

**Tomasz Dyczkowski**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **MONITORING FINANSOWY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI CHARYTATYWNymi NA PRZYKŁADZIE STACJI OPIEKI\***

### **1. Wstęp**

Organizacje charytatywne mają wpisane w swoich misjach dążenie do dotarcia z pomocą do jak największej liczby osób potrzebujących. Jednak realizacja tego przesłania wymaga osiągnięcia celu, jakim jest zgromadzenie środków na sfinansowanie nieodpłatnego świadczenia usług społecznych. Z tego faktu wynikają bardziej złożone niż w jednostkach nastawionych na zysk relacje między interesariuszami. Inicjatorzy działalności charytatywnej angażują się w niesienie pomocy potrzebującym, mając na uwadze spełnienie oczekiwań – często nawet otwarcie niewyrażonych – osób w trudnej sytuacji życiowej. Podobnie jest z wolontariuszami, którzy włączają się w akcje dobroczynne z poczucia solidarności społecznej oraz chęci samorealizacji. Darczyńcy natomiast mierzą efekty swojej pomocy satysfakcją beneficjentów świadczeń oferowanych przez wspierane organizacje dobroczynne.

Pojawia się zatem zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna potrzeba wykazywania właściwej realizacji zadań statutowych jednostek *non-profit*. Każda z grup interesariuszy, mając przekonanie o celowości swoich działań, będzie skłonna w dalszym ciągu angażować się w akcje niesienia pomocy. Wydaje się zatem, iż to odpowiedzialność związana z powierzonym zaufaniem oraz dbałość o wizerunek jednostki stanowią przesłanki do uznania zasadności prowadzenia samokontroli przez organizacje trzeciego sektora.

Celem niniejszego opracowania będzie wskazanie, iż zapotrzebowanie informacyjne wewnętrznych i zewnętrznych grup interesu organizacji charytatywnych może zostać zaspokojone dzięki prowadzeniu systematycznej obserwacji działalności

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2005-2007 jako projekt badawczy.

wskazanych organizacji. Monitoring finansowy jest bowiem nie tylko sposobem na poprawę efektywności działania jednostek, ale także formą kreowania pozytywnego ich wizerunku, co w rezultacie powinno ułatwić pozyskanie środków na realizację społecznie użytecznej misji.

## 2. Cel prowadzenia monitoringu finansowego w organizacjach niedochodowych

Popularność koncepcji zrównoważonej karty wyników wśród organizacji nastawionych na zysk wynika między innymi z tego, iż źródeł sukcesu upatruje się nie w sprawnym zarządzaniu finansami, ale we wszystkich procesach gospodarczych zachodzących w organizacji. Podejście to jest w sposób naturalny stosowane przez organizacje niedochodowe, które głównie w obszarach pozafinansowych poszukują kluczowych czynników swojego sukcesu.

Wielu badaczy jednostek *non-profit* już na początku lat dziewięćdziesiątych wskazywało następujące czynniki osiąganiu realizacji celu funkcjonowania organizacji trzeciego sektora<sup>1</sup>:

- dobór i jasne wyartykułowanie misji, zawierającej odniesienie do potrzeb beneficjentów, darczyńców i społeczności,
- poszerzanie liczby osób objętych wsparciem,
- charyzmę twórcy organizacji i entuzjazm zatrudnionych,
- ciągłą atrakcyjność jednostki – zapewniającą chęć pomocy fundatorów i świadczenia pracy przez wolontariuszy,
- fachowość i kompetencję osób zarządzających organizacją,
- wysoką jakość – rozumianą jako nowoczesność i atrakcyjność oferty oraz sprawną realizację i pełną dokumentację procesu świadczenia pomocy,
- dobrze zorganizowany system informacyjny zapewniający pełną informację o otoczeniu oraz powiązany z bazami danych organizacji współpracujących z daną jednostką.

A zatem bieżący dostęp do informacji zarządczych wydaje się być jednym z istotnych czynników gwarantujących osiągnięcie celów organizacji niedochodowych. Należy także zauważyć, iż potrzeba monitoringu finansowego nie wynika jedynie z presji zewnętrznej, ale ma wieloraki charakter (zob. rys. 1).

