

**PRACE NAUKOWE**

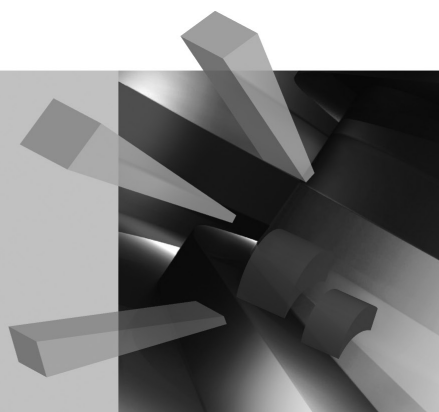
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**262**

# **Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Dudycz**

**Grażyna Osbert-Pociecha**

**Bogumiła Brycz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,  
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,  
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,  
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-254-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
<b>Tomasz Bieliński:</b> Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki .....	25
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów .....	53
<b>Filip Chybalski:</b> Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness .....	76
<b>Wojciech Dyduch:</b> Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej .....	86
<b>Adam Dzikowski:</b> Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji .....	118
<b>Beata Glinkowska:</b> Kompetencje pracownika a efektywność organizacji .....	126
<b>Barbara Kamińska:</b> Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne .....	148
<b>Janusz Kornecki:</b> Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości .....	166
<b>Magdalena Kozera:</b> Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować .....	177
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej .....	188
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw .....	202
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

<b>Magdalena Majowska:</b> W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
<b>Aneta Michalak:</b> Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie .....	241
<b>Adam Nalepka:</b> Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększania .....	261
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji .....	277
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efektywność aktywnych programów rynku pracy .....	326
<b>Henryk Sobolewski:</b> Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw .....	341
<b>Janusz Strużyna:</b> Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy .....	366
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych .....	401
<b>Aldona Uziębło:</b> Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku .....	416
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
<b>Zofia Zymonik:</b> Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie .....	440
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej .....	448

## Summaries

<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
<b>Tomasz Bieliński:</b> Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using .....	63
<b>Filip Chybalski:</b> Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność .....	85
<b>Wojciech Dyduch:</b> Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
<b>Adam Dzikowski:</b> Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment .....	109
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation .....	125
<b>Beata Glinkowska:</b> Employee competencies and organizational effectiveness	133
<b>Barbara Kamińska:</b> Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises .....	147
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
<b>Janusz Kornecki:</b> Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development .....	176
<b>Magdalena Kozera:</b> Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use .....	187
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries .....	201
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Single European Market and Polish business development opportunities .....	210
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
<b>Magdalena Majowska:</b> Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective .....	231

<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity .....	240
<b>Aneta Michalak:</b> Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining .....	260
<b>Adam Nalepka:</b> Results of community real estate management and opportunities of their increase .....	276
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of complexity as condition of firm's efficiency .....	292
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management .....	304
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Business process flexibility as an organization adaptability factor .....	312
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Role of economic efficiency in shaping business success .....	325
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efficiency of active labor market programs .....	340
<b>Henryk Sobolewski:</b> Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation .....	355
<b>Janusz Strużyna:</b> Effectiveness of evolving organization .....	365
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization .....	387
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit .....	400
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes .....	415
<b>Aldona Uziębło:</b> Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study .....	431
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Effectiveness of actions in terms of product safety liability .....	439
<b>Zofia Zymonik:</b> Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise .....	447
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business .....	455

**Aldona Uziębło**

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

---

## EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI *NON PROFIT* NA PRZYKŁADZIE FUNDACJI HOSPICYJNEJ. STUDIUM PRZYPADKU

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono propozycje mierników umożliwiających ocenę organizacji *non profit* na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Jej głównymi celami są: a) promocja i rozwój opieki paliatywno-hospicyjnej nad chorymi, b) opieka nad rodzinami i bliskimi osób terminalnie chorych (dorosłych i dzieci), c) rozwój wolontariatu, d) edukacja społeczna. W pracy stworzono mierniki oceny realizacji poszczególnych celów (dzieląc je na bardziej szczegółowe) oraz określono prawidłowe tendencje tych mierników (rosnące, malejące). Wykorzystano mierniki finansowe oparte głównie na relacjach przychodów, kosztów i zatrudnienia, ale przede wszystkim określono mierniki niefinansowe, badające skuteczność realizacji celów Fundacji.

**Słowa kluczowe:** efektywność, organizacja *non profit*.

### 1. Wstęp

Badanie efektywności ekonomicznej jest uzależnione od „przyjętego kryterium wyboru, metod i narzędzi analizy oraz od informacji, jakimi podmioty dysponują na temat istniejących sytuacji decyzyjnych oraz przewidywanych skutków podejmowanych rozwiązań” [Jakubowska 2008, s. 69]; nawet jednak przy ocenie ekonomicznej efektywności pojawiają się problemy związane z doбором jej mierników [Kozłowski 1975, s. 59]<sup>1</sup>. Przy ocenie jednostek *non profit* mierniki te stanowią prawdziwe wyzwanie dla osoby badającej taką organizację; sposób interpretacji miernika, a zwłaszcza jego wybór zależą od wiedzy i doświadczenia osoby oceniającej jednostkę.

Celem artykułu jest przedstawienie mierników umożliwiających ocenę organizacji *non profit* na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Podstawowym źródłem danych są materiały (w tym także sprawozdania finansowe) umieszczone na stronie Fundacji oraz doświadczenia własne autorki jako wolontariuszki medycznej w hospicjum<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Kozłowski wskazuje m.in. na następujące kryteria wyboru: mierniki i dostępność środków.

<sup>2</sup> Sprawozdania nie są kompletne, brakuje większości informacji za lata 2007-2008; pomimo korespondencji z Fundacją danych nie otrzymano. W związku z tym do oceny wybrano lata 2009-2010 (sprawozdania finansowe kompletne) oraz rok 2008 (dostępna informacja dodatkowa – sprawozdanie merytoryczne z wybranymi danymi finansowymi).

Przy tworzeniu mierników przyjęto następujące zasady:

a) decyzyjność: możliwość kształtowania miernika przez jednostkę w wyniku realizacji własnych decyzji,

b) jednoznaczność oceny: łatwość interpretacji, zrozumiałość otrzymanych wyników, prostotę w ustaleniu pożądanych tendencji (rosnąca, malejąca).

