



Prognoza rozwoju firm sektora GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

WSPÓŁDZIAŁANIE FIRM SEKTORA GLOBAL BUSINESS SERVICES Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI.
RAPORT Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO

Prognoza rozwoju sektora firm GBS w regionie Małopolski w świetle zmian technologicznych i celów zrównoważonego rozwoju

Współdziałanie firm sektora Global Business Services z organizacjami pozarządowymi. Raport z badania jakościowego

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Przedsięwzięcie: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

Autorka

dr Agnieszka Pacut

Członkowie zespołu badawczego

prof. dr hab. Marek Ćwiklicki

dr Kamila Pilch

Rysunek na okładce został wygenerowany przy użyciu AI.

Kraków 2025

Spis treści

Wykaz skrótów	2
Podsumowanie	3
Założenia badania	4
Metoda badania	5
Wyniki badania.....	7
Przestanki współpracy firm sektora GBS z organizacjami pozarządowymi w Małopolsce	7
Ramy, obszary i formy współpracy firm sektora GBS w Małopolsce z organizacjami pozarządowymi	9
Rezultaty współpracy firm z sektora GBS z organizacjami pozarządowymi.....	14
Wnioski.....	16
Bibliografia.....	18

Wykaz skrótów

CSR – ang. *Corporate Social Responsibility*, społeczna odpowiedzialność biznesu

ESG – ang. *Environmental, Social, and Governance* – środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny

GBS – ang. *Global Business Services*, globalne usługi dla biznesu

HR – ang. *Human Resources* – dział personalny

NGOs – ang. *Non-Governmental Organizations*, organizacje pozarządowe

Podsumowanie

- Współpraca firm sektora GBS z organizacjami pozarządowymi wynika ze strategii globalnych korporacji i jest realizowana w ramach polityk zrównoważonego rozwoju, CSR i oddziaływania na otoczenie. Analiza motywacji firm do zaangażowania społecznego pozwoliła wyróżnić cztery główne grupy przesłanek determinujących to zaangażowanie: kulturowe, związane z presją interesariuszy, operacyjno-strategiczne oraz wizerunkowe.
- Współpraca z NGOs wspiera rozwój kultury organizacyjnej, umożliwia budowanie zaangażowania pracowników, rozwój ich kompetencji oraz zaspokajanie indywidualnych potrzeb społecznych. Jednocześnie coraz bardziej restrykcyjne wymagania dotyczące raportowania niefinansowego (np. *Environmental, Social, and Governance* – ESG), działają jako presja zewnętrzna. Wprowadzanie tych regulacji sprzyja formalizacji współpracy międzysektorowej oraz integracji celów społecznych i środowiskowych z celami ekonomicznymi korporacji.
- NGOs postrzegane są jako partnerzy eksperccy, posiadający unikalną wiedzę na temat uwarunkowań lokalnych i sprawdzone metody działania, co przyczynia się do efektywności i skalowalności wspólnych projektów. Dzięki współpracy z NGOs firmy budują swoją reputację, legitymizację społeczną oraz obecność w lokalnym środowisku, co jest szczególnie istotne w przypadku firm nieprowadzących działalności rynkowej na poziomie lokalnym. Ustalenia te potwierdzają rosnącą rolę NGOs jako strategicznych partnerów w realizacji celów społecznych i wizerunkowych firm GBS.
- Współpraca firm sektora GBS z NGOs w Małopolsce odbywa się zarówno bezpośrednio przez działy CSR, ESG, HR i komunikacji, jak również za pośrednictwem fundacji korporacyjnych, które realizują programy społeczne, zarządzają grantami i utrzymują relacje z NGOs. Mimo formalnego charakteru działań, zaangażowanie to często opiera się na pracy niewielkich zespołów i wolontariacie pracowników. W badanej grupie firm GBS występuje zróżnicowanie struktury i wielkości zespołów odpowiedzialnych za działania CSR, rodzaju wspieranych działań i partnerów współpracy, a także dostępnych zasobów organizacyjnych i budżetowych przeznaczonych na ten cel.
- Współpraca z NGOs jest poprzedzona staranną selekcją partnerów, uwzględniającą ich przejrzystość, profesjonalizm i zgodność celów statutowych z polityką firmy. Obszary współpracy wynikają głównie z globalnych strategii korporacyjnych i obejmują m.in. edukację, środowisko i zdrowie, ale są uzupełnione o projekty i przedsięwzięcia odpowiadające na lokalne potrzeby oraz dostosowane do krajowego kontekstu.
- Formy współpracy są zróżnicowane i obejmują wolontariat kompetencyjny i pracowniczy (preferowaną i systemowo wspieraną formę zaangażowania), wsparcie finansowe (zarówno darowizny, jak i oddolne akcje pracownicze), a także pomoc rzeczową (np. przekazywanie sprzętu, zbiórki darów). Działania te nie tylko wspierają społeczność lokalną, ale również pełnią funkcję narzędzi motywacyjnych, integracyjnych i wizerunkowych dla samych firm.

- Współpraca firm sektora GBS z NGOs przynosi rezultaty zarówno wewnętrzne, jak i społeczne. Z perspektywy firm działania te wspierają dobrostan, zaangażowanie i rozwój pracowników. Wolontariat kompetencyjny daje im poczucie sensu, integruje zespoły i przyczynia się do budowania pozytywnej kultury organizacyjnej. Udział w projektach społecznych rozwija kompetencje miękkie i menedżerskie (np. komunikację, zarządzanie zespołem i budżetem), które bywają brane pod uwagę w ścieżkach rozwoju zawodowego.
- Respondenci interpretują udział NGOs we współpracy z korporacjami jako możliwość w rozwoju wynikającą z dostępu do wiedzy biznesowej i zasobów co zwiększa skalę, skuteczność i jakość realizowanych przez nie projektów. Respondenci podkreślali, że ich zdaniem współpraca ta pozwala lepiej identyfikować potrzeby społeczne i szybciej osiągać realne rezultaty. W opinii respondentów wspólne działania przyczyniają się do wzmocnienia roli NGOs jako realizatorów celów społecznych, a dla firm są sposobem na urzeczywistnienie strategii odpowiedzialności społecznej, biorąc pod uwagę specyfikę działania związaną ze świadczeniem nowoczesnych usług biznesowych na rynkach globalnych.