Wymagania darczyńców oraz instytucji współfinansujących działalność organizacji pozarządowych w formie grantów czy dotacji wydają się najbardziej oczywistą i często nagłaśnianą przyczyną dążenia do przejrzystości działania tych jednostek. Warto jednak się zastanowić, czy prezentowanie sposobu wydatkowania, a nawet pozyskiwania środków faktycznie musi skłaniać do podejmowania działań

<sup>1</sup> Przykłady można znaleźć w publikacjach [4, s. 18; 3, s. 2-3].

racjonalizacyjnych. Wydaje się bowiem, iż akcent tego typu kontroli pada raczej na jawność źródeł finansowania i wykrywanie niegospodarności, a nie na efektywność wykorzystania środków.



Rys. 1. Umiejscowienie monitoringu finansowego w ramach realizacji misji organizacji dobroczynnych

Źródło: opracowanie własne.

Można również sadzić, iż sam cel działalności charytatywnej, tj. pozyskanie wsparcia finansowego, skłania te jednostki do prezentacji osiągnięć w celu budowania pozytywnego wizerunku. W ten sposób realizowane są potrzeby dotychczasowych darczyńców (wiedzą oni, że środki zostały wykorzystane na przeciwdziałanie problemom społecznym), a także zwiększa się możliwość pozyskania wsparcia kolejnych fundatorów i wolontariuszy, co przy szczupłości zasobów organizacji niedochodowych jest sprawą przetrwania na rynku.

Potrzeba dostępu do bieżących informacji finansowych i pozafinansowych jest także wpisana w kulturę organizacyjną jednostek trzeciego sektora. Jednym z elementów przewagi konkurencyjnej tych organizacji – zwłaszcza nad podmiotami

komercyjnymi – jest bowiem jakość świadczonych usług (por. [6, s. 6]), nie ograniczona wyłącznie do satysfakcji beneficjentów, ale rozumiana w świetle koncepcji TQM – czyli obejmująca wszystkie działania jednostki. Aby zapewnić właściwy przebieg procesów gospodarczych, niezbędny jest systematyczny dopływ informacji o ich rozwoju, uzyskanych efektach, stopniu realizacji celów, powstałych odchyleniach od planów, a w końcu o pojawiających się szansach i powstających zagrożeniach. Rodzi się zatem potrzeba prowadzenia monitoringu finansowego.

Tak rozumiana rola monitoringu finansowego sprawia, iż staje się on sposobem na stymulowanie wzrostu efektywności, a także zostaje włączony w działania kształtujące pozytywny obrazu funkcjonowania organizacji.

### 3. Procedura wdrażania monitoringu finansowego

Opracowanie systemu monitoringu w jednostkach sektora pozarządowego, przebiegające zgodnie z zaprezentowaną na rys. 2 procedurą, wymaga rozwiązania szeregu problemów (por. [7, s. 393; 5, s. 101-104]).

Pierwszą kwestią jest **identyfikacja kluczowych dla działalności organizacji obszarów**. Zarówno niedobór, jak i nadmiar informacji utrudniają zarządzanie jednostką, choć konsekwencje obu stanów są odmienne. Luki informacyjne zwiększają ryzyko prowadzonej działalności, nadmiar danych zaś może odciągać uwagę zarządzających od zagadnień kluczowych lub wywoływać opóźnienia w procesie decyzyjnym.

Kolejnym zadaniem jest **określenie wymagań wobec systemu informacyjnego** jednostki gospodarczej. Można w nim wyróżnić trzy etapy.

