

Jolanta Szulc

Zarządzanie finansami w instytucji non-profit : problemy i wyzwania

Fides: Biuletyn Bibliotek Kościelnych 1-2 (30-31), 81-99

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOLANTA SZULC¹

ZARZĄDZANIE FINANSAMI W INSTYTUCJI NON-PROFIT PROBLEMY I WYZWANIA²

Wstęp

W praktyce można spotkać różne podejścia do rozumienia relacji pomiędzy trzema sektorami gospodarki: prywatnym (w którym dominują przedsięwzięcia o charakterze komercyjnym), publicznym (instytucje publiczne) i społecznym (organizacje pozarządowe).

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych zagadnień związanych z organizacją i działalnością instytucji non-profit w Polsce.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej z nich przedstawiono wybrane definicje, rodzaje i zadania instytucji non-profit. Tradycyjne i nowoczesne metody zarządzania finansami w instytucji non-profit omówiono na przykładzie organizacji usługowej – biblioteki. W części podsumowującej artykuł zawarto wnioski dotyczące finansowania bibliotek akademickich.

W artykule omówiono wyniki „Ankiety o pozyskiwaniu funduszy przez biblioteki szkół wyższych w Polsce” przeprowadzonej w styczniu 2009 r. Rozprowadzono 109 ankiet, z których wróciło 31 wypełnionych formularzy (dwie biblioteki udzieliły informacji w formie komentarza lub wskazania źródła).

¹ Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach.

² Referat wygłoszony w Bibliotece Teologicznej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach podczas konferencji *Finanse bibliotek naukowych a ochrona dóbr kultury* w ramach XVI Forum Sekcji Bibliotek Szkół Wyższych SBP w Katowicach. Spotkanie odbyło się w dniu 15 stycznia 2009 r.

Organizacja typu non-profit – definicja, rodzaje, zadania

Określenie organizacji non-profit

Organizacja non-profit jest organizacją działającą „poza sektorem publicznym i prywatnym, której podstawowym celem działalności nie jest zysk (choć osiąga różnego rodzaju typu przychody), lecz wartości wyższego rzędu, służące dobru człowieka”³.

Instytucja non-profit to organizacja, dla której zysk nie jest podstawowym celem⁴.

Organizacja pozarządowa jest organizacją, której podstawą jest nienastawione na zysk, dobrowolne działanie na rzecz spraw społecznych i dobra publicznego, tzn. w imię wartości lub społecznie pożytecznych celów. Nie należy do struktur administracji państwowej i samorządowej, ani do sfery działań gospodarczych. Podstawą jej działalności jest wolontarystyczne zaangażowanie i zewnętrzne finansowanie. Organizację pozarządową mogą tworzyć osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia⁵.

Organizacja pożytku publicznego jest podmiotem spełniającym warunki w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, który postanowieniem sądu rejestrowego uzyskał status organizacji pożytku publicznego. Rejestr organizacji pożytku publicznego prowadzi Krajowy Rejestr Sądowy.

Organizacja infrastrukturalna to organizacja, której misją jest działanie na rzecz innych organizacji poprzez dostarczanie im liderom, pracownikom, członkom lub wolontariuszom wiedzy (informacja, poradnictwo, szkolenia) oraz wsparcia (organizacyjne, rzeczowe, finansowe) lub poprzez podejmowanie różnych działań w interesie tychże organizacji (orzecznictwo).

³ Organizacja *non-profit* to anglojęzyczna wersja nazwy organizacji nienastawionej na zysk; w języku ang. funkcjonują określenia: *non-profit* i *for-profit*). Zawadzki J. (2007). *Zarządzanie organizacjami non-profit: zagadnienia wybrane*. Poznań, s. 9.

⁴ Praska-Kruszyńska J. (2003). Realizacja zadań państwa poprzez organizacje „non-profit”. [W:] Kopycińska D. red. (2003). *Państwo i rynek w gospodarce: praca zbiorowa*. Szczecin, s. 82.

⁵ Serwis projektu: *Wiedza i Doświadczenie. Słownik* [dok. elektr.]. <http://www.filantropia.org.pl/wiedza/> [odczyt: 1.01.2009]. Na stronach serwisu jest dostępny wykaz działających w Polsce organizacji infrastrukturalnych.

W literaturze przedmiotu funkcjonują także inne określenia: organizacje NGO (ang. Non-Governmental Organizations), organizacje nienastawione na zysk, organizacje obywatelskie, organizacje trzeciego sektora, organizacje użyteczności publicznej.

Zakres działalności instytucji non-profit określa Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 29 maja 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.)⁶.

Rodzaje organizacji non-profit

Ze względu na okoliczności powstania wyróżnia się organizacje powstałe ze względu na niezależną, oddolną inicjatywę obywatelską oraz organizacje – emanacje istniejących już organizacji⁷.

Ze względu na oferowane usługi instytucje non-profit można podzielić na trzy grupy:

1. obsługa techniczna – drogi, sieci ciepłone, gazowe, dostarczanie wody, utrzymanie porządku;

2. usługi społeczne – oświata, kultura, sport, wypoczynek, rekreacja, ochrona zdrowia;

3. usługi administracyjne – realizacja zadań administracji rządowej⁸.