Założenia badania

Raport przedstawia wyniki badania dotyczącego współdziałania firm sektora Global Business Services z organizacjami pozarządowymi. Analizowane zagadnienie wpisuje się w szerszy kontekst prognozowania rozwoju sektora GBS w Małopolsce, uwzględniający zaangażowanie firm w realizację celów zrównoważonego rozwoju oraz wdrażanie praktyk społecznej odpowiedzialności biznesu (Pacut, 2020). Praktyki te mogą być również interpretowane jako przejaw terytorialnego zakorzenienia tej grupy podmiotów (Biatynicki-Birula & Pacut, 2020).

W centrum rozważań znajduje się relacja firm z jednym z kluczowych interesariuszy – organizacjami pozarządowymi, które w ostatnich latach zyskały na znaczeniu jako aktywni uczestnicy życia społecznego, zarówno na poziomie krajowym, jak i globalnym. Wzrost zainteresowania nimi w sektorze prywatnym i publicznym jest efektem ich intensywnego rozwoju, ewolucji modeli działania oraz rosnącego wpływu na kształtowanie polityk społecznych i gospodarczych (Bassi et al., 2025).

Przyjęta perspektywa opiera się na trójsektorowym modelu gospodarki, zakładającym współistnienie sektora publicznego, społeczeństwa obywatelskiego oraz sektora biznesowego. W tym ujęciu analizie poddano rosnące znaczenie relacji między przedsiębiorstwami – korporacjami międzynarodowymi a organizacjami pozarządowymi, uwzględniając ich rosnącą złożoność, wzajemne zależności oraz potencjał oddziaływania w wymiarze globalnym (Knudsen & Moon, 2012; Kourula & Halme, 2008; OECD, 2023; Scherer & Palazzo, 2011).

Analiza współpracy międzysektorowej nabiera szczególnego znaczenia w kontekście specyfiki sektora GBS skoncentrowanego na świadczeniu usług biznesowych, które charakteryzuje się wysokim poziomem internacjonalizacji, specjalizacji, zaawansowania technologicznego oraz

silnym usytuowaniem w globalnych łańcuchach wartości (ABSL, 2023). Wiedza na temat zasad i mechanizmów współpracy z sektorem organizacji pozarządowych jest ograniczona i fragmentaryczna. W tym kontekście wyniki z niniejszego badania nabierają znaczenia zarówno praktycznego, jak i normatywnego.

W ramach badania sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie motywacje kierują firmami GBS w Małopolsce do podejmowania współpracy z organizacjami pozarządowymi?
2. Jakie formy i zasady współdziałania są dominujące w tych relacjach?
3. Jakie korzyści przynosi współpraca firm sektora GBS z organizacjami pozarządowymi?

Wyniki badania pozwalają lepiej zrozumieć rolę organizacji pozarządowych jako partnerów sektora GBS w realizacji działań z obszaru społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Stanowią także podstawę do formułowania kierunków dalszego rozwoju polityki w tym zakresie.

Do zebrania danych stanowiących podstawę analiz zaprezentowanych w niniejszym raporcie wykorzystano badania jakościowe opisane w części *Metoda badania*.

Przedstawione wyniki stanowią część projektu badawczego realizowanego w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych (SKiMLLL)” finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności.

Metoda badania

Cel badania

Celem badania było rozpoznanie przesłanek, określenie form oraz wskazanie efektów współpracy między firmami sektora Global Business Services w Małopolsce a organizacjami pozarządowymi. Z uwagi na eksploracyjny charakter badania zastosowano metodologię jakościową, a w jej ramach indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) jako technikę zbierania danych. Takie podejście pozwoliło na pogłębione zrozumienie złożonych mechanizmów współdziałania między korporacjami międzynarodowymi a organizacjami pozarządowymi (Patton, 2000).

Dobór próby i przebieg badania

Dobór respondentów do badania miał charakter celowy. Łącznie przeprowadzono czternaście wywiadów z menedżerami średniego i wyższego szczebla – odpowiedzialnymi za obszary CSR, zrównoważonego rozwoju, strategii lub komunikacji – z dziesięciu firm z sektora Global Business Services działających w Małopolsce. W wybranych przypadkach, w odpowiedzi na istotne treści

pojawiające się w rozmowach, pogłębiono niektóre wątki, organizując dodatkowe spotkanie z respondentami, uzyskując tym samym szerszy kontekst analizowanych zjawisk. Wszystkie wywiady przeprowadzono w formie online za pośrednictwem platformy MS Teams, z zachowaniem zasad etycznych obowiązujących w badaniach jakościowych (Flick, 2018). Rozmowy były nagrywane za zgodą respondentów, a następnie poddane transkrypcji. Badanie przeprowadzono w okresie od maja 2024 do kwietnia 2025.

Wywiady miały charakter półotwarty i przebiegały według opracowanego wcześniej scenariusza. Obejmował on trzy bloki tematyczne: identyfikację partnerów i motywacji do współpracy, zasady organizujące współdziałanie i osiągnięte rezultaty, a także problemy i wyzwania związane z tą współpracą. Pozwoliło to na poznanie doświadczeń, praktyk oraz ocen menedżerów GBS dotyczących tej relacji. Rozmowa kończyła się refleksją na temat przyszłości relacji GBS–NGOs i ich potencjalnego rozwoju.

Analiza danych

Analiza danych pozyskanych z badania terenowego została przeprowadzona zgodnie z zasadami analizy tematycznej (Vaismoradi et al., 2013). Transkrypcje wywiadów oraz notatki z wywiadów zostały zakodowane przy użyciu podejścia dedukcyjnego, co umożliwiło wyodrębnienie powtarzających się motywów, kategorii i wzorców działania. Kodowanie pozwoliło na wyodrębnienie wypowiedzi odnoszących się do trzech głównych bloków tematycznych scenariusza wywiadu, jakimi były: I) motywacje i przesłanki współpracy z NGOs, II) ramy, obszary i formy współpracy, III) rezultaty współpracy w realizacji celów społecznych i środowiskowych firmy. Proces kodowania odbywał się z wykorzystaniem narzędzia wspierającego analizę danych jakościowych – Maxqda 2020 (Kuckartz & Rädiker, 2019).