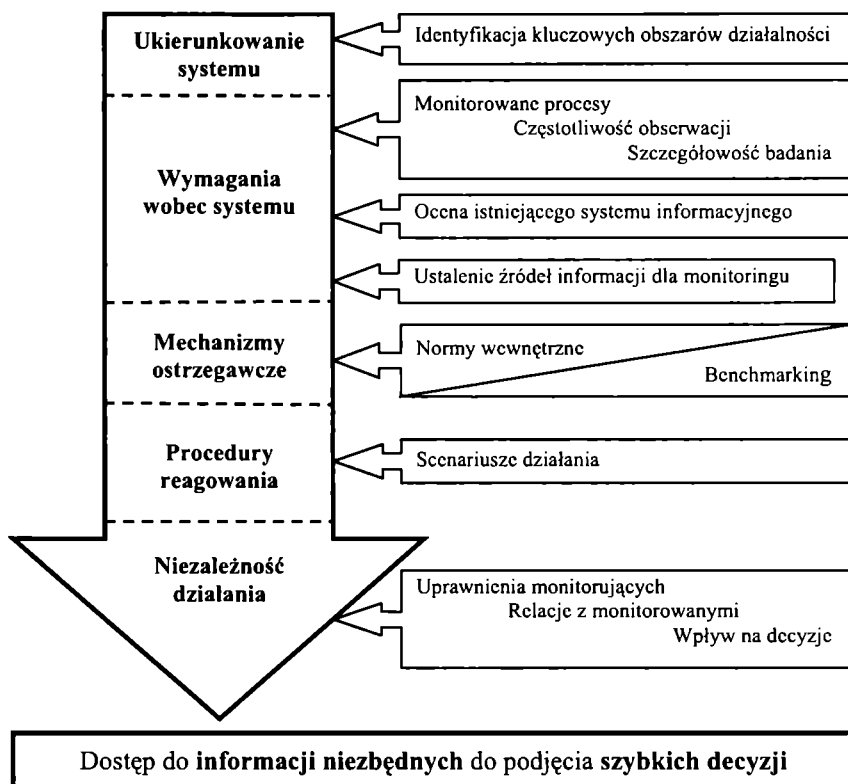
1) identyfikację potrzeb informacyjnych, a zwłaszcza ustalenie procesów objętych monitoringiem w każdym z obszarów działalności, określenie terminów i częstotliwości dokonywania obserwacji oraz pojemności informacyjnej generowanych raportów;

2) ocenę funkcjonującego w jednostce systemu informacyjnego pod kątem jego przydatności dla procesu monitorowania. Należy stwierdzić, czy istniejący system gromadzi wymagane dane i zapewnia postulowaną szczegółowość informacji;

3) ustalenie źródeł informacji wejściowych – co może wymagać uszczegółowienia informacji generowanych w poszczególnych komórkach organizacji, skoncentrowanie strumieni informacyjnych dotyczących badanych procesów czy też objęcie ewidencją danych dotąd nierejestrowanych<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Należy zaznaczyć, iż z praktycznego punktu widzenia pierwsze dwa kroki procedury tworzenia systemu monitoringu mogą zostać uproszczone do ustalenia, jakie raporty są potrzebne kadrze zarządzającej do podejmowania bieżących i strategicznych decyzji oraz jakie dane należy objąć obserwacją i ewidencją, aby móc takie raporty uzyskać.



Rys. 2. Procedura opracowania systemu monitoringu finansowego

Źródło: opracowanie własne.

Trzecim problemem, z którym musi się zmierzyć jednostka tworząca system monitoringu, jest **ustalenie wielkości granicznych**, których przekroczenie stanowi impuls do generowania sygnałów ostrzegawczych.

Zadanie to, w przypadku właściwie realizowanego procesu budżetowania w jednostce, może się ograniczyć do przyjęcia poziomów granicznych wynikających z obserwacji procesów gospodarczych w poprzednich okresach. Jednak w razie konieczności racjonalizacji działalności organizacji podstawą dla systemu ostrzegawczego mogą stać się wielkości wynikające z dobrych praktyk stosowanych przez inne podmioty o podobnym profilu działalności.

Czwartym etapem wdrażania systemu monitoringu jest **wypracowanie procedur reagowania** w przypadku stwierdzenia niekorzystnego kształtowania się obserwowanych procesów. Nie można bowiem postawić znaku równości między posiadaniem informacji o potencjalnym zagrożeniu a skutecznym zapobieganiem skutkom jego wystąpienia.

Ostatnim krokiem jest **określenie organizacyjnego usytuowania systemu**. Właściwa realizacja monitoringu wymaga, aby prowadzący obserwację byli niezależni od chęci podmiotu monitorowanego do udzielania niezbędnych informacji, terminowości jej dostarczania, a także jej rzetelności. Wydaje się, iż funkcja wspomagająca proces podejmowania decyzji, którą powinien pełnić monitoring, będzie realizowana najlepiej w sytuacji bezpośredniego podlegania naczelnemu kierownictwu jednostki.

Należy podkreślić, iż opracowanie systemu monitoringu będzie niekompletne bez oceny efektów jego wykorzystania po przeprowadzeniu pełnego cyklu obserwacji. Sprzężenie zwrotne powinno wymusić krytyczne spojrzenie na skuteczność rozwiązań i wskazać, jakich informacji zabrakło w raportach zarządczych, a jakie mogą – dla jasności obrazu – zostać z nich wyeliminowane.