Szczegółową klasyfikację instytucji non-profit według rodzaju działalności przedstawiono poniżej:

1. usługi edukacyjne: szkoły podstawowe, średnie, wyższe, niektóre organizacje edukacyjne;

2. usługi kulturalne: galerie sztuki, muzea, opery, teatry, biblioteki, ośrodki kultury itp.;

3. usługi opieki zdrowotnej: ośrodki zdrowia (szpitale, przychodnie lekarskie), domy opieki społecznej, hospicja, sanatoria;

⁶ Wykaz omówień regulacji prawnych działalności organizacji non-profit zamieszczono w materiałach z konferencji *Finanse bibliotek naukowych a ochrona dóbr kultury* (Katowice, 15 stycznia 2009 r.). Szulc J. (2009). Zarządzanie finansami w instytucji non-profit: problemy i wyzwania [dok. elektr.]. <http://www.bib.wtl.us.edu.pl/konffin/j-szulc.pps> [odczyt: 1.01.2009].

⁷ Praska-Kruszyńska J. (2003). Realizacja zadań..., s. 82.

⁸ Gajdzik B. (1998). Gmina jako podmiot gospodarczy i organizacja non-profit. *Marketing i Rynek* nr 7, s. 17.

4. działalność społeczna: towarzystwa, kluby, stowarzyszenia, organizacje o określonym programie np. ochrony środowiska;

5. działalność charytatywna: fundacje, organizacje charytatywne (PCK), Caritas;

6. działalność socjalna: organizacje i fundacje zajmujące się przeciwdziałaniem, uzależnieniom i patologiom społecznym;

7. działalność religijna: kościoły, synagogi, meczety;

8. działalność polityczna i związkowa: partie polityczne, związki zawodowe, indywidualni politycy⁹.

Ustalenie dokładnej liczby organizacji non-profit w Polsce nie jest proste, ponieważ nie ma obowiązku rejestracji tych organizacji. Odmienne dane podają: Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Stowarzyszenie KOLON/JAWOR (wyspecjalizowana w badaniach sektora non-profit organizacja pozarządowa).

Na I kwartał 2008 roku w rejestrze REGON, prowadzonym przez Główny Urząd Statystyczny, zarejestrowanych było 58 237 stowarzyszeń i 9 106 fundacji¹⁰.

Przyjmuje się, że w całym sektorze działa w Polsce ok. 109 000 organizacji, (w tym 5 310 organizacji pożytku publicznego (OPP) wpisanych do Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Ministerstwo Sprawiedliwości¹¹). Należą do nich:

- 14 000 jednostek ochotniczej straży pożarnej;
- 3 524 organizacje społeczne (komitety rodzicielskie, koła łowieckie, komitety społeczne itp.);
- 17 133 związków zawodowych;
- 15 224 jednostek kościelnych i związków wyznaniowych;
- 5 515 organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego¹².

Źródłami finansowania instytucji non-profit są: składki członkowskie (65%), źródła samorządowe (57%), darowizny od osób fizycznych (41%), darowizny od instytucji i firm (43%) i źródła rzą-

⁹ Limański A.; Drabik I. (2007). *Marketing w organizacjach non-profit*. Warszawa, s. 19.

¹⁰ *Podstawowe fakty o sektorze pozarządowym* [dok. elektr.]. Stowarzyszenie Klon/Jawor. Civicpedia. Badania społeczeństwa.

<http://civicpedia.ngo.pl/ngo/362510.html> [odczyt: 1.01.2009].

¹¹ Stan na dzień 7 maja 2007.

¹² *Podstawowe fakty o sektorze pozarządowym* [dok. elektr.] [odczyt: 1.01.2009].

dowe (25%). Co piąta organizacja ma dochód nie przekraczający 1 tys. zł a przychody 23% organizacji w roku 2007 nie przekroczyły 10 tys. zł.:

- 35% organizacji miało przychód między 10 a 100 tys. zł;
- 16% organizacji miało przychód między 100 tys. a 1 mln zł;
- przychodem przekraczającym 1 mln zł dysponowało 5,7 % organizacji.

Według badań ankietowych 85% organizacji prowadzi rachunek bieżący w banku, 15% przechowuje posiadane przez siebie środki finansowe w gotówce, a 9% organizacji umieszcza pieniądze na lokatach terminowych. 15% organizacji miało w 2007 roku przychody z odsetek bankowych, zysków z kapitału żelaznego, udziałów i akcji.

Badania wykazały także, że 3 na 4 organizacje praktycznie nie posiadają rezerw finansowych i żadnego istotnego majątku. 19% instytucji zadeklarowało działalność odpłatną nie dla zysku, a 5% – działalność gospodarczą.

Główne problemy w działalności organizacji non-profit to:

1. zła sytuacja finansowa, trudności w zdobywaniu funduszy (wskazało 61% organizacji),
2. nadmiernie rozbudowana biurokracja administracji publicznej (wskazało 53% organizacji),
3. skomplikowane formalności związane z dostępem do grantodawców, sponsorów, funduszy UE (wskazało 52% organizacji),
4. brak osób gotowych do bezinteresownej pracy na rzecz organizacji (wskazało 51% organizacji),
5. znużenie liderów, „wypalenie” osób zaangażowanych w działanie organizacji (wskazało 27% organizacji).

