wykazało, że nawet w sprawozdaniach merytorycznych, w których nie pojawiają się eksplicitnie wyrażone mierniki, można odnaleźć elementy (S) BSC; [H.3.] została więc potwierdzona, jednak z powyższego stwierdzenia można wysunąć dalsze implikacje:
 - 1) istnieje konieczność stworzenia wskaźników adekwatnych do rozliczania działalności non-profit; takie próby były już podejmowane, jednakże, na co zwracają uwagę badania, brak kadry wykształconej w zakresie zarządzania oraz traktowanie rozliczenia działalności strategicznej jako mniej ważnego niż sprawozdawanie działalności projektowej wpływa na to, że wskaźniki te są pomijane w sprawozdaniach merytorycznych;
 - 2) wyraźna przewaga słownictwa związanego z usługami zewnętrznymi i ich odbiorcami, nad słownictwem dotyczącym procesów wewnętrznych, w tym ich efektywności oraz spraw pracowniczych, a także partnerów (darczyńców, sponsorów czy partnerów merytorycznych) świadczy o tym, że w rozliczaniu działalności pożytku publicznego sprawy wewnętrzne organizacji są marginalizowane;
 - 3) dość licznie jest reprezentowane słownictwo związane z procesami uczenia się i rozwoju, zarówno wewnątrz organizacji, jak i transferu tej wiedzy i tej technologii, wg założenia, że aby transfer wiedzy nastąpił, organizacja musi ją posiadać; jednak i w tym przypadku sprawozdania skupiają się bardziej na otoczeniu jako odbiorcy tych działań.

Podsumowanie i rekomendacje

Powyższe zestawienie oraz płynące z niego wnioski pokazują możliwość i zasadność zastosowania ilościowo-jakościowej analizy lingwistycznej, opartej na metodach automatycznych, do badania sprawozdań merytorycznych w ich części jakościowej. Jest to obszar badawczy o tyle problematyczny, że niejako „wymyka się” metodom obiektywnym, opartym na jasno zdefiniowanych wskaźnikach. Miary statystyczne, z których korzystają narzędzia automatycznego przetwarzania języka naturalnego, w pewnym stopniu umożliwiają obiektywizację (czy też intersubiektywność) prowadzonych badań.

Zarysowane hipotezy zostały potwierdzone – wykazano przydatność (S) BSC do badania wyników OPP, a także wskazano na te jej obszary, które są w największym stopniu poruszane w sprawozdaniach merytorycznych.

W dalszej kolejności należałoby je jednak wesprzeć analizami typowo ilościowymi, omówionymi pokrótce w niniejszym artykule. Autorka ma zwłaszcza na myśli SROI oraz chmurę tagów, która jest metodą metryczną używaną do pomiaru istotności słów kluczowych w szerszym kontekście. W tym artykule metoda ta została zastąpiona przez miarę automatyczną, wykorzystaną w Korpusomacie, a opartą na porównaniu z Narodowym Korpusem Języka Polskiego. Autorka zdaje sobie jednak sprawę z tego, że milionowy NKJP jest korpusem zrównoważonym, tzn. takim, w którym każdy rejestr słownictwa jest równo reprezentowany. Zdaniem autorki lepsze wyniki w tym zakresie mogłoby dać porównanie do słownictwa z obszaru dyskursu ekonomicznego lub nauk o zarządzaniu i jakości.

Ponadto dodatkową korzyścią mogłoby być równoczesne zastosowanie tradycyjnych wskaźników, które również zostały wymienione (np. satysfakcji pracowników i klientów, lojalności darczyńców czy retencji pracowników i wolontariuszy; nie mówiąc o wskaźnikach ekonomicznych). Dobrym pomysłem wydaje się również zastosowanie kwestionariusza ankietowego lub wywiadów pogłębionych, przeprowadzanych w organizacjach. Takie badania dałyby pełniejszy obraz analizowanego obszaru, jednak wycho- dzą poza zakres niniejszego artykułu.