Jednocześnie konieczna jest ocena systemu monitoringu pod kątem wiarygodności dostarczanych informacji. Ten element kontroli powinien umożliwić wychwycenie nieprawidłowości już na etapie gromadzenia danych oraz zidentyfikować błędne algorytmy przetwarzania informacji.

#### **4. Przykład funkcjonowania systemu monitoringu finansowego w stacji opieki**

Dalsza część opracowania poświęcona jest przybliżeniu koncepcji prowadzenia systematycznej obserwacji działalności czterech organizacji dobroczynnych funkcjonujących na terenie jednego z niemieckich landów, a zrzeszonych w ramach regionalnej struktury organizacji charytatywnych o międzynarodowym zasięgu.

Funkcjonowanie systemu informacyjnego wspomagania zarządzania stacją opieki<sup>3</sup> powinno – zgodnie z intencją zarządzających badanym podmiotem – umożliwić (por. [1, s. 10]):

- kontrolę osiągania, a szczególnie stopnia realizacji, założonych celów,
- modyfikację planów krótkookresowych, weryfikację celów i strategii,
- opracowanie i stosowanie narzędzi zapewniających realizację zamierzeń organizacji,
- wypracowanie metod wspomagających proces podejmowania decyzji,
- zapewnienie przejrzystości procesów finansowych i zadań kadrowych realizowanych w poszczególnych stacjach opieki,
- uzyskanie możliwości porównań efektów gospodarowania zasobami przez poszczególne stacje opieki.

---

<sup>3</sup> Charakterystykę działalności stacji opieki można znaleźć w [1, s. 9].

Tabela 1. Wzorzec formularza raportu z objazdu

| Dane objazdu             |               |        | Czas     |           | Dodatkowe czynności |      |
|--------------------------|---------------|--------|----------|-----------|---------------------|------|
| Wyszczególnienie         | Zabiegi       | Podpis | Plan     | Wykonanie | Zabiegi             | Inne |
| -1-                      | -2-           | -3-    | -4-      | -5-       | -6-                 | -7-  |
| Początek objazdu         |               |        | godz:min | ☞         |                     |      |
| Dane pacjenta (uwagi)    | PRZYJAZD      |        | godz:min | ☞         |                     |      |
|                          | nazwa zabiegu | ☞      | min      |           |                     |      |
|                          | nazwa zabiegu | ☞      | min      |           |                     |      |
|                          | WYJAZD        |        | godz:min | ☞         |                     |      |
| ...                      |               |        |          |           |                     |      |
| Dane pacjenta (uwagi)    | PRZYJAZD      |        | godz:min | ☞         |                     |      |
|                          | nazwa zabiegu | ☞      | min      |           |                     |      |
|                          | nazwa zabiegu | ☞      | min      |           |                     |      |
|                          | WYJAZD        |        | godz:min | ☞         |                     |      |
| Zakończenie objazdu      |               |        | godz:min | ☞         |                     |      |
| Dane objazdu             |               |        | Czas     |           | Dodatkowe czynności |      |
| Wyszczególnienie         | Pozycja       |        | Plan     | Wykonanie | Zabiegi             | Inne |
| -1-                      | -2-           |        | -4-      | -5-       | -6-                 | -7-  |
| Imię i nazwisko pacjenta | PRZYJAZD      |        |          | ☞         |                     |      |
|                          |               |        |          |           | ☞                   |      |
|                          | WYJAZD        |        |          | ☞         |                     |      |

☞ – zaznaczone pola powinny być wypełnione przez pielęgniarza

Źródło: opracowanie własne.