Ze względu na brak danych nie wszystkie mierniki zostały obliczone i zinterpretowane, jednak mogą być one wykorzystane do oceny podobnych jednostek o charakterze *non profit*, szczególnie przez kadre kierowniczą tych jednostek.

## 2. Fundacja Hospicyjna jako organizacja *non profit* – cele działalności

Fundacja Hospicyjna została założona przez ks. dr. Piotra Krakowiaka 21 stycznia 2004 r.; działa na podstawie przepisów Ustawy o fundacjach [1991], Ustawy o działalności pożytku publicznego [2003] oraz na podstawie postanowień statutu. Siedzibą Fundacji jest Gdańsk, a jej organy to zarząd i rada Fundacji. Fundacja prowadzi działalność gospodarczą.

Cele Fundacji zostały podzielone na cztery główne grupy (tab. 1).

**Tabela 1.** Cele główne i szczegółowe Fundacji Hospicyjnej

Cel główny	Cele szczegółowe
1	2
Promocja i rozwój opieki paliatywno-hospicyjnej nad chorymi	finansowe, merytoryczne i organizacyjne wspieranie form świadczenia pomocy zdrowotnej, zwłaszcza w zakresie opieki paliatywnej i długoterminowej, oraz socjalnej
	prowadzenie działalności wspomagającej technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe w zakresie zgodnym z celem Fundacji
	podejmowanie działań na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami w zakresie opieki paliatywnej i wsparcia socjalnego
	działanie na rzecz osób niepełnosprawnych
Opieka nad rodzinami i bliskimi osób terminalnie chorych (dorosłych i dzieci)	udzielanie pomocy społecznej oraz wyrównywanie szans, zwłaszcza pomocy bliskim chorych terminalnie, dzieciom osieroconym oraz zdrowemu rodzeństwu dzieci chorych
	promowanie zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy, w szczególności matek chorych dzieci
	organizowanie wypoczynku dzieci i młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym
Rozwój wolontariatu	promowanie i organizowanie wolontariatu w obszarze opieki paliatywnej i długoterminowej
	prowadzenie działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych o charakterze wolontariackim, samopomocowym i wspierającym osoby niesamodzielne



Tabela 1, cd.

1	2
Edukacja społeczna	wspieranie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji przez edukację
	promowanie porządku i bezpieczeństwa publicznego oraz przeciwdziałanie patologiom społecznym, zwłaszcza wszelkim formom wykluczenia społecznego
	podtrzymywanie tradycji oraz rozwijanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej (informowanie o problemach i potrzebach przewlekle lub terminalnie chorych i ich bliskich, propagowanie wolontariatu, upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka, prowadzenie działań wspomagających rozwój demokracji i społeczeństwa obywatelskiego)
	wspomaganie rozwoju gospodarczego w tym rozwoju przedsiębiorczości (pomoc w rozwoju ekonomii społecznej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie statutu Fundacji Hospicyjnej.

Trudność w ocenie realizacji założonych celów jest związana między innymi z ich podzieleniem na projekty o różnym natężeniu przebiegu w poszczególnych okresach. Zasadniczy podział mierników został przeprowadzony ze względu na sprawność finansową (punkt 3 niniejszej pracy) i skuteczność realizacji założonych celów (punkt 4).

### 3. Ocena sprawności finansowej działania Fundacji Hospicyjnej – proponowane wskaźniki

„Podstawowe relacje efektywnościowe to wydajność pracy, produktywność majątku trwałego, efektywność inwestycji, materiałochłonność i energochłonność produkcji” [Dybał 2008, s. 56]. Głównym problemem odniesienia efektywności do organizacji nienastawionej na zysk jest sposób jej pomiaru. Efektywność można rozumieć jako:

a) sprawność, a więc osiągnięcie wyników współmiernie do poniesionych nakładów (maksymalizacja efektów – uzyskiwanie możliwie najwyższych efektów przy danych nakładach oraz minimalizacja nakładów – uzyskiwanie oczekiwanych efektów przy możliwie najniższych nakładach);

b) skuteczność, czyli realizację założonych celów [Różański 2007, s. 426].

W tabelach 2 i 3 przedstawiono zestawienia przychodów i kosztów Fundacji Hospicyjnej, a w kolejnej (tab. 4) informacje dotyczące zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników i zarządu Fundacji.

Fundacja ma status organizacji pożytku publicznego (OPP), co oznacza możliwość przekazania przez osoby fizyczne 1% podatku dochodowego na jej działalność, jak również zobowiązuje Fundację między innymi do sporządzania rocznego sprawozdania finansowego i podawania go do publicznej wiadomości.

Przy ocenie przychodów ogółem Fundacji (tab. 2) zwraca uwagę (pozorny) wzrost w 2009 r. w stosunku do 2008 przychodów, spowodowany wpłatami z tytułu 1%.

**Tabela 2.** Zestawienie przychodów Fundacji Hospicyjnej w latach 2008-2010

Przychód	2008	2009	2010
Przychody ogółem, w tym m.in. <sup>A</sup> :	3 802 663,65	5 326 953,95	4 421 826,80
Wpłaty z tytułu 1%	b.d.	2 420 183,25	1 698 202,37
Darowizny, granty od firm/instytucji prywatnych	529 449,16 <sup>B</sup>	2 044 781,04	1 943 017,79
Darowizny indywidualne		254 743,77	129 776,91
Zbiórka publiczna SMS	-	170 538,00	116 927,35
Dotacja FIO	148 110,00	81 000,00	84 621,11
Dotacje: UM Gdańsk, MOPS, Urząd Wojewódzki, Urząd Marszałkowski	13 300,00	16 600,00	14 000,00
Pozostałe przychody	2 171.196,27 <sup>C</sup>	59 081,93	68 419,07
Przychody z działalności gospodarczej	223 598,07	280 025,96	366 862,02

<sup>A</sup> zachowano nazwy stosowane przez Fundację w informacjach dodatkowych,

<sup>B</sup> brak podziału na firmy/instytucje i darowizny indywidualne,

<sup>C</sup> w tym dotacja na leki z PZU 36 000 zł, dotacja Bristol Meyers 14 805 zł, nawiązki 28 970 zł; kwota pozostałych przychodów jest nieproporcjonalnie wysoka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dodatkowych Fundacji Hospicyjnej z lat 2008–2010.