Dane empiryczne wykorzystane w niniejszym raporcie zostały poddane anonimizacji w celu ochrony tożsamości respondentów. Materiał od informatorów został oznaczony numerami porządkowymi, zgodnie z kolejnością wywiadów (np. Respondent 1, Respondent 2 itd.) i w tej formie przytoczony w raporcie. Dane analizowano łącznie.

Wnioski

Wyniki badania przedstawiono jako odpowiedzi na trzy zdefiniowane pytania badawcze. Uzyskane wyniki skonfrontowano z literaturą przedmiotu. Na tej podstawie sformułowano wnioski. Ich adresatami są: sektor GBS, NGOs, a także administracja publiczna.

Wyniki badania

Przesłanki współpracy firm sektora GBS z organizacjami pozarządowymi w Małopolsce

W badanej grupie podmiotów współdziałanie firm z sektora GBS z organizacjami pozarządowymi wpisywało się w realizację globalnych strategii firm polegających na osiąganiu celów ekonomicznych z uwzględnieniem interesów społecznych. Owe interesy społeczne są realizowane m.in. w ramach polityki CSR, zrównoważonego rozwoju czy *impact investing*. Zgromadzone dane wskazują na istnienie różnych typów motywacji, które skłaniają firmy GBS do współpracy z organizacjami pozarządowymi w ramach wspomnianych polityk. Poniżej omówiono cztery rodzaje przesłanek: przesłanki wynikające z kultury firmy, presja interesariuszy zewnętrznych, przesłanki strategiczne i operacyjne, potrzeba budowania legitymizacji społecznej i reputacji. Ilustracją prezentowanych doświadczeń są wybrane cytaty z wywiadów, opatrzone numerami porządkowymi przypisanymi do respondentów.

Przesłanki wynikające z kultury firmy

Jedną z kluczowych przesłanek angażowania się firm sektora GBS we współpracę z organizacjami pozarządowymi są czynniki wewnętrzne zakorzenione w kulturze organizacyjnej. Działania społeczne postrzegane są jako element wspierający budowę środowiska pracy opartego na zaangażowaniu, identyfikacji z firmą oraz satysfakcji z pracy. Jak podkreślił jeden z respondentów:

„Budujemy w ten sposób poczucie przynależności, poczucie szczęścia – po prostu zrobienie czegoś dobrego, innego niż to, co się robi na co dzień w pracy, i też zachęcam naszych pracowników do angażowania swoich bliskich. [...] bardziej stawiamy na te korzyści personalne, ludzkie, wewnętrzne.” (Respondent 3)

Równolegle, współpraca z NGOs jest wykorzystywana jako narzędzie rozwoju kompetencji, zwłaszcza wśród młodszych pracowników. Umożliwia zdobywanie doświadczeń w zakresie zarządzania projektami, pracy zespołowej, komunikacji czy mediacji w środowisku o niższym poziomie ryzyka. Jedną z respondentek ujęta tę współpracę jako:

„[...] darmowe szkolenie (...) w nieszkodliwym środowisku do zdobywania kompetencji, które można sobie przećwiczyć i w ten sposób później wykorzystać biznesowo.” (Respondent 8)

Udział we wspólnych projektach społecznych z NGOs stanowi także formę uatrakcyjnienia pracy i pozwala na zaspokojenie różnorodnych potrzeb pracowników, którzy identyfikują je we własnym otoczeniu i komunikują je w firmie. Nierzadko są oni także zainteresowani pomocą w rozwiązaniu własnych problemów (np. zdrowotnych) lub rozwijaniem swoich pasji (np. sportowych).

„Musimy w jakiś sposób skanalizować te potrzeby pracowników do zaangażowania się, bo potrzeby są bardzo duże.” (Respondent 6)

„Przede wszystkim stawiamy na rozwój kompetencji, rozwój naszych pracowników, zdobywanie doświadczenia, ale też satysfakcję życiową.” (Respondent 3)

Innymi słowy, tego rodzaju aktywność traktowana jest jako element wdrażania strategii firmy i przekuwania deklarowanych wartości w konkretne działania.

„Mamy w firmie takie wartości jak *caring, responsibility*. Polityka CSR za pomocą organizacji pozwala je po prostu realizować w praktyce, nie tylko mówić o nich na plakatach.” (Respondent 6)

Presja interesariuszy zewnętrznych

Współpraca z NGOs była również postrzegana jako odpowiedź na oczekiwania interesariuszy zewnętrznych – centrali, grupy kapitałowej, partnerów – dotyczące raportowania określonych działań zgodnych z wewnętrznymi wytycznymi i wymaganiami. W praktyce oznaczało to osiąganie konkretnych celów oraz ich pomiar i raportowanie. Przykładowo sprawozdaje się liczbę godzin przeznaczonych na wolontariat, wielkość (kwoty) dotacji lub liczbę dotacji przekazanych interesariuszom, wartość wsparcia świadczonego przez firmę w przeliczeniu na osobę. Cele i wskaźniki definiowane na poziomie globalnym nie zawsze można osiągnąć, wykorzystując zasoby wewnętrzne. Dlatego firmy z sektora GBS poszukują wiarygodnych, rzetelnych partnerów lokalnych, w tym z sektora organizacji obywatelskich, by wywiązać się z obowiązków dotyczących raportowania:

„Z perspektywy firmy kluczowe jest to, że mamy jasno określone trzy główne obszary działań, w których prowadzimy raportowanie. Dlatego świadomie wybieramy do współpracy takich partnerów, którzy są w stanie dostarczać nam konkretne dane i wyniki w tych właśnie obszarach. Innymi słowy, współpracujemy z partnerami, którzy te dane nam po prostu «dowozą».” (Respondent 8)

„Zleceniodawcy na przykład z USA pytają nas o działania społeczne, więc pokazujemy projekty z NGO jako przykład”. (Respondent 1)