Bazę danych na potrzeby prowadzenia monitoringu tworzą dwa podstawowe ogniwa:

- **system finansowo-księgowy**, który w przekroju poszczególnych stacji gromadzi m.in. dane o kosztach: osobowych, eksploatacji samochodów, usług telekomunikacyjnych oraz opłat związanych z użytkowaniem lokali. System finansowo-księgowy rejestruje także informacje o wysokościach przychodów z poszczególnych źródeł;
- **raporty z objazdów** (których wzór prezentuje tab. 1) ujmują dane nieobjęte ewidencją przez system rachunkowy. Oprócz takich informacji, jak nazwa stacji opieki, symbol objazdu i dyżuru oraz dane osobowe pielęgniarza, dokument zawiera listę pacjentów wraz z przypisanymi do nich zabiegami. Najistotniejszymi, z punktu widzenia późniejszej oceny wykonania, informacjami są: czas rozpoczęcia objazdu, czas przyjazdu do poszczególnych pacjentów i normatywny czas wykonania, każdego świadczenia pielęgnacyjnego. Podczas objazdu pracownicy powinni potwierdzać wykonanie każdego zabiegu, zaznaczyć nieplanowane czynności, dodatkowych pacjentów (nieujętych w generowanym z pewnym wyprzedzeniem harmonogramie objazdu) oraz określać czasy wyjazdu na objazd, czas pobytu u każdego z pacjentów, czas trwania innych czynności (np. konsultacji z lekarzem) oraz porę zakończenia objazdu.

Na podstawie wskazanych źródeł danych prowadzona jest bieżąca obserwacja działalności stacji opieki w formie okresowych raportów obejmujących łącznie dane zaprezentowane w tab. 2<sup>4</sup>. Na ich podstawie można zbudować system mierników tworzący bazę informacyjną dla potrzeb wspomagania zarządzania.

Przedstawienie kompletu raportów zarządczych z pełną charakterystyką informacji w nich ujętych wykraczałoby poza ramy tego opracowania<sup>5</sup>, warto jednak przyjrzeć się dwóm kluczowym wskaźnikom, których obserwacja stanowi podstawę oceny działalności poszczególnych stacji opieki.

Na podstawie comiesięcznych raportów obliczana jest wartość miernika, służącego ocenie efektywności pracy pielęgniarzy, kalkulowanego zgodnie z formułą (1).

$$\text{Wskaźnik } I = \frac{\text{Koszty osobowe (miesiąca)} + \text{Koszty nadgodzin}}{\text{Przychody ze zrealizowanych świadczeń (w miesiącu)}} \quad (1)$$

Charakterystyka działalności stacji opieki, tj. sprawowanie opieki domowej nad obłożnie chorymi pacjentami, powoduje, iż większość ponoszonych przez organizację kosztów wiąże się z opłaceniem pracy personelu medycznego. Konieczne jest zatem podejmowanie działań zmierzających do takiej organizacji pracy, aby poszczególni pracownicy nie byli nadmiernie obciążeni, co zwiększa ryzyko urazów fizycznych, a także powoduje konieczność ponoszenia kosztów nadgodzin, które – zgodnie z regulacjami prawnymi – wiążą się z wyższymi obciążeniami pracodawcy. Z drugiej strony niedociążenie pracowników skutkuje wyższym udziałem kosztów stałych w godzinie pracy.

Rysunek 3 przedstawia wykresy porównawcze wartości wskazanego miernika dla czterech stacji opieki. Okres obserwacji objął 6 miesięcy, a uzyskane wielkości zostały przyrównane do poziomów wskaźnika z analogicznego okresu roku wcześniejszego. Tak utworzony panel kontrolny nie tylko pozwala na systematyczną obserwację kształtowania się relacji kosztowo-przychodowej w poszczególnych stacjach, ale także stanowi podstawę porównań między tymi jednostkami.

W przypadku obrazowanego miernika uznano, iż stosunek całości kosztów osobowych do zrealizowanych przychodów nie powinien przekroczyć 88%. Gdy jest nieznacznie wyższy, konieczna jest obserwacja ponoszonych kosztów osobowych (szczególnie czasu pracy w relacji do czasu objazdów) oraz ocena tendencji kształtowania się przychodów, których obniżenie powoduje zagrożenie dla możliwości pokrycia kosztów sprawowanej opieki medycznej ze środków zakontraktowanych z kasami chorych. W razie przekroczenia 92% niezbędne są natychmiastowe działania prowadzące do redukcji kosztów osobowych, w tym zwłaszcza ograniczenie nadgodzin.

<sup>4</sup> Oprócz raportów miesięcznych i półrocznych prowadzi się także obserwacje kwartalne i roczne, które jednak – ze względu na komplementarny charakter – zostały pominięte w opracowaniu.

<sup>5</sup> Szczegółową prezentację systemu informacji zarządczej w omawianych jednostkach można znaleźć w [1, s. 10-13].