Jeśli zaś chodzi o aspekty praktyczne, przedstawione badanie potwierdziło, że w sprawozdaniach brak jest wyraźnych odwołań do wskaźników rozliczania realizacji strategii. Jest to obszar możliwy do poprawy przez chociażby szkolenia kadry zarządzającej organizacjami non-profit w zakresie wykorzystania narzędzi lub metod, lub stworzenia prostego narzędzia, z którego mogłaby korzystać osoba nieposiadająca wykształcenia kierunkowego.

Bibliografia

- Březina D., Šafařík D., Hlaváčková P. [2013], *LM3 – local multiplier in environmental economics*, w: Fialová J., Kubíčková H. (red.), *Public recreation and landscape protection – with man hand in hand... Conference Proceedings*, Mendel University in Brno, Brno, s. 77–81.
- Chaker F., El Manouar A., Idrissi M.A.J. [2017], *The Dynamic Adaptive Sustainability Balanced Scorecard: A new framework for a sustainability-driven strategy*, „International Journal of Applied Engineering Research”, vol. 12(16), s. 6182–6191.
- Domański J. [2010], *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Dyczkowski T. [2015], *Mierniki dokonań organizacji pożytku publicznego. Możliwości i ograniczenia stosowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 398, s. 146–158.

- Emerson J., Cabaj M. [2000], *Social Return on Investment*, „Making Waves”, vol. 11(2), s. 10–14.
- Epstein M.J., Wisner P.S. [2001], *Using a balanced scorecard to implement sustainability*, „Environmental Quality Management”, vol. 11(2), s. 1–10.
- Fudaliński J. [2013], *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Głowacki J., Jelonek M. [2013], *Mierzenie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Gunarsih T., Saleh C., Nur Syukron D., Deros B.M. [2016], *A hybrid balanced scorecard and system dynamics for measuring public sector performance*, „Journal of Engineering Science and Technology”, vol. 11, s. 65–86.
- Hansen E.G., Schaltegger S. [2016], *The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures*, „Journal of Business Ethics”, vol. 133, s. 193–221.
- Kamasa V. [2014], *Techniki językoznawstwa korpusowego wykorzystywane w krytycznej analizie dyskursu. Przegląd*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, vol. 10(2), s. 100–117.
- Kaplan R.S., Norton D.P. [2002], *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kieraś W., Kobyliński Ł., Ogrodniczuk M. [2018], *Korpusomat – a tool for creating searchable morphosyntactically tagged corpora*, „Computational Methods in Science and Technology”, vol. 24(1), s. 21–27.
- Krzyżanowska M. [2000], *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Lewandowska-Tomaszczyk B. [2005], *Podstawy językoznawstwa korpusowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Lewandowska-Tomaszczyk B., Przepiórkowski A., Bańko M., Górski R.L. [2012], *Narodowy Korpus Języka Polskiego*, „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Językoznawczego”, vol. 47, s. 47–55.
- NIW, *Baza sprawozdań finansowych i merytorycznych organizacji pożytku publicznego*, Narodowy Instytut Wolności, <https://sprawozdaniaopp.niw.gov.pl/> (dostęp: 16.08.2024).
- Phillips N., Sewell G., Jaynes S. [2008], *Applying critical discourse analysis in strategic management research*, „Organizational research methods”, vol. 11(4), s. 770–789.
- Rohm H., Montgomery D. [2011], *Link sustainability to corporate strategy using the balanced scorecard*, Balanced Scorecard Institute, <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-linking-sustainability-to-corporate-strategy-using-balanced-scorecard.pdf> (dostęp: 16.08.2024).
- Ryńca R. [2009], *Zrównoważona karta działania jako metoda pomiaru efektywności procesów i działań*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Sarstedt M., Schloderer M.P. [2010], *Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, vol. 15(3), s. 276–299.
- Senkus P.J. [2013], *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej: sektor prywatny, sektor publiczny, sektor non profit*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2023, poz. 571).
- Zielińska A. [2016], *Formułowanie strategii w organizacji pozarządowej*, „Modern Management Review”, vol. 21 (23(3)), s. 229–238.