Zadania organizacji non-profit

Instytucje non-profit jako trzeci sektor państwa obok administracji publicznej i sektora prywatnego są istotnym elementem życia publicznego kraju. Zadaniem tych instytucji jest podejmowanie działań na rzecz społeczeństwa w zakresie kultury, edukacji, polityki, ochrony zdrowia czy administracji. Działania te podejmowane są według następującej hierarchii:

1. przetrwanie i rozwój,
2. zrównoważenie i funkcjonowanie,

3. maksymalizacja budżetu,
4. wytwarzanie społecznie użytecznych dóbr i usług,
5. realizacja konkretnych zadań, działań, zamierzeń, przedsięwzięć¹³.

Do podstawowych zadań organizacji non-profit należą:

- pomoc społeczna;
- działalność charytatywna;
- podtrzymywanie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwoju świadomości narodowej;
- działalność na rzecz mniejszości narodowych;
- ochrona i promocja zdrowia;
- działania na rzecz osób niepełnosprawnych;
- promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy;
- upowszechniania i ochrony praw kobiet;
- wspomaganie rozwoju gospodarczego, w tym przedsiębiorczości;
- wspomaganie rozwoju wspólnot i społeczności lokalnych;
- wspomaganie nauki, edukacji, oświaty i wychowania, krajoznawstwa oraz wypoczynku dzieci i młodzieży;
- upowszechniania kultury fizycznej i sportu;
- ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa kulturowego;
- porządku i bezpieczeństwa publicznego oraz przeciwdziałania patologiom społecznym;
- upowszechniania wiedzy i umiejętności na rzecz obronności państwa;
- upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich;
- ratownictwa i ochrony ludności;
- pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;
- upowszechniania i ochrony praw konsumentów;
- działań na rzecz integracji europejskiej oraz rozwoju kontaktów i współpracy między społeczeństwami;

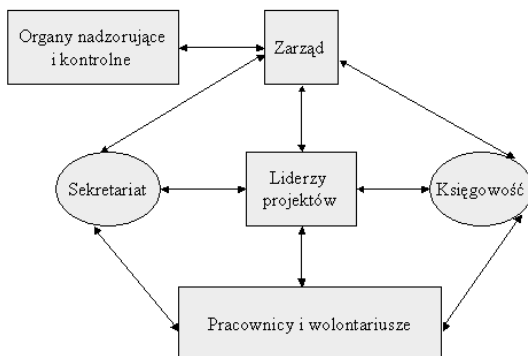
¹³ Koźmiński A.; Piotrowski W. red. nauk. (1996). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa, s. 50.

- promocji i organizacji wolontariatu;
- działalności wspomagającej technicznie, szkoleniowo, informacyjnie lub finansowo organizacje pozarządowe oraz organizacje kościelne realizujące zadania w zakresie pożytku publicznego¹⁴.

Zarządzanie finansami w organizacji non-profit

Niezależnie od przyjętej struktury organizacyjnej, w każdej organizacji non-profit istnieją podmioty o określonych kompetencjach i przypisanych im zadaniach. Należą do nich: zarząd, sekretariat, księgowość, liderzy projektów, pracownicy i wolontariusze oraz organy kontrolne i nadzorujące (rys. 1).

Rys. 1. Relacje między ciałami organizacyjnymi w organizacjach non-profit.



Źródło: Grosik, I.; Herbst, K. *Zarządzanie organizacją pozarządową* [dok. elektr.]. <http://www.filantropia.org.pl/wiedza/> [odczyt: 1.01.2009].

Zarządzanie finansami w organizacji non-profit polega na podejmowaniu decyzji, skąd i w jaki sposób pozyskiwać przychody pieniężne oraz na jakie kierunki przeznaczyć i w jakich formach wydatkować nagromadzone zasoby pieniężne, aby w możliwie najpełniejszy sposób realizować cele danego podmiotu. Obejmuje następujące dziedziny: analizę sytuacji finansowej organizacji, planowanie finansowe oraz zarządzanie aktywami i pasywami.

¹⁴ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 29 maja 2003 r. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).

Analiza finansowa organizacji polega na określeniu: równowagi gospodarczej (w tym wyniku finansowego) oraz stanu majątkowo-gospodarczego organizacji. Instrumentami (wskaźnikami) analizy finansowej są: rachunkowość finansowa, sprawozdawczość finansowa i kontrola finansowa.

Planowanie finansowe jest elementem planowania gospodarczego. Do zadań planowania finansowego należą: określenie realnych możliwości planowanych zadań biznesowych, weryfikacja zadań biznesowych, wybór działań (spośród możliwych wariantów) oraz dostosowanie działań do zasobów finansowych, jakimi będzie dysponował podmiot. Planowanie finansowe dotyczy różnych okresów (długiego, średniego i krótkiego).

Zarządzanie aktywami – to realizacja uprzednio ustalonych planów finansowych w sposób elastyczny, z uwzględnieniem faktycznych warunków prowadzenia działalności, które mogą różnić się od przewidywanych. Aktywa dzielą się na: aktywa trwałe (majątek trwały), czyli aktywa wyłączone z obrotu i przeznaczone do długotrwałego użytkowania i aktywa obrotowe (majątek obrotowy), obejmujące składniki majątkowe, które nie są stale zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa.