Tabela 2. Zakres obserwacji w ramach monitoringu stacji opieki

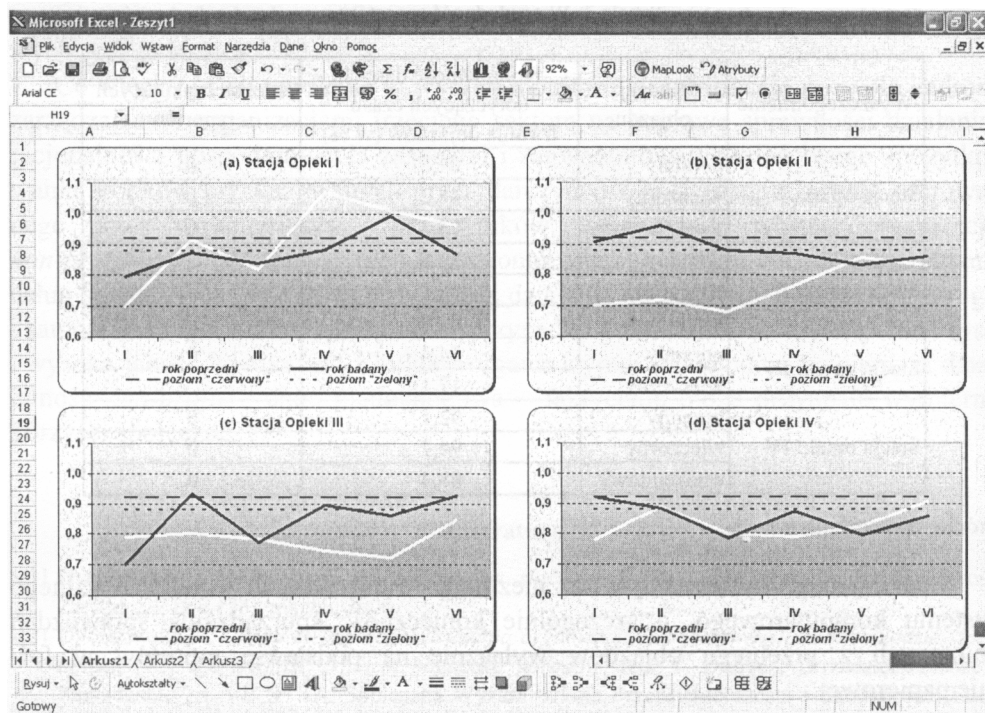
| Badany obszar        | Częstotliwość obserwacji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Miesięcznie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Półrocznie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Finansowanie         | <input checked="" type="checkbox"/> <b>przychody ze świadczeń pielęgnacyjnych</b><br><input checked="" type="checkbox"/> porównanie przychodów z poprzednim rokiem<br><input type="checkbox"/> <b>przychody z godziny objazdu i godziny pracy pielęgniarzy</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input checked="" type="checkbox"/> <b>kształtowanie się przychodów ze świadczonej opieki w poszczególnych miesiącach na tle poprzedniego roku</b><br><input checked="" type="checkbox"/> <b>przychody z ogółu działalności</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Zasoby ludzkie       | <input checked="" type="checkbox"/> <b>koszty osobowe pielęgniarzy i pracowników administracji</b><br><input checked="" type="checkbox"/> <b>wskaźnik: koszty osobowe do przychodów z usług pielęgnacyjnych</b><br><input checked="" type="checkbox"/> porównanie kosztów osobowych z poprzednim rokiem<br><input checked="" type="checkbox"/> planowany i rzeczywisty czas pracy pracowników etatowych<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>nadgodziny</b><br><input type="checkbox"/> planowany i zrealizowany czas pracy stażystów i wolontariuszy<br><input type="checkbox"/> rzeczywiste stawki godzinowe za pracę pielęgniarzy, z uwzględnieniem alternatywnego kosztu pracy wolontariuszy | <input checked="" type="checkbox"/> <b>kształtowanie się kosztów osobowych ogółem w poszczególnych miesiącach na tle poprzedniego roku</b><br><input checked="" type="checkbox"/> <b>zwolnienia chorobowe pracowników</b><br><input checked="" type="checkbox"/> wykorzystanie urlopów<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>szkolenia odbyte przez pielęgniarzy i pracowników administracji</b><br><input checked="" type="checkbox"/> <b>fluktuacja kadr w ramach każdej z grup</b> |
| Organizacja objazdów | <input checked="" type="checkbox"/> <b>planowany i rzeczywisty czas poszczególnych objazdów</b><br><input type="checkbox"/> czas objazdów wykonanych przez pielęgniarzy i wolontariuszy<br><input type="checkbox"/> udział objazdów w czasie pracy pielęgniarzy<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>rzeczywiste koszty godziny objazdu, z uwzględnieniem alternatywnego kosztu pracy wolontariuszy</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <input checked="" type="checkbox"/> koszty działalności w układzie rodzajowym (koszty osobowe, transport, materiały i pozostałe)<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>organizacja objazdów (średni czas trwania, liczba pacjentów)</b><br><input checked="" type="checkbox"/> <b>rzetelność raportowania (liczba niekompletnych lub brakujących raportów, zgodność z kartami zegarowymi)</b>                                                                                         |
| Beneficjanci         | <input type="checkbox"/> planowana i rzeczywista liczba świadczeń poszczególnych rodzajów<br><input type="checkbox"/> planowana i rzeczywista liczba pacjentów                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <input checked="" type="checkbox"/> liczba kontaktów nawiązanych ze zleceniodawcami<br><input checked="" type="checkbox"/> źródła rekomendacji<br><input checked="" type="checkbox"/> liczba pozyskanych pacjentów<br><input checked="" type="checkbox"/> <b>liczba utraconych zleceniodawców w przekroju przyczyn</b><br><input checked="" type="checkbox"/> <b>liczba zgłoszonych skarg w przekroju przyczyn</b>                                                                        |
| Darczyńcy            | <input type="checkbox"/> wielkość udzielonych darowizn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> liczba darowizn<br><input type="checkbox"/> liczba kontaktów nawiązanych z darczyńcami<br><input type="checkbox"/> motywacja darczyńców                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