Część respondentów deklarowała, że działania społeczne stanowią element przygotowań do wymogów raportowania niefinansowego zgodnie z dyrektywą Unii Europejskiej, a współpraca z NGOs umożliwia realizację praktycznych działań społecznych i ekologicznych, które należy sprawozdać:

„To też przygotowanie do ESG – wiemy, że będziemy musieli pokazywać konkretne rezultaty, nie tylko polityki.” (Respondent 5)

Prześlanki strategiczne i operacyjne: dostęp do wiedzy eksperckiej

Firmy z sektora GBS nawiązują współpracę z organizacjami pozarządowymi także z powodów strategicznych i operacyjnych – poszukują partnerów, którzy dysponują wiedzą ekspercką, sprawdzonymi metodami działania i siecią kontaktów, by osiągać efekty, które sobie zaplanowały. Organizacje pozarządowe są postrzegane także jako podmioty posiadające specjalistyczną wiedzę, znajomość lokalnego kontekstu oraz doświadczenie w pracy z konkretnymi grupami społecznymi. Są tym samym postrzegani jako eksperci w rozwiązywaniu

problemów społecznych np. ekologicznych, edukacji dzieci. „To jest taki partner, który zna od podszewki środowisko, z którym pracuje” (Respondent 8). Taka współpraca pozwala firmom unikać dublowania wysiłków, szybciej osiągać efekty i realizować projekty o większym potencjale skalowania. Jednocześnie umożliwia zaangażowanie pracowników w działania merytoryczne i szkoleniowe, co jest zgodne z wewnętrzną polityką rozwoju kompetencji i społecznego zaangażowania organizacji. Z tego powodu firmy GBS chętnie sięgają po wiedzę, zasoby i umiejętności organizacji pozarządowych przy realizacji własnych projektów:

„To są organizacje, które znają lokalny kontekst, wiedzą, gdzie realnie jest potrzeba pomocy – my takich danych nie mamy.” (Respondent 7)

„My, co do zasady budujemy partnerstwa z organizacjami pozarządowymi, bo przede wszystkim staramy się znaleźć takie organizacje, które znają się na tym, co robią, mają doświadczenie w danym temacie, ale też pozwalają nam nie wyważać otwartych drzwi i pozwalają nam skorzystać ze swojego doświadczenia ze zbudowanej sieci kontaktów, z zbudowanych metodyk, albo możliwości dostosowania.” (Respondent 8)

Budowanie reputacji i wizerunku firmy

Współpraca z NGO pełni funkcję narzędzia budowy społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku firm poprzez włączenie się w rozwiązywanie problemów społecznych. Jest szczególnie istotne w przypadku firm, które nie prowadzą działalności rynkowej na poziomie lokalnym, a jedynie operacyjną, świadcząc usługi dla klientów na całym świecie. Dzięki projektom społecznym i współpracy z NGOs firmy mogą pokazać swoją obecność oraz zaangażowanie lokalne i regionalne:

„Chcemy być postrzegani jako «dobry sąsiad» – a kto nam w tym lepiej pomoże jak nie lokalne NGO?” (Respondent 4)

„W Krakowie jesteśmy dużym pracodawcą, ale nie mamy tu produktu, ani usługi – więc obecność społeczna jest dla nas bardzo ważna.” (Respondent 6)

Ramy, obszary i formy współpracy firm sektora GBS w Małopolsce z organizacjami pozarządowymi

Ramy współpracy

W badanej grupie podmiotów współpraca firm z sektora GBS z organizacjami pozarządowymi była inicjowana i realizowana na dwa główne sposoby: bezpośrednio przez struktury wewnętrzne firmy lub/i za pośrednictwem utworzonych w tym celu fundacji korporacyjnych. W pierwszym przypadku współpraca ta była koordynowana przez działy odpowiedzialne za CSR, ESG lub zrównoważony rozwój, a także działy *Human Resources*, *Human Capital*, komunikacji wewnętrznej bądź marketingu i inne. W drugim modelu działania o celu społecznym, w tym

współpraca z NGOs, były przekierowywane do wyspecjalizowanych fundacji korporacyjnych, które realizują programy społeczne, zarządzają grantami lub prowadzą własne projekty edukacyjne i środowiskowe we współpracy z różnymi interesariuszami (organizacjami obywatelskimi, instytucjami publicznymi, szkołami wyższymi itp.). Pełnią funkcję pośrednika w kontakcie z interesariuszami, koordynują działania, dbając przy tym o wiarygodność i transparentność podejmowanych działań.

„My działamy przez fundację X, która jest częścią naszej grupy kapitałowej. To ona formalnie podpisuje umowy z NGOs, organizuje konkursy grantowe i prowadzi długofalowe programy społeczne. My jako centrum i oddziały wspieramy to operacyjnie – ludzie biorą udział w projektach, ale formalnym partnerem jest fundacja.” (Respondent 3)

Polskie oddziały firm GBS uczestniczą w globalnych strukturach i inicjatywach nakierowanych na realizację celów społecznych i ekologicznych, do których są zobowiązane włączać się. Jednocześnie mają możliwość inicjowania i realizacji własnych przedsięwzięć, które rozwijają lub uzupełniają działania globalne, a wynikają z lokalnych potrzeb i krajowego kontekstu.

Liczba osób koordynujących realizację kwestii społecznych, w tym współpracę z organizacjami pozarządowymi w firmach GBS jest zazwyczaj niewielka. W większości przypadków były to zespoły jedno- lub kilkusobowe, wspierane przez pracowników wolontarystycznie za zgodą przełożonych. Jedna z wspomnianych fundacji nie zatrudnia w ogóle pracowników. W większości badanych firm zadania o celu społecznym są realizowane jako dodatkowe obok zadań podstawowych, świadczone nieodpłatnie. W firmach posiadających fundacje korporacyjne, współpraca z NGOs jest często prowadzona przez odrębny zespół fundacji, działający równolegle do struktur firmy. Występują również modele hybrydowe, kiedy to firma inicjuje działania i realizuje je operacyjnie, a fundacja zarządza finansowaniem lub zapewnia wsparcie merytoryczne i instytucjonalne.