Zarządzanie pasywami (sterowanie finansami) – dokonywane jest na podstawie ustalonych planów finansowych. Dostosowuje się plany do zaistniałych, nieprzewidzianych warunków (np. zmiana wielkości środków finansowych przeznaczonych na zakup sprzętu komputerowego). Pasywa dzielą się na: kapitał (fundusz własny) oraz zobowiązania i rezerwy na zobowiązania (kapitał obcy).

Zarządzanie finansami w organizacji jest narzędziem realizacji polityki finansowej organizacji, natomiast gospodarka finansowa stanowi przedmiot oddziaływania polityki finansowej. Wszystkie trzy pojęcia: polityka finansowa, gospodarka finansowa i zarządzanie finansami są ze sobą ściśle powiązane¹⁵.

Ocenę działalności instytucji non-profit można przeprowadzić na dwa sposoby:

¹⁵ Gębołyś Z. (2008). *Finanse w bibliotece: praktyczny poradnik dla dyrektorów, kierowników oraz pracowników bibliotek*. Stan prawny na dzień 2 czerwca 2008 r. Warszawa, cz. 8.

1. Przez porównanie aktualnego produktu z maksymalnym, jaki dałoby się uzyskać przy ustalonych nakładach czynników (analiza efektywności technicznej na podstawie granicznej funkcji produkcji).

2. Przez porównanie faktycznie poniesionego kosztu z najmniejszym, przy którym dałoby się uzyskać ustalony produkt (analiza efektywności kosztowej na podstawie granicznej funkcji kosztu, wyznaczającej minimalny koszt przy danych cenach czynników).

Biblioteka jako usługowa organizacja non-profit

Biblioteki komercyjne, utrzymujące się w pełni z dochodów, stanowią rzadkość i nie przesadzają o charakterze sieci bibliotecznych. Niekomercyjny charakter bibliotek jest następstwem wielowiekowej praktyki, która w rezultacie przyczyniła się do wypracowania niekomercyjnej koncepcji bibliotekarstwa. Brak zysku nie oznacza braku pożytku. Pożytek, czyli zysk społeczny, występuje w postaci: lepszej wiedzy społeczeństwa, większych umiejętności, wyższej sprawności intelektualnej, godziwszej rozrywki i pełniejszego zaspokojenia oczekiwań substytutywnych¹⁶.

Zarządzanie finansami biblioteki obejmuje następujące dziedziny:

1. źródła finansowania bibliotek: metody i techniki pozyskiwania funduszy, kapitał finansowy, ludzki i społeczny oraz kapitał żelazny;

2. analizę sytuacji finansowej biblioteki: wynik finansowy, rachunkowość biblioteczną, sprawozdawczość finansową i standardy kontroli finansowej;

3. ocenę działalności biblioteki – instytucji non-profit: analizę efektywności kosztowej i wartość naddaną.

Źródła finansowania bibliotek

Do źródeł finansowania bibliotek należą: dochody publiczne bibliotek, dochody własne bibliotek, alternatywne środki finansowania (dary, depozyty, dotacje zapisy testamentowe, fundacje, koła przyjaciół, wolontariusze) oraz granty krajowe i UE (programy ministerialne, programy fundacji, fundusze strukturalne, środki międzynarodowe)¹⁷.

¹⁶ Wojciechowski J. (1998). *Organizacja i zarządzanie w bibliotekach*. Warszawa; Kraków, s. 176.

¹⁷ Gębołyś Z. (2008). *Finanse w bibliotece...*, cz. 5.

W styczniu 2009 przeprowadzono „Ankiętę o pozyskiwaniu funduszy przez biblioteki szkół wyższych w Polsce”. Badania ankietowe objęły:

- biblioteki publicznych uczelni akademickich (uniwersytetów, politechnik, uczelni ekonomicznych, wyższych szkół pedagogicznych, uczelni rolniczych, akademii wychowania fizycznego) – 60 bibliotek;
- biblioteki wyższych szkół państwowych – 35 bibliotek;
- inne (biblioteki akademii teologicznych, biblioteki wydziałów teologicznych uczelni publicznych; wybrane biblioteki teologiczne) – 14 bibliotek.

Pytania ankietowe dotyczyły metod i technik pozyskiwania pieniędzy¹⁸ w ostatnich latach (od 2007 r.) na działalność lub dla osób pracujących w bibliotece. Otrzymano następujące odpowiedzi:

- darowizny od osób fizycznych i prawnych – 11 bibliotek,
- działalność statutowa odpłatna – 9 bibliotek,
- sponsoring¹⁹ – 9 bibliotek,
- wymiana barterowa²⁰ – 7 bibliotek,
- działalność gospodarcza – 4 biblioteki,
- tele-fundraising²¹ – 2 biblioteki,
- umowa o współpracy z firmą – 2 biblioteki,
- zlecenie zadań przez podmioty publiczne – 2 biblioteki,
- inwestycje finansowe – 1 biblioteka,
- odpisy od wynagrodzeń – 1 biblioteka,
- charytatywne sms-y, loterie, marketing wiązany²², składki członkowskie, spadki, zapisy, zbiórki publiczne – brak.

¹⁸ Funduszy dodatkowych, poza funduszem przyznawanym przez jednostkę nadrzędną na działalność bieżącą i/lub osobowym funduszem płac.

¹⁹ Wzajemne zobowiązanie dwóch stron: sponsora i sponsorowanego. Sponsor przekazuje środki finansowe, materialne lub usługi sponsorowanemu w zamian za świadczenia promocyjne ze strony sponsorowanego.