☒ - informacje faktycznie gromadzone przez badaną jednostkę

☐ - informacje możliwe do uzyskania, jednak nie gromadzone

**czcionka wytłuszczona** oznacza obszary analiz porównawczych między stacjami opieki

Źródło: opracowanie własne (por. [2, s. 114; 1, s. 10-12]).



Rys. 3. Obserwacja wskaźnika kosztów osobowych do przychodów

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny istotny miernik, którego obserwacja prowadzona jest z częstotliwością kwartalną dotyczy efektów polityki pozyskiwania nowych pacjentów i kalkulowany jest na podstawie formuły (2).

$$\text{Wskaźnik II} = \frac{\text{Liczba pozyskanych świadczeniobiorców}}{\text{Liczba zapytań}} \quad (2)$$

Wskazany miernik, w połączeniu z wiedzą na temat źródeł kontaktów, a także informacjami dotyczącymi skarg zgłaszanych przez pacjentów bądź zleceniodawców, pozwala na formułowanie wniosków na temat wizerunku organizacji.

Podsumowując prezentację systemu monitoringu działalności czterech stacji opieki, należy koniecznie wyjaśnić, że opisywany stan dotyczył pierwszego roku prowadzenia kompleksowej obserwacji, a rozwiązania nie miały charakteru ostatecznego. Z tego powodu można było odnotować znaczną niekompletność danych, zwłaszcza pochodzących spoza systemu finansowo-księgowego. Szczególnie wyraźne różnice dotyczyły szczegółowości informacji zawartych w raportach objazdów (zob. tab. 3).

Tabela 3. Wiarygodność raportów

| Wyszczególnienie  | Rodzaj objazdu | Kompletność danych dotyczących czasu trwania objazdów (w %) | Liczba brakujących raportów |
|-------------------|----------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Stacja opieki I   | poranny        | 81,8                                                        | 0                           |
|                   | wieczorny      | 44,2                                                        | 0                           |
|                   | weekendowy     | 73,3                                                        | 0                           |
| Stacja opieki II  | poranny        | 92,8                                                        | 3                           |
|                   | wieczorny      | 96,1                                                        | 7                           |
|                   | weekendowy     | 92,7                                                        | 0                           |
| Stacja opieki III | poranny        | 54,4                                                        | 0                           |
|                   | wieczorny      | 17,1                                                        | 29                          |
| Stacja opieki IV  | poranny        | 92,1                                                        | 0                           |
|                   | wieczorny      | 94,7                                                        | 0                           |
|                   | weekendowy     | 88,4                                                        | 0                           |

Źródło: opracowanie własne.