Firmy z sektora GBS przywiązują dużą wagę do wiarygodności i transparentności działania NGOs, z którymi podejmują współpracę. Nawiązanie współpracy poprzedza szczegółowa weryfikacja kondycji organizacji pozarządowej, w tym jej sprawozdania finansowego i merytorycznego, reputacji składu zespołu zarządzającego oraz zgodność jej celów z polityką społeczną firmy itp. Celem jest dobór takich partnerów, którzy nie tylko realizują działania zbieżne z priorytetami firmy, ale także działają transparentnie i profesjonalnie:

„Unikamy współpracy z organizacjami, które mają konotacje polityczne czy religijne. [...] unikamy także współpracy finansowej z instytucjami publicznymi. Dlatego współpracujemy przez fundacje lub inne organizacje”. (Respondent 6)

W badanej grupie podmiotów liczba NGOs, z którymi współpracowały firmy GBS lub ich fundacje była zróżnicowana. Obejmowała ona od trzech do ok. piętnastu organizacji. Wspólne działania skutkowały projektami realizowanymi rocznie i uregulowanymi umowami. W tej puli znalazły się organizacje, które realizowały wielozadaniowe projekty, ale także podejmowano przedsięwzięcia jednorazowo, punktowo, na zasadzie wsparcia indywidualnego konkretnego celu lub potrzeby zidentyfikowanej przez pracownika. Firmy GBS zazwyczaj preferowały organizacje działające

w obszarze pomocy społecznej, edukacji i sportu. Były to zazwyczaj duże, rozpoznawalne w wymiarze regionalnym lub ogólnopolskim organizacje.

Obszary współpracy

Obszary zaangażowania społecznego firm sektora GBS wynikają w dużej mierze z priorytetów strategicznych określonych na poziomie globalnym przez centrale korporacyjne. Są one realizowane w formie programów globalnych, do których włączane są również polskie oddziały. Równolegle w niektórych organizacjach opracowywane są krajowe strategie zaangażowania społecznego, które cele globalne rozwijają lub adaptują do specyfiki lokalnego kontekstu społecznego i kulturowego. Dodatkowo firmy posiadają elastyczność działania w sytuacjach nadzwyczajnych, umożliwiając szybkie reagowanie na aktualne wyzwania społeczne, takie jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy klęski żywiołowe.

W firmach sektora GBS priorytety zaangażowania społecznego są w pierwszej kolejności wyznaczone przez strategie i programy określone na poziomie globalnych central. To one nadają kierunek i definiują kluczowe obszary działania. Obszary tematyczne, jak też przykładowe działania i ich adresaci, przedstawieni zostali na rysunku 1. Warto dodać, że obszary współpracy w wielu firmach GBS nie uległy zmianie w ostatnich 5–10 latach. Projekty realizowane w takich obszarach jak edukacja, ochrona środowiska czy filantropia są postrzegane jako element wspierający realizację strategii firm. Zdaniem rozmówców wybór tych obszarów odzwierciedla globalne trendy, w szczególności działania na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatu oraz rozwoju edukacji technologicznej. Równocześnie w poszczególnych krajach, w tym w Polsce, obserwuje się wyłanianie lokalnych priorytetów uzupełniających cele globalne. Do takich tematów w Polsce należą m.in. zdrowie psychiczne, integracja uchodźców czy działania na rzecz różnorodności i inkluzji. Choć pierwszoplanowe znaczenie mają cele wskazane przez centrale, organizacje wykazują elastyczność i zdolność do adaptacji, podejmując działania odpowiadające na aktualne wyzwania społeczne w danym kontekście krajowym.

Ważnym obszarem działań w obszarze CSR podejmowanym przez firmy sektora GBS są: filantropia, dobroczynność i pomoc. Obszar określanym mianem *charity* stanowi podstawową formę aktywności większości badanych firm. Zmiany w sposobie działania sektora organizacji pozarządowych – związane z profesjonalizowaniem ich działalności, tworzeniem przedsiębiorstw społecznych, sprzedawaniem towarów i usług czy też powstaniem organizacji infrastrukturalnych wspierających sektor NGOs – zostały dostrzeżone przez dwie badane firmy GBS. Wskazały one na obszar ekonomii społecznej, przedsiębiorczości społecznej, budowanie potencjału NGOs jako ważną strefę współpracy z sektorem organizacji społecznych.

Rysunek 1. Przykładowe obszary, działania, formy i odbiorcy projektów realizowanych we współpracy przez firmy GBS i NGOs

Obszary współpracy	Działania	Formy	Beneficjenci
- Edukacja - Klimat, ochrona środowiska - Ochrona zdrowia - Dobroczynność - Przedsiębiorczość - Ekonomia społeczna - Budowanie potencjału NGOs - Przeciwdziałanie konsekwencjom COVID-19 - Asymilacja uchodźców wojennych	- Edukacja klimatyczna, obywatelska itp. w szkołach i przedszkolach - Sprzątanie dzikich wysypisk, dbanie o zieleń - Świąteczne paczki dla seniorów i dzieci - Zakup produktów/usług od osób z niepełnosprawnościami - Wsparcie finansowe NGOs przez pracowników poprzez kiermasze, aukcje, zbiórki itp. - Zbiórki żywności dla banków żywności - Zbiórki rzeczowe dla schronisk dla zwierząt - Szkolenia i mentoring dla NGOs - Licytacje i zakupy produktów od NGOs	- Wolontariat pracowniczy - Wolontariat kompetencyjny - Darowizny rzeczowe - Darowizny finansowe - Zakup dóbr i usług od NGOs - Projekty wieloletnie	- Dzieci i młodzież - Osoby z kryzysie bezdomności - Osoby z niepełnosprawnościami - Osoby starsze - Kobiety - Nauczyciele - Uchodźcy - Obcokrajowcy - Organizacje pozarządowe

Źródło: Opracowanie własne.