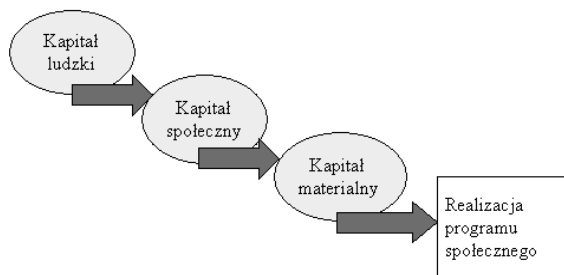
²⁰ Rodzaj wymiany bezpośredniej (bezgotówkowej, bez pośrednictwa pieniądza) polegający na wymianie jednego towaru (bądź usługi) na drugi. Każda ze stron transakcji jest równocześnie nabywcą i sprzedawcą.

²¹ Metoda zbierania funduszy polegająca na dzwonieniu do potencjalnych darczyńców z prośbą o wsparcie.

Jedna z ankietowanych bibliotek przyznała, że w ostatnich latach (od 2007 r.) przy pozyskiwaniu funduszy korzystała z pomocy organizacji infrastrukturalnych. Na pytanie „czy biblioteka gromadzi kapitał żelazny?”²³ nie uzyskano pozytywnych odpowiedzi.

Zaplanowane pozyskiwanie środków finansowych na działanie społeczne określane jest mianem fundraisingu. Fundraiser to osoba zajmująca się zbieraniem pieniędzy (w większych organizacjach jest to często wydzielone stanowisko pracy)²⁴. Przeprowadzenie skutecznej kampanii fundrasingowej wymaga dysponowania trzema rodzajami kapitału: finansowym (materialnym), ludzkim i społecznym. Budowę strategii fundrasingowej z wykorzystaniem metody K3 przedstawia rysunek 2.

Rys. 2. Budowanie strategii fundrasingowej z wykorzystaniem metody K3 (połączenia kapitału finansowego, ludzkiego i społecznego).



Źródło: Łukasiak P.; Stafiej-Bartosik A. Metoda K3 a planowanie strategii pozyskiwania funduszy [dok. elektr.] <http://www.filantropia.org.pl/wiedza/> [odczyt: 1.01.2009].

²² Sprzedaż wiązana – metoda zbierania funduszy polegająca na przekazywaniu części pieniędzy ze sprzedaży danego produktu na cele społeczne. Stosowna informacja zamieszczona jest na produkcie wprowadzonym do sprzedaży.

²³ Kapitał żelazny nie jest pojęciem prawnie zdefiniowanym w Polsce. Zasady jego tworzenia i działania regulują przepisy wewnętrzne organizacji oraz obowiązujące w Polsce regulacje prawne dotyczące stowarzyszeń i fundacji: Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. nr 96, poz. 873); Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 ze zm.).

²⁴ Serwis projektu: *Wiedza i Doświadczenie. Słownik* [dok. elektr.]. <http://www.filantropia.org.pl/wiedza/> [odczyt: 1.01.2009].

Analiza sytuacji finansowej biblioteki

Analiza sytuacji finansowej biblioteki prezentuje w różnych ujęciach dane niezbędne w procesie zarządzania biblioteką. Trafna analiza kluczowych wskaźników może zdecydować o dobrym zaplanowaniu budżetu. Elementami analizy finansowej są: wynik finansowy, rachunkowość biblioteczna, sprawozdawczość finansowa, standardy kontroli finansowej.

Wynik finansowy biblioteki – to wyrażony w mierniku pieniężnym rezultat jej działalności w określonym czasie (miesiącu, roku). Wynik finansowy może być:

- dodatni – jeżeli przychody i zyski nadzwyczajne, które biblioteka osiągnęła są większe od kosztów i strat nadzwyczajnych, które poniosła;
- ujemny – jeżeli przychody i zyski nadzwyczajne, które biblioteka osiągnęła są mniejsze od kosztów i strat nadzwyczajnych, które poniosła;
- równy zero – jeżeli wyżej wymienione składniki osiągną tą samą wartość.

Rachunkowość biblioteczna – system dostarczający wartościowych informacji ekonomicznych ujętych w sprawozdaniu finansowym, niezbędnych w podejmowaniu decyzji przez zarządzających biblioteką oraz ważnych dla otoczenia zewnętrznego (np. władz lokalnych). Ze względu na kryterium celu tworzonych informacji dla różnych grup użytkowników wyróżnia się: rachunkowość finansową i rachunkowość zarządczą²⁵.

Sprawozdawczość finansowa obejmuje:

- przygotowywanie dokumentów finansowych pod względem rachunkowym;
- prowadzenie ewidencji wydatków według źródeł finansowania oraz według rodzaju ponoszonych kosztów;
- wystawianie faktur VAT i rachunków wewnętrznych dokumentujących przychody z działalności usługowej Biblioteki;
- prowadzenie rejestrów dokumentów finansowych;

²⁵ Gębołyś Z. (2008). *Finanse w bibliotece ...*, cz. 9.

- gromadzenie i przechowywanie pozostałych urządzeń księgowych i pozaksięgowych, materiałów dotyczących prenumeraty czasopism i baz danych, dokumentacji zleceń i innych;
- udział w tworzeniu planu budżetowego;
- sporządzanie miesięcznych sprawozdań z wykonania budżetu;
- rozliczanie delegacji oraz rachunków telefonicznych²⁶.