Wzrost przychodów ogółem nie został spowodowany nowymi wpływami, czyli pozyskaniem wpłat z tytułu 1% – taką możliwość Fundacja miała już w roku 2005. Prawdopodobnie kwota pozyskana w ten sposób w 2008 r. została ujęta w pozostałych przychodach. Na wzrost przychodów ogółem w stosunku do roku 2008 wpłynęły natomiast darowizn od firm i instytucji prywatnych, SMS-owa zbiórka publiczna i przychody z działalności gospodarczej. Spadek przychodów ogółem w 2010 r. w stosunku do okresu poprzedzającego wynika głównie ze zmniejszenia wpłat z tytułu 1% (z powodu być może coraz większej liczby OPP) i darowizn.

**Tabela 3.** Zestawienie kosztów Fundacji Hospicyjnej w latach 2008-2010

Koszt	2008	2009	2010
Koszty ogółem, w tym:	2 857 515,72	4 702 303,01	4 529 535,86
Realizacja celów statutowych	1 428 757,86	4 266 722,91	3 740 307,20
Administracja/zarząd	520 235,46	300 764,36	619 038,27
Działalność gospodarcza	42 435,75	134 586,41	169 500,19
Pozostałe koszty	866 086,65 <sup>a</sup>	229,33	690,20

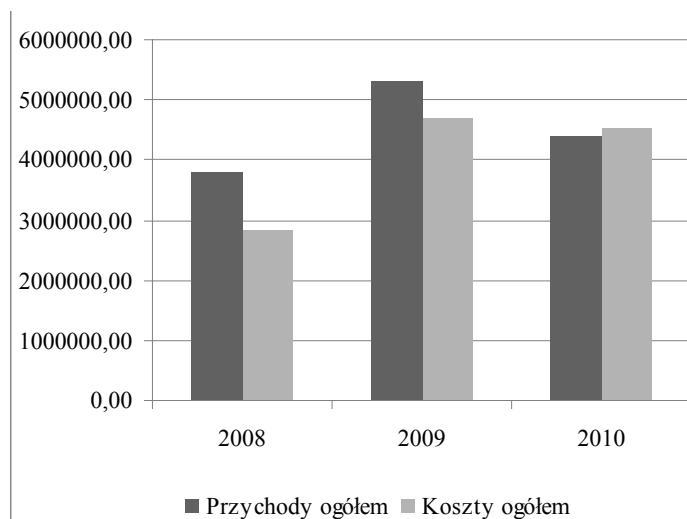
<sup>a</sup> kwota pozostałych kosztów jest nieproporcjonalnie wysoka.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dodatkowych Fundacji Hospicyjnej z lat 2008–2010.

Przy wstępnej ocenie kosztów zwracają uwagę rosnące koszty realizacji celów statutowych w latach 2008-2009 (z 1,43 mln zł do 4,27 mln) i spadek do 3,74 mln w 2010. Koszty w roku 2010, pomimo spadku, są nadal o ponad 160% wyższe od kosztów z okresu bazowego. Ze względu na fakt, że jest to związane z realizacją misji Fundacji, wzrost ten należy ocenić pozytywnie. Występują także zmiany kosztów administracji (zarządu), co związane jest głównie z wynagrodzeniami (tab. 4).

Porównanie wielkości przychodów i kosztów przedstawiono na rysunku 1.

Przy ocenie porównawczej przychodów i kosztów ogółem uwagę zwraca rok 2010, kiedy w przeciwieństwie do okresów poprzedzających występuje nadwyżka kosztów nad przychodami. Nie jest to jednak zjawisko niepokojące – Fundacja we wcześniejszych latach odnotowała zyski (m.in. ponad 395 tys. zł w 2008 r. oraz niemal 625 tys. zł w 2009 r.), które pozwoliły na pokrycie straty z 2010 r. w wysokości prawie 108 tys. zł.



**Rys. 1.** Zestawienie przychodów i kosztów ogółem w latach 2008–2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tab. 2 i 3.

Na koniec 2010 r. pozycja „kapitał (fundusz) własny” obejmowała kwotę 2 352 337,02 zł, w tym kapitał podstawowy 1000 zł, opisaną powyżej stratę oraz zysk z lat ubiegłych w wysokości 2 459 086,08 zł.

Osobną analizę w przypadku Fundacji należy poświęcić zatrudnieniu i kosztom wynagrodzeń (tab. 4). W analizowanym okresie nastąpił wzrost zatrudnienia z 10 do 13 osób, co w przełożeniu na pełne etaty oznacza wzrost o 3,25 etatu. W 2009 r. do zarządu Fundacji weszła nowa osoba, a skład rady zwiększył się z jednej do czterech osób; członkowie zarządu zaczęli pobierać wynagrodzenie (wzrost kosztów w stosunku do roku 2008 o ponad 68 tys. zł).

**Tabela 4.** Zatrudnienie i wynagrodzenia w Fundacji Hospicyjnej w latach 2008-2010

Zatrudnienie (wynagrodzenie)	2008	2009	2010
Osoby	10	10	13
Etaty	7,25	7,25	10,50
<b>Wynagrodzenia pracowników, w tym:</b>	<b>376 089,52</b>	<b>349 893,91</b>	<b>505 619,26</b>
– wynagrodzenia zasadnicze	343 060,52	310 494,81	474 159,70
– premie	33 029,00	33 798,90	22 029
– inne	0	5600,20	9 430,56
<b>Wynagrodzenia członków zarządu, w tym:</b>	<b>0</b>	<b>60 689,00</b>	<b>67 848,75</b>
– etatowe	0	47 870,00	50 744,20
– za publikacje	0	11 383,00	17 104,55
– premie	0	1436,00	0
Umowa zlecenia	211 449,52	85 027,00	106 707,86
Umowa o dzieło	-	83 406,00	186 886,23
<b>Wynagrodzenia ogółem</b>	<b>587 539,04</b>	<b>579 015,91</b>	<b>867 062,10</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dodatkowych Fundacji Hospicyjnej z lat 2008–2010.