Formy współpracy

Formy współpracy firm GBS z organizacjami pozarządowymi są zróżnicowane i często wielowymiarowe. Łączą elementy wolontariatu (kompetencyjnego i tradycyjnego), wsparcia finansowego i rzeczowego, silnie bazując na indywidualnej inicjatywie i zaangażowaniu pracowników.

Jedną z najczęściej wskazywanych i najbardziej cenionych form współpracy przez firmy GBS jest wolontariat kompetencyjny i pracowniczy. W jego ramach pracownicy przekazują wiedzę ekspercką organizacjom pozarządowym oraz ich beneficjentom lub świadczą potrzebne dla organizacji wsparcie i pomoc w różnych sferach. Jednocześnie uczą się, rozwijają empatię, a przede wszystkim własne kompetencje, zdobywając doświadczenie. Firmy GBS umożliwiają pracownikom realizację wolontariatu w ramach godzin pracy. Firmy stosują różne rozwiązania płatnego urlopu na działania społeczne w wymiarze od 1 dnia rocznie (testowanego w ramach jednej z firm) przez 16 godzin w roku, do 3 godzin miesięcznie (łącznie do 4,5 dnia w roku). Wolontariat to preferowana, pożądana i promowana przez firmy sektora GBS forma zaangażowania pracowników w projektach realizowanych we współpracy z NGOs. Jest ona

doceniana (w procedurze awansowej, ocenie okresowej), upubliczniana i nagradzana w firmach. W ocenie respondentów ten rodzaj współpracy pogłębia relacje między sektorami, przyczynia się do bardziej efektywnego i profesjonalnego działania NGOs. Przede wszystkim jednak ma prymarną wartość dla firm z sektora GBS, co Respondent 6 opisał następująco:

„Ten wolontariat jest dla nas bardzo ważny. My nie sprzedajemy w Polsce żadnego produktu, ani usług. Nasze usługi dostarczamy w innych częściach świata. Dlatego musimy mieć dobrych pracowników, zmotywowanych i zaangażowanych. I ta forma ich rozwoju i zaangażowania się sprawdza”.

Kolejną formą współpracy jest wsparcie finansowe. Firmy przekazują darowizny oraz granty na wspólne projekty. Tematem różnicującym respondentów jest nie tylko wysokość darowizn, ale również zakres finansowania. Niektóre firmy z zasady nie finansują kosztów pośrednich wspólnych projektów, rozwoju instytucjonalnego czy organizacyjnego NGOs, koncentrując się na działaniach adresowanych bezpośrednio do beneficjentów. Inne rozumieją specyfikę i słabą kondycję ekonomiczną partnera społecznego i z tego względu uwzględniają koszty administracyjne i zarządzania we wspólnych projektach, które finansują:

„Wsparcie finansowe jest elementem każdego z projektu, który realizujemy. [...] dla nas jest to zupełnie naturalne, że organizacje proszą o takie wsparcie, w tym o wsparcie administracyjne, takie na koszty własne. [...] Jesteśmy świadomi tej potrzeby, mimo że biznes często bywa skupiony na działaniach zewnętrznych, istotne jest zrozumienie, że działania zarządcze, administracyjne są równie konieczne.” (Respondent 8)

Poza bezpośrednim finansowaniem celów społecznych, firmy stosują również finansowanie pośrednie polegające na zaangażowaniu środków własnych pracowników, którzy przez kiermasze, aukcje, wystawy itp., a także zakup produktów wytworzonych przez podopiecznych organizacji pozarządowych wspierają konkretne cele społeczne lub/i organizacje. Tego rodzaju działania odbywają się często z wykorzystaniem wewnętrznych platform komunikacyjnych. O ile pracownicy firm GBS chętnie angażowali się we wsparcie NGOs np. przez zakup produktów wytwarzanych przez podopiecznych NGOs (np. ozdób świątecznych), o tyle firmy znacznie rzadziej kontraktowały NGOs jako wykonawców usług (np. dostawców szkoleń, warsztatów, cateringu). Choć tam, gdzie takie praktyki się pojawiały, były oceniane jako wartościowe i pozytywne doświadczenia.

Trzecią formą zaangażowania jest wsparcie rzeczowe, które obejmuje przekazywanie sprzętu (np. komputery, biurka), organizację zbiórek darów (np. żywności, środków higienicznych, artykułów szkolnych), a także oddolne inicjatywy pracownicze, takie jak przygotowywanie paczek świątecznych dla grup wrażliwych społecznie (np. rodzin w trudnej sytuacji, seniorów). Wiele z tych działań ma charakter sezonowy. Tego typu inicjatywy są koordynowanych przez zespoły CSR lub liderów zespołów w odpowiedzi na potrzeby zgłoszone przez konkretne organizacje lub są inicjowane bezpośrednio przez pracowników:

„Pracownicy chcą się angażować, chcą realizować projekty społeczne, mają jakieś swoje doświadczenia prywatne. Oni przychodzą i mówią: słuchajcie, chcemy zrobić to, to i to”.
(Respondent 6)

Rezultaty współpracy firm z sektora GBS z organizacjami pozarządowymi

W opinii respondentów współpraca firm GBS z organizacjami pozarządowymi przynosi wymierne i wielowymiarowe rezultaty dla działalności firm, jak i społeczeństwa.

Przed wszystkim tego rodzaju współpraca skutkuje wewnętrznymi korzyściami dla firm, bowiem przekłada się na poprawę dobrostanu pracowników i budowanie ich zaangażowania. Pracownicy, angażując się w działania społeczne w ramach wolontariatu kompetencyjnego, zyskują poczucie sensu, większą satysfakcję z pracy i równowagę życiową. Działania społeczne wpływają pozytywnie na pracowników – na ich integrację, współpracę między zespołami. Badania realizowane przez jednego z respondentów potwierdziły, iż wolontariat przyczynia się do zatrzymania pracowników w firmie.