Rejestr dokumentów i sprawozdawczość księgową prowadzone są w różnych systemach komputerowych zarządzanych przez instytucje macierzyste lub opracowanych we własnym zakresie²⁷. Na przykład w Bibliotece Głównej Politechniki Wrocławskiej sprawozdawczość finansowo-księgową prowadzona jest w systemie komputerowym BISFIKS. System ten uwzględnia specyfikę działalności biblioteki i dostarcza niezbędnych informacji koniecznych do zarządzania środkami finansowymi²⁸.

Zgodnie z art. 47 ust. 2 ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, kontrola finansowa obejmuje:

1. przeprowadzanie wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków,
2. badanie i porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie dotyczącym procesów pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych,

²⁶ Na przykładzie zakresu zadań Sekcji Księgowo-Planistycznej Biblioteki Głównej i Ośrodka Informacji Naukowo-Technicznej Politechniki Wrocławskiej. Por. *Serwis internetowy Biblioteki Głównej i Ośrodka Informacji Naukowo-Technicznej Politechniki Wrocławskiej* [dok. elektr.]. <http://www.bg.pwr.wroc.pl/> [odczyt: 1.01.2009].

²⁷ W 2006 r. Uniwersytet Śląski wraz z Uniwersytetem Jagiellońskim, Politechniką Warszawską i Uniwersytetem im. Marii Curie-Skłodowskiej zakupił system informatyczny wspomagający zarządzanie uczelnią. Na Uniwersytecie Śląskim system będzie wdrażany w trzech etapach: w pierwszej kolejności obejmie finanse, kadry, księgowość, płace, w drugim etapie wprowadzony zostanie system obsługi badań naukowych, w trzecim system obsługi toku studiów. Por. *Uniwersytet Śląski w Katowicach [Uczelnia informatycznie zarządzana]* [dok. elektr.]. <http://www.us.edu.pl/node/3453> [odczyt: 1.01.2009].

²⁸ Por. *Serwis internetowy Biblioteki Głównej i Ośrodka Informacji Naukowo-Technicznej Politechniki Wrocławskiej* [dok. elektr.]. <http://www.bg.pwr.wroc.pl/> [odczyt: 1.01.2009].

3. prowadzenie gospodarki finansowej oraz stosowanie procedur dotyczących procesów, o których mowa w pkt. 2²⁹.

Według zasad określonych przez Ministra Finansów standardy kontroli finansowej w jednostkach sektora finansów publicznych obejmują:

1. Środowisko wewnętrzne: uczciwość i inne wartości etyczne, kompetencje zawodowe, strukturę organizacyjną, identyfikację zadań wrażliwych, powierzenie uprawnień;

2. Zarządzanie ryzykiem: określenie celów i monitorowanie realizacji zadań, identyfikację ryzyka, analizę ryzyka, reakcje na ryzyko i działania zaradcze;

3. Mechanizmy kontroli:

– Ogólne mechanizmy kontroli: dokumentowanie systemu kontroli finansowej, dokumentowanie i rejestrowanie operacji finansowych i gospodarczych, zatwierdzanie (autoryzacja) operacji finansowych, podział obowiązków, weryfikacje, nadzór, rejestrowanie odstępstw, ciągłość działalności, ochrona zasobów;

– Mechanizmy kontroli systemów informatycznych: kontrolę dostępu, kontrolę oprogramowania systemowego, kontrolę tworzenia i zmian w aplikacjach, podział obowiązków, ciągłość działalności, kontrole aplikacyjne;

4. Informację i komunikację: bieżącą informację, komunikację wewnętrzną, komunikację zewnętrzną;

5. Monitorowanie i ocenę: monitorowanie systemu kontroli finansowej, ocenę systemu kontroli finansowej³⁰.

Powyższe standardy zostały określone w oparciu o powszechnie uznawane standardy kontroli wewnętrznej. Przy ich opracowywaniu uwzględniono:

²⁹ Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 20 grudnia 2005 Nr 249, poz. 2104 ze zm.).

³⁰ Por. *Załącznik do Komunikatu Nr 13 Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r.* [dok. elektr.].

http://www.mf.gov.pl/_files_/koordynacja_kontroli_financej_i_audytu_wewnetrzne/go/standardy_kf_i_aw/standardy_kontroli_financej_w_jsfp.pdf [odczyt: 1.01.2009].

- „Standardy kontroli wewnętrznej w Komisji Europejskiej” – opracowane przez Komisję Europejską – Dyрекcję Generalną ds. Budżetu;
- „Kontrola wewnętrzna – zintegrowana koncepcja ramowa” oraz „Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie” – raporty opracowane przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Tradway (ang. Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission – COSO);
- „Wytyczne w sprawie standardów kontroli wewnętrznej w sektorze publicznym” – przyjęte w 2004 r. przez Międzynarodową Organizację Najwyższych Organów Kontroli/Audytu (ang. International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI).