Mankamentem systemu było też niezintegrowanie danych w ramach jednego systemu komputerowego, a szczególnie konieczność sporządzania sprawozdań zbiorczych z przebiegu objazdów wyłącznie na podstawie raportów w formie papierowej.

Obserwacje autora każą jednak sądzić, że niekompletność raportów z objazdów nie była spowodowana zaniedbaniami obowiązków przez personel medyczny, ale kulturą organizacyjną, stawiającą na pierwszym miejscu pomoc potrzebującym, a odsuwającą na plan dalszy „biurokrację”. Niemniej jednak kadra zarządzająca na podstawie corocznych rozmów z pracownikami oceniała, iż postrzeganie misji społecznej także przez pryzmat zapewnienia stabilnego finansowania zyskiwało coraz większe zrozumienie wśród pracowników i wolontariuszy. Ponadto, wypracowane wzorce standardowych raportów znacznie ułatwią przyszłe zaimplementowanie rozwiązań w formie elektronicznej, co dałoby faktyczną możliwość bieżącej oceny efektów prowadzonej działalności, podstawę do porównań między poszczególnymi stacjami opieki oraz bazę danych na potrzeby kreowania wizerunku organizacji.

## 5. Zakończenie

Jednym z powszechnie panujących poglądów na temat działalności organizacji pozarządowych jest przekonanie o ich niedofinansowaniu i związana z tym trudność z pozyskaniem wysoko wykwalifikowanego personelu, który byłby w stanie wprowadzić w tych jednostkach zmiany zbliżające zarządzanie do standardów charakteryzujących organizacje komercyjne. Jednak przykład opisywanych stacji opieki wskazuje, iż systematyczna ocena efektywności gospodarowania zasobami przez

organizacje niedochodowe nie musi przekraczać możliwości kadrowych i finansowych tych jednostek.

Co więcej, jeżeli uzyskane w wyniku monitoringu informacje pozwolą kadrom zarządzającym organizacjami trzeciego sektora na poprawę sprawności działania, racjonalności gospodarowania zasobami i zagwarantowanie właściwego spożytkowania środków przekazywanych przez darczyńców oraz zaangażowania oferowanego przez wolontariuszy i pracowników, wówczas to właśnie organizacje *non-profit* będą najodpowiedniejsze z ekonomicznego punktu widzenia oferentami usług społecznych. Większa elastyczność działania od instytucji sektora rządowego i samorządowego, niższe koszty niż w przypadku podmiotów nastawionych na zysk i wysoka jakość wynikająca z kultury organizacyjnej – powodują bowiem, iż działalność *non-profit* – choć niedochodowa – faktycznie może przynosić wymierne korzyści społeczne.

### Literatura

- [1] Dyczkowski T., *Koncepcja controllingu w stacji socjalnej*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” nr 3 (78), marzec 2006.
- [2] Dyczkowski T., *Ocena efektywności działania organizacji charytatywnych na przykładzie stacji opieki*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, red. T. Dudycz, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. VII, z. 1A, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2006.
- [3] Knauft B.E., Berger R.A., Gray S.T., *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*, Jossey-Bass, 1991.
- [4] Martinsons M.G., Hosley S., *Planning a Strategic Information System For a Market-Oriented Non-Profit Organization*, „Journal of Systems Management”, February 1993.
- [5] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
- [6] Salamon L.M., Hems L.C., Chinnock K., *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?*, „Working Papers of the John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project”, nr 37, Baltimore, The John Hopkins Center for Civil Society Studies 2000.
- [7] *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużyński, Difin, Warszawa 2002.

## FINANCIAL MONITORING IN MANAGEMENT OF CHARITIES. THE EXAMPLE OF A HOME CARE CENTRE

### Summary

The paper presents an example of a monitoring system based on solutions developed by German home care centres. The first part of the article defines five stages of implementation of a monitoring system in nonprofit organisations. An analysis of information requirements of home care centres – with emphasis on database and management reporting – is carried out subsequently. Eventually, the author highlights objectives of observation of selected key ratios and discusses necessity of adjustments in existing solutions.