Ponadto dzięki partnerstwom z NGOs firmy skuteczniej realizują swoje cele społeczne, a tym samym strategię firm. „[NGOs] pomagają nam osiągać efekty, które sobie zaplanowaliśmy w zakresie wpływu społecznego” – jak stwierdził Respondent 2. Projekty, które powstają we współpracy, są bardziej dopasowane do rzeczywistych potrzeb, a ich realizacja przebiega efektywnie w ocenie respondentów. NGOs dostrzegają realne problemy społeczne i mają pomysł na ich rozwiązanie, a rolą firm jest skalowanie ich działań, dzięki czemu organizacje społeczne stają się bardziej skuteczne i profesjonalne. Innymi słowy, to dzięki wsparciu merytorycznemu i organizacyjnemu ze strony biznesu inicjatywy społeczne zyskują większy zasięg, lepszą strukturę operacyjną i są lepiej zarządzane.

Nie mniej istotnym rezultatem tej współpracy jest wzajemny rozwój kompetencji po obu stronach. Organizacje pozarządowe zyskują dostęp do wiedzy biznesowej, narzędzi z zakresu zarządzania i profesjonalizacji działalności, podczas gdy firmy rozwijają swoje kompetencje miękkie, uczą się pracy w środowisku międzysektorowym i budują wrażliwość społeczną. Co więcej, udział pracowników w projektach społecznych umożliwia rozwój konkretnych umiejętności, takich jak zarządzanie budżetem i zespołem, komunikacja, negocjacja czy mediacja. Choć jak zaznaczył Respondent 6 „kompetencji miękkich nie raportujemy, bo ciężko je zmierzyć”, to jednak są one realnie rozwijane i coraz częściej wykorzystywane jako argument w rozmowach o awansach pracowników.

Warto również podkreślić wpływ tych działań na kulturę organizacyjną firm z sektora GBS. Praca z NGOs daje pracownikom poczucie sensu – co ma szczególne znaczenie w środowiskach, gdzie codzienne obowiązki są powtarzalne, a dodatkowo często realizowane zdalnie. Tego rodzaju działania to także szansa na integrację zespołów, budowanie relacji, dzielenie się wiedzą i wspólne tworzenie wartości. Pracownicy czują, że są częścią większego celu, a firmy starają się ich doceniać i komunikować wagę ich zaangażowania: „Angażujące się osoby pokazujemy, mówimy o nich, dziękujemy im – to buduje nas jako ludzi” (Respondent 9).

Doświadczenia respondentów wskazują również na korzyści społeczne wynikające ze współdziałania firm GBS z NGOs.

Firmy GBS odgrywają ważną rolę w reagowaniu na sytuacje kryzysowe (np. powódź, wojna w Ukrainie, pandemia COVID-19). Dzięki szybkiemu zaangażowaniu zasobów finansowych i ludzkich wspierają lokalne społeczności tam, gdzie instytucje publiczne nie nadążają. Doświadczenia respondentów ujawniają, że pracownicy angażują się jako wolontariusze, odpowiadając na potrzeby społeczne występujące w terenie. Taka aktywność odbywa się we współpracy z NGOs, zwiększając również zdolność reagowania tych organizacji w sytuacjach nagłych.

Poza reagowaniem na potrzeby wynikające z nagłych kryzysów i potrzeb, firmy GBS podejmują również działania bazujące na długoterminowej współpracy z NGOs. Doświadczenia dwójki respondentów wskazują, iż realizacja projektów partnerskich, wieloletnich umożliwia długoterminowe włączenie się w budowanie rozwiązań problemów społecznych. Dzięki regularnemu finansowaniu i wsparciu wizerunkowemu (np. przez powiązanie z marką firmy) niewielkie co do liczby pracowników czy wielkości budżetów NGOs mogą profesjonalizować swoje działania, poprawiać zarządzanie, a tym samym wprowadzać trwałe zmiany w społecznościach lokalnych i zwiększać wpływ społeczny.

Firmy z sektora GBS wspólnie z NGOs poszukują również innowacyjnych sposobów reagowania na problemy społeczne i ekologiczne – testując i wdrażając różne projekty w zakresie zrównoważonego rozwoju. Przykładem mogą być doświadczenia jednego z respondentów dotyczące przekazywania fusów z kawy celem ich przetwarzania na produkty ekologiczne. Taka praktyka nie tylko zmniejsza ilość odpadów, ale też umożliwia wykorzystanie kreatywności lokalnych organizacji. Niemniej jednak tego typu aktywność – kreowanie i wdrażanie innowacji rozwiązujących problemy społeczne – stanowiła mniejszość w badanej grupie respondentów.

Wnioski

Analiza materiału empirycznego, zestawiona z ustaleniami literatury przedmiotu, pozwala sformułować następujące wnioski.

- **Współdziałanie GBS i NGOs: wzajemne wzmacnianie potencjału i tworzenie wpływu społecznego**

Współdziałanie firm sektora GBS z NGOs przynosi obopólne korzyści oraz realny wpływ społeczny. Dla firm GBSs jest to sposób na realizację strategii CSR i ESG, budowanie wartości społecznej oraz wzmacnianie reputacji jako odpowiedzialnych i zaangażowanych podmiotów. Udział w projektach społecznych zwiększa także zaangażowanie pracowników, wzmacniając ich motywację, poczucie sensu pracy i identyfikację z organizacją. Firmy GBS wspierają NGOs na wiele sposobów – przez wolontariat pracowniczy, wsparcie rzeczowe, finansowe oraz – rzadziej – realizację długoterminowych projektów partnerskich czy zakup usług od NGOs (np. cateringu, warsztatów, szkoleń). Dzięki tego typu współpracy NGOs zyskują dostęp do zasobów finansowych i niefinansowych, takich jak wiedza ekspercka, wolontariat kompetencyjny czy zaplecze technologiczne, co znacząco zwiększa ich efektywność operacyjną i skalę oddziaływania.

Współdziałanie firm z sektora GBS z NGOs umożliwia szybkie reagowanie na problemy społeczne w sytuacjach kryzysowych (np. pandemia, klęski żywiołowe), przyczyniając się do ich rozwiązywania. Wspólne działania na rzecz edukacji, integracji społecznej czy rozwoju przedsiębiorczości itp. przyczyniają się do trwałego poszukiwania przez NGOs efektywnych sposobów ich rozwiązywania, wzmacniania sytuacji grup wrażliwych społecznie i budowania stabilnego otoczenia społeczno-gospodarczego. Szczególne interesujące są projekty międzysektorowe, które służą testowaniu i wdrażaniu innowacji społecznych i ekologicznych, przyczyniających się do rozwoju zrównoważonego.