Ocena działalności biblioteki – instytucji non-profit

Badania nad efektywnością kosztową bibliotek są propagowane w wielu krajach jako użyteczne narzędzie oceny i zarządzania (np. w Niemczech, Szwecji, Słowenii, Tajwanie). Prowadzone już na początku lat 70. XX wieku, z czasem wykształciły dwa podejścia: dla części badaczy przedmiotem badań jest stopień wykorzystania zasobów i zaspokojenia potrzeb użytkownika; inni mierzą efektywność bibliotek wyłącznie w oparciu o analizę danych ekonomicznych, wypracowując bogatą literaturę na temat efektywności kosztowej (ang. cost effectiveness, cost efficiency) i produktywności bibliotek³¹. Pierwsze próby badania efektywności kosztowej bibliotek w Polsce podjęto w latach 90³².

³¹ Osiewalska A.; Osiewalski J. (1999). Próba oceny efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich [dok. elektr.]. *EBIB*, nr 3 [czerwiec]. <http://ebib.oss.wroc.pl/arc/e003-05.html> [odczyt: 1.01.2009].

³² Osiewalska A.; Osiewalski J. (1998). Wprowadzenie do analizy efektywności kosztowej polskich bibliotek akademickich. [W:] *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie naukowej biblioteki akademickiej: materiały z konferencji (Kraków, 28–30 września 1998)*. Kraków, s. 193–209; Osiewalska A.; Osiewalski J. (2003). Ocena efektywności kosztowej bibliotek akademickich na podstawie danych przekrojowo-czasowych. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie* nr 628 (2003), s. 5–21; Osiewalska A.; Osiewalski J. (2002). Ekonometryczne modelowanie kosztów polskich bibliotek publicznych [dok. elektr.]. [W:] *Standaryzacja kosztów w bibliotekach publicznych. Chełm – Okuninka, 19–21 września 2002 r.* [Warszawa] *EBIB. Materiały konferencyjne*. <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/standary/osie.php> [odczyt: 1.01.2009].

Analiza efektywności kosztowej – jest to metoda rozliczania kosztów pośrednich produktu tworzonego przy zużyciu różnorodnych zasobów, takich jak koszt materiałów, robocizny, energii itd.; przyczyną powstawania kosztów są działania³³.

Etapy analizy efektywności kosztowej to:

- rozpoznanie istotnych działań występujących w organizacji;
- określenie jednostki miary wielkości każdego zadania (brak wzorców);
- ustalenie kosztów każdego wyodrębnionego działania;
- rozliczanie kosztów pośrednich poszczególnych działań na rodzaje wytwarzanych produktów, a następnie ustalenie kosztów jednostkowych produktów: stawki kosztów określonych działań, liczby jednostek miary danego działania, kosztów działań obciążających poszczególne rodzaje produktów jako iloczynu stawki kosztów i miary działania.

Rachunek kosztów działań może być wykonany metodą obliczania efektywności kosztowej bibliotek z wykorzystaniem stochastycznego modelu granicznego:

$$C_i = f(Y_i, w_i, K_i; \beta) \epsilon_i \text{ dla } i = 1, \dots, n$$

gdzie:

- i – numer biblioteki
- C_i – obserwowany całkowity koszt działalności i -tej biblioteki w danym roku
- $f(\cdot)$ – krótkookresowa graniczna funkcja kosztu
- Y_i – wektor produktów dla i -tej biblioteki
- w_i – wektor cen zmiennych czynników produkcji
- K_i – wektor nakładów czynników stałych
- v_i – składnik losowy o rozkładzie symetrycznym względem zera
- u_i – składnik losowy reprezentujący nieefektywność kosztową biblioteki.

³³ Szymorowska T. (2002). Efektywność kosztowa biblioteki publicznej w aspekcie zarządzania mieniem i źródłami informacji [dok. elektr.]. [W:] *Standaryzacja kosztów w bibliotekach publicznych. Chełm – Okuninka, 19–21 września 2002 r.* [Warszawa] EBIB. *Materiały konferencyjne.*

<http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/standary/szymor.php> [odczyt: 1.01.2009].

Szacunek kosztów jako podstawa zarządzania biblioteką jest przedmiotem analizy w wielu zagranicznych ośrodkach. Uwzględnia się: koszty opracowania zbiorów (koszty katalogowania), koszty prenumeraty czasopism naukowych, koszty gromadzenia książek, koszty działań związanych z wycofywaniem z księgozbioru zniszczonych książek oraz inne.

Istotną dla zatrudnionych i zewnętrznych stron uczestniczących w działalności biblioteki jest informacja o rozmiarach i podziale wartości dodanej. W rachunkowości przez wartość dodaną rozumie się „wartość uzyskaną przez pomniejszenie sprzedaży o materiały i usługi nabyte z zewnątrz”³⁴. Wartość dodaną można kreować za pomocą jakości i cech produktów, jakości i cech usług, jakości obsługi oraz wizerunku marki³⁵.

Określenie „wartość dodana” używane jest także w innych kontekstach, mówimy o „edukacyjnej wartości dodanej”, „ekonomicznej wartości dodanej”, „rynkowej wartości dodanej” czy „wartości dodanej w marketingu”. W literaturze bibliologicznej występuje pojęcie „wartości naddanej”, wprowadzone przez Jacka Wojciechowskiego.

Wartość naddana (dodana) – to przyrost, naddatek wartości wobec wartości wyjściowej oraz sumy poniesionych kosztów, osiągnięty w rezultacie procesu pracy³⁶. Źródłami generującymi wartości naddane w bibliotekarstwie są: pracownicy – bibliotekarze, dokumentaliści oraz procesy – wzbogacające stan posiadania, prowadzące do realizacji usług.