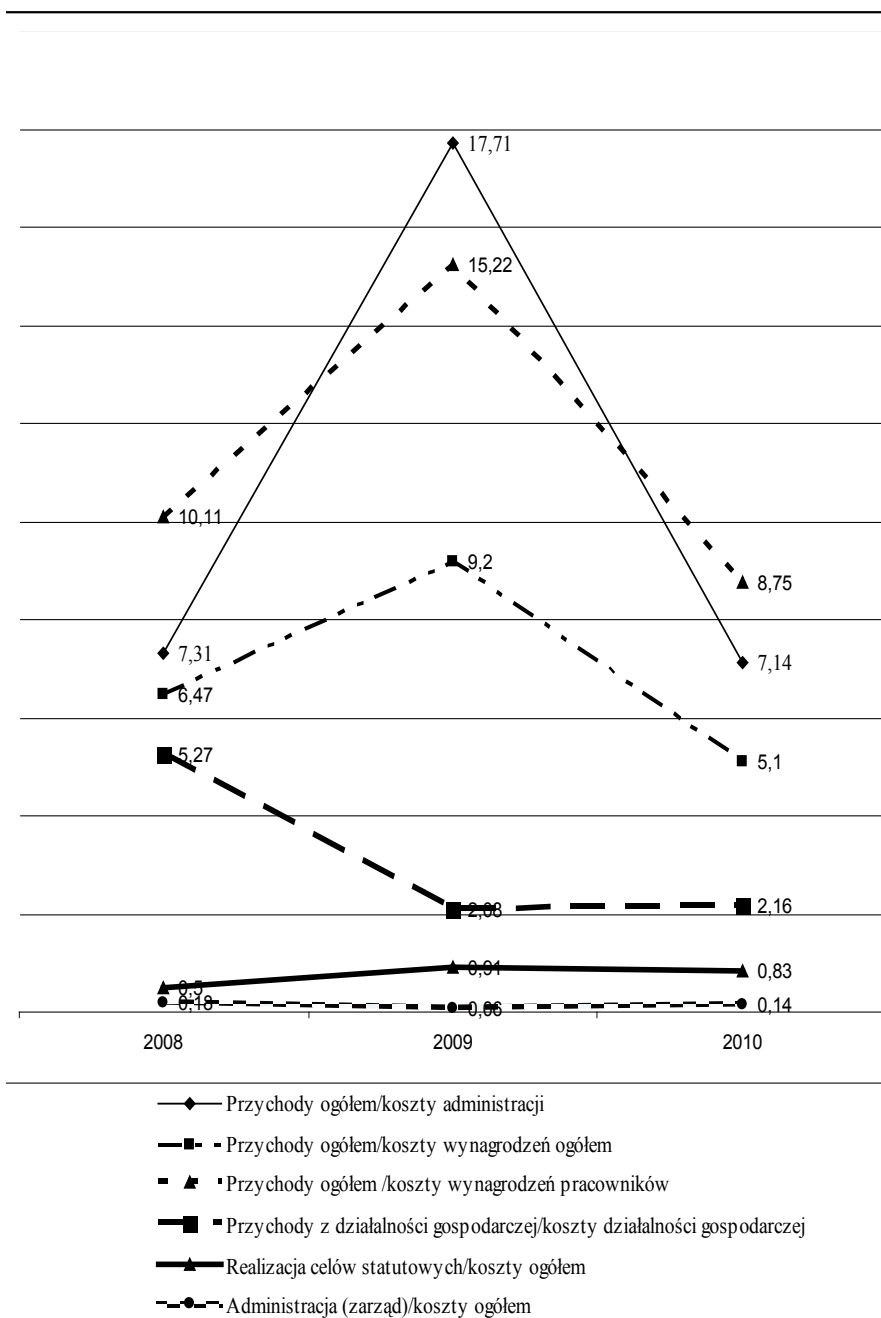
Przy wstępnej ocenie kosztów (tab. 3) zwracały uwagę duże zmiany kosztów administracji (zarządu) – malejące o ponad 40% w 2009 r. i następnie rosnące o ponad 100% w 2010 r. Jest to spowodowane wzrostem zatrudnienia i związanym z tym wzrostem kosztów wynagradzania pracowników, zmianą wynagrodzenia członków zarządu, a także wzrostem kosztów umów-zleceń i o dzieło.

Na podstawie danych o przychodach, kosztach i zatrudnieniu obliczono mierniki sprawności finansowej Fundacji w latach 2008-2010 (tab. 5).

**Tabela 5.** Mierniki sprawności finansowej Fundacji Hospicyjnej w latach 2008-2010

Miernik	Prawidłowa tendencja	2008	2009	2010
Przychody ogółem/koszty administracji	rosnąca	7,31	17,71	7,14
Przychody ogółem/12 miesięcy/etat	rosnąca	43 709	61 229	39 094
Przychody ogółem/koszty wynagrodzeń ogółem	rosnąca	6,47	9,20	5,10
Przychody ogółem /koszty wynagrodzeń pracowników	rosnąca	10,11	15,22	8,75
Przychody ogółem /koszty wynagrodzeń zarządu	rosnąca	-	87,77	65,17
Przychody z działalności gospodarczej/koszty działalności gospodarczej	rosnąca	5,27	2,08	2,16
Realizacja celów statutowych/koszty ogółem	rosnąca	0,50	0,91	0,83
Administracja (zarząd)/koszty ogółem	malejąca	0,18	0,06	0,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabel 2, 3 i 4.



**Rys. 2.** Wybrane mierniki sprawności finansowej Fundacji Hospicyjnej w latach 2008-2010

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych danych z tab. 5.

Wszystkie wskaźniki z grupy produktywności wzrosły (tendencja prawidłowa) w 2009 r. i zmalały (tendencja nieprawidłowa) w 2010. Wyjątkiem jest produktywność kosztów działalności gospodarczej, gdzie na złotówkę kosztów przypadało odpowiednio 5,27 zł przychodów w 2008 r., 2,08 zł w 2009 r. i – poprawa – 2,16 zł w 2010 r.

Na jeden etat przypada o 4615 zł (36%) mniej przychodów w każdym miesiącu 2010 r., a na złotówkę kosztów zarządu aż o 22,60 zł (26%) mniej przychodów w stosunku do roku bazowego (2008). Jeszcze bardziej zmalała produktywność wynagrodzeń pracowników (o 42,5%). Wyniki wskazują na pogorszenie sprawności finansowej Fundacji.

Na pozytywną ocenę zasługuje wskaźnik udziału kosztów statutowych w kosztach ogółem; kształtował się on między 50 a 91%, a wynik za 2010 r. oznacza, że 83% ogółu poniesionych kosztów było związane z realizacją celów statutowych. Pomimo spadku w stosunku do roku 2009 wskaźnik należy ocenić pozytywnie – w odniesieniu do roku bazowego nastąpił istotny wzrost (o 33 p.p.). Wybrane mierniki sprawności finansowej fundacji przedstawiono na rysunku 2.

Oceniając organizację *non profit*, nie można weryfikować jej efektywności tylko w oparciu o jej sprawność finansową; ważniejsza będzie ocena skuteczności realizowania założonych celów.

#### **4. Ocena skuteczności realizacji celów Fundacji Hospicyjnej – proponowane wskaźniki**

Poniżej przedstawiono szczegółową ocenę realizacji celów Fundacji w podziale na główne ich grupy (patrz tab. 1); w punkcie 4.3 połączono analizę rozwoju wolontariatu z edukacją społeczną ze względu na korzystanie z podobnych narzędzi w ramach realizacji tych celów.

##### **4.1. Sprawność działania w zakresie promocji i rozwoju opieki paliatywno-hospicyjnej nad chorymi**

Realizacja działania w zakresie promocji i rozwoju opieki paliatywno-hospicyjnej odbywa się przede wszystkim poprzez wsparcie materialne i merytoryczne hospicjów. Do pozyskiwania środków finansowych służą różnego rodzaju akcje, w tym SMS-owe, zbiórki publiczne, przekazywanie 1% podatku dochodowego. Fundacja przekazuje je hospicjom w postaci sprzętu medycznego, leków, sprzętu biurowego, pomocy multimedialnych oraz wsparcia finansowego na rzecz osieroconych dzieci. Natomiast wsparcie merytoryczne obejmuje działalność szkoleniową, wydawniczą, organizację centrów wolontariatu i pomoc w rekrutacji wolontariuszy. Ze względu na trudność w rozdzieleniu wsparcia merytorycznego w powyższej formie od działalności edukacyjnej oba rodzaje pomocy opisano w punkcie 4.3. Do określenia skuteczności realizacji celu „wsparcie dla hospicjów” można użyć mierników przedstawionych w tabeli 6. Wyniki badań ujęto w tabeli 7.

**Tabela 6.** Sposoby i mierniki skuteczności realizacji celu głównego „wsparcie dla hospicjów”

Sposób realizacji celu	Miernik realizacji celu
Pozyskiwanie dotacji i grantów na działalność statutową od instytucji publicznych, firm i osób prywatnych w Polsce i za granicą	– kwota pozyskanych środków
Organizowanie zbiórek pieniężnych na utrzymanie i rozbudowę placówek	
Finansowanie i realizacja inwestycji, w szczególności budowy, remontów lub modernizacji placówek służby zdrowia lub placówek pomocy społecznej	– kwota dofinansowania
Zakładanie i prowadzenie niepublicznych ośrodków świadczenia opieki zdrowotnej	– liczba założonych ośrodków – liczba prowadzonych ośrodków
Dofinansowywanie leczenia w kraju i za granicą	– kwota dofinansowania – liczba osób dofinansowanych – dofinansowanie na osobę

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 1.

**Tabela 7.** Mierniki skuteczności realizacji celu głównego „wsparcie dla hospicjów” 2008-2010

Miernik	Prawidłowa tendencja	2008	2009	2010
Dotacje, granty, darowizny	rosnąca	593 554,16	2 397 124,81	2 171 415,81
Zbiórka publiczna SMS oraz wpłaty z tytułu 1%	rosnąca	b.d.	2 590 721,25	1 815 129,72

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tab. 2.

Podobnie jak w przypadku większości mierników sprawności finansowej (tab. 5), badane wielkości rosły w roku 2009 i malały w 2010. Dalszej analizy wymagają przyczyny spadku darowizn (dotacje utrzymały się na podobnym poziomie) oraz spadku przychodów z akcji SMS i 1%. Należałoby tu dokonać oceny związku między zmianą osób kierujących Fundacją a czynnikami zewnętrznymi (Więcej organizacji OPP? Bardziej „atrakcyjne”, dopracowane akcje charytatywne innych jednostek *non profit*?); niestety, uniemożliwia to brak danych szczegółowych.

#### 4.2. Ocena efektywności opieki nad rodzinami i bliskimi osób terminalnie chorych

Jednym z najważniejszych elementów opieki nad rodzinami i bliskimi osób terminalnie chorych jest utworzony w 2006 r. Fundusz Dzieci Osieroconych, otaczający opieką rodziny w żałobie, zwłaszcza dzieci. Środki są przeznaczone na organizację grupy wsparcia, pomoc psychologiczną oraz wyjazdy wypoczynkowo-terapeutycz-

ne. Dofinansowywana jest także odzież, obiady, wyprawki szkolne. Z funduszu przyznawane są stypendia oraz przeznaczają się środki na prezenty dla dzieci (Dzień Dziecka, święta).

W tabeli 8 przedstawiono najważniejsze działania w ramach Funduszu Dzieci Osieroconych; tabela 9 zawiera propozycje mierników skuteczności realizacji tych działań.

**Tabela 8.** Sposoby i mierniki skuteczności realizacji celu głównego „Opieka nad rodzinami i bliskimi osób terminalnie chorych”

Sposób realizacji celu	Miernik realizacji celu
Działania psychoedukacyjne, wsparcie psychologiczne	– liczba wspieranych osób
Organizowanie grup wsparcia psychologicznego dla chorych i ich rodzin	– liczba grup wsparcia – liczba spotkań
Organizowanie obozów, imprez turystycznych i integracyjnych dla osób chorych, ich rodzin i wolontariuszy	– liczba obozów, imprez – liczba uczestników
Finansowanie nagród i stypendiów dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz osób szczególnie uzdolnionych	– liczba nagród, stypendiów – liczba osób dofinansowanych
Dofinansowywanie leczenia w kraju i za granicą	– kwota dofinansowania na osobę
Dofinansowywanie pomocy socjalnej dla osób chorych	
Dofinansowywanie i organizowanie wyjazdów wypoczynkowo-terapeutycznych dzieci i młodzieży	– liczba imprez – liczba uczestników – kwota dofinansowania na osobę
Finansowanie i realizacja inwestycji (budowa, remonty, modernizacja placówek służby zdrowia i pomocy społecznej)	– kwota dofinansowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 1.

Z informacji udostępnionych przez Fundację wynika, że w 2008 r. Fundusz Dzieci Osieroconych wsparł na różne sposoby 572 dzieci; niestety, brak porównywalnych danych za rok 2008 oraz braki w danych z lat 2009-2010 uniemożliwiają szczegółową analizę. Należy jednak podkreślić, że część akcji może być jednorazowa (np. olimpiada z okazji Dnia Dziecka), co obiektywnie uniemożliwia dokonanie oceny porównawczej.

Natomiast możliwe do oceny są akcje o charakterze cyklicznym, które charakteryzują się pozytywną tendencją rosnącą (wzrost liczby uczestników wycieczek) i negatywną malejącą (spadek liczby uczestników letnich obozów).

Jak podaje Fundacja, zebrane pieniądze pomogły 3000 osieroconych dzieci, które swych najbliższych straciły w hospicjum; poprzez różne formy wsparcia starano się choć w części zadbać o ich samopoczucie (zabawy, wycieczki, prezenty) oraz poprawić warunki życia pogorszone w wyniku utraty rodzica (stypendia, dofinansowania, wyprawki szkolne). Ta pomoc, jak również wsparcie psychologiczne, utrzy-



**Tabela 9.** Mierniki skuteczności realizacji celu głównego „opieka nad rodzinami i bliskimi osób terminalnie chorych” 2009-2010

Miernik	Prawidłowa tendencja	2009	2010
Wycieczki – liczba uczestników	rosnąca	95	120
Dzień Dziecka (olimpiada sportowa) – liczba uczestników	rosnąca	b.d.	80
Dzień Dziecka (wymarzony prezent, paczka ok. 100 zł na dziecko)	rosnąca	b.d.	420
Program stypendialny 2009/2010 – liczba stypendiów – kwota stypendium na dziecko	rosnąca	b.d.	istniał, brak szczegółowych danych
Obozy letnie – liczba uczestników	rosnąca	98	72
Wyprawki szkolne (ok. 100 zł na dziecko) – liczba wyprawek	rosnąca	b.d.	300
Festyny, koncerty (liczba miejsc)	rosnąca	b.d.	76
Mikołajki – wsparcie finansowe (liczba ośrodków)	rosnąca	b.d.	10
Dofinansowanie kursów językowych, artystycznych, sportowych, informatycznych, muzycznych – liczba dzieci dofinansowanych – kwota dofinansowania	rosnąca	114 dzieci	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dodatkowych Fundacji Hospicyjnej z lat 2009–2010.

mywanie kontaktu z osieroconymi dziećmi i bliskimi osób zmarłych wpisują się w rozwój wolontariatu (akcje prowadzone są przez wolontariuszy) i edukacji społecznej (przygotowanie do śmierci bliskiej osoby, wspólne przeżywanie okresu żałoby).

### 4.3. Skuteczność działania w ramach rozwoju wolontariatu i edukacji społecznej

Trudno rozdzielić działania prowadzone w ramach kampanii społecznych od działalności edukacyjnej i promocji wolontariatu oraz dokonać rozgraniczenia między działalnością wydawniczą i edukacyjną (publikowane książki mają często charakter edukacyjny), dlatego połączono sposoby realizacji tych celów (tab. 10).

Celem kampanii społecznych jest przełamywanie tabu na temat śmierci. Najbardziej znana cykliczna kampania (obecnie VIII) ma tytuł „Hospicjum to też życie”. Poprzez działania z nią związane Fundacja chce uświadamiać i uwrażliwiać społeczeństwo, poruszając tematy ciężkiej choroby, śmierci, żałoby i straty. W 2011 r. hasło kampanii brzmiało „Podaruj swój czas”, a szczególnym adresatem były osoby

**Tabela 10.** Sposoby i mierniki skuteczności realizacji celu głównego „rozwój wolontariatu i edukacji społecznej”

Sposób realizacji celu	Miernik realizacji celu
Prowadzenie centrum informacyjnego z zakresu profilaktyki zdrowotnej, opieki paliatywnej, terapii przeciwbólowych	– liczba osób/instytucji, korzystających z porad
Upowszechnianie wiedzy o przyczynach chorób nowotworowych i prowadzenie działalności profilaktycznej w środowiskach młodzieży szkolnej i akademickiej oraz zakładach pracy	– liczba wykładów (szkoleń, prezentacji) – liczba przeszkolonych osób
Upowszechnianie idei wolontariatu	– liczba wolontariuszy – liczba nowych wolontariuszy
Prowadzenie działalności wydawniczej upowszechniającej cele Fundacji oraz prowadzenie serwisów internetowych i innych form udostępniania wiedzy	– liczba wydanych nowych pozycji – liczba wznowień – wielkość nakładu – liczba wejść na stronę internetową – aktywność uczestników (liczba postów)
Organizowanie szkoleń, konferencji i sympozjów naukowych	– liczba szkoleń, konferencji, sympozjów – liczba uczestników

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z tab. 1.

dojrzałe, mogące swoim doświadczeniem wesprzeć wolontariat (tzw. wolontariat 50+). Kampania „Umierać po ludzku”, prowadzona wspólnie z „Gazetą Wyborczą” i Fundacją Agory, ma „uwrażliwić polskie społeczeństwo na fakt, że każdy człowiek zasługuje na godne traktowanie przez całe swoje życie, także u jego kresu” i jest wzorowana na doświadczeniach akcji „Rodzić po ludzku”. Ikoną kampanii i „pierwszą wolontariuszką” jest Ilona Miler, przez pięć lat wolontariuszka w gdańskim Hospicjum, następnie jego pacjentka (zmarła w lutym 2008 r.). Jak podaje Fundacja, w akcji wzięło udział 400 nauczycieli z 120 szkół i 600 studentów z 14 uczelni. Nie jest możliwe dokładne ocenienie skuteczności realizacji takich celów, jak „uświadczenie”, „uwrażliwienie”, „przełamywanie tabu”. Mierniki ilościowe dotyczące akcji „Hospicjum to też życie” wskazują na intensywność kampanii oraz jej zasięg; skutkiem mierzalnym mogą być zwiększone darowizny czy wpływy związane z 1%, a także wzrost liczby wolontariuszy. Realizacji kampanii służą konferencje prasowe (po jednej w 2009 i 2010 r.), koncerty charytatywne (dwa w 2010 r.), publiczne debaty i akcje medialne (w 2009 r. 564 artykuły prasowe, 437 audycje radiowych, 268 programów TV).

Promocja wolontariatu ma być impulsem rozwoju jego sieci. Na stronie internetowej Fundacja podaje, że „w ciągu kilku lat naszej współpracy z hospicjami udało się nam wspólnie utworzyć unikatową na skalę Europy sieć wolontariatu hospicyjnego”. W ramach rozwoju wolontariatu i związanej z tym edukacji społecznej można wyróżnić trzy obszary: kampanię społeczną „Lubię pomagać”, projekt „Szkoła wolontariatu hospicyjnego” oraz projekt WHAT (tab. 11).

**Tabela 11.** Mierniki skuteczności realizacji celu głównego „rozwój wolontariatu i edukacji społecznej”, wolontariat, 2008-2010

Projekt i działania w ramach projektu	2008	2009	2010
<b>Projekt: Lubię pomagać</b>			
Szkolenia: opieka paliatywna, wolontariat – ośrodki biorące udział w szkoleniu – liczba uczestników	b.d.	9 450	16 1500
Szkolenia „fundrasing” (liczba uczestników)	b.d.	b.d.	185
Nowe strony internetowe	b.d.	b.d.	1
Publikacje	2	2	3
Nakład	b.d.	5000 egz. <sup>A</sup>	b.d.
Filmy	b.d.	5	b.d.
Zorganizowane konferencje	b.d.	2	1
Liczba uczestników	b.d.	b.d.	180
Materiały promocyjne dla hospicjów	b.d.	96 ośrodków	— <sup>B</sup>
<b>Projekt: Szkoła wolontariatu hospicyjnego</b>			
Kampania internetowa (liczba stron)	b.d.	b.d.	11
Radiowa (liczba stacji)	b.d.	b.d.	5
Szkolenia dla koordynatorów wolontariatu	b.d.	4	2
Liczba uczestników	b.d.	30	30
Kurs II stopnia dla wolontariuszy medycznych (liczba uczestników)	b.d.	50	b.d.
Aktywizacja seniorów poprzez wolontariat – kurs (liczba uczestników)	b.d.	30	b.d.
<b>Projekt: WHAT</b>			
Liczba szkoleń – placówki penitencjarne	15	b.d.	b.d.
Liczba szkoleń – hospicja	15	b.d.	b.d.

<sup>A</sup> – nakład jednej publikacji, nakład drugiej – b.d.,

<sup>B</sup> „—” oznacza, że dane działanie nie wystąpiło.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dodatkowych Fundacji Hospicyjnej z lat 2008–2010.

Projekt „Lubię pomagać” oferuje szkolenia osobom, które chcą być wolontariuszami, oraz propaguje ideę wolontariatu wśród społeczeństwa. Fundacja „pragnie zachęcić do pracy wolontaryjnej zarówno w hospicjach, domach opieki długoterminowej, jak i w domach prywatnych (tzw. wolontariat sąsiedzki). Chcemy pokazać społeczeństwu wagę aktywności wolontaryjnej, różnorodność jej form i uzmysłowić wielką satysfakcję, jaką może ona przynosić” [<http://www.hospicjum.info/>].

Wybór formy wolontariatu zależy od predyspozycji i zainteresowań kandydatów. Aby zostać wolontariuszem medycznym, należy przejść kilkudziesięciogodzinny kurs prowadzony przez lekarzy i psychologów z zakresu zasad pielęgnacji chorych, radzenia sobie ze stresem, żałobą, umiejętności praktycznych (szkolenia

z pielęgniarkami). Wolontariusz medyczny opiekuje się chorym w hospicjum lub w domu głównie poprzez czynności typowo pielęgnacyjne (higiena osobista, karmienie) oraz dotrzymywanie towarzystwa, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i komfortu osobie chorej. Druga forma wolontariatu to tzw. wolontariat akcyjny, czyli pomoc w kampaniach społecznych (m.in. pakowanie i rozwożenie prezentów, sprzedaż książek, organizacja festynów, zabaw, imprez cyklicznych itp.), ale także pomoc na przykład w ogrodzie czy przy pracach remontowych. W latach 2009-2010 Fundacja umożliwiła przeszkolenie prawie 2000 osób, stworzyła nową stronę internetową, rozwijając dotychczasowe (obecnie są trzy), organizowała konferencje (w 2010 r. wzięło udział 180 osób).

Szkoła wolontariatu hospicyjnego skierowana jest do osób, które chcą tworzyć wolontariat w hospicjach (koordynatorzy wolontariatu), zawiera jednak także ofertę zaawansowanego szkolenia dla wolontariuszy medycznych oraz specjalne kursy dla osób „50+”. Szkolenia w obu projektach są przeprowadzane regularnie i kończą się otrzymaniem certyfikatów.

Chyba najbardziej kontrowersyjny w odbiorze jest projekt WHAT, czyli wolontariat hospicyjny jako narzędzie uczenia akceptacji i tolerancji osób skazanych, opuszczających placówki penitencjarne, czyli po prostu: więźniowie w hospicjum. Projekt ma zmieniać negatywne postrzeganie osób skazanych („niebezpieczni, niegodni zaufania, dłużnicy społeczeństwa”) oraz placówek opieki paliatywnej („miejsca, gdzie się umiera”) poprzez wolontariat więźniów w hospicjum oraz ich reintegrację społeczną. W gdańskim hospicjum wybrani więźniowie (półtwartego zakładu karnego Gdańsk-Przeróbka, którym do końca odbywania kary pozbawienia wolności pozostał rok) są wolontariuszami 6-8 godzin dziennie. Zasadniczo zajmują się pracami remontowymi, sprzątnięciem, pomocą w kuchni oraz w akcjach charytatywnych, jednak część z nich po przejściu kursu zostaje także wolontariuszami medycznymi. Niektórzy powracają do hospicjum jako wolontariusze po zakończeniu kary pozbawienia wolności. Sami przyznają, że wolontariat w hospicjum zmienił ich postrzeganie rzeczywistości, zachowanie, a także pozwolił na „włączenie” do społeczeństwa (ludzie „godni zaufania, pomocni, serdeczni”).

W ramach działalności edukacyjnej odbywają się szkolenia dla wolontariuszy hospicyjnych, koordynatorów wolontariatu oraz kadry zarządzającej hospicjami, konferencje i spotkania z nauczycielami, studentami i uczniami. Z gdańskim hospicjum współpracują nie tylko szkoły podstawowe czy średnie, ale nawet przedszkola (prezenty od dzieci dla pacjentów z okazji Dnia Babci, Dnia Dziadka, dziecięce przedstawienia w hospicjum).

„Akademia walki z rakiem” (tab. 12) pomaga osobom chorym na nowotwory złośliwe oraz członkom ich rodzin. W ramach tego projektu w 2009 r. Fundacja otoczyła opieką 52 osoby, organizując spotkania grupowe (46 w 2009 r. i 26 w 2010, spadek) oraz indywidualne (60 spotkań w każdym roku). Dla osób w żałobie po stracie bliskich organizowane są regularne spotkania pn. „Jak żyć ze stratą”.

**Tabela 12.** Mierniki skuteczności realizacji celu głównego „rozwój wolontariatu i edukacji społecznej”, edukacja społeczna, 2008-2010

Działania	2009	2010
„Akademia walki z rakiem”		
Spotkania grupowe (liczba spotkań)	46	26
Spotkania indywidualne (liczba spotkań)	60	60
Liczba osób pod opieką	52 osoby pod opieką	b.d.
Szkolenia i konferencje, warsztaty, seminaria – liczba – liczba uczestników	b.d. b.d.	5 249 + ?
Dwumiesięcznik „Hospicjum to też Życie” – liczba numerów w ciągu roku – wielkość nakładu	6 numerów 1000 egzemplarzy	5 numerów b.d.
Prowadzone portale internetowe (hospicja.pl, wolontariat.hospicja.pl, funduszdzieci.pl)	2	3
„Jak żyć ze stratą?”		
Spotkania indywidualne (liczba spotkań)	74	b.d.
Spotkania grupowe (liczba spotkań)	12	b.d.
Osoby otoczone opieką (liczba osób)	21	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji dodatkowych Fundacji Hospicyjnej z lat 2008–2010.

Z działalnością edukacyjną związana jest działalność wydawnicza (m.in. dwumiesięcznik „Hospicjum to też Życie”). Fundacja Hospicyjna wydaje także książki opisujące wszystkie etapy procesu przeżywania żałoby, metody niesienia pomocy w tym okresie oraz uczące sztuki komunikacji, np. przekazywania informacji o śmierci, a także poradniki dla wolontariuszy i koordynatorów wolontariatu (m.in. *Jak rozmawiać z uczniami o końcu życia i wolontariacie hospicyjnym*, *Podręcznik koordynatora wolontariatu hospicyjnego*, *Podręcznik wolontariusza hospicyjnego*, *Strata, osierocenie i żałoba*, *Zdążyć z prawdą. O sztuce komunikacji w hospicjum*, *Dzieci i śmierć*). Regularne pojawianie się nowych publikacji, cykliczność szkoleń, konferencji, spotkań wspierających należy ocenić pozytywnie.

## 5. Zakończenie

Tematyka długotrwałej choroby i śmierci w strefie publicznej w Polsce przed powstaniem Fundacji Hospicyjnej praktycznie nie istniała, funkcjonując niemal wyłącznie w kategoriach religijnych. Pomimo osłabienia efektywności finansowej Fundacji w 2010 r. oraz spadku większości mierników sprawności realizowanych celów działania Fundacji należy uznać za efektywne. Fundacja wprowadziła zagadnienia choroby i śmierci do strefy „świeckiej”, prezentując publicznie wyjątkowo trudne i mało „medialne” zagadnienia.

## Literatura

- Dybał M., *Efektywność inwestycyjna funduszy emerytalnych*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Jakubowska A., *Podjęcie decyzji i problem ich optymalizacji*, [w:] S. Piocha, R. Gabryszak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2008.
- Koźmiński A. (red.), *Decyzje. analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa 1975.
- Różański J., *Dylematy związane z interpretacją pojęcia efektywności a obecne uwarunkowania działania przedsiębiorstwa*, [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

## Akty prawne

- Ustawa o działalności pożytku publicznego, DzU z 2003, nr 96, poz. 873 z późn. zm.
- Ustawa o fundacjach, DzU z 1991, nr 46, poz. 203 z późn. zm.

## Strony internetowe

- <http://www.httz.pl/>
- <http://www.hospicjum.info/>
- <http://1procent.hospicja.pl/>
- [www.umieracpoludzku.pl](http://www.umieracpoludzku.pl)

## EFFECTIVENESS OF FUNCTIONING OF NON-PROFIT ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF THE HOSPICE FOUNDATION. CASE STUDY

**Summary:** In the paper there are shown proposals of measures, enabling the evaluation of the non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. The main purposes are: a) the promotion and the development of the palliative-hospice keeping of sick people, b) care of families and friends of terminal sick people (of adults and children), c) development of voluntary services, d) social education. In the work there are measures for the realization of individual targets (dividing them on more detailed) and normal tendencies of these measures are determined (growing, decreasing). There were used financial measures, based mainly on relations of income, costs and employment, but above all there were determined nonfinancial measures, examining the effectiveness of the achievement of the goals of the Foundation.

**Keywords:** effectiveness, non-profit organization.