- **Postrzeganie roli NGO przez firmy GBS: potrzeba pogłębienia perspektywy współpracy**

Wyniki badania wskazują, że współpraca firm sektora GBS z NGOs opiera się w dużej mierze na wąskim ujęciu tych podmiotów, redukującym ich rolę do funkcji pomocowej lub charytatywnej. Takie podejście pomija złożoność organizacyjną, różnorodność działań i ewolucję trzeciego sektora (Bassi et al., 2025), który obejmuje nie tylko działalność filantropijną, pomocową, ale również funkcje rzecznicze, strażnicze, innowacyjne oraz systemowe. Ograniczone ujęcie NGOs może prowadzić do niewykorzystania ich potencjału jako równorzędnych partnerów we wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju i budowaniu wartości społecznej. W kontekście rosnącej złożoności wyzwań społecznych, potrzeba szerszego, bardziej strategicznego rozumienia roli NGOs wydaje się istotnym kierunkiem dalszego rozwoju współpracy międzysektorowej.

- **Wolontariat jako dominująca forma współpracy firm GBS z NGOs: potencjał dywersyfikacji działań**

Analiza materiału empirycznego ujawnia, że współpraca firm sektora GBS z NGOs koncentruje się głównie na wolontariacie (pracowniczym i kompetencyjnym). Jest to forma szczególnie

preferowana przez firmy GBS forma ze względu na jej relatywnie niski koszt oraz możliwość wspierania rozwoju kompetencji i zaangażowania pracowników w warunkach ograniczonych budżetów lokalnych oddziałów. Wskazana specyfika modelu operacyjnego GBS – skoncentrowanego na świadczeniu usług globalnie, bez bezpośredniej obecności rynkowej w Polsce – sprzyja utrwaleniu takiego podejścia. Tym samym formy współpracy międzysektorowej pozostają węższe i mniej zróżnicowane niż w przypadku innych przedsiębiorstw komercyjnych, co może ograniczać skalę i trwałość efektów społecznych realizowanych inicjatyw. Zgromadzone dane wskazują jednak na potencjał rozwoju bardziej złożonych modeli zaangażowania, takich jak zakupy produktów i usług od NGOs, wspólne projektowanie programów społecznych czy budowanie długofalowych partnerstw. Różnorodność tych działań może sprzyjać zwiększeniu wpływu społecznego oraz umacnianiu pozycji NGOs jako równorzędnych partnerów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

▪ **Model dobroczynny jako punkt wyjścia we współdziałaniu GBS i NGOs: od wsparcia do współtworzenia**

Doświadczenia większości badanych respondentów wskazują, że dominującym modelem współpracy firm GBS z organizacjami pozarządowymi pozostaje model dobroczynny, charytatywny zorientowany na działania jednorazowe lub projektowe, o charakterze wspierającym. W relatywnie niewielkim stopniu wykorzystywane są bardziej zaawansowane formy partnerstw ukierunkowane na wspólne ustalenie celów, sposobów ich realizacji i długoterminowe rozwiązywanie problemów społecznych. Dodatkowo ocena efektów tych działań często koncentruje się na wskaźnikach produktowych (np. liczba uczestników, godzin wolontariatu), co wynika z obowiązujących praktyk raportowania korporacyjnego. Taka perspektywa utrudnia analizę rzeczywistego wpływu społecznego podejmowanych inicjatyw i ogranicza potencjał wypracowania długofalowej, systemowej wartości społecznej.

▪ **Zróżnicowane modele współpracy GBS–NGOs: potrzeba dalszej eksploracji i systematyzacji podejść**

W analizowanej grupie firm sektora GBS zaobserwowano zróżnicowanie w podejściu do współpracy z NGOs. Różnice te dotyczyły m.in. struktury i wielkości zespołów odpowiedzialnych za działania CSR, liczby i charakteru partnerstw społecznych, rodzaju wspieranych działań i partnerów współpracy, a także dostępnych zasobów organizacyjnych i budżetowych. W efekcie, formy współdziałania z NGOs różniły się zarówno pod względem intensywności, jak i skali oraz stopnia zaawansowania.

Zróżnicowanie to wskazuje na brak jednorodnego modelu współpracy w sektorze GBS oraz na potrzebę dalszych, pogłębionych badań – w tym w ujęciu ilościowym – które pozwoliłyby lepiej uchwycić i sklasyfikować istniejące praktyki. Taka analiza mogłaby stanowić podstawę do wypracowania rekomendacji wspierających rozwój bardziej zrównoważonych i strategicznych form współpracy międzysektorowej.

Bibliografia

- Bassi, A., Aquino Alves, M., & Cordery, C. (Eds.). (2025). *The future of third sector research: From theory to definitions, classifications and aggregation towards new research paths*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-67896-7>
- Białynicki-Birula, P., & Pacut, A. (2020). The determinants of territorial embeddedness of offshoring and outsourcing firms: A conceptualisation of the problem. In *Outsourcing in European Emerging Economies: Territorial Embeddedness and Global Business Services* (pp. 28–37). Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003018889-4>
- Flick, U. (2018). *The Sage handbook of qualitative data collection*. SAGE Publications Ltd.
- Knudsen, J. S., & Moon, J. (2012). Corporate social responsibility as mutual governance: International interactions of government, civil society and business. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2139861>
- Kourula, A., & Halme, M. (2008). Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: An exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(4): 557–570. <https://doi.org/10.1108/14720700810899275>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA: Text, audio, and video*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- OECD. (2023). *OECD Guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct*. OECD. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- Patton, M. Q. (2000). *Qualitative evaluation and research methods* (2. ed., 20. print). Sage.
- Pacut, A. (2020). The importance of corporate social responsibility in the embedding of the offshore services industry in Krakow. In *Outsourcing in European Emerging Economies: Territorial Embeddedness and Global Business Services* (pp. 181–194). Routledge.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4): 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3): 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>