Podsumowanie i wnioski

Analiza procentowej struktury przychodów i kosztów w bibliotekach akademickich krajów Unii Europejskiej, krajów kandydujących i Polski wykazała, że struktura przychodów tych bibliotek ogranicza

³⁴ *Encyklopedia zarządzania* [dok. elektr.].

http://mfiles.pl/pl/index.php/Strona_g%C5%82%C3%B3wna [odczyt: 1.01.2009].

³⁵ W terminologii nauk ekonomicznych i praktyce gospodarczej występuje koncepcja łańcucha wartości (ang. *value chain*) sformułowana przez M. Portera. Na generowaną przez firmę wartość w procesie wytwarzania produktu wpływają: składniki wyrobu, zasoby ludzkie, technologie, informacja. Por. Koźmiński A.; Piotrowski W. (2007). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa, s. 158.

³⁶ Wojciechowski J. (2006). *Biblioteczna wartość naddana*. Kraków, s. 11.

się do kilku źródeł finansowania. Wielkość przychodów zależy od wielu czynników, często niezwiązanych z samą działalnością biblioteczną, do których należą: ekonomiczne czynniki zewnętrzne (uczelnianie i krajowe), prężność i aktywność kadry biblioteki, rola biblioteki w środowisku regionalnym oraz przychyłność osób prywatnych i instytucji³⁷.

Badania potwierdziły dominującą rolę środków pochodzących z zasobów macierzystych uczelni w porównaniu ze środkami innego pochodzenia. Wyraźnie wyróżnia się wysokość finansowania bibliotek przez centralne zasoby uczelni (ok. 90%) w porównaniu ze środkami uzyskiwanymi z wydziałów. Wyniki przeanalizowanych ankiet wskazują na bardzo podobny, a w odniesieniu do niektórych źródeł finansowania taki sam charakter finansowania bibliotek we wszystkich badanych grupach krajów.

Z przeprowadzonej w styczniu br. „Ankiety o pozyskiwaniu funduszy przez biblioteki szkół wyższych w Polsce” wynika, że biblioteki uczelni wyższych korzystają z następujących metod i technik pozyskiwania pieniędzy:

- darowizn od osób fizycznych i prawnych;
- sponsoringu i działalności statutowej odpłatnej;
- wymiany barterowej;
- działalności gospodarczej;
- umów o współpracy z firmą, zlecenia zadań przez podmioty publiczne, tele-fudrasingu, odpisów od wynagrodzeń oraz inwestycji finansowych.

Z badań ankietowych wynika także, że biblioteki uczelni wyższych nie gromadzą kapitału żelaznego. W niewielkim stopniu korzystają z pomocy organizacji infrastrukturalnych (1 biblioteka).

Na różnych poziomach funkcjonowania organizacji non-profit wyróżnia się odmienne rodzaje strategii zarządzania. Należy podkreślić, że zarządzanie finansami w bibliotece – instytucji non-profit jest

³⁷ Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w 2004 r. w 605 bibliotekach. Roźniakowska E.; Feret B. (2004). Przychody i koszty w bibliotekach krajów UE, kandydujących i Polski: próba analizy i porównania. [W:] *Konferencja na temat: Polskie biblioteki akademickie w Unii Europejskiej, Łódź, 23-25 czerwca 2004 r.: materiały konferencyjne* (2004). Łódź, s. 195.

ściśle związane z marketingiem, a działania marketingowe w bibliotece powinny promować kulturę organizacyjną biblioteki

ANEKS 1–2

A.1. Bazy danych organizacji pozarządowych

- ogólnopolska baza organizacji pozarządowych – portal organizacji pozarządowych (dostęp: <http://www.ngo.pl>);
- baza organizacji pozarządowych i instytucji ważnych dla organizacji – portal Stowarzyszenia Klon/Jawor (dostęp: <http://www.klon.org.pl/>);
- serwis Sieci Centrów Wolontariatu (dostęp: <http://www.wolontariat.org.pl/>);
- serwisy internetowe urzędów miast, np. Urząd Miejski w Bytomiu – katalog: Organizacje pozarządowe (dostęp: <http://www.bytom.pl/>);
serwisy internetowe centrów i instytutów, np. Instytut Psychologii Zdrowa – katalog: Stowarzyszenia i organizacje pozarządowe (dostęp: <http://www.psychologia.edu.pl/>).

A.2. Strony internetowe poświęcone rozliczeniom finansowym [dostęp: 1.01.2009]

- Krajowa Izba Biegłych Rewidentów – <http://www.kibr.org.pl/>
- Portal organizacji pozarządowych : [ksiegowosc.ngo.pl](http://www.ksiegowosc.ngo.pl) – <http://www.ksiegowosc.ngo.pl/>
- Portal prawno–gospodarczy – <http://www.infor.pl/>
- Serwis informacyjny o podatku dochodowym od osób fizycznych – <http://www.pit.pl/>
- Serwis informacyjny o podatku od towarów i usług – <http://www.vat.pl/>
- Serwis obsługi klientów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych – <http://e-inspektorat.zus.pl/>
- Witryna podatki.pl – <http://www.podatki.